

GEILINGDAOZHE DE 100GESILU

给领导者的 100个思路

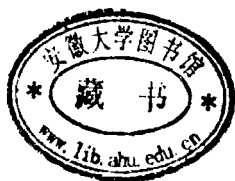
100

● 王玉新 著 ●

中国经济出版社

给领导者的100个思路

王 玉 新 著



中国经济出版社

（京）新登字079号

图书在版编目（CIP）数据

给领导者的100个思路/王玉新著. - 北京：中国经济出版社，1994.6

ISBN 7-5017-2989-1

I. 给… II. 王… III. ①企业管理-领导学
②领导学-企业管理 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（94）第01288号

责任编辑：杨 岗

封面设计：白长江

版式设计：张爱华

给领导者的100个思路

王 玉 新 著

*

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各地新华书店经销

北京市怀柔渤海印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 9.5印张 240千字

1994年6月第1版 1994年6月第1次印刷

印数：01—7000

ISBN 7-5017-2989-1/F·2100

定价：9.50元

序

我看了王玉新同志写作的《给领导者的100个思路》书稿后，深感这确是一本对每一位领导者都会有帮助的叫入喜欢的书。怎样当一个好的管理者、领导者，在西方管理学中也是十分广泛注意研究的一个课题。前几年我读美国人玛丽·凯著《用人之道》一书时，我就想，我们也应该有一本或几本对提高企事业单位领导者的领导能力和管理艺术有帮助而又通俗实用的书。近几年我国在这方面的研究正在开展起来，王玉新同志的这本新著就是他多年来努力研究的可喜成果。这本书，我看有以下几个特点：

第一，几乎每篇文章都是作者自己的见解，并探究了许多过去无人接触或很少接触的问题。如领导者的权力感受、双重角色，人际关系中的交际圈、敏感区，以及组织管理中的正常与非常、合法与非法、人性与理性等，立题独特，思路清新。

第二，作者提出了许多独到的看法和观点，给人们以许多启示。如说明机遇就是优势，决策过程重于方案选择，用长不用优，用人看其自身价值重于实绩等，观点明确，说理有力。

第三，作者用自己的见解谈问题时，突出了每篇文章的不同视角。采用主体、客体、侧向、反向、逆向、多维向、归谬、黑箱等40多个思维视角，提出100个思路，视野开阔，思维活跃。

第四，文简意赅，爽朗好读。一篇文章说明一个问题。

总之，这确是一本好书，我愿意写此数语，向航天工业全行业和全国其他行业的领导同志推荐此书，以期有助于当前改革和四化大业的快速健康发展。

张 钧

一九九四年三月十八日

（张钧原任航天工业部部长）

目 录

一、驾驭自在运筹中——工作摆布

1. 期望于我的是什么…………… (1)
2. 新任领导的工作着眼点…………… (2)
3. 从名人名言看授权…………… (4)
4. 认识自己的工作负荷…………… (9)
5. 警惕领导工作作风误区…………… (13)
6. 在信息场中找自己的位置…………… (17)
7. 在权衡中寻找智慧…………… (20)
8. 把握机遇的几种思路…………… (24)
9. 答案重要吗? …………… (28)
10. 领导要向群众讲话…………… (29)
11. 危难也是财富…………… (32)
12. 可怕的时间观念悖误…………… (35)
13. 领导方式是领导工作的新天地…………… (38)
14. 集权还是民主?…………… (40)
15. 在不同状况下选择不同的领导方式…………… (43)
16. 从自己倾向的领导方式上找长短…………… (48)
17. 从集权主导过渡到民主主导…………… (50)

二、把人的能量释放出来——领导用人

18. 从品德观念悖误中摆脱出来…………… (53)
19. 接受别人的观点是了解自己…………… (57)
20. 用人要断自己的后路…………… (60)

