

追 · 求 · 卓 · 越 · 是 · 一 · 种 · 习 · 惯

8



HABITS

of outstanding leaders

在日常事物的自理中，一盎司习惯抵得上一磅智慧
人应该支配习惯，而决不能让习惯支配自己

杰出领导者的 8种习惯

从 高 效 到 卓 越

柯维 编著

成功与失败，都源于你所养成的习惯。我们每个人都受到习惯的束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的。因此，只要能够掌握思想，养成正确的习惯，我们就可以掌握自己的命运，而且每个人都可以做到。

追 · 求 · 卓 · 越 · 是 · 一 · 种 · 习 · 惯

8



HABITS

of outstanding leaders

在日常事物的自理中，一盎司习惯抵得上一磅智慧
人应该支配习惯，而决不能让习惯支配自己

杰出领导者的 8种习惯

从 高 效 到 卓 越

柯维 编著

成功与失败，都源于你所养成的习惯。我们每个人都受到习惯的束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的。因此，只要能够掌握思想，养成正确的习惯，我们就可以掌握自己的命运，而且每个人都可以做到。

九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

杰出领导者的 8 种习惯/柯维编著. —北京: 九州出版社, 2005.1
ISBN 7-80195-213-8

I. 杰… II. 柯… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 123121 号

杰出领导者的 8 种习惯

作 者 柯维 编著
出版发行 九州出版社
出 版 人 徐尚定
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号
邮政编码 100037
发行电话 (010)68992192/3/5/6
邮购热线 (010)68992190
电子信箱 jiuzhoupress@vip.sina.com
印 刷 九洲财鑫印刷有限公司
开 本 640 × 960 毫米 1/16 开
印 张 13
字 数 193 千字
版 次 2005 年 1 月第 1 版
印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-213-8/F·103
定 价 25.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前 言

社会活动越来越富有变化了。现在，从一项科学发现、发明到转化为社会生产力的周期愈来愈短。据美国参议院资料，第一次世界大战后为三十年，第二次世界大战后仅九年一个周期了。同时，机器设备和工业产品的更新率大大加速，如一种大规模集成电路的平均寿命仅为五年；科学技术日新月异，有人估计，近三十年出现的科学技术成果，远远超过了人类历史两千年科技成果的总和。这些变化决定了在当今时代，任何一个国家、一个地区、一个企业要前进、要发展，不可能不处于激烈的竞争之中。它使得每一个经营管理者经常会碰到大量问题需要及时解决，因此，为了在竞争中立足，追求卓越，提高效率就变得非常重要了。

提高效率追求卓越，不仅仅是技术和方法的问题，更是思维和习惯的问题。

一位学者指出：“如果说我们的国民素质与西方先进国家有差距的话，我认为现在差距不在于知道不知道各种重要的观念，而在于不够重视习惯的价值，并真正培养成各种良好的习惯。”

美国的英克尔斯教授指出：“我特别注意到了这样一个严酷而又带有国际性的事实：许多急切寻求实现现代化的国家，虽然采用了国外卓有成效的最先进的科学技术，仿效过最完善的经济管理制度和方法，但却成效甚微甚至失败，浪费了大量的人力财力。先进的设备仪器、技术资料和管理制度，形同废铁和空文。造成这种现象的一个很重要原因，在于那些国家中执行管理制度的人和运用着最先进科学技术的人还没有

8 habits of outstanding leaders

实现由‘传统的人’到‘现代化的人’的转变，而这种转变，正是现代经济制度和科学管理所必需的。调查研究证明，当代的人并非生来就会成为现代化的人，但生活经验和周围环境能使他们转向现代化，并且人们在一生的任何阶段上，都能够经历这种转变。当然，促成这种转变的唯一途径，就是养成良好的习惯。”

