

<<企业领导者常犯的60个错误>>

图书基本信息

书名：<<企业领导者常犯的60个错误>>

13位ISBN编号：9787212053666

10位ISBN编号：721205366X

出版时间：2012-8

出版时间：安徽人民出版社

作者：周锡冰

页数：261

字数：258000

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>

<<企业领导者常犯的60个错误>>

内容概要

中国向来不缺乏优秀的品牌制造者，但是却缺乏优秀的管理者。有多少看似非常强大的企业在一夜间成名，叱咤风云三五年，却往往在遭遇到一两个似乎很小的、及时采取措施就完全可以控制的“小麻烦”后便如“多米诺骨牌”一样无情地垮下去，不可收拾。企业死亡最重要的原因就是领导者在处理企业出现的问题时，经常犯下那些不应犯下的错误，导致企业在短时间内衰亡，如果把领导者的问题看作一匹脱缰的野马，那么更正这些问题就需要最好的驭马术。

在一批批企业倒下的同时，我们也看到了一些公司依然发展安稳，仍旧能够在竞争激烈的市场上乘风破浪，归根结底，企业领导者如何控制自己最可能犯下的错误才是企业能够持续发展和永续经营的决定性因素。

本书列举企业领导者常犯的60种错误，指出了错误的根源，提出了解决和避免错误的方法。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

作者简介

周锡冰：中国本土化管理资深管理专家，区域经济研究青年学者，浙商研究资深管理专家，中国家族企业问题研究中心主任，中国本土企业软权力研究中心研究员，中国标杆企业案例营销中心研究员，北京华夏圣文管理咨询有限公司首席咨询师，签约财经作家，资深财经畅销图书策划人，出版财经作品近两千万字，常年研究联想、海尔、青岛啤酒、国美、娃哈哈等大型企业。有《家族企业长盛不衰的秘诀》、《命门：中国家族企业死亡真相调查》、《中外家族企业成功之道》、《家企之路》、《思维决定企业成败》、《国美攻略》、《丰田式成本管理》、《联想：中国IT企业国际化品牌行销之道》、《娃哈哈营销革命》、《格力非常道》、《青啤百年攻略》、《博客营销技巧》、《开店常犯的26个错误》、《领导潜规则》、《中国冠军企业的长尾战略》、《解读浙商》、《马云教你创业》、《俞敏洪教你创业》、《史玉柱教你创业》、《牛根生教你创业》等财经管理著作。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

书籍目录

第一部分 企业家的精神短板

- 错误一 “老子天下第一”的领导思维
- 错误二 拍脑袋作出重大决策
- 错误三 刚愎自用，暴政独断
- 错误四 不能够驾驭自己的情绪
- 错误五 把责任尽可能推卸到下属身上
- 错误六 不敢向下属坦诚错误
- 错误七 心态失衡
- 错误八 眼中只有领导者自己
- 错误九 将权力看得比什么都重要
- 错误十 不愿意提升领导者自身的能力

第二部分 三流领导造就四流下属

- 错误十一 喜欢启用能力不如自己的下属
- 错误十二 职责不清导致下属互相推诿
- 错误十三 给团队制订业绩目标不切合实际
- 错误十四 不乐意使下属展露才华
- 错误十五 不能容忍部属的错误
- 错误十六 惯以成败论下属
- 错误十七 随意践踏员工的尊严
- 错误十八 任人唯亲来提升团队忠诚度
- 错误十九 不用人之所长
- 错误二十 关键岗位上用错人
- 错误二十一 大小事情都事必躬亲
- 错误二十二 干涉下属的分内工作

第三部分 隐形规则主导企业

- 错误二十三 喜欢搞公司政治
- 错误二十四 视游戏规则为儿戏
- 错误二十五 中意溜须拍马的下属
- 错误二十六 抢夺下属功劳
- 错误二十七 领导力与权力划等号
- 错误二十八 不懂得尊重下属

第四部分 效率管理失语

- 错误二十九 习惯拖延时间
- 错误三十 工作没有计划
- 错误三十一 没有合理分配工作给下属
- 错误三十二 经常失约或迟到
- 错误三十三 会议召开太频繁
- 错误三十四 文件满桌乱扔
- 错误三十五 与秘书工作不协调