21.给个性留下生长点·····	(63)
22.把机会送给更多的人·····	(66)
23.提倡合理的失败·····	(68)
24.领导人才更需要实践经验·····	(69)
25.外行能领导内行·····	(72)
26.李瑞环来自历史·····	(74)
27.还有一种品德型领导人才·····	(76)
28.也要注意开拓型人才的弱点·····	(78)
29.用女性谐和集体气氛·····	(81)
30.需要警惕几种有严重缺点的干部·····	(83)
31.需要注意几种弱点突出的干部·····	(89)
32.制短·避短·用短·····	(93)
33.用特殊人才成就特定工作·····	(96)
34.勿入人才培养误区·····	(100)
35.勿入人才使用误区·····	(103)
36.勿入人才评价误区·····	(110)
37.勿入用人意识误区·····	(114)
38.从亚科卡再次下台谈任期·····	(119)
39.干部聘期可以短些·····	(123)

三、让每个人都有色彩——激励艺术

40.从需要动因找工作角度·····	(125)
41.找到人的真正行为动因·····	(128)
42.从动机入手满足人的需要·····	(130)
43.用期望改变人的现实·····	(133)
44.让下属自己决定自己·····	(135)
45.让工作激发人的潜在能力·····	(137)
46.从物质刺激的泥潭里拔出脚来·····	(140)
47.把情感作为一种力量·····	(142)

48.首先是动员自身感情的力量·····	(145)
49.学会催动人的情感·····	(148)
50.应该随时表达你的情感·····	(151)
51.补偿也是一种激励·····	(154)
52.向家庭延伸·····	(156)
53.把鲜花献给身边所有的人·····	(158)
54.避开奖励意识误区·····	(160)
55.寻找提高奖励效果的途径·····	(163)
56.一保护,二批评·····	(168)
57.批评的起点是动因分析·····	(171)
58.用惩处校正方向·····	(173)

四、拿起开启人际世界的钥匙——人际交往

59.领导者的成功有赖于与他人共事的能力···	(175)
60.把情理作为一项工作准则·····	(176)
61.做事论理、论法,私交论情·····	(180)
62.情感是促进人际关系的重要手段·····	(183)
63.从对方身上寻求相似点·····	(185)
64.应从“二主任”现象获得一些悟性·····	(186)
65.找到一个相互关系的支点·····	(189)
66.还有一种需要重视的交际圈·····	(191)
67.知心朋友既是常驻又是常新的·····	(193)
68.妥协是人际之间的应有之意·····	(196)
69.不能不正视的人际禁区和敏感区·····	(200)
70.沟通是领导者的基本工作·····	(203)
71.“接受时间”是个好方式·····	(207)
72.认识谣言 引鉴为上·····	(209)

五、洋溢你心中涌动的魅力——形象塑造

- 73. 认识领导者的双重角色…………… (211)
- 74. 角色回归——个性·感情·生活…………… (214)
- 75. 找到自我的真实…………… (218)
- 76. 从权力感受说起…………… (220)
- 77. 从敬畏的氛围中走出来…………… (223)
- 78. 摆脱孤独…………… (227)
- 79. 从另外的角度看榜样的力量…………… (230)
- 80. 唤起个性的力量…………… (232)
- 81. 感召在于创造…………… (235)
- 82. 时代呼唤外在美…………… (238)

六、广阔世界的多维视角——领导思维

- 83. 大三角的启示——西方向日本学习什么… (240)
- 84. 大三角的启示——从日本向中国学习说起
…………… (246)
- 85. 大三角的启示——中国向西方学习的思虑
…………… (250)
- 86. 为什么大邱庄有200多个工厂…………… (255)
- 87. 在“非常”上做文章…………… (257)
- 88. “非法”还是“合法”…………… (259)
- 89. 寻找组织管理中的人性…………… (261)
- 90. 勿入井然有序的陷阱…………… (264)
- 91. 大致合适是领导工作的思维标准…………… (266)
- 92. 让我们变换一下视角…………… (268)
- 93. 禹作敏的财富我们会抛弃吗?…………… (272)
- 94. 认识和引导团体趋从心理…………… (275)
- 95. 让人参与是成功的必要条件…………… (277)

96.舆论是看不见的领导人.....	(280)
97.注意自我心理偏差.....	(282)
98.注意用人心理偏差.....	(285)
99.注意决策心理偏差.....	(289)
100.企业观念和我们的工作.....	(291)