好习惯的养成、对一个人、一个企业、甚至一个民族，都是极为必要的。

对于领导者来说，成功与失败，都源于你所养成的习惯。著名的成功学大师拿破仑·希尔说：我们每个人都受到习惯的束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的，因此，只要能够掌握思想，养成正确的习惯，我们就可以掌握自己的命运，而且每个人都可以做到。

本书通过大量来源于生活的案例和精炼的要点，从时间管理、追求效率、用人和管人、委派工作、有效沟通、正确决策、致力于创新和不断进取等方面，讲述了杰出领导者为了从高效到卓越，必须养成的 8 种习惯和如何养成这些习惯的实用方法和技巧。每一个追求卓越、渴望成功的领导者，如果肯花极少的时间作为投资来阅读此书，必能获得超值的回报。

编者

目 录

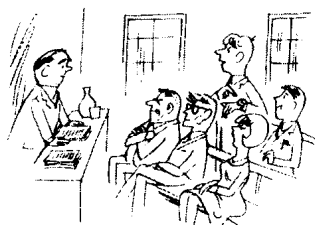
习惯一 重视时间管理 1

- 利用时间创造权力 3
- 井然有序可以使你掌握自我 4
- 学会安排工作的先后顺序 7
- 先做重要的事情 8
- 控制住你的“中间”时间 9
- 找到时间浪费的症结所在 10
- 利用简单的暗示帮助你节省时间 12
- 尽量避免来自下属的打扰 15
- 改掉浪费时间的不良习惯 17

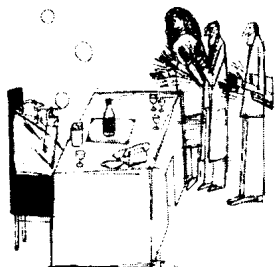


习惯二 督促自己和下属做事追求效率 21

- 领导者一定要拟订出适宜的计划 23
- 在工作时保持较高的效率 26
- 找出效率低下的根本原因 31
- 战胜拖延，提高效率 34
- 效率比完美更重要 38
- 努力提高员工的工作效率 40
- 正确引导员工的竞争意识 41
- 对下属监督检查，奖惩严明 44
- 运用情感力量营造富有效率的工作环境 45



习惯三 把用人和管人当作一门艺术 47



- 实现选才思维的转变 49
- 把网罗人才放在首要位置 52
- 寻找认真做事的人 53
- 用好偏才和有缺点的下属 54
- 积极从企业内部挖掘人才 56
- 做出正确的用人决策 58
- 知人善任，用人之所长 61
- 正确地认识和运用领导者的权力 63
- 采用“人性化管理”的方式 65
- 告诫个性不受欢迎的员工 67
- 慎重地做出是否解雇或者替换经理的决定 68
- 留住人才，使之发挥积极性 70
- 尽量留住要跳槽的员工 72

习惯四 公平合理地给下属分派工作 75

- 把有相应才能的人放在相应的能级岗位上 77
- 更有效地分配工作 78
- 从资源责任的角度来管理员工 81
- 提高员工绩效的七个因素 82
- 让员工发挥全部潜力的措施 86
- 现代领导者必须学会授权 88
- 妥善地把工作委派给别人 90
- 通过反馈，确保员工正确工作 96

习惯五 把有效沟通当作日常功课 101

- 现代领导者必须充分重视沟通的作用 103
- 良好的表达能力是沟通和合作的基础 105
- 准确地传递口头信息 107

学会有效地倾听	109
有效发布命令的技巧	114
让你的命令迅速被执行	116
让员工坦言对你的意见	118
妥善处理与员工之间的冲突	120
艺术地化解与员工的矛盾	122

习惯六 在决策时保持头脑的冷静 125



要能果断地做出决定	127
决策要有远见和魄力	129
让你的头脑冷静下来	132
提高自身的综合分析能力	133
确定出“有意义和恰当的事项”	134
依靠直觉，选择资讯	136
全面、准确地掌握信息	138
正确决策的基本原则	141
制定政策必须考虑的问题	143
避免决策中常犯的错误	145

