

L 领导艺术丛书

管理者的26个 领导艺术

管人管事的关键



闫风香◎编著

一次简短的谈话

一个精明的决策

一个具体的制度

中国商业出版社

领导艺术丛书

F272.91

Y031

管理者的26个 领导艺术

管人管事的关键

闫凤香◎编著

一次简短的谈话

一个精明的决策

一个具体的制度

F272.91

Y031-91

中国商业出版社

649129

图书在版编目(CIP)数据

管理者的26种领导艺术/闫凤香编著. —北京:中国商业出版社,2004.7

ISBN 7-5044-4941-5

I. 管… II. 闫… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099751 号

责任编辑:刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市星月印刷厂印刷

850×1168毫米 大32开 13.625印张 300千字

2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

定价:24.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



序

管理竟是如此浅显简单

步入 21 世纪,企业的竞争重点已经转移到创新能力的竞争。目前的实际情况是,创新性企业的利润水平是没有创新性的企业两倍。

通常来说,企业创新包括产品开发、工艺技术装备改造等一系列技术更新活动。但实际上,企业创新的指挥棒是企业的管理创新。管理创新对提高企业的竞争能力具有重要的意义。

“管理创新”是领导权力的运用,更是智慧的运用。领导以其权力进行活动,并利用自己的智慧才能将所领导的团队带向成功!

当你全面掌握本书的核心要点之后,你会发现,作为一个领导者,很多复杂的管理并不需要原来那么长的时间。有时候,只

*

1

*



需要一次简短的谈话,一个精明的决策,一个具体的制度就够了。即使像确定目标这样的关键问题,有时候也可以在瞬间完成。

本书所阐述的内容正是为领导者简化管理工作服务的,它有利于提高工作效率。作为一个领导者,若能将它们与自身的特点结合起来,将会使自己的管理工作更加轻松、更加有效。

*

2

*



目 录

领导艺术 1 管理是一门艺术	1
○面对商业世界的改变	3
○从不同角度看管理	6
○释放最深层的本能	8
○选择一种管理方式	9
领导艺术 2 优秀的领导者	13
○具备有效率的品质	15
○运用不同的管理风格	19
○实践领导者的管理风格	20
○领导者最终得到的报答	22
领导艺术 3 向管理要效益	25
○处理好领导与被领导的关系	27
○把管理当做一个过程	30
○值得效法的 10 条原则	32
○将管理发挥到极致	34
领导艺术 4 管理方法应用	37

*

1

*



○领导者的三种方法	39
○最基本的管理方法	41
○阶段性的管理方法	43
○特殊的管理方法	47
领导艺术 5 审视管理意图	49
○来自专家的建议	51
○体现管理的意图	53
○获得权力的途径	57
○综合应用权力与威信	61
领导艺术 6 学会管理统驭	65
○管理统驭与员工个性	67
○对领导者的要求	68
○选择一种统驭方式	70
○如何进行管理统驭	72
领导艺术 7 管理统驭之道	77
* ○奖赏与统驭之道	79
2 ○惩处与统驭之道	81
* ○统驭的 21 个法则	84
○把工作做得更好	86
领导艺术 8 管理你的组织	87
○组织结构的框架作用	89
○对组织进行设计	94
○组织结构的具体调整	97
○韦尔奇和他的“通用”组织	101
领导艺术 9 管理的协作效应	105
○一谈协作:群体理论	107

○二谈协作:群体动力	109
○三谈协作:群体协作	113
○四谈协作:群体策略	116
领导艺术 10 授权与参与	119
○令人困惑的管理参与	121
○参与的前提与假设	124
○规范参与的框架	126
○众人拾柴火焰高	128
领导艺术 11 合伙的策略	131
○一种新型的伙伴关系	133
○寻找事业的另一半	135
○与你的伙伴达成共识	140
○24 种伙伴关系模式	142
领导艺术 12 全面认识冲突	149
○冲突是一种积极力量	151
○冲突管理的注意事项	153
○冲突的四种心理功能	156
○对冲突的综合性思考	160
领导艺术 13 冲突的解决之道	163
○四种解决冲突的模式	165
○学会解决个体冲突	172
○学会解决群体冲突	176
○关于解决冲突的调查	185
领导艺术 14 解决冲突的策略	189
○解决冲突的有效方法	191
○双方获得满意的结果	193





