

组织和组织设计
工作创新
文化的根
领导班子和接班人
组织和组织设计
人才培养
直觉比论
以德为基以能为主
领导主要是引导
人才选拔
领导和领
流动是组织的生命
权利趋向于集中
领导权力
领导意识
领导素质
文化建设
使用
摆布
重要性
使用
摆布
重要性
使用
摆布
重要性

领导越当越轻松

王 玉 新 / 著

面目一新 的领导法则

 中国时代经济出版社

领导越当越 轻松

□ 王玉新 / 著

—— 面目一新 的 领导法则 ——

经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导越当越轻松/王玉新著. —北京:中国时代经济出版社,2005.1
(超越丛书)

ISBN 7-80169-665-4

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 142040 号

领导越当越轻松

王玉新
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320484 (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	9.75
字 数	208 千字
定 价	18.00 元
书 号	ISBN 7-80169-665-4/F·304

版权所有 侵权必究

丛书前言

写这套书的目的很简单，就是想让读者：

翻书能看到关心的内容；

看书能看到需要的东西；

一边看书能一边想更多的问题；

而且应该面广一点，方法多一点，悟性强一点，这既经济又适用。

为此，这套书做了这样的努力：

1. 有不同于以往的观点和看法；
2. 有动感的视角、方法和思路；
3. 立题独特，思维新颖，思想新鲜；
4. 引用经典人物的经典事例和言论；
5. 看起来方便，用起来简单。

这是一套原创性著作，因为作者有多年基层工作经验，又着重研究领导方法、艺术，所以这套书写的都是实际问题；

因为作者也在大学讲授哲学，着重研究思维方法，所以，这套书思维也很活跃。相信在《给领导者的 100 个思路》、《给领导者的 100 种方法》、《给领导者的 100 组实例》之后，读者会有新的喜悦和收获。

目 录

CONTENTS

一、领导和领导工作

1. 领导主要是引导 / 3
2. 领导做正确的事，管理正确地做事 / 4
3. 领导三件事：干什么，用谁干，创造什么环境 / 6
4. 干什么：确定方向，制定目标 / 8
5. 用谁干：找一个人具体负责 / 9
6. 创造什么环境：体制第一，机制第二 / 11
7. 领导工作的灵魂是理念 / 13
8. 领导凭藉的是权威 / 15
9. 成功单位都有一个成功领导 / 17
10. 领导由追随者创造 / 19
11. 管理要有底线 / 21

二、组织和组织设计

1. 上层小，中层少，基层要打牢 / 27
2. 自主高于服从，混乱高于秩序 / 29

3. 流动是组织的生命 / 31
4. 小是好的 / 32
5. 大企业缺少创造性 / 34
6. 机关大必出官僚主义 / 36
7. 组织趋张、程序趋耗是两个不易法则 / 38
8. 正式组织容易产生职业痴呆 / 41
9. 重要产品大多出自非正式组织 / 43

三、领导班子和接班人

1. 集体领导，个人决策，分工负责 / 47
2. 创造性交给个人，安全性交给集体 / 49
3. 班子必须有一个核心 / 50
4. 一把手太突出，别人就萎缩了 / 52
5. 一把手在位时间越长问题越多 / 54
6. 接班人是集体 / 56
7. 时势不同，接班人不同 / 58
8. 不同风格，利于创新 / 60
9. 现任指定接班人难以成功 / 62
10. 强人之后没有强人 / 64

四、决策

1. 用 10 个月调查，10 天决策 / 69
2. 决策的首要工作是确定目标 / 71
3. 第二项工作是分析决策目标可行性 / 73

4. 第三项工作是确定优先解决的问题 / 75
5. 只有中长期战略，没有中长期计划 / 77
6. 进步是通过阶段性变革实现的 / 80
7. 超常规发展违背科学 / 82
8. 先抓住，后消化 / 84
9. 成功率只有六成 / 86
10. 直觉比论证更重要 / 88
11. 听专家意见，不能按专家意见办 / 90

五、工作摆布

1. 没有意图的领导莫名其妙 / 95
2. 一切成果产生于组织之外 / 96
3. 出效益的是重要的少数 / 98
4. 有了规则就不要再管过程 / 101
5. 没有破碎就不要去修补 / 102
6. 大事举重若轻，小事举轻若重 / 104
7. 上帝就在细节里 / 106
8. 有才华的自己干，有智慧的别人干 / 108
9. 越是不直接处理问题的领导，
越是高明的领导 / 110
10. 抓而不紧，等于不抓 / 112
11. 对上级指示需要审视 / 114
12. 控制的着眼点是不允许干什么 / 116
13. 激励就是满足期待 / 118
14. 和直接上下级保持等距离 / 121

