

洞见

领导者决策与修炼

项保华 著

将帅无能，累死三军。
领导者决策，如何穿越无能？
需要修炼洞见，以照亮前程，助企业活着，活出能耐，
活出精彩，活出境界！

INSIGHT

洞见

领导者决策与修炼

项保华 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

洞见：领导者决策与修炼 / 项保华著. -- 北京：企业管理出版社，2017.1
ISBN 978-7-5164-1399-9

I. ①洞… II. ①项… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第272991号

书 名：洞见：领导者决策与修炼

作 者：项保华

责任编辑：张平 尤颖 徐金凤

书 号：ISBN 978-7-5164-1399-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816

编辑部(010) 68701638

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京画中画印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：145毫米×210毫米 32开本 8.875印张 160千字

版 次：2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定 价：48.00元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

目 录

引子——洞见照亮前程.....	1
第一篇 决策前提——初心.....	7
第 1 章 目标定位.....	10
人生追求.....	12
成功：须节制无度欲望.....	13
幸福：接受不幸福现实.....	15

快乐：不期而遇方自在	17
自由：学会舍弃与放下	19
健康：重在防患免无妄	21
平衡：进取还需能知止	22
企业经营	24
自主品牌与贴牌代工	25
发展路径与内心喜欢	26
当下拍板与方案搜索	27
需求不明与风险规避	28
产品报价与价值创造	29
产业规律与创新转型	31
当下盈利与长期竞争	32
规模扩张与增长局限	34
多环系统	35
魔鬼躲在细节中	36
冗余容错保平安	37
众人皆醉我独醒	38
瓶颈未必要突破	39
第2章 价值排序	41
偏好之谜	43
有比较才有鉴别	45
参照标准很关键	46

目 录

得失感受大不同	48
少则得与多则惑	50
缺省选项难自察	52
随境而变	54
值不值全在怎么看	55
形式有时重于内容	57
一元钱异于一元钱	59
伦理道德视角多元	62
目标冲突	64
权变与量化：孰主孰次	64
过程与结果：孰轻孰重	67
创新与精益：孰先孰后	69
价值观漂移：蛇行、登山、底线三隐喻	71
第二篇 决策依据——判断	75
第3章 事实真相	78
知觉偏差	79
选择性知觉	80
事后诸葛亮	82
简捷化直觉	84
观念形成	87
信念作用	88

信念守恒.....	90
共识偏见.....	93
归因推理	96
归因偏差.....	97
完备推理.....	100
虚幻因果.....	103
第4章 情绪感觉.....	108
内心纠结	110
收入分配公平性	111
CEO 及高管薪酬	112
公平与可持续性	113
面子与承诺升级	114
情感得失与拖延	116
挑战与情感自控	117
即时反应	118
情不自禁与口碑相传.....	119
物理感觉与人际互动.....	121
自利倾向与情何以堪.....	122
独立监督与无意悖德.....	125
当下欲求与长期理性.....	127
蝎子为啥“忍不住”	128

制度约束	129
不要和诱惑较劲	130
不相信自己的雅量	130
担心自己忍不住	131
禅者、渔夫与蝎子	132
制度以他律为基础	132
不生气的秘诀	133
爱因斯坦的境界	134
修炼达成于习惯	135

第三篇 决策情境——选择 137

第 5 章 受限决断 139

压力环境 140

限时抢答易出错	141
快速反应的保障	144
行动时刻的挑战	146
贪婪恐惧的作用	147
群体压力与跟风	148

情况不明 150

不确定与干中学	150
模糊规避的启示	151
如何应对不确定	153

顺顾客需求而为	155
错综乱局	155
直觉、理智与迭代.....	156
多因素影响与决策.....	159
实践中的相机抉择.....	163
陌生环境审慎决策.....	168
第6章 社会互动.....	173
看法不同	174
视角	175
爱好	176
立场	178
冲突	180
多方博弈	182
并购悖论：傲慢假说.....	184
多家竞购：赢家诅咒.....	187
非成即败：囚徒两难.....	189
认清形势：动机辨识.....	192
业态共生	196
小镇难题.....	197
投资悖论.....	200
互惠互赖.....	203

第四篇 决策践行——落实	205
第 7 章 行思习性.....	208
自圆其说	210
酸葡萄心理.....	211
禁果分外甜.....	212
做了自有理.....	214
动机可转换.....	217
坚持与放弃.....	219
知行背离	221
急智与防患.....	221
做事与为人.....	226
实力与言行.....	229
群体智慧	232
群体决策.....	233
旁观冷漠.....	234
群体协同.....	236
第 8 章 组织惯例.....	240
行为引导	241
人性假设：“善”与“恶”	242
顺势而为：“疏”与“堵”	244
典型示范：“正”与“负”	246

瓶颈结构：“忙”与“闲”	249
议程设定	251
听异见	252
求创意	255
建梯队	256
见实效	258
实践演进	259
克服变革惰性	260
创造发现机会	262
坚守经营底线	264
适应环境变化	267
尾声——决策创造未来	270

引子

——洞见照亮前程

决策，就是做出解决问题的决定，将决定付诸行动并对行动的后果承担相应责任的过程。决策需要权衡取舍、判断选择，更需要承责、担当，离开了承责、担当，现实就多见牢骚者、挑刺者、键盘侠。决策洞见修炼，更呼唤建设者。

作为旁观者、参谋者、建议者，因不担责或担轻责，谈论决策或可随意。承担决策重任，未来看不清、不确定，后果好坏关乎企业生死存亡，涉及个人切身名声损益，应对如此持续存在的压力挑战，就极易让人心力憔悴、感觉崩溃。

