

路杰领导力系列

MAKING
DECISIONS



定战略的胆与识

路杰 / 著

决策

中国发展出版社

MAKING
DECISIONS



定战略的胆与识

路杰 / 著

决策

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策——定战略的胆与识/路杰著. —北京: 中国发展出版社, 2007. 6

(路杰领导力系列)

ISBN 978-7-80234-009-1

I. 决… II. 路… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 049664 号

书 名: 决策——定战略的胆与识

著作责任者: 路杰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-009-1/F · 618

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 670×990mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 210 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版

印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 30.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

《序》

刘 峰

自西蒙提出“管理就是决策”的思想并获得诺贝尔经济学奖之后，管理的理论、实践、培训和咨询都非常重视对决策问题的思考研究。但长期以来，绝大多数人讲的都是管理决策，而领导决策的特色不鲜明、不突出。其实，不仅“管理就是决策”，而且“领导就是决策”。事实上，领导与决策的内在联系更紧密。路杰教授的《决策》与众不同之处就在于始终抓住“领导决策”这个主题，别具一格地讲出了自己独到的见解，很值得大家一读。

领导决策要先策后决，多策少决，功夫在策，功力在决。策要靠“识”，靠“放”，策是“出主意”；决则靠“胆”，靠“收”，决是“断主意”。作者围绕决、策、胆、识四个字写得风生水起，一波三折，十分耐看，十分精彩。

西蒙关于经济决策的基本思想是，完全理性是有局限有缺陷的，我们只有有限理性。西蒙的这个思想是对建立在无限理性全面理性基础上的经济人理性人假设的批判。科学主义的完全理性追求的是可分析可分解可量化，但并不是所有的东西都是可分析可分解可量化的。领导决策所要考虑的总体、战略、全局、方向性的东西就是不可分解不可量化的。领导决策所要考虑的更重要的价值因素和人的因素也是不可分解不可量化的。

《决策》把领导人要决的策、要谋的事，放到工作群体的人际关系、价值观念和对它的接受心理以及决策的领导人这个全局和大背景中来看，这是很重要的一点。就事论事、就决策看决策，仍然是在某种“理想条件下”孤立地、抽象地看问题。管理决策是“重事”的决策，领导决策则是“重人”的决策。

仅指出理性有局限有缺陷是不够的，关键要有正面的立论，要有自己的立论。理性既然是有局限有缺陷的，那么，有什么东西能弥补

理性的不足?《决策》在这方面下了很多功夫,有许多创新之处。作者提倡用心思考,用心决策;既关注事,更关注人;既讲道理,更讲心理;既讲事实,更讲价值;既重科学,更重艺术;既讲理性,更讲悟性;全书充满辩证法,充满思想的火花。我认为,这就是《决策》一书让人为之一振的地方,让人有所感悟有所收获的地方。虽然看起来只是在小地方着笔,却点出了问题的关键所在。正是在这一点上显示了作者足够的理论功底和悟性。

我在这里想提醒一下读者,不要误解作者在贬低理性。经济人理性人假设、无限理性全面理性的观点,不是把人抬高了而是把人降低了,我们本来就比经济人理性人假设的人更全面、更强大、在某种意义上也更高大。领导决策不是不讲科学不要理性,而是主体的主观努力与科学理性同样重要,甚至更重要。

作者认为,能力的渊源和动力始终是心理,能力建设第一个是要悟,无论内外经验积累到什么程度,只有意识到它,它才转变为自觉的能力;悟了之后还是要在实践中锻炼它。这使我想起了毛泽东的名言,感觉到了的东西我们还不能很好地理解它,而只有理解了的东西才能更好地感觉它。

路杰教授是我国第一位专门研究领导学的博士,现任国家行政学院领导学教研室主任、中国管理科学研究院领导学所所长。他长期从事领导学的培训和教学工作。《决策》是在培训讲稿的基础上形成的,又采取了对话形式,用故事说理,读起来生动活泼,集中反映了他近年来的研究成果。

