

HZ BOOKS
华章经管

PEARSON
Prentice
Hall

每一次都做对

The Right Decision Every Time
How to Reach Perfect Clarity on Tough Decisions

决策

(美) 卢达·科佩金娜(Luda Kopeikina) 著
李莹 译



机械工业出版社
China Machine Press

每一次都做对

The Right Decision Every Time
How to Reach Perfect Clarity on Tough Decisions

决策

(美) 卢达·科佩金娜(Luda Kopeikina) 著
李莹译



机械工业出版社
China Machine Press

Luda Kopeikina. The Right Decision Every Time: How to Reach Perfect Clarity on Tough Decisions.

ISBN 0-13-186262-6

Copyright © 2005 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2006 by Pearson Education North Asia Limited and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice-Hall, Inc., a Pearson Education company. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education 培生教育集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2006-0634

图书在版编目(CIP)数据

每一次都做对决策 / (美)科佩金娜(Kopeikina, L.)著;李莹译. —北京:机械工业出版社, 2006. 8

书名原文: The Right Decision Every Time: How to Reach Perfect Clarity on Tough Decisions

ISBN 7-111-19428-4

I. 每… II. ①科… ②李… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第069033号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年8月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 16.25印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

作者简介

卢达·科佩金娜是MIT斯隆管理学院的访问学者，她还是创新型商业公司——Noventra公司的CEO。科佩金娜女士曾在通用电气公司工作过6年，其间担任过多个部门的副总裁，并且有机会与杰克·韦尔奇一起工作，观察他的做事方法。不久她成为上市公司Celerity Solutions公司的董事长兼CEO。在她的领导下，该公司在两年内业务彻底改观，并一连增长6倍。因为她的卓越业绩和带给股东们高额回报，《Interactive Week》杂志在1998年把科佩金娜女士评选为“美国高科技上市公司20位风云CEO”之一。

作为一名企业家，科佩金娜女士创建了两家成功的公司。她喜欢与企业家们一起工作，把业务发展壮大。她是南佛罗里达州麻省理工学院企业家论坛的主席，该论坛是一个推崇企业家精神的非营利性组织。她还在多家公司的董事会任职。

科佩金娜女士拥有MIT斯隆管理学院的硕士学位。她还拥有俄罗斯圣彼得堡大学计算机科学的硕士学位，并且完成了计算机科学博士论文的写作。

若想了解本书或作者的更多信息，或者与作者分享决策的经验，请浏览网站www.ludakopeikina.com。

前言

我最早对思维方式和有效决策之间的关系产生兴趣是在20世纪80年代初期，当时我面临着是否离开苏联的重大抉择。问题的关键在于，我是愿意放弃舒适的生活，放弃在一流大学的高级职位，带着仅有的90美元和40磅的行李，怀着身孕孤孤单单地离开，还是继续留在苏联“规规矩矩地做人”？

那时候，我感到非常困惑：为什么有些决策做起来会如此困难？并且我还在想，人们能否有效地做出困难的决策呢？我们的心中是否有一隅能让我们更容易地做出决策呢？在我的管理生涯中，我有幸观察到顶级决策者们的做法，特别是在通用电气公司，我幸运地成为了副总裁，于是就更加热切地去了解人的心理和有效决策之间的关系。很明显，在这些顶级决策者机智、从容地制定决策的背后，伴随着纪律、策略，以及很多人们肉眼无法看到的自省和自我的提升。

从那以后，我开始更为系统地研究心智集中的方法，并把它们应用到我在上市公司和非上市公司做CEO时的决策中。本书的研究结果就是对所有有关此课题的调查的累积。我曾经与一百多位不同类型、不同行业公司的CEO们一起工作，同时我还作为MIT斯隆管理学院的访问学者对此进行了课题研究。

获得清晰心境的关键是把你的体能、心智和情绪都自如地集中在某

一事物上。聚精会神，你就能更迅速、更方便地发现正确的选择，更有把握、更好地达到内心的和谐一致。这是一种熟能生巧的技能。本书将向你展示这一技能的构成要素。本书的目的是提供能让你在错综复杂的决策过程中迅速有效地达到清晰状态的技巧，以提高你的决策驾驭能力。在我刚刚踏入社会开始创业的时候，我真希望自己能看到这样一本书。

本书定义的“清晰状态”，是集中我们内在的资源使体能、心智和情绪达到一致的可衡量的状态。我发现，“清晰状态”与决策时的严格和纪律相结合，再被富有经验的决策者利用，就会产生深远的影响，它能帮助人们在复杂的情形下做出清晰明白的决策。本书将提供一种实用技巧，即“清晰状态下的决策”的技巧。这一技巧可以给各种类型的公司的决策者们提供帮助。通过运用这一过程，我的调查小组中比例高达93%的CEO们在集中精力一个半小时以后，做出了清晰的决策，而这些决策此前往往是接连几个星期甚至是几个月都悬而未决的。