第五部分 用无效激励手段激励员工

- 错误三十六 照搬照抄其他公司成熟的激励制度
- 错误三十七 激励只要职位升迁就万事大吉
- 错误三十八 同样的激励方法激励任何人
- 错误三十九 高薪是激励最好的解决方案
- 错误四十 提高薪酬，员工的满意度自然就会提高

<<企业领导者常犯的60个错误>>

错误四十一 用无效激励手段激励员工

第六部分 管理如同做秀

错误四十二 战略缺乏规划，想到什么就做什么

错误四十三 组织制度形同虚设

错误四十四 忽视员工管理的重要性

错误四十五 陷入人力资源困境

错误四十六 不重视团队建设

错误四十七 领导的想法不和下属沟通

错误四十八 竞争优势张力错位

错误四十九 过分迷信过往的成功经验

错误五十 满足于已经取得的成功

第七部分 危机处理失当

错误五十一 低估信誉的价值

错误五十二 缺乏企业危机管理意识

错误五十三 漠视企业危

错误五十四 危机发生后试图隐瞒真相

错误五十五 等到危机发生后才匆忙应对

错误五十六 应对危机常常似是而非

错误五十七 不能把危机转化为商机

错误五十八 缺乏高效的危机管理团队

错误五十九 不重视对企业危机管理人才的培养

错误六十 机械化地处理危机管理

参考文献

后记

<<企业领导者常犯的60个错误>>

章节摘录

版权页：插图：错误一“老子天下第一”的领导思维自以为是，老子天下第一，“钦差大臣”满天飞。

这就是我们队伍中若干同志的作风。

这种作风，拿了律己，则害了自己；拿了救人，则害了别人；拿了指导革命，则害了革命。

——毛泽东《改造我们的学习》情景再现 徐进是长发电子科技公司的一名高级程序员，公司员工都认为徐进是一个有才华的人，只是他的才能在这个岗位上没有充分发挥出来。

虽然徐进在日常工作中业绩一般，每次只是把工作做得刚及格，很少有超额完成的情况，而且他也很少加班，这些原因导致他并没有拿到最高额的奖金。

但是徐进不理睬这些事情，每天活得轻松自在。

有一天，徐进被老板请到了办公室。

“徐进，我认为你的工作完全可以比现在干得更出色！”

老板开门见山，语气和缓地说道。

“老板，我觉得我按照您的要求完成任务就足够了，这个职位要求我做的我都做得很好。”

徐进胸有成竹，轻松地回答。

“你本来可以做得更好，你为什么不更加努力呢？”

这种态度不仅耽误了公司，还会毁了你自己！

你以为自己是个人才，我不希望你跳槽，你就可以以此要挟我吗？

告诉你，只要你跳槽，我马上去市场招聘，我是老板我怕谁，只要我出足够高的工资，还怕招不到人吗？

三天之后，徐进被老板辞退了，而且没有拿到一分钱的补偿。

案例评点 在中国，有一些领导者常常以“领导者”自居，甚至以“老子天下第一”的领导思维来经营企业。

此类型领导者往往会倨傲自负，认为谁也比不上自己。

“老子天下第一”的领导思维在实际的管理中无疑损害了领导者自身的影响力。

因此，作为一名合格的领导者来说，不但应是一个能够尊重员工、激励员工的领导者，而且还应是一个谦虚和蔼、让人尊敬的上司。

但是在上述案例中，该老板具有中国大多数领导者的典型特点——骄傲、自大、自满。

换言之，这类领导者具有那种较浓的封建“集权”意识——“老子天下第一”的领导思维，即“我是领导我怕谁”。

这种管理思想不仅不利于企业的长远发展，而且还违背了“领导就是服务”的人性化管理企业的科学规律。

一些成功企业家特别强调，很多中国企业竞争力低下，甚而造成岗位效率低下的一个原因就是领导者自以为是、骄傲自大。

很多时候，领导者的领导方式影响着员工的岗位效率。

员工的岗位效率，与领导者的管理方式有直接关系，不懂管理的管理者是“只有要求，没有标准”，而专业的管理者是“有要求、有标准、有理念、有尺度”。

全球最著名的管理学大师之一、商界教皇、管理领袖中的领袖、后现代企业之父汤姆·彼得斯（Tom Peters）在接受美国《华尔街日报》采访时说：“领导者成功的秘诀，在于你能驾驭你四周的人”。

