

SINO FOREIGN MANAGEMENT
中外管理
报告精选

4

赢 企业 思维训练

QIYEYINGSIWEIXUNLIAN

杨沛霆 主编

荟萃21位培训名师的经典演讲
凝缩200小时管理实战的精彩布道
《中外管理》联袂打造
北京中外企业管理培训中心

 中国纺织出版社

目前国内唯一倡导理念领先、笃信理念决定命运



面向企业中高层主管的管理专业性月刊

我们的读者代表了中国最具管理水准

最渴望提升自身管理智慧的企业中坚力量

慧聪国际 2004 年 8 月调查报告显示

《中外管理》杂志已经形成极为出色的传媒价值体系

《中外管理》55% 的读者是企业事业单位的高层管理人员

有超过六成的读者在企业或单位中具有较高的决策力 (高层管理人员、企业所有者)

SINO FOREIGN MANAGEMENT
中外管理 企业
管理培训基地

北京中外企业管理培训中心

全面了解我们

北京中外企业管理培训中心是由全国著名管理专家杨沛霆教授等国内众多知名学者于1995年发起筹建的、专门面向企业提供管理培训的专业培训机构。通过与《中外管理》杂志合作办企业管理培训，逐渐使北京中外企业管理培训中心的培训成为企业界的品牌培训。《中外管理》杂志社秉持独到的培训理念和实施方式，为培训人员创造最大的学习收益。

自1996年以来，《中外管理》杂志社、北京中外企业管理培训中心每月联合主办两期企业管理高级研修班。迄今为止，接受培训的企业中高层管理人员已逾10000人次。每次培训都围绕一个

我们的部分品牌讲师



杨沛霆



叶延红



林正大



程社明



甄源泰



时 勣



吴春波



周 坤

主要的管理板块设计，囊括了从企业战略、人力资源、企业文化、营销实战、财务监控、生产管理
管理等管理主题，到牵动每个企业中高层经理人未来的个人职业生涯设计、个人管理实战技能的修
炼等方方面面。

我们的使命

为企业的中高层管理人员提供最适合、最有价值的管理培训服务，让受训者在领悟“理念领
先，步步领先”的基础上，进一步掌握解决实际工作中障碍的技巧与方法，从而迅速改变我们的
行为，改善我们的运营效率。

我们的优势

高素质的专业培训讲师队伍

《中外管理》杂志社、北京中外企业管理培训中心拥有一支国内一流的专家讲师队伍。包括在
各个管理领域卓有成就、洞悉全球前沿成果的知名教授；深晓企业实际情况、具有丰富实战经验
的咨询、培训专家以及在管理实践中获得公认成功的企业家。我们的讲师拥有前沿的理念、有效
的方法、精彩的案例、务实的技巧，保证学员学有所得。

丰富的培训开发经验

北京中外企业管理培训中心以《中外管理》杂志编辑为依托，通过采访企业，可以及时了解
企业管理中的实际问题，针对企业实际问题，设计开发企业需要的培训课程。

《中外管理》重点客户服务

企业管理内训服务！

经过多年的培训经验的积累，通过与企业、讲师的广泛接触与合作，《中外管理》已经具备了



张利庠



韩庆祥



张为国



施炜



谢志华



高建华



包政



彭剑锋

很强的设计与调整课程的能力。我们的讲师与培训顾问秉承“实用、高效”的原则，深入企业内部，为企业量身订做有针对性的培训课程，并在培训中采用最先进的培训理念和操作方法，帮助学员自主地产生学习的行为，从而使培训效益最大化。

