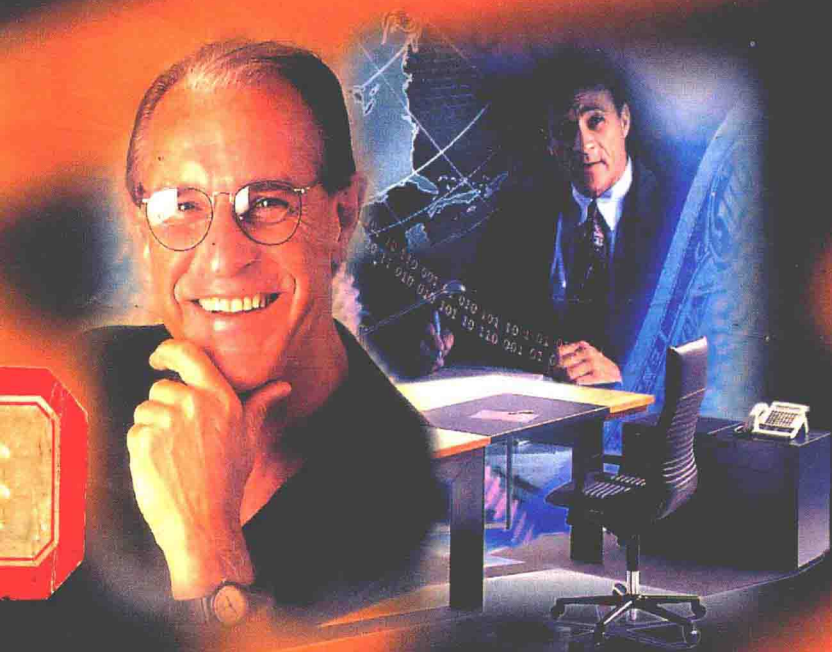


智慧快餐

柯维教你当领导



当代中国领先知识丛书

延边大学出版社

柯维教你当领导

智慧快餐

江光雄 编著

延边大学出版社

责任编辑：邹志远

封面设计：禾子

责任校对：李嘉

《智慧快餐》丛书之一

柯维教你当领导

江光雄 编著

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路105号)

成都飞鹰彩色印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张：5

字数 120 千字 印数：1—12000 册

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-5634-1034-1/C·37

定价：10.00 元 全套定价：60.00 元

序

“世界上只有两种管理模式：绝对的独裁与仁慈的独裁。”这话出自国人较为陌生的史蒂芬·柯维之口。

柯维 (Stephen R. Covey) 毕业于哈佛大学，获 MBA 学位；后又从杨伯翰大学毕业，获博士学位；并被当选为“青年总裁协会 (Young President's Organization)”的十大杰出人才。

柯维虽然被国人所知晓的并不多，但是在美国他确早已是声名鹤立，如日中天，大大超过了著名的成功学家卡耐基以及拿破仑·希尔。

八十年代中期，柯维创立了著名的“柯维领导培训中心”。该中心曾经协助过 500 多家大型企业及中小型企业、教育单位、政府机关，训练领导人才。可以说，柯维一直以一双无形的手在幕后引导着活跃在美国各个领域的许多著名领导人，在此方面，他作出了和正在作着巨大的贡献。更令人佩服和震惊的是，柯维甚至一直担任着克林顿总统的高级顾问。基于这些“柯维领导培训中心”一直被誉之为高级主管的摇篮！

“柯维所建立的理论和方法，堪称全美工作的圣经”，此言一点也不虚。因为柯维所创立的企业领导与管理理念，总是以一种前瞻的眼光和革命的力量，毫无顾忌地打破了传统的工作理念和思维方式，为企业领导的思维注入了新鲜的血液，让他们真正地看到了希望的光芒，让他们从此充满了生机和活力。柯维所倡导的职业生涯管理和工作技巧训练，对全美工商社会

传统的办公运作方式，是一次沉重的打击，是一次彻底的具有划时代意义的巨大革命！

二十一世纪的钟声就要敲响，人们越来越深刻地认识到：全社会最最宝贵的资产是“人力资源”。而领导作为企业的领头人，其品质的提升和发展，越来越受到各个企业的普遍关注，也被世界各国排上记事日程，所以，这也是我们每一个现代人都必须倾力而为的第一课。

作为一个领导，要想当好一个领导，就不能沉缅于传统，必须勇敢地面对新世纪的召唤，来一次实质意义上的换脑！

基于此，在《柯维教你当领导》这本书中，我用浅显的文字述说和幽默的图示说明，集中解说了柯维领导成功学的若干精髓，力图向你展示出一个成功的领导者所必须具备的方方面面的知识。并祈愿你能从中获得新知识。

