

A级管理丛书

朱 健 主编

好毛驴

先要会吃草

—— 做出卓越决策 ——

苏建民 著



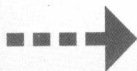
海 天 出 版 社

好毛驴

先要会吃草

—— 做出卓越决策 ——

苏建民 著



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

好毛驴先要会吃草 / 苏建民著. —深圳: 海天出版社, 2006

(A级管理丛书)

ISBN 978-7-80697-842-9

I. 好... II. 苏... III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第102545号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 林星海 责任技编: 钟愉琼

版式设计: 海天龙 封面设计: 斯迈德广告公司

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.50

字数: 250千字 印数: 1-6000册

定价: 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



布里丹毛驴的决策课

法国哲学家布里丹养了一头小毛驴，他每天买一堆草料来喂。

这天，卖草的农民出于对哲学家的景仰，额外多送了一堆草料，放在旁边。这一下子，毛驴站在两堆数量、质量和距离差不多完全相等的干草之间，为难坏了。它虽然享有充分的选择自由，但由于两堆干草价值相等，客观上无法分辨优劣。于是它左看看，右瞅瞅，始终也无法分清究竟选择哪一堆好。

这头可怜的毛驴就这样一会儿考虑数量，一会儿考虑质量；一会儿分析颜色，一会儿分析新鲜度。犹犹豫豫，来来回回，在无所适从中活活地饿死了。

这只毛驴的举动有点傻，而且让我们似曾相识——它很像那些在办公室里忙得团团转的决策者。

决策者经常面临着种种抉择，如何选择对企业的成败得失关系极大，因而他们都希望得到最佳的抉择。他们常常在抉择之前反复权衡利弊，再三仔细斟酌，甚至犹豫不决，举棋不定。但是，在很多情况下，机会稍纵即逝，并没有留下足够的时间让他们去反复思考，反而要求当机立断，迅速决策。如果犹豫不决，反而会两手空空，一无所获。

管理的本质是决策。决策是人类行为追求目的性、时效性的集中体现。通过成功的决策，我们能充分利用现有条件或创造一定条件，把有限的人力资源、物力资源和信息资源及时而准确地配置到恰当的时空之内，从而不仅使各种资源在整体上得到了优化配置，而且还增强了我们行动的灵活性和主动性。

有人把决策过程中犹豫不定、迟疑不决的现象称为“布里丹毛驴效应”。我们没有理由说驴比狼更愚蠢，如果说到愚蠢，有时人反而比驴和狼更蠢，古人讲“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑”，就是这个道理。

“布里丹毛驴效应”是决策之大忌。当我们面对两堆同样大小的干草时，要么“非理性”地选择其中一堆，要么“理性”地等待下去，直至饿死。如果我们既不想匆忙地“非理性”选择，又想走出被活活饿死的窘境，那应该采取什么样的决策方法呢？以下三条可供参考：

第一，在无法或者没有能力选择时，可以采用稳健的吃草方式。有人说，布里丹的毛驴可以东边的草堆吃一口，西边的草堆再吃一口。这听上去是一个笑话，但不失为了一种稳健的决策取向。因为在很多情况下，只要没有明确的二选一的必要，就不必太早做出决策。

第二，可以向别的毛驴请教，但是同时养成独立思考的习惯。如果决策者不能独立思考，缺乏主见、人云亦云，是不可能做出正确决策的。如果不能有效运用自己的独立思考能力，随时随地因为别人的观点而否定自己的计划，将会使自己的决策出现失误。

第三，不要总是试图吃掉所有的草。吃东边的草，就有可能失去西边的草，可见利与弊往往是事情的一体两面，很难分割。所以决策者不能企图获得所有的利益，因为过高的目标不仅没有起到指示方向的作用，反而由于目标定得过高，带来一定心理压力，制约决策水平的正常发挥。

美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇把决策能力看成是“面对困难处境勇于做出果断决定的能力”和“始终如一执行的能力”，因此，决策具有复合性，是一种合力。我们必须从自己的洞察力、分析力、直觉力、创新力、行动力和意志力等方面进行不断的训练，在不断的失败与成功之间摆脱犹豫不决，进行相对理性的选择，才不会成为布里丹的驴子。