《中外管理》内训课程优势

性能可靠：所有的课程经过大量客户使用，客户满意率高达95%。

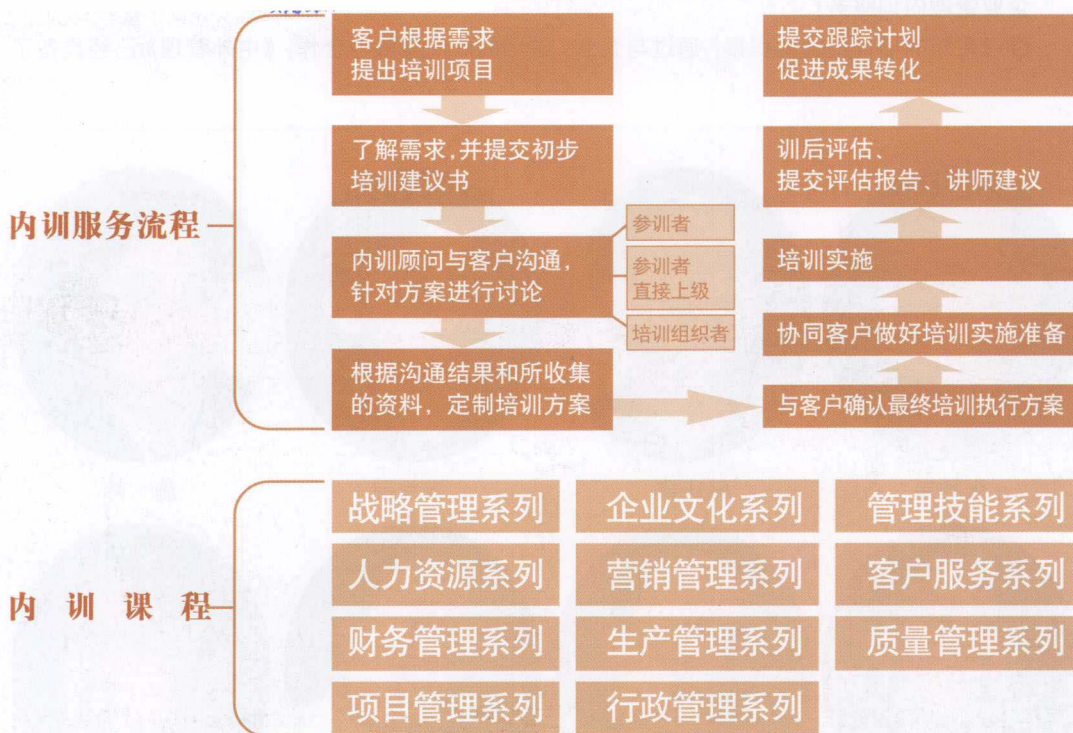
量身订制：充分了解企业的战略和目标、所在行业的特点和涉及的业务，解决前期调研中发现的相关问题，根据企业的需求为企业定制、实施个性化的顾问式培训。

擅长实战：我们的讲师深晓企业实际情况，具有丰富实战经验，能够最大限度启发思考、调动演练，鼓励学员自我探索，贯彻讲师作为学习引导者的功能，充分保证培训质量。

注重互动：我们的培训以理论讲解、生动的案例、学员互动式情景作业及分组答疑等方式进行。强调互动性、实用性。保证培训人员在轻松愉快的环境中增长知识，真正达到培训的目的。

着力实施：我们的培训方案基于促进变革的设想，并不仅仅是知识和技能的传授，还力求做到冲破惯性的束缚，使学员在培训中和培训后发生良好的改变，不仅“明白”而且“会做”，从而促进企业整体绩效。

效果固化：我们的培训不仅关注培训当时的效果，更强调培训效果的长期固化，即通过内训后的定期咨询与辅导，不断延伸培训的效益期，避免通常培训后的效益迅速衰减的现象出现。



详细内容欢迎来函索取,《中外管理》杂志社内训服务垂询热线:

联系人: 沈颖 电话: 010-88614131 传真: 010-88615792 E-mail: zwglsb01@vip.sina.com

SINO FOREIGN MANAGEMENT
中外管理
报告精选

4

赢 企业胆魄 QIYIEYINGSIWEIXUNLIAN 思维训练

杨沛霆 主编

荟萃21位培训名师的经典演讲
凝缩200小时管理实战的精彩布道
《中外管理》联袂打造
北京中外企业管理培训中心

中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业赢思维训练 / 杨沛霆主编. —北京: 中国纺织出版社 2005.10
(中外管理报告精选之四)
ISBN 7-5064-3563-2/F · 0613

I. 企… II. 杨… III. 企业管理—研究报告—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005)第 116950 号

副主编: 杨欣、常鸿达 执行主编: 杨光
编写: 邓羊格、刘宏君、王小燕、王纓、肖强、刘源远、庄文静、马小琳、史小莉

策划编辑: 詹琰 责任编辑: 祝秀森 封面设计、漫画: 孙元

中国纺织出版社出版发行
地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027
邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京百花彩印有限公司印刷 各地新华书店经销
2005 年 10 月第 1 次印刷
开本: 889 × 1194 1/16 插页: 4
定价: 85.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

