

Managing in the Gray

FIVE TIMELESS QUESTIONS FOR RESOLVING
YOUR HARDEST PROBLEMS AT WORK

灰度决策

如何处理复杂、棘手、高风险的难题

[美] 小约瑟夫·巴达拉克 (Joseph L. Badaracco) 著
唐伟 张鑫 译

你担当的责任越大，面临的灰度问题就越多，
你的核心价值不在于处理常规事务，而在于
找到应对不确定性挑战的思维与方法。



机械工业出版社
China Machine Press

Managing in the Gray

FIVE TIMELESS QUESTIONS FOR RESOLVING
YOUR HARDEST PROBLEMS AT WORK

灰度决策

如何处理复杂、棘手、高风险的难题

[美] 小约瑟夫·巴达拉克 著
(Joseph L. Badaracco)

唐伟 张鑫 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

灰度决策：如何处理复杂、棘手、高风险的难题 / (美) 小约瑟夫·巴达拉克 (Joseph L. Badaracco) 著；唐伟，张鑫译。—北京：机械工业出版社，2017.12 (2018.4 重印)
书名原文：Managing in the Gray: Five Timeless Questions for Resolving Your Hardest Problems at Work

ISBN 978-7-111-58464-3

I. 灰… II. ①小… ②唐… ③张… III. 灰色决策 IV. N94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 275685 号

本书版权登记号：图字 01-2017-4110

Joseph L. Badaracco . Managing in the Gray: Five Timeless Questions for Resolving Your Hardest Problems at Work.

Copyright © 2016 Joseph L. Badaracco.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Joseph L. Badaracco through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Joseph L. Badaracco 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

灰度决策：如何处理复杂、棘手、高风险的难题

出版发行：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：刘新艳

责任校对：李秋荣

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2018 年 4 月第 1 版第 4 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：6.25

书号：ISBN 978-7-111-58464-3

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

致我在哈佛商学院领导力与企业责任课程的
同事，从你们身上我学到了很多。

赞 誉

Managing in the Gray

基于线性思维的传统管理认为，只要严格按照既定规范制订和实施计划，就可以获得预期的结果，过程中出现的偏离或者扰动只是一些“意外”。但实际上，这些“意外”可能正是内部非线性关系导致的不确定性和复杂性。复杂性问题不能用还原论方法处理，常常成为导致管理目标难以实现甚至灾难性后果的重要因素。《灰度决策》的观点和方法是集经验、知识、智慧和道德之大成解决复杂性问题的一個新视角。作者认为，管理者在处理复杂问题时，既面临才能的挑战，也面临人性的挑战；所做的工作不仅要對组织机构，而且要对其他人和整个社会负责。

郭宝柱

中国航天卫星工程总设计师

很多年前，我曾经拜读过巴达拉克教授的《沉静领导》，获益匪浅。这本新著聚焦于“灰度领域”决策问题的研究，作者的

许多观点与任正非先生首创的“灰度管理”理论与实践有相同之处，读后深受启发，此书值得一读。

吴春波

中国人民大学教授、华为常年管理顾问

管理的全部意义在于做出艰难的决策，最重要的决定都十分不易。本书为所有负责做出艰难决策的人提供了行动框架。

史蒂夫·伯克

NBC 环球集团 CEO

这本精彩的作品是一个思考科学的研究生课程，它严谨缜密又饶有趣味。

克莱顿·克里斯坦森

哈佛商学院教授，《创新者的窘境》作者

巴达拉克抓住了领导力的核心——从心出发。它富有洞察力而又坦率地告诉我们，我们要基于事实和分析来进行管理，但要基于尊重和人性来解决问题。任何人都可以从这些关键问题和实用工具中有所收获。

