

在工作及生活的方方面面，每个人都是决策者，每天都需做出决策。然而，我们常常患有“决策恐惧症”，明明是“聪明的”决策者，却往往做出了“傻瓜”的决策。管理者如何在一个“信息爆炸”的决策环境里制定决策呢？制定决策时我们经常抱有有哪些偏见，犯有哪些错误？我们如何筛选和甄别决策信息的真伪？我们如何才能将各种信息运用到实际当中，更好地制定决策？

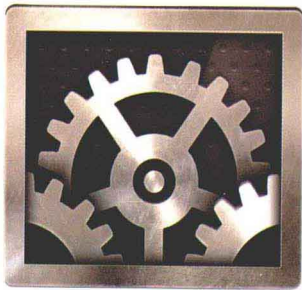
DECISION
MAKERS

章岩◎著

卓有成效的 管理者

——决策的艺术

●2009年，前谷歌全球副总裁、大中华区总裁李开复毅然辞职，自我创业，创立一只风投基金，支持中国青年创业者。



●2011年，阿里巴巴集团做出决策：将淘宝分拆成三家独立运营的公司，分别为淘宝网（C2C业务）、淘宝商城（B2C）以及一淘网（搜索）。

●2012年，竞争激烈、“冤家路窄”的国内两大视频网站优酷和土豆宣布以100%换股的方式实行合并，成立优酷土豆股份有限公司。

路透社前CEO彼得·乔布曾经语出惊人：

“所有好的CEO的职责都是扼杀好的意见。”

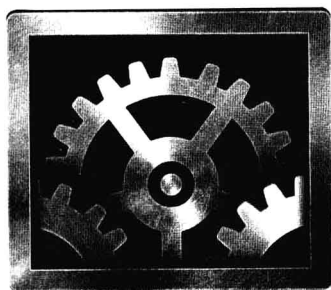
扼杀好的意见？别惊讶！

解读乔布斯、韦尔奇、李开复、马云等卓有成效管理者的决策秘密

政府机关、企事业单位管理者必读

卓有成效的 管理者

——决策的艺术



章岩◎著

解读乔布斯、韦尔奇、李开复、马云等卓有成效管理者的决策秘密
政府机关、企事业单位管理者必读

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的管理者:决策的艺术 / 章岩著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5158-0342-5

I. ①卓… II. ①章… III. ①管理决策-通俗读物
IV. ①C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 225586 号

卓有成效的管理者:决策的艺术

作 者: 章 岩

责任编辑: 吕 莺 李健科

装帧设计: 天下书装

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000 mm 1/16

字 数: 175 千字

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-5158-0342-5

定 价: 32.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

决策者大多是领导者、管理者，是一个企业的大脑，是企业运营发展的指挥者，是重大决定的“拍板”者。正确的决策会把企业带向高峰，错误的决策会导致企业产生危机乃至破产倒闭。因此，决策者对于一个企业的发展壮大起着不可代替的重要作用。

企业决策是一个企业的核心工作，决策工作做好了，企业的发展才会有可靠的保证。美国学者P·马文曾经做过这样一个调查，他向一些著名企业的高层领导者提出以下三个问题：“你认为你每天最重要的事情是什么？”“你每天在哪些方面花的时间最多？”“你在履行你的职责时感到最困难的是什么事？”结果90%以上的回答都是决策。

世界上1000家破产倒闭的企业中，有850家是因为决策失误造成的。新希望集团董事长刘永好在接受记者采访时，谈及中国一些企业失败的原因时曾坦言：“70%~80%是在于投资失败，而投资失败源于决策失败。”

决策关乎企业的盛衰成败，是“死生之地，存亡之道”。

“二战”后，美国有两份销量最大的商业报纸，《商业日报》和《华尔街日报》，在发行量和影响力两个方面，两家报纸不相上下。然而，到了1951年，《商业日报》的决策者错误地认为，在报纸上刊登每天的股市行情，制作成本很高，同时没有多少读者，决定不再刊登股市行情，以便集中资源搞好商业报道。《华尔街日报》不改初衷，依旧每天刊登股市行情。由于美国参与股市的人越来越多，结果很多人都不再看不登股市行情的《商业日报》，而改看《华尔街日报》。如今，《华尔街日报》的日发行量已经达到175万份，而《商业日报》只有17000份。