序

《中外管理》还有必要出经理人培训演讲精选的第四集吗？

如今市面上的企业管理读物已经铺天盖地。

但我们相信，您更期待：关键不在多寡，而在于能否解决问题！

自从中国经济成为全球经济增长的一大火车头以来，中国市场本身正在变成全球市场，中国企业也正处于一个成长期、转型期、接轨期并存的独特的尖峰时刻。

因此，中国企业一边在为持续迅速的成长而拚搏，一边在为如何适应多变的未来竞争而焦虑。而中国企业的境界与几年前的一大不同，就在于大家都意识到了：企业竞争力已经不仅仅取决于企业家个人的竞争力，更取决于管理团队的竞争力，乃至整个员工队伍的竞争力！

于是仅仅是西方大师那些抽象、遥远的战略模型，仅仅是本土一枪一个地方的点子炒作，都不足以满足当今中国企业进一步提升自己的现实要求了。

中国企业需要什么？

——我们当然需要理论提升，当然需要操作指导，但我们最需要的是两者的有机结合，需要两者的融会贯通！因为管理是文化，是实践，我们不可能照搬来自万里之外的套路经典；因为管理是系统，是人和，点子不仅不能让我们获益长久，而且无法帮助我们“点”透团队。

所以，在阳春白雪与下里巴人之间，我们需要博采众长，需要自成一家，需要整体提升。

不是吗？已经走向世界的“海尔中国造”，正是吸纳了日本的精细化思想与美国的市场化观念，再结合中国道家思想而迸发出的智慧结晶。但我们需要更多乃至成批量的“张瑞敏”，需要更多乃至成集群的“海尔”。

那靠什么？靠我们能够拥有齐眉世界之巅的理念，同时又能紧紧结合中国市场实际的系统管理培训！

这也正是《中外管理》杂志与“北京中外企业管理培训中心”9年前合作开展企业经理人培训的初衷，同时也是未来矢志不渝的归宿。

也因为这个诉求，这个使命，使得我们9年来的企业培训始终在寻找、更新当下中国企业在管理中最切实的难点作为主题，始终在寻找、更新最具有高端视野与实践经验的优秀讲师作为智库，向慕名前来求学解惑的近万名企业家、经理人提供兼有前瞻性与现实性的思路与方案。

这一切，构成了我们的经理人培训至今每月两期，却始终广受全国企业欢迎而红火的内因；构成了我们连续出版三集培训演讲精选、每集不断再版，而依然畅销不衰的根源。

于是经过本刊同仁的不懈努力，在紧缺的时间中，我们又在今年金秋推出了我们培训演讲精选的第四本。她荟萃了我们从2003年到2005年历届企业经理人培训中的精华，特别是针对这两年中国企业管理中的热点问题与现实瓶颈，将“领导力”与“执行力”、“团队提升”与“个人成长”等作为一个有机的体系，向企业界朋友们提供了一系列具有思路前瞻性、操作指导性、平易可读性的企业管理新理念与新方法。

我相信她定会对您和贵企业的提升境界、强化能力、突破瓶颈和解决问题，大有裨益！

最后祝您开卷有益，时看时新！

《中外管理》杂志 执行主编



2005年10月

DEVELOPING LEADERSHIP 提升领导力

杨沛霆	企业主管的领导力打造	008
叶延红	管理之外的领导艺术	014
叶延红	创造力来自何方?	019
甄源泰	企业文化的有效提炼	024
叶延红	企业文化建设有规律可循	030
叶延红	团队建设文化内化的过程	036
叶延红	“活学活用”学习型组织	042
张 文	怎样建设有战斗力的领导班子	048
张 文	领导人的六门功课	053
余敦康	《周易》与中国式管理	057

IMPROVING OPERATIONS 打造经营力

林正大	决策者的战略制定路线图	064
林正大	中国企业如何从优秀走向卓越?	070
金岩石	企业高速成长阶段的资本运作	076
张 望	企业投资与并购方法	082
莫少昆	营销战略分析及选择	087
张利庠	品牌管理的八个维度	096
张为国	市场区隔, 由你设计!	102

