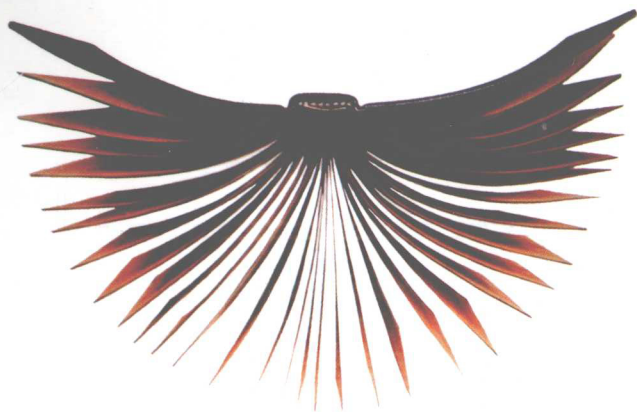


IBM
管理顾问丛书

每个人都要做决策
决策不能靠直觉
IBM前全球副总裁与你分享她的决策智慧



决策思维

人人

袋书

王嘉陵 著

东方出版社

IBM
管理顾问丛书



决策思维

人人读得懂的第一本书

王嘉陵 著

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策思维: 人人必备的决策口袋书/王嘉陵 著. —北京: 东方出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5060-5272-6

I. ①决… II. ①王… III. ①思维方法 IV. ① B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 190368 号

决策思维: 人人必备的决策口袋书 (平)

(JUECE SIWEI: RENREN BIBEI DE JUECE KOUDAI SHU)

作 者: 王嘉陵

责任编辑: 张 仂

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

2012 年 12 月第 2 版

印 次: 2012 年 12 月第 2 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 3.875

字 数: 80 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5272-6

定 价: 20.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012



序

如今，企业执行人员、经理人员以及普通员工都需要在战略和战术上做出商业决策，在应对不同人群和任务的同时，还要平衡内外部的资源。如何做出有效的决策，帮助企业平稳运行，获得支持，并取得竞争优势，是各个层次决策者做决定的重要考虑因素。现在，能够迅速地处理大量的信息、更好地利用时间，并做出有利、有效的抉择是商业成功的关键。

王嘉陵女士以自己过去30年在IBM的成功事业为基础，为我们揭开了如何有效地带领团队做出商业决策的秘密。作为IBM副总裁，全球最资深和最具威望的女性主管之一，王嘉陵女士曾成功地带领IBM公司的各个部门历经盛事与危机，包括市场营销、销售、技术支持、业务发展、人力资源、信息技术、商业转型、咨询服务等。此外，通过在香港科技大学、北京大学、清华大学以及新加坡国立大学讲授Executive MBA

课程，王嘉陵女士成为领导力发展、决策及管理沟通领域的知名学者。

“做出正确的决策就是要有效地分配有限的资源以达到目标。”通过分析在做决策时可能陷入的误区，王嘉陵女士介绍了一种系统化的方法——GPA，来成功地做出决策。

- 目标（Goal）——确立一个明确、共享的目标；
- 优先级（Priority）——明确不同任务的轻重缓急；
- 可选方案（Alternatives）——选用最好的可选方案去达到目标。

上述这个 GPA 方法不仅能够帮助决策者正确地做出商业决策，它也同样适用于日常生活——它是一种思维方式、生活习惯，也是一个合理分配资源的关键要素。

决策成功与否取决于方案的实施，因为实施过程将决策者的想法与最终结果结合在一起。

- 与恰当的人员合作，并从关键人员处获得支持；

- 收集有用的信息，并分析论证有可能产生的结果及其带来的利弊得失；
- 设计进度评估系统；
- 当决策者有更新、更好的想法时，能够灵活地改变方案。

上述四个要点有助于引导执行者成功地实施决策方案。

王嘉陵女士 30 年前以优异的成绩毕业于哈佛大学，并在美国加入 IBM 工作。过去 5 年中，她一直在亚洲一些最负盛名的大学里兼任教授。IBM 全球企业咨询服务部现在邀请王嘉陵女士与中国的经理人员和高级管理层人士分享她宝贵的经验和心得。我们同她一起衷心地希望 IBM 能够帮助中国的企业更好更快地发展，向更美好的未来迈进！