不同的决策导致了不同的结果。对于管理者来说，决策绝不只是一句话、一个命令或一份文件。做决策需要科学的分析，不能依靠雄厚的资本，更不能只凭直觉和一时冲动。

巨人集团兴建巨人大厦时从18层一直加到70层，投资额由起初的2亿

一直增加到12亿。这一系列决策的变化完全是凭史玉柱的个人感觉做出的。大厦由54层加高到64层时,史玉柱决策的依据只是设计单位的一句话“由54层加到64层对下面基础影响不大”。当决定由64层加高到70层时也未经过严密的论证,只是凭感觉认为应该没问题。结果施工时,发现巨人大厦处在三条断裂带上,为解决断裂带积水问题,大厦支柱必须穿越40~50米的沙土而到达岩石层,再打进岩石层30米。如此一来,便多投资了3000多万元,使建筑工程耽误了10个月。

由于未料到地基出了问题,当70层的地基打完时,所筹资金已经用尽,巨人想从银行借贷,但当时的宏观调控政策使得银行对巨人集团过于吝啬。巨人集团只好从自己生物工程方面抽取资金,由于过量抽血,使得维持生物工程正常运作的基本费用和广告费用无法到位,生物工程这个产业开始萎缩。到1996年7月以后,保健品销量急剧下降。史玉柱发动了一场秋季攻势,力图挽救颓势,也未奏效。

巨人大厦抽干了巨人集团的血,当生物工程一度停产时,巨人大厦终于断了资金供给,不得不停工,一场危机就全面爆发了。

巨人大厦建设过程中的决策看来就像一场儿戏,对资金筹措缺乏周详的考虑,施工前也没有一个完整的可行性方案。巨人集团给决策者们上了惨烈的一课。

不可否认,优秀决策者的直觉可能会有很高的科学性,也许他在一念之间得出的结论需要许多理论工作者进行大量的推理论证才能得出。但是,直觉未必“百发百中”,直觉判断不可能都正确,很多曾辉煌一时的企业家最后栽就栽在自己的一个错误判断上。其实,即使是正确的决策,也要进行理性科学的论证和评估,做好每一个细节。

做出决策的方法和形式往往与决策者的能力、心态、思维以及做事风格有着很大的关系。心态决定一切,思路决定出路。一个好的领导者、管理者不仅要有一定的决策能力、还要有良好的心态、科学的思维意识和管理策略。为了提高每一位领导者的决策和管理水平,我们特编写此书,希望通过本书,能够让每一位领导者、管理者时刻保持一种积极的心态、灵活的思维,做出正确决策,最终从优秀走向卓越!

编者

Contents 目 录



第一篇 卓有成效管理者必备的基本能力 1

一名卓越的决策者,必定是一个能力全面发展的领导者、管理者,他不仅具备敏锐的洞察力、科学的统筹力,还要具备超强的决策力、坚决的执行力以及灵活的应变力。决策者只有提高了这些基本的能力和素质,才能使自己成为强大的市场竞争者,成为优秀的领导者。

第一章 敏锐的洞察力——卓有成效管理者的重要素质	2
卓有成效管理者要有超强的洞察力	/2
做个“先知先觉”的卓有成效管理者	/5
卓有成效管理者要怀有远大的梦想	/8
卓有成效管理者要有明确的目标	/10
第二章 科学的统筹力——卓有成效管理者的必备能力	13
大处着眼,小处着手	/13
善计划,才会头绪清楚	/15
巧安排,就不会轻易失手	/17
卓有成效管理者不能做“无头苍蝇”	/18
第三章 超强的决策力——卓有成效管理者的第一智慧	22
决策是管理者必备的能力	/22
决策前要掌握全面信息	/24
要时刻保持决策警觉性	/27
做决策要从全局利益出发	/29

第四章 坚决的执行力——卓有成效管理者的基本修养	32
没有行动,决策就没有功效	/32
决策者要成为执行的指挥官	/34
建立团队,提高执行力	/36
落实执行、让执行更到位	/38
第五章 灵活的应变力——卓有成效管理者的首要技巧	41
管理者要善于做出危机决策	/41
要有“杞人忧天”的危机意识	/43
直面危险,勇于承担责任	/44
将危机转化为商机	/46

