

领导者修养文库

怎样当领导

冯东升

中央民族大学出版社

• 领导者修养文库 •

怎样当领导

冯东升 编著
王瑞荪 主审

中央民族大学出版社

[京]新登字 184 号

责任编辑:张 山

封面设计:巢志龙

责任印制:立 彬

怎样当领导

冯东升

※

中央民族大学出版社出版

(北京西郊白石桥路 27 号)

(邮政编码:100081 电话:68742815)

新华书店北京发行所发行

朝阳区科普印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 13.875 印张 348 千字

1994 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 2 次印刷

印数:6000—14000 册

ISBN 7—81001—910—4/C·44

定价:15.80 元

前 言

党的“以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放”的基本路线确定之后，社会主义事业能否顺利发展，各行各业的领导者就是关键因素。随着我国社会主义市场经济和四个“现代化”大业的发展，对各级领导者和管理人员的素质、能力要求愈来愈高。各级领导者和管理人员迫切需要一部如何提高管理科学水平的适用性较强的参考书。这本《怎样当领导》的编著，便是作者向全国厂长、经理、校长、企事业领导者、广大机关干部及大专院校有关专业师生奉献的一份礼物。

本书在撰述中除了注意科学性、系统性、知识性外，特别强调实用性和可操作性。所写内容尽量从我国目前广大基层领导者的实际水平和实际工作需要出发，力戒空话、大话、套话。在编撰过程中，参考或援引了有关领导学、管理学、哲学、经济学、社会学、政治学、市场学、法学、行政学、信息论、系统论、控制论、社会调查学、经济预测学、决策学、计划学、创造学、科学学、思想政治工作学、组织学、人才学、伦理学、道德修养学、教育学、心理学、竞争学、逻辑学、思维科学、方法论、成功论、管理会计学、美学、行为科学、应用写作学和健康知识等专著、编著近400部和1200余篇文章。笔者诚恳向这些书、文作者及出版单位表示谢意。

拙作完稿后，请王瑞荪教授精心细致地审阅，提出了许多宝贵意见。从调查研究、构思编写到出版，得到了首都师范大学、第二汽车制造厂、大同矿务局、佳木斯造纸股份有限公司、北京第二毛纺织厂以及王树荫、黄玉梅、贺谊方、马胜利、李艳秋、郑明、赵国柱、

林艺锋、张建国、杨景东等同志的鼎力支持和热情帮助。中央民族大学出版社副总编、副编审张山硕士为此书出版花费了很多精力，笔者在此一并表示谢意。

冯东升

GDF29/15

目 录

第一章 适应时势 更新观念	(1)
一、市场观念	(1)
二、系统观念	(7)
三、现代科学管理观念	(12)
四、效益观念	(18)
第二章 信息灵通 相机行事	(27)
一、信息及其特点	(27)
二、信息就是财富	(29)
三、信息是组织系统的灵魂	(32)
四、信息的收集	(33)
五、对信息的精心推导	(36)
六、信息反馈	(40)
七、健全管理信息系统	(42)
八、树立强烈的信息观念	(44)
第三章 审时度势 高瞻远瞩	(48)
一、调查实际情况	(48)
二、预测发展趋势	(55)
三、领导者的观察力与预见力	(62)
第四章 运筹决策 万无一失	(67)
一、决策的特点和重要性	(67)
二、决策的程序	(69)
三、决策的方法	(72)
四、决策中的领导者	(74)

第五章 富于创新 锐意进取	(83)
一、成功与创新不可分	(83)
二、创造活动的基本法则	(85)
三、创造的过程	(89)
四、领导者的创造意识	(91)
五、领导者的创造见识	(94)
六、领导者的创造才能	(97)
七、创造力高低的鉴别	(100)
第六章 统筹安排 周密计划	(103)
一、计划的主要功能	(103)
二、领导者的战略意识	(105)
三、制定计划的原则和方法	(106)
四、PDCA 计划循环法	(110)
五、目标管理	(112)
第七章 齐心协力 配合默契	(115)
一、领导整体的效能	(115)
二、领导整体的结构	(117)
三、如何提高领导整体效能	(122)
四、“班长”二十戒	(126)
第八章 组织精干 指挥谄练	(132)
一、精干、高效的组织机构	(132)
二、谄练巧妙的指挥	(141)
三、可借鉴的几种管理(指挥)方式(技巧)	(149)
四、领导者授权的艺术	(153)
第九章 知人善任 各献其能	(157)
一、人才是创业之本	(157)
二、识人用人的原则	(160)
三、人才考察和识别的方法	(165)

