

WHY GREAT LEADERS

DON'T TAKE YES FOR AN ANSWER

哈佛决策课

如何在冲突和风险中做出好决策

[美] 迈克尔·罗伯托 (Michael A. Roberto) 著

张晶 译



中国人民大学出版社

哈佛决策课

如何在冲突和风险中做出好决策

[美] 迈克尔·罗伯托 (Michael A. Roberto) ◎著

张晶◎译

**WHY
GREAT
LEADERS**

DON'T TAKE YES FOR AN ANSWER

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛决策课/ (美) 迈克尔·罗伯托 (Michael A. Roberto) 著;
张晶译. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 10

书名原文: Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer
ISBN 978-7-300-25492-0

I. ①哈… II. ①迈…②张… III. ①领导学-决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 026975 号

哈佛决策课

如何在冲突和风险中做出好决策

[美] 迈克尔·罗伯托 (Michael A. Roberto) 著

张晶 译

Hafo Juece Ke

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515195 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 148 mm×210 mm 32 开本

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 张 10.375 插页 2

印 次 2018 年 10 月第 1 次印刷

字 数 185 000

定 价 59.00 元



版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

谨以此书献给卢克、西莉亚、格蕾丝和克里斯汀

前 言

2011年4月4日，谷歌CEO埃里克·施密特（Eric Schmidt）在执掌公司长达十年后卸任。谷歌共同创始人拉里·佩奇（Larry Page）接手公司后，成为新的CEO。佩奇大刀阔斧的改革成为很多报刊的头条新闻。他重组了管理团队，整合了近30个产品，发起了Google+，收购了摩托罗拉移动部。他的另一关键举动很少被外界认可和理解——他开始在谷歌内部着手改革决策过程。他解释说：“基本上没有哪个公司缓慢做出好的决策，只有迅速做出好的决策……随着公司的壮大，决策就会放慢，那是非常悲剧的事情。”尽管为了突出重点，佩奇有些夸张，但是佩奇传达了一个明确的信息：他想让谷歌在决策上像刚起步的公司一样，而不是现在如此庞大的样子。

那么，佩奇是如何在公司内改革决策制定过程的呢？谷歌的新

掌门不想让人们把时间浪费在没有明确议程、没有恰当人员、没有清晰目标和期望产出的那些会议上，因此他制定了一些规则，来明确那些决策性的会议该如何开、何时开。谷歌公司的运营副总裁克里斯滕·吉尔（Kristen Gil）解释说：

这类会议的参会人数不能超过 10 人，而且每个参会人员都应该有所贡献。如果某人对会议没有贡献，那么这个人就不应该参加会议。就是这样的——参加会议并不代表荣誉。

简单来讲，佩奇想要的是精干的团队——而不是许多对会议无所贡献的人组成的大型委员会。佩奇同时还指导团队在开会制定决策的时候，厘清团队成员的职责和角色。需要特别说明的是，团队成员需要在谁是最终决策权威上形成强烈的共识。如果最终决策者不能参加会议，那么会议可以不开。

佩奇还改变了环境。他寻求在高层管理人员中促进更多的信息共享和协作。他承认，随着谷歌的不断发展壮大，高层管理团队成員间的相处时间越来越少。高层管理人员在不同的办公楼里办公，经常出差，他们和同级沟通的时间少，更多的时间是和下属们互动交流。当高层管理人员间的互动减少时，顶层决策就会放慢。因此，佩奇在谷歌总部发明了“大房间办公室”，他让高层管理人员每周在那里一起办公若干个小时。他想复制公司创办时的那种环境——创

始者们经常非常近距离地在一起工作。他希望，大房间办公室气氛能够提升协作、促进非正式对话和加速决策进程。

时间将会证明佩奇的改变能否支持谷歌并加强其竞争优势。在任何组织当中，领导者都要等很长一段时间，才能看到他们所做决策的实际结果。在一个动荡的世界中，不管领导者多么聪明，都不一定总能做出正确的决策。但是，他们能够通过仔细审视程序去做出关键的选择，正如佩奇所做的一样。改变决策的方法不一定能保证成功，但是会增强管理团队及时做出明智决策的可能性。

