

第一章 走出老板决策的误区

老板最重要的活动之一就是决策。

要在动荡不安、变幻莫测的市场上求得生存，就必须作出精明的决策。

保证决策的正确，其前提即是首先走出决策的误区。



决策就是企业的领导者为企业确定作战方向、选择恰当的产品——市场，拟定战略目标的活动。简言之，决策就是在市场竞争中的决定性地点集中优势资源的战略抉择。

一、不懂决策的人

决策工作无疑是一位老板所遇到最困难而又最常见的东西。因为决定一项抉择只有在已经掌握了许多事实的情况下，做了许多个别判断之后，才能保证有绝对成功的把握。掌握全部资料也就成了很多决策者孜孜以求的理想。

● 有哈佛 MBA 学位的人注定要失败

传统的决策理论也谆谆告诫老板经理们，当他们面临重大决策面对一大堆复杂的资料时应当认真将这些数据资料不厌其烦地记录下来把所有有关的因素加以衡量然后才能从许多种完成工作或达成目标的方法当中作出正确的抉择。

这种过分依赖数据、资料的作风过去被誉为最稳妥的决策作风但在现代来看它却往往使企业陷入被动。

美国一位著名的管理学者这样批评这种保守的决策作风：

“有哈佛 MBA 学位的人是注定要失败的。因为即使他们已经掌握了 95% 的资料，还要花上六个月去调查另外 5% 的资料。等他们收集到这些资料时大部分都已经过时了。”

在市场竞争日趋激烈的今天市场行情可谓风云莫测瞬息万变；企业的决策者之间的对抗就是争夺战机的对抗。由于市场不确定性和风险的存在的必然性，任何一名决策者都不可能 100% 地预料到对抗的准确结果。企业克敌制胜是建立在一定概率基础之上的。敢于冒险才可以赢得时间 想在先、计在先、算在先 争

得先机。反之，事事怯于冒险，等到局势明朗化以后再作抉择，势必会错过大好时机。

●仅凭智力因素无法决策

在有史以来的各种竞争中，人的素质从低级向高级逐步进化，从“生存人”、“劳动人”发展到“知识人”、“技能人”。目前人类正接近蜕壳为“信息人”、“智慧人”。人的思维、意志、勇气、胆略等非智力因素在商战之中日益显得重要。商场之上，消费者的消费心理、价值观、偏好等，每分每秒都在发生变化。要想紧跟这些变化，实在是不可能的。决策者必须凭借一些非智力因素，在获取那些有关竞争者和市场需求的关键性信息后，果断决策，迅速发动攻势。这与军事战略中的 EEI 信息基本因素理论是异曲同工的。

美国决策理论家科恩特别强调市场战中 EEI 的重要性，认为它是抵御风险、战胜竞争者的主要武器。而踌躇不决、畏惧不前、害怕承担风险则是捕捉 EEI 的最大障碍。即使掌握了 EEI，也会因为优柔寡断而坐失良机。因而不愿冒风险恰恰是最大的风险。

无论什么样的决策，目标只有一个：花费最小的代价，采取最可靠的行动来获取最大的收益。这就是一个理性决策者的责任所在。本章围绕这一主题为决策者提供一些基本的却又易被忽视的思想。这些思想可以随你怎么去想，当它们触发了你思考的激情，你就可能站在成功决策的大门里面了。

二、一将无能 累死千军

决策绝不仅仅只是个人的事业，而且是企业全体人员的事业。有的决策者能够正确引导下属，发挥全体职工的热情和积极性，做到了“内和”而“外争”，形成了强大的战斗力。因而决策的目标就

很容易实现。

有些决策者，不善于安排计划，将目标合理分配给下属，做到人尽其责，人守其职，企业下属心里没有明确的目标，随着领导的指挥盲目行动。不仅效率低下，企业的运转也杂乱无章。

