

辨别真判断与装判断：让"真正的决策判断"发生的商业操作手册

——把"装判断"落到组织现场：一套可执行的分诊、装判断识别与逼出真判断的方法

这是一份操作手册，不是一篇管理理论。它假设你已经接受了一个判断：在组织的决策里，有一种比"决策错误"更隐蔽、也更消耗的东西。决策错了能复盘、能指出错在哪，但还有第三种：一个决策，分析做了、数据齐了、PPT漂亮、评审走了、流程合规，从任何一个操作指标上都挑不出问题。但仔细看，会发现一种整体性的不对：这一切背后，没有一个真正的判断在发生——没有人真的在这些可能里做出一个自己的、要负责的判断，只有一套正确地运转着、却没有人在家的决策形式。本手册把这种东西称为装判断：组织表演出了"在做决策""在判断"的全部形式（分析、数据、PPT、评审、流程都齐了），却没有一个真实的、有人拿主意、有人负责的判断动作在背后发生。像一场所有决策程序都走齐了、唯独没有人真的拍这个板的决策。这份手册要回答的只有一个问题：怎样辨别真的决策判断与装判断，并让组织里真正的判断发生？

一、第一步：分诊——是"真判断"，还是"装判断"？

真判断的标志：这些决策形式背后，有一个真实的判断——有人真的在这些可能里权衡、拿了一个自己的主意、并愿意为它负责；你能指出"这是谁做出的判断、他为什么这么判断"。装判断的标志：形式全都对（分析、数据、PPT、评审、流程都齐了），但背后感觉不到一个真实的判断——没有人真的拿了主意、没有人真的负责，一切都藏在流程和数据后面，仿佛"是流程/数据做出的决策"，而没有一个真实的判断者在。分诊三问：其一，这个决策背后，有没有一个真实的判断者——有人真的拿了这个主意、并为它负责，还是一切都藏在"流程走了、数据支持"后面、没有人真的在判断？其二，如果追问"抛开这些流程和数据，你到底怎么判断、你为什么做这个决定、你为它负责吗"，能不能得到一个真实的、有人负责的回答，还是只会指向流程和数据？其三，这个决策，是从一个真实的判断里做出的，还是只是把"我们认真决策了"的形式走齐了？如果指向"没有真实的判断者、一切藏在流程后、追问就指向流程"，那就是装判断。

二、第二步：看清装判断的样子——它为什么骗过所有流程

其一，它有决策的全部形式，却没有判断的动作。装判断把认真决策该有的所有形式都走齐了——分析、数据、PPT、正反权衡、评审、流程。但这些都是形式，不是判断。真判断是"有人在这些可能里，真的拿了这个主意、并为它负责"的动作；装判断只是把"在认真决策"的样子走齐，那个拿主意、负责任的判断动作，从未发生。

其二，它经不起"你到底怎么判断、你为它负责吗"的追问。装判断能流畅地展示流程和数据，但一旦追问"抛开这些，你自己到底怎么判断、你为这个决定负责吗"，它就空了——因为那里本来就没有一个真实的判断者，只有一套用来分散和隐藏责任的形式。

其三，它是一种代偿，常出于"不敢/不愿承担判断的责任"。组织装判断，往往是一种代偿：真正的判断意味着有人要拿主意、要负责、要担风险，而用"流程走齐了、数据支持"来代偿，就可以让"决策"看起来发生了、却没有有人真的要为它负责。装判断是一套精致的免责装置。看清这一点，是让判断回到真实、回到有人负责的前提。

三、第三步：逼出、养出真判断的三个做法

记住一句话：破除装判断，不是把决策流程走得更全，而是让决策背后，真的有一个拿主意、并为它负责。三个做法：

做法一·用"你到底怎么判断、你为它负责吗"把流程逼空。不满足于走完流程、堆齐数据，而是追问那个只有真判断才答得出的问题。技术：对任何一个决策，追问"抛开流程和数据，你自己到底怎么判断？你为什么做这个决定？你愿意为它负责吗？"——把藏在流程后的责任逼出来，让决策回到一个真实的判断者身上。

