

新时期 新形势下

现代煤矿矿长日常工作资料大全

本书编委会 / 编

中国科技文化出版社

新时期 新形势下

**现代煤矿矿长日常工作
必备资料大全**

(内部资料 矿长专用)

矿长专用卷二

中国科技文化出版社

新时期 新形势下
现代煤矿矿长日常工作必备资料大全

出版/中国科技文化出版社
印刷/新蕾印刷厂
发行/中国科技文化出版社

开本/787×1092 毫米 1/16
版本/2006 年 5 月第 1 版
印次/2006 年 5 月第 1 次印刷

书号/ISBN 988-3268-56-4
定价/(完整版 11 卷)定价:2680 元
 (简配版 7 卷)定价:1780 元
 (矿长卷 3 卷)定价:798 元
 (副矿长 2 卷)定价:498 元

前 言

煤炭是国家的重要能源,煤矿是煤炭生产的基地,煤炭工业的发展与管理重在煤矿管理。随着我国经济发展,对煤炭资源需求量越来越大,市场的需要与利益的驱使,使一些小煤窑泛滥,违法违规开采严重,安全生产事故急剧上升。为此国务院和国家安全生产监督管理总局制定并发布了一系列管理措施和法律法规,有效地遏制了违法生产的势头。

作为煤矿的最高管理者,各矿长肩负着安全生产的重任,“五职矿长”分工协作,互相配合,为定量、高效、安全生产各领其职、各负其责。“五职矿长”在日常生产中充分发挥其领导才能和领导艺术,在不同岗位上展现现代企业家形象和风采;在职责中加强管理,不断提高管理水平和职业素质,事实说明:煤矿的生产经营、煤矿的安全管理状况集中体现在矿长的自身素质和管理水平上,加强和改进“五职矿长”的职业能力、综合素质和现代化管理水平是现代煤矿快速发展与安全运营的关键。

本书为“五职矿长”量身打造,对矿长的日常工作、职责任务、领导素质、管理方法、职业能力、安全技能及法律贯彻执行等方面作了详细论述。本套丛书按照“五职矿长”的不同工作职责与任务编辑,分门别类、匠心独具、克服庸俗,以一个现代企业家的眼光审视煤矿经营管理,高屋建瓴,是现代矿长必备的案头资料。

本书在编写过程中得到许多知名专家和教授的关心与指导,在此,一并向他们表示衷心的感谢!

编者

二〇〇六年五月

目 录

第一篇 现代企业家领导风采与领导形象设计	(1)
第一章 现代领导气质	(1)
第一节 领导气质	(1)
第二节 领导者的内在气质修炼	(4)
第二章 现代领导个人魅力	(7)
第一节 领导魅力的内在因素	(7)
第二节 领导魅力的拱心石	(8)
第三节 个人魅力的具体体现	(10)
第四节 成功地营造自我	(12)
第三章 现代领导风度	(15)
第一节 社交中应有的领导风度	(15)
第二节 充分展示领导风格	(16)
第三节 领导方式与领导模式的运用	(18)
第四章 现代领导形象设计	(22)
第一节 新型的领导形象	(22)
第二节 现代领导形象设计	(23)
第二篇 现代领导综合素质培养与公共礼仪知识	(31)
第一章 现代领导综合素质要求及培养	(31)
第一节 政治素质	(31)
第二节 法律素质	(32)
第三节 知识素质	(34)
第四节 能力素质	(35)
第五节 心理素质	(39)
第六节 人格魅力	(41)
第二章 现代领导公共礼仪知识	(44)
第一节 仪态礼仪的作用	(44)
第二节 仪态礼仪规范	(44)
第三节 社交中的个人卫生	(50)
第四节 商务礼仪规则	(51)
第三篇 现代煤矿矿长领导艺术	(53)
第一章 领导决策艺术	(53)
第二章 领导用人艺术	(61)

