

典藏
大师

“卓越领导之道”书系03 清华大学经济管理学院 杨斌博士 主编

蒂奇
本尼斯
作品

决断

成功的领导者怎样做出伟大的决断

没有正确决断，其他一切都毫无意义

How Winning Leaders Make Great Calls

领导者最重要的能力素质之首

领导力大师本尼斯2008年最新力作

[美] 诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) 著
沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis)

姜文波 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

决断

How Winning Leaders Make Great Calls

[美] 诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) 著
沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis)

姜文波 译

JUDGMENT



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

决断 / (美) 蒂奇, (美) 本尼斯著; 姜文波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-300-08999-7

I. 决…

II. ①蒂…②本…③姜…

III. 决断

IV. B812. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 020865 号

决 断

[美] 诺埃尔·蒂奇 著
沃伦·本尼斯 著
姜文波 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北制版印刷厂		
规 格	160mm×230mm 16 开本	版 次	2008 年 6 月第 1 版
印 张	18 插页 2	印 次	2008 年 6 月第 1 次印刷
字 数	213 000	定 价	46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

伟大的决断

在出版这本书的过程中我们经历了中国有史以来最强烈的大地震，我们见证了太多的决断，有政府抗震救灾的决断，有放弃自己保全他人的决断，有为挽救生命割断双腿的决断，每一个都关乎生死，又都无比伟大。无论是国家领导人、企业管理者还是平头百姓，在这段日子里都经受着考验，也都在心里做着不同的判断。

本尼斯和蒂奇写这本书的时候并未经历什么重大灾难，他们只是将二人多年的顾问经验与在管理学方面的独到见解融会贯通，并通过这本书娓娓道来。但是正是他们穷尽毕生所学，耗时5年的研究与考察，真实体验每个决断的前前后后，才把决断的脉络显现得如此清晰。

任何一个决断都不是一瞬间做出的，杨斌博士在书中说的，将决断从“瞬间变成了链环”一语中地。看似瞬间完成的决断其实是一系列的动作，每一步都不能留下遗憾。“决断”看似简单的两个字，却包含着最最简单的工作。所有伟大的决断就成就在这环环相扣的决断过程中。决断能力的高低决定了领导成功与否，也决定了组织中其他人的命运。

当我们看过生生死死，或主动或被动走进伟大决断这一旅程，再回头来读这本书，它所包含的绝不只是一个企业、一个领导者的成功之道，而是品格和勇气，智慧与反省。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤猪肉 

赞誉

“这本书立刻就会成为经典，将被众多当前的以及潜在的领导者捧读。”

——理查德·帕森斯 (Richard D. Parsons)，时代华纳董事长兼首席执行官

“《决断》是一项非凡的成就，是管理智慧与领导行动的美妙结合。”

——霍华德·舒尔茨 (Howard Shultz)，星巴克创始人兼董事长

“伟大的决断理应由一本伟大的著作去诠释它们，现在我们可以看到。”

——乔治·舒尔茨 (George P. Shultz)，前美国国务卿

“《决断》是一本能给你带来阅读乐趣的好书，它阐释了美国一些最重要的商业领导者做出的关键决断。”

——戴维·海伦尼亚克 (David W. Heleniak)，摩根斯坦利副董事长

“领导决断框架是一个有效的工具，领导者可以利用它来培养执行团队的能力。这本书能让任何领导者或渴望成为领导者的人受益。”

——蔡澈 (Dieter Zetsche)，戴姆勒—克莱斯勒董事长

“《决断》是我们这个时代最受尊敬的两位领导者的思想结晶，是给未来领导者的一份蓝图和礼物。”

——弗朗西斯·黑塞尔贝因 (Frances Hesselbein)，德鲁克基金会创始人兼会长

“我是蒂奇和本尼斯的狂热崇拜者。在这本重要的著作中，他们俩开办了一个决断速成班，揭示了伟大的领导者在正确的时机做出正确决断的方法。”