《孙子兵法·谋政》篇说：“故君之所以患于军者三：不知军之不可以进，而谓之进；不知军之不可以退，而谓之退，是谓糜军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。军士既疑且惑，则诸侯之难至矣。……”孙子这段话，详细论述一名无能专权的指挥者是如何使自己的军队疲于奔命、劳而无功，导致军心涣散而最终溃败的。这对商战的指挥者——企业的决策人来说，有着深刻的借鉴意义。

● 决策不是老板的专利

相信没有哪个企业家不是凭自己才干而仅靠机遇和外界因素立业的。但是当企业扩展规模或拓展业务之后，必然会有决策者力所不能及的专业和领域。决策者若不善于计划和安排，就会成为这一领域的庸才。倘若决策者自己尚不自知，盲目决策，“盲人骑瞎马，夜半临深池”，悲剧就不可避免了，企业也必将受到不可挽回的损失。

某糕点厂在夏末秋初制订了生产月饼的计划，提出如下决策：

第一 狠抓质量 以优质取胜；

第二 生产总量 20 万公斤 分批生产、上市；

第三 礼品月饼 10 万公斤，配上 10 万只包装盒。另 10 万公斤不包装，消费对象为普通百姓。

实施这一计划时，一切都很顺利，唯独在包装盒这个问题上厂里意见不一。经营副厂长王某在审查包装设计时，觉得不理想，主张在“时髦”和“高档”方面做文章，重新设计。财务部门曾某则坚

决反对，认为“高档”势必突破预算。双方各持己见，只好请示厂长。

厂长立即召集厂务会，通知有关人员参加。会上，王某详细阐述了自己的看法，认为该市经济形势发展迅速，市民生活水平大大提高。礼品月饼应该高档化，这是月饼市场大势所趋。

财务部门的曾某也毫不相让，他的理由是买月饼送人也好，自己吃也好，反正都是过“进口关”，只要月饼质量好，就不愁没人来买，销路肯定不成问题。而搞新包装要增加企业成本负担。两人争执不下，其他人也加入其中，有的认为王某有理，有的支持曾某的观点，双方争来争去，谁也说服不了谁。在这种情况下，关键的一票留给了厂长，大家都等着他来做决定。

厂长思来想去，好半天才表示，同意财务部的主张，按现有包装设计实施。厂长的理由是：往年各厂都是盒装月饼和散装月饼，搞“精品化”、“高档化”，风险太大，弄不好就会赔进去。从安全角度考虑，还是按老路搞比较保险。

决定作出以后，全厂立即行动起来，组织月饼原料，研究改进配方，质量控制、检测都配备了得力的人员，并投资更新了两台成饼机。厂里贴出了“战高温酷暑，夺质量第一”的标语，一派欣欣向荣的景象……

转眼到了阴历 8 月，全市各厂家月饼评比，该厂传统产品——“桂枝清”力挫群雄，荣获质量总评第一名。经营副厂长王某建议趁机更换包装，利用广告媒体推出“精品月饼”，肯定万无一失。这位厂长还是否决了他的建议，坚持按原计划行事。

阴历 8 月初，月饼开始上市。“桂枝清”很受顾客青睐。很多市民慕名来到该厂门市部尝新，大包小包地抢购。郊区和乡下农民进城办事顺便也捎上几盒价廉物美的“桂枝清”。

但是，到了中秋节前夕，月饼开始旺销，“桂枝清”却叫不响了。

该厂没有配包装盒的月饼仍然走俏，10万公斤眼看就要销售一空。而那些配上包装盒的礼品月饼却很少有人问津。销售量少得可怜。各大商场柜台摆的全是几十元、上百元甚至几百元一盒的“特制月品”、“精制月饼”这些月饼本来与“桂枝清”一样便宜，但经过漂亮的包装，马上就摇身一变，身价倍增了。而令厂长不解的是，顾客们竟然纷纷买那些质次价高的月饼，对“桂枝清”礼品月饼却不屑一顾。更让他大为生气的是，本厂几个职工中秋节来串门，提的也是那些所谓“精品”。他问起其中原因，有个胆子大一点的人说：“‘桂枝清’是好货，价钱也公道，但是包装得太普通，礼太轻，送不出手。自己吃也不用盒装，吃普通的就可以了。”