我非常愿意向大家推荐这本书。

2007年3月于国家行政学院

刘峰博士系国家行政学院政治学教研部主任、国家行政学院和北京大学教授、博士生导师、中国领导科学研究会副会长。

《 目录 》

前 言	1
-----------	---

第一章 找问题

(一) 跳出来，看问题!	10
(二) 跳出来，用心思考!	17
1 为什么要跳?	17
2 用心怎样思考?	19
3 全局是什么?	25
4 关键在哪里?	27
5 跳是突变!	28
6 看世界的目光	30
(三) 如何跳?	31
1 从哪里跳?	32
2 如何跳?	35
3 跳的成果	38
4 跳的进程	42
(四) 注意力稀缺	44
1 领导人注意力的集中	44
2 “聚精会神搞建设，一心一意谋发展”	48
(五) 看问题的眼光	49
1 登泰山而小天下	50
2 看问题要精要管用	52
3 看问题要深入	55
4 企业家眼光	56
5 领导的眼神	57

第二章 抓问题

(一) 抓问题即抓矛盾	60
(二) 问题要常抓不懈	64
(三) 舍得	67
(四) 做大做强	70
1 怎么舍? 怎么得?	71
2 小学生用大学生	72
3 小聪明与大智慧	75
4 舍得的道理与心理	77
5 另一个世界的企业家	79
6 全球化与反思 9·11	80
7 王石登珠峰	82

第三章 方向感

(一) 方向	86
(二) 感	88
(三) 把握方向	91

研讨

(一) 小领导与大问题	95
(二) 专业技术有价值	97
(三) 关于心中有数	98
(四) 关于“主心骨”	101
(五) 关于舍得	103
(六) “知道了也不告诉他”	107
(七) 跳出来, 回头看	108
(八) 跳出来, 抓细节	109

第四章 放

(一) 从内脑到外脑	111
1 说什么?	111
2 如何说?	113
3 片面	114
4 全面	118
5 务虚	122
6 务实	122
7 创新	123
(二) 从少数到多数	131
1 “重在参与”	131
2 热情与责任心	136
3 企业家与群众观点	138
4 放与乱	142
5 民意要提要炼	145

第五章 收

(一) 观点的收	150
1 更高的层次	150
2 更大的范围	152
(二) 思路的收	154
1 合情要合理, 合理要合情	154
2 “从群众中来, 到群众中去”	157
(三) 愿景	158
1 愿景是什么景?	158
2 愿与景	159
3 构造愿景	160

(四) 讲故事	161
1 为什么要讲故事?	162
2 怎样讲故事?	162
(五) 制造分歧	167

第六章 决

(一) 从策到决	170
(二) 从知识到胆识	173
(三) “有 50% 的把握就上马”	176
1 海尔怎么做决策?	176
2 因为有胆，所以有识!	178
3 “咬定青山不放松”	180
(四) 不要十全十美	182
1 “鱼与熊掌不可兼得”	183
2 “进一步，退两步”	187
3 满意了就下决心	188
(五) 危机决策	190
(六) 果断	191
(七) 及时	193
(八) 决策能力框架	195
1 有感觉没直觉	195
2 有知识没胆识	197
3 做成功与说成功	200
4 靠科学更靠艺术	201
(九) 最后下决心之人	203

第七章 执行力

(一) 从决策到执行	206
------------------	-----

1 议透	206
2 议决	207
3 不争论	208
(二) 领会决策意图	209
1 理解什么	209
2 如何理解	210
3 理解过程	213
(三) 执行中的再决策	216
1 善决策不善执行	217
2 执行要相对独立	218
3 蒋介石一竿子捅到底	220
(四) “关注细节”	221
1 为什么大大咧咧?	222
2 关注细节的一口气	224
3 凭什么“盯活”?	228
4 CEO 是改革家	230
5 邓小平提倡耐心细致的经常工作	234
(五) 决策认同	236
1 认与不认	236
2 彭湃拜妈祖	237
3 群众工作要讲艺术	238

第八章 决策者

(一) 问题	240
1 “烫手的山芋”	240
2 从理性看风险	241
3 做什么, 如何做	242
(二) 决策权	245
1 问题意识	245

2 风险态度	248
3 决策主体	249
(三) 决策理论	251
1 从奈特到西蒙	251
2 问题的另一面	253
3 从主观上看问题	255

研讨

(一) 关于领导职务	258
(二) 如何提高理解力	258
(三) 性格与能力	260
(四) 知识与胆识	262
(五) 胆识能不能锻炼	263
(六) 怎么看心理类型	265
(七) 直觉可靠吗	274
(八) 企业家能力与直觉	275