1. 期望于我的是什么

最容易和最简单的东西往往是最难找到的。

——（德）克林凯尔

对于工作，领导者习惯的思维方式是根据客观情况，履行应尽职责。担任什么工作，进入什么角色，做什么样的事情。美国著名管理学家杜拉克则提出了另一个视角。他说：“有效的管理者……他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们首先就问：‘期望于我的是什么？’而不会一开头就考虑应做的工作，更不会一开头就探究工作的技术和工具。”

这个视角的着眼点是全体，即领导自我，而不是惯常的载体，即职责，或客体，即客观环境。但在实际工作中，客观条件，这个制约工作的最基本的因素，也是最直接体现工作效果的因素，往往摆在起始的位置，不可逾越。无论从唯物论说，还是从现实工作说，这似乎都是天经地义的，人们也都是这样做的。问题是主观因素，就是领导者自身条件、状况；虽然说起来没人不重视，但在实际工作中，却很少有人真正地面对自己，认真地检查一下自我的优劣，扬长避短，用自己富有个性特点的优势，做出不同于他人的贡献来。这便出现了主客观割裂的情况。自然，还有些领导者，他们的思维还局限在工作的责任上。担任什么工作，履行什么职责，比着前任、比着别人干工作。这就既不可能深入到客观环境之中，也不可能深入到自我条件之中，便脱离了主客观两个因素。我们并不主张一定要把个人、主体放在优先的位置上。在具体的、特定的客观环境中，究竟主体更重要，还是客体更重要，这要视具体情况而定。我们所说的是思维的起点和视角。领导者，尤其是新上任的领导者，最先想到的应该是“期望于我的是什么”，考虑工作的角度应该是“我能贡献的是什么。”

这有这样几个好处。

1.可以摆脱工作的惯性轨道。不管人们承认不承认，只要是没有认真思考自己的长处，就一定是被裹在轨道列车之中，随惯性上路的。而“我能贡献的是什么”，却可以使自己的思维摆脱人们已经习惯的思维惯性和工作轨道，用自己的主观能动性，又主要是自己的长处、优势开辟新领域，推动新工作。

2.可以超越于自我的历史之上。有时人认识自己也是很困难的，真的了解自己的长短并不容易，往往需要经过大的事件，特别是大的成功或失误。而重要的问题是对自己要有一种自觉性。

“我能贡献的是什么”会迫使主体对自身进行深入挖掘，超越于自我的历史之上，寻求优势，致力成功，自我激励，取得前所未有的成果。

3.可以超脱于已有的工作范围。重在贡献必然使眼光由内部转向外部，使思维由战术转向战略。这就不会被内部的环境、眼前的条件、个人的能力所限；而从外部的、社会的环境出发，以长远目标为动力，挖掘自身的潜在力量，在战略层面上，高起点地开辟出不同以往的局面，做出不同以往的业绩。

2. 新任领导的工作着眼点

要发展就要变，不变就不会发展。

——邓小平

俗话说，“新官上任三把火”，新上任的领导者在上任初始选择好工作的突破口，连续做出几件业绩突出、声名显赫的事情，就可确立领导者在人们心目中的地位，树立威信，为今后的工作奠定扎实的基础。这是先人的经验。中国人历来注重看人的行动，又充满温馨的人情味。这“三把火”，既示之以行，又动之以情，所以向来受到老百姓的尊崇。

近几年，鉴于一些同志上任伊始整顿纪律、调整干部等出现盲目性的教训，一些人提出要“缓点三把火，先架一座桥”。即先打出“安民告示”，稳定人心，在熟悉情况、并建立起联系干部、群众渠道之后，再点“三把火”。这样稳妥，不易出错，但这种提法并没离开“三把火”的思路。这是一种以改变客观事物为着眼点的工作方法，以此建立工作基础，便于做好后继工作。

美国管理学家杜拉克提出的思维视角则深刻多了。他说：“有效的管理者，必须注重贡献。他会眼光朝上，他使他自己的工作朝向目标。他常问：‘对我服务的机构的绩效和成果，我能有什么贡献？’”他的着眼点不是常规性的履行职责，而是如何利用、并挖掘自己的优势、长处，对工作做出有别于前任、他人的不同业绩来。这个视角把着眼点从工作客体移到行为主体，以此发挥人的主观能动性。这确高我们一筹。

