

<<决断>>

图书基本信息

<<决断>>

前言

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）。

——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。

，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”。

，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”丘吉尔评价战争时说到。

，也缺少有人就近观察持续总结的机会，因此变成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，觉得还不足够，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。

〔1〕〔1〕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。

，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你会发现本来也不多，《领导引擎》是很有价值的一本。

，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

<<决断>>

，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。

三者又经常粘合在一起：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。

一次、局部也许可以凭借投机或者小聪明取胜，但是长期、持续的成功决断，背后一定是正直的品格和负责的勇气的底色。

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便是这个judgment，不管它是判断力还是领导决断，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。

《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。

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

<<决断>>

见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。

<<决断>>

内容概要

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。

<<决断>>

作者简介

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 领导力之父，组织发展理论的先驱，四任美国总统顾问团成员，多家《财富》500强企业的顾问。

他两度被《华尔街日报》誉为“管理学十大发言人”，他使领导学成为一门学科，为领导学建立了学术规则。

他是XY理论创始人麦格雷戈、经济学泰斗萨缪尔森的学生，管理大师汉迪的老师。

诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) 领导力大师，对领导力变革有独到的见解，提出“企业DNA”等创新观念。

他是密歇根商学院的教授，全球领导力项目主任，通用电气公司克罗敦维尔领导力发展中心的前任主席；曾被《商业周刊》评为世界最有才华的十个管理大师之一。

诺埃尔·蒂奇和沃伦·本尼斯都花了数十年的时间来研究和讲授领导，并为通用电气的杰克·韦尔奇以及星巴克的霍华德·舒尔茨等杰出的首席执行官提供建议。

现在，这两位管理大师首次合作，为我们做出艰难的重大决断提供了一个非常有效的框架。

他们将告诉我们该怎样察觉决断前的关键时刻、该在什么时候果断地采取行动以及做出决断后该怎样去执行。

<<决断>>

书籍目录

第1章 决断与领导第2章 领导决断的框架第3章 决断的故事主线第4章 品格和勇气第5章 人的决断第6章 人的决断：选对接班人第7章 战略决断第8章 战略决断：通用电气公司第9章 危机决断第10章 危机决断：培养领导力的机会第11章 知识创造第12章 下一代的决断能力：纽约市领导学院第13章 结论：见证决断之心译者后记

<<决断>>

章节摘录

第2章 领导决断的框架 正确的决断是一个过程，而不是一个结果 这个过程从领导者认识到决断的需求开始。

这个过程一直延续到决断的执行和调整。

领导者必须在3个关键领域中做出决断

人的决断是最艰难的，也是最关键的。

另外两个关键领域是战略和危机。

正确的决断要求领导者具备自知之明

这不是一场独角戏；支持团队必不可少。

吸引其他人参与是成功之道。

有一天，我们的朋友韦恩·唐宁（Wayne Downing）跟我们提到了fingerspitzengefühl这个词。唐宁是一位已经退休的四星上将，曾经担任美军特种作战部司令。