第一节	人才选拔与任用	(61)
第二节	人才的使用与管理	(63)
第三章	领导协调艺术	(70)
第一节	领导协调的基本问题	(70)
第二节	领导工作关系的协调	(73)
第三节	领导人际关系的协调	(75)
第四章	领导激励艺术	(84)
第一节	领导激励的方法	(84)
第二节	领导激励的技巧	(89)
第四篇	现代煤矿企业成功管理模式	(93)
第一章	建立学习型组织	(93)
第一节	学习型组织的系统模型	(93)
第二节	知识经济时代企业建立学习型组织的重要意义	(95)
第三节	我国煤炭企业建立学习型组织的对策	(96)
第二章	企业文化的培育和建设	(99)
第一节	企业文化的内涵和要素	(99)
第二节	建设煤炭企业文化的意义和途径	(100)
第三节	煤炭企业文化建设的应对策略	(101)
第三章	企业核心竞争力培育	(107)
第一节	企业核心竞争力理论概述	(107)
第二节	我国煤炭企业的竞争地位	(108)
第三节	我国煤炭企业核心竞争力的分析界定	(109)
第四节	提高我国煤炭企业核心竞争力的对策	(110)
第四章	现代企业信息化建设	(113)
第一节	现代企业信息化的涵义	(113)
第二节	企业信息化的内容	(113)
第五章	精益生产方式	(118)
第五篇	现代煤矿企业创新管理	(122)
第一章	企业创新理论	(122)
第一节	观念创新	(123)
第二节	制度创新	(123)
第三节	技术创新	(125)
第四节	管理创新	(126)
第五节	市场创新	(127)
第二章	煤矿创新的总体设计	(130)
第一节	煤矿创新的指导原则	(130)
第二节	煤矿创新的目标	(132)

第三节 煤矿创新的思路及措施·····	(134)
第三章 生产采区“分类化”管理·····	(137)
第一节 采区分类管理·····	(137)
第二节 一类和二类采区管理·····	(139)
第四章 生产服务“市场化”管理·····	(141)
第一节 内部模拟市场的建立·····	(141)
第二节 物资供应模式·····	(144)
第三节 煤炭装运模式·····	(148)
第五章 生活服务“社会化”管理·····	(150)
第一节 物业管理模式·····	(150)
第二节 文教体单位管理模式·····	(165)
第六章 非煤产业“多元化”管理·····	(171)
第一节 多元化改造概述·····	(172)
第二节 承包经营模式·····	(173)
第三节 股份合作制模式·····	(179)
第四节 公司制模式·····	(185)
第七章 煤矿文化创新管理·····	(187)
第一节 企业文化工程理论·····	(187)
第二节 煤矿特色文化工程构筑·····	(195)
第三节 煤矿文化工程构筑的重点·····	(199)
第六篇 现代煤矿企业精细化管理·····	(206)
第一章 煤矿精细化管理概述·····	(206)
第一节 精细管理的概念·····	(206)
第二节 煤矿精细化管理实施原则·····	(208)
第三节 精细管理的哲学基础·····	(215)
第二章 组织管理与“四体同构”模式·····	(221)
第一节 组织管理理论基础·····	(221)
第二节 国有煤炭企业组织结构改革·····	(225)
第三节 煤矿“四体同构”组织管理模式·····	(230)
第四节 “四体同构”模式实施要点·····	(235)
第三章 煤矿“三二一”内控制度·····	(241)
第一节 管理控制·····	(241)
第二节 煤矿“三二一”内控制度·····	(249)
第三节 “三二一”内控系统的思考·····	(254)
第四章 煤矿安全精细化管理·····	(260)
第一节 国内外主要产煤国家煤矿安全管理状况·····	(261)
第二节 煤矿安全事故理论·····	(265)
第七篇 现代煤矿企业人力资源管理·····	(273)