想一想你和你的团队或者组织目前想要做出的决策。你考虑过多种备选方案吗？你是否权衡和检验了你的假设？当你审议方案时，是否有不同意见提出？你是否给予了这些观点适当的考虑？你是否在即将实施决策的人员当中建立了高水准的责任和共识？这些问题以及其他许多问题的答案，将有助于我们评估一个组织决策过程的质量。**本书的核心思想是，高质量的决策过程有助于增强达成积极结果的可能性。**因此，领导者能够通过对其组织决策制定过程的管理而产生巨大的影响。良好的过程绝不仅仅意味着良好的分析（即对最新战略框架或者定量财务评估技术的最佳使用），它也需要对社会、政治及情感方面决策的精明管理。正像大多数管理者所了解的那样，在复杂的组织里进行决策远非单纯的脑力活动。因此，一个高效的领导者不仅仅是以一种睿智而又周详的方式参与到关键内容

的选择当中，以此来产出积极成果，还会通过塑造和改变决策制定方式而产生实质性影响。

在本书中，我就领导者如何提升决策制定过程的质量提出了两个根本论点。

第一，**领导者必须为增强创造性思维和发散性思维培育一种冲突，同时为推动及时、有效地执行决策营造共识。**领导学中最具挑战性的难题之一就是如何管理冲突和共识。我所说的共识不是一致同意，也不是类似心理上的普遍的认可。我把共识定义为参与决策的人的一种高水平承诺。领导者无须取悦团队中的每个人，也不必使用少数服从多数原则，就可以制定决策并达成双赢和共识。本书详细解释了领导者如何做到这一点。

本书的第二个根本论点是，**高效的领导者应该花时间用于“决定如何做出决策”。**简而言之，建立高质量的决策制定过程必须进行大量的事先筹划工作。面临复杂而又紧迫的事情时，大多数人都想迅速解决问题。鉴于我们在特定领域内的专长，我们强烈希望运用已有的知识策划出最佳的解决方案。然而，领导者并不仅仅单一地聚焦在我们所面对决策的内容上，他还需要考虑一个团队或者组织在做出关键决策时走向如何。决定如何做出决策还涉及什么人应该参与审议、我们愿意培育什么样的人际氛围、人与人如何互相交流以及领导者在整个过程中会进行什么程度和类型的掌控。在本书中

你将看到，领导者运用很多手段去设计更加高效的决策过程，并将这些决策过程展示出来。我认为，领导者在影响自己团队或者组织中的决策方式的时候，应该是指导性的，而不是试图主导或者对发生的决策和评估内容进行微管理。领导者花时间决定如何做出决策，能够有效提高冲突与共识的管理水平。

在大量学术研究的基础上，本书为那些想要改善决策方法的领导者提供了实践指导，教会他们面对复杂而又高风险的环境如何做出决策。并非只有总经理或者董事长才能够从这些理念中受益，任何人群中的领导者——无论他在组织中属于哪个领导层级，都可以应用本书中所列的观点。学者和学生们也可能从本书中受益，因为本书为组织的决策制定提供了新的概念框架，以新的方法整合了现有的理论，还通过理论与实践相结合阐述了有趣的话题，介绍了一系列丰富的案例分析。

本书研究

本书第一版的研究工作开始于 1996 年 7 月，涉及许多主要的实地研究项目和大量的案例分析。本书的第一个研究项目，是在航天国防领域内一项历时 2 年的决策分析。我对该领域内一个龙头企业

的 3 个下属公司做出的 10 项战略决策进行了彻底的调查。为完成这一研究，我对该企业的经理们进行了 100 余小时的采访、两轮问卷调查，广泛查阅了档案资料，并直接观摩会议。通过深入企业调查研究，我已经非常熟悉组织中的领导者如何更加高效或者低效地管理冲突与共识。尽管出于机密的原因，个人和组织的名称都使用了化名，但本书中包含了许多该项研究的实例。

本书的第二个研究项目，是对 2000 年 4 月版《财富》500 强榜单上的 78 家商业机构的总裁进行了问卷调查。之前所做的实地调查为我收集到了大量关于少数高级管理团队和少量战略决策过程方面的定性数据，这种大规模的实例调研能够为许多公司的决策方式提供参考。

本书的第三个研究项目，是对波士顿地区 35 家跨行业公司和商业机构的总经理进行深度访谈。在每一次访谈中，我都会让总经理对比他所做的两种决策——一种是他认为成功的决策，另一种是不成功的决策。这一研究使我密切观察到领导者在做关键决策的时候是如何考虑他曾经所做决策的过程选择的。

