

现/代/领/导/技/能/训/练

领导决断力

LEADERSHIP WISDOM

张福墀 蒋跃勇/主编

决断力是领导人最重要的一种能力：当
机会到来或者在危急关头，如果不敢决断、
不善决断、或者决断不当，就会遭致灭顶之
灾或沦于碌碌无为……



中央编译出版社



领导决断力

张福墀 蒋跃勇/主编

时文源 曹明利 杜宝海/编著

中央编译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导决断力/张福墀 蒋跃勇主编. —北京: 中央编译出版社, 2000.5

ISBN 7-80109-388-7

I. 领…

II. 张…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09441 号

责任编辑: 王伟中

领导决断力 张福墀 蒋跃勇/主编

出版: 中央编译出版社

地址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电话: 66117130 66171396

经销: 全国新华书店

印刷: 北京星月印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32

字数: 220 千字 印张: 15

版次: 2000 年 12 月第 1 版第 2 次印刷

定价: 28.00 元

主编的话

有关领导的学问,对于任何一个想要有所作为的社会成员来说,都是需要了解、熟悉和掌握的。

有人说:“领导就是领而导之。”有人把“领导的涵义界定为“上级对下层的影响”,这实属是一个人对他人的有效影响。那么,“领而导之”的学问,“有效地影响他人”的学问,就绝不只是那些领导者才需要的吧?

一个人无时无刻不在进行管理和被管理。乐也在其中,愁也在其中。领导的学问就是要研究管理。

一个人无时无刻不在与自己的心理打交道,无时无刻不在同他人的心理打交道。甜也在其中,苦也在其中。领导的学问就是要研究心理。

一个人无时无刻不在调整认识和确立思路。柳暗花明在其中,山穷水尽也在其中。领导的学问就是要研究哲学思维。

这样的领导学问,恐怕不是只属于那些领导者(工商企业的、军队的、行政部门的、学校的、医院的、社会团体组织的领导者)的“专利”吧?领导的学问,同样也

应属于我们社会的普通成员(诸如企业员工、部队战士、政府公务员、教师、医生、社会公益志愿者、孩子家长、大学生和中学生、乡村村长等等),并为他们所用吧?

但领导的学问,并不是念书的人关在书斋里苦思冥想、坐而论道的产物,而是在实践中保证取得成功的原理、思路、观念、心志、水平和能力等这一切的综合。

所以,领导的学问,从来就不是抽象的、空洞的,而是真才实学,具有强烈的实践性色彩。

这种真才实学,集中地反映在“领导力”这一个词汇上。

领导力,乃是一个与领导水平和能力、与领导效率和力量有关联的概念。由此人们可以引伸出各种各样的相关的力。诸如统筹力、洞察力、判断力、谋划力、预测力、决策力;诸如影响力、指挥力、组织力、协调力、控制力;诸如沟通力、感化力、人格力、宣传鼓动力。在这些领导力中,我们认为决断力和驾驭力是最重要的。因此,我们撰写了《领导决断力》和《领导驾驭力》。这两本书力求面向具有不同社会身份和不同文化程度的读者,为保证可读性、便利性、直接受益性、间接受益性,所以,在内容编排与撰写上,具有如下几个特点:

第1个特点。每本书在粗略地对某个领导力进行

分类之后,直接以一节一节的形式撰写具体内容,每节内容相对独立,但全书的几十个小节顺理排列,又成为一体。读者可从头按顺序阅读,也可对目录中感兴趣的某一个小节单独查阅。

第2个特点。每本书的论述与实例互补互用。除了少数几个非专论不可的地方之外,大部分都以实例为主,不像许多论著那样把实例作为立论的佐证,而是由具体实例提炼出若干启示。每本书都列举了二三百个古今中外的实例,由这么多实例所提供的启示是何等丰富多彩,读者可想而知。