《前言》



西蒙关于经济决策的基本思想是，我们只有有限理性、理性是有局限有缺陷的，诺贝尔奖奖励他的也是这个核心思想。这个思想首先意味着对无限理性全面理性和以它为基础的经济人理性人假设的批判。我们一谈到决策，首先最容易想到对不对、科学不科学。这就是理性人经济人假设。

全面理性无限理性局限在什么地方？一个是它分析分解的态度，把问题弄得支离破碎；一个是它什么都追求可量化。这两点使它不适合于把握总体。被解剖的麻雀已经不是麻雀。只有不可量化的东西才是领导艺术的范畴。总是执著于对不对，这个思路有两个缺陷。一个，好像策就是个对不对的问题。不是这样。对不对只是一个事实判断，是策的一面。另一面，还有个值不值、要不要、敢不敢的问题，也就是价值判断的问题。另一个缺陷是，好像只要对，我就能决。同样不是。对，只是决的必要条件，而不是充分必要条件。不对，当然不好决；但对了并不一定就有决，特别是并不一定就有果断及时的决。

理性的局限还在于，它只是“理想条件下”道理上如此，冷冰冰、干巴巴。是谁在决策？当然是人（领导人）在决策。但一涉及人，人，他就不是那么理性。涉及人，也就是把要谋的事、要决的策摆在人际关系、价值观念和对它的接受心理、决策者领导人的大背景中来看。这样，“谋事”，就只是整个全局的1/4。我们经常说，做事要认真，做人千万不能太认真。不是说做人就可以不认真，而是说不要太认真。一个本身正确的策，放到总体和全局中来看，就不是那么正确，也不是那么好决。由此，整个决策不仅更复杂、更困难了，而且是决策的能力倾向与类型也改变了。

西蒙批判理性有缺陷有局限，但西蒙有两个问题没有回答：第一，既然理性是有限的、理性有局限有缺陷，那么，我们有什么能

力可以弥补理性的缺陷和不足？第二，理性有限到什么程度？其实，无论是对决策理论还是对决策实践，这才是最重要的问题。

只是指出理性有局限有缺陷，当然不够，关键是我们有什么东西能弥补理性的不足。我们经常说，决策要有胆有识。弥补理性不足的，一个是胆，一个是识。识，不是知识，而是见识、远见卓识、识大体顾大局的识，也就是我们所说的要跳出来看问题、统揽全局统摄全局、有眼光、看得透、能看到全局、能抓住本质。但无论它怎么好，识、有眼光仍然只是一种认知能力。我一块钱买一个茶杯，一转身，我两块钱把它卖掉，中间一块钱的差价就是利润。表面上看来是这样。但问题是，你一块钱买的茶杯，可能五毛钱也卖不出去。从一块钱买到两块钱卖，中间有一个致命的跳跃。实现这个跳跃，不仅需要眼光，需要的更是冒险的胆识和气魄！

有胆识当然要建立在有眼光的基础上，而不是憨大胆、也不是胆子越大就越好。你要仔细权衡利弊得失。但权衡起到什么程度的作用呢？张瑞敏说，对第三方市场分析报告等，只能信一半；“有50%的把握就上马”。这就顺便回答了理性局限到什么程度的问题。局限到什么程度？一半、50%的程度，换句话说，另一半就是要靠胆识和气魄！

我们说人不是那么理性、他非理性，这样说，似乎把人降低了。不是这样。我的意思是说，人，本来就比理性、科学、经济人理性人假设更全面、更强大，在某种意义上也更高大。为什么全面、强大、高大？因为那是主体的力量，是主观意志的努力。

主体的什么力量？主观的什么努力？我们通常说，要实事求是地看问题。但什么是“实事求是地看问题”？按我们想当然的认识，好像作为总体的问题，事先、客观上就已经存在在某个地方，我只要像照镜子一样，把它反映过来、拿过来、放进口袋就完了！是不是这样呢？当然不是。总体是什么、在哪里、性质如何，你需要努力地去构思它、构建它、把握它。在你努力把它构思好、构建好、把握住之前，它根本就不存在！而你一旦把问题作为总体把握住，“不增一物，不减一物”，但整个思路通了，顺了，问题解决了、“面貌焕然一新”了，总体大于部分之和、 $1+1>2$ 的那个“ $>$ ”出来了，而那个“平白无故”多出来的一块，就是领导人最后形成的策。