做法二·明确"谁拿这个主意、谁负这个责"。真判断的核心，是有一个明确的判断者，拿主意、担责任。技术：任何重要决策，明确指出"这是谁的判断、谁拿的主意、谁为它负责"，不允许决策躲在"流程决定的、数据支持的、大家一起定的"这种没有人负责的模糊里。当判断必须落到一个具体的、要负责的人身上，装判断就无处藏身。

做法三·珍视"真实但要担风险的判断"，胜过"齐全但无人负责的形式"。装判断之所以流行，是因为组织常常奖励"流程完备、免责"，而惩罚"做了一个真实判断却担了风险"。技术：明确地看重并保护那些真的做出了判断、担了责任的人（哪怕结果不完

美)，而不是奖励那些用完美流程把自己藏起来、谁也不负责的决策。当"真实的、要担责的判断"比"齐全的、免责的形式"更被珍视和保护，人才敢于停止表演、开始真的判断。要义是：把重心从"决策流程走齐没有"，移到"背后有没有一个真实的、有人负责的判断"。

四、组织现场的技术工具箱

决策技术。 "责任性追问":对任何决策追问"你到底怎么判断、为什么、你为它负责吗",把藏在流程后的责任逼出来。"明确判断者":任何重要决策明确"谁拿主意、谁负责",不允许决策躲在无人负责的模糊里。"珍视担责的判断":看重并保护真的做了判断、担了责的人,而非奖励用流程免责的决策。"照出没有人的决策":对形式齐全却没有一个真实判断者的决策,不放行,而是追问背后的判断。

文化技术。 "反免责流程":警惕决策变成一套用来分散和隐藏责任的免责装置。"保护判断者":保护那些敢于做出真实判断、担风险的人,让真判断有生存空间。

五、四个必须避开的误区

误区一：把决策流程的齐全当成真的在判断。 分析、数据、PPT、评审、流程都齐了，都只是形式，不等于背后有一个真实的、有人负责的判断。要看穿：形式齐全，不等于真的有人在判断和负责。

误区二：只满足于"流程走了、数据支持了",不看背后有没有人负责。 如果只看流程齐不齐全，就是在鼓励装判断这套免责装置。要把重心移到"背后有没有一个真实的、有人负责的判断"。

误区三：把装判断只当成"能力问题"去看。 装判断常是一种代偿——用流程免责，就可以不担判断的责任。要让判断落到具体的、要负责的人身上，装判断才无处藏身。

误区四：惩罚担责的判断、奖励免责的流程。 如果做了真判断却担风险的人受罚、而用流程把自己藏起来的人无事，就没有人敢真的判断。要保护和珍视那些真的做出判断、担了责的人。

六、一张随身检查清单

面对一个决策，问自己这六个问题：

一，这个决策背后，有没有一个真实的判断者——有人真的拿了主意、并为它负责，还是一切都藏在流程和数据后、没有人真的在判断？（分诊）

二，如果追问"你到底怎么判断、为什么、你为它负责吗",能得到一个真实的、有人负责的回答吗？

三，这个决策，有没有明确"谁拿主意、谁负责",还是躲在"流程决定、大家一起定"的模糊里？

四，我是不是在用走齐了的决策流程，代偿了一个真实的、有人负责的判断？

五，我是不是只满足于"流程走了、数据支持了",而没看背后有没有人真的在判断和负责？

六，我是在保护那些敢于做真实判断、担责任的人，还是在奖励用流程把自己藏起来的免责决策？

把这六问变成习惯，你就握住了这套手册的全部。它不反对分析、不反对流程——严谨的分析和流程有其价值。它只反复提醒你一件最隐蔽、也最深的事：一个组织可以把认真决策的一切形式都走齐，却从未做出一个真实的、有人负责的判断——像一场程序都走齐了、唯独没有人真的拍板负责的决策；而你能为组织做的最深的事，不是把决策的流程走得更全，而是让每一个决策背后，真的有一人拿了主意、担了责任——让真正的判断，而不是它的形式，在组织里发生。