

JUE DUAN LI

· 一位CEO与企业共同成长的故事 ·

LINGDAO YINGJIA DE GUANJIAN NENG

决断力

领导赢家的关键能力

JueDuanLi

Lingdao Yingjia De

Guanjian Nengli

白山 郑福生◎编著

没有决断力就没有领导力

本书提出一个“做对决断”的完整思考与行动架构，学会这个架构中“如何定义问题、找寻数据、抓紧时间、修补错误到最后监督贯彻目标”的整体知识，每个领导者都将能做好现代组织中最重要的三大决断：人事决断、策略决断、危机决断。



中国经济出版社

www.economyph.com

决断力

领导赢家的关键能力

白山 郑福生◎编著



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

决断力：领导赢家的关键能力/白山，郑福生编著．－北京：中国经济出版社，2009.7

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9255 - 9

I. 决… II. ①白… ②郑… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 079361 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：刘建生 (电话：010 - 68308643)

责任印制：张江虹

封面设计：兆天书装

经 销：各地新华书店

承 印：北京金华印刷有限公司

开 本：1/16

印张：16.25 字数：240 千字

版 次：2009 年 7 月第 1 版

印次：2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9255 - 9/F · 8193

定价：36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

推 荐 序

14 世纪,法国经院哲学家布利丹,在一次议论自由问题时讲了这样一个寓言故事:有一头驴肚子饿得咕咕叫,于是它到处寻找吃的东西。结果这头驴子很幸运,很快发现左边和右边都有一堆草可吃。于是它到了左边那堆草边,可审视一番后觉得没有右边那堆草多,所以饿着肚子跑到右边,到了右边以后又发现没有左边那堆草的颜色青。想想,还是回到左边去吧。就这样,一会儿考虑数量,一会儿考虑质量,一会儿分析颜色,一会儿分析新鲜度,犹豫不决,来来回回。这头可怜的驴,最后竟饿死在途中。

在我们嘲笑这头驴是多么愚蠢的时候,殊不知,很多企业的领导者正做着同样愚蠢的事。听起来可能觉得有点不可思议,但事实就是如此:每天开会研究这个研究那个、考察这个项目那个项目、研究这个指标那个指标,到头来什么决定都没做,一事无成……

这就是“布利丹效应”,在瞬息万变的市场经济大潮中,一个企业要想避免陷入布利丹式的旋涡之中,领导者就必须具备过人的决断力,这是领导赢家的关键能力,具备这个能力才能让企业直驶胜利的彼岸。

那么什么是企业领导的决断力?

企业领导的决断力是指企业的领导者决策者快速判断、快速反应、快速决断、快速行动及快速修正的综合能力。它是企业领导力的主要组成部分,在市场竞争中,一个企业能否成功,主要领导者的决断起着至关重要的作用。一名合格的领导者,应善于适应角色的变化,善于运筹谋划,善于正确决断。提高领导者的适应、运筹、决断能力,对于做好领导工作有着重要的意义。

很多企业,特别是中国的很多企业,领导者善“谋”,但是却不善“断”,谋千遍万遍却无一断,对于企业来说,同样是失败。我们常说“谋断”,可见

“谋”与“断”是不可分割的整体。“不谋而断”或者“谋而不断”都会导致严重的不良后果,两者相比,后者的后果还要严重一些。

在多数情况下的选择不是两种答案的选择而是多种答案的选择,还有更多对与错的选择,这些选择需要领导者的智慧和经验创造出最优的答案,拿出很好的解决办法。所以说,作为领导者,必须在错综复杂的事件面前作出正确的选择,而且是快速决断,否则在一些危险的情况下,拖延决断会造成重大祸端,或在机会来临时不能及时决断会造成机会的丧失。无论是开创新的事业的领导者还是已经在商场奋斗多年的前辈,每天都要作出一些选择,作出一些决断,只有作出快速正确的决断才能够不断发展,才能够快速前进。最为困难的是,只要有一个决定错了就会前功尽弃。

那么企业领导者如何才能作出正确的决断?

