

# 领导者决策：科学细致是王道

决策是一个领导者或领导集体的重要职能，好的决策能够给经济社会发展带来巨大的推动力，而错误的决策不仅阻碍经济社会的发展，而且还会葬送事业和前途，给国家和人民造成巨大损失。因此说，决策的失误是最大的失误。

有史以来，各种决策失误不计其数，每一次决策失误都会造成巨大损失。特别是在信息化以前的年代，由于信息不全面或不对称，上下信息交流渠道不畅，上级的决策很难考虑到下面的全部情况，就容易造成决策失误。因此，“失败是成功之母”的自慰和“摸着石头过河”的无奈，都是因为信息掌握不充分所致。除以上客观原因之外，也有不少主观上的原因。

任何决策都是着眼于解决某些问题或推动某项工作而做出的，但由于主观两方面的原因，特别是客观方面的原因，造成决策实行的结果与预期存在很大差距，甚至事与愿违，或者是有一定作用，但有时顾此失彼或“药不达所”或“矫枉过正”，产生了很多负面影响，使一项出发点很好的决策大打折扣。

信息失真问题。决策所需的信息失真，误导了决策者，使决策出现偏颇或失误。比如清乾隆年间发动的文字狱、20世纪50年代发起的大跃进和70年代发动的文化大革命都是缺乏很好地调查研究，或根据失真的信息对国内国际形势判断失误造成重大决策的失误，给国家和人民造成了极大地损失，也阻碍了经济社会的健康快速发展。一个地方、一个单位也是如此，信息失真必然造成形势误判，而形势误判必然造成决策失误。因此说，决策失误的主要根源是信息失真。

辩证唯物主义坚持一分为二地看问题，事实上，客观事物也是一分为二的，这就是正反两个方面。我们说任何事物都是有利有弊，是很有道理的。比如我们常说“失败是成功之母”、“福兮祸所伏，祸兮福所倚”等等也是这个道理。以上这些与我们物理学中的作用力与反作用力的道理是一致的。

我们的一些决策在实行一个阶段之后之所以被认定为失误，就是没有把决策的反作用力充分考虑进去，没有制定与决策相配套的最大限度地消除或利用反作用力的措施，

使反作用力产生明显的不良后果，造成决策失误。这种失误是局部的，比信息失真要好的多，但也是能够尽力避免的。

各种因素的作用力既有正面的，也有反面的，既有起主导作用的，也有起次要作用的，不仅如此，作用力的大小也是不同的，相互间有合力，也有反力，无论有多少种因素、多少个力，其合力是朝什么方向的，就会推动事物朝什么方向发展。

有些决策之所以产生失误，与对这种力学分析不够是有关的，我们只看到主要推动力，没有看到次要推动力，只看到了主要阻力，没有看到次要阻力，更没有预料到意外的推动力和阻力。比如我们搞一个工程，既要考虑政策层面，又要考虑地理和物质条件，也要考虑技术层面等，还要考虑灾害和战争等层面，可能性极小的可以忽略不计，但不能不考虑。

西方决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为：管理就是决策，决策是管理的核心。它对企业决策者的能力要求是快速判断、快速反应、快速决策、快速行动及快速修正。决策能力是领导者为维持企业生存必须具备的、最起码素质。科学决策是领导者知识素质的综合体现，也是他们的主要工作。决策水平的高低对企业的成败影响十分巨大，据美国兰德公司估计，世界上破产倒闭的大企业，85%是因领导者决策失误所造成的。

从一家跨国公司经营的视角来看，谷歌玩弄了几个月的“退出中国市场”游戏是玩砸了。从事件全程来看，这家公司决策者对东道国法规缺乏尊重，高估了本公司的市场影响力，高估了母国政府支持其叫板中国政府的决心和能力，还错误高估了其中国粉丝的能力。

市场占有率不过百度一半的谷歌退出，对中国网络搜索市场并无实际影响，更何况我们看到搜狗等搜索引擎已在积极行动填补谷歌留下的市场空间，但包括谷歌在内别国企业决策的失误及其根源，值得我们细加体味思索。与美国社会类似，近些年来中国社会对领导者的崇拜也颇为过度，虽然没有出现《上帝与拉里·埃里森的不同》这样为吹捧领导者个人而亵渎社会基本信仰的书名，但对