未来的领导人，必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。

过时的组织动作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

从汤姆·彼得斯的话中不难看出，面对不同的企业文化，需要不同的领导风格，因为企业文化决定领导风格模式，从而影响下属接受领导者的方式。

著名的管理专家及畅销书作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《基业长青》一书中评述了自己对领导风

<<企业领导者常犯的60个错误>>

格的看法，他说：“在16世纪，人们把所有不理解的事都归结为上帝。

为什么谷物歉收？

是上帝。

为什么某人去世？

是上帝。

现在我们的通用解释换成了领导。

”柯林斯注意到，当一个公司成功时，人们需要归功于某人，这人常常是公司的首席执行官；同样，当一个公司失败时，人们需要归咎于某人，这个人也是首席执行官。

在许多情况下，领导风格是决定成败的一个重要因素。

从汤姆·彼得斯和吉姆·柯林斯的话中我们可以得知，一个合格的领导者应该对一个组织内的个人和集体施加影响、帮助他们确立目标、引导他们完成所确立的目标。

所以中小企业领导者要解决员工岗位效率的问题，必须要抓紧时间学习、提高管理者的领导能力，这样才能保证企业能够适应未来的竞争趋势。

业内专家认为，“领导就是服务”——即专为下属提供服务的人，它与“老子天下第一”的领导思维（“我是领导我怕谁”）有很大区别。

看一个领导者是否具备“领导就是服务”意识，是区别现代型管理者和传统型管理者的一个重要因素。

坦率地说，真正拥有这种意识的管理人，在中国企业中是极少的。

相反，抱有“老子天下第一”这种“领导意识”的管理者却比比皆是。

判断管理者是抱着“服务意识”还是“领导意识”，通过表1中的态度对比就可知道。

表1“服务意识”和“领导意识”的态度比较 类型领导意识服务意识态度比较（1）我一个人决定一切。

（2）我是监视、控制、主宰你们的。

（3）我是你们的头。

（4）我比任何人都优秀、强大。

（5）谁提意见就是和我过不去。

（6）我们的地位绝对不平等。

（7）你们都要怕我。

（8）你们都要对我负责。

（1）我们遇事要商量。

（2）我们是友好的合作伙伴。

（3）我只是带动大家共同工作。

（4）你们和我一样优秀、强大。

（5）提意见是对我的善意帮助。

（6）我们的地位是平等的。

（7）你们千万不要怕我。

（8）你们都要对企业负责。

从表1中可以看出，以“领导意识”来领导企业无疑是无效的，因为浓厚的“领导意识”是封建社会专制思想的重要表现，与人性化管理是格格不入的。

领导者抱这种意识，不仅是给自己上枷锁、戴套子，而且还会众叛亲离，使得领导者阻碍岗位效率的提升。

实战技巧 一个优秀领导者不能具有“老子天下第一”的领导思维，或者“我是领导我怕谁”的“老大”意识，更不能在领导者自己领导的职位里出现缺位、错位和越位的现象。

在企业中，人和位子的关系应当是彼此对应、相互支配的。

每一个管理者都应该有一个准确的定位，定位适当、合理、明确是管理科学化的一个基本要求，否则的话，企业就会产生混乱。

但是，很多企业都没能达到这一要求，定位不当已经成了普遍现象，几乎泛滥成灾。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

定位不当这一问题的存在，既与领导者的个人因素有关，也与各机构设置不合理和规章、制度等制订不完善等客观因素有关。

所以，企业必须从全局综合考虑，平衡协调，设置完备的岗位，分清岗位职责，杜绝定位不当问题的发生。

通常来说，定位不当主要有三种形式，其主要表现如表2所示。

表2定位不当的主要形式及其表现和原因

主要形式	主要表现	原因
(1) 缺位	有些事无人过问、无人管理。	出现问题无人负责。
		企业中存在管理“死角”。
		组织机构设置不当、不健全。
(2) 错位	部门职能交叉、重复。	同一件事由多人负责。
		推诿、扯皮现象多。
		岗位与职责划分失误、不明确。
(3) 越位	下层管理者大包大揽，越权行事。	上层管理者越俎代庖，不愿放权。
		不同部门的管理者争权夺利。
		规章制度不完善、不严密。