第一章 煤矿企业人力资源管理概述	(273)
第一节 人力资源管理的意义和任务.....	(273)
第二节 人力资源管理的内容.....	(275)
第三节 人力资源管理的特征.....	(275)
第二章 煤矿企业劳动组织与劳动定额	(276)
第一节 煤矿企业劳动组织.....	(276)
第二节 煤矿企业劳动定额.....	(278)
第三章 煤矿企业人力资源的招聘、培训和使用	(281)
第一节 煤矿企业人力资源的招聘.....	(281)
第二节 煤矿企业人力资源培训.....	(283)
第三节 煤矿企业人力资源合理使用.....	(285)
第四章 煤矿企业人力资源考核与激励	(286)
第一节 煤矿企业员工考核.....	(286)
第二节 煤矿企业员工激励的方式.....	(287)
第三节 煤矿企业员工的工资福利.....	(288)
第八篇 现代煤矿企业营销管理	(290)
第一章 煤矿企业营销管理概述	(290)
第一节 市场营销的概念.....	(290)
第二节 市场营销管理.....	(290)
第三节 企业营销观念及其演变.....	(291)
第二章 市场营销战略	(292)
第一节 企业营销战略的概念.....	(292)
第二节 企业市场营销战略的组成.....	(292)
第三节 市场营销战略的制定.....	(294)
第三章 市场营销组合策略	(296)
第一节 产品策略.....	(296)
第二节 价格策略.....	(299)
第三节 分销渠道策略.....	(301)
第四节 促销策略.....	(303)
第九篇 现代煤矿企业财务监督管理与合理避税	(305)
第一章 财务管理概述	(305)
第一节 企业财务管理主要内容.....	(305)
第二节 国有企业提高财务管理水平的途径.....	(306)
第二章 财务预算	(308)
第一节 概述.....	(308)
第二节 全面预算管理模式.....	(308)
第三章 成本费用管理	(310)

第一节	费用管理工作系统化	(310)
第二节	费用管理内容细致化	(310)
第三节	费用控制重点化	(311)
第四节	费用考核责任化	(311)
第四章	资金管理	(316)
第一节	企业财务管理与企业资金管理	(316)
第二节	解决资金管理困境的途径	(316)
第三节	财务管理中资金内控制度的组织实施	(317)
第四节	专项资金的管理	(319)
第五章	财务结算管理	(321)
第一节	财务结算中心的作用与管理	(321)
第二节	内部结算管理制度	(324)
第六章	内部价格体系	(327)
第一节	内部价格体系的建立	(327)
第二节	建立价格体系的内容	(327)
第三节	内部价格体系的运行	(328)
第七章	合理避税	(332)
第一节	税收筹划概述	(332)
第二节	税收筹划与偷税避税的区别	(333)
第三节	税收筹划要遵循的原则	(333)
第四节	税收筹划的方法	(334)
第五节	企业合理避税常用手法	(338)
第十篇	法律责任承担与合理规避	(339)
第一章	明确职责落实安全责任	(339)
第二章	安全违法行为的法律责任	(340)
第三章	煤矿安全事故犯罪与法律适用	(345)
第四章	法律责任合理规避	(349)
第一节	法律规避制度	(349)
第二节	建立安全隐患报告制度趋利避害	(351)
第三节	煤矿安全生产法制建设	(351)
第四节	煤矿安全生产的监督	(352)

第一篇 现代企业家领导风采与领导形象设计

第一章 现代领导气质

第一节 领导气质

一、什么是领导者气质

领导者气质,就是一种和其他的能鼓舞人心的特殊品质结合起来的魅力。

一般来说,领导者气质和领导地位是联系在一起的,但人们不拥有领导地位也可以具有领导者气质。例如,富有领导者气质的运动员、演员、新闻播音员、教授、教师、医生,虽然他们都没有正式的领导职位而同样可以影响别人。

二、领导者形象气质的构成

领导者的形象气质在标准的规范下,还有一个内在的构成,这个构成是由领导者的社会职责和活动范围决定的。因为领导者要担任多种角色,活动在多种工作环境中,接触多种人员,要求领导者要具备较全面的素质和能力,较丰富的知识和经验,较完善的性格和品质,较高超的思想和意识。因此,领导者的形象气质应同时由以下几个方面构成:

1. 具有法制观念的法人代表形象气质

作为公司法人代表的领导者要熟悉各种法律和政策,具有强烈的法律意识,自觉遵守政府各项法律政策、自觉依照国际惯例从事公司经营活动。决不利用职权行受贿牟取私利,决不有意无意地向新闻界传播虚假的信息或泄露公司的机密。在涉外活动中维护整体利益,保持组织尊严,严守公司机密。维护公司员工的法定权利,切实落实政府的各项政策。领导者还要善于以法律为武器,与一切有损公众和公司利益的违法乱纪行为做斗争。

2. 具有高度权威性的指挥员形象气质

领导者对公司生产经营活动有全面的指挥权,但是只有职权而没有威信并不能形成事实上的权威。威信的形成要靠领导者具备的多种素质和能力,并且成就有效的业绩。

首先,领导者要有思维清楚的头脑,要有正确的思维方式,对待纷繁复杂的事物能准确地抓住其本质和根本性的东西,不被事物的表面现象所迷惑。要比一般人看得更远,想得更多,认识得更深。

其次,要有敏捷的反应。公司经营的环境复杂多变,市场形势发展极快,领导者要能随时根据形势的发展变化调整工作方针。在面临许多突发性的问题时,在与各类人员打交道过程中要迅速做出判断,决定工作的对策。

再次,要有高超的组织指挥能力。领导者作为公司严密的生产经营活动的组织者与指挥者,对于重大活动、工作方向、改革方针,以及突发事件的处理要有正确的决策,要及时下达命令,并善于任命各级各部门的人员,善于调动公司全体成员的积极性,协调组织内部和外部人际关系,为部下的工作提供各种有利条件,及时检查并提高工作效率。整个指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风。

3. 具有开拓精神的企业家形象气质

作为一名企业家,领导者要具备较高的文化水平,熟知经济发展规律、市场竞争规律、企业管理规律。在市场经济竞争中,把目光盯在市场上,功夫下在管理上;要立志创品牌产品、创名牌企业,在竞争中敢于开拓创新。同时,还要高度重视企业人才的吸收和培养,努力造就一支团结奋斗、甘心奉献的员工队伍,努力塑造企业精神、企业文化、企业良好的社会形象。

4. 具有公共关系意识的管理者形象气质

领导者应在管理活动中将公司信誉视为公司的生命,高度重视并且珍惜公司的良好形象,自觉为创造公司知名度和美誉度等无形财富做战略性的投资。公司一旦出现信誉危机,应呕心沥血,不惜代价,全力挽回不良影响。

领导者要强调公众意愿和公众舆论对公司决策的重要影响,自觉把公众的意愿作为制定决策和行动的依据,把公司的工作立足于服务公众的基点上。领导者要具备这样的信念:公司要为消费者所有,公司要为消费者所治,公司要为消费者所享,公司与公众共同发展。

领导者要把追求公司利益与追求社会效益的统一作为自己的价值观。一是重视公司发展与社会发展的动态平衡。公司在经营过程中要考虑公司活动将给社会带来的影响,是否符合社会规范,有利于社会进步,避免不良影响;二是公司在经济活动之中应关心社会各方面事业的发展,并主动承担一定的义务,例如支援社区文化教育事业,支援公众福利事业和公用事业,积极参加社会公益活动。

领导者要重视信息的立体沟通和双向沟通,重视信息对决策的作用,建立自己的信息系统和信息网络,注意经常收集政治活动信息、国际市场供求信息、社会文化活动信息、产品形象和公司形象气质信息等,保持信息交流畅通无阻,使公司决策始终保持在科学的水平上。

领导者要努力培养员工对公司的认同感、归属感、荣誉感,增强公司内部凝聚力和向心力,步调一致地树立公司整体形象。领导者要对公司整体价值的实现负责,同时尊重员工的个人价值,努力满足他们自我价值的实现,将自我价值融于公司整体价值之中,使公司整体价值实现与员工个人价值实现有机地统一起来。