杰米·戴蒙

摩根大通 CEO

每个领导者都面临着灰度决策，非黑即白的领域少之又少。巴达拉克在书中列举了各种各样的示例，从我们日常工

作和生活中的两难，到对古老哲学的洞察，以提供一个深刻而实用的指导来解决灰度领域的难题。这本书有趣、实用，令人叹服。

吉尔·麦戈文

美国红十字会主席

定义和判断一位领导者，主要取决于他们针对棘手问题的决策和行动。本书提供了一套实用、细致而全面的框架来应对工作和生活中棘手的问题。

凯文·沙拉尔

安进公司前总裁兼 CEO，哈佛商学院高级讲师

本书在错综复杂的管理困境中开辟出一条真实而可行的路径。巴达拉克教授用友好而充满智慧的笔触，不仅告诉管理者如何思考那些最令他们困扰的问题，而且告诉他们该如何解决。

德博拉·斯帕

哥伦比亚大学巴纳德学院院长

每当陷入困境，我都会重温创始人松下幸之助的精神。他高度强调“真空心态”的重要性，他的观点与巴达拉克在此书中的观点高度一致。所有的商业领导者，不管他们要解决的问题是什么，本书都会激发他们的灵感。

津贺一宏

松下公司总裁

本书帮助管理者判断何为“正确”，尤其当正确的事情并非显而易见时。你不仅需要好好阅读本书，更应该深刻地体会其中的道理。

克拉克·华纳

IBM Netezza 产品经理、项目负责人

人之于灰度决策

我与小约瑟夫 L. 巴达拉克教授神交已久。7年前，我阅读了他的著作《领导者性格》，就被其才思敏捷、博闻强识所吸引，这本书由经典关照人性，从危局透视人生。7年后，我通过机械工业出版社华章公司华蕾编辑结识本书——《灰度决策》，自认为，这是杨斌教授翻译的《沉静领导》的姊妹篇，甚是荣幸。下面既是在译著之余的心得体悟，也可作为一种导读。

先破个题，何为“灰度”，需要界定一下。

先来看看任正非先生是如何看待“灰度”的？一个领导人重要的素质是方向和节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。一个清晰的方向往往产生于混沌，自灰度中脱颖而出，随时间与空间而变，它常常又会变得不清晰，并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素在一段时间和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

灰度的大众普及缘于任正非先生，而学术界也有一股清流——

灰色系统理论，由邓聚龙教授开创，南航发扬光大了这门极具中国特色的管理科学学派。它从定量的角度，将灰度这种贫信息、少子样的事件进行量化评估，以便科学决策。

在本书译著的过程中，我体会到，灰度决策是一种基于个体与组织实际，从人性出发，将现实与人文相结合的思考方式，是管理者通过深刻而全面的思考，置身于合理的道德情境，采取协同策略，聚焦过程，尝试感同身受，最终直觉决断的解决路径。此书开宗明义，开篇就提出五大问题的灰度决策模式。我们就从以下四个方面来阐述一番，为大家飨读所用。

人文的本真

本书返璞归真，从人文主义的角度，一开始就追问本源的问题，并试着弄清楚生命的根本所在。生命中最重要的是什么？什么能激发人？世界究竟如何运行？作为管理者，要从人文的角度阐释工作哲学。当你处理棘手的灰度问题时，这些根本所在就变成了关键，而你必须作为一个“人”去解决这些问题。这也与物理学中“第一原理”（First Principle）的思考方式相一致，即一层层剥开事物的表象，看到里面的本质，再从本质一层层往表面走。

灰度决策介于黑与白之间，不必是场零和博弈，无须拼出个你输我赢。决策者真正应该关注的不是“干掉”多少个“假想敌”“拖油瓶”，而是培育了多少个“伙伴”“追随者”。如果利益相关

者各自觉得对方具有不可多得的优势、魅力（虽然在当下无法发挥或比较优势不在此处），都能出于最根本的善念去处理复杂情境，那么发生破坏性冲突的概率就会大大降低。从这一点来看，灰度决策往往比非黑即白的决定更有效。