把眼前的机会抓住了，把手头的事情办好了，就意味着胜利，意味着成功。对于布里丹的毛驴们来说，与其在那里好高骛远地设计，绞尽脑汁地编织出一个又一个吃草的方案，不如面对现实、抓住机会、竭尽全力把眼前最重要的青草一口一口地吃好。

目录

Contents

第一部分 发现你的草堆

- ①002 发现问题比解决问题更为重要。
- ①005 管理者了解实际情况的程度是衡量组织是否合格的最终标准。
- ①007 当你只有一个念头时,你那个念头也许是最危险的念头。
- ①009 管理是一个极为开放的系统,原则上不能明确规定范围和条件。
- ①011 经理人必须每天扫描经营环境,捕捉重大变化的蛛丝马迹。
- ①013 任何关系都不可能提供完整自身体验所需要的一切,它只来自自己。
- ①015 思维的悟性是衡量一切的尺度。
- ①017 成就源于有眼力。
- ①019 不谋万世,不足谋一时;不谋全局,不足谋一域。
- ①021 有一种远比能力更珍贵、更美好、更难得的东西,那就是认识自己的能力。

第二部分 获得青草的信息

- ①026 不会辨别方向的海员找不到顺风的路。
- ①028 在动态环境中,不确定性是常规而不是例外,这就要非常重视适应能力。
- ①031 巴西的蝴蝶扇动一下翅膀,可能引发美国得克萨斯州的一场龙卷风。
- ①034 既要保证能够观察到鱼的活动,又要保证鱼不受威胁地畅游。
- ①037 能管住自己的舌头是最好的美德。
- ①039 所有不幸事件只有在我们如此认为时,才会成为真正的不幸。