习惯七 致力于创新 149

成功的领导者都是执著创新的	151
不懈地技术创新的企业才有生命力	155
企业家应该追求持续不断的创新	156
重视培养创新意识	159
把握自身技术创新的能力	161
确定技术创新的价值	163
领导者实践创新的三个步骤	165
善于“在没有问题中找出问题”	167
把事情干得更好就是创造	168

永远做一个追求创新的人 170
 从多方面下功夫培养创造力 173
 避免阻碍创新的 8 种倾向 176
 使你的组织充满创造力 179

习惯八 不断进取，追求优秀 181

领导者应具备不断进取的竞争观念 183
 把进步变成你最重要的一种习惯 184
 达到目标或获得成功的“七点要诀” 186
 敢于冒险，正确分析风险 189
 善于学习，使自己胜任多种角色 192
 在实际工作之外培养自己的工作素质 196
 领导者要树立超前意识 197
 从容应付日益复杂的管理问题 198

杰出领导者的8种习惯

8 habits of outstanding leaders

习惯一 重视时间管理

高效率的领导者们，首先并不是着眼于他们的任务，而是着眼于他们的时间。他们必须首先搞清楚，自己的时间花在什么地方，然后才使用自己的时间，并且把那些徒劳的时间削减掉。

——彼得·F·杜拉克



利用时间创造权力

领导者日理万机，天天都要埋于纷繁杂乱的事情堆中。因此，特别应讲究时间的使用效率，花一分时间就要有一分收获。

深思熟虑是强有力的时间和责任管理的关键，也就是说，采取具体行动之前，先问问自己：为什么做这事？怎样才能做得最好？什么时间做最好？

就拿整理邮件这样只需一个多小时就能完成的简单工作来说，如果你有秘书，又何苦事必躬亲？你需要看多少？而秘书例行可以处理多少？文件送来后你是随意抓起什么就处理什么，还是先把文件按轻重缓急分类？这项工作最好由秘书来完成。还有，你是否有必要仔细阅读每一份报告呢？

开始一项工作之前，应先考虑好相关因素。这样就不会漏掉重要环节而造成时间的浪费了，还可能揭示出潜在的捷径，这也减少了完成任务过程中半途而废，被迫重新开始的可能性。

时间管理中最容易被忽略的是“何时”。基本上时间分为两种类型，即：质量时间和其他时间。

质量时间可被定义为精力和注意力最充分发挥功效的时间，出现的时刻因人而异，可能是在一大早；可能是办公室里安静的时间；也可能是在星期六下午。质量时间就是表现最佳的时间。把质量时间用在重要的工作上，其他的时间则用来做不重要的工作。学会利用零碎的半小时，并且减少工作效率低的时间。例如：可以把开会的时间用来略记下几个想法，或者起草一封信件。

意志力对成功极为重要。计划如果不实行就毫无用处，不要光感叹干扰，要设法控制，被干扰的时候可做些不需要多少注意力的简单工作，保持良好的人际关系并不意味着必须花上半天时间陪着对方。

总之，不要等你觉得万事俱备时再开始，否则你永远开始不了。开始一项工作前的倦怠往往源于对开始的恐惧，解决这个矛盾的方法只有马上动手做。如果动力不足，可以告诉自己将限制花上面的时间，而一旦开始，你一定会发现不必依赖什么就可以工作下去。

时间被用来进一步创造权力的方法是：利用自由行动以加快事情进展，或拖延事情进展。

对许多企业来说，速度是个陌生的字眼，许多人失败就是因为他们太慢了。成功的领导者从来不让事情赶到自己面前，如果需要，他们会毫不犹豫地抢先一步。

从另一个层次上说，对速度的要求可以用来施加压力，或者摆脱不成功的交易和不明智的许诺。只要采取主动，时间就可以被利用，诸如“如果明天还到不了，就取消订单”或“我希望明天早上看到这份报告”之类的命令，就是利用时间作为强迫对方的工具。以这种方式控制时间要求保持下面这个平衡关系：显得很讲道理，但同时清楚对方不可能在规定期限内完成。