四、选用人才的方式	(169)
五、人才的合理任用	(172)
第十章 乐于竞争 奋发图强	(178)
一、物竞生存,优胜劣汰	(178)
二、竞争的两重性	(181)
三、竞争中应遵守的原则	(182)
四、成功领导者的竞争精神	(184)
五、竞争策略	(187)
六、竞争辩证法	(189)
七、反对不正当竞争行为	(195)
第十一章 激发鼓励 士气高涨	(198)
一、激励在领导活动中的作用	(198)
二、动机激发的心理过程	(201)
三、激励理论	(208)
四、激励的原则与方法	(212)
五、正强化与负强化	(215)
六、增强组织的内聚力	(217)
七、提高群体士气	(219)
第十二章 善于沟通 关系协调	(222)
一、主动进行沟通	(222)
二、妥善处理冲突	(229)
三、积极搞好协调	(235)
四、良好人际关系的建立	(238)
第十三章 注意方法 讲究艺术	(247)
一、基本的领导方法	(247)
二、领导艺术及其特点	(251)
三、理事艺术	(253)
四、处理模糊问题的艺术	(258)

第十四章 疏通引导 化瘀解惑	(263)
一、思想工作要“顺天应人”	(263)
二、态度及态度的引导	(268)
三、挫折及消除之法	(273)
四、思想教育的方法与艺术	(280)
第十五章 巧于控制 善始善终	(288)
一、“波坦金舰兵变”案例分析	(288)
二、控制的类型	(290)
三、控制的原则	(293)
四、控制的基本过程	(294)
五、控制活动的“神经”系统	(295)
六、做好监督与检查工作	(298)
七、对工作过程的实施控制	(301)
八、黑箱方法	(304)
九、提高控制的有效性	(305)
第十六章 品德高尚 众望所归	(308)
一、理想远大	(308)
二、真诚可信	(309)
三、甘当公仆	(310)
四、实事求是	(312)
五、廉洁奉公	(312)
六、作风民主	(314)
七、艰苦奋斗	(315)
八、谦虚谨慎	(316)
九、宽容和善	(318)
十、意志坚强	(318)
十一、扶正祛邪	(320)
十二、以身作则	(320)

十三、加强品德修养	(322)
十四、自觉砥砺磨炼	(324)
十五、积小善成大德	(326)
第十七章 勤学好问 博大精深	(329)
一、领导者的知识结构	(329)
二、领导者应具备的知识	(332)
三、领导者怎样求取知识	(334)
四、重视读“无字之书”	(338)
第十八章 善于动脑 思维灵敏	(342)
一、良好的思维品质及其作用	(342)
二、辩证思维的基本方法	(346)
三、思维活动的多样性	(352)
第十九章 能写会说 善于表达	(364)
一、实用文的一般要求	(364)
二、实用文的写作过程	(369)
三、领导者如何提高写作水平	(373)
四、撰写论述性文稿的“八诀”、“七要”和“八忌”	(376)
五、报告的特点与基本要求	(377)
六、交谈的技巧	(379)
第二十章 注重效能 巧用时间	(385)
一、效率·效能·效益	(385)
二、在其位，谋其政	(387)
三、领导者提高领导效能的途径	(389)
四、科学地运筹时间	(395)
五、讲究开会的艺术	(404)
第二十一章 身体健康 精力旺盛	(409)
一、领导者的工作特点	(409)
二、身体素质内容及健康标准	(411)

三、健身要健心	(416)
四、生命在于运动	(420)
五、消除紧张情绪,合理用脑.....	(422)
六、戒欲廉洁	(424)
七、你的健康得多少分	(426)
主要参考文献.....	(429)

第一章 适应时势 更新观念

观念属于意识形态范畴。人们的意识是对客观事物的反映,又对客观事物有着巨大的反作用。旧的观念会阻碍事物的发展;新的观念会推动事物的发展。我们正处在社会主义现代化建设的历史新时期,要适应改革、开放的新形势,就必须破除小农经济、自给自足、闭关自守、因循守旧的旧观念,树立市场观念、系统观念、现代管理观念、效益观念、战略观念、信息观念、贡献观念、创新进取观念、素质观念、服务观念、人才观念、竞争观念、法制观念、民主平等观念、时间观念、群策群力观念。其中不少内容将在有关章、节论及,下面对前四种分别进行阐述。

一、市场观念

党的十四大确立的“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制”,是对社会主义经济体制改革目标模式长期探讨的科学总结,它提出了我国改革开放的新思路,拓展了建设有中国特色社会主义的新视野。

(一)社会主义市场经济及其作用

市场经济不同于计划经济,魏礼群同志对市场经济归纳了如下七种特征:1. 凡是商品,不论是消费资料,还是生产资料,不论是产品还是生产要素,其交换和流通,都应通过市场。2. 市场在资源配置中,起基础性作用,大量的经济活动主要靠市场调节,社会经济运行必须符合市场供求规律。3. 商品经济的一般法则即等价交换,是商品运行的基本原则,商品生产者要按照这个法则交换自己