人生的故事

人生有解不完的复杂难题，人类永远需要故事。从古至今，故事虽有不同，但隐藏在背后的本质道理、人生抉择都是一样的。现在都在讲“重塑”“进化”“激活”，我认为“激活”就是要激活“人”的故事性思维，从一点点端倪、一些小概率事件中“管中窥豹”，这有别于当下所谓的大数据思维，也是人不同于机器人之处。

我们不得不承认人的多样性，人的命运变化无常，我们理应感到一种幸运。比自己优秀的人经过无数的打拼，没有被甄选出来。还有不少人，走了曲曲折折的人生道路，好不容易拼出一番天地，又锒铛入狱。对于这些故事，阅历有了，我们便对人生有了些理解，对别人也会升起同理心、同情心。从有限的物质世界到无尽的精神领域，人生也就有了无限感慨。对管理者而言，假如不是个人品行、思维方式的问题，而是缘于人生际遇，不要轻言放弃，在逆境时也应旷达，应将难题视作提升人生境界的机会。

斯塔兹·特克尔（Studs Terkel）曾经提出，工作既是为了维

持人们的生计，又是为了实现人生的意义；既是为了赚取工资薪金，又是为了得到赞誉和认同。简言之，它是人们生活的一种方式，而不是一种渐渐死去的方式。人们有权利要求和期望我们的日常工作中包含着人生的意义、认同和奇迹等。

巴达拉克教授旁征博引，引经据典，从宗教哲学到文学经典，从远古部落到名人轶事再到普通人的身边事。有争议才会有故事，故事给我们展现真实的场景，人们可以从故事中的不确定性探索所有的可能性。没有唯一正确的答案是故事的魅力所在，从中也孕育一种非线性的故事性思维。摒弃冷冰冰的工具思维，拥有故事思维才算是一个管理者应有之义。

人格的魅力

如何对待冲突更易体现出一个人的人格魅力。每逢变革就出现不少冲突。有智慧的管理者都会谨慎观察、对待，并不急于进行大刀阔斧的改革。他们能分辨出热情支持者和隐藏于背后的沉默反对者。他们做事坚持原则，具备一种复杂的、变化而又微妙的道德准则，必要时也会做出适当的妥协。变革之后，他们依然成功地保持真实的自我，同时又做到了环境要求他们做到的必要改变和适应。

对于处理复杂而又涉及个人隐私或难言之隐的情境而言，保持和善而坚定，依然可以达到目标，在实现目标的过程中，并没有那么生硬，反而更好地体现了管理者的领导力技巧和其

人格的细微之处。此书所描述的不少案例揭示了卓越的人格魅力是没有范式可循的。其实也没有那么复杂，借用德胜洋楼聂圣哲的话，“是否在意别人的存在”是人与人相处最本质的问题。如果管理者在意一个员工，内心当中是平等的，就会在意员工的人权，在意他的幸福，也就在意他所有的尊严。同理，正如黑格尔所说，视自己为人，并尊重他人为人。这本书中，不乏其例。

人性的复归

人性在艰难的时候，才会体验得淋漓尽致。实践中，大部分问题存在于灰色地带中。灰度问题之所以难办，就在于它深刻考验着你的人性，即秉性、习性、天性。作为一个人，如何去习性、化秉性、复天性是终生的课题，王阳明先生说的“吾性具足”也就是这个意味了。

在某种程度上，人生来本无善恶，唯有趋利避害，后天环境优越并加以教化，就会更多地利他以求利己；若是没有好的成长环境，则会过分自私，惹人嫌恶。回到本书中，管理者在做决策时，会有立场、圈层、站位之分，会升起对同事、下属的恻隐之心，也会面对来自上级、周遭的舆情压力。这些共同筑成了复杂模糊、棘手易变、充满不确定性的“灰度问题”。与其说管理者担心的是不确定性，更确切地讲应该是焦虑未来可能蒙受的“损失”。若是一切都会越来越好，也就没什么可担心的了。面临损