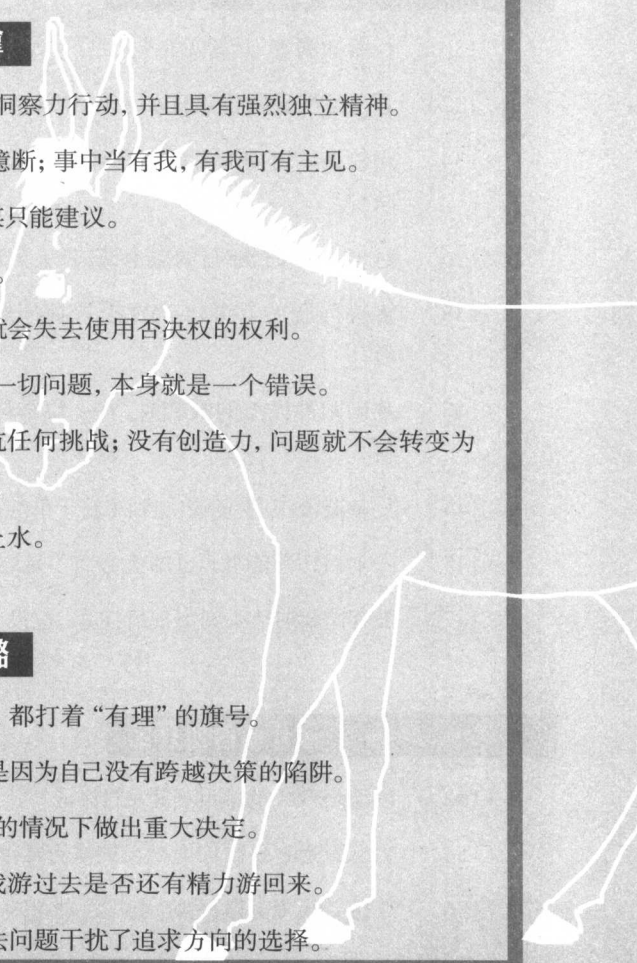
- ④42 最恶劣的环境，往往也就隐藏着最好的机会。

第三部分 找到合适的草堆

- ④46 把每个目标清清楚楚地分解出来，事情便已经解决了一半。
- ④48 目标必须切合实际，如果过于拔高，最终往往连低水平也难达到。
- ④50 在面临选择时，要学会用满意原则来代替最优化原则。
- ④52 只贪大的，结果往往连小的也得不到。
- ④54 没有平常心，易做失常事。
- ④57 过度地追求目标，可能有损于行动和效率。
- ④59 必须有一个明确的目标要完成，才会集合个人成为一个集体去做事。
- ④61 每一个问题里，都会有一个小问题竭力露面。
- ④63 只有全神贯注时，工作才能产生高效率。
- ④65 设定一个正确目标就等于达到了目标的一部分。
- ④67 核心竞争力是指企业以比对手更快的速度推出新产品的能力。

第四部分 集合众驴的意见

- ④70 最需要听取别人意见的人，往往最不喜欢别人给自己提意见。
- ④72 在没出现不同意见之前，不做出任何决策。
- ④75 员工是你最好的哨兵，询问员工看到了什么潜在的危机，并给报忧者以奖励。
- ④77 只有在争论中，才可能诞生最好的主意和最好的决定。
- ④79 与自由交换意见相结合的随意的气氛，是调动群体潜力的必要条件。

- 
- 081 出色的人往往都有自己的见解，而平庸的人则往往附和别人的意见。
- 083 拒绝或怀疑新想法，不及时肯定新想法，都会糟蹋生产力。
- 085 对丑恶之事说些圆滑的话，危害是很大的。
- 087 鉴别力衰弱时，偏见就会占上风。

第五部分 主意还要自己拿

- 090 必须要凭锐敏的直观和洞察力行动，并且具有强烈独立精神。
- 092 事前须无我，无我则无臆断；事中当有我，有我可有主见。
- 094 执行官可以命令，而参谋只能建议。
- 097 厨师太多会煮坏一锅粥。
- 099 若事事要求民主，我们就会失去使用否决权的权利。
- 103 一开始就下决心要解决一切问题，本身就是一个错误。
- 105 有了创造力，就可以对抗任何挑战；没有创造力，问题就不会转变为机会。
- 107 人莫鉴于流水，而鉴于止水。

第六部分 吃草也要讲策略

- 110 激情与偏见统治着世界，都打着“有理”的旗号。
- 112 做出错误的决策，通常是因为自己没有跨越决策的陷阱。
- 114 决不能在没有进行选择的情况下做出重大决定。
- 116 我经营企业，首先要看我游过去是否还有精力游回来。
- 118 工作中的忙碌，会使方法问题干扰了追求方向的选择。

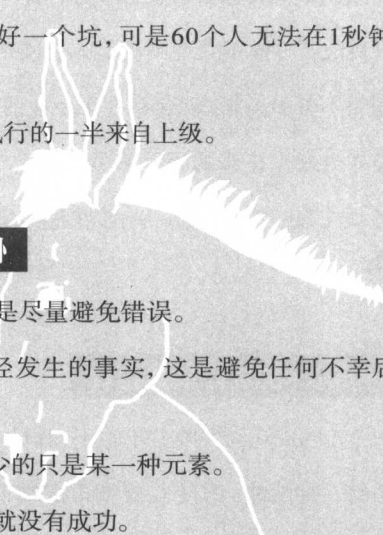
- ⑫1 要将你的百分之百的时间，用于关键问题的处理。
- ⑫3 管理人员应当习惯于在考虑生死存亡的基础上考虑眼下的行动。
- ⑫6 我们不应该只是正确地做事，我们还必须确保我们所做的是正确的事。