第3个特点。每本书所举实例不同于市场上流行的许多其他图书中的例子。许多书中“实例”不少,但过于简单,只是三言五语,读后似乎觉得作者的观点有“佐证”,但作者所举的“实例”为什么就可“证明”他的观点,却不得而知;而且,许多过于简化的“实例”(例如古代史实),众多读者有的好像听说过但不了解,有的连听也没听过。当然,资料类的书也不少,但它们只是资料而已,并无观点提炼。

每书所举实例,具有三个特征:一是数量多,二是案例完整而系统,三是涉及面广大,包括古今中外、帝王将相、普通百姓、政治斗争、战争、经济建设、文化伦理、学校家庭、管理、心理(个体心理和社会心理)、教育

(学校教育和家庭教育)、竞争、品性修养、领导艺术等等。

每书所举实例,能发挥三个作用:一是作为本书作者所列观点的例证或源头,二是可以作为读者永久保存的案头资料,三是可让读者自己从“实例”中引发出更多的独立思考和启迪。所有这三个作用,没有案例的完整和系统,是实现不了的。

第4个特点。每书有意向广大读者介绍了大量古代圣贤的妙论,我们自信许多妙论对众多不同层次的读者(包括许多中上层领导者)来说是第一次见到。

这些妙论,可以做典故,可以做格言,可以做座右铭,也可以做劝勉之词。这些妙论,可以收藏而作为备忘资料,也可以深读而激发悟性和睿智。尽管古文有些难读(一般都有白话翻译),但我们相信,原汁原味的菜肴与酒,才会使人回味悠长,流连忘返。

第5个特点。每书有意把领导力的学问放到一个更广袤的空间中,广征博引。无论是观念的触角、思维的方向,还是案例的类型、语言表述的自由度,都洋溢着创造的活力。这不仅可以使各行各业各级领导者的领导力,从中得到提高,也可以使许多有志成为领导者的人们(主要是青年人),从中得到教益和提高。这不仅可以使众多无意于做领导工作的人们,从中得到领

导力以外(如教学生、管子女、设计自我发展、交朋友等)的教益和提高;而且也可以使各行各业各级领导者和许多有志成为领导者的人们,从中得到领导力以外的教益和提高。

市场经济的高度发达,越来越把传统社会分工(甚至包括家庭的分工)的专业性学问搅拌得模糊了,搅拌得你中有我、我中有你(例如一个深谙领导力学问的企业家,可以成为一个好政治家,可以成为一个好教师,也可以成为一个好家长)。

知识经济的高度发达,又把偌大世界五光十色、缤纷绚丽的图景,集中到一块小小的电脑屏幕上。世界真的变得很小了。

先哲老子曾论述人是“三才”之一。就是说,我们“人”乃是宇宙当中三类最有圣气的事物之一。

在这样一个充满希望和诱惑,又充满挑战和困扰的世界上,每个人都应该努力完善和提高自己,在努力完善和提高自我的过程中,努力推动人类社会的和谐祥瑞,努力促进宇宙万物的生机勃勃。

我们期望这两本书在人们的上述努力之中,能够提供尽可能多的营养。

张福焱

目 录

第一篇 领导决断力概述

第一章 引例	(2)
1. 成败在于决断	(2)
2. 只论不断，何以立信	(6)
3. 诸葛亮的空城计：决断要有魄力	(9)
4. 晁错之错：火候未备而决断	(13)
第二章 什么是领导决断力？	(15)
5. 决断力就是坚决地做出最后定论 的能力	(15)
6. 决断乃是领导智慧的主宰	(17)
7. 时机 = 握时参机	(19)
8. 握时参机：领导决断力的基石	(20)
9. 时机成熟，苻坚毅然自立	(21)
10. 朱元璋“缓称王”：等待时机	(23)

11. 曹操“隔岸观火”：在积极准备中等待时机	(25)
-------------------------------	------

第三章 决断力分类 (28)