领导者要为公司的发展积极参与各种社会文化活动,广泛结交社会各界朋友,做一名社会活动家。首先,要树立自己良好的社交形象气质,仪表大方美观,文雅得体,态度亲切和蔼,言谈稳健幽默,要有吸引人的社交魅力。要学会体察各种人的心理。要掌握多种社交技巧。掌握社交语言运用技巧、待人接物的技巧,各种社交场合交往技巧;掌握各国、各民族的社交礼仪和风俗习惯。其次,要有良好的文字表达能力和口头表达能力。要善于与人交谈,能自如地运用语言吸引听众,创造良好和谐的气氛;要善于论辩,在一些问题的论辩中能运用逻辑性思维和准确有力的语言驳倒对方的错误观点,同时做到有理、有

利、有节；要有谈判能力，在谈判中运用语言创造合作的气氛，提出有益的建议，争取对方的理解和合作，维护组织的利益；要有演讲能力，善于运用演讲技巧，通过口头语言、体态语言，将自己的思想观点深刻地感染给听众，感情充沛，思维敏捷，举止大方。

三、领导者的气质特征

1. 了解追随者的需要

领导者必须了解与他共事的所有人员。布莱恩曾说：“我必须比我的球员更了解他们，否则怎能让这些人全力发挥？”

2. 足堪重任

不同阶层的领导者所需的知识显然也不同，最低阶层的领导者只需娴熟手边的工作，而高阶层领导者虽不必奢望自己能处理管辖范围以外的事，却必须了解管理的整个系统、整个系统的任务及其运作环境。

3. 强烈的承担责任的意愿

领导者应表现出较高的工作水平，拥有较高的成就，渴望领导他人的进取心，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。

这个特质让领导者在社会环境里发挥主动精神、担负决策重任，在别人不愿插手时奋勇向前。

4. 坦率、诚实与正直

领导者可以通过真诚、无欺以及言行高度一致，在他与下属之间建立相互依赖的关系。

坦率如此有效的原因之一是它与众不同，只有少部分是坦率的。

事实会伤人，但它不会吓住富有领袖气质的领导者。富有领袖气质的领导者，相当坦率，开诚布公。他们并不是不敏感，他们能非常清晰地表达出对形势的估计。

富有领袖气质的人在积极和消极两个方面都很坦率。他们能迅速而又准确地对人以及形势做出估计，并愿意与人分享这些见解。富有领袖气质的人直言不讳而不转弯抹角，结果其他人便能知道他们的立场。

5. 自信

领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。

乐观自信能够鼓舞人心。面对困难而依然镇定自若，这本身就是对他领导的集体的一大鼓舞，这样会安定人心，让员工们齐心协力，共度难关。譬如有一艘航船遇到了平素罕见的大风暴，航船多处出现险情。一位副船长前来报告，惊慌失措，语不成声。船长听到，厉声制止了他的慌乱态度，并安定自若，有条不紊地吩咐手下分别去对付险情。经过大家共同努力，航船终于得救了。试想当时船长也不能自持，谁还听从指挥呢？船长的镇定，一下子便给大家打了一针强心剂，让大家把精力用在如何克服困难之上，挽救了这条航船。不用说，这位船长的威信也大大增加了。