这真是一个新的进展。我们过去根本不知道该如何随意地调动内部资源，把它们集中起来以获得成功的决策。本书所提供的方法结合了我们日常生活中经常使用的传统的、理性的方法，还有创新性的心智集中技巧，它们能够帮助你获得比平常更多的智能。

我邀请你学习并实践这种技巧。请把本书作为学习工具，选择你正在进行的一个决策并运用这种技巧把它付诸实施。审视你自己，了解通过每一步练习后所达到的清晰程度。请告诉我你的想法。

对于本书作者来说，最大的回报莫过于看到人们通过阅读自己的书而做得比原来更好。如果你能够按照有效的决策过程进行练习，特别是通过对“清晰状态”进行衡量，你就会不断地获得成功。希望你拥有上进心、创造性和勇气，制定出更成功、更确定的决策，以你自己特有的方式开创更加光明的未来。

目录

作者简介

前言

第1章 精通决策的关键/1

决策的清晰状态——定义/3

清晰决策的特点/5

决策清晰的重要性/7

正确的决策和决策的质量/11

第2章 清晰状态——对精神集中的重新定义/16

定义/17

阻碍人们达到清晰状态的不良习惯/19

摆脱不良习惯/22

第3章 影响达到清晰状态的5大障碍/25

缺乏清晰的目标/27

缺乏清晰的约束条件/30

不能正确地控制情绪/33

缺乏清晰的远景规划（框架）/36

不能在多种选择中做出抉择/39

第4章 如何制定决策——看看成功CEO们的经验/43

第1部分：达到并保持清晰状态/46

第2部分：确立决策目标——创建决策图/48

第3部分：控制情绪/51

第4部分：使远景规划达到清晰状态/52

第5部分：得出结论——使未来形象化/54

大小公司的决策/57

第5章 达到清晰状态，你也能轻松做到/60

判断是否达到了清晰状态/63

了解你的清晰状态——5个步骤/64

运用清晰状态做出决策/71

第6章 没有目标成不了事——使目标明晰的诀窍/76

为什么必须确立决策目标？/77

确立有效决策目标的捷径/80

决策图/80

使目标达到清晰状态/82

工作表6-1：明晰决策目标/91

第7章 打破禁锢——使约束条件明晰的诀窍/92

约束条件是什么？/92

应避免的陷阱/94

清晰了解决策的约束条件的过程/105

工作表7-1：明晰决策的约束条件/106

示例：使确立的决策达到清晰状态——做决策图/107

拓展解决方案/111

第8章 保持身心平衡——从情绪提示中找到方法/114

近来关于情绪与理智关系的研究成果/115

从你的情绪中找到方法/119

控制与决策相关的情绪：一些实用步骤/133

工作表8-1：控制情绪/133

第9章 挑起争端——从相互冲突的观点中得到最大启示/134

建设性地运用不同意见/135

不同意见和情绪/143

在决策过程中处理意见不一致的步骤/150

第10章 一切都是相对的！——正确的框架至关重要/152

你是否被框架化了/152

清晰远景的价值/155

使决策远景达到清晰状态/161

框架专家改变远景的过程/163

第11章 成为决策框架专家——使决策远景达到清晰状态/164

技巧1：约束条件松弛法/164

技巧2：大胆设想/170

技巧3：找到问题的关键/172

技巧4：拓展视野/175

技巧5：把损失转变为有所得/178

技巧6：从实现目标的角度看待你的决策/181

框架专家的工具箱/185

第12章 正中靶心——如何得出正确结论/186

激发直觉——简述/188

做出清晰选择/196

明晰选择过程/207

第13章 OK! ——综合运用/209

附录A 清晰状态的决策技巧——总结/223

第1部分：达到清晰状态的方法/224

第2部分：确立决策目标/225

第3部分：控制与决策相关的情绪——一些实用步骤/226

第4部分：使决策远景达到清晰状态的步骤/227

第5部分：与后果保持一致的步骤/227

附录B 减少决策复杂性的窍门/229

清晰交流/230

技巧：创建交流决策层/234

通过创建决策层降低决策的复杂性/235

技巧：发现并构建新的决策层/238

参考文献/241

第1章

精通决策的关键

关键时刻迟疑不决是危险的。下属会觉察到这种状况，因此消极地等待领导的决策，而不是主动地做出他们的决定。这样的结果，就会导致一种麻痹状态，它对业务造成的影响是深远的。

——拉里·博西迪 (Larry Bossidy)，

霍尼韦尔公司前总裁，联信公司前CEO¹

知道如何达到清晰状态，特别是在面临必须做出某个决策的关键时刻知道该如何达到清晰状态，是卓越领导者与平庸者的分界点，并且在旁观者看来，这一技巧是不着痕迹和毫不费力的。