- 用结构法解决冲突..... 196
- 策略的分析与应用..... 199
- 领导艺术 15 配备公司员工** 203
 - 对员工需求进行预测..... 205
 - 分析公司用人的要求..... 207
 - 合理地选拔公司员工..... 210
 - 做好员工的培训工作..... 215
- 领导艺术 16 员工绩效管理** 225
 - 高效工作的行动策划..... 227
 - 如何对绩效进行评价..... 230
 - 绩效评价的几种方法..... 232
 - 一个员工考核案例..... 236
- 领导艺术 17 分配员工的工资** 241
 - 浮动工资制..... 243
 - 计时工资制..... 244
 - 计件工资制..... 245
 - 奖励工资制..... 248
- 领导艺术 18 与员工对话** 251
 - 善于运用员工的才干..... 253
 - 满足员工的合理需求..... 254
 - 必要时与员工划清界线..... 255
 - 利用现有的资源..... 260
- 领导艺术 19 面谈的技巧** 263
 - 领导者的会面沟通..... 265
 - 和求职者的面谈..... 269
 - 辅导面谈与考核面谈..... 276

*
4
*



○惩戒面谈与离职面谈.....	283
领导艺术 20 纪律的运用	289
○纪律的真正目的.....	291
○纪律的“烫炉原则”	292
○对员工行为进行纠正.....	294
○采取必要的惩处手段.....	296
领导艺术 21 管理沟通	299
○尊重和适应员工的个性.....	301
○用“情感”来管理员工.....	304
○行之有效的组织沟通.....	308
○学会做员工的思想工作.....	310
领导艺术 22 人际方略	315
○学会与他人交往.....	317
○学会与朋友交往.....	326
○学会与同事交往.....	332
○学会与异性交往.....	341
领导艺术 23 人际关系开发问题	347
○与不好应付的人交往.....	349
○与令人讨厌的人交往.....	360
○与不同性格的人交往.....	366
○与不同脾气的人交往.....	377
领导艺术 24 公司人才战略	383
○人才与人生价值.....	385
○得人才者胜,失人才者败	388
○建立人才开发机制.....	392
○用“通才观”指导企业用人.....	396

*

5

*



领导艺术 25 进行人才管理	399
○培植人才为己所用	401
○识别人才的七大原则	403
○选拔个性迥异的人才	405
○如何组织管理人才	407
领导艺术 26 赢得人心	411
○展现美妙的远景	413
○使员工具有自豪感和满足感	417
○使员工兼顾工作与家庭	420
○创造欢愉的工作气氛	424

*

6

*

领导艺术 1



管理是一门艺术

○ 面对商业世界的改变

一位领导被描绘成是乐队的指挥还是木偶，均取决于他怎样管理他的团队。

管理是一种谋略，一种手段，一种技巧。高明的领导可以四两拨千斤，平庸的领导就是手下强将如云也会感到无所适从，焦头烂额。管理不是背教科书，机械呆板；也不是跟着感觉走，瞎指挥。管理要条条有理，有板有眼，有进有退，有紧有松，张弛有度；有该管的有不该管的，有该多管的有该少管的，个中分寸，难以一一道来。

无论是经济发达国家，还是经济比较落后的发展中国家，管理对于企业都十分重要。对于举步维艰的企业来说，其经济实力本来就脆弱，所以管理工作更是至关重要。

大企业如果因一时的失误而使实力受损还可调整，而小企业在同样的情形下就很有可能倒闭而退出市场竞争。

在下面的案例中，两位小企业主的对话，虽只是商业时代很普通的一幕，但它却昭示着管理在企业中的重要性。

对话的两位小企业主分别叫约翰和乔斯。

约翰说：“我想不通，为什么你这样轻松，公司还很兴隆，而我一天到晚忙得不可开交，公司的生意却没有起色？如果我的公司再这样下去，非得倒闭不可。”