- 15. 真理在一线 / 123
- 16. 解雇“政治家” / 125

六、工作创新

- 1. 只有创新才产生经济成果 / 131
- 2. 机会在已经发生的变化中 / 133
- 3. 怀疑是创造之母，错误是创造之父 / 135
- 4. 企业家有自己的概念 / 137
- 5. 创造与混乱相伴相生 / 139
- 6. 个人创意，小组创造 / 141
- 7. 有经验的被赶走，没经验的留下来 / 143
- 8. 宽容干私活的人 / 145

七、人才观念

- 1. 人才优于成果 / 151
- 2. 用人就是用长 / 153
- 3. 长处在哪短处也在哪 / 155
- 4. 流动涌现人才 / 157
- 5. 错误培养人才 / 159
- 6. 让员工有他的自主空间 / 161
- 7. 创造性人才不是培养出来的 / 162
- 8. 特优人才很难存活 / 165

9. 外行领导内行 / 168

八、人才选拔

1. 以德为基，以能为主 / 173
2. 一把手不能有基本缺陷 / 175
3. 不能让有成就的专家当领导 / 177
4. 实绩只是表现形式，不是内在素质 / 179
5. “赛马”为主，“相马”为辅 / 181
6. 提拔有事业心、而不是有责任心的人 / 183
7. 第一念想到的大多不是最合适的人选 / 185
8. 提拔干部只有 1/3 的成功率 / 187

九、人才使用

1. 让工作适应人，而不是人适应工作 / 193
2. 多给机会，少给帮助 / 195
3. 人尽其才与各得其所相结合 / 196
4. 在证明不可信任前，完全信任他 / 198
5. 领导需要两种人：孜孜不倦；令人兴奋 / 200
6. 用适合的人，而不是优秀的人 / 202
7. 不要把 C 级领导提升到 B 级或 A 级 / 204
8. 60 分是提拔青年干部的标准 / 207
9. 用青年人开创事业 / 208

10. 一个岗位的最佳任期是 3~5 年 / 211

十、文化建设

1. 企业要有生活哲学 / 215
2. 文化决定一切 / 217
3. 最高层次的工作是文化 / 219
4. 文化的根是人性 / 221
5. 小公司做事，大公司做人 / 223
6. 集体的价值观是由领导人带出来的 / 225
7. 组织的生命力来源于人的活力 / 227
8. 团队最好是“足球队” / 230

十一、领导素质

1. 信念是领导素质的中枢 / 235
2. 长处是领导素质的主干 / 237
3. 创造力是领导素质的核心 / 239
4. 正直是领导素质的基础 / 241
5. 观念决定领导的层次和高度 / 243
6. 自信是领导最深层的力量 / 245
7. 理解力是领导发展的有力保障 / 247
8. 落实能力是检验领导的最终标准 / 248

9. 魅力产生于智慧和傻气 / 250

十二、领导意识

1. 改革是没有选民的 / 255
2. 最有价值的是反对意见 / 257
3. 妥协者制胜 / 259
4. 职位越高越难保持平常心 / 260
5. 人死在自己的弱点上 / 263
6. 全盛时期无朋友 / 264
7. 要和自己保持距离 / 267

十三、领导权力

1. 权力是组织最有力的支柱 / 271
2. 权力趋向于集中 / 272
3. 权力倾向于主人 / 274
4. 权力从来不允许挑战 / 277
5. 权力总要扩张 / 279
6. 因为可能才使权欲膨胀 / 281
7. 绝对权力使人绝对败坏 / 284
8. 权力使所有的掌权者变形 / 287
9. 掌权人容易被封杀 / 289
10. 坏事的常是“厨房内阁” / 292
11. 运用权力必须理性 / 294

一

领导和 领导工作

- 管理要有底线
- 领导由追随者创造
- 成功单位都有一个成功领导
- 领导凭藉的是权威
- 领导工作的灵魂是理念
- 创造什么环境：体制第一，机制第二
- 用谁干：找一个人具体负责
- 干什么：确定方向，制定目标
- 领导三件事：干什么，用谁干，创造什么环境
- 领导做正确的事，管理正确地做事
- 领导主要是引导