第七部分 注意吃草的细节

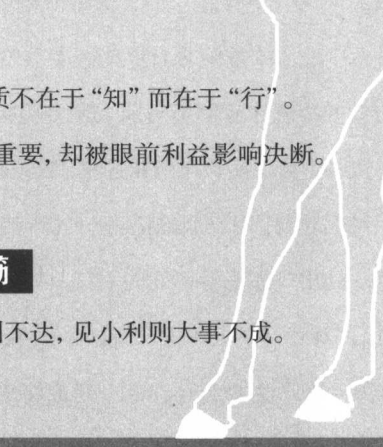
- ⑬0 权衡知利害，运筹见得失。
- ⑬2 意外情况经常推迟日常工作，扼杀所有的基本因素。
- ⑬4 用较多的时间为一次工作事前计划，做这项工作所用的总时间就会减少。
- ⑬6 对于一只盲目航行的船来说，所有风向都是逆风。
- ⑬8 解决问题的有效办法在于把握问题未发生前的契机并消解于无形。
- ⑭0 裁制两件以上的服装时，在一块布料上做合理的安排，尽量减少废料。
- ⑭3 复杂造成浪费，而效能则来自于单纯。
- ⑭5 一个组织只能从自己的优势而不是弱点中成功。
- ⑭7 没有什么细节小到不值得注意，也没有什么事情大到无法完成。

第八部分 撒开你的四只蹄

- ⑮2 行动是今天的活动，明天的保证。
- ⑮4 杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。
- ⑮6 没有突然袭击做保障，就不发动进攻。

- 
- ①58 每个人都只有十五分钟的成功机会。
- ①60 迁延是你最可怕的敌人，它窃去你的时间、品格、能力、机会和自由。
- ①62 两只手表无法提供更准确的时间，反而会让人失去对时间的信心。
- ①64 犹豫不决固然可以免去一些做错事的机会，但也失去了成功的机遇。
- ①66 一个人可能在60秒内挖好一个坑，可是60个人无法在1秒钟内挖好它。
- ①69 命令的一半出于下属，执行的一半来自上级。

第九部分 驴失前蹄怎么办

- 
- ①72 纠正错误的最好办法就是尽量避免错误。
- ①75 承认既定事实，接受已经发生的事实，这是避免任何不幸后果的先决条件。
- ①76 在某一个时期，植物缺少的只是某一种元素。
- ①78 没有规定明确的标准也就没有成功。
- ①80 完美主义等于瘫痪。
- ①82 管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。
- ①84 人们都知道长远利益的重要，却被眼前利益影响决断。

第十部分 不要牵驴一根筋

- ①88 无欲速，无小利；欲速则不达，见小利则大事不成。
- ①90 放弃是创新的钥匙。

- ①92 创新才是唯一有效的成功之路。
- ①94 希望一个管理模式走到头是幼稚的,也是不现实的。
- ①95 如果按照秩序、方式和规则去度过一生,那将是最软弱和愚蠢的人生。
- ①97 要得到最大的收益,就要担最大的风险。
- ①98 产品和服务要想有所突破,就不能光靠市场调查。
- ②01 盲目地或一丝不苟地因循前人的风格,这种“传统”一无可取。
- ②03 创新不等于高新,创新存在于企业前进的每一个细节之中。
- ②05 墨守成规是进步的无形杀手。
- ②07 必须主动变革以适应新的市场环境,否则就会成为别人手下的败将。

第十一部分 玩玩吃草新花样

- ②12 一个人的成功与失败并不在于知识与经验,在于思维方式。
- ②14 任何一种战略,即使其成就再辉煌,也不可能对公司的所有产生实效。
- ②16 生活中的主要危险来自那些想要改变一切或什么也不想改变的人。
- ②18 仿效并不意味着制造与别人完全相同的产品。
- ②19 加快马力只能使火车快10公里,若想快一倍,就必须更换铁轨。
- ②22 探讨问题时,用群众的语言;分析问题时,用领袖的思维。
- ②24 每一处出口都是另一处的入口。
- ②27 射门,球不进的几率是50%;不射门,球不进的几率是100%。
- ②29 如果有谁认为今天存在的一切都将永远真实存在,那么他就输了。

②31 做生意要随着形势的变化而变化。

第十二部分 做一头敢冒险的驴

②36 没有人仅凭闭目不看社会现实就能割断社会的联系。

②38 要想立于不败之地，就要第一个开发出新产品，而又第一个淘汰它。

②40 我们公司并不十分适合那些喜欢循规蹈矩、深思熟虑和瞻前顾后的人。

②42 如果遵守所有的规则，那就错过了所有的成功。

②45 永不犯错的人们，必然是隶属于能勇于冒险的人之下。

②47 只要懂得利用事实为武器，就有机会攻城略地。

②50 后 记

第一部分

发现你的草堆

FaXian Ni De CaoDui





好毛驴
HAOMAOLU

先要会吃草

发现问题比解决问题更为重要。

(美国加州大学教授诺尔曼·H·麦克沃斯)