本书通过一位 CEO 与一家企业共同成长的经历告诉你如何才能提高领导的决断力,如何才能作出正确的决断。领导作决断不能凭感觉,而是需要一系列的因素,如全面的市场信息、不断学习的心态、敢想敢做的胆量、良好的管理理念、灵敏的市场判断力、优秀的决断“智囊团”、详细的力量对比分析等;领导作决断也不仅仅是在策略决断、人事决断、危机决断三个方面。一个企业要想发展,领导者还得做好其他方面的决断,如变革决断、授权决断、培训决断、冲突决断、撤退决断等,正如“世纪经理人”杰克·韦尔奇所说的那样:“领导决断是一个完整的程序、完整的系统”,企业领导者只有真正提升自己的决断力,在关键时刻作对决断,作好决断,才能带领企业走向飞速发展的轨道。

从这个意义上来说,这是一本值得领导者好好看的书,不仅要好好看,还要好好学。那些杰出的企业领导人,他们之所以能够成功,并没有什么特别的超能力,只不过是在正确的场合作出正确的决断而已。相信您看了此书之后,也能成为一个杰出的领导人!

杨健知

2009年4月29日

引子:作好决断,卓越领导的第一要务

在王博接到南明销售公司庞总邀请的那一刻起,王博就知道自己如果接受庞总的邀请,进入南明销售公司当一名企业“空降兵”,自己要做的事情就是帮助南明销售公司脱离困境,走上正轨。在此之前,他已经通过其他渠道了解到了南明销售公司的一些情况:企业运转不灵、员工流动性大、产品不被客户接受、经营理念不被员工认可、竞争对手攻击猛烈、现金流运转不畅……这是一个典型的“病入膏肓”的企业。虽然南明销售公司在当地企业界非常有名气,但是如果照这种情况发展下去,迟早会成为一具空壳,然后轰然倒下,宣布破产。

王博心中非常清楚,这是很多中国企业最终的结局,因为这些企业当中都存在着一个通病:容易做大,却不容易做小。企业要想获得发展,就必须将企业做大,这没错。而要想企业平稳向前发展,就要善于将企业做小,让企业走上正规化的发展道路,摒弃家庭作坊的运作模式。可是中国企业的领导者往往只懂得“如何将企业做大”,却不懂得“如何将企业做小”。因此,在需要作出“做小”的决断时,却作出“做大”的决断,和企业的需要南辕北辙。犹如开车一样,需要刹车的时候却踩油门,加速走向失败。

对于理论,王博心中非常有数,但是实际操作起来可就不是那么简单了。尤其是如何才能作好决断,王博心里更是没底。王博拿着那份邀请书,心中有点忐忑不安,他始终决定不下到底是接受邀请还是拒绝邀请。如果接受这份邀请,他就得担负起“救援”南明销售公司的重任,那么一连串的问题就会扑面而来;如果不接受邀请,那么空有一肚子的理论,最终还是成不了一个卓越的企业领导人。在理想和现实之间到底该如何取舍,王博有些矛盾。为此他请教了自己的老师赵军。

“老师,我到底该怎么做呢?”

“如果我是你,我会接受这份邀请,然后在南明销售公司做一个卓越的领导,我知道,这是你一直追求的目标。”

“是的,可是我不知道……”

“你不知道如何才能成为一个卓越的领导,是吧?那么我问你,在一个企业里面,领导要做什么、必须做好什么?”

“是决断!”

“对,就是决断。如果让我用一个词语概括对一名成功管理人士的要求,那我的回答肯定是两个字:决断。”

赵军喝了一口咖啡,接着说:“那么我现在告诉你,要想作好决断,首先就要摆正你作决断的心态。现在很大一批特别是受过高等教育的企业领导者,把决断看得很轻,而把一些经营手段看得很重,认为手段高明,就能赢得销售、战胜竞争对手。一个好的领导者是不能如此行事的。销售场上,营销手段固然重要,但是无论你使用什么样的手段,你都要作出相应的决断。”

“这也是很多企业陷入‘不正当经营’怪圈之中的原因。”王博若有所思地说。

“是这样的,心态不正,决断就不正。说到底,这些企业之所以会进入这个可怕的怪圈,还是因为企业领导人作决断时心态没有摆正,将企业带入了万劫不复的境地,虽然这些不正心态、念头很可能是一闪而过的,但只要他们将这些念头付诸行动了,这些念头就成了领导者决断。”

“那么南明销售公司是不是也存在着这些问题呢?”

