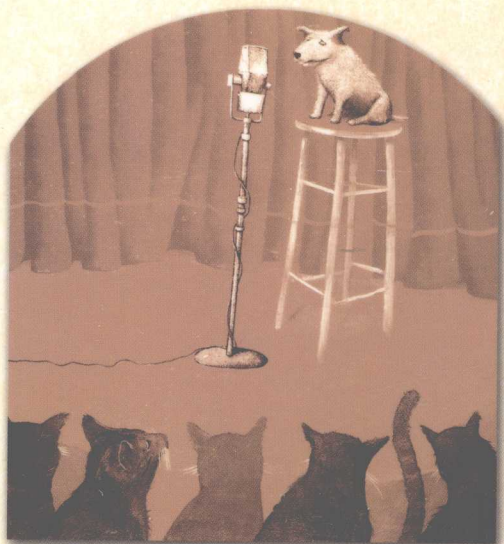


说领导哲学，让管理得心应手

李 岚 编著

说故事的 领导力量



寓意深远的小故事，蕴含广博精深的领导哲理。

故事不只是故事，而是管理者的智能锦囊，更是企业经营者的必备秘籍。

超凡的经营智能及领导艺术，尽收其中。

掌握此书精要，人人都能成为管理大师！



中国城市出版社

说故事的 领导力

李 岚 编著

中国城市出版社

· 北京 ·

北京版权局著作权合同登记

图字：01-2007-1946

图书在版编目 (CIP) 数据

说故事的领导力量/李岚编著. —北京：中国城市出版社，2008.3

ISBN 978-7-5074-1968-9

I. 说… II. 李… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第031558号

本著作之中文简体字版权经华文网股份有限公司授权出版发行
中文简体字版专有出版权：© 2008 中国城市出版社

策	划	王立
责	任 编 辑	王月芳 唐 许
封	面 设 计	蒋宏工作室
责	任 技 术 编 辑	张建军 阮中强 杨冬梅
出	版 发 行	中国城市出版社
地	址	北京市海淀区太平路甲40号 (邮编100039)
网	址	www.citypress.cn
电	话	(010) 63275378 (营销策划中心)
传	真	(010) 63489791 (营销策划中心)
总	编 室 信 箱	citypress@sina.com 电话：(010) 52732057
投	稿 信 箱	world66@263.net (营销策划中心)
经	销	新华书店
印	刷	北京谊兴印刷有限公司
字	数	120千字 印张15
开	本	787×1092 (毫米) 1/16
版	次	2008年4月第1版
印	次	2008年4月第1次印刷
定	价	29.80元

版权所有，盗版必究。举报电话：(010)52732057

CHAPTER 1

管理者的领导哲学

1. 巩固自身实力和企业根基为要 2
2. 改善组织内部的弱点,提升整体竞争力 3
3. 掌握有利销售时机,当机立断 4
4. 即时找出问题根源,并立即解决 6
5. 以犀利的洞察力因应外界变动,确保企业永续经营 8
6. 注意每个小问题的开端,并立即处理 9
7. 领导人要积极提升自我并开阔视野 11
8. 必须兼顾企业规范与创新变通 12
9. 管理者要能有效凝聚团体共识 14
10. 客观挖掘问题的症结点 16
11. 要有“随时准备奔跑”的心态 17
12. 快速发现危机的征兆,并立即解决 18
13. 提升自己的眼界和判断力,不可盲从 20
14. 对决策利弊要善于权衡与拿捏 21
15. 发掘与培养人才是奠定企业兴旺的根基 22
16. 将自身的目的和对方的利益相结合,才能说服对方 24
17. 识人和用人是管理者的必备能力 25
18. 合法营利与人际关系的重要性 26
19. 像狼一样勇往直前、不屈不挠 28
20. 遇到困境要有重新开始的勇气和决心 29
21. 发觉细微的市场机会,并不断创新进步 31
22. 放弃眼前小利,才能获得长远利益 33

- 23. 敏锐的判断力掌握成功的契机 34
- 24. 在商场上永远不可轻信敌人的话 35
- 25. 解决问题比追究责任更为重要 37
- 26. 谈判时要冷静与沉着 39
- 27. 管理者要有当机立断的魄力 41
- 28. 管理者必须培养多方才能 42
- 29. 领导者要信任人才并有效分权 44
- 30. 企业要能让合作者赖你而生, 让人才为己所用 46
- 31. 要以身作则, 严以律己宽以待人 48
- 32. 凡事过与不及都不好 49
- 33. 判断谣言真伪的智慧 50

Know-how

管 理 Up Grade

- 一、你扮演好管理者的角色了吗 52
- 二、培养领袖魅力 53
- 三、要随时抱持危机意识, 不断求新求变 54
- 四、成为具有发展性的主管 56
- 五、成为有勇气的管理者 57
- 六、管理者的姿态与生活 58
- 七、管理者应具备的六大能力 60
- 八、识别人才, 惟才是用 69
- 九、善于自我反省 71
- 十、拥有不徇私的肚量 72
- 十一、激励你的部属 74
- 十二、做好情绪管理 74
- 十三、赢得部属的信任 77

CHAPTER 2

企业经营管理的调控谋略

1. 领导者要亲自参与本身应做的事 80
2. 要谦虚为怀 82
3. 要能关注细节, 避免因小失大 84
4. 要进一步分析问题的根源, 不只解决问题的表面 86
5. 制定的目标要明确具体 87
6. 指定政策的同时, 也要制定执行计划表 88
7. 面临商场竞争时, 要避免两败俱伤 89
8. 运气不会常有, 好运要靠自己创造 91
9. 勇于革新, 制度要因时制宜 92
10. 保持高度警觉心 94
11. “小狗经济”产生的效益 95