Marc A. Chapman

IBM 全球企业咨询服务部大中华区总经理

前言

成功的企业是依靠高质量的产品和服务在市场竞争中取胜的。而这种成功，在企业内部则要依靠高效、高质量的管理决策。

在每天的工作中，管理者的决策能力都在经受着挑战和考验，决策能力决定着管理者和企业能否取得长期的成功。高效、高质量的管理决策是绝不能忽视的。通过不断的学习和锻炼，我们可以掌握高效、高质量的决策能力。

决策思维，强调的是思维的方法。想要改变我们的做法，首先要改变我们的想法。想要熟练地掌握一种决策的方法，首先要以绝佳的思维来思考每一个决策。思维方法是做好每一件事最重要的起点。

但是一说到决策，很多人会认为这是领导者的事情，与我无关。在很多著述中，赋予了领导者英雄的光环，好像他们具有某种特别的素质，使他们不同于凡人。尤其我们所说的英雄通常是个人英雄，强调个人的天赋、直觉，但是对组织

来说，这种个人英雄反而会成为把事业做大的瓶颈。领导者只是一个组织赋予某个人暂时的角色，能够提升整个团队的能力，带领整个团队最有效地达到组织目标的领导者，才是一个优秀的领导者。如杰克·韦尔奇所说：“在你成为领导者之前，成功只与个人的成长有关；在你成为领导者之后，成功都与别人的成长有关。”领导者应该关心如何提升组织成员为组织做决定的能力。

我观察到很多领导者是凭直觉做决策的，甚至有些成功人士在公开演讲中或书中也鼓励大家依靠自己的直觉去做决策。我认为这是相当具有误导性的。因为直觉如果没有规律可循，这种直觉就只能等于运气。可是，运气不能重复，运气不能复制，无规可循的直觉也不能被人学习。因此这种个人的直觉对整个组织的永续经营是没有长远价值的，只能让领导者标榜其个人的特殊能力，但是对于整个组织的能力提升，是没有贡献的。每一位负责任的领导者都应该有意愿也有能力公开他们的决策思维，让团队能够学习，能够重复。使所有组织成员无论领导者是否在公司，都能做出同样高效的决定。这种能发挥所有成员力量的组织才能真正地做大做强，永续经营。

一个组织最有限、不可再生的资源，就是时间，是每一位成员的工作时间。组织成员的工作时间是组织资产，不是个人资产，是组织用财务

资源换来的时间资源。从这个意义上来说，每位成员都是组织的决定者。领导者决策的效果，是由每一位成员如何运用他们的工作时间所决定的。因此优秀的领导者最关注的应该是如何提升整个团队的能力，而其中最重要的一点，就是提升每一位成员做出高效决定的能力，也就是把组织中有限的资源，包括每天的工作时间做最大化的运用，最有效地达到组织目标的能力。

领导者如何有效地带领团队做决策，是很值得探讨的题目。如果能够有一个公开的、共同的决策思维，那么，领导者就可以高效地带领团队做出最高质量的决策，并且能够消除无效的办公室政治。在有些组织里，之所以会出现办公室政治，主要就是因为大家不知道领导者的决策是怎么做出来的，不了解领导者的决策思维，因此必须私下跟领导者搞好关系，希望领导者的决策对自己比较有利。这种办公室政治只会降低组织效力。所以，如果领导者有一个公开的决策思维，让组员学习，整个团队就可以通过一个共同的思维架构来做决定，最有效地运用组织有限的资源来达到组织的目标，并共同承担责任，对后果负责。这正是本书要跟大家分享的。

事实上，我们的确可以找到这样一个思维架构，帮助我们理性而科学地做决策。说到做决策是科学的，其实一点都不错，也不神秘，科学就

是先有观察、思考，然后去实验、行动。所有的科学都是从一个假设开始，然后去做实验证明或推翻这个假设，如果实验成功，这个假设可能就会成为一个科学定律。以科学的眼光来看决策，也同样是在不断的实验、学习中摸索出规律。

过去 30 年，中国有很多非常有勇气的创业者，最后却成了悲剧性的英雄。我觉得相当可惜，对这一批草莽英雄，勇敢的、有才华的创业者，却没有人给他们一些谏言。他们凭着自己的勇气、智力和毅力，在完全没有风险管理的前提下冒险，做出了一些错误的决策。如果有一些做过实验的“过来人”能够给他们一些忠告，这些创业英雄的悲剧结局，很多是可以避免的。