有个故事，大人问小孩，怕牙医还是怕黑暗？小孩说，怕黑暗。问：为什么？小孩说，黑暗中可能躲着两个牙医。华尔街有句名言，“市场最怕不确定！”^{*}尽管不确定也可能隐含着更好的发展机会，但因模糊看不清，就是让人讨厌。

大家喜欢与说话算数的人打交道，喜欢与办事牢靠的人做生意，喜欢结交言而有信的人，而不喜欢与信口开河、言行不一的人交往。这里所体现的，都是同一个心理倾向：规避不确定或者模糊性，希望决策过程与后果更具可预见性。

对于不确定，特别是负面的不确定，会让人很纠结，严重的或可致心理及生理不适。现实中，那些正处于事业顶峰的人，更可能面临从高处回落的挑战，若对此缺乏心理准备与承受能力，就易因其名利权很难再提升，而陷困惑之中。

^{*} 本书作为面向高级经理人的精萃读物，为尽可能简明扼要，对所引用的观点、资料等出处，除文中已说明的外，并未逐一详列，敬请见谅。对此有兴趣者，可参阅拙著《决策管理——疑难与破解》（华夏出版社，2011年）的相关注释，从中能找到绝大部分借鉴及引用资料的出处。

有个实验，两只猴子被安置在椅子上，只有头和四肢可活动。其中一只被称为“掌权者”的猴子，每隔4秒必须按一下它面前的横杆，否则它和旁边椅子上的同伴就会遭受一次电击，而另一只猴子面前也有横杆，但与是否电击无关。

两只猴子投入这种6小时工作、6小时休息的实验，日常生理指标检查显示无异常，也维持着适当的食量和体重。23天后，“掌权者”因溃疡而死，另一只仍保持良好的健康状况。在另一对猴子上重复进行同样的实验，所得结果类似。

实验表明，简单地面对一个让人痛苦的事件，不是产生压力的关键，其关键在于，需要持续不断地找出或采取应对办法，这会让人抓狂。“掌权者”猴子因为看似能够掌握控制权，需要持续不断地做决策，才面临着更大的心理挑战。

面对同样的逆境，与一个想努力掌控自身命运而实际上却又不完全能做到的人相比，一个可以坦然接受不利命运的人，可能内心的感觉反而会好些。这意味着，一个能够坦然接受磨难的人，更能经受住磨难的历练，甚至借助历练而成长。

决策，不仅要拿得起，更需放得下。考虑关乎生死存亡的重大决策，如何才能做到放得下？可以运用逆向思维，不看成功了多美妙，而看失败了多糟糕。一旦发现可能出现的糟糕情况处于可接受范围，也许就可少些患得患失之烦恼。

如果对于可能出现的糟糕情况，觉得绝对不能接受，那就应该事前采取措施，加以化解或适当规避。例如，不做赢得起而亏不起的生意，慎投进得去而退不出的项目，少信未经失败考验的成功大话……除非这是命运的安排，别无选择。

有个故事，说的是帮手杰克给农夫打工，做事麻利，效率极高。犁地，别人至少一天，杰克半天干完；打扫谷仓，半天的活儿杰克一小时完成。后来，农夫让杰克去地窖里挑土豆，干这活一般需要一小时，农夫估计杰克无需十分钟。

四个小时过去了，杰克仍没从地窖里出来。农夫下去一看，发现杰克坐在地上，眼睛死盯着手中所拿的一个半烂不烂的土豆，脸上显露着沮丧的绝望表情，正自言自语着：“该死的土豆，到底扔还是留？我最恨这讨厌的拿主意！”

相对来说，纯粹的做事，往往涉及目标及程序比较清楚的情况，通常多努力就会有好结果。拿主意做决策则不同，重在判断选择，用力更需用心。许多情况下，做决策的成果并不直接与努力程度相关，而主要取决于判断选择是否适当。

有位 EMBA 学员，先担任过市委书记，后任省委秘书长，谈及前后角色之不同，有着这样的感悟：前者，地方一把手，能拍板定案，可安排时间休息，却常常睡不着；后者，需协调汇报，事多忙不完，想睡也能睡着，却没时间睡。

“有时间睡却睡不着”与“睡得着却没时间睡”的不同，点明了“决策”与“做事”的本质差异。考虑到人与人之间存在着不同的个性特征，有时硬要让一个不习惯或不喜欢拿主意的人做决定，显然对于组织及当事者都不太合适。

现实的问题是，有时无无论人们是否愿意或喜欢做决定，到了某一时刻都必须做出选择或被选择。更何况，受现实存在的时间及资源等的约束，真正的自由决策似乎并不存在，绝大多数情况下，人们面临的都是某种程度上的受限决策。

例如，林野消防员、证券操盘手、急诊室医生等，通常需要瞬间快速决策。相对来说，从事战略投资、并购整合、创新创业的人，只要不被“机不可失，时不再来”的紧迫感所误导，就可以花较多的时间，对项目方案做深入的考察。

俗话说，“将帅无能，累死三军”。修炼决策洞见，化解领导者无能，需破“三无”——无知、无常、无行。无知，指“看不到”存在的问题；无常，指变乱动荡与社会互动而致未来“难预料”；无行，指思路清而仍然“做不好”。

为此，本书分四篇，围绕决策全过程管理所涉及的“前提、依据、情境、践行”等影响要素与对策建议这一主线，揭示现实存在的易致领导者无能的各种有意识或无意识因素，修炼领导者决策洞见，以洞见照亮前程，用决策创造未来。

具体地，第一篇决策前提——初心，探讨目标定位与价值排序；第二篇决策依据——判断，关注事实真相与情绪感觉；第三篇决策情境——选择，聚焦受限决断与社会互动；第四篇决策践行——落实，讨论行思习性与组织惯例。