第二篇 卓有成效管理者必备的良好心态 **48**

决策者一定要具有良好的心态。决策者心态平和、宽容大度、善于控制情绪,才能做到沉着冷静,明察秋毫,在决策中方能游刃有余。当然,决策者还要充满自信、敢于决断、勇于挑战,患得患失、犹犹豫豫会错失良机,导致失败。心态决定一切,良好心态是决策者、领导者必备的素质。

第六章 平和冷静——冷静是决定成败的关键	49
长留静气于心底	/49
在沉静中孕育成功	/51
稳健持重出威严	/54
处变不惊,保持镇静	/56
第七章 胸怀宽广——包容是决策者基本素质	58
宽广的胸襟	/58
豁达才能和谐	/60
宽以待人	/62
小不忍则乱大谋	/64

第八章	充满自信——自信是走向成功的第一步	67
	成功与自信密不可分	167
	自信才有坚持下去的勇气	170
	自信是成功的通行证	172
	信心多一分,离成功就近一步	175
第九章	敢于决断——果断才能抓住成功的机遇	78
	选对方向,果断出手	178
	敢想敢干,才能成功	180
	当断不断,反受其乱	182
	该果断时不能手软	184
第十章	勇于挑战——敢于冒险是决策者的本色	87
	成功离不开风险	187
	敢于冒险,勇于尝试	188
	不放弃万分之一的机会	191
	冒险可获大机遇	193

第三篇 卓有成效管理者必备的思维意识

95

决策者不仅要有良好的洞察力和心态,还要具备科学的思维方式、市场竞争意识和创新意识等。领导做决策千万不可凭直觉和感情用事,要经过科学的论证,只有通过更科学更合理的分析研究,才能增加成功的砝码。好的决策者一定是一个卓越的“思想家”和智慧的思考者。

第十一章	科学思维——正确决策要有充分的依据	96
	科学决策有方法	196
	敢于孤注一掷	198
	作决策要先收集情报	100
	千万不能碰运气	101
	不能偏信经验	102

第十二章	长远规划——眼光是决策者魄力的体现	105
	卓有成效管理者必须有一个长远规划	/105
	人无远虑,必有近忧	/106
	愿景是未来30年的事	/109
	欲穷千里目,更上一层楼	/110
第十三章	竞争意识——对手是促使自己快速成长的良师	113
	与对手竞争不能心慈手软	/113
	不要总想着一下子击败对方	/115
	在竞争中扬长避短	/116
第十四章	市场意识——要想有出路就得迎合市场	118
	抢占市场空白	/118
	让利顾客打开市场	/120
	广告宣传离不开市场信息	/122
	多找市场销售出路	/123
第十五章	创新思维——创新能保证持续发展	125
	灵活主动,大胆创新	/125
	能创新就一定有出路	/127
	经营要多用“新”招	/129
	创新就要能反其道而行	/130
	经营方式要不断创新	/132

第四篇 卓有成效管理者必备的成事手段 **134**

领导做决策要把握好时机,做自己最擅长的事,这样才能发挥自己的优势,扬长避短,在竞争中处于优势地位。决策要避免实就虚、善于变通,分清事情的轻重缓急。同时,还要考虑到执行决策的“简约性”和“便利性”,这样的决策更容易取得成功。

第十六章	看准时机——把握机遇,才能成功	135
	善于把握决策的时机性	/135

	做决策时最忌拖延	/138
	当机立断,抓住机遇	/140
	先发制人,抓机遇要快	/142
第十七章	发挥优势——知己知彼,扬长避短	145
	去做最熟悉最了解的行业	/145
	把自己的优势做成强势	/146
	做你最擅长做的事	/148
	经营自己的长处	/150
第十八章	依靠关系——他山之石,可以攻玉	153
	找到你的商业“贵人”	/153
	让有声望的人帮助自己	/155
	巧借他人的智慧	/157
	编制融洽的人际关系网	/160
第十九章	重点突出——主次分明,先后有序	162
	做决策要学会优选法	/162
	决策应该分清轻重缓急	/164
	琐事不管,大事拍板	/165