“你必须要对情况有感觉……知道什么时候该采取行动，知道该做些什么。

你需要fingerspitzengefühl。

”他告诉我们。

fingerspitzengefühl是一个德语词，通常翻译成“可靠的直觉”。

更严格地说，它指的是“指尖上的感觉”。

唐宁对我们说，你可以从经验中得到这种直觉。

他说得很对，经验对发展决断能力非常重要。

我们以及其他的领导研究者之所以对决断探讨不多，一个原因就是在这个主题很棘手。

不费力气地把它归入重要却难以言喻的品质之列，这样做要轻松得多，因此也更有诱惑力。

唐宁没有这样做。

他的评论体现在他与我们深思熟虑的长谈中。

但是，这让我们想起经常听到有人说，甚至我们自己也认为，决断基本上说的就是直觉，是难以描述的感觉。

你知道在内心深处有什么东西，或者，你“眼前一亮”，灵光乍现，突然领悟。

对非理性“思维”的这些描述的确让我们感到很真实；在某种意义上，它们甚至有可能就是真实的。

正如杰夫？

伊梅尔特所说，的确有那种“突然之间，我做出了决断”的时刻。

但即便那是真实的，对于其他的思想和行为构成的复杂网络来说，这种描述也显得太简略了。

这就像是说杜克大学能在篮球场上打败密歇根大学，是因为得了更多的分。

这么说当然没错，但这对我们弄明白杜克大学怎么能得到高分毫无帮助。

球队的战术、执行、机会的把握、训练，甚至是球员的招募，决定比赛胜负的因素还有很多呢。

而正如我们大家都知道的，影响正确决断的因素同样还有很多。

正确的决断不是一个接一个的惊喜瞬间。

在现实世界里，正确的决断（至少是有关重大问题的）通常是一个渐进的过程。

量子论、脊髓灰质炎疫苗、立体画派、双螺旋、iPod——所有这些商业、科学、设计和艺术上的重大突破，都是在经过了多年反复的尝试、检验、纠正和改进之后才发生的。

灵光乍现也是这样，但它往往是罕见的。

正如犹太法典所说，可以期待奇迹，但不能指望奇迹。

我们有两个目标：一是帮助领导者在提高自身决断能力的同时，也积极、有效地培养他人的决断能力；二是促使大家就决断这一主题展开更热烈的探讨。

我们需要决断能力更为优秀的领导者。

用下面所使用的术语来说，我们已经“察觉和确定”了关注决断的需求。

现在，我们就来“构想和定义”这个问题。

领导决断的框架 尽管“决断”有一层完成的含义，但我们不能把领导者做出的决断看成是某个时间点上发生的单一事件。

<<决断>>

就像裁判员一样，领导者的确也是要在某个时刻做出决断。

他们要决定事情将怎样进行。

但与裁判员不同的是，即使不用冒彻底失败的风险，领导者也不能马上就把自己刚刚做出的决断抛在身后，接着去裁判下一场比赛。

对一个领导者来说，做出决断的时刻存在于一个过程当中。

这个过程从领导者认识到决断的需求开始，一直延续到决断的成功执行。

如果一个领导者再三地做出了结果良好的决断，那么我们就说他具有“优秀的决断能力”。

这个领导者的决断之所以往往会产生良好的结果，是因为他已经熟练掌握了一个复杂的、在多个维度展开的动态过程。

时间 我们已经确定了这一过程的3个阶段：准备阶段：在领导者做出决断之前发生了些什么。

- 做出阶段：为了保证决断的正确性，领导者做了些什么。

- 执行阶段：为了确保决断产生预期的结果，领导者必须监控些什么。

领域 决断过程的要素、对这些要素必须要给予的关注、决断展开和持续的时间，这些都会随具体问题的不同而不同。

我们已经确定了3个往往需要做出重大决断的关键领域：人的决断 · 战略决断 · 危机

决断 支持者 领导者在做出决断时要涉及到周围的人。

领导者与周围人员的关系是他们做出正确决断所需信息的来源。

这些关系还为决断的执行提供方法和手段，并且代表着在整个过程中必须照顾到的各方利益。

要想做出成功的决断，领导者必须要与这些不同的支持者互动，建立并保持良好的关系。

另外，为了提高整个组织的决断能力，领导者必须通过这些互动来帮助其他人学会怎样做出成功的决断。

我们已经确定了做到这一点所需的4种不同类型的知识。

- 自我知识 你怎样学习？

你能否面对现实？

你能否认真地观察和倾听？

你是否愿意提高自己吗？

- 社会网络知识 你知道怎样建立一个牢固的团队吗？

你怎样向团队的其他成员学习？

你怎样教你的团队做出更可靠的决断？

- 组织知识 你知道怎样利用组织内其他成员的长处吗？

你能建立大规模的流程来教会他们做出更明智的决断吗？

· 背景知识 其他形形色色的利益相关者，比如客户、供应商、政府、股东、竞争对手以及特殊利益群体等，你知道怎样与他们建立灵活的互动吗？

<<决断>>

媒体关注与评论

本书源自下面这些世界顶级CEO的决断：杰夫·伊梅尔特，通用电气首席执行官，杰克·韦尔奇，前通用电气首席执行官，詹姆斯·麦克纳尼，波音公司首席执行官，雷富礼，宝洁公司的首席执行官，布拉德·安德森，百思买的首席执行官，乔尔·克莱因，纽约市教育局教育总监，韦恩·唐宁，已故的四星上将，……本书受到下面这些名人的赞誉：伟大的决断理应由一本伟大的著作去诠释它们，现在我们看到了。

——乔治·舒尔茨（George P. Shultz），前美国国务卿 “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），时代华纳的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），星巴克的创始人兼董事长 “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用以在正确的时机做出正确决断的方法。

”——肯·布兰查德（Ken Blanchard），《一分钟经理人》的作者

<<决断>>

编辑推荐

在出版《决断：成功的领导者怎样做出伟大的决断》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《决断：成功的领导者怎样做出伟大的决断》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《决断：成功的领导者怎样做出伟大的决断》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，却饱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《决断：成功的领导者怎样做出伟大的决断》，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。

<<决断>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>