因此，我根据自己在不同国家、不同部门做专业经理人的观察、思考、实验与学习，摸索出一个决策思维的架构与大家分享。不是为了树立更多的个人英雄，而是使每一位专业经理人都能高效地带领团队做决策，提高整个团队的决策能力，让每一位成员都可以为组织做出最好的决定，一同最有力地达到组织与成员共享的目标。同时，这样的决策思维方法，并不限于企业管理决策的范围，在我们每天的日常生活中，包括购物、处理私人事务以及支配我们每天的时间，都同样适用。

目 录

序	/ 1
前 言	/ 1

第一章	
决定与决策	/ 001

第二章	
决策的陷阱	/ 015

第三章	
目 标	/ 033

第四章	
优先级	/ 043

第五章	
可选方案	/ 051

第六章		
	客观推理	/ 063

第七章		
	信 息	/ 075

第八章		
	人 员	/ 085

第九章		
	决策与有效的领导风格	/ 093

第十章		
	总 结	/ 101

后 记		/ 107

第一章

决定与决策

决定：分配资源，包括有形的资源和无形的资源。

决定者：分配资源的人。

决策：一组具有长远影响的决定。

决策过程：选择最好的方案，以有限的资源达到目标。

战略决策：选择最好的跑道。

执行决策：在所选择的跑道上跑得最佳。

能力：决策者知道如何制定高质量的决策。能力来自技能与资源。

意愿：决策者愿意制定高质量的决策。意愿往往需要勇气。

一、什么是决定

说到决定，首先要明确“决定”这个词的定义。很多人认为，决定就是“拍板”。领导者们常常开会，也常常会认为自己在各种会上做了一些决定，“拍了一些板”。然而，这其实是一个很大的误区。决定不仅仅是一次讨论、一种思想上的认同、一个命令，或者是众人的同意。决定更是需要付诸实施的，要付诸实施就需要分配资源。所以，如果没有分配资源，那就没有真正做决定。如果我们不准备改变资源的分配，那就表示我们不准备改变现有的状况，那就没有做不同的决定。

我们要把决定当动词来行动，而不是当名词来空谈。决定是为了执行，执行是为了达到决定的目的。

决定即命运。

——Frederick Speakman

决定的必要性在于资源的有限性。资源如果是无限的，我们就可以做任何我们想做的事，那就不需要做决定。正因为资源有限，才会有取舍、有选择，才需要做出决定。因此，决定实质上就是资源的分配。在这里，资源包括有形的资源和无形的资源。有形的资源就是时间、金钱、人力、物力、知识产权等，无形的资源就是有潜力被转化成有形资源的资源，如名气、声誉、知识和能力等。无形的资源同样是非常重要的，我们可能没有出钱或出力，但是愿意将名气、声誉放在某些事情上，这也是一个决定。譬如说，有些领导者可以拍板（所谓的拍板，就是他点个头），有形的资源并不一定掌握在他手中，但是他点个头，其他掌握有形资源的人就会去分配有形的资源。资源不论是有形的还是无形的，都是有限的，都是会耗尽的，因此必须有意识地去分配、运用。

决定就是资源的分配。高效、高质量的管理决定就是最有效地运用有限的资源，达到组织的目标。

这是一个非常重要的观念，听上去似乎很简单，却可以帮助我们想通很多问题。我们许多的决定好像被卡住了，我们讨论了那么多遍的事却没有结果——原因在于我们没有分配资源，或者我们没有改变资源的分配。只有分配了资源的事情才是决定了的事情。很多领导者只下命令，不运用资源；只训话，不做决定；只给压力，不给资源。结果无法让下属产生动力，只会造成下属的无力。所以，在做决定时，我们就应该把决策和执行当做一个连续的行动来看。决定就是为了执行的，如果不准备执行决定，那就是喊口号，空谈而已。高效的执行力就是用最少的时间、资源完成任务。

二、谁是决定者

决定者是分配资源的人。

有时候，获取资源和分配资源的是不同的人，有人获取资源但是不分配资源，有人在分配资源，但其实并不拥有这些资源。比如夫妻两个