一语惊醒梦中人，厂长赶紧命令把积压的礼品月饼拿出来零卖。为了抢时间，不致于使月饼报废，厂里组织了大批人出去推销。费了九牛二虎之力，总算把月饼卖出去了。结果，全厂苦战二个多月，利润却比同行低得多，尽管质量好得多。

●“从众心理”是决策失误之源

90年代初期，“休闲服装热”席卷全国大中城市，很多地方的服装市场上休闲装都很走俏。人们纷纷脱下古板、单调的西装、夹克，去掉打得很细心的领带，穿起潇洒、随意的休闲服，寻找一份舒适、恬淡的情调。许多纺织厂、服装厂转产休闲服，大部分企业得到了甜头。

“休闲装热”热遍神州，也使内地某省的纺织行业的一些企业决策人头脑发烧。他们认为，大家都靠休闲装创造了效益，而本省人口过亿，如果平均每两人购一套休闲装，市场就大得惊人了。

于是，很多企业据此作出决策，从国外引进成套的休闲装生产线。仅仅两年间，光轻工系统各企业就为此耗资2000多万美元，建起了近40条休闲装生产线，年设计生产能力为600万套。

刚上马投产、休闲装陆续上市时，市场行情还是令人振奋的。但是好景不长，短暂的火爆之后大潮落下，休闲装市场一蹶不振。各大企业因‘撞车’过多而埋下了祸根。消费者微薄的购买力远远填不饱这些厂的胃口。再加上国家紧缩银根，控制信贷规模，很多企业想转产苦于缺乏资金。全省仓库积压几百万套，困死资金上亿元。于是，许多厂家关门停产，美元换来的生产线被封存起来，还未投资开工的厂家便偃旗息鼓，只有少数厂家不甘寂寞，尚在苦苦支撑。

而城乡服装店和个体商贩摊子上休闲装堆积如山，“大出血”、“大甩卖”的叫卖声和广告比比皆是。

造成这种现象的根本原因是各企业的领导决策失误，没有考虑两个最基本的省情：

一是本省虽人口过亿，但农村人口却达 8 千多万。休闲装的销售对象主要为白领阶层，这些人在工薪阶层中少而又少。消费市场远没有想象的那样诱人。

二是犯了随众心理的失误。省内休闲装市场重复投资，互相倾轧，岂不是自取灭亡。市场原理告诉人们，当一种产品处在最畅销时，该产品的边际收益已经接近于零了。此时再投入资本，边际收益也就接近于零。此后，若继续投资，该市场达到饱和甚至超出市场购买力，企业就要受到损失。这些厂家的失败，固然也与广告媒体的误导，以及国家宏观经济不景气，实行紧缩银根政策而导致市场疲软有关，但根本原因还是企业领导者素质不高，决策水平低，不经科学调查研究，就武断决策。而广大职工辛苦工作，满怀希望，得到的却是停厂、停工的消息，白白地遭到了打击。

● 只知海阔 不知浪高

前几年，江苏省各大报刊均报道了人工养殖珍珠能致富的消息。苏南一些水产养殖业，特别是乡镇养殖厂的厂长经理得知消息后，纷纷拍板搞人工养殖珍珠的项目。

人工养殖珍珠风险极大，要倾注财产、借债，甚至牺牲家产。而养殖时间是漫长的，在贝中植入异物，待其长成珍珠约需四年。首先从人工技术上来说，在选择植入珠母的异物，即珍珠的“核”时，研究表明，最适合做“核”的材料是美国密西西比河流域出产的一种贝壳的球形碎片。可见要想植入成功，技术难度之大。这是那些乡镇小厂往往难以达到的。