6. 智慧和付诸行动的判断力

领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。

判断力是综合了艰难、可疑、直觉、猜测而获得正确结论的一种能力。付诸行动的判断力包括有效解决问题、规划策略、设立优先次序、同时以直觉和理性判断事情的能力，最

重要的是，它能评估合作者和反对者的潜力。

7. 管理、决定、设立优先次序的能力

领导者必须当机立断，规划未来目标、设立优先次序、设计行动方针、挑选得力助手，以及指派代表等。

8. 热情、乐观和精力充沛

富有领袖气质的人的一个了不起的品质便是他们在工作时间和业余时间里，都保持高度的热情、乐观和精力充沛。

对于一些领导者来说，变得精力充沛并不是那么简单。不妨试一试下面的建议：

(1)晚上得到充足的休息，白天在可能的时候小睡 15 分钟。

(2)改用健康的、提高能量的饮食。

(3)在你的单子上划去已完成的任务，以免它们劳你的神，牵扯你的精力。

(4)保持热情、乐观和精力充沛的另一方便便是拥有一种行动意向，“让我们去做”是富有领袖气质的人的战斗口号。

(5)在收集了足够的信息来加强自己的直觉之后，富有领袖气质的人会马上采取行动，同时也鼓励他人行动。

9. 人际关系和谐

人际关系和谐能让群众乐于实际行动，使人口服心服，并增强人们的信心。善于与人相处的技巧，核心是社会观察力。正确评估追随者愿不愿意朝既定方向迈进、知道冲突或困扰正在暗中破坏群体行动的意愿、充分激发已有的动机、了解旁人的感受。

第二节 领导者的内在气质修炼

一、个人魅力是领导者的重要资源

对于一个公司的优秀员工来说，除了考虑自己实际所得之外，还要有充分发挥自己的能力和一位可信赖的老板。而这两个因素则取决于领导者的个人修养和素质，也就是他的个人魅力。能否提供条件，让优秀员工有施展才华抱负的舞台，也是由领导者的个人修养决定的。一位前途光明的领导者会合理运用自己的个人魅力，使许多优秀人才愿意将自己的将来押在这样的老板身上，相信搭上这班车，可以到达成功的彼岸。

如果领导者具有外在的魅力，必然会带给人亲切和有能力的感觉，也容易被认为具有优良的品行，众人很容易支持他的意见，对他所提出的报告也有较高的评价，在说服或交涉之际他占据了有利的地位。

个人魅力是领导者重要的无形资产，是一个成功的领导者必备的素质，领导者的统御能力首先来自于他的魅力。

二、成就是领袖气质的源泉

成功是充分展示领袖气质的舞台。领导者应全力以赴，力求取得不断的成功，这需要一种求胜意识。

如果以为领袖气质只能通过特殊的决定生死存亡的伟大成就来体现，那就大错特错了。

事实上,不论成就大小,都能导致领袖气质的产生。在一个群体中,谁能最终赢得领导地位,关键看谁捕捉机会的能力更强。偶然在某次成功中有所表现,只能赢得暂时的追随者,这种领导与追随者的关系将因事件的中断而中断。如果一个领导者获得一系列成功,其领导力就能得到延续,使追随者在相当长的一段时间内,始终保持着对他的忠诚,并在各种不同的情形下始终支持他。因此,领导者应该热爱成功,忠于事业,这样才能享有威望。如果希望成为真正的领导者,就应集中精力去追求成功,不管时间长短,规模大小,都要竭尽全力去争取追随者。

三、加强人性化气质

所谓人性化气质,就是领导者应当适当表露自己富有人情味的一面。有些领导者在工作期间总喜欢一本正经,面容严肃而认真。他们往往认为自己的身份是领导,就不能随随便便、嘻嘻哈哈。他们把与人沟通当成一项任务来看待,完成一项任务自然要规规矩矩地来。但是工作也是一种生活,既然是生活,为什么不开朗活泼些呢?

作为一名成功的领导者,应该多花一些精力去关心一下下属的感情,因为正是下属的好心情激励着他们做好工作,才使你今天的领导地位稳若泰山。如果每个下属的情绪都不是很好,或者难以控制,而你作为领导者却不去关注他们的心情,也不去做好一些根本性的工作,自己反而也情绪不佳,这样工作将会难以展开。

假如你在说服别人的时候,已经发觉气氛非常紧张沉闷,让双方都有些透不过气来,那么为什么不随口说一句幽默的话语或做一个轻松的表情呢?只是这样一点点很小的努力,死气沉沉的场面马上就会有所改观,紧绷的神经也就会立即松弛下来,说不定被劝说的对象这时的心理已经发生微妙的变化开始怦然心动了。

四、用好心情感染大家

作为一名领导,你需要时常保持乐观健康的心情,因为你的心情会影响到下属,你的态度会影响到大家的态度。如果你已经不堪重击而垂头丧气,你的下属还能精神焕发地去工作吗?