有没有一个视角，把主体和客体结合起来，以此作为工作的着眼点呢？这里有个实例可供参考。

1982年，高扬同志调任河北省委书记。当时中央派到河北还不到一年的几位省委主要负责同志都被裹进派性之中，文革中的派性问题几乎成了河北的不治之症。如果按“三把火”的思路走，就要动大手术，调人、处理人、法办人。而当时几位主要领导足陷其中，涉及面又几乎覆盖所有领导，这样的大手术，要动就可能伤及全身，病不愈而身亡，问题还是得不到解决。如果按发挥自身优势、特长的思路走，人们方向不明，而且连基本队伍都没形成，怕是谁也无法施展。高扬的办法是：一、省委班子基本不动；二、暂停争论；三、把工作转移到经济工作上来。这三条确见成效。形势稳定，争论停止，工作有了起色，半年后班子调整顺利完成。这三条实际上是以任务为手段，在趋向一致的行动中转变人们的观念，统一人们的思想。即以发展经济为任务目标、为先导，在统一行动中转变人们陷在阶级斗争、路线斗争中而不能自拔的观念，把人们的思想统一到十一届三中全会的路线

上来。这里，我们不难看出，高扬的工作着眼点是转变人的观念，或者说是确立人的新的观念。这确是领导主体和工作客体的有机结合。

谈及观念，因为它不象有形的工作实实在在，人们往往把它摆在虚远的暗处，而且认为观念是渐进而形成、渐进而转变的，也就不是一朝一夕所能改变的，所以观念问题摆不上首要的、首先要考虑的位置上。问题是，我们并不企望做一两件事情就达到观念、认识的一致，但工作的着眼点在不在此，确确是攸关重大的。我们烧三把火、四把火，甚或更多，主观上发挥了优势，甚或更大；倘若人们的观念还延习在老轨道上，那我们的工作就会“言不及义”，找不到正确的方向，干不到点子上。即使主观上想引导人们进入正确轨道，在人们还没有自觉行动时，也不会形成一致的力量，去获取应有的成果。自然，不是说任何新任领导者都要去转变人们的观念，在人们已经具有正确观念时，就谈不上转变问题；但观念本身是相对的，即或没有转变问题，也还有个深化问题。领导者的意志能否变成群众的自觉行动，形成巨大的整体力量，关键在于人们的观念水准。就具体工作而言，这比人们的觉悟水平更有决定性作用。自然二者是有内在联系的。可见，领导者只有把工作的着眼点放在观念的转变、深化上，才能抓住工作的根本。

3. 从名人名言看授权

多谋以求善断。

——陈云

一人、一言代表一个角度、一种理解，借鉴来思考我们自己，也许会给我们的思维空间透进一点新气息。

1. 领导要做领导的事情

毛泽东同志领导中国革命战争，在战略领导上抓得很紧，在战役的组织 and 战术的运用上就交给下面去办，因为他们最了解具体情况，只有充分发挥干部和群众的积极性和创造性才能打胜仗。打仗是这样，建设也是这样。

——周恩来

我身体羸弱，不能自己凡事事必躬亲，但反过来说，我只要花1分钟就能把事情做好，这话怎么说呢？只要我有意图，然后下定决心，就等于已经成功了。决心是社长或主帅的工作。正如要不要战争是主将决定是同样道理。

——松下幸之助（日本松下公司）

毛泽东作重大决策时，与他指挥打仗一样，喜欢打歼灭战。他总是集中全部精力去思考解决主要矛盾，连续几天可以“目中无人”、“日中无事”，直到想得透彻，做出最后决断。这时，他才可能恢复正常的生活、工作及社会交往。

——雷英夫（周恩来秘书）

不管哪一级负责人，只要他主持一个单位、一个部门的工作，他的主要精力、工作的主要方向都必须集中在战略运筹，即决策上，否则这个单位或部门就不会有大的跃动，或者误入歧途。没有“目中无人”、“日中无事”的超脱，就没有正确的战略决策。现在我们许多领导者分不清，也不分什么是战略运筹的事情，什么是战术操作的事情，把一些属于下级战术操作的“大事”拿到自己的日程上来，这就难怪要事积如山，“乐此不疲”了。