其次，珠母生命力弱，气温变化、水体污染往往会导致珠母大批死亡，可见风险之高。果然，去年夏天台风、暴雨肆虐苏南，而苏南又是工业密集、水污染严重的地区，各厂遭到了沉重的打击，多年的辛苦化为泡影，有的厂还债台高筑，不得不低价转给他人经营，以免破产倒闭。

有些个体户更惨，在寒风料峭的冬天，带着全家人排干池塘里的水，满怀希望地捡起贝母，掰开一看，见到的却只是空空的壳

……

三、决策是实实在在的行动

● “空谈”是人类的通病

《史记·廉颇蔺相如列传》记载：

战国时代，赵国名将赵奢之子赵括，自幼饱读兵书，谈起兵法来口若悬河，头头是道，即使赵奢也难不倒他。因此赵括十分骄

傲，目中无人，自认天下无敌。而赵奢却认为他没有实战经验，一旦成为将军，必败无疑。

公元前 206 年，秦赵两国在长平（今山西高平西北）对垒，僵持不下。赵国老将廉颇见秦军势强，便没有率兵出战，而是筑垒坚守，企图以持久战将秦军拖垮。秦军于是派出间谍，声称秦军最怕的是赵括将军。赵王早就对廉颇没有速战而不满，听到谣言后信以为真，便不顾丞相蔺相如和赵括之母的坚决反对，任命赵括代替廉颇为将军。

秦军久经沙场的大将白起，对赵括空谈理论，没有作战经验的弱点十分了解，并据此作出部署：采取后退诱敌、围困歼敌的方案。

果然不出白起所料，赵括到长平后，完全改变了廉颇的部署，照搬兵书上争取主动的条文，立即出击。秦军佯败诱敌，按照预定计划把赵军分割为两大部分，团团围住，断绝了赵军的援粮。赵军 45 万军队全部投降，皆被白起残忍地活埋。

● 成功是失败之母

军事学家克劳塞维茨说过：“理论给人们带来的好处应该是使人们在探索各种基本概念时有所收获和得到启发。理论不能给人们提供解决问题的公式，不能通过死板的原则为人们指出狭窄的必然之路。”可见，古今中外，奢谈理论，不切实际都是兵家的大忌。

兵家的论述完全适用于商家。一方面，决策者必须掌握决策学理论知识，熟谙一般原理、原则；另一方面，也不可生搬硬套，囿于常规，否则就会固步自封，划地为牢，为竞争对手所乘。

自 1910 年到 20 年代初期，正是工业新技术开始运用到复杂的加工领域，刚形成的汽车市场有着巨大潜在需求时期。美国福特汽车公司创始人亨利·福特看准机会，创造了“流水线作业”制度，采用大批量生产、降低售价的低成本战略，推出了畅销 19 年，

耐用、可靠、便宜的 T 型车，席卷了整个美国汽车市场。T 型车成为汽车发展史上的一个里程碑，而福特公司也就据此登上汽车业霸主的宝座。

T 型车的最大优点是质优价廉。在此之前，汽车的使用是有季节性的，因为那时美国各地仍有不少黄土路，一到雨季便泥泞不堪，汽车根本无法行驶。一年之中，只有七、八两个月的时间可以使用汽车。而福特的 T 型车结构坚固，几乎可以在任何不良的路面上行驶。还带有可折叠的敞篷，用以遮风挡雨，被当时美国人誉为“奇妙的机械”。不仅如此，这种车的价格还特别便宜，定价仅为 575 美元。因为福特公司的“流水线”生产线使装配速度大大提高，装配一辆新车的速度由 12 个多小时降为 83 分钟，因产量大增而极大地降低了成本。T 型车的价格比其他汽车公司的汽车便宜了将近 3 倍，比福特原先的 N 型车也便宜 300 美元。