领导者无原则的一味吹捧已经司空见惯。可是，这样的环境果真有利于他们成长？这值得我们每一位企业界人士深思。

根据实践分析，决策失误大都是决策制定人过于情感化，制定决策没有科学分析，没有程序限制，仅仅凭拍脑袋发掘灵感进行决策所致。尽管可能有人会说，他的决策都是根据他自己的不同时刻的性情和情绪，莫名其妙地产生的灵感进行的，但也有好多次歪打正着，取得了不错的效果。这话也可能是真的。

相对于一次、两次的决策，拍脑袋拍中了，也不是完全不可能。一个赌徒，一次、两次，甚至十次、八次都碰上了，这也是有可能的。但不可能保证永远都不错。正是从这个意义上讲，不能说凭直觉灵感进行决策，曾取得一定效果，就夸大通过这种方式制定决策的价值和意义。这种凭直觉灵感进行的赌徒式决策，最终败北却一定不可避免，近段时间，我就有如下关于决策的思考：

我们决策时要考虑后果。在市场环境下，企业或组织的决策往往会产生一连串的社会影响和经济后果。领导者的决策会对其组织成员产生不可估量的影响。领导者的决策正确与否，往往决定着企业或组织的兴衰存亡。

多数情况下，处于市场中的企业或组织会受到“关联方”的影响。例如，母、子公司之间存在无法摆脱的裙带关系；总、分公司之间存在着连带责任，属于关联方；企业与客户之间也存在密切的关联方关系，在市场中你会发现许多关联方。请当心，你的“关联方”有时也会在有意无意之中把你“拖下水”。

事实上，我们每个人在决策时也正是这样做的。有人做过这样的比喻，即同样是苹果，其实种类是很多的：有的酸，有的甜；有的脆，有的面；有红的，有青的。如果一个人本来爱吃又甜又脆的“红富士”，却偏偏拿起了又酸又青的“黄香蕉”，且一吃就吃了一辈子，对这个人来说是不公平的。对婚姻来讲，就像有些人所说的，选择了一棵树，就要放弃整片森林。

联想控股总裁柳传志在2000年网络最火爆的时候，投资FM365网站超过1亿元人民币，决定运营门户网站，TCL董事长李东生

2005年投资法国汤姆逊，顺驰地产董事长孙宏斌2005年决定百亿规模扩张，后来都证明这些决策都是错误的，惠普前总裁卡莉坚持收购康柏，让“惠普之道”转型，今天看来不失远见和正确。由此进一步说明，一个成功领导者，必须有决策的勇气和魄力，必须有承担决策失败的勇气和魄力，必须有正确决策的能力和素质。

企业发展中的问题就像一棵树，树根长在树干上，树枝长在树权上，树叶长在树枝上。树干问题是树的基本性问题，树干长歪了，树枝、树叶都跟着歪，树干长正了，树枝、树叶都跟着正。对企业发展中的树干性问题决策错一点不会出现大问题，对企业发展中的树干性问题决策错了就会蒙受重大损失。

许多领导事无巨细都要谋划一番，这种工作精神可佳，这种方法却是不科学的，实际上也是不可能的，因为受精力限制根本谋划不过来。我听到在领导者中间流行着一个顺口溜：“吃得好，营养少；喝酒多，吃饭少；陪笑多，欢乐少；住店多，回家少。”在著名领导力训练专家王东明老师看来，决策不当是一个重要原因。比如，好利来的老板罗红做得就比较到位，还有杉杉集团董事长郑永刚，他每年出国休假几个月，甚至半年，杉杉集团照样高效运行。决策失误是你老板的事，你自己累死了，也是你自己不擅于决策，是自己找死。