拖延战术是另一种控制时间的方式。拖延最有效的时机就是对方困难重重，经不起拖的时候，例如：赴约会故意迟到的恋人就是利用时间控制使对方焦虑，因而更加依恋。同样，故意拖长申诉或官司都是借着磨垮对方的斗志来挫败对方。

速度还可以防止一个人改变主意，而拖延则引起人内心的改变。劝说就是给对方时间反省和重新考虑自己的处境，有时不行动反而有助于获得权力。精力过剩型的人经常自寻烦恼，他们第一个冲动就是采取行动，而事实上最好的行动常常是置之不理，让时间去解决。

井然有序可以使你掌握自我

你不可能生来就能把事物弄得井然有序、条理分明；但是，你可

能心里多少明白杂乱无章所可能带来的种种缺失、弊端，更不用说因此而导致的挫折与焦虑了。井然有序可以提高你的工作效率，使得你不但更能掌握自己的生活，也会有更多的闲暇时间。

虽然目前还没有找出放诸四海而皆准、能够协助你条理分明的整理系统。不过还是有一些基本的原则可循：

(1) 列表

列表是最有效的整理方法。把要做的事用表列出来，你可以依重要程度，排出先后顺序，设定所需时间与完成期限，而且可依顺序完成进度。

(2) 目标

目标能让你掌握正确的方向，而不会迷失方向。不过，不要让设定的目标成为控制你的暴君。要接受一项事实，每件工作不可能都能如期完成。一天做不完的，不妨挪到明天，成为优先处理事项即可。

(3) 计划

不要企图什么事都一把抓，这样的结果可能到头来什么都没做好。所以，可以先从小处着手、循序渐进，并且尽快着手，然后，保持应变能力，随时调整优先顺序。

(4) 行事历

行事历可以提醒你的重要约会及各项工作之完成期限。建议你使用一本即可。并用笔随时记录工作的先后顺序，一定得每天查看，好提醒自己。

(5) 奖励

就算只是完成小事一桩，也不要忘了好好享受它所带来的成就感。

(6) 从书架开始整理

把生活安排得井然有序是一回事，工作安排得井井有条则是另一回事了。要整理你的工作环境，如桌子、书架、档案柜，别让档案资料堆得满桌都是。你不妨依以下的程序进行整理：

先丢掉重复多余的文件、过期的记录、束之高阁的书、一直抽不出时间看的期刊，还有在最近一段时间内，一直没有用到的资料。然后重新整理、分门别类。例如，你可以依据工作性质将书架分为：专业书、参考手册、报告等。但是不论采用何种方法分类，都可以按一般方法检索，依序排列资料。

丢掉无用的档案，或将其移至工作范围之外。把常用档案中过期、重复或不适用的资料销毁。并以涵盖范围最广的分类方法重新归纳你的档案，然后依使用频率排列档案顺序。比方说，将最常用的档案放在最近的抽屉或较少用的档案之前。每一类别依序标签，甚至可用不同颜色的档案夹或标签来整理。

最后整理桌子，丢掉或重新利用资源——从一直没有时间修理的破设备，到留着以防万一却已经干掉的墨水瓶等。铅笔、圆珠笔是不可或缺的办公用品，可是也没有必要每种都保留一打库存。还有订书机，可以先放在抽屉里，要用的时候再拿出来。让你的桌上只留下常用的物品及正在研究的案子就可以了。

要戒除把不用的东西堆积在桌上的习惯，尽可能丢掉可以丢掉的东西，并快速决定堆放在桌上的东西的去留。动作尽量迅速，不用的档案尽快抽换，好节选你下一刻要处理的事物。别在小纸片上记东西，最好是记录在本子上。每日终了时，把桌面清理干净，只留下隔日要处理的东西。