最后，本书还包含了许多特定的决策和特定组织的一些案例分析。这一研究的亮点是其中包括了许多不同背景下的案例，而不是局限在商业和企业范围。我研究考察了登山探险队、消防队、美国国家航空航天局（NASA）的管理者和工程师、政府的政策制定者

以及其他各种非营利组织的决策制定。这种多样化的研究使我对领导者在不同背景和环境如何做出决策有了丰富的了解。

在这里需要特别提及两个案例，因为我和我的同事为此花费了大量的时间。为了调查实际情况、收集数据和向学生们展现观点，我们还采用了最新的技术。我和大卫·加文（David Garvin）对位于波士顿的贝斯以色列女执事医疗中心（Beth Israel Deaconess Medical Center）的首席执行官保罗·利维（Paul Levy）做了深度研究。这一案例，我以多媒体的形式分发给学生们，证明其有独特之处——因为我们从保罗·利维接手首席执行官那一刻起，就开始实时跟踪他如何带领这个组织实现逆转。在他上任的最初6周内，我们对他每隔2~4周进行一次视频采访，查阅内部会议纪要以及他和员工之间的电子邮件内容，追踪逆转过程的媒体报道。这种独特的研究，让我们近距离地了解了一个领导者在重大变革时期是如何做出决策的，以及他如何改变当时医院中已经严重混乱的决策文化的。

第二个值得一提的案例，是关于NASA针对2003年“哥伦比亚”号航天飞机失事事件做出的决策的调查分析。我和埃米·埃德蒙森（Amy Edmondson）、理查德·博默（Richard Bohmer）三人详细研究了这一事件。一方面是详细查阅了内部电子邮件、会议记录、备忘录以及事件发生后公布的简报，另一方面是采访了“哥伦比亚”号事件调查委员会成员、一位宇航员、一位前NASA工程师以及

1986 年“挑战者”号事件的一名专家。这一研究也很独特，我们同样以多媒体形式分发给了学生，因为我们从 6 名主要管理者和工程师的角度记录了最后使命的关键事件。通过对该组织中不同层级和不同单位人员所做的决策的了解，我们对于决策的原因和过程有了独到的见解。自本书第一版出版以来，我对这一场悲剧有了更为深刻的了解。我多次造访 NASA。除此之外，我还多次约见“哥伦比亚”号任务主要工程师之一罗德尼·罗恰（Rodney Rocha）和“哥伦比亚”号事故调查委员会成员之一杜安·迪尔（Duane Deal），并向他们了解了很多信息。

总之，这一庞大的研究项目为本书奠定了基础。这一项工作应用了多种研究方法和多门学科知识。在书中，我还引用了其他学者的现有理论，以及其他人所做的实证研究成果。另外，这些理论和研究都是不同类别的。对于组织中的领导者如何以及为何做出高效或者低效的决策这一问题，本书并没有局限在某一特定的学科领域来解释——这一做法也是希望做到跨学科。

自从 2005 年本书第一版出版以来，我一直就领导力和决策进行研究、教学和咨询。新版书中不仅包含了我和世界其他学者所做研究的新成果，还囊括了我在世界许多大公司开发和实践领导力开发项目时所学到的东西。你将会在书中读到新的实例、案例分析和研究成果。

本书框架

本书共分为四大部分。第一部分介绍了针对战略决策过程如何做出诊断、评估和完善的概念框架。第一章“领导力的挑战”解释了领导者应该同时培育冲突与共识的原因，以及为什么他们会发觉一般很难达成这一目标。第二章“决定如何做决策”描述的是，领导者所做的要么属于暗示、要么明确的选择是如何影响决策程序的。通过这样的过程选择，领导者能够创造条件，使得他们以一种建设性的方式来管理冲突和共识。就约翰·肯尼迪总统对猪湾事件和古巴导弹危机所做决策，新版书提供了新的视角和见解。多年前，国防部长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）曾来到我的课堂，并讨论了这些历史性的决策，他的回忆大大加深了我的理解。