约翰发了一通牢骚，目光注视着乔斯，看样子是想从乔斯那得到一个答案，因为他知道，以乔斯平时的为人，会给他一个答复。

*

3

*



乔斯说：“你高估了你所具备的能力。其实在经商这方面你比我懂得多，做得多。但你擅长贸易，而不是办公司。”

约翰对乔斯的回答很困惑，问道：“贸易和办公司有何区别呢？”

乔斯说：“你知道哈默吗？”

约翰怎会不知道哈默呢？

乔斯说：“哈默是今天南明天北地干了几年才富起来的，你也一样。”

约翰说：“我哪里能和哈默比。”

乔斯说：“你不也办过工厂吗？”

约翰说：“不一样啊！”

乔斯问：“怎么不一样呢？”

约翰说：“没有具体想过。”

乔斯说：“你和他不一样的原因，就在于你有了原始资本积累后，在二次创业中没有调整思路。比如说你原先做贸易，现在办公司，由流通领域转向生产与销售相结合，你是否感到和以前有不一样的地方？”

约翰说：“都是做生意，哪有不一样的呢？”

乔斯说：“不一样。你所选择的投资项目，以你的能力办好不成问题。问题在于你是否进行了有效的管理。做贸易主要是你跑，谈不上管理，现在你管理的人很多，如果管理无效就会乱套了！”

约翰说：“那我应怎么做呢？”

乔斯说：“我从不自己去完成任务，我只花时间管理手下人去完成它，并帮他们发挥各自的潜力。据我的经验，如果给手下人机会，手下人都是可供利用的资源。当然，还需要有效的管理。”



约翰似乎有些开窍了,他发现:他的手下不是很投入,对他做出的决定时常表示不满;他没有有效的管理,也没有让手下成长;他工作得越努力,他的责任就越多,而他的公司则越糟糕。

这就是他们二人的差别所在!

这也是约翰之所以失败的主要原因!

如今,人人都想到商海一搏,成为命运的主宰,谁都想管理他人。

但是,人人都真正掌握管理了吗?

每个人都面对机遇,但也遇到挑战。由于市场形势变化太快,他们已不可能简单地得到取得成功的一切条件。

对于有些人来说,商业世界已变得复杂,他们已不能适应变化,并将遭到彻底的失败。

导致失败的原因我们可从尼古拉斯·赛罗波里斯处得到一些启示:

- (1)没有市场、生产等方面的专业知识和经验。
- (2)没有生产、技术等方面的知识和经验。
- (3)在物质、知识、技能、道德上都不适应开办企业。
- (4)欺骗人或被人欺骗,及人们生活中的不可抗拒力导致灾难的出现。
- (5)很少或没有管理员工和资源的能力、经验。

**明日管理
博士建言 1:**

明日经理总是明确地让我们知道,自己的职责是什么,应对哪些事情负有责任。

*

5

*



○从不同角度看管理

一个领导,能在某种程度和恰当的时机,把自己的人格魅力和管理权力综合起来,不但能够轻而易举地管好自己的团队,而且会具备一种特有的领导魅力。或者说,在权力中揉进一点魅力,在魅力中增添一点权力,都会有助于你解决一些命令、文件难以解决的问题。

管理学者们曾尝试着从不同角度给管理下定义。但有人认为,这个术语不可能会有全能的定义。

国际电报电话业的哈罗德·吉宁曾说:它是主观的,很难下定义,基本上不能客观地判断。

较准确的定义解释是:“管理:①带领的能力;②为寻求共同的目标而将个体捏成集体的能力。”

* “捏成”这个词让人不快,如果定义可作为原始定义,那么每个人都能随意创作自己的改写形式。

* 这里有几个被管理学者“创造”过的解释以供读者参考:

- 领导者即具有决心的普通人。
- 领导者应能接受比自己应分担得更多的责备及更少的荣誉。

·领导者的外表是微妙的,它往往被授予一个人;且管理是无形的,它通常以提高士气的形式出现在众人面前。

路易斯·F. 丹福思对此定义,用另一方式给出了简明的定义。

他认为,对成功的领导者有个相对简单的定义:“①他知道