这跟我们受古人一句话的影响较深有关。古人说：“凡事谋定而后动”。这句话就不科学，因为它没有区分大事、中事和小事一律让人谋划。在一个企业，树叶性的问题数以万计，枝条性的问题数以千计，树干性的问题数以百计，树干性的问题可就不多了。上面已经说到，树干性的问题虽然不多却非常重要。所以我们应该对古人的这句话做一下修正，即修正为“凡大事谋定而后动”较好，修正为“凡大事谋好而后动”就更好了。谋好就是要做到科学。好决策是艺术和科学的结合。

领导者或经理人在工作中经常需要对一些事物做出分析、判断和决策，不少经理人比较注重效率，希望能够以雷厉风行的风格帮助企业尽快拿出方案或者计划。在笔者的咨询生涯中遇到过不少因为计划制作的不够周

详而导致企业受到损失的案例，也遇到过不少因为太过于谨慎而失去了市场机会的实例；经过总结，这些朋友基本有这么两个特点：一是有什么想法就立即付诸实施，但在还未经过对所考虑事情周密考虑，俗话说冲动是魔鬼；第二种就是悠悠哉哉推迟或者根本不做出决策，都是不好的现象。

美国管理大师杜拉克说过：“战略家要在索取信息的广度和深度之间做出某种权衡，他就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标进行进攻。不断地进行这种权衡正是战略家的任务，一种不可由他人代替的任务。”鉴于此，决策者必须具备“眼观六路，耳听八方”的能力，并养成勤于思考，善于抉择的好习惯，这样才能在市场面前立于不败之地。那么，如何提高市场决策准确度呢？市场决策准确度的提高，要看四件事：

1、决策者的市场走访：决策者必须经常走出办公室去了解一手资料，了解大家为什么不执行，是员工的问题还是命令本身有问题，市场上遇到了什么困难？

2、信息收集和上传通道：仅仅靠走访了解市场一线情况虽然直观，但不全面，还要建立更多的信息通道：下策是设立一些可能会流于形式的市场信息日报表，中策是建立信息平台，上策是专业信息岗位的设置。

3、决策的产生：根据多方信息的反馈，加上领导的专业研判，也许还要再配合专业的数据分析模型，下一步的市场或管理方案就产生了。

4、决策的校准：科学的校准有三个步骤：权限控制、议会控制、实践验证。

总之，光是了解制定决策的流程还不够，还要持续而坚定地应用自己获得的经验，才能真正有所获益。能够持续应用，未来自己作的每项决策，才都会是成功的决策。但“谋事在人，成事在天”。决策之难有时难于上青天。很多东西，总也无法完全掌握，无论思考多细，布置多周，总有想不透的一环，总有意外在等着你。但科学细致的思考会让你事半功倍，马到成功。

(来源：慧聪网)

## 企业创始人需要有的七“力”

■ 黄先仁 / 文

企业的创始人因为其独特的领袖地位，其精神面貌、处事风格、道德标准、个性魅力必然都是企业员工关注的焦点，在公司内部得到广泛传播，也会让员工不自觉的跟随，企业的整体价值观、企业的作风等都会打上创始人的个人烙印。企业创始人究竟应企业在发展的不同阶段分别承担什么样的角色，如何才能实现创始人与企业的共融与共赢，是值得每一位企业家和经理人深思的问题。

### 1、领导力：天生就要做老大的人

领导力是一门综合的艺术。它不仅仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了前瞻与规划、沟通与协调、真诚与均衡等更多要素。很多疑问困扰着身处领导位置，却总希望突破自己的当代企业家们。经济危机下，许多企业的管理者更突出了普遍缺乏系统的领导力，随意指挥、等现象普遍存在，导致了员工积极性下降，严重制约甚至阻碍了企业的发展壮大。而好的领导能够给组织带来巨大改变，工作效率会急剧的增加！

### 2、屈伸力：能站着做孙子的人

作为一个优秀的领导者要有能屈能伸，该屈则屈，屈伸有度，屈伸相宜，相得益彰的优秀品质，特别是在当今社会大变革的转型时期，领导者要善于面对各种困境、逆境、危境，具有大智深谋、统驭全局的素质和能力，充分展示其人格魅力和感召力，以便有效地实现其领导活动。