愿这本书成为你成功路上的助跑器。

是为序。

作者

1998.5

目

录

序

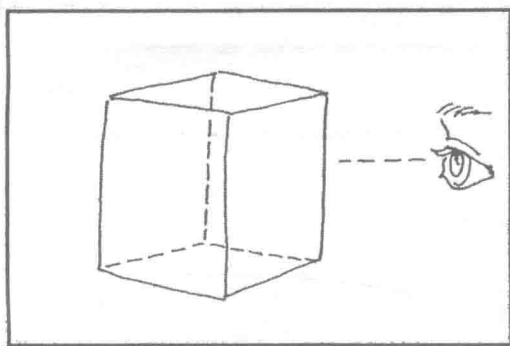
- 正确的决策从哪里来? (1)
- 习惯作法的参考意义 (6)
- 该出手时就出手 (10)
- 哈佛的经验 (14)
- 为你的“智慧”充电 (18)
- 决策之敌 (22)
- 哪种管理模式更好? (26)
- “你们也很重要” (30)
- 搭一座心桥 (34)
- 领导者是一面旗帜 (38)
- 领导者的“一般头面” (42)
- 时间之矢 (46)
- 什么事，谁来干，怎么干? (49)
- 行动，行动，行动 (53)
- 领导要学习 (57)
- 创造定势 (60)
- 事业瓶颈有哪些症状? (63)
- 你的内在丰富吗? (67)
- 批评技巧 (71)

感情存款	(74)
你具有自我管理 ability 吗?	(78)
控制压力	(82)
冲突可以转变	(86)
你是哪一型的领导人?	(89)
原则领导的四层次	(92)
制定最高原则	(96)
你具有领导者的远见卓识吗?	(99)
远见的障碍	(103)
原则领导人的成功经验	(107)
时势唤情商	(110)
你懂得如何有效调整自己的情绪吗?	(114)
怎样增强你的注意力?	(118)
人际智能的四大要素	(122)
突破社交障碍	(126)
与下级打交道时应遵循哪些规律?	(130)
学会推销自我	(134)
你是一名合格的领导者吗?	(138)
现代领导者应有的公关能力	(142)
怎样扩大交际范围?	(146)
充分地展现自我	(150)
你懂得怎样进行授权吗?	(154)
会场风云	(158)
把难以启齿的话说出来	(162)
当你面对优秀的异性	(166)
爱的艺术	(170)
时间 = ?	(176)

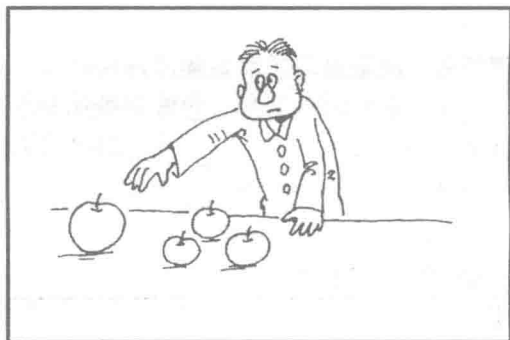
正确的决策从哪里来？

作为领导者，决策这门艺术就象打高尔夫球一样。有些人打了多年，仍旧不够娴熟。但是，世界上却没有任何简单的公式，能使你不费力气地作出正确的决策。提高决策的熟练程度只有一条路可走，那就是学会各种决策方法。

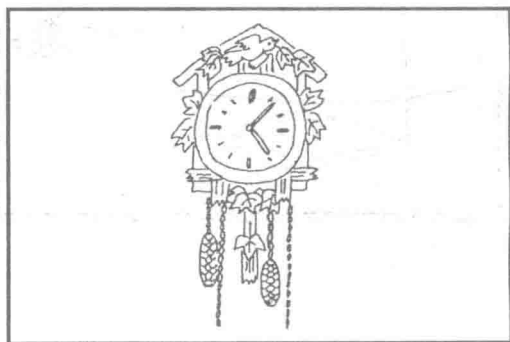
A、中心问题法



B、最佳方案法



C、时空调整法



D、衡量比较法



E、经验借鉴法



柯维语录：一位大企业家或公司的总经理如果缺乏作出正确决策的能力，那么他要想获得成功几乎是不可能的。

心理透视

A图：著名音乐指挥家托斯卡尼尼说：你眼前正在做的事就是你的头等大事。为了将一件事情做得尽善尽美，你必须做到仅仅让这一个问题或事件进入你的视线、头脑，抓住一点，不计其余，中心问题法的含义正是：围绕一个中心问题，从不同的角度来认识它。因为一个企业家在着手处理某一问题时，通常会联想到自己的经历。这是非常有用的和有利的。因此，解决企业问题的一个成功手法，就是戴上上述所有这些头衔，并且尽可能多戴一些。