出现问题无人负责。

企业中存在管理“死角”。

组织机构设置不当、不健全。

(2) 错位 部门职能交叉、重复。

同一件事由多人负责。

推诿、扯皮现象多。

岗位与职责划分失误、不明确。

(3) 越位 下层管理者大包大揽，越权行事。

上层管理者越俎代庖，不愿放权。

不同部门的管理者争权夺利。

规章制度不完善、不严密。

从表2中不难看出，企业职位定位不当的主要原因，就是领导者自以为是、骄傲自大。

在一些企业中，一些领导者为了体现所谓的民主决策，还专门设立副职，主要是为了便于自己控制下属，或者推卸责任，但是，它的弊端则不能小看。

设立副职的弊端如表3。

表3设立副职的弊端 (1) 决策慢决策时因要讨论甚至多次讨论，所以不能适应当前瞬息万变的市场竞争的需要。

(2) 效率低在贯彻、执行决策上很难保持高度一致，以致延误工作进程，效率低下。

(3) 虚化责任多人负责的结果，可能是无人负责；正职不满意副职，有时易造成越权指挥，导致恶性循环；副职不满意正职，不能积极工作。

(4) 争权夺利正职和副职之间很容易争权夺利，且拉帮结伙，大搞派系之争。

同乡派、同学派、原单位派、老部下派等等，明争暗斗，削弱了企业战斗力。

(5) 副职难以充分施展才能副职一般有“不能功高盖主”、“避嫌”、“看笑话”、“拆台”等心理，不能充分发挥其才能。

(6) 怕副职超过自己正职一般受某些心理的支配而不愿放手使用副职，不信任副职、嫌副职能力低、嫌副职不听话、怕副职的影响超过自己等。

这种正职和副职之间的矛盾，在很多组织机构中恐怕都是一种突出的矛盾。

打着“完善领导班子”的旗号或出于其他种种原因而设副职，是当前企业管理中的一大误区。

就一般情况来说，设副职，弊大于利；不搞副职，利大于弊。

世界经济一体化促进管理制度的完善，人性化管理已经成为中国企业管理的重点，为此，那种还带有“老子天下第一”的领导思维（“我是领导我怕谁”）的想法的领导者只能被历史遗忘。

事实证明，只有懂人性化管理的领导者才是一个合格的领导者，才能成为一个优秀的领导者。

只有懂人性化管理的领导者才会激发员工的岗位活力，同时也能提升企业的竞争优势。

错误二拍脑袋作出重大决策 中国企业之所以很多短命，还有一个最根本的原因，那就是决策者心态浮躁、目光短视，缺少对企业长远的战略构想和通盘设计。

——北京华夏圣文管理公司资深培训师汪洋 情景再现 为中国经济做出重要贡献的中小企业，其数量非常庞大。

根据国家工商总局统计数据显示，截至2010年6月底，全国工商登记注册企业数为1089.8万户，其中中小企业达1078.9万户。

然而，值得我们关注的是，这些中小企业的平均寿命仅为2.9年。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

是什么原因导致了这些庞大的中小企业在短短3年之内就踏上死亡之路呢？

大部分中小企业不是死于企业的赢利模式，不是产品没有适销对路，也不是产品不具备成本竞争力，而是死于领导者的心浮气躁，决策随意，具体表现在作出重大决策时，往往是领导者拍脑袋决定，没有经过深思熟虑。

巨人就是一个典型的例子。

谈到JR，读者一定能想起JR大厦。

谈到JR大厦，很多读者会不约而同地认为，珠海JR集团的危机，就在于JR大厦层层加码上。

JR大厦从最初设计的18层，到38层，再到后来的54层、64层，直到最后的70层，最后因为资金链断裂，造成整个JR集团陷入重重危机。

引发JR集团危机的原因表面上看起来与JR大厦层层加码有着重大关系。

其实，真正的原因出在JR集团背后隐藏着一个更加深层次的企业管控问题。

JR大厦从18层到70层的决策过程，就与企业缺乏集体决策和高层领导者的强势有关。

虽然这个决策多次遭到不少高级干部的质疑，并且向总裁张铁柱提出过反面意见。

然而，在此之前，由于JR集团从未形成过尊重“异议人士”的风气和民主协商、集思广益的企业管控制度，因此，在决策JR大厦楼层加高的时候，当不同意见，特别是反对意见提出来之后，自然不会引起JR集团高层的重视。