20 世纪 20 年代，随着经济的发展，美国人的收入增加，汽车市场开始发生了变化。汽车已不再是单纯的交通工具，而逐渐成为车主个性、身份、地位的象征。而 T 型车由于色彩全是单一的黑色，样式古板，已不能适应市场的需求了，销路大大受限。而各大公司纷纷推出色彩鲜艳的新型汽车，满足消费者的不同需求，因而销路大畅。

在福特公司鼎盛时期建立起来的另一家汽车公司——通用汽车公司，却抓住了福特 T 型车的弱点，在市场战略上首创了产品差异战略，把小轿车市场细分为七个部分，推出雪佛莱、凯迪拉克等多种适合不同收入水平的车型，集中优势力量，分别重点供应。

公司内有很多人建议福特生产花色汽车，供应商也多次向他抱怨，连一向老成稳重的生产主管也来告忧请愿。

“你们不必担这份心，”福特自信地说，“为我们立下汗马功劳的 T 型车，在消费者心中已经留下了明确而深刻的印象，我决不

以任何颜色去混淆这种印象。”

“这，这……只有生产象别人一样的浅色车，才能打开销路啊！”

“难道把 T 型车喷上其它颜色，就能跟通用公司的车竞争吗？福特不以为然。

“说实在的，不管什么颜色，都不能和人家的流线型车相比。”

“既然如此 我们何必多此一举？”

“但至少我们可以有新车在市面上销售，不致于让人说我们快倒闭了。”这位忠心的主管仍不死心。

“福特车只有黑色的！我看不出黑色有什么不好，至少比其他颜色耐旧些。黑色汽车是福特公司的招牌，让别人都赶时髦好了。我不喜欢那些花里胡哨的玩意儿。”福特咆哮起来。……

但事实是无情的 从 1926 年始，通用的雪佛莱的销量就仅次于 T 型车。第二年，通用一举翻了福特的行业霸主地位，取而代之。

在商战中 决策者只有正视环境 适应环境 具体问题具体分析 才能立于不败之地。因为竞争的本质是创新 是“物竞天择 适者生存。”旧时代里形成的旧法、旧规、旧制已不能解释和指导组织行为 大量老经验、老框框、老套套早已失去了价值。非常规性事件、偶发性事件层出不穷 新情况、新问题、新思想势如泉涌。在成百上千条的原理、原则中，我们很难断定哪些是放之四海而皆准。在发达国家被淘汰的或许在发展中国家刚刚显现出生命力；在不同的产业部门、不同技术装备水平、不同的领导与职工的能力、知识、素质等变量的制约下 同样的原理可能会产生截然相反的结果来。因而 凡事只空谈理论 不注意因势、因时、因地灵活决策 必然做出眼高手低、身败名裂的决策来。

● ‘看客吃饭’与‘量体裁衣’

南方某电视机厂就吃过“纸上谈兵”的亏。该厂准备向泰国出口家用电视机，起初，该厂根据我国人民的传统喜好，在专供出口的家用电视机上使用红色，以增加喜庆气氛，从而有助于销售。谁知产品在泰国销路不畅，迟迟找不到大客户。因为当地居民认为：只有救火车才用红色，给人以警惕感。在烈日炎炎的夏天，电视机摆在家里就象一团熊熊火焰，使人更觉得酷热而烦躁，而且泰国人认为，红色象征着血，红色电视机给人血淋淋的感觉，令人望而生畏。

后来，该厂改用银灰色，可是还是打不开市场。因为泰国人崇尚佛教，死人时常焚烧锡箔以超度亡灵。他们认为银灰色象锡箔纸，这种颜色的电视机放在家中会招来灾难和鬼魂，不吉利。

那么，究竟什么颜色适合泰国人的口味呢？同行的另一家电视机厂的做法则要高明得多。他们一方面组织美术设计人员去泰国逛公园，想从大自然中寻找答案；另一方面派人与泰国的一家咨询公司联系，组织人员搞民俗调查，发现泰国人喜爱蓝色。于是，该厂投其所好，经过不断摸索，将电视机颜色从深蓝色改为孔雀蓝，最终赢得泰国人的喜爱，这种电视机终于在泰国畅销开来。