B图：它的意义是，对所有可供选择的解决问题的方案，给予认真研究，权衡其利弊，从中筛选出最佳方案来。在决策中，许多人常常易犯的一个错误是：将解决问题的答案，仅仅简单化为“行”与“不行”。这是毫无意义的。他们应该做的是：通过寻找一切可能的解决方法来选择。因为解决一个企业中存在的问题和最佳答案，总是在大脑里反复思考，删改后才精选出来的，极少有简单的现存答案。

C图：对于要解决的问题，在时间和空间上加以调整。比如用顺时针顺利或逆时针顺利来研究和提出一个解决方法，比如将问题的组成部分图解，象卸装机器零件一样，在空间上加以调整或重新组装。

D图：没有比较就没有鉴别，没有鉴别就无法作出选择。因此，在评价供选择的方案之前，要进行无拘束的衡量比较。有创造性的人都有这种经验：深陷于对某一问题的争论或解决，会使人的头脑发胀，并使结论产生混乱。当一个人着手研究一个问题的具体解决方案时，他往往不考虑其他可能的方案

及其优越性。所以，对寻求解决企业问题的可行方案来说，不受约束的衡量比较和发表意见，是一种很好的途径。

E图：可问问自己，面对一个问题时，一个著名的企业家或一家成功的公司将会怎样做？如果你已一筹莫展，何妨轻松地来一个“偷梁换柱”，也许它会激活你的智慧，也许更重要的是：它帮你坦然地面对难题，显出轻松之态。

理论不能代替实践，具体的运用才是学问，“运用之妙，在乎一心”这就要看决策者的素质与修为了。

习惯作法的参考意义

定势思维与习惯作法常常给我们的决策抹上一层阴影，使我们不能走向创造和创新的天地。在决策中，习惯作法的意义何在？

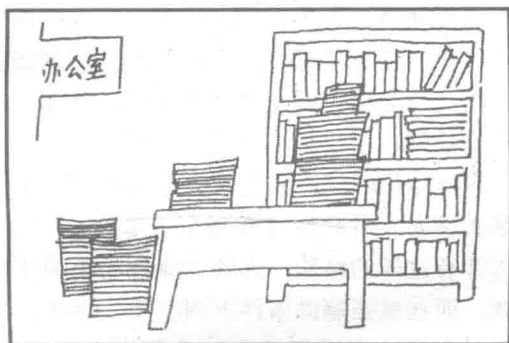
A、背向紧迫



B、多方征求意见



C、充分掌握情况



D、对解决问题充满热情



柯维语录：习惯和定势是通向创造的一条大道，正如失败是成功之母一样。

心理透视

人是生活中最难预测的因素，能离开人而存在的问题是极少的，所以，企业里能用公式来解决（答）的问题并不多。每个问题的处理，都不能离开人的主观因素，幸运的是，有许多方法可以拨开环绕在思维上的浓雾。

A图：在自动化时代，我们常会犯这样的错误：用看待机器的方式来看待人。虽然没有谁真正了解大脑是怎样思考的，但大多数人却有这样的经验：人的大脑在松驰的情况下能更好地解决问题，而在被强制的条件下则相反。因此，许多企业家对待伤脑筋的问题，不采用给大脑施加压力的方法去求得解决，而是将问题的信息输入大脑，然后便去做别的事情。于是，大脑即对这个问题进行潜意识活动，灵感一发便能找到一个可靠的方案。

B图：当人们面临一个棘手的问题时，都会十分明智地向有经验者请教，而极少考虑去询问一个没有经验的人。其实，上述两种人的见解都应该听取，一个没有经验的人，往往会提出创造性的解决方法，因为他是用他的眼光来观察问题的。多方征求意见的益处正在于此。

C图：不要使领导者迅速作出决策，他需要足够的时间，好充分地掌握情况。一个优秀的企业家在思考一个问题时，就象狗缠着一块骨头一样，从多个角度审视它，翻来覆去地谈论它，直到挖出问题的核心，找到真正的实质和可行的解决方案。并且他在思考问题时，还会毫不吝惜地抛弃一些枝节问题，因为这些枝节问题往往干扰人的视野，使其挖掘不到问题的核心。

D图：有些企业家常常藐视那些对企业显得热心的职员，这显然是目光短浅的和令人遗憾的。从心理学角度上说，作为学习的附属条件，热心比天赋更为重要。在一切导致人们成功的品质中，热情所起的作用是最大的，这一点谁也无须怀疑。因此，对解决问题保持热情，必使问题迎刃而解。

从以上分析中我们可以看出，习惯作法的经典意义就在于：化繁为简，倒重为轻！

该出手时就出手

一个成功的领导者不应该回避问题，而应在问题到来时，就果断地解决它！现在的问题是：谁来解决它？

A、下属解决



B、领导者亲自出马