第二部分——包括第三章“当坦率缺失时”、第四章“激起思想碰撞的火花”、第五章“让冲突具有建设性”和第六章“那些故意唱反调的人”——集中讨论管理冲突的任务。第三章描述了妨碍组织中坦诚对话和辩论的因素，辨别了妨碍不同意见讨论的“硬性障碍”和“软性障碍”。“硬性障碍”由制度结构层面的东西组成，例如高级管理团队的人员组成情况、汇报制度的复杂性和工作职责的模糊

性。“软性障碍”包括地位的区别、讨论防止失败时使用的语言体系和关于人们该如何做的想当然的假设。第四章讲述了领导者如何才能在本公司内激发出强烈的冲突，描述了许多领导者可以选择应用的机制和实践方法，并阐述了每一种方法的优缺点。第五章的内容是令人困惑的挑战——领导者如何才能够鼓励人们“有分歧但是没有情绪地表达不同的观点”。这一章提供了一套有用的工具和策略，帮助领导者让冲突具有建设性。

第六章作为新的一章，较第一版在更深程度上考察了故意唱反调者技巧。读了第一版书之后，许多人就如何有效使用这一技巧提出疑问。一些人指出，故意唱反调者技巧带来的坏处常常大于好处。那些技巧会使人产生防御感，营造一种消极的氛围，导致巨大代价的推迟。因此，在这一版书中，我彻底审查了组织如何运用故意唱反调者技巧以及如何有效利用这一技巧。

第三部分集中讨论组织中的领导者如何建立共识，且不进行发散性思维和创造性思维方面的妥协。第七章“什么是‘不能做决定的无能’”审查了为什么有的组织因优柔寡断而瘫痪。我们了解到为什么领导者通常会发现建立责任和共享理解很困难，或者有时候发现自己带有一种“错误的理解”，而这种“错误的理解”在他们试图执行一种行动方案的时候扩散得极其快速。第八章“公平合理的程序”聚焦于共识的两个关键基础：程序公平与合理。这一章解释了

领导者如何建立一种程序，即使人们不同意最终的决策，也能够执行过程中有效合作。第九章“达成一致意见”强调的是领导者在有分歧的商议时如何达成一致意见，描述的是领导者如何管理发散思维和聚合思维之间的相互作用，以便及时把决策过程带向总结阶段。具体来讲，本章通过在复杂的也许是有争议的决策过程中，在不同点面上寻求“小胜利”的方法，勾画出了一致达成意见的模式。

第四部分包括第十章“有克制力的领导”，回顾了本书中领导力和科学决策与许多领导者所掌握的传统观点有何不同。具体来讲，我把面对艰难抉择时“掌控”的两种方法做了辨别。传统的途径认为，领导者有责任为组织中的许多紧迫性的问题提供解决方案。另一种途径则建议，领导者应该积极改变、影响和指导组织的高风险决策过程，无须事无巨细地干涉决策的具体内容。高效的领导者包容他人的贡献与知识，他们没有所有问题的答案，但是他们依旧牢牢掌控和保留着最后决定的权力和责任。然而，领导者明白，营造和引导一种高效的集体对话，其他人在其中拥有很大的自由，他们参与到关于组织面临问题的辩论中，进行活跃而又有活力的讨论具有重要意义。简而言之，这种掌控性的领导力需要一个关于如何老练决策的焦点，而非简简单单的组织需要做什么。

在全书当中，你会看到一个重复出现的鲜明主题，即领导者要

在自信与克制间巧妙地平衡。你将会读到，对于领导者来说，最关键的问题已经不再是当他们制定战略决策时是否应该强势或者具有指令性，而是他们应该如何在决策制定过程中发挥影响力和掌控力。当你开始读下列内容时，希望你能够抽时间回想一下过去你所做的决策以及当时你做决策所用的方法。此外，我还希望你试验书中所列的技术，不但是为了增强你做出正确决策的可能性，而且是为了增强别人满腔热情地投入你的计划中去的可能性。

目 录

第一章 领导力的挑战 /1

冲突与共识 /7

决策神话 /13

现实中的管理 /20

异议缺失会怎样 /21

培育冲突的风险 /26

为什么管理冲突与建立共识如此困难 /29

“我该如何做决策” /34

第二章 决定如何做决策 /36

决策要素 /42

从过往决策中学习的力量 /65

第三章 当坦率缺失时 /69

“哥伦比亚”号灾难性的最后一飞 /75

硬性障碍 VS 软性障碍 /80