

# 用高质量信息保证高质量决策

Original 包刚升 中国新闻周刊 Yesterday

## 周刊君说★

决策过程能否获取真实有效的信息  
是事关生存还是毁灭、繁荣还是衰败的问题



### 用高质量信息保证高质量决策

特约评论员/包刚升

发于2020.3.9总第938期《中国新闻周刊》

任何系统要想得以发展，都离不开正确的决策。我们很多时候强调执行，但只有在决策对的时候，执行才有意义。按照管理学家彼得·德鲁克的想法，**执行要解决的是“把事情做正确”，而决策才关乎是否在“做正确的事情”。**

影响决策的因素有很多，其中最重要的就是决策赖以做出的信息。无论对国家治理，还是对组织管理，信息质量往往决定决策质量的高低。问题是，如何才能获得正确决策所需的信息？最容易令人想到的是影响信息获取的外部原因，比如科技发展水平、事物的复杂性、突发事件的随机性等。而实际上，影响有效信息获取的，除了技术原因，还有内部的组织原因。

对任何组织来说，决策通常都是由少数人做出的。而决定关键信息能否从系统内外各个角落汇集到做出决策的议事厅、会议室或者决策者的办公桌上的，就是内部因素。问题是，系统在收集、处理和传递信息上往往不是中性的，会屏蔽某些信息，而鼓励另一些信息的传递。这种选择性，就容易导致决策出现偏差。

一个常见的现象是，许多系统倾向于屏蔽掉“坏消息”，因为坏消息不仅听上去不太悦耳，而且容易让人对现状、战略、前景甚至是领导力产生质疑。这当然是不受系统欢迎的。古代“花刺子模信使”的传说所描述的，就是一种偏爱好消息的组织文化。这种文化尽管有一定风险，但只要整个局面没有崩坏，在很多系统内都是容易蒙混过关的。反之，如果披露真实信息的个人成本太高，个人几乎就不会选择传递真实信息了。

这样，如果一切波澜不惊，那大家依然可以岁月静好。但一旦遭遇真正的严重问题，惯常的这种信息处理方式，就可能引发决策危机甚至是严重危机。

现成的例子就是发生在武汉的新冠肺炎疫情的初期，多家医院的医生凭借自己专业的敏感，已经发现了不明原因肺炎病人，但无论他们是向相关部门传达这样的信息，还是通过互联网发出信息提醒别人，都被警告和制止。这种对所谓“坏消息”的屏蔽所导致的决策偏差，最终酿成的是灾难性后果。

**面对系统获取有效信息的难题，首要问题是在系统内部鼓励真实信息的披露、获取和传递。**但这绝不是简单地号召大家努力讲真话那么表面化。这既需要改变奖励好消息和惩罚坏消息的文化，还需要为那些发出和传递真实信息的人提供正向激励而非惩罚。

其次，决策仅仅借助系统内部信息是不够的，而是要**充分借助分散在外部的各种公开信息**。在系统外部，人们由于没有直接嵌入利益网络中，反而更可能发布和传播真实信息。

最后，**降低决策层级也是有效的做法**。从信息源到决策权之间的链条越短，信息被扭曲的可能性就越低。许多决策者对层级更低的信息敏感度不够，他们认为，“下面”即便发生什么事也不会影响全局。但是，蝴蝶效应的存在就否定了这种想法。分散决策，有可能防止蝴蝶效应对一个高度复杂系统构成的威胁。“让听到炮声的军官们来做决策”，说的就是这个逻辑。

总之，无数事实告诉我们，决策过程能否获取真实有效的信息，是事关生存还是毁灭、繁荣还是衰败的问题。新冠肺炎防控的决策过程，就是一个鲜活的例证。

**封面报道**

**《新冠病毒——我们要付出多大代价》**

**《围城之战——我们如何过关》**

**《武汉攻坚——我们如何与疫情赛跑》**

**《防控之辨——我们怎样科学应对》**

**点击下图，一键下单**

武汉如何错过黄金防控期? / 致命的野味 / 回忆1988年上海甲肝大暴发

# 中国新闻周刊

China  
Newsweek  
2020.2.10  
4/2020  
0164884



www.chinaneewsweek.com / 主办: 中国新闻周刊 / 国内统一刊号: CN11-5313/02 / 邮发代号: 2-837 / 定价: ¥10.00 / 零售地址: 北京市西城区百万庄南街12号 / 邮编: 100037

“新冠君”, 人类疾病的新成员 / 专访方方: 保持自己的诚实和正义感 / 疫情冲击下的中国经济

# 中国新闻周刊

China  
Newsweek  
2020.2.17  
5/2020  
0164885



www.chinaneewsweek.com / 主办: 中国新闻周刊 / 国内统一刊号: CN11-5313/02 / 邮发代号: 2-837 / 定价: ¥10.00 / 零售地址: 北京市西城区百万庄南街12号 / 邮编: 100037

湖北换帅: 抗疫迎来大考 / 武汉市中心医院医护感染调查 / 偷拍“第一大案”背后庞大的“黑灰产”

# 中国新闻周刊

China  
Newsweek  
2020.2.24  
6/2020  
0164886



www.chinaneewsweek.com / 主办: 中国新闻周刊 / 国内统一刊号: CN11-5313/02 / 邮发代号: 2-837 / 定价: ¥10.00 / 零售地址: 北京市西城区百万庄南街12号 / 邮编: 100037

疫情次生灾害: “新冠”患者的求生 / 作家方方: 我关注民生和世道 / 暖春下的日本对华援助

# 中国新闻周刊

China  
Newsweek  
2020.3.2  
7/2020  
0164887



www.chinaneewsweek.com / 主办: 中国新闻周刊 / 国内统一刊号: CN11-5313/02 / 邮发代号: 2-837 / 定价: ¥10.00 / 零售地址: 北京市西城区百万庄南街12号 / 邮编: 100037



## 《中国新闻周刊》杂志微店购买

长按识别二维码

或点击阅读原文链接



## 一周刊君大家族



中国新闻周刊

X



有意思报告

X



壹读



哎呀我兔

X



中新汽车

X



中国慈善家杂志



转载或商务合作 回复关键词/转载/合作

Read more