STRENGTHENING CONTROL 强化控制力

谢志华	提升财务境界的九个层次	110
汤谷良	财务集权: 理性的选择	114
刘 杰	老板如何洞悉公司财务状况?	120
刘 杰	资产负债表的风险防范 (一)	130
刘 杰	资产负债表的风险防范 (二)	137
刘 杰	资产负债表的风险防范 (三)	144
刘 杰	利润表与现金流量表中的风险防范	151
汤谷良	“管理”预算的五种模式	159
谢志华	预算整合的六个步骤	163
王泽国	依法合理地筹划企业税负	165

上
篇

企业家
境界

ENTREPRENEUR
QUALITIES

下篇

经理人功力 EXECUTIVE CAPABILITIES

坚实管理力 ENHANCING MANAGEMENT

172	透析中国环境下的 HR 管理趋势	林正大
178	目标管理的实战操作	张利庠
183	笑谈“执行力”四大特征	张利庠
185	绩效考核的实战操作	张利庠
192	销售团队建设与管理	施 炜
200	基于流程的采购管理	胡松评
206	招标采购实战方法	胡松评
211	学会管理时间与授权	柳 青

凝聚执行力 BOOSTING EXECUTION

216	打造团队精神	张利庠
222	培养团队执行力	张 文
227	变革时代的执行力	张 文
231	建立企业执行文化	张 文
236	打造团队的核心：信任与授权	程社明
244	如何化解团队冲突	程社明
250	中层主管领导力建设	张 文
256	如何当好部门主管	张为国
262	企业教练技术	张 文
271	如何指导和激励你的员工	刘 峰
279	如何成为沟通“专家”	叶延红
286	营销主管的领导力	梁延夫
292	销售主管的沟通辅导技巧	林正大
300	企业主管如何进行亲子教育	程社明

ENTREPRENEUR SQUALITIES

上篇 ●
企业家境界

提升领导力

DEVELOPING LEADERSHIP

-
- 企业主管的领导力打造 008
 - 管理之外的领导艺术 014
 - 创造力来自何方? 019
 - 企业文化的有效提炼 024
 - 企业文化建设有规律可循 030
 - 团队建设文化内化的过程 036
 - “活学活用”学习型组织 042
 - 怎样建设有战斗力的领导班子 048
 - 领导人的六门功课 053
 - 《周易》与中国式管理 057

企业主管的 领导力打造

● 杨沛霆

掌握正确的思维方式

思维方式不只是对领导重要，对任何人都是很重要的。正确的思维方式决定一个人的命运。日本著名企业家、京瓷公司创始人稻盛和夫认为：在评价一个人的价值时，其思维方式应该占到50%，能力占30%，学历占20%。思维方式的重要性可见一斑。领导的思维方式更是决定着领导的模式、领导的思想、领导的效益、领导的形象。

什么是正确的思维方式？就是注意抓住任何一件事物的本质。而事物的本质不是那么容易抓到的，你必须深入工作，摸爬滚打，才能掌握它的深入内容。一个事物的本质应该怎样掌握呢？通过分析你会发现：构成决定本质。看一件事情合理不合理，就想想构成。比如：看一个单位人事工作的本质，就是它人事构成的分析。这个单位高级职称有多少人？中级职称有多少人？或者是我们大学毕业生有多少？中专有多少？或者是我们从事某个专业领域的有多少？这些构成分析，就决定了单位的人事政策和人事工作的方向。再如：上市公司的董事会过去是谁出钱多谁当董事，现在有了不出钱的独立董事，如果独立董事不签字就意味着公司决议是有问题的。这就说明董事会的构成发

生了变化。所以任何事情只要分析构成，就会发现问题。

我们大到国家问题，小到企业问题，都可以按照这个思维方式，根据构成去分析一件事情，然后找到这件事情的本质。然后再根据这个本质来决定我们应该怎么做工作，找到出路，找到办法，找到政策。

认清领导的本质

领导的要素

领导的本质有两个要素：带领和疏导。带领就是影响力，以身作则，身先士卒，一马当先；疏导就是统帅力，思想领先。

领导力是由五个力构成的：

第一个是**综合力**，就是战略思考，综合系统地看问题，而不要就事论事。

第二个是**分析力**。综合力乱成一团麻，分析力就是要把它打散，看看它的基本构成、基本要素，把复杂问题分解成几个很简单东西。

综合也好，分析也好，都是准备，第三个力是一个飞跃，就是**预见力**。没有预见就没有领导，领导的水平就看你预见的水平。预见是综合分析能力的表现，预见得正确，说明你综合分析得好。