这主要源于JR集团的决策执行方式——董事长或者总经理的决策都必须严格执行。

在这样的执行方式下，不同意见，特别是反对意见也就不可能改变增加大厦楼层的决策。

当JR大厦的楼层一层一层地往上加，直到增加至70层时，最后一根稻草最终压垮了JR集团这只骆驼。

当JR集团遭遇重大危机后，张铁柱接受《NF周刊》采访时曾这样说：“现在想起来，制约我决策的机制是不存在的，这种高度集中的决策机制，尤其集中到一两个人身上，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当JR规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么，企业的运行就相当危险。

”究竟是什么原因驱使JR大厦从最初设计的18层加到最后70层的呢？

张铁柱在接受媒体采访时坦言说：“……从64层加到70层，是我一个人一夜之间作出的决定，我只打了电话给香港的设计所，问加高会不会对大厦基础有影响，对方说影响不大，我就拍板了。

”案例评点在《家族企业长盛不衰的秘诀》培训课上，一位中层经理抱怨说：“在我们公司，我舅舅，也就是我们老板，在一些重大决策上从不和我们这些高层经理商量，而且上千万元的投资都是通过拍脑袋的方式作出决策。

这样在金融危机的今天，使得我们的经营困难重重。

”从这个中层经理的抱怨中我们不难看出，在中国企业中，领导者常常都会犯这个拍脑袋决策的错误。

究其原因就是，过去30年中，中国经济处于极速发展阶段，机会到处都是，在一个机会型市场内，13亿人的大市场做什么都赚钱，通过科学、系统地作出某些重大决策似乎就显得多余了。

这些领导者不知道，在企业经营中，系统地作出某些重大决策主要是针对企业未来的发展方向，关乎企业长期的、全局的和动态的市场竞争。

这就决定了领导者作出的决策都必须是企业基于特定资源积累核心竞争能力的策略。

然而，这样的决策往往是成熟企业才能具备。

一些中小企业领导者在作出某些决策时，往往都是依靠自己的实战经验“拍脑袋决策”。

其实，“拍脑袋决策”的事情每天都在发生，只不过没有被媒体和研究者揭示而已。

情景案例中，在一个夜晚、一个电话、一个公司总经理、一个关系到企业生死存亡的重大决策就这样随意地产生了。

这样的决策方式，是许多中小企业领导者最普遍的、典型的决策手段。

当面临某个重大机遇时，一部分老板常常采用“民主”的决策方式，把这样的决策拿到公司高层去讨论。

然而，在开会讨论之前，老板脑子里面其实就已经有了一个大的框架。

一些老板开会讨论的目的，更多地是把老板已经作出的决策让高层经理们接受。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

如果高层经理们提出不同意见，甚至是相反的意见，老板们就会有点不愉快，甚至对提相反意见的高层经理产生厌恶感，但这都是老板们预料到的。

接下来，老板们就开始说服提反对意见的高层经理，而不是考虑自己的主张是否存在问题。

据报道，2008年金融危机，中国大陆地区仅上半年就有6.7万家规模以上的中小企业倒闭。

其实，诸多中小企业的死亡非常正常，前几年没有出现“原材料价格猛涨、人民币升值、用工成本激增、银行贷款难、民间借贷利率飙升”的情况，企业倒闭的现象同样发生，而且并不比金融危机期间少。

是什么原因导致这些中小企业倒闭的呢？

可能有的读者认为是原材料价格上涨、劳动力成本提高、加工贸易政策大幅收紧、出口退税率不断下调、人民币持续升值等诸多因素导致的；可能还有读者认为，是企业缺乏可持续性发展战略、国外贸易保护严重、出口型企业拿不到订单，或国外购买力贫乏，导致企业倒闭。

一个企业倒闭的原因虽然有很多，终究只有一个因素是相同的，那就是企业的经营管理出现问题，最核心的问题就是“拍脑袋决策”。

那些倒闭的中小企业，在金融危机之前大部分都曾大规模盲目投资过，这也是这次金融危机倒闭潮的罪魁祸首。

在宁波慈溪，被人称为“完全靠低价来做市场的冰箱制造行业”就是其中的一个典型代表。

位于东海之滨的浙江慈溪，不仅历史悠久，而且交通便利，地理优势十分明显——东离宁波60公里，北距上海148公里，西至杭州138公里，是长江三角洲经济圈南翼环杭州湾地区上海、杭州、宁波三大都市经济金三角的中心。