——肯·布兰佳 (Ken Blanchard)，《一分钟经理人》的作者

“蒂奇和本尼斯的这本书思路清晰、见解深刻。你可以信任他们对正确决断及其在有效领导中的作用的理解。”

——杰夫·金德勒 (Jeff Kindler)，辉瑞公司董事长兼首席执行官

“这本书讲述的是领导者怎样把活力变成愿景和战略……这是一本引人入胜的好书。”

——爱德华·斯奈德 (Edward A. Snyder)，芝加哥大学商学院院长

“如果今年你只能读一本领导力的书，那就是这本《决断》。”

——维杰伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan)，塔克商学院国际商务学教授

主编的话 决断

清华经济管理学院 杨斌博士

这本书跟我此前的想像很不一样。两年前，当本尼斯将有一本名为《决断》的新书问世的消息通过出版商传递给我的时候，我头脑中勾勒出的是本尼斯在以前的著述中对于“judgment”的长期关注——他始终把它列在领导力的核心组成中，旁边经常是 passion（激情）和 taste（品位）——那时我把这个“judgment”更倾向于理解为“判断力”，并且是在 KSA 模型中，属于 A（特质）的部分^①——而我一直以为这一部分领导力组成，多属天生或者长期浸淫（也有关键顿悟）的结果，对于很多人来说，常常只能是欣赏艳羡，慧根粗具的，则可以努力学习借鉴。

所以，那时候我猜测这本书，是老爷子要对这个难题进行某种盘点，借助他无以伦比的人脉和巧妙的访谈框架^②，讲述一系列的精彩故事，让读者们在阅读时不断发出“妙啊”、“大手笔”、“真是天才”之类的折服赞叹之声，管理课堂上的老师又多了一些说书般的段子（本尼斯在这方面是老师们最好的朋友），挺好，只是然后呢？

拿到书稿再看，第一个没想到，盘点变成了攻坚，作者尝试要对这个只能意会难以言传的堡垒，进行一场模型性很强的总结提炼，力图变成 teachable^③，为更多的领导者、学习者所用。真的要为这样一种努力本身而感到敬佩。决断作为领导这一复杂现象的核心，“累积了太多令人讨厌的可能性”^④，也缺少有人就近观察持续总结的机会，因此变成

① 管理者（领导者）的 KSA 模型用三个支柱来看领导力组成，分别是：knowledge（知识）、skill（技能）、attribute（特质）。

② 本尼斯教授的访谈框架很多时候带有较强的引导性，而我的观察，量级小一点儿的访谈对象往往会受到这个框架的较大影响。

③ 此处有意运用作者在书中不断强调的概念 TPOV（teachable point of view）——可喻之义或称为“可传授的观点”。

④ 丘吉尔评价战争时说到。

了领导力研究中遗憾的空白地带。非得有大智慧兼大勇气者，才有觊觎领导王冠上的珍珠的心力。本尼斯自己衡量下来，觉得还不够，于是请到了好帮手——诺埃尔·蒂奇。

这本书的作者署名，蒂奇列在前头，是很应该的。这就说到了我拿到书稿后的第二个没想到：**瞬间变成了链环**。书中非常核心的模型，是领导决断的框架（在第2章中有详述），具体地体现为一张流程图（图2-1第一次出现，后来多次再现），熟悉本尼斯的读者会感到，这太不本尼斯了。本尼斯的著述中常有非常好的智慧亮点，逻辑也很丝丝入扣，但是用到一张流程图，还是有点儿新鲜。作者所强调的决断不是结果，不是“啊哈”似的灵光一闪，而是发掘出灵机一动背后的积淀与储备，将它展开为一个过程，并且充满着执行和调整，其实是把决断从A（特质）中往S（技能）上引，解读为一系列的行为而不是天生的禀赋，这是书名译作“决断”而不是“判断力”的重要原因。