(7) 保持井然有序

不论是你的桌子或是你的人生，井然有序总比杂乱无章好。不必担心你会因此失去应变能力而变得神经兮兮或像个机器人。

井然有序可以使你心灵平静，让你更愿意、而且更有时间和人交往以建立良好的人际关系。总之，它使你能掌握自我，进而才有余力追求理想。

学会安排工作的先后顺序

作为领导者，当你知道什么工作可以由别人来做的时候，你就可以把它们分配出去，不要再去费心考虑它们。对于那些剩下来的必须由你本人亲自处理的事情，你也得分出主次和先后。

有一个领导，他的工作总是杂乱无章、一塌糊涂，原因就在于他不知道怎样做决策，也不知道什么事情应该先做，什么事情应该后做。任何工作对他来说都是急的，每个星期他都会给他的行政工作人员、他的部门领导和一些分公司的领导发去几十份画了红框并写上“加急”字样的备忘录。可结果哪件事情也没有得到及时的处理，原因在于每件事情都写上“加急”的字样，就使每一件事都变得不急了，变成了日常工作。

最后当他一筹莫展的时候，一个专家这样忠告他：

如果你能把你的问题排出个先后顺序，它们就迎刃而解了。现在你就把你急于要办的事列出一个顺序表来，然后按照主次依次处理，在同一个序号下不要列出两项工作。在你列出了工作顺序之后，你就全力以赴地解决第一号的问题，一直坚持到做完为止。然后再用同样的办法去处理第二号问题。不要担心这样做一天只能解决一两个问题，关键在于这样做会逐渐解决你以往日积月累下来的许多问题。这样一来，你真正关心、真正着急的事情，马上就可以解决了。你也要让你的下属根据他们工作的主次和先后列出工作日程及顺序表，也让他们按照同样的办法去做。这样，他们就会做好他们分内的工作。简单点说，你要实行急事先办的原则，一次只办一件事。即使这样仍然不能解决问题，你也不要采取其他办法，一旦你使这个系统运转起来，你就要坚持到底。这样你才能逐渐清理掉过去积压下来的一些问题。

先做重要的事情

19世纪到20世纪初，英国社会经济学家巴特莱提出了著名的“巴特莱法则”。其内容很简单，例如：公司的推销员中，成绩最好的20%的成员，其工作量占全体推销员的80%；电视观众把全部收看时间的80%，用于收看率最高的20%的节目，等等。现实生活中的许多事物，大体符合这一规律。美国工商业界中，有人把巴特莱法则称为80/20规律。实际上，多数人并不去追究巴特莱法则提出的比例是否总是正确，只是因为它提出的大致目标，用来衡量办事的效益很便利，所以才广为人们采用。

利用巴特莱法则，可以很好地节约时间。

比如，作为领导者，每天起床后，你可以把一天之中打算做的事列在卡片上，读书、查资料、买东西、写信、打电话等，全部列出，然后根据它们的重要程度分别编上A、B、C的顺序号。其中A是无论如何必须完成的20%。当A部分完成后，人们就可以满足地说：“啊！今天已经完成了全部任务的80%。”

对于自己藏书整理也可以采用巴特莱法则。假设某人有藏书1000册，事实上毫无遗漏地全部使用这些书是不可能的事。把1000册书中使用率最高的20%即200册挑选出来，放在身边取用最方便的地方，这样查阅起来既省时间，又提高了效率。

几乎所有的人都有一个袖珍手册，上面写有“通讯录”，用来记录同自己有各种联系的人们的姓名、住址、电话号码。在年终更换新的手册时，依据巴特莱法则选出与自己联系最多的20%，抄写在通讯录最前面的两页上，大体就够用。

可以看出，上述的巴特莱法则，不过是“重要的事情先做”这样一条普通道理的数量化说明而已。学会在学习、工作、生活中运用这一法则，不仅能使我们节约许多时间，而且会使我们的生活变得更有