如此优越的条件无疑给这样的土壤提供了发达的商业条件。

21世纪初，慈溪就被誉为中国大陆地区三大家电制造基地之一。

2008年金融危机爆发前，特别是2000年至2007年，中国企业借着中国经济发展的东风可谓是如鱼得水。

具有敏锐市场的慈溪企业老板决不放弃这样的市场机会。

从2005年开始，很多慈溪企业老板就开始投资建厂生产冰箱。

在慈溪企业老板的意识中，“只顾着投身去赚钱”就可以，但他们却不会过多地考虑企业的发展前景。

2007年，一个老板在饭桌上谈着谈着就拍板要进军冰箱产业。

据媒体报道，这个老板原来是养兔子的。

连养兔子的老板都要生产冰箱，最让人担心的是，这些投身冰箱产业的老板都是“门外汉”，但是这些老板认为，冰箱制造是当时最赚钱的行业。

慈溪市经济发展局公开的数据可以印证这一事实，慈溪冰箱2007年的产量突破了500万台，到2007年年底，慈溪从事冰箱生产的企业约50家，设备投资超过1亿元。

在2007年，还有10余家企业老板有涉入该领域的意向。

在慈溪，有媒体曾用“异军突起”来形容当时许多企业投资冰箱产业的勇敢与冲动，然而，这股冲动在2008年画上了休止符。

在2008年的金融危机中，接到单的冰箱生产企业已经不超过10家了。

连养兔子的企业老板都敢去上冰箱生产线，从上述这个案例中我们不难看出，一个低则百万元高则千万元乃至上亿元的投资项目，老板在饭桌上谈着谈着就拍板了。

这样重大转型的决策仅靠拍脑袋就能作出，听起来非常不可思议。

然而，这样的拍脑袋决策每天都在进行着。

正是许多经营者决策由拍脑袋来定，才导致珠三角、长三角中小企业倒闭现象频现。

实战技巧 在面对重大机遇时，科学决策是企业稳定发展的一个重要保证。

读者可能会问，什么是科学决策呢？

所谓科学决策是指决策者凭借科学思维，在充分调查研究的基础上，把握趋势，利用科学手段和科学技术对重大问题做出决定，并提出目标、方法、策略等所进行的决策。

这就要求领导者在科学决策时，必须具有以下三个特征，见表4。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

表4科学决策的特征 (1) 程序性决策程序性主要是指领导者在科学决策时, 绝不能头脑发热, 信口开河, 更不能独断专行, 简单拍板, 随意决策, 必须按照一定的程序, 充分依靠企业领导班子及其所有员工的集体智慧, 从而有效地运用决策工具和方法来选择最佳的方案。

(2) 择优性决策择优性主要是指领导者在科学决策时, 能在多个方案的对比中寻求可以获取较大效益的最佳方案, 择优是决策的核心。

(3) 指导性决策指导性主要是指领导者在科学决策时, 特别是在管理活动中, 决策一经作出, 就必须付诸实施, 对整个管理活动、系统内的每一个人都具有约束作用。

从表4可以看出, 作为企业领导者, 不管是面对机遇, 还是面对危机, 都需要尽可能集思广益, 据此作出正确的决策, 对其他人的不同看法, 可以通过交锋、论证, 提出可供选择的方案。

不可否认的是, 在企业经营中, 任何领导者都不可能保证自己作出的每一个决策都百分百正确, 这是不现实的, 就如在战场上, 任何一个将军都不敢保证自己能百分百打胜仗一样。

素有现代管理之父之称的彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 认为, 决策就是判断, 是在各种可行方案之间进行选择。

而哈佛商学院却认为, 决策对于企业的作用非常巨大, 可以说, 企业成败主要取决于决策和管理两大因素, 其中决策因素占80%, 管理因素占20%。

从哈佛商学院的观点来看, 决定企业成败的绝大多数因素还是在决策上, 企业领导者的决策关乎企业的做强做大, 更关乎企业的生死。

从这一点讲, 提高领导者的科学决策能力, 不仅仅是提升领导力的具体表现, 同时也是企业持续、快速发展的核心。

既然, 决策的作用如此重要, 那么如何避免企业领导者在决策时, 目光短浅, 决策随意, 动不动就拍脑袋决定呢?