齐桓公和管仲商量讨伐莒国，尚未商量妥当，这个消息就传开了。
齐桓公感到奇怪，问管仲是怎么回事。管仲说：“国内一定有圣人。”

齐桓公叹道：“今天做工的人中，有一个人拿着木棒向上看，难道是他吗？”

于是，管仲下令将今天做工的人重新召来，并规定不得相互替代。过了一会儿，东郭垂来了。管仲说：“一定是这个人！”就让人将东郭垂请进来。

管仲问：“跟人说要攻打莒国的人是你吗？”

东郭垂答道：“是的！”

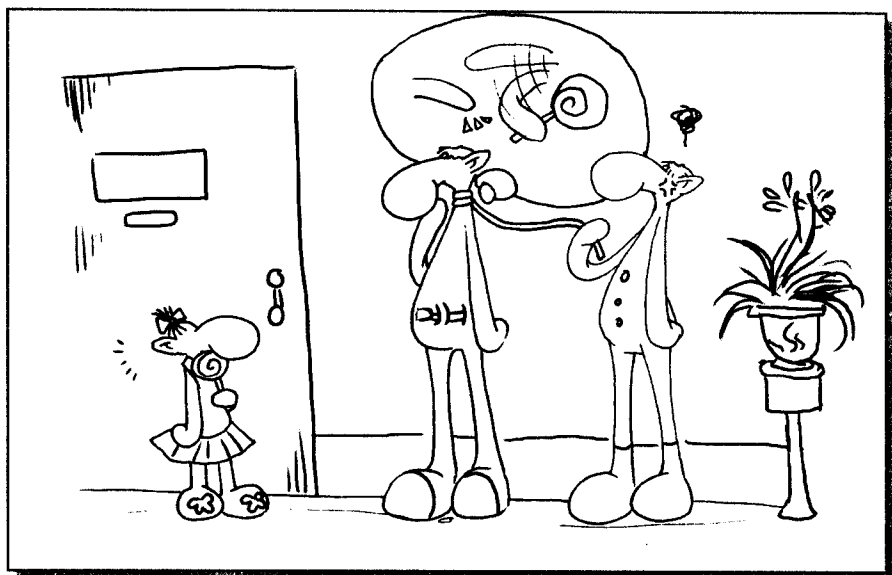
管仲说：“我没有说过要攻打莒国，你为什么这样说呢？”

东郭垂答道：“您善于谋划，我善于猜测。我是私下猜测的。”

管仲说：“我没有说攻打莒国，你如何猜测呢？”

东郭垂答道：“我听说君子有三种神色：悠然喜乐，是喜庆之色；悲哀清静，是丧亡之色；愤怒兴奋，是刀兵之色。今天，我看见您站在台上，脸色愤怒兴奋，说明要动刀兵了。您的嘴吁而不张开，似是在说‘莒’；您举起手臂，指向的是莒国。我私下想，那些小诸侯国中还没有顺服的不是只有莒国吗？所以我猜测要攻打莒国。”

有人评论说：“大凡耳朵能听到的是声音。现在听不到声音，仅凭脸色和手臂的动作，这是东郭垂不用耳朵就能听见的本领。齐桓公和管仲虽然



善于计谋，但瞒不过东郭垂。圣人能听见无声、能看见无形，东郭垂已经具备了这种本领，所以齐桓公就赐他优厚俸禄并礼待他。”

美国企业家乔伊说：不富创意的头脑，只能发掘错误的答案；富创意的头脑，才能发现错误的问题。这句话一针见血地指出了成功管理者应该具备的素质。

我们往往为了追求结果，而没有耐心花时间去发现问题。我们经常只花几分钟就提出问题，却花数月、甚至数年去解决一个不重要的问题。其实我们只要发现问题，从明确的现象中发现所蕴含的东西，问题就解决了一半。

