**《灰度决策》读后感**

科研处 刘文娜



现实中非黑即白的问题少之又少，大多数问题都处在“灰色地带”。我们在生活和工作中背负的责任越大，可能面临的灰度问题就越多，《灰度决策》这本书，正是教我们如何在现实生活中处理复杂、棘手、高风险的灰度难题。

这本书的作者小约瑟夫·巴达拉克，现任哈佛商学院约翰·沙德（John Shad）商业伦理教授，他也是哈佛大学MBA项目前主席，哈佛大学股东责任咨询顾问委员会（Advisory Committee on Shareholder Responsibility）前主席，曾任职于两家上市公司的董事会。他丰富的专业经历，及对领导力，价值观和商业伦理等主题的深刻认识，使他成为世界知名的企业管理及领导力方面的权威专家。

在本书的开始，译者首先帮读者破了个题——什么是灰度问题？灰度问题就是在现实生活中具有高难度，极其复杂又充满不确定性因素的实际问题。文中举了很多的灰度问题的例子：比如一个纺织厂主，他的工厂在大火被烧毁，他陷入了巨大的灰色地带决策之中，他不知道重建工厂的过程中会送给对手多少生意，他不知道在人工成本较高的新英格兰地区重建纺织厂，他的纺织厂还是否能够生存下来？但是如果他不重建工厂，许多的工人会因此失去主要的生活收入来源。还有一个例子，多发性硬化症折磨着全世界几百万人，它是会产生，乏累，阵痛，肌肉无力，失衡，癫痫，抑郁，认知能力下降等症状，甚至可能导致死亡的可怕疾病，一家美国的制药公司发明了一种能够治疗多发性硬化症的新药，看起来这种新药对这些病患来说，是无与伦比的福音，但是投入市场后，制药公司发现使用这种药有小概率会导致另外一种罕见的脑部感染病，那么，药厂该如何抉择？

作为管理者，我们每天都要面对这样的灰度问题。在书中，作者提出了解决灰度问题的办法，用一句话描述就是，“当面对灰度问题时，我们应该像一个管理者一样处理工作，像‘人’一样解决问题”。这就话的意思，“作为管理者，解决灰度问题的主要方法就是和别人一起工作，获得该问题的正确信息，充分思考，谨慎分析数据，然后寻找实际方法，来解决问题”，而解决灰度问题的另一面，我们必须从人文主义角度去思考一些核心问题，并追问问题本源。巴达拉克教授认为，后者才是解决灰度问题的根本。由此，书中提出的一套解决灰度决策的实用工具——五大人文主义问题，即“净”结果是什么？我们的核心义务是什么？当今世界什么奏效？我们是谁？我们能接受什么？

五大人文主义问题中的第一个问题：“净”结果是什么？就是指我们要关注我们的决定对所有人可能产生的所有结果，进行全面而深刻的思考，经过充分的分析之后，试着找出对所有人来说最好的选择。对这个问题，书中也给出了明确的方法，就是要避免快速决定，努力让合适的人一起工作并建立正确的过程；制作简单的决策树，考虑所有可能的选择，特殊情况和结果，并鼓励直白、具有批判性的讨论，努力找出那些不好的可能性。

然而，我们在处理灰度决策问题的时候，只考虑结果就可以了吗？答案是否定的。书中举了一个例子，三个警察找到你，告诉你，附近医院有6个人正在急救，他们需要器官移植，如果把你的器官移植给他们，你会少40年的生命，其他人将会获得100年的生命，那么你是不是该牺牲自己拯那了6个人呢？从”净“结果最大化的角度来说，答案是肯定的。但是显然在某种程度上这个答案，尽管升华了我们的生命，另外一方面却让我们陷入了糟糕的境地。对这个问题的解答，引出了灰度决策的第二大人文问题，我们的核心义务是什么？也就是说我们在全面思考“净”结果后，我们应该更深入的去思考一些基本的原则。那么什么是我们的核心义务呢？作者认为有两类人类义务是至关重要的，第一个主要是人类的生存不遭受危险，苦痛和折磨的基本权利；另外一个，人们应该有作为人类应有的尊重和体面；我们可以在面临灰度问题时，通过道德想象，尝试感同身受，来判断在这个问题中，我们应该承担的作为一个人的基本义务是什么？在思考我们的核心义务时，我们应该忽略我们的社会地位，经济因素，努力的从自私自利的牢笼中逃出来，尝试想象，如果我就是那个人的话会怎样？需要的，想要的是什么？当前社会上很多热议的话题，舆论各方都持有不同的意见，但回归到最核心的作为人的基本义务的时候，其实出发点是一致的，作为教育工作者，更重要的是针对教育对象的道德教育，针对不同的教育对象，采取不同的教育方法，透过事件本身的表象，找到事件中关于人性及人类基本义务的根源问题，给予解答和引导。