1. 领导主要是引导

干部不领，水牛掉井

——俗语

改革开放初期有一个响遍全国的口号：“时间就是金钱，效率就是生命。”是深圳蛇口工业开发区主任袁庚提出来的。这句口号对人们观念的改变、生活节奏的加快，起了很大的作用，但在市场经济条件下，效率是生命吗？当然不是。如果决策的方向错了，效率越高损失就越大。所以，重要的不是效率，而是方向，是领导者要把你这个单位、你这个单位里的人领到什么方向上去。方向正确才谈得上效率。为什么一个单位，在这个领导主持工作的时候“山穷水尽”，而在另一个领导就任之后却“柳暗花明”？后者解决的不是效率，而是方向，找到了往哪走的方向，知道干什么是正确的。

领导就是要把被领导的人们带到正确的方向上去，这是最主要的。在这个意义上说，领导的全部工作都是引导。

自然，不管是什么性质的组织，比如一个私有企业，它要生存和发展，从根本上说，也必须把这个企业建成一个利益共同体，至少要照顾到全体员工的利益。否则，它就无法形成力量，做成事情。所以，领导者不能强制人们做或不做什么，而必须采取引导的方式。引导人们奔向他们向往、需要的那个目标上去。实际上，也只有考虑到被领导者的基本利益，以至深层次的需要，领导的作用才能得到真正的发

挥。美国很有影响力的管理学家巴纳德就提出过一个“权力接受理论”，他认为，领导依靠职权所下达的命令，只有当下级和职工理解了它的内容，相信它既符合企业目标，又符合职工利益时，而且又是在可以办得到的情况下，才能为下级和职工所接受。

西方管理学家大多认为，领导主要是影响。美国学者弗里德曼就说：“领导的本质属性是影响——领导一般是群体中对群体活动和信念最有影响的人。”而著名的管理学家哈罗德·孔茨也说：“领导，一般可明显地解释为影响力，或人们对人们施加影响的艺术过程，从而可使人们心甘情愿地为实现群体的目标而努力。”其实，影响本身并没涉及领导的本质，影响人们干什么才是本质的。影响人们向着一个什么样的目标前行，这才是本质性的。

应该说，领导手中有两个武器：一个是权力，强制性的硬件；一个是影响力，教化性的软件。前者是基础，后者是主导。领导利用这两个力量，把人们引导到确定的方向上去。

2. 领导做正确的事，管理正确地做事

经理要正确地做事，领导要做正确的事。

——沃伦·本尼斯（美国管理学家）

什么是领导，什么是管理？我们先用一个不很恰当的比喻。领导者就像地主，而管理者则像他的管家。地主有了钱决定干什么，管家负责去干。

邓小平在回忆第二野战军战史的时候讲过：“从战争一开

始，每一次的具体作战，指挥的都是各纵队的头头，刘邓没有亲自到战场上指挥过一个战斗行动。”他说：“我们没有发现过下面有什么不对的，也没有纠正过任何纵队领导同志指挥的战斗。我们如果对指挥有意见，发现不妥的地方，有电话可以联络。这种做法对增加上下级之间的相互信任，提高部队的战斗力，很有好处，可以锻炼指挥员的主动性，讲句哲学语言叫发挥能动性。野战军的领导人相信自己的部下，下面也相信领导，这种互相团结、互相信任的关系从作战一开始就是这样的。”从这里，我们可以看到，领导和指挥是不同的。领导者做了决策，即战略或战役的总体部署，具体怎么执行就应该是下级指挥员的事情。

可以这么说：领导寻找和确定的是长远方向，管理寻找和确定的是具体目标；领导确立的是观念，管理确立的是规则；领导处在全局战略、策略的运筹层面，管理处局部战役、战术的实施层面；领导要动员人的能量，管理要创造物的财富；领导更突出影响力，管理多在权力的运作上；判定领导的标志是意境，判定管理的标志是责任。

这里有个问题，即领导者和管理者虽然有区别，但领导者很少能脱离管理工作，即具体的实施。美国前总统尼克松就说过：“我的一贯看法是，政界里的思想家常常不会干，实干家常常不思考。理想的人物就是像威尔逊（前美国总统）本人那样，既是一个伟大的、富有创造性的思想家，年富力强时又是一个果断的实干家。一般来说，我所认识的最强的领袖，就出在那些既是思想家也是实干家的少数人当中。”应该说，领导者和管理者所要求的素质和能力是很不相同的，甚至是非常矛盾的。前者更多地靠直觉，是创造的，后者更