2. 领导者必须授权他人

许多领导人最难接受的事情之一是授权他人代他办事这种必要性。艾森豪威尔曾经简练地讲到这一点。他对我说，他当总统后必须克服的最大困难是学会在一封拙劣的信上签字。

——尼克松（原美国总统）

在管理者要掌握的技能中，放权，恐怕算是最重要了。这是一种通过别人来获取成功的能力。放权，既是管理者履行职务的尺度，也是他们行使职权的手段，不论从哪个角度看，都是至关重要的。作为管理者，一旦职务超过了他个人的能力，那么成功与否的关键就在于他有没有能力通过下属来发挥以一当十的作用。

——片方善治（日本学者）

日本企业界最成功的领导人不是整天团团转，事无巨细地向下级发号施令的人，而是仅给下级一些总的方针，潜移默化地向他们灌输信任，帮助他做好工作。抱着这种态度，他会获得更多富于创造性的业绩和更多的思路。

——盛田昭夫（日本索尼公司创办人）

领导层次越高越要注重授权。一则他面临的事情大，二则他承担的责任大。因此，即便他不满意下属的工作，也还必须下决心授权给下属。自然，这种授权以不危及全局为限。一方事业的成功，从来就不是那一方领导人个人的功绩，他只能是一个代表人物，但许多当事者并不真正承认这一点。没有一个领导者能够通过别人而获取成功。所谓“职务超过了他个人的能力”，只是一个相对的说法，如果一个领导者认为他的职务权力只能由他个人行使，那么就没人有能力胜任其工作。所谓授权不只是

在职责上分散权力，不分管或少分管具体工作，而且要学习委托他人代替自己去执行具体任务，

3. 授权后不再干项

“将能而君不御者胜”。

——孙武

对下级党委及党员，只作大政方针和战略性质的领导，不要干涉其细目，使下级同志的活动不受拘束，能力逐渐增强。

——陈云

只要你决定的政策已在执行中，就不要去干涉他们。

——里根（美国前总统）

一位最佳领导者，是一位知人善任者，而在下属甘心从事其职守时，领导要有自我约束力量，而不插手干涉他们。

——罗斯福（美国前总统）

超脱是领导工作的一个重要原则，可惜许多领导者并没真正懂得这个道理。他们总放心不下，总要亲自去做认为只有自己才最胜任的事情；要么这指指，那点点，以示在履行领导者的职责。须知这种在具体操作上把自己凌驾于下属之上的作法，至少是在破坏下级的心理情绪；而如果负担不及，失去了明察事态的眼睛，就会导致“夜半临深池”的可怕后果。自然，不干预不等于不闻不问，必须保持与下级畅通的信息沟通，以掌握情况，统筹全局。

4. 揽权的危害

集权太多，分权太少……担子全压在我们身上，下

面有问题我们看不见，也不能解决，有什么好处。

——陈云

……事必躬亲，最后不仅累垮了自己，而且又有谁能来接着按你的方法做呢？

——泰伦斯·莱温（美国舰队司令）

忙于日常事物，什么事都不放心、什么机会都要出头露面、什么事都要过问的厂长，用人老是疑心的厂长，绝不是一个好厂长，很可能只是一个守摊子、怨天尤人、居功诿过的庸才，充其量不过是个“将才”，绝难当“帅才”，更难给企业带来根本的变化。

——黄正夏（原二汽厂长）

有些领导者缺乏必要的社会信息，不懂得社会已经发生的深刻变化，感觉不到社会竞争带来的巨大压力，自以为个人可以胜任有余，又看不到别人的长处，不信任部属。这种把思维和行为都拘守起来的人，过去可能还是个“将才”，但他一定是在向“庸才”过渡。事必躬亲是不得人心的。侵夺下属的工作权，就是侵夺他们的成长权、成就权，这是最本质的；而缺乏对下属的信任，失去下属的信任感，则是最可怕的；在一种介入的微妙关系中，配合会变得十分敏感，这又是令人忌讳的。这种介入式领导自然是不会有接班人的。