业内专家建议按照以下六个步骤进行, 见表5。

表5科学决策的六个步骤 (1) 确定决策目标 确定决策目标是企业领导者在决策时的出发点。

当然, 决策目标的确定不是随意而为, 领导者必须搞清楚该项决策能解决企业的什么问题。

这就决定领导者制订的决策目标必须具体、明确, 尽可能量化。

(2) 搜集相关决策信息 在作出决策之前, 搜集信息是一项不可或缺的步骤。

领导者制订决策目标后, 必须集中时间和精力广泛地搜集相关的、数量庞大的、影响决策目标的信息资料, 将这些信息资料作为决策参考的根据。

(3) 提出备选方案 领导者在作出决策时, 必须满足科学决策的特征——择优性。

这就要求领导者针对决策目标作出若干可行的备选方案。

这是作出科学决策的重要保证。

什么是可行的备选方案呢?

这里主要是指备选方案存在合理性、技术上的先进性、市场上的适用性, 及资金上的可用性。

每个备选方案都要依据企业自身的客观条件, 使企业有限的人力、物力和财力资源都能得到合理有效的配置和利用。

(4) 通过定量分析对备选方案作出初步评价 领导者作出若干可行的备选方案后, 把这些备选方案的可计量资料分门别类, 然后根据决策目标选择适当的技术分析方法, 比如建立数学模型对各方案的现金流量进行计算、比较和分析, 再根据经济效益的大小, 及其对企业未来发展的利弊, 对可行性备选方案作出初步的判断和评价, 再依据这个评价选择最佳方案。

(5) 考虑其他因素的影响, 确定最优方案 确定一个最适合企业发展的决策, 必须考虑其他因素的影响。

也就是说根据定量分析的初步评价, 还要更加全面地考虑各种非计量因素对可行性备选方案的影响, 从而把定量分析的初步评价和定性分析的结果结合起来, 科学合理地权衡利弊得失, 最后选择出最优的决策方案。

(6) 评估决策的执行和信息反馈 领导者在作出重大决策时, 必须充分考虑决策的可执行性, 以及可指导性, 可指导性是检验领导者过去所作出的决策是否正确的客观依据。

当经过一系列步骤筛选出的最优方案付诸实施以后, 还需对决策的执行情况进行跟踪评估, 从而发现决

<<企业领导者常犯的60个错误>>

策中存在的问题，然后根据信息反馈，及时纠正决策中出现的问题，保证决策目标的最终实现。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

媒体关注与评论

领导高高在上，有职有权，尊严体面，但是领导往往是孤独的；领导发号施令，能力强于属下，但领导也是人，也会犯错误；领导也有性格好恶，也有情绪好坏，所以主观错误不断；领导往往因为孤独，因为以权自重，自以为是，因为个性缺陷，犯种种错误，而又死要面子，所以领导们错误百出……而这些错误或大或小，往往决定了领导水平，决定了企业的命运。

领导的错误，不是他一个人的错误，往往会演变为整个企业的错误，所以不能小视！

这是一本直面并揭示领导错误的书！

这是一本为领导错误指点迷津的书！

这是一本教授给领导实战技巧的书！

聪明的领导，心上有面镜子，时刻反观自己，提高对自我的认识；聪明的领导，敢于面对自己，时时检讨错误，不断提高纠错能力；聪明的领导，明白自己的言行牵一发而动全局，不会太主观，也不会太客观，更明白人格在管理中魅力。

<<企业领导者常犯的60个错误>>

编辑推荐

《企业领导者常犯的60个错误》编辑推荐：MBA教学的情境案例，直击领导者犯错时的致命缺点，让读者身临其境。

生动的案例分析，直指人心。

切实可行的实战技巧，解决困扰领导者的管理瓶颈！

根治企业领导管理难、乱、累的病态运营，专为提升领导力培训而量身定制。

让领导者有更多闲暇思索的管理方法！

<<企业领导者常犯的60个错误>>

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>