我有幸见证了顶级决策者们的行动。通用电气前CEO杰克·韦尔奇坐在我的对面，联信公司前CEO、通用电气副总裁拉里·博西迪坐在我的旁边。他们根据得到的信息，凭借其胆识和智慧对上百万、上亿美元的业务做出在他人眼中看来毫不费力的决策。你的感觉就像是观看一名伟大的运动员的表演。迈克尔·乔丹在篮球场上来回奔跑，看起来非常轻松自如地起跳、投篮，而且异常的准确。

在这种精湛技艺的背后，是他们无数次坚持不懈的努力和严格的自律。迈克尔·乔丹在体育馆里每星期锻炼7天，从不间断。而对于杰克·韦尔奇和拉里·博西迪，他们的精湛是通过对自己决策

细致入微的探究以及对过去行为的不断改善来完成的，这在他们自己的书中有详细论述。

与此相反的是，我们很少有人对怎样做出决定产生兴趣。当我们对此思考时，又很少能找出相应的方法。我们经常发现多年积累下来的东西像一团乱麻，让人不知所措。有时我们只是胡乱地做出选择，或者是外界帮我们做出选择；有时，我们通过下放权力制定一系列规章形成科学的分析方法，或者是通过标新立异来做出决策，还有的时候，我们是凭借感觉行事。

要 点

决策时达到卓越水平的关键是把你的体能、心智和情绪像激光一样集中到一点上。这样的集中能够让你更快捷地做出清晰的决策。

以这种方式专注于某一事物或“释放出激光光束”，将会使你一直正在思考的问题猛然间变得异常清晰明朗起来。

本书所涉及的决策方法是把人们通常使用的传统的、理性的方法与创新的心智集中法结合起来，从而使你产生更多更强的智能。其目的就是人们对人们在清晰状态下所经历的结果进行复制。

心智集中法要求富有经验的决策者严谨且自律，掌握确立决策目标和克服决策困难所需要的方法等等。这种结合使决策时所需要的洞察力和创新方法得以浮现，为人们产生清晰明白的决策铺平了便捷的路径。

有经验的管理者们通常比业务经理们更善于集中心智并达到清晰明白的状态。迅速有效地做出决策是一种技能，可以通过学习来实现。但是，在进行决策时达到卓越水平和在规则的制约下达到的卓越水平一样，是自我训练和自律的产物，需要付出努力，需要理解和不断地改变。

这是一本实用书籍，目的是帮助你在决策过程中达到最佳水平。

要 点

掌握决策的关键是有效地集中心智并运用技巧以使整个决策过程达到清晰状态。

本书为你介绍了两个方面的内容——集中心智的具体方法和达到清晰状态的循序渐进的决策过程。我建议你在阅读的时候准备一个记录本，做些训练，对比你的现在和过去的决定，由此完善你的决策过程。

在掌握该怎样达到决策的卓越水平前，先让我们了解细节，知道“决策的清晰状态”的定义。

决策的清晰状态——定义

清晰是深邃思想的饰物。

——窝王纳侯爵 (Marquis de Vauvenargues)²

练 习

对你在决策过程中所达到的清晰状态下定义。考虑一下其特点是什么？

回想你自己达到清晰状态时的情形。你通常是在什么地方，正在做什么？有意思的是，在绝大多数情况下，决策者们会说他们常常是在沐浴、开车或者在做与工作毫无关联的事情时达到清晰状态的。

当问到感觉如何时，决策者们会说“轻松”、“对正在做的事兴趣正浓”、“没想什么”、“高兴”或者“满意”，等等。

当问起“决策结果是怎样产生的”，他们会说“一下子冒了出来”、“就是这样”、“就像闪电一样，一下子变得异常清晰明了”、“许多想法的综合”或者“像激光一样，不重要的任何东西都没有了”，等等。

问到“决策结果产生时的感觉”，他们的回答一般是“激动”、“愉悦”、“想去实施该计划”、“有被驱使感”、“有决心”或者“感觉非常棒”。

问到“对决策结果的感觉”，他们会说“我知道是正确的”、“就应该这样”，或者“这显而易见，为什么我以前没看出来？我以前都想什么了？”

一位CEO对他在清晰时刻的感觉给出了这样一个比喻：“你就像在大雾中迷失了方向的轮船的船长，努力想寻找海岸却什么也找不到。忽然，一道令人炫目的闪电照亮了海岸。你知道了该往何处去，找到了你的方向，并且你也确定会到达目的地。”

通常来说，我们把“清晰”定义为“感觉显而易见”，没有障碍，不被任何阴暗、模糊和暗淡的东西所遮盖。我们还可以把它定义为没有疑惑和混乱，确定而且确实。

我向一同工作的业务领导们询问，希望能够给做出决策时达到的清晰状态下个定义，并概括出清晰决策的特点。在我得到的答案中有一个特点最为确定——内心很有把握。你确切地知道你将会走这条路，对此没有任何的疑问和迟疑，对于应该这样做，你也确定无疑。