管理者的言行往往具有很大的感召力,在必要的时候,你应当能够敞开胸怀乐观豪放,相信你的下属也会平添无穷的力量,增加对你的信任感,齐心协力,共同把公司的各项工作搞好。

情绪是你自己的,由自身来控制,只要你有意识地做一点努力,快乐的情绪就不难得到。排遣忧愁,化解哀怨,事事多往好的一方面想,你就会发现心情一天一天明朗起来,对事物的看法也会乐观。

如果你连自己的情绪都无法调节,那么你肯定不会关心你的下属,你应该多花一些精力去关心一下你下属的感情,因为正是你的下属正常地做好工作,才使你的职位安稳。

当你走进公司时,别忘记了清清楚楚跟下属说声你好,让下属觉得你平易近人,充满朝气,性格开朗。

要有一个好心情,还必须要有面对挑战的勇气。

在你向目标前进的路上,一定会遇到许多障碍,这是抵达成功目标所必须经历的过程。领导者面对各种挑战必须具有十倍于常人的勇气,勇敢地面对。这样属下才能紧紧跟随,共同走向成功。

五、丰富领导者的精神内涵

影响力来自于个人魅力及领导艺术,21 世纪的管理者必须是团队动力的专家,但不必是每个专业领域的佼佼者,管理就是知道如何运用不同的专家来达到生产目标。更确切地说,就是有能力引导他人去做他应该做的事情。当一位主管能够使员工心悦诚服地接受并积极参与团队所分配的职责时,这位主管就是在充分发挥其高度的影响力。这种影响他人的能力,便是一个优秀的管理人员所应具有的能力。

领导要坦率开朗地与下属一起行动。每个人对自己的优点都有信心,对于自己的缺点都不愿提起,但是对于来自下属的批评,主管也要坦然接受。如果一味隐瞒自己的缺点,在下属的眼中,反而觉得可怜,既然如此,不如从一开始就以本来面貌,对待下属。在下属看来,如果主管各方面都比下属优秀而无可挑剔,则彼此必然不容易产生亲切感,只会有自卑感或不协调感。与下属一起行动时,自己应当开朗而积极,应该经常提醒自己,部下的眼光是很敏锐的。只有你与下属同甘共苦,才能够获得下属的信赖感和认同感。

领导者必须确立自己的信念和方针,并经常灌输给部下。在这个过程中,不仅不能强迫他人接受自己的信念或方针,而且要能够认真接受和采纳下属的建议。

第二章 现代领导个人魅力

第一节 领导魅力的内在因素

卡耐基认为,领导者若要超越自己、超越他人,在取得事业成功的过程中总会受到内在和外在因素的制约和影响,而内在因素则主要是个人的能力素质。对现代领导来说,就要讲究德、才兼备。

1. 德

德实际上主要是平常所说的思想素质和伦理道德。

爱因斯坦曾经说过:一个人的真正价值首先决定于他在什么程度和什么意义上从自我中解放出来……卓越人物的道德品质,对于年轻一代和历史的整个进程来说,可能比单纯智力上的成就具有更大的意义。智力上的成就,在很大程度上依赖于性格的伟大,这一点往往超出人们的常识。