老子曾经说：其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散，为之于未有，治之于未乱。这句话大意是说：在安定的时候容易管理，凶事未发生时容易解决，问题没弄到最严重时易判断，麻烦事在细小时容易处理。因此，凡事都要在没有定局之前妥善安排，在动乱未发生之前就采取正确的预防措施。

秦昭王在早朝，正在讨论与楚国的关系，有人说楚国人很善于铸剑，有



人说楚国人很不擅长表演。秦昭王听到这里，心中一动，十分感慨地说：“楚国的剑很锋利，戏子的技艺却很笨拙。剑锋利，说明楚国的将士必然勇猛好战；戏子笨拙，说明楚国的君王不好享乐，志向远大。我担心楚国要图谋其他国家啊！”

秦昭王想得一点也不错，此时楚王正在企图攻打陈国，派使者去陈国探听情况。使者回来报告说：“陈国不能讨伐，因为他们的城墙近两年修得很高大坚固，护城河也挖得又宽又深，而且国库的积蓄很多，整个国家的人民都众口一词地称赞国君伟大英明。”

楚王听了以后笑着说：“这恰恰说明陈国可以讨伐。陈国不过是一个小国，国库的积蓄很多，说明赋税繁重。赋税重，百姓就会心生怨恨；陈国的城墙修得很高大，护城河挖得很深，说明滥用民力，百姓已经疲惫不堪了！可是在这样的情况下，却听不到一句怨言，说明他们的国君已经听不进任何劝告。”

于是，楚王出兵攻打陈国，大军一进入陈国境，陈军立刻土崩瓦解。

秦昭王和楚王这两位古人惊人的判断力，其实也正是来自于发现问题所在的能力。世界知名的管理顾问大师彼得·杜拉克在从事诊断顾问工作时，雇主总会提出一大堆的难题向杜拉克请教。杜拉克并没有理会这些表面的难题，而是向客户提出了几个问题：

“你最想做的事是什么呢？”

“你为什么要去做呢？”

“你现在正要做什么事呢？”

“你为什么这样做呢？”

杜拉克不替客户“解决问题”，而是替客户“发现问题”。他先回避问题表面的锋芒，通过提出系列的问题反问客户，帮助客户逐渐发现问题的本质，找出问题最直接有效的解决方法，然后让客户解决那个最需要处理的问题。

由此可见，一个决策者必须学会用开放的视角，有时还要学会运用逆向思维和发散思维，从曲中见直，从不利中见利，才能发现问题，而不是再



把自己的思维局限在原来的模式。不然的话，他就会妨害自己的工作，而企业的全面工作则会受到损失。

管理者了解实际情况的程度是衡量组织是否合格的最终标准。

（英国政治学家W·葛德文）

公元前453年，掌握晋国国政的几个权臣发生争斗，智伯联合韩康子、魏桓子发起对赵襄子的战争。在战争过程中，智伯曾决水淹晋阳。当时，智伯巡行看水势，魏桓子和韩康子与他同车前往。智伯说：“我今天才知道水也可以消灭一支大军啊！”

魏桓子以手臂触了触韩康子，韩康子用脚踩了踩魏桓子的脚背，两人不约而同地想到，汾水可以淹灌魏的都邑安邑，泽水可以淹灌韩的都邑平阳。

回到自己的大营，智过对智伯说：“韩、魏必定会反叛我们！”

智伯说：“您何以得知？”

智过回答说：“我们领导韩、魏一起攻赵，而赵亡，必祸及韩、魏。虽然约定胜赵后要三分其地，但在降赵已经指日可待的时候，他二人看着水流却忧虑重重，没有一点儿欢喜的表情，这不是反叛是什么呢？”

第二天，智伯却把智过的这些话告诉了魏桓子、韩康子二人，二人说：“这是有人进谗言，为赵氏游说，让您怀疑我们两家而松懈对赵的攻伐。不然的话，我们二家岂不是放弃朝夕间即可分赵氏之田的利益，而去做那些危难不可成的事情吗？”

魏桓子和韩康子二人出来后，智过进去见智伯说：“大王怎么把我说的话告诉他们二人呢？”