第五篇 卓有成效管理者必备的管理策略 168

管理学家汤姆·彼得斯曾说过：“企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”既然人才资源是如此重要，那么作为一个决策者、领导者就必须具备选人、用人、管人的艺术以及奖惩激励策略。在竞争日益激烈的今天，管理艺术已经成为领导者磨练内功，改善经营，不断增强内部活力和外部竞争力的重要策略。

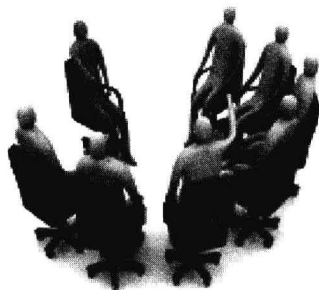
第二十章	选人策略——打破常规,识别人才	169
	人品比才能更重要	/169
	选才就选有情有义之才	/172
	选才就选忠诚之才	/173
	选用德才兼备之人	/175

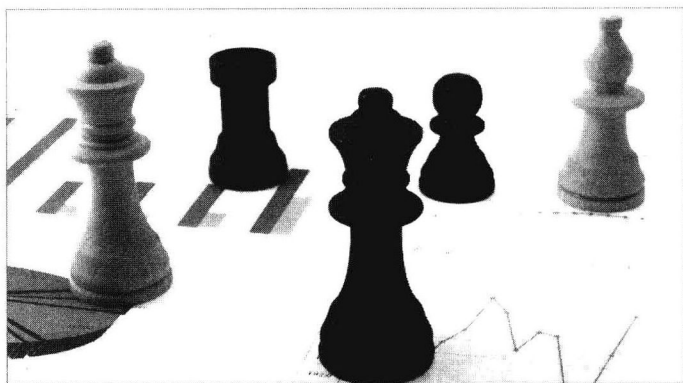
第二十一章	用人策略——因人而异,合理应对	178
	善用不同性格的人	/178
	摒弃偏见,善用“怪才”	/182
	要敢于使用犯过错的员工	/184
第二十二章	管人策略——三分管理,七分管人	187
	恩威并施	/187
	以理服人胜于以权压人	/189
	该宽时宽,该严时严	/192
	用真情感动下属的心	/195
第二十三章	留人策略——用心留人,留人留心	198
	情感留人最有效	/198
	解除员工的后顾之忧	/200
	留住技术人才	/202
	想方设法留住关键员工	/205
第二十四章	激励策略——激励潜能,才尽所用	209
	用信任激发员工的豪情	/209
	巧言激将也是一种激励	/212
	压力也是一种激励	/215
	卓有成效管理者一定要小心“激励不当”	/218
第二十五章	授权策略——抓大放小,合理授权	220
	把握好授权的时机与细节	/220
	授权要授给有能力的下属	/222
	放权的同时别忘了“施压”	/224
	大事独揽,小权分散	/226
第二十六章	奖惩策略——功过看清,赏罚分明	229
	物质奖励要到位	/229
	行之有效的“红包”	/232
	暗地里“贿赂”下属	/235
	“惩罚”员工的五种策略	/238

第一篇

卓有成效管理者必备的基本能力

一名卓有成效的管理者，必定是一个能力全面发展的领导者，他不仅具备敏锐的洞察力、科学的统筹力，还要具备超强的决策力、坚决的执行力以及灵活的应变力。决策者只有提高了这些基本的能力和素质，才能使自己成为强大的市场竞争者，成为卓有成效的领导者。





敏锐的洞察力

——卓有成效管理者的重要素质

卓有成效管理者要有超强的洞察力

洞察力是决策者的一种特定能力。洞察力往往体现在决策者对行业现有状况的分析能力、对行业发展前景的预测能力。决策者大多是领导者，因此洞察力还包括对领导关系和下属关系以及他们之间关系状况的敏锐性等等。

我们每个人都有不同程度的洞察力，这是一个人在逻辑分析能力、知识技能、行业熟悉程度等方面综合作用下构造的能力。什么是洞察力？洞察力是指人的感觉灵敏、眼光锐利、反应迅捷，它往往是在某一刻突然间的茅塞顿开，障眼物全部消失，只剩下自己惊奇地站在那里，意识到一直以来结论就清楚地摆在自己面前。这并不像是找到了某种东