预见力不是为预见而预见，是为决策而预

见。第四个就是**决策力**，是你预见到怎么办之后，拿主意出决策。

最后一个力就是**执行力**。领导越大执行力越小，领导越小执行力越大，所以执行力是对中下层的，但是领导执行不行的话，你前面四个力也不行。所以领导需要说服群众，要跟群众一块儿去干。每天只说不做，这个领导是当不好的。美国GE公司前CEO杰克·韦尔奇有一个“深潜”的工作方式，就是越过各界领导，直接跟基层的群众一块儿去干，一块儿去研究，一块儿去讨论。如果你的指挥是通过各级领导的指挥，可能会耽误事，因此你必须下到基层和大家一起干，然后你有深切体会，才会做出相应的决策。

这五个力里的核心是决策力，执行力虽是这五个力中最次要的，但是它却决定了你前四个力的能力、水平。

管理的本质

领导的本质是决策，那么管理的本质又是什么？所谓管理，实际上就抓四件事：

第一件是**战略思考**。如果你是科长，要想想我这个科里面的大事是什么？怎么想法？首先你要站在领导的立场上去想你这个科，站在处长的角度去思考这个科的发展，这就是抓住战略。所以作为一个领导人，要“抓大事，做实事，不出事”，就是所谓的“三事主义”。抓大事，就是战略思考。做实事，就是计划要执行。不出事，就是安全可靠。一个企业的运营不就是抓住这三个要素吗？！

第二件是**规划计划**。日本哪个企业都有企划科，韩国也用企划这两个字。企划科在很大程度上就是想大事，做计划，给领导出主意。

第三件是**制定政策**，政策是宝。

第四件是**日常工作的执行和人力资源**。管理以人为本，实际上前面几件工作都要靠人来做，因此人是决定性的。

不管领导也好，管理也好，本质都是决策，因此我们把决策搞好了，其它的事情就迎刃而解，决策搞不好，其它事情做好了也没有大用处。

以人为本的真谛

要了解以人为本的本质，首先要把人弄清楚。人就是丰富的知识+思考的习惯+高尚的情操。知识越多就越像人，知识越少就越像动物，这也是一个量变到质变的过程。思考就是消化这些知识，利用这些知识，创造新知识，思考的习惯在三者当中居中心地位。品德与高尚的情操就是道德，是我们社会公认的规范。所以，以人为本就是以人不断追求知识、不断创造知识为本，按照社会要求、社会规范来行事。

人本管理是相对科学管理而言的。科学管理是针对流水线生产的，是把人当做机器；人

本管理就是以人的潜力发挥为基础，提高人的创造性，个性化、多样化是人本管理的两大要素。因为人的潜力非常大，着急的时候，目标明确的时候，全身都用上劲的时候，他就能发挥最大的潜能。

一般我们要干一件事，先要想好要干什么事，然后就去找人，把找人变成了第二位的事情。

但是《从优秀到卓越》的作者柯林斯则一再强调：先找人，后做事；你必须找对人，才能做对的事。作为一个领导者，你要先找你的副手和你的助手，替你安排好一切，再让他们去找中层干部，所以找对人才能做对的事情，没有人是谈不上事情的。

对于以人为本的观念，有的企业说是以员工为本，因为我最大的资产是我的员工。但从管理的角度看，应该是人才为本，不是以员工为本。因为员工里面有调皮捣蛋的，怎么能以他为本呢？这样的员工也是你的资产吗？不是，他是你的包袱。

那么，以人为本的员工标准是怎样的？我

作为一个领导人，要“抓大事，做实事，不出事”，就是所谓的“三事主义”。抓大事，就是战略思考。做实事，就是计划要执行。不出事，就是安全可靠。

们要看他工作的激情,因为有工作激情,才有使命感和事业心。看他的工作激情,不是只停留在认真工作、完成任务方面的要求,还要有工作激情的具体表现,就是不断地对于“未来怎么办”给领导提建议。然后领导可以给这个建议批示,说这个意见很好,该由你来负责执行,最后效果马上就不一样。

以人为本的好干部标准又该如何呢?就是前面说的:想大事,干实事,不出事。这样的话,我们才能完成我们的事业,我们才能接受挑战。

你的思想变成你部下的思想,然后你部下的思想又变成你部下的部下的思想,上下统一一致,就形成从上到下统一的价值观。都说企业文化是领导文化,但前提是领导必须能把自己的思想变成员工的思想。