的产品。4. 竞争机制发挥优胜劣汰的作用,竞争是激励先进、鞭策落后、刺激效率的有效方式,这种方式在市场得到广泛运用。5. 市场是天生的平等派,在市场中的交易和竞争是公平、公正和公开的,同时市场也是统一的、开放的。也就是说市场竞争具有平等性、公开性、开放性和规范性,不准许实行保护落后的经济封锁与垄断。6. 市场商品供求对价格有重要影响。价格能灵活反映资源的供求状况,即它们相对稀缺的程度。7. 企业是市场的主体,自主经营,自我约束,自负盈亏,自我发展。

社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。在所有制结构上,以公有制包括全民所有制和集体所有制经济为主体,个体经济、私营经济、外资经济为补充,多种经济成分长期共同发展,不同经济成分还可以自愿实行多种形式的联合经营。国有企业、集体企业和其它企业都进入市场,通过平等竞争发挥国有企业的主导作用。在分配制度上,以按劳分配为主体,其它分配方式为补充,兼顾效率与公平。运用包括市场在内的各种调节手段,既鼓励先进,促进提高效率,合理拉开收入差距,又防止两极分化,逐步实现共同富裕。在宏观调控上,国家能够把人民的当前利益、局部利益与整体利益结合起来,更好地发挥市场和计划两种手段的长处。

市场经济的运行过程,是运用市场手段,通过价值规律的作用,实现资源优化配置的。价值规律是商品经济的基本规律。它看不见摸不着,而是通过价格的涨落和市场上的竞争发生作用,某一产品的社会需求量增大,其市场价格就会上升,生产这一产品的利润相应增加,就会刺激企业添置设备,招收工人,扩大生产规模或兴办新工厂,社会资源就自动地转移到这种产品的生产上来,使供应迅速增加,需求得到满足;反之,当某一产品的社会需求量减小,其市场价格就会下降,生产这一产品的利润就会减少甚至亏损,这时,企业就要缩减这种产品的生产,把资源转向其它领域,实现供

需平衡。

通过以上阐述,市场经济的作用主要表现在以下几个方面:

1. 可以增强企业活力 在计划经济体制下,企业生产什么、生产多少、何时生产,都要听从政府机关的指令;市场经济体制则不然,企业自主经营,自觉地利用价值规律根据市场供求情况来安排生产经营活动,这可极大的发挥企业积极性。

2. 可以促使企业不断改善经营管理 商品生产者在不断增加盈利的内在动力和竞争的外在压力驱使下,会努力进行技术革新,开发新产品,提高产品质量和劳动生产率,合理使用各种资源,不断降低成本,提高经济效益和社会效益。

3. 可以加速商品流通 由于生产者按市场需求进行生产,产品就不会滞销积压,因此,不仅促进商品流通,而且加速资金周转,提高资金利用率。

4. 可以促使企业科学决策 市场经济将生产经营者的自身利益与其经营成果紧密结合起来,如果生产的产品不适销对路,就有被淘汰的可能。又由于市场供求状况瞬息万变,存在着某些不可控制因素,为避免或减少风险,生产经营者在决策中必须慎之又慎,尽量科学、合理。

5. 为我国参与国际竞争奠定了基础 尤其是在我国恢复“关贸总协定”之际,必须充分发挥市场机制的作用,使我国的经济运行机制能够与整个世界的经济运行机制一致起来,为我国产品在世界市场竞争中提供良好的条件。

6. 有利于我国经济的宏观管理 社会主义市场经济体制要求一切生产要素都要进入市场,包括资金、技术、劳务等,形成商品市场、金融市场、劳务市场、技术市场、信息市场等,从而促进完善的现代市场体系的形成。同时,强调经济运行必须遵循市场经济的一般规律,如价值规律、供求规律、竞争规律等。一方面可以发挥生产经营者自主经营的积极性;另一方面国家可以从直接管理企业“腾

出手”来,把主要精力用于经济的宏观管理,提高管理的有效性。

综上所述,实行市场经济体制,有利于解放生产力、发展生产力,可以促进经济的迅速发展。

(二)市场营销观念的演变过程

市场营销观念是随着商品经济的产生、发展而产生的、发展的。它经历了哪几个阶段,众说不一,粗略的分法,是经历了生产观念、推销观念和市场营销观念三个阶段。下面,选择一种细的分法:

1. 生产观念 20 世纪 20 年代以前,西方社会产品供不应求,处于卖方市场,以生产为中心,表现为“生产什么,就卖什么”,“生产多少,就卖多少”,反正不愁卖不出去。企业的主要任务是增加产量,降低成本,而在销售上用不着花费多大功夫。