“成功的企业成功原因都差不多,但是失败的企业却有各自不同的失败原因。经过我的观察,南明销售公司之所以会出现负债经营,这和领导者的决断有着直接的关系,他根本就不知道企业问题出在哪里。这就是我要说的第二个问题了,要想作好决断,就要对企业内部存在的问题对症下药。你要知道,一个领导者如果药下得不好,不仅不能治病救人,而且还会置人于死地!”

这一点,王博非常认同,领导者如果决断不好,对企业的伤害往往都是致命的。

1997年的11月阿姆斯特朗接掌AT&T并担任CEO一职时,这家公司年

引子 ■ 作好决断,卓越领导的第一要务

营业额 1300 亿美元,虽然营业额有些下滑,但是只要公司领导者有好的决断力,能够正确决断,重振辉煌的机会还是有的。但是 8 年下来,阿姆斯特朗没有做到这一点,连连出牌却连连出臭牌,阿姆斯特朗最后也因为一长串差劲的策略决断而尝到苦果,事业生涯也画下不光彩的句点。在 2005 年,一穷二白的 AT&T 竟然被以前的子公司所收购。

对于一个企业的领导者来说,这无疑是最大的失败。而在企业界,这样的失败并不少见。

“为什么很多企业会在短短的几年甚至几个月的时间内宣布破产呢?一切要归因于决断。”赵军继续说道,“领导人的所作所为,最重要的是作出好决断,这是领导力的精髓。当然,这并不意味着领导只要作好了决断,一切都万事大吉了。领导要做好决断,还得有人执行好你的决断。这就是我要告诉你的第三个问题。领导人在面对模棱两可、情势不明、相互冲突的需求时,需要承受很大的时间压力,而且还必须作出决策和采取有效的行动,以确保组织的生存与成功。这就是领导者的价值所在。他们好的决断及聪明的决定,要确保有效地执行。”

“决断加执行才等于成功,是这个意思吧?”王博仰着头问。

赵军欣慰地点点头。

1999 年,菲奥莉纳踏进惠普,被誉为率领转型的领导者,呼声一片。她所要做的工作就是对这家多年来表现乏善可陈的公司猛踢一脚,让惠普这艘大船再次扬帆起航。但是菲奥莉纳似乎并没有做到这一点。更糟的是,在她任内,惠普一半以上的盈余目标未能达成,股价跌幅高达 58%。

2002 年 5 月 7 日,惠普以 240 亿美元的股票交易收购康柏的行动完成。虽然这个行动经历了漫长的等待,但最终还是有了一个结果。可是这个结果并没有给惠普带来好的转机,最终因为菲奥莉纳的策略决断执行不善,导致惠普董事会于 2005 年初开除了菲奥莉纳。最终,她以这种落寞的方式宣告失败。

“正如有人曾经说过的一样:决断做得好,其他重要的事情便不多;决断做不好,其他重要事情便无关紧要。”王博兴奋地说。

“是的,你说的太对了。看来你知道自己该怎么做了。不过我还想告诉你,一个好的决断,必须要有足够的影响力,这就是第四个问题。任何一个层次的领导者,如果作出的决断在公司当中没有任何的影响力,那么这样的决断不做也罢。”

“对,没有影响力就起不到任何的作用。”

“你可以回想一下企业界比较有作用的决断,哪一个不是影响力十足?‘经典可乐’事件、‘蒙牛和超级女声’……他们的这些决断,让整个企业界为之所动。寻根究底,领导力记录的是决断力;这是领导人的写照,作好决断是卓越领导的第一要务。”

四个问题就像四盏明灯,照亮了王博前进的道路。现在他已经知道自己该怎么做了。

关键人物设置

王博:企业“空降兵”,即职业经理人、CEO。这次空降到“南明销售公司”目的非常明确:将“南明销售公司”从负债经营的泥淖中拯救出来。这是他“出师”之后的第一次单独行动,缺乏一定的实践经验,所以他请出自己的老师做自己的“军师”,运筹帷幄。他的目标是成为一个卓越的企业领导者。