蒂奇比较提气的一点儿，是书中的几个大案例，通用电气公司、纽约领导学院，更不要说危机决断中埃克森、壳牌、福特汽车的那几个精彩案例^①，都有他长期的参与介入或者近旁观察，这种与领导者和团队的“厮混”，补充或者提升了本尼斯所擅长的访谈以及对领导者行为的梳理升华，也让我们有机会较为完整地看到一个大的决断中，每步决断的因果、偶然和必然、力量的角逐竞技、战略与政治的权衡、小错误变成学习的机会，等等难得的内情，多了许多体认的可能。

如果你以前读蒂奇的书比较少^②，花时间读读书中的第3章——决断的故事主线。一个充满生命力的领导决断，一方面基于可喻之义（TPOV）确定的方向和价值取向，少数人因为相信而看得到；另一方面，则依赖契合实际并引人入胜的故事主线，让多数人能够因为看到而相信。可喻之义，恰恰是让领导力走下神坛，用这种工具，将自己的知识和经验积累，拿出来传授给其他人，把自己的价值观和理念，分享给其他人。它的生动活泼，它的包容而不强迫，让大家接受起来更为自

① 本书的第9章，只就单章价值，超过市面上95%的东抄西抄的危机管理书籍。

② 你会发现本来也不多，《领导引擎》是很有价值的一本。

然，更能引起心动而后行动。

在这一章中，蒂奇把自己长期辅导（或者辅佐）的一位领导者的故事跟大家分享，他就是波音的麦克纳尼。一个完整的案例，让读者很容易对于故事主线的作用了解并跃跃欲试。其实，我们今天的领导力训练中，故事主线部分仍然是比较弱的。有过“精神力量”至上的一段岁月，让我们今天对于愿景激发、故事动员以及相关的一些行为抱持着较为被动、怀疑的态度，也算是一种矫枉过正吧。事实上，张瑞敏砸冰箱抓质量，王石炒地皮还是造房子的选择，都是故事主线很好的例子。

第2、3章中留给未来研究者很多空间去开拓。拿“重做循环”来说，让我想起了我们访谈柳传志先生时，他对于“复盘”的看重；让我想起了访谈管彤贤总裁时，他强调的自己成长中“不贰过”的经验。三周前，我主持卡洛斯·戈恩在清华的演讲，问他可否分享一些“leadership failure”给到场的同学。他回答说，“我犯过很多错误（mistakes），但是，我努力不犯同样的错误，而这就需要先承认你犯了错。重复犯同样的错，才是 failure”。重做循环，最形象地也最深刻地体现出领导决断的过程性，甚至动态演化性；而重做之所以能发生，首先就得要认错。书中研究的多位领导者（宝洁的雷富礼特别突出），都是不怕认错，并敢于再来的学习者。这才是不被神化的基础。

书中提出的决断矩阵，特别是四种知识的分类，非常重要：自我知识、社会网络知识、组织知识、背景知识。推动变革时，找到方向感（可喻之义、故事主线）之后，关键的还要有分寸感，而这当中，关于人和人群的认知是分寸感的基础。什么是大多数，利益在哪里，长远又如何衡量，组织资本积累得如何，我是局外人还是圈内人，组织基调是求变还是求稳？这都是你必须回答的问题。从这个意义上说，每一个决断都是政治决断，每一场变革都是政治运动。

至于书中的三个决断领域：人、战略和危机（受到通用电气公司非常大的启发），我也深深认同，这确实对于中国今天的企业也是最为关键的三个领域，不仅仅因为它们富含决断，有赖于决断，更重要的是，这才是领导者的正业，才是你投入时间精力而不枉费的对象。三者又经