能屈能伸是领导者气度和人格魅力的重要体现所谓“屈”并不是一般意义上的屈从、屈节、屈尊、屈辱，无原则退让，而是为达到预定目标，抑制和克服暂时挫折感、痛苦感、屈辱感，超越和战胜自我，“忍”字当头，退避三舍以柔克刚，以患为利以迂为直。

作为领导者每天要处理大量的程序性和非程序性事物，作出各种各样的决策和决定，要面对许多有利、不利、确定、不确定，高风险、低风险的环境和条件。这就要求领导者能屈能伸，能取能舍，曲径通幽，从容、冷静、妥善予以解决。

### 3、学习力：具有精进思维的人

学习已经成为不可忽视的一种需要，知识经济的增长带动的整个世界的变化是知识的快速更新和整个人类步伐的加快，在这样

的社会，我们驱赶得疲于奔命，却总会在某一时刻发现自己已经不能适应这个社会的高速运转。时间在流转，我们在一天一天的变老，世界却在一天天更新，我们与世界的差距在不知不觉间扩大。于是，我们知道自己的生活需要知识的填充，需要知识的完善和积累。所以，学习已经成为职场人必须要做的事情——甚至可以说，学习力的竞争成为企业竞争和个人职场竞争的决定性因素。

### 4、优势力：有大优点也有大缺点的人

约翰·肯尼迪在就任总统职务初期，曾在白宫款待一群企业家，当时，在座的企业家之一直言不讳地告诉他，美国需要一个“骑马的人”。肯尼迪用一番雄辩说得此人哑口无言。他说，和平时期、即使是冷战时期的领导权，通过骑在对手头上来行使是不妥当的。然而，人们仍坚持用战时模式确定伟大的领导人。

最近，当里斯·莫格谴责约翰·梅杰缺乏领导才能时，用来鞭策这位首相的是罗斯福、丘吉尔和戴高乐——全都是第二次世界大战中的胜利者，尽管只有丘吉尔主要依靠战时成就获得其巨大的名声。这种做法的间接含义是值得注意的：这几个人都是巨人。

可是，如果我们必须依靠超人，大部分世界将变得没有领袖。无论如何，象希特勒这样领导其追随者走向毁灭的巨人是丑陋的失败者。因此，就象任何被解雇的足球经理所知道的，“造就一个伟大领导人的是什么？”的问题只有一个答案：成功。成功不必要求骑马人的领袖品质，不必要求能在芸芸众生中引起崇拜的光环。个人魅力之不可缺少只是因为它能增强领导人引起对成功行动的支持的能力。

### 5、驱动力：能激情燃烧不达目的誓不罢休的人

人们会去做受到奖励的事情。人类的自觉行为都是动机性的行为，是为了达到一定的目的和目标的行为，因此在管理中必须重视激励的作用。作为一个领导者，建立自己正确的即符合组织根本利益的、明确的而不是模棱两可摇摆不定的价值标准，并通过奖罚手段的具体实施，明白无误地表现出来，应该是领导工作中的头等大事。要求人们做出什么行为，与其仅仅停留在希望、要求上，不如对这种行为做出明明白白的奖励来得更有

### 6、意志力：能在多次失败后站起来的人

意志力是人格中的重要组成因素，对人的一生有着重大影响。人们要获得成功必须要有意志力作保证。早在2400多年前的孟子，就说过：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”这段话，生动地说明了意志力的重要性。要想实现自己的理想，达到自己的目的，需要具有火热的感情、坚强的意志、勇敢顽强的精神，克服前进道路上的一切困难。

### 7、决策力：能做艰难决定并敢于冒险的人

决策、决策、决策，为什么总也找不到最佳的答案？玩扑克牌时，什么时候应该弃牌，什么时候应该追加？为什么多数人会为了10英镑而拒绝下注，但同时很多人不惜倾家荡产也要创建自己的公司？为什么有些人迟迟不愿放弃每况愈下的经营项目？到底扑克牌游戏与商业决策之间有怎样的关系呢？

管理者如何在一个不确定的世界里制定决策呢？制定决策时我们经常抱有哪些偏见、犯哪些错误？了解这些后，我们如何将其运用到实际当中，更好地制定决策？针对所有这些