赵军:王博的老师,一个饱经沧桑、不乏企业管理决断经验的职业经理人,曾经帮助很多陷入困境的企业脱离苦海。在他的心目中,领导者就是企业的方向盘,给企业指明前进的方向,并且在关键时刻作出正确的决断。从某种意义上来说,决断本身就是一种方向性的选择。

李丁:王博的助手,曾经是南明销售公司总经理秘书,对南明销售公司的情况非常了解。他知道问题出在哪里,但是不知道该如何解决。所以王博选择了他当自己的“把脉员”。

庞总:南明销售公司总经理,热爱文学,性格优柔寡断,虽奋战商场多年,但并没有积累一些很好的管理经验,特别是在需要决断的时候,总是犹豫不决,前怕狼后怕虎,最终错过许多销售良机,给企业带来很大的损失。南明销售公司之所以会陷入负债经营的泥淖之中,庞总这只领头羊有着不可推卸的责任。

蓝总:庞总的朋友,经营一家企业,是一个典型的中国企业领导者。

目 录

CONTENTS

第一章 决断,卓越领导的首要任务 / 1

企业要想获得长远的发展,除了企业、产品本身因素之外,领导的决断因素不可忽视。一个卓越的领导,不仅能够完美部署工作,在关键时刻还能果断作出决断,将企业的损失降到最低点。两者相比,后者显得更加重要一些。毫无疑问,决断成了卓越领导的首要任务。

好决断是个完整程序 / 2

好决断的唯一标记是“持续成功” / 4

作出正确的决断需要有自知之明 / 6

完美执行从做好决断开始 / 8

第二章 作好决断必备的几大因素 / 13

优秀的决断,不是“拍脑袋”作出来的,而是需要繁杂的前期工作作为后盾。很多领导错误地将决断理解为“下命令”,其实不然,这其中需要做好决断必备的几大因素:全面的市场信息、灵敏的市场判断力等。只有真正具备

了这些因素,领导才能具备优秀的决断力。

- 全面的市场信息 / 14
- 不断学习的心态 / 21
- 敢想敢做的胆量 / 24
- 良好的管理理念 / 27
- 灵敏的市场判断力 / 32
- 优秀的决断“智囊团” / 37
- 详细的力量对比分析 / 42
- 不同的意见 / 46

第三章 策略决断,帮企业选定发展方向 / 51

企业的经营策略决定着企业的发展方向和发展模式,也决定着领导决断的方向和内容。领导的策略决断就是企业的指挥棒,它指向哪里,企业就走向哪里。一个卓越的领导者首先要在企业的经营策略上找对方向,才能带领企业、员工走到一个新的高度。

- 策略,决定企业的发展方向 / 52
- 策略决断不能跟着感觉走 / 54
- 策略决断要为全局服务 / 57
- 提高策略决断力,需要不断地观察和思考 / 60
- 策略决断要充分考虑后患 / 65
- 领导者必须发展自身的策略决断模式 / 69
- 策略决断要吸取经验,但不能依靠经验 / 72

第四章 人事决断,帮你选对人做对事 / 77

人才是企业唯一的财富,如何让这些人才将自己的能力变成企业的优势,这就要求领导对此进行合理调配,将合适的人放在合适的岗位上。从而提高企业的整体效率,打破企业发展的人事制约,切切实实地让企业和员工

一起奔跑起来。

人事决断是企业提高效率的平台 / 78

人事决断的制约因素 / 82

选对人,也要放对位置 / 86

人事决断,选对接班人 / 91

人事决断,需要时间和思考 / 94

发挥优势更能提高工作效率 / 97

解雇员工也要当机立断 / 101

第五章 危机决断,让危机成为转机 / 105

企业经营不可能不遭遇一些危机,领导者要做的是如何规避、解决这些危机,而不是如何回避这些危机。在危机面前,最关键的是领导要正视危机,只有正视危机才能真正解决危机,才能让危机转化成企业发展的转机、契机。不仅如此,领导者还需要有敢于冒风险的魄力。如若不然,一切终将功亏一篑。