常黏合在一起：一场危机中常常呼唤更急迫和关键的人和战略的决断；战略的决断又往往受制于人和危机的隐患，等等。

书的第4章，有很浓重的本尼斯特征，强调品格和勇气对于领导决断的重要意义，这个强调并不过分，决断不是聪明人的聪明把戏，也不是投机者的投机游戏。领导者也许可以凭借投机或者小聪明取得一次或局部的胜利，但是长期、持续的成功决断，背后一定是正直的品格和负责任的勇气的底色。

哈佛商学院的课程教学经验总结，经常表达为“education for judgment”，认为管理教育中最难学习的也是必须借助案例教学才可以尝试训练一二的是这个 judgment，不管它是判断力还是决断，大家普遍认为，这对于未来的领导者而言，最重要。案例教学法，非常宝贵的一点儿，就是希望学习者将自己摆在一个决断者的位置上；而非常不足的一点儿，就是它无法使学习者真正承受决断的成果或者后果，也较为忽视决断作为一个过程所包含的执行和调整，这使得我们培养出的人才有了明茨伯格教授所批评的那样一种危险性。^① 如何解决这个问题，培养过程中的决断者，培养善于调整和学习的决断者，这也算是本书的发现和洞见，同时也给我们的管理教育提出的一个新的挑战。

尽管我不怎么同意作者“有了正确决断，其他的一切就没那么重要了”的观念，我却笃信作者“没有正确决断，其他的一切都毫无意义”的信念！不仅仅对于本书中讲述的很多的大公司、CEO 是这样，对于普通日常生活中的我们，何尝不如此！如果说本书的一个美中不足，就是它一如既往（本尼斯特色）关注了 CEO 和顶层管理者，而没有将组织中各个层次、社会中各色人等的关键决断给予足够的重视和分析，当然，这也就给我们这些读者和学习者留下了自己写就自己的领导决断的空间。

选择并认真读完这本书，也许未来会被证明，是你的一个正确决断。

① 《管理者而非 MBA》中对于哈佛案例教学法中“伪决策”的游戏有比较尖刻的批评，也对于这种训练容易造成 MBA 学生的“救世主感”表示了明茨伯格教授一贯的不认同和不宽容。

推荐序 决断是一场赌博吗

《IT 经理世界》杂志社出版人兼总编辑 刘湘明

我们的一生，由无数决断组成，一生的成功与否，其实就是所有决断结果的总和。人生如此，企业的经营亦如此。

一个典型的决断场景通常是这样的——我们面对多变的环境、众多的选择，而时间永远是紧迫的，手上掌握的信息永远都是片面的、不足的甚至是错误的。而且心理学已经证明：

1. 人脑无法应对过于复杂的事物……脑力是十分有限的，每次只能同时关注八件事情；
2. 我们计算可能性的能力也很差，尤其是把两种或多种可能性综合起来的能力更差，而这样的能力对于大多数决断来说都是至关重要的；
3. 我们学习的速度很慢，而且会反复地犯同样的错误；
4. 我们都很容易受到情绪的左右——尤其是恐惧引发的焦虑。

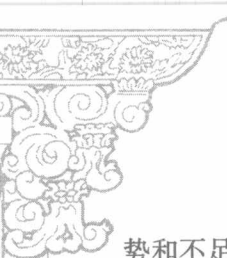
种种不利因素组合在一起，使得决断对很多人来说，更像是一场胜少负多的赌博。

真的是这样吗？

在众多管理著作中，沃伦·本尼斯对于领导力的持续深入研究，使得他的作品永远是值得期待的。

这一次他把焦点放在了决断上，在本尼斯看来，决断是有效领导的本质，优秀的领导者不仅可以做出更好的决断，而且还能够分辨出那些真正重大的决断，并在这种情况下保持更高的正确率。

此前关于决断的书籍甚少，因为长久以来，人们认为决断的过程太过复杂和主观，受制于个人风格、运气和历史变迁等众多无可研究对比的复杂因素。而一些相关话题的研究，又往往过于简单、机械、线性，过于关注企业业务层面的要素，例如外部环境的机遇和威胁，内部的优