西,而更像是完善,超越预先形成的概念。

对卓有成效的管理者而言,洞察力就是能够敏锐地发现利于利润增长的有意义、有新意的变革及其征兆,同时能够提出实现这一变革的设想、战略和切实可行的计划,也就是说要有战略思维。洞察力对管理者而言是难能可贵的,是复杂的现代领导活动对管理者的素质提出的一条起码的要求,也是确保管理活动获得圆满成功的一个先决条件。

管理者洞察力的大小、正确程度取决于逻辑分析能力、知识技能、行业熟悉程度等能力的高低,有时这些因素也会因某一种相对较强而产生特有的洞察力。如逻辑性强的人往往更善于理清各种事务间的复杂关系,从而确定一条正确的关系作为发展线索;知识技能强的人则习惯站在更高的技术层次上把握技术走向;行业熟悉者可以从市场发展的角度看待问题。只要是具备强烈洞察力的人往往会对外界事物进行深入细致地了解,掌握最可靠、最直接的第一手资料,从而更好地实现企业竞争目标。

决策者需要有敏锐的洞察力,这并非意味着匆忙地下结论和对一些微不足道的小事做出过敏的反应,更不是捕风捉影,无中生有,而是通过对对方言行举止的观察,分析和探询他内心世界的真实意图,来确定自己的思考和行动。

面对同样的情况,处理同样的问题,有的人往往能见微知著,料事在先,果断决策,防患未然;而有的人却见事迟、行动慢,处处被动,贻误商机。这并不是因为前者的天赋高于后者,生来就拥有敏锐洞察力的管理者在生活中是凤毛麟角,但敏锐的洞察力是可以通过后天来培养的。

大约40年前,史蒂夫·乔布斯的灵敏嗅觉让他意识到,个人电脑会改变整个世界。于是,他毅然放弃大学学业去追求梦想,从此也造就了全球个人电脑行业和曾经是全球第二大的电脑公司——苹果公司。苹果电脑成功后,由于在公司发展远景方面与董事会的冲突,乔布斯被迫出售股份离开苹果,但他仍没有放弃自己的梦想,凭着对IT行业灵敏的洞察力,在几乎耗光了自己所有积蓄的情况下,终于创造出了一系列全新的电脑技术平台和商业模式,并在十年后成功挽救了当时濒临破产

的苹果电脑。或许乔布斯不是一个最成功的企业家,但没有人可以否认他是全球最有洞察力的企业家之一,正是他的敏锐创造了苹果电脑,也是他的敏锐挽救了苹果,更是他的敏锐带领苹果始终走在潮流的前端。

可见,管理者的洞察力在企业的目标确立和发展过程中起着十分关键的作用,洞察力应用于领导企业的方方面面,观察业界的发展方向,发现竞争突破点,树立独树一帜的组织风格,确立产品的发展方向和服务范围,每一项改革和创新都是一次对管理者洞察力的检验。如果管理者不能依靠敏锐的洞察力发现机会,就无法把握形势,也无法形成有效的发展战略,更无法处理好企业发展的内在问题和外在矛盾。

那些具备敏锐洞察力的决策者头脑中所想的往往是上乘的新产品、没有满足的巨大需求、不断变化的潮流、巨大的发展机会……因为他们看得清清楚楚,他们感到自己确切地知道必须通过做些什么来取得成功。这些存在于头脑中的洞察力使肯·奥尔森掌握到了如何生产比IBM便宜得多的计算机的办法,从而创造了数据设备公司;这也使梅里特·谢尔建造了小而新的“购物区”,使那些因为郊外大型购物中心而黯然失色的小专卖店得以兴旺发展;这也让奥斯卡影帝罗伯特·德尼罗把布鲁克林海军造船厂变成东海岸成功的电影制片厂。

因此,一个想要在竞争中获胜的决策者、管理者,要注意培养自己的洞察力,要依靠敏锐的洞察力把事业做大做强。

(1)细心观察,用心感受。培养洞察力要依靠决策者自身的体会、感受、心得,决策者要用心体会生活,感受世界,认真学习、细心观察、勤于探索,用心去体验。

(2)经验和阅历必不可少。洞察力与决策者的经验和阅历密不可分,往往是成正比的,如果以为坐在办公室里打打电话、写写文章,凭借自己聪明的头脑、较强的学习能力,洞察力就可以自然提高,那是不现实的,因为洞察力是从实践中感悟出来的。