危机决断需要良好的“危机心态” / 106

善于看到危机背后的机遇 / 109

牢记“危机二元论”——“要么生存,要么死亡” / 111

将危机化为发展的转机 / 115

决断危机,要集思广益 / 118

预防危机是最有效的危机决断 / 122

第六章 变革决断,让企业破茧成蝶 / 127

企业要想不断生存下去,就需要不断地延续自己的生命线,也就是需要在还没有达到“稳定期”时,就要提升自己新的生存能力、敢于面对变革。现在的市场竞争如此激烈,唯有不断地应变,不断地变革,才能让企业获得生存乃至发展。卓越领导者必须记住一句话:企业变革,勇于面对则生,选择

逃避则亡。

- 变革,延续企业的生命线 / 128
- 变革决断,需要良好的市场前瞻力 / 132
- 变革要善于摧毁自己、否定自己、淘汰自己 / 135
- 变革决断,需要领导敢于冒险的魄力 / 138
- 变革要先于竞争对手进行 / 143
- 变革需要不断地实践 / 146
- 化解变革的内外阻力 / 148

第七章 授权决断,全面提升工作效率 / 153

古希腊诗人荷美罗斯,在公元前 700 年就说过:“自己独揽所有的事情是不可能的。有些人去跟某些神战斗,有些人去跳舞,有些人去弹竖琴和唱歌,有些人则在宇宙神嘹亮的声音下,播撒善良的种子。”作为一个卓越的领导者,应该认识到,凭借自己一个人的能力是完成不了所有的事情。所以,领导者必须必须仔细挑选人才,然后授权让他们独立作业,并为自己的行动表现负责。

- 卓越领导懂得授权 / 154
- 授权,要选好“受权人” / 157
- 授权要注意时机细节 / 160
- 妥善授权,防止权力失控 / 164
- 别让会议拖了授权的腿 / 167
- 虚假授权要不得 / 170
- 授权的同时要注重给员工反馈 / 173

第八章 培训决断,让你的员工快速成长 / 177

员工培训得好还是不好,将直接影响到企业的生命长度。一个卓越的领导者总是不失时机地把对职员的培养和训练摆上重要的议事日程。教育

是现代经济社会大背景下的“杀手锏”，谁拥有它谁就预示着成功，只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人，才会对教育置若罔闻。

培训，让员工帮助企业发展 / 178

选定“受训人” / 183

选定培训内容 / 187

选定培训方式 / 190

培训要懂得因人而异 / 193

培训要懂得循序渐进 / 198

第九章 冲突决断，让企业发展平稳有序 / 203

在任何组织形态下，冲突是无法避免的。对于一个企业来说，有冲突才会有发展。卓越的领导者会很好地解决这些冲突，将企业引向一个新的高度，让企业更加平稳有序的发展。而不是躲避、压制甚至忽视冲突。

冲突是不可避免的 / 204

冲突决断要考虑个体差异性 / 207

冲突决断要考虑个体利益 / 210

解决冲突要建立共识 / 214

化解冲突的五大策略 / 217

要决断冲突，还要预防冲突 / 220

第十章 撤退决断，让你的企业免受失败之痛 / 223

面对企业优势不再的项目，到底是留还是撤？曾经难倒了很多企业领导者，也难“倒”了很多企业。领导者“舍不得”的心态往往会让企业损失更多，与其如此，不如学学古代的勇士：自断手足以此逃生。只有勇于撤退，才能让企业免受更大的失败。从某种意义上来说，一次成功的撤退，其实就是一次新的成功。

撤退与否要考究项目的可继续性 / 224

分清是理想还是目标 / 227

撤退决断,需要冷静思考 / 229

别人都在奋勇向前时,应该急流勇退 / 232

盲目冒进,只会让你走上失败之路 / 235

被动退守耗费人力物力 / 239

第一章

决断,卓越领导的首要任务

企业要想获得长远的发展,除了企业、产品本身因素之外,领导的决断因素不可忽视。一个卓越的领导,不仅能够完美部署工作,在关键时刻还能果断作出决断,将企业的损失降到最低点。两者相比,后者显得更加重要一些。毫无疑问,决断成了卓越领导的首要任务。