五大人文主义问题中的第三个：当今世界什么奏效？前两大问题是告诉我们遇到灰度问题时不要急于解决问题，要掌握所有可能在你面前出现的结果，然后花点时间努力想象并具体思考一下，你作为人的基本义务问题。前两个问题，是帮助我们决策前“想好”，那么第三个问题是告诉我们在制定计划时，要符合现实，实用。现实世界中，并不总是像偶像剧那样，经过一些微澜，最终有情人终成眷属。在世界的游戏中，我们身边充斥着，欺诈的人，迷茫笨拙的人，追求完美的人，自私自利的人，他们不断的行动，竞争，操控并施展着计谋，他们互相作用着，这就是世界实际的样子。作为管理者，在这样混乱，不确定中，不得不勇往直前的面对人性的艰难，如果不这样做的话，他们很容易失败，并伤害那些依赖他们的人。因此，在做出灰度决策前，必须认清实际的世界，了解自己决策的适应性，以及自己的韧性。书中作者对决策中对现实方面的思考，也提出了几点具体的建议：准确的看清楚你和其他人能够运用的硬权力是什么；变得更加有韧性，你必须在遇到危险和机遇中，运用计谋并坚持下来；你需要灵活的过程，能够根据你遭遇的意外来调整适应进行改变；负担起责任，打一场硬仗，因为幸运喜欢更勇敢的人；不给自己找借口等等。这些建议，直接明确，也具有一定的普适性。管理者在工作中，制定实现目标的具体方案，很大程度上是对实用性的思考以及应对的策划，但方案的制定来自于人，从人的个体差异来考虑方案的可行性，往往是很多管理者忽略的问题，很多的方案中，我们考虑了方法，路径，资源，计划，组织分工，但忽略的恰恰是实施计划的人除专业能力外，是否具有足够的韧性？足够强硬。这往往是一个项目，具有好的目标，好的环境，好的方案，却仍然失败的根本原因。

前面的三大问题，一个关注结果，一个关注义务，一个关注困难的现实，它们帮助我们缩小选择范围，并关注自己的分析，但这仍然是不够的，还需要第四个问题和第五个问题来问自己：我们是谁？我们能接受什么？第四个问题，会把管理者自己看成已经融入周边环境的个体，我们的决策应该理解组织立场，达成组织共识，符合组织利益。而第五个问题，是唤醒灰度决策中个人角度的方法。往往在决策中，我们确信的并不是找到正确的答案，而是努力保证过程的正确性。面对同样的问题，同样的信息，管理者的灰度决策深深的依赖于结果，基本义务，实际的现实，组织价值规范以及自己对生命中真正重要的东西的长久的个人感知。解决问题的路径选择来源于决策者本身，也因此决策是管理者不可逃避的责任。

通读 《灰度决策》这本书，了解了作者根据自己多年的领导力培训经验以及企业顾问经验，对管理者面对的实际决策环境及困境的阐述。作者提出灰度决策并非只从管理者的思维去，谨慎分析数据，寻找解决办法，也应该从基本的人性的角度去思考解决方案。这一点对很多管理者来说，不但在思考灰度问题时有意义，更加可以通过自己决策过程中的人文主义思想，实际落地机构中的人本文化。很多机构一直把”以人为本“写进自己的机构文化中，然而，对于如何做到”以人为本“仅仅停留在制度和要求的文字表面。如果在机构的机制执行和日常运营管理中，管理者能够运用人格魅力，结合人生故事，体现人文本真，就能呼唤机构中的人性复归。

2020年5月20日