失时，他们会心疼不已、宁愿一赌；面对有利时，则瞻前顾后、厌恶风险。不难看出，人们更容易低估消极事件的可能性，低估灰度问题起初没有解决好遗留发酵后的可怕后果。对人性的洞察，有助于处理繁杂的人际关系。若是管理者，更要具备这个能力，也就是善于激发自己和他人人性光辉的一面，让人性的迷失能够复归。

这里额外“馈赠”一个巴达拉克教授的写作技巧——重复、呼应，即做到章节间递进式重复与故事的前后呼应。重复，就是在每章结尾对前几章的强调与回顾，讲述本章所述问题与前几章问题之间的关系。呼应，即在不经意间将之前的故事再拿出来从不同维度演绎一番，同样的角色，同样的事件，因思考路径不同带来了处理方式乃至结果的不同。我们这里就现学现用，小结一下上文：本书追根溯源、返璞归真，以五大人文主义问题串起整个脉络，将读者放置在不同的人生境遇与故事当中，来感受管理者在面对灰度问题时的情绪感受与思考路径，棘手难题的最终解决、利益相关方的关系处置都无不体现了决策者的人格魅力与人性复归。

常言道，翻译是第二次创作。我想说，翻译也是学会参透作者思维的过程。爱因斯坦曾提及，问题不可能由导致这种问题的思维方式来解决。思维方式是决定成败的关键。以下则是几种与时俱进的思维方式，抑或是工具方法。

时间是一剂解药。这里面又存在对“时间”的理解。“眼见

他起高楼，眼见他宴宾客，眼见他楼塌了”，这三个“眼见”是对时间的一种诠释，也可以让你从成功到不成功，从风光无限到形单影只。你就是一个“人”，无非现在掌握着一些资源，不可妄自尊大，也不可妄自菲薄，应坦然处之、安之若素。往小了讲，时机是时间中的一刹那，看准时机，做好预判，就可以为随后艰苦卓绝的谈判或是身陷囹圄的困境挣得一丝成功的机会。

互联网是个拉平等级、拉近距离的工具。那么，互联网思维为何物？即六个字，可传输、标准化。这里的“人性”还未进行开发，也就是没有形成“可传输、标准化”，仍需要处理属于中间地带的问题。商业世界中解决的主要问题是效率，互联网缩短了人类的时间维度，拓展了空间维度，同时也有助于灰度决策的效能提升，但不能代替人的全部。

最后一点，要有多向、交叉、非线性的故事思维。要用这样的思维方式来考虑灰度问题的风险。面临窘境或两难境地，细到一个问题的表达方式都可能会导致事情结果大不相同，对经历此事的相关者将产生深刻影响。

人之于灰度决策的状态，犹如沙粒落于尘埃、车轨陷于淤泥一般，无时无刻、无休无止、无边无沿。可能暂时有一丝的干净利落，但很快又会陷入其中。这是一种管理感受，也是一种浑然一体的现实状态。

行文至此，你可能会慨叹：在面临灰度问题做出“直觉”决

策的一刹那前，还需要做这么多准备。对于第一次接触的读者而言，虽略显繁复，但这就是那个“根本”，我们理应纠正思维、投入精力、长期训练，终究会受益匪浅。

是为序。

唐伟 于玉渊潭岸

2017年10月19日

目 录

Managing in the Gray

赞誉

译者序 人之于灰度决策

第1章 用于判断的实用工具 / 1

灰度问题是指那些高难度、极其复杂又充满不确定因素的问题，是我们工作和生活中面临的难以解决却又拷问人性的问题，书中提供的实用工具并不常见，但这是几个世纪以来，无数次被证明的解决难题的思考路径。

- 灰度领域的挑战 / 2
- 思考路径：五大问题 / 6
- 工作哲学 / 11

第2章 “净”结果是什么 / 13

关注你的决定对所有人可能产生的所有结果。请记住，是所有人。你需要进行全面而深刻的思考，经过充分分析之后，你的管理行为所产生的“净”结果是什么，试着找出对所有人来