势和不足，以及企业能够拿出的产品和服务。一个典型的例子就是著名的由“现金牛”、“瘦狗”、“明星”和“问题型”四个方格组成的“波士顿矩阵”，这些理论都很正确，但正是因为太过完美无缺、滴水不漏，无异于常识，对企业的帮助也不大。正如作者在书中谈到，“回首过去30年，学术界和咨询界对杰夫·伊梅尔特、雷富礼、詹姆斯·麦克纳尼这样的首席执行官并没有多大的帮助。”

本书的核心观点认为，正确的决断是一个基于情境的决策过程，而不是一个结果，它涉及到3个主要决策领域：人、战略和危机，其中关于人的决断是最困难的，也是最关键的。在每一个领域内，领导决断的实施都要经过3个阶段：准备阶段、做出阶段和执行阶段。卓越的领导决断是以领导者所掌握的关于其自身、社会网络、所在组织以及利益相关者的背景知识为支撑的。

在这个决断框架下，作者没有给出做出百分百正确决断的流程秘籍，相反他们又提出了更多细致的问题让读者思考。希望凭借对这些问题的思考和梳理，能够让读者对自己的决断做出最充分的准备，最及时的校正和最有效的执行。

因为工作关系，本书的两个作者都有机会和美国商界、军界和政界一些顶尖人物（例如GE的两任CEO杰克·韦尔奇和杰夫·伊梅尔特，美军特种部队的创始人韦恩·唐宁将军等）进行深入的沟通，了解他们在决断背后的思考过程和内心挣扎，也看到领导者对于自身精神层面的修养和反思。这对于研究决断这一主观性很强的行为来说，是非常宝贵的内容，这也使这本书有别于很多关注业务层面和工具层面问题的管理书籍。

例如书中贯彻始终的是，对TPOV重要性的不断强调。因为作者相信，一个领导者怎样完成决断过程，在很大程度上取决于这个领导者是什么人。持续不断做出正确决断的领导者，会用头脑中建立起的腹稿框架来指导自己的思考。关于这个世界怎样运转以及他们想要看到的结局，都在他们的头脑里演绎着生动的故事。而有了TPOV，领导者就可以把自己的想法和价值观传递给别人，从而向自己希望的方向去推动和

改造组织，帮助自己的决断成功。此前我们的企业家对企业文化和价值观谈论很多，但是对其中的“teachable”却重视不足。

又如书中用了整整一章的篇幅，强调勇气和品格对于决断的重要性，里面引用韦尔奇的一句话：“如果你不感到困惑，你就不知道正在发生什么。”相信这句话会让很多困顿中的人如释重负——原来权重睿智如韦尔奇，也会时常感到困惑。

有了这一层视角，就使得这本书不仅对于企业的管理者很有价值，书中的一些基本原则，对于很多渴望改变自己、追求成功的普通人来说，也具有很实际的指导借鉴意义。



谨以此书纪念 2007 年 7 月 18 日突然故去的韦恩·唐宁将军；他是本书中一位至关重要的领导者，领导创建了现代的特种部队，担任过负责国土安全的反恐主管和副国家安全顾问。他还参与建立了西点军校的反恐作战中心，并担任该中心的负责人，取得了突出的成绩。他还曾经在密歇根大学与我们一起授课。他是我们的良师益友，是一位伟大的爱国者。

诺埃尔和沃伦

在这本书的每一页都做出了决断。

如果没有帕特里夏·斯泰西（Patricia Stacey）

和格雷斯·加布（Grace Gabe）的智慧，

我们的成功决断就会落空。





决断是有效领导的本质，是一个基于情境的决策过程，涉及到3个主要领域：人、战略和危机。在每一个领域内，领导决断的实施都要经过3个阶段：准备阶段、做出阶段和执行阶段。卓越的领导决断是以领导者所掌握的关于其自我、社会网络、所在组织以及利益相关者的背景知识为支撑的。