下面一个关于人本的问题,就是选拔人才的机制。没有人才机制就谈不上人本企业,要优胜劣汰,选择比较,出成就出人才。美国GE公司已经有100多年历史了,从来没有大起大落,原因就在于接班人选得好,每次接班人都是很理想的人,都不出问题。为什么?就是因为它有优胜劣汰机制。任何一个领导、任何一个子公司的总经理第一天上班,就首先确立一个接班人计划,由人事部起草一个名单,来选拔将来自己卸任之后谁来接这个班。这样提出100来个人,然后总经理一看,岁数比他大的不行,跟他同岁的也不行,先划掉。这个名单锁在保险柜里面。然后做一个干部简报,由人力资源部来办理,每一个干部只要做出成绩,有好表现,这个干部就是好的,就会登在简报上面。这样的简报每个干部都有,每个干部今天看见别人都有了成就就是没有自己,心里就着急。就是说,这个队伍并不是每天上班下班都在“走”,而是得“跑”着比贡献。如果两三年也没见你的名,那即使你老老实实也得下去了。

以人为本还要以学习为本。现在政府要成

为学习型政府,企业要成为学习型企业,不是学习型组织就不是好组织。建立学习型组织的好办法就是教学组织,让领导当老师,每个领导每个月都给你的员工上课,这就督促你自己要学习,否则你上课讲什么?讲了以后,员工要跟你互动的。这样就形成文化,你的思想变成你部下的思想,然后你部下的思想又变成你部下的部下的思想,上下统一一致,就形成从上到下统一的价值观。都说企业文化是领导文化,但前提是领导必须能把自己的思想变成员工的思想。我们总结了世界上有百年历史的百强企业,它们共同的经验有五条:第一条就是学习,第二学习了以后还要创新,第三优秀的队伍,第四是文化,第五是财务保守。

领导艺术还有重要一点,就是不要把决定命运的事情交给一个人,而要交给一个人带领的优秀团队。当领导每天都想这两个字:一个人字,一个财字。如果就靠一个人,用错了、失败了怎么办?所以要靠一个团队,这才是最可靠的。

做领导还要知道,最廉价、最有效的激励就是及时的表扬与沟通。一个同志如果做了一件事情对企业有好处,你就要表扬他,而且是尽可能在他所在的工作单位表扬他。表扬他不是就事论事,比如说扫地,不是说“今天扫地了不错,明天接着扫吧”,而是要提高一点,比如:“我们的环境代表我们全体员工的精神面貌,你上班把这个地方打扫干净,表明对我们员工精神面貌的贡献”。表扬有很多艺术,虚伪的赞美是奉承,冷漠的赞美等于斥责,不认同的赞美就是讽刺。作为领导,要学会尊重别人,这是最重要的原则。

领导的六个好习惯

领导的好习惯,居第一位的就是倾听。做领导要特别注意倾听,把倾听作为自己最重要的领导手段。人最大的优势是思考的优势,最大的缺点就是见什么想什么说什么,所以说“祸从口出”。我们要少说,多思,多听。

第二个好习惯是**反思**。反思就是逆向思考，比如今天决定了这么做，你再想一想多种情形。有时候反思不够就失误，比如投资投错了，所以你必须要反复衡量：我不投行不行？不投有什么好处？什么坏处？我投有什么好？什么坏处？反思使我们尽量不犯或少犯错误。

事情反思的结果必然是**中性思考**。所谓中性思考，就是客观现实思考，而不是主观愿望的思考。世界上的事物中性的占绝大多数，这是客观现实，所以考虑事情一定要中性化，不能绝对化。过去我们提到中庸之道，其中就有这样的意思，不要把事情搞得绝对化。

作为领导还要有**授权**的习惯。一般领导不愿意授权，因为授权失误带来的损失是巨大的。但是个人的能力是有限的，群众的力量是无限的，所以又必须要授权，也可以减轻你本人的负

担，否则一天到晚什么事儿都管，大小事儿都管，最后累死你。授权非常有学问，一般有三条原则：第一条原则是选择掌握信息最多的人，信息与决策的统一是授权的原则，谁掌握的情况最多，就尽量让谁去主持。信息多就表明知识多，知识多，才能办法多。第二条原则就是选择有决策能力的人，决策能力是锻炼出来的，不是天生来的。决策是艺术，艺术不是靠书本来的，是实践当中靠悟性总结出来的。第三条原则就是选择品德好的人，品德不好，其他一切都免谈。有了这三条，你就授权给他；有一条达不到，你就别授权给他。