超越,首先要看是为了什么目的。如果只是为个人的名利,那是没有多大意义的,并且在成功机会的洪流中没有存在的意义和价值。实现自身价值就是实现你对于社会存在的意义。

所以,只有将大众公益作为目标,才会有持久而强大的动力,也才会得到更多的支持与认同。

卡耐基还提到:如果把成功仅仅认为是赚钱、得势、获得名誉,那么就从根本上错误了。为这些事而奋斗是得不偿失的,简直可以说是枉费心血。

因为你一旦获得了这一切之后,你会发现,这些都不过是一种虚空的假象,但是,若你从事的是一种为大众公益服务的事业,那么,你自身将充实和快乐,这样劳苦也是值得的了。

另外,除了要有一个正确的超越目的之外,还必须注意到伦理道德对于超越的影响,在超越的过程中,必须采取有效而正当的方法,凭着自己的实力和真本事。

如果只是为达到个人的私利而不择手段,采取各种卑鄙、不正当的手段,踩在别人身上往上爬;或是利用别人的成果作为自己谋取名利的资本,那么就绝不可能得到大众的认同。

一旦失去了人们的支持,就会陷入孤立无援的境地,就像处于一个杳无人迹的孤岛,即使有了巨大的财富,也不能实现自身的价值。

2. 才

才即才能,是指一个的才智和能力的总称,它包括智力和技能两大系统。

智力系统体现为计算、写作、分析和决策等能力,技能系统则包括表演、驾驶等各个方面。

高尔基曾经指出:思维认识是一种技巧,通过观察、比较和研究则形成科学文学形象,同样,炼铁、造家具、制大炮也是一种技巧。

文学家的加工对象是人和自然,而工人的加工对象则是矿石、木材、钢材等等。

比如一个人要做一张桌子,但他本人并不是木匠,他买来了木料和工具,而且在做之前他看了好几本关于制作桌子方面的书。

可以说理论知识有了,但是由于他缺乏做木器的才能,技术不熟练,尽管耗尽精力,累得满头大汗,到头来做的桌子却不成个样子。

在科学研究方面,如果一个人缺乏实验才能、计算、分析、判断能力,那么他想要超越别人也是可能的。

巴甫洛夫说,科学是依赖于方法的进步程度为推进而前进的。确实,方法每前进一步,犹如我们每上一个阶梯一样,使我们有更为开阔的视野。正因为此,才有了巴甫洛夫设计的胃瘘管。

有了胃瘘管,人们才得以窥视动物高级神经的活动特点。正因为有了卢瑟福设计的原子靶场,才使人们发现了原子核的秘密。

因此,从一定意义上来说,这些技术、技能对于一个人在科学领域超越别人、取得成功起着巨大的不可忽视的作用。

同样,在艺术领域中也是一样,歌唱家之所以能吸引我们,是因为他有动听的歌喉和娴熟的演唱技巧;杂技演员之所以能博得观众的热烈掌声,是因为他们能够熟练地做出各种惊险的动作。

因此,拥有才干就等于是拥有了踏入成功之门的钥匙,同时也为我们超越别人奠定了坚实的基础。

3. 识

识就是指见识,对于超越也是非常有影响的。

“跛足但不断路的人能赶上健步如飞却误入歧途的人。”培根的这句名言也许能给我们深刻的启示。

牛顿曾用了 25 年的时间去钻研神学,论证上帝的存在,这当然是没有结果的,这不能不说是聪明人的一大失误。

我们不能说牛顿或者其他一些人学识不高,或者说他们不勤奋。一个不知道要攻克哪个堡垒的人,注定是攻不下任何一个堡垒的,而一个不知道自己超越什么的人,最终是什么人都超越不了的。

第二节 领导魅力的拱心石

在魅力的要素中,见识是一块拱心石。

见识,即一个人把握时代前进的方向、驾驭各种环境以及对自己所从事业务领域内那些最能出成果,最难超越他人课题的能力。

一个人其他样样具备,只是缺少见识,那就像盛装打扮之后,却没有地方去一样。

一个人交流得很好,适应得也很不错;一个人擅长于说服,时间、空间也运用得很有成效,总之,一个人如果拥有一个好形象,那总错不了。但是,你总还得肚中有货、有东西才行。如果万事俱备只欠东风,如果心有余力不足,纵然有好的开端,那结局也不会太令人满意。但如果你凡事都有所见识,那会给你的魅力因素指明方向,并把它们紧紧地团结在