

浙江大学EMBA教授项保华：如何作决策聪明企业有聪明的招 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E6_B5_99_E6_B1_9F_E5_A4_A7_E5_c71_457973.htm

有经验的钓鱼高手都知道钓鱼首先要挑选合适的水域。如果你想钓鲤鱼或者鲫鱼，那么必须在淡水区域，如水库、鱼塘，或者一条水流不大湍急的小河边。如果你想钓鲸鱼，也许需要驾着渔船进入深海，享受惊涛骇浪的刺激。企业作决策也要“因地制宜”，才能“驾轻就熟”。日前，浙江大学管理学院项保华教授在EMBA课程上，告诉学员们企业管理中如何正确地选择和做出重要决策。学会表述你的决策辅导一位牧师烟瘾犯了，于是去问主教大人：“我可以在祈祷的时候抽烟吗？”主教大人严厉地否决了。失望的他突然看见另一位资深的牧师在不远处边祈祷边抽烟。他好奇地上前询问，得知那位牧师取得了主教的同意：“我问主教大人，我能在抽烟的时候祈祷吗？他说可以。”课对于企业来说，项教授觉得决策的前提就是“看出问题”，最具挑战性的就是找到并解决“没有问题的的问题”，即如何未雨绸缪，识别出可能存在的潜在问题，并在事先为其做好充分的准备。也许有的人认为这样就算圆满地完成了决策，其实不然。一个好的提议最终是否能通过，有时不仅仅取决于方案本身的内容，而是取决于如何描述问题和表达方案。项教授举了个例子，有一位服装公司的设计师向经理推荐了数十套自己设计的新款服饰，总是得不到经理的认可。最后，他想了个办法：挑经理心情最好的时候，让他最赏识的员工身穿一套新款服装出现。结果，经理赞赏了一番，高兴地同意了。密云路冒险的“团体决策

” 021-美国的阿波罗号飞船在中途发生异常情况，地面总指挥发现了，马上果断地与各个部门联系，保证了宇航员安全地返回地面。而英国的一艘潜水艇，发生了漏水的时间。艇长找船员100多人集体商量，最后，只活了3个人。在紧急情况下，什么样的决策才是好的决策？有人说大家一起讨论出的结果不会有大的错。其实，团队决策更容易得出冒险的方案。原因很简单，当讨论整体决策时，人们往往考虑对自己有利的方面，不计算成本的支出。而需要做出个人决策时，人们往往把成本核算放在第一位。所以企业作决策时，不要完全依靠外面请来的专家团。659 76674纽约金融界有句名言：“华尔街最怕不确定。”做一个决策最困难的地方在于无法预料不确定因素。公元前430年波斯人每次需要做出重大决定，都会把自己灌醉，然后凭直觉做出选择。次日，酒醒后再仔细分析选出的结果是否合理，一旦合理马上接受，反之放弃重来。项教授认为做决策就应该把直觉判断和理性分析结合起来。200092决策中的“心理博弈”专如果航天飞机的制造有20个环节，每个环节的可靠率为99%，那么这架飞机的可靠率为多少？也许你会不假思索地脱口而出：还用得着说吗，自然也在99%上下。其实，结果是82%。如果环节更多，那么飞机的可靠率还要下降。很多时候，光靠直觉做出的简单判断都是不准确的。换个角度来说，有的企业作决策总喜欢“剑走偏锋”，自认为“擦边球”很安全。其实，投机取巧的事做多了，不是意外的“意外”总会不期而遇。kaoyantj kaoyantj项教授现场做了个小小的实验。有甲乙丙丁四个方案。甲承诺保证可以得到一千元钱。乙承诺50%的几率没有一分钱，50%的几率可以得到两千元钱。你会选哪个方案？大

多数学员选择了甲。丙承诺先付给两千元钱，但肯定会亏损一千元钱。丁承诺50%的几率不亏损一分钱，50%的几率亏损两千元钱。这时你会选哪个方案？大多数学员选择了丙。这说明了什么？人们在得到的时候总是倾向保守心理，而在失去的时候就会冒险，怀着“拼一下，可能成功”的想法。由此可以看出，企业在做决策时，要充分考虑方案实施对象的心理，千万不要掉进“博弈”的陷阱，让人有机可乘。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com