讲课也是领导应有的好习惯，不断讲你的思想，不断讲你的办法，不断讲你的未来，不断讲你的计划。你不断地跟员工讲，不断地纠正自己的错误，不断地明确自己的方向，不断地听到



群众的声音，你怎么可能犯错误？你怎么可能不前进？你怎么可能不把事情办好？所以讲课是形成企业文化最活跃的、也是最理想的手段。

最后一个好习惯就是学会**掌握机会**。领导掌握机会的能力就是预见的能力。为什么有预见？就是有战略思考。发现事实发现规律，你就会科学决策，你就能民主决策。不断寻求机会才能掌握机会，不断思考的人才有机会，不善于动脑筋的人是没有机会的。

总之，作为领导，我们要学会听与说，在重要的时候听，还要能够把自己的思想准确地、带感情地传递给自己的员工。现在国外有一个普

遍的说法，就是一个新领导到一个单位去，大单位最少要四个月之后，小单位至少一个半月之后，才能对这个单位有所了解，你才有发言权，否则你没有发言权。马

不要把决定命运的事情交给一个人，而要交给一个人带领的优秀团队。

基雅弗里根据听和说的表现，把领导分成四等：第一等是先想后听，之后又听又想，然后不听只想。这个过程是一个最优秀的办法。第二等领导以想为主，调查为辅，不大注意听。第三等领导只重视听，自己缺乏思考。第四等，只是说，到处去说，却不听也不想。可是我们不少干部就到处去说，走到哪儿说到哪儿，不大注意听别人的意见，更不注意去负责任地思考。

领导最大的职能——应变

领导的职能是什么？是干事，是把企业做好，做大，做强。但是领导的职能本质是什么呢？是应变。世界上没有不变的东西，只有变化是不变的，所以领导最大的能力就是应变。应变靠什么？靠心态。

所有失败的决策都是心态的问题。过去说失败是成功之母，现在说成功是失败之母，为什么？因为成功以后心态就变了。所以现在我们强调反向思维，就是说当你胜利的时候想到失败，当你失败的时候想到胜利。《从优秀到卓

越》的作者柯林斯说：当你失败的时候，你要看看镜子，照照自己，看看到底自己有什么缺点，有什么不足；当你胜利的时候，你要看窗外，因为这不是我一个人的功劳，是大家共同努力得来的。

我们应变的策略，就是要反向思维，有活路，才有财路。多听行业外的人的意见，多听少数人的意见，多听反对我们的人的意见。有一个楼房的电梯坏了，需要多安一个电梯，电梯工程师就一起商量：从一楼到八楼，重新打通一个洞，然后把电梯安上去。这几个人正在议论，旁边一个扫地的说：“你们怎么费那么大事？不用打洞，你在墙外头安一个电梯不就行了？”这几个电梯工程师说对啊！就在外头安了一个电梯，从此外露式电梯诞生了！结果又省钱又省力。可见行业外部的意见往往具有突破性，很多发明其实都是外行人发明的。

在应变过程当中，也要有一个不变的思想。一个企业有这么一句话：杜绝浪费就是我们的企业文化。这些你看准了、形成了就基本上不能变，这样才能形成你的文化。文化是大家跟着你走的，你今天说一句话，明天又出尔反尔，一会儿一个主意，那怎么办？！所以要有刺猬原则，刺猬就是不管碰见黄鼠狼，还是碰见狗熊，都是身子一蜷，刺朝外，让人没辙，你咬咬不动，你拿拿不了。任何企业都有自己的一个刺猬原则，这是不能变的。一定要把自己的企业文化打造好，然后一定要不着急，先爬再走，然后再跑。

领导最主要的职责——决策

领导就是决策，决策是领导最主要的职责。决策的成败是不可逆转的，所以不能够马马虎虎，一定要充分认真思考，不能快，要慢。作为企业总经理，什么事儿都要快，要效率，但是决策不要追求效率，除非迫不得已。另外，没有十全十美的决策。如果要把根据都找得充分再充分，那么你就会失去决策的机会，而被别人抢了先。