而第一家电视机厂积压了大量灰色、红色电视机，不得不运回国内销售。而国内电视机市场又进入白热化争夺状态，长虹、海信、TCL 王牌等国产电视向大屏幕、高清晰度发展，价格也一杀再杀。这个厂只有将那些落伍的、价格偏高的电视机低价处理，亏损了近百万元。

现代系统论有一个著名的原理叫做“同等结果的原理”指在追求系统目标的过程中可以有众多的可供选择的方式和方法。换句话说，众多的手段都可以达到同一结果。因此系统设计者就要

根据系统状态和系统目标的不同而选择实现目标的最简捷手段和方法。商家忌“纸上谈兵”就是反对刻板死守成规、不懂灵活选择获胜的方法和手段，说穿了，不可将目的手段相颠倒。以手段为目的，则会拘泥于生搬硬套书本上的理论和教条，实属商家大忌。

作为企业的决策者，往往是大权在握，负责的都是全局性、高层次的工作。与基层人员接触机会就少了，亲自进行调查的更屈指可数。这样，就把自己不知不觉地与现实情况隔绝，这对企业经营决策是很危险的，长期以来，必将承受失败的恶果。

●看看“老鹰”与“鸽子”之争

美国商界流传着一个很著名的案例：老鹰与鸽子之争。一家规模庞大的、有家用产品之王美称的公司——“宝碱”公司因为过于自信自己的经验而走入一家小公司布下的陷阱，“老鹰”被“鸽子”打败，成为笑柄。

60年代初，哈勒尔公司购进称为“配方四〇九”(Formula 409)的一种清洁喷液批发权，以及其后在全国零售的许可权。到1967年，“配方四〇九”已经占有5%的美国清洁剂产品市场，以及几乎一半的清洁喷液市场。

宝碱公司对哈勒尔的成功十分眼红，于1967年推出“新奇”(Cinch)的清洁喷液。宝碱采用的战略与以往一样：建立新产品，向已经在经销本公司其他产品的零售商进行推销，并且利用大量的广告来掠夺市场占有率。这一策略是“宝碱”1837年创立时即奉行的，代代相传的秘诀，在竞争激烈的家用产品市场上屡试不奇，几乎从未失手。

哈勒尔看到宝碱公司的入侵，得悉对方将选丹佛作为第一个测试市场后，马上就开始了筹划。首先，他主动中止了一切广告和促销活动，造成“配方四〇九”无货可供的假象，诱使宝碱公司以为

哈勒尔一触即溃。宝碱公司在丹佛的试销小组取得了出色的成绩，但他们丝毫没有意识到，宝碱已经陷入了哈勒尔精心策划的阴谋。

哈勒尔见宝碱公司发动全国推销攻击战（rollout）开始采取反击措施。他把十六盎司装和半磅装的“配方四〇九”，一并以1.48美元的优惠零售价销售，比一般零售价低得多。哈勒尔的存货足以使一般的清洁喷液的消费者一次购足约半年的用量。因为清洁喷液的市场并不大。

而当宝碱公司从总部派出大军展开全国性广告攻势时，哈勒尔已经静悄悄地撤离了战场。因为此时消费者也不在市场上了，他们已不再需要购买清洁喷液了。而留在市场上的，只是在超级市场货架上堆积如山的‘新奇’清洁喷液……

四、集思广益 而不是独断专行

《三略·上略》中曾说：“谋及负薪，功乃可述。”意谓谋断时能够倾听士兵群众的意见，就有可能大功告成。

现代市场经济条件下，决策民主化是一条很重要的原则。因为经济活动波诡云谲，扑朔迷离，决策权力分散实质是将决策风险分散，预防企业轻易卷入一些致命的风险旋涡之中。此外，任何企业的领导者都不是圣人，都不可能通晓一切，就算圣人也需良臣贤相、猛将武夫来辅佐。

