

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作用，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，但由于主客观两方面的原因，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”，产生了很大负面影响，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最大限度地消除或利用反作用力的措施，

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

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量。

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带来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”，却偏偏拿起了又面又酸的“黄香蕉”，且一吃就吃了一辈子，对这个的人来说是不公平的。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象一棵树，树权长在树干上，树枝长在树杈上，树叶长在树枝上。树干问题是树的基本性问题，树干长歪了树杈、树枝、树叶都跟着歪，树干长正了树杈、树枝、树叶都跟着正。对企业发展中的树杈、树枝、树叶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，还有衫衫集团董事长郑永刚，他每年出国休假几个月，甚至半年，衫衫集团照样高效运行。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，树枝性的问题数以千计，树杈性的问题数以百计，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“凡大事谋好后而动”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