(3)向别人请教。任何人都不是万能的,因此我们必须向别人学习。决策者的身边有许多人因为长期的实践,对市场认识很深,对问题有独到的见解,如果注意向他们请教经验,这对提高自身的洞察力是非常有

益的。

(4)善于积累,不断总结,增强自己的观察力和思辨力。决策者还可以通过生活中的方方面面来提高自己的洞察力,包括看电视、阅读报刊、通过网络教学学习、与各行各业的人士交流、学习专业知识等等。这些方式都能很好的培养洞察力。

(5)坚持。培养洞察力贵在坚持,千万不能自我放弃,而是应保持旺盛的精力,从而坚持下来。当遭遇了挫折和困难时,不断总结经验教训,并将其迅速转化为自己的知识和财富。

对于决策者来讲,敏锐的洞察力是必不可少的,而提高自身的洞察力,你所能依靠的只有你自己。

做个“先知先觉”的卓有成效管理者

如今存在的任何一种产业,在一开始都只是一种很偶然的现象,当先知先觉的决策者、领导者发现了这个机会后它才逐渐形成成为一种行业,进而发展为一种产业。“先知先觉”者在其中发现机会,而“后知后觉”者则跟随而动,不知不觉者便成为消费的主体。

机会总是在不知不觉中出现的,但是“先知先觉”者却能在此之前就发现它们,并抓住它们。微软的比尔·盖茨早在20多年前就看准了电脑软件市场的发展,在全球第一个推出了Windows软件,不仅成功建立起了自己的微软王国,更引领了世界潮流的发展方向。卓越的领导者都是先知,面对时代的发展趋势,在机会一闪即逝之间他们就能发现其中所蕴藏的契机,从而攫取每一次商机,成为时代的弄潮儿,竞争中的胜者。而平庸的管理者则恰恰相反,他们中的大部分只能是“后知后觉”的跟随者,追随着卓越的先知领导者的脚步。

这个世界从来都是“先知先觉”者领导“后知后觉”者,再开发“不知

不觉”者。“在趋势和潮流面前,谁先改变观念,谁就把握先机;谁先帮别人改变观念,谁就拥有市场。”先知先觉者在竞争中获胜的关键就在于一个“先”,他们能比别人更先一步发现商机,更先一步行动,也就必然能更先一步获得回报。

因此,决策者就要让自己成为一个先知者,让自己更灵敏一点,知道哪里有商机;让自己更锐利一点,从繁杂的信息里捕捉到商机;让自己更透彻一点,看到别人看不到的商机;也让自己更果断一点,抓住稍纵即逝的商机。

没有人是天生的“先知先觉”者,所有“先知先觉”的决策者都是通过不断的自我修炼实现的。只有勇于面对自己的弱点,勇敢地挑战舒适现状,才能成就一个“先知先觉”的卓越领导。躲在自我的“舒适区”内,抗拒改变,只能成为一个平庸的管理者,最后被竞争所淘汰。

人是善变的,同时也惧怕改变,这是因为我们害怕破坏现有的一切。我们习惯于躲在“舒适区”里自我保护,以防御伤害。或是因为某些陈旧的方法仍然可行,我们就不愿去寻找新方法,创造新思维,超越既有的经验。但这样是不对的,尤其对于一个管理者而言,如果想成为一个“先知先觉”的先行者,就必须去面对改变,主动寻求改变。

(1)主动改变

人愿意主动改变无非是出于下面两种情形:第一,讨厌现状到了无法忍受的地步,决定离开;第二,改变后的境界是自己衷心期盼的,所以决定改变。大部分人都更喜欢第二种境界,但遗憾的是,我们大多因为第一种原因而改变自我。所以人们抗拒改变,因为改变会为他们带来不快的回忆。但事实呢?如果我们能放大自我的格局,就会发现改变并没有什么可怕的。如果我们坚持的是某种使命感——帮助每一个人实现人生理想,我们便会不断地调整脚步、求新求变、全力以赴。

(2)控制改变

身为决策者、领导者,必须要能控制可能到来的改变,企业管理者所面对的竞争不只来自于同一行业,还包括国内外的其他系统、行业的挑战,因此,必须预先掌握变化的趋势,才能成为竞争中的赢家。在这个