12. 决断力的起点是判断	(28)
13. 被不同意见困扰，无从判断	(30)
14. 角度不同，会有不同的判断	(35)
15. 邓小平的创造：不争论	(38)
16. 四类决断：果断、柔断、虚断、妄断 ...	(42)
17. 看准机缘：徐有庠当断则断	(43)
18. 项羽果断杀宋义	(45)
19. 为创大业，展鸿图，曹操辅王如疾风 ...	(48)
20. 宽仁不断，则会养虎为患	(52)
21. 不得要领，拖延不断	(56)
22. 不明轻重，优柔寡断	(59)
23. 心性脆弱，不敢决断	(62)
24. 虚断，会使英雄掉头，元帅败北	(65)
25. 以小示强，山下诱导客户虚断	(68)
26. 心血来潮而妄断	(70)
27. 纸上谈兵：只凭感觉而轻断	(75)
28. 以偏概全而片断	(77)

29. 四种形成方式：臆断、专断、	
群断、明断	(80)
30. 臆测偏颇，决断失误	(82)
31. 高手谋势，常赖直觉判断	(84)
32. 国际象棋：一步好棋无穷期	(87)
33. 专家会诊不下，老农臆断解决	(90)
34. 当专则专：松下不受舆论摆布	(94)
35. 征求意见，不要超过三人	(97)
36. 多一个智慧总比少一个智慧好	(100)
37. 要集思广义，不要“那个呀”	(102)
38. 有言在先，曹孟德明断刑罚	(104)
39. 热炉法则	(107)
40. 李克识人，多方明察而断	(109)
41. 利令智昏，决断乱了方寸	(113)
42. 先民主后集中	(116)
43. 先集中后民主	(120)
44. 领导决断过程几步曲	(123)

第二篇 态势决断力

第四章 引言：态、势与态势	(128)
45. 何为态势？	(128)

46. 隆中对：诸葛亮谈势与态	(131)
-----------------------	-------

第五章 态势决断力	(137)
------------------------	--------------

47. 领导者要做“圣臣”和“智臣”	(137)
--------------------------	-------

48. 时光连续而可预断	(140)
--------------------	-------

49. 事物相关，可彼此预断	(143)
----------------------	-------

50. 时事多变，不可不预断风险	(146)
------------------------	-------

51. 古人讲“八风”，可评判国运兴衰	(148)
---------------------------	-------

52. 研究发展规律，预测运筹	(151)
-----------------------	-------

53. 主观估价，群体综合：主观	
------------------	--

概率预测法	(154)
-------------	-------

54. 预测决断，不能忽视“误差”分析	(157)
---------------------------	-------

55. 什么是造势	(159)
-----------------	-------

56. 挟天子以令诸侯：曹操智勇	
------------------	--

造成舆论势	(165)
-------------	-------

57. 四面楚歌以散斗志：张良巧造	
-------------------	--

心理势	(169)
-----------	-------

58. 困兽犹斗：不可小看压力势	(171)
------------------------	-------

59. 背水一战：韩信勇造压力势	(174)
------------------------	-------

60. 周文王用势：友、朋、党、群	(177)
-------------------------	-------

61. 因势而辅术	(181)
-----------------	-------

第六章 问题决断 (185)

- 62. 领导决断力的起点：问题是个好东西 (185)
- 63. 善于向问题要思路、要效率、要效益 (187)
- 64. 管仲谈治国问题：四乱、四危、六种人 (190)
- 65. 向“五点”要问题 (192)
- 66. 因果分析：简易问题决断法 (198)
- 67. 事故树分析：寻求安全保证 (201)
- 68. 防范分析：确保决断顺利实施 (204)

第七章 规则决断 (207)