定 义

清晰是一种对确定性的感觉，是与解决方案内部的一致性。

决策过程的目的就是达到清晰状态。

正确的决策让决策者的情绪和内心都感到舒适。

迅速地达到清晰状态是把领导者们区分开来的标志——对于旁观者来说，这一点显而易见。例如，里根总统的传记作家们会一遍一遍地强调说，里根总统对他做出的选择非常自信，并且能够迅速地达到清晰的状态。

练习

回想你做出的确定无疑并让你感到与你的内心和谐一致的决定。你当时的感觉如何？再回想一下你曾经做出的内心不是很确定的决定，你的感觉又如何？两者的区别在哪儿？要具体详细地表述出来。

清晰决策的特点

最常见的一种谎言是自己说给自己听的。

——尼采 (Friedrich Nietzsche)³

诀窍在于你知道何时需了解决策的确定性，并且能够把它与你欺骗自己的情况区分开来。在我们有关决策清晰性的讨论中，许多决策者们都强调，要获得清晰的决策，以下三点必不可少。

确定的责任

决策过程中达到清晰状态，是一项非常有益的经历。决策者对在决策时所产生的情绪、能量和规划远景的能力负有责任，并对这一选择所产生的最终的业绩负责。

显然，如果一项决策的做出会对某些相关的人或团体的利益带来损害，那么你不会感到惬意，但是又不得不这样做，因为你确信采取这一行动会获得更大的成功。这仍然是一种积极的心态，所以请你满怀愉悦、力量和信心前行。

换句话说，如果你做出了某个重要的战略性决策，却仍然感觉不太满意，那么请再试一次，你有可能还没有找到合适的解决方法。

远景的规划

讨论结束后，我的下属总会立刻知道我是否已经做出了决策。通常来说，如果我做出了决策，他们就会准备好把决策付诸实施。

——拉里·博西迪，霍尼韦尔公司前总裁，联信公司前CEO⁴

经过长时间艰难的寻求做出某个正确决策之后，所做出的清晰的决策不仅会让决策者精神振奋、信心十足，也会让他们对未来产生美好的向往。内部的和谐与投入是实实在在的，下属和其他相关的人都能感受得到。

决策实施以后疑虑最小

清晰决策的一个重要特点是在这个决策实施以后人们对此产生的疑虑会最小。决策实施过程中所引发的疑虑的多少，是判断你是否做出了正确决策的重要依据。

回想一下你在清晰状态时所做出的决策。在实施过程中你的感觉如何？你有许多的疑虑吗？对于这一问题，决策者们通常会说“没有任何的疑虑！”或者“根据最新的消息，我们有可能稍稍做些修改，但疑虑是没有，一点也没有……”。

现在回想一下你所做出的不太确定的决策。你也许因为时间的压力在各种决定中进行选择，最终选定了你认为最好的一个。过后，你是否有过这样的疑问，即“我们是否应该从另一个角度来考虑？”或者“我们是否计算有误？是不是应该用另一种选择？”如果在没有达到清晰状态时就做出决策，人们通常会产生疑虑。

研究人员所发现的“决策后不和谐递减”⁵规律说明，不管决

策的结果如何，你做出决策的行为都会增加你对该决策的信心。在绝大多数可供选择的决定中，已选的决定有其缺点，未被选择的决定也总有其优点。这种情形会让决策者感到矛盾和不满，于是希望在做出决策后还存在另一种备选方案。这也叫做“已选决策的后备现象”。^{6.7}

当你达到本章前面所阐述的清晰决策的状态时，即你与该决策达到情绪和心理上的和谐时，“后备”这一词也就不需要了。因为在你做出决定时心中没有问号，你对你的选择确信无疑。如果你退而寻求“后备”，那就意味着你还没有达到能够做出清晰决策的水平。

如果在做出决策后你一味地想说服自己这个决策是正确的，那么事实上你已经偏离了正确的方向！

决策清晰的重要性

因为我自己有过决策的经历，所以我知道做出决策时保持清晰状态的重要性。一个清晰的决策不仅能够节约时间、避免不必要的行为，而且还能使领导者着眼于远景的规划，使整个团队集中于工作的执行，这对于一项决策的成功实施至关重要。

要 点

如何没有首先达到清晰状态，你就不可能做接下来的事。

清晰状态能够使领导者专注于某一既定的道路，从而避免混乱状况的出现

如果你知道某件事是正确的，你就不太可能犯错误。

——肯斯·柯林斯 (Keith Collins)，PhyTrust公司CEO⁸

绝大多数接受调查的公司领导者们都谈到了迅速达成决策的清