● 人人夸赞的决策未必是好决策

经营决策，面临复杂多变的市场环境，要想准确、成功地获取优势，就不能拘泥于亲信所组成的小圈子。企业老板千万不要把自己捆在总统的宝座上发号施令，而应广泛接触下属，深入基层，

根据下属的反映 综合归纳 最后作出科学的结论。必要时 也要参加一些社会应酬 多方面接受信息 上至政界领导 下至街头小贩 甚至竞争对手 都要加以了解和结交 以求开阔自己的经营思路 和决策思维 作出适当的决策。

道理虽然简单 但能放下架子、走到员工们中间的老板实在为数不多。很多老板都喜欢搞“一言堂”任何事情均不与他人商量，而由自己拍板定夺。即使是工作进行中所需解决的问题，也往往凭脑际一闪念而武断作出决断。

松下幸之助认为：以自我为中心乃是个人专断的根源。因为人人都有权力欲望，不知不觉之中，会以自我为中心来考虑事情。松下指出：“为杜绝后患 不可拘泥于自己的想法 最重要的是以平素的心思来考虑事情 以为决断。具体而言 即是多听听第三者的意见。……他人意见中 或有赞成者 或有反对者 赞成的意见固然可以加强自己的信心，但对于反对的意见亦不可等闲视之。这些反对意见或许可以补充自己未曾注意到的短处，所以集思广益以匡不逮 十分重要。”

位处企业高位的老板 在恶劣的商场浊流中 应善于“从谏如流”也应善于对他人的意见加以甄别比较。因为在人人夸赞的环境下 要保持松下所说的那种“平常心”更属不易。很多老板稍有成绩 立即有一帮马屁精过来大捧特捧 往往虚荣心作祟 自制力降低 飘飘然贪他人之功为一己之功 走上个人专断、自以为是的迷途。

从企业面临的外部环境来看，我国现代消费的发展趋势是从温饱型向个性化、多样化的方向过渡。在这种复杂多变的市场环境中，最高决策者能够做出的正确且及时的决策的概率越来越小。企业内部的专业化、分工越来越细 硬件和软件越来越复杂 个人专断的可能性也越来越小。因为企业的员工决不仅仅是完成目标

的工具，他们也有强烈的追求成就感和实现自我价值的意识。企业老板搞一言堂、独断专行，必然会挫伤有抱负、有志向的员工的自尊心和积极性。这也会给企业带来隐患。

●向职工摊牌

某县水泥厂生产的水泥原来销路很好，每年盈利颇丰。但随着国家对基本建设宏观调控的力度加大，基建规模的缩减，销售遇到了从来没有的困难，生产的水泥卖不出去，仓库爆满，企业出现严重的亏损。

在这种情况下，厂长在职工代表大会上向全厂职工摊了牌，发动职工献计献策，帮助企业渡过难关。

会后，全厂职工群情激奋，纷纷踊跃出点子、想办法。仅仅三天时间，职工们就献出了几十条建议，最富见地的有以下三条：

一、增加供销科的销售人员。原来该厂水泥质优价低，但因为销路好，销售科的作用不大，所以只安排了两个人。现在要拓开销路，仅仅靠这两个人显然不够。

二、降价保本销售，并实行卖一吨水泥给 10 元回扣的办法。在水泥市场普遍不景气的情况下，不赔就是赚。应该耐心等待转机，以生存为最大目标。

三、将销售目标市场转向农村。近几年农村经济发展较快，农民手中有余钱，建房的人肯定会增多。而农村建房是不在基建规模控制之列的。

在这个基础上，厂长又作出补充决定：

第一，将供销科分成供应科和销售科两个科，销售科增加为 10 人 扩大销售队伍。

第二 开辟农村市场 发动职工下乡推销 买 5 吨以上的送货上门 只收 30% 的运费。