- 69. 要素分析 (207)
- 70. 马谡失街亭：规则正误在于结局 (209)
- 71. 良性循环与恶性循环 (214)
- 72. 发展规则Ⅰ：起动设计 (217)
- 73. 发展规则Ⅱ：惯性保持 (221)
- 74. 发展规则Ⅲ：目标诱导 (224)
- 75. 对抗规则：“牛棚”干部对抗“凡是派” (226)
- 76. 竞争规则：是拳击赛还是田径赛 (229)

77. 程序规则：PDCA 和闭环控制	(232)
78. 目的一手段分析：探索有效规则的常用思路和方法	(235)

第三篇 目标与价值决断

第八章 目标决断	(240)
----------------	-------

79. 选准目标：决断的重要任务	(240)
80. 单目标与经验决断	(245)
81. 多目标与科学决断	(252)
82. 追踪决断：因势利导，舍短取长	(259)
83. 随机决断：敏捷思维，另辟蹊径	(263)
84. 危机决断：冷静思考，随宜制变	(268)

第九章 优势决断	(273)
----------------	-------

85. 大智若愚：雍正创造综合优势继皇位	(273)
86. 选好方向，创造优势，数量之中有质量	(277)
87. SWOT 分析：创造综合优势	(281)
88. 丢掉幻想：“绝对劣势”方向上无优势	(284)

89. 优势决断的策术原则	(287)
90. 先发制人：抢在对手优势 形成之前	(290)
91. 乘间击瑕：坏敌优势，以色列转危 为安	(293)
92. 装出劣势：孙臆计斩庞涓	(296)
93. 虚张声势：李世民假造优势	(300)
 第十章 方案决断	 (303)
94. 利弊权衡：司马错建议伐蜀	(303)
95. 决策学明示：达到任何目标 的途径都不是唯一的	(307)
96. 海阔天空：无拘无束地创造方案	(309)
97. 大前研一：通向战略优势 的四条途径	(312)
98. 收益—代价分析	(316)
99. 快速决策分析：时间和信息 不充分怎么办	(319)
100. 敏感性分析	(323)
101. 当局者迷：肯尼迪错决断	(327)
102. 研究“弹性边界”	(331)

第十一章 知人用人决断	(335)
103. 爱惜人才：齐威王视人才为国宝	(335)
104. 寻求人才：刘备求贤若渴， “三顾茅庐”	(340)
105. 留住人才：刘邦得人才而得天下	(347)
106. 用人之长：齐王用管仲九合诸侯	(351)
107. 用人不生疑：力排众议，坚信 布莱克的“神药”能出世	(358)
108. 择人任势：曹操量才而用， 七千胜十万	(363)

第四篇 力排干扰：在众说 纷纭中决断头绪

第十二章 要领决断	(368)
109. 纲举则目张：宋昌力排众议 抓住要领	(368)
110. 以猎人与猎狗为喻：汉高祖 果断服蛮臣	(371)
111. 不得要领：纽约时报误时机	(374)
112. 善于综合：开饭馆的“3+1”	(376)
113. 多方权衡：曹操听谏不攻徐州	(381)

- 114. 时移事易：孔明说法正治蜀 (384)
- 115. 因小失大：贪女色董卓被杀 (387)
- 116. 为稳军心：曹操巧借人头 (392)

第十三章 强弱点决断 (395)

- 117. 利令智昏：横霸者撞在枪口上 (395)
- 118. 强而示强，还是示弱：强、弱
 的形与实 (399)
- 119. 强弱点列举法 (402)
- 120. 该退则退 (404)
- 121. 声东击西：麦克阿瑟登陆仁川 (408)
- 122. 避实就虚：李存勖智勇灭后梁 (410)
- 123. 偷梁换柱：Y啤酒三进T市 (412)
- 124. 敌我强弱相当：赵奢奇勇致胜 (415)

第十四章 跳出习惯和定势 (419)

- 125. 以威治乱：邓小平巧借
 “尚方剑” (419)
- 126. 通权达变：陈平听命、避祸
 两不误 (422)
- 127. 以法取信：唐太宗在争论中
 改正失误 (425)