为什么会平白无故地多出来一块？我把它归功于我们通常所说的用心思考。用心思考，一个是说，用的是心而不仅仅是头、是脑。通过向其中倾注心血，领导人使原来支离破碎的问题有机化了，赋予了它生命，使它“动”起来、“活”起来。用心思考就像酝酿，在心里不断地揣摩、琢磨、酝酿，不断地酝、不断地酿、不断地发酵，到最后，粮食变成了酒。用心思考的另一个意思是，他是在思考，而不仅是在思维。思维就是概念、判断、推理。用心“思考”不是这样，它还用意象、心象（Image）、形象去构建、构思。某种像图画一样的形象活跃在你心中，你好像能看到它。这儿增一块，那儿减一块。这个东西调到那，那个东西调到这。“掰开了，揉碎了”。就像拼图游戏一样不断地拼、不断地凑，直到你把它作为总体把握住，而这样的总体，它是一个立体的结构。

实事求是地看问题，不是消极被动地接受，而是积极主动地构思。

决、胆识的问题也是这样。连一半的把握也没有，“八字都没有一撇”，你当然不好下决心。但问题是，在50%的把握前优柔寡断、犹豫摇摆的，恐怕还是大有人在。张瑞敏还说，“有50%的把握就上马，获得的是暴利；有80%的把握上马，获得的是平均利润；有100%的把握上马，一上马就死。”问题还在于，是因为理论多、知道得多所以就有知识呢，还是因为有胆识、出生入死、身经百战体验到了、感受到了它，它才是知识？真理，是因为它正确就成为真理，还是因为有人敢于探索它、坚持它、把握住了它，它才是真理？“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，“世事洞明皆学问，人情练达是文章”，当然是这样！

科学、理性最大的问题是，它只从外在的、客观的方面冷冰冰、干巴巴地看问题。决不能囿于科学、理性的巢窠。无论科学、理性上的考虑多么周详，它也不过是实际决策复杂过程的一个小小孤岛、浮在水面上的脆弱冰山。科学、理性，只是理解和把握实际决策的一个蹩脚工具。不是我把人降低了，而是科学、理性、经济人理性人假设把人降低了。以前，是降低为机器；现在，是降低为电脑。

有人可能会说，就像挖山洞，同一个问题，既可以从外部和客观方面接近它，也可以从内部和主观方面接近它。是的，抽象地讲，

两个方面、两个方向、两条道路殊途同归、一半对一半、同等重要。但问题是，就领导决策而言，哪个是矛盾的主要方面呢？事情就摊在那儿，支离破碎，你不努力，努力了但不能把它作为总体把握住，把握住了但没有担待、主张和坚持，就这几点而言，恐怕从主观上看问题才是看问题的主要方面吧！

我并不是要否认科学、理性的价值和作用。没有客观事实、准确数据、严密逻辑的基础，胆、识怎么能立得起来、经受得住考验呢？胆识不是憋大胆。我的意思是，要摆正科学、理性的位置，缩小它起作用的范围。缩小到什么程度？50%的程度。反过来说，胆、识也只能起到50%的作用。但胆、识的这50%，是我们要主动、积极地去构思、构建、主张、担待和坚持的那个50%，是决定胜败得失、成功到什么程度的50%。无论如何，这都是矛盾的主要方面。

2

要跳出来看问题，看问题要有眼光、要“站得高，看得远”、要高瞻远瞩、要用心思考、要统揽全局统摄全局，要有胆识有气魄……。但关键问题是，怎么跳、如何跳？怎样才能实实在在地获得这些能力？大家看，要蹲一下、后撤一下才能跳、才跳得好。火箭怎么升空？要向后喷火、给它一个反作用的力量。但这不过是比喻。它很有启发性，但没有用，说说还行，动真格的就不行了。

那么，实际的情况是怎样的呢？实际的情况就是，绝大多数人都受制于当前的感觉和欲望，但恰恰是这个东西构成了制约他们的心理屏障（就像地心引力构成物理屏障一样），使一个人跳不出来，没眼光没胆识没担待。而一个人，一旦能够有效遏制自己当前的感觉和欲望，这就给了他一个心理上的后推力，使他超越于芸芸众生、滚滚红尘，由此当然也就获得了领导心理。而他一旦跳出来，一方面，获得了“站得高，看得远”的眼光；另一方面，心理上自觉的自我遏制，那就是他的胆识。跳，当然不会一蹴而就，但它确实有一个心理上的坎。跳过了这个坎，还有一个“过来人”与“过来人”