2. 产品观念 随着商品经济的发展,产品增多,消费者有了挑选产品的更多机会,因此,经营者努力提高产品的质量,争取以质量取胜,但对产品之外的服务还没有引起重视。

3. 销售观念 供过于求的买方市场出现后,市场出现竞争,企业开始认识到扩大产品推销的重要性,开始重视广告、培训推销人员和疏通销售渠道等方面的工作,销售管理职能也提到了重要地位。这种观念确认了推销的刺激作用,认为必须依靠推销的刺激,才能促使消费者采取购买行为。

4. 市场营销观念 第二次世界大战后,科学技术和社会生产迅速发展,产品更新换代的周期越来越短。西方企业面临空前尖锐的买方市场,迫使许多企业的经营思想转变为“顾客需要什么,就生产什么”、“我能卖什么,就生产什么”。企业的销售部门不单是推销产品,还要为生产决策提供可靠的市场需求信息。这种观念强调,企业的计划和策略应以顾客为中心,在满足消费者的基础上,实现长期的盈利目标。

5. 生态学营销观念 进入 70 年代,西方不少企业片面地强调

了满足消费者的需求,而忽视了企业本身的资源和能力,结果往往生产的不是自己所擅长的产品,竞争力也不大。于是有的专家认为,企业应把面向消费者(市场营销观念)和面向生产者(生产观念)结合起来,树立“生态学营销观念”。企业如同生物有机体一样,要同它的生存环境相协调,积极适应外部环境,发挥自己的优势,去生产既是消费者所需,又是自己所擅长的产品。这种营销观念更讲求经营成果。

6. 社会营销观念 当今工业高度发展的世界,企业营销活动的目的不仅是获得最大的利润,而且要使企业担负起社会责任。企业的营销活动要考虑取得良好的社会价值或社会效益,企业要充分地利用人力资源、地球资源,在满足消费者的需求、取得合理利润的同时,要保护环境,减少公害,维持一个健康、和谐的社会环境,以不断提高人类的生活质量。

7. 大市场营销观念 80年代以来,国际市场竞争日益激烈,国际贸易处于严重不平衡状态。在这种情况下,企业开展国际营销进入目标市场,光在产品、定价、分销、促销等方面下功夫不行了,必须赢得当权者和有关集团的支持与合作,即把政治权力与公共关系(如政府对经济干预的加强、贸易保护主义等)这两个因素考虑进去。大市场营销观念的中心点是:营销人员对企业所处的营销环境不只是单纯地适应和顺从,而是可以施加影响的,它打破了企业对营销环境“不能改变,只能适应;不能抵制,只能顺从”的传统营销观念。

(三)树立市场观念

一切生产经营者必须根据市场供求状况来从事生产经营活动,而市场供求状况往往是通过市场价格的波动反映出来的。于是市场价格便成为商品生产者了解市场供求状况的晴雨表,是企业生产经营的指南针。因此,生产经营者必须随时了解市场行情。

随着我国商品经济的发展,大部分商品已经由卖方市场转向

买方市场。所谓买方市场是买方在交易中处于优势地位,主导市场发展趋势的市场。其特征,一是商品供过于求;二是消费者持币待购,且挑选性强;三是市场活动以“消费者为中心”,以销定产;四是买方处于有利地位,主导市场发展趋势;五是卖者之间的竞争十分激烈。

在这种形势下,一切商品生产者必须树立强烈的市场观念,一切生产经营活动必须以消费者为中心。生产企业必须“生产能卖得出去的产品”,商业企业必须采购“消费者能欢迎的商品”。否则,就会造成商品大量积压、资金周转不开,致使企业陷入困境。为此,企业第一要自觉地、积极地、经常地进行市场调查、预测,把握市场发展趋势;第二要树立市场信息观念,建立健全企业管理信息系统,灵敏地获得及时、可靠、有用的信息;第三要根据市场需求、消费者的心理进行产品决策,不断开发新产品,使产品适销对路;第四要重视价值规律,不断进行技术革新、提高劳动效率,节约原材料和能源,充分利用资金和机器设备,从而达到降低成本,提高效益的目的。

一个企业要想有效地开展以市场为中心的营销活动,必须把有关的要素有机地结合起来(即优化组合),以便提高企业整体功能,增强企业的竞争力。企业对产品、定价、分销、促销等可控制的四大要素的组合称为“大组合”,在“大组合”的基础上再进行“小组合”,如产品因素组合(包括产品实体、服务、品牌、包装等因素的组合),价格因素组合(包括基本价格、折扣价格、付款时间、信贷条件等因素的组合);分销因素组合(包括分销渠道、存储设施、运输设施、存货控制等因素的组合),促销因素的组(包括广告、人员推销、营业推广、公共关系等因素的配合)等。企业最佳的营销组合,有利于扬长避短,发挥优势;有利于协调企业内部各部门、各环节的活动;有利于进行竞争,克“敌”制胜,取得好的营销效果。