竞争的程度问题。

统摄全局的识、下定决心的胆，是决策能力的倾向和类型。跳出来看问题才有眼光、有气魄。这是决策能力的心理动力。此外，决策，还有一个能力的结构。决策的能力结构，概念上似乎很复杂，但说开了也就是那么回事：有知识的往往没胆识，总是大学生给小学生打工，一路读下来的博士生最没用，总是理性的给感性的打工，总是小智慧服务于大智慧。有感觉的往往没直觉，总是婆婆妈妈、鸡零狗碎的人，当然难以统揽全局统摄全局。这是企业家、领导人经常评论别人的话。确实也是这样，领导决策的能力倾向和类型，典型地，是有胆有识。

但另一方面，所谓决策的能力结构，还要反过来看：有胆识的往往没知识，否则，很多老板为什么都是小学生？许多领导人为什么文凭不是那么高？中国历史上真正文人带兵打仗、建功立业、成就一番事业的，只有明朝的王阳明、清朝的曾国藩和红色中国的毛泽东，为什么是这样？另一个需要反过来看的是，有直觉的往往没感觉，统揽全局统摄全局的领导人往往没耐心、没耐性、大大咧咧、不关注细节，得小者失大，同样，得大者也会失小。

那么，从能力建设角度看，有胆识的就是要意识到他没知识；一旦他意识到这一点，老板就会发自内心地真正尊重专家学者，而这样他就有了所谓“专家观点”。有直觉的就是要意识到他没感觉；一旦他意识到这一点，领导人也就会发自内心地真正尊重关注细节的一般群众，而这样他就有了所谓“群众观点”。意识到、能意识到也就是悟性。这是能力建设的轴心。

决策的能力结构，还有一个阶段问题。制定决策，一定要跳出来、站得高看得远，高屋建瓴高瞻远瞩、超脱一点、务虚一点。制定决策的过程是一个上升的过程。而决策执行则需要“落实、落实、再落实”，需要关注细节，需要默默无闻，需要做好深入的耐心细致的经常工作，这是一个下降的过程。我们许多领导人往往认为，我制定的决策，当然是我最擅长于执行。擅长于高瞻远瞩制定决策的人总是认为，大方向我都定好了，你那个执行的人怎么那么“笨”。是不是这样呢？当然不是。这里同样需要悟性。一个大开大合、有胆有识的决策者一旦意识到默默无闻、关注细节是自己的短板和劣

势，他就会发自内心地真正尊重执行；而这样一来，也就激励了执行，执行当然就有了它的积极性。

3

决策是两个字，首先是策，其次是决。与策相对应的能力是识，与决相对应的能力是胆。本书要讲的就是决、策、胆、识四个字。

最后，简要交待一下各章的主要内容。

领导决策，不是在这样那样具体的事务性的问题上领导人偶尔有什么点子、有什么主意，而是在那些具有战略全局方向性的问题上，领导人独立于部下和外脑，事先就要总是能够发现问题、抓住问题和找到解决问题的大方向。这是前三章的内容。第一章发现问题的意思是，对领导人而言，发现问题比解决问题更重要；正确地提出一个问题，即使还不能解决它，也比沿着错误的方向做正确或错误的事更重要；对老问题，即使是换一个新提法，这也是领导的某种创新。发现问题后，还有一个抓问题的要求。领导的某一个新观念、新思路、新要求要不断地抓、不断地推、不断地督促落实，否则它就会落空。抓问题的重点难点不在于“问题”而在于“抓”；抓的重点难点，不在于道理而在于心理；心理意志上抓的重点难点不在于得，而在于舍。“抓大”要“放小”，“舍得之间，方见英雄本色！”但要能舍能得，既需要有眼光，也需要有胆识有气魄。这是第二章的内容。第三章方向感，方向感是两个词，一个是方向，一个是感。方向感的重点难点不是方向而是感，也就是重大问题关键时刻保持清醒和冷静，在其他人都“发毛”的情况下，你还能保持最后一丝清醒，带领大家走出困境，从胜利走向胜利。

领导人的大思路大主意大方向确实非常重要，它是不断打开思维空间、发散思维、创新思维的出发点、支点和根据。但“大”必然就意味着朦胧、模糊、不确定、不清晰，这就需要在发散思维的过程中不断地去验证、丰富和发展它。第一个层次是从内脑到外脑的发散，主要是逻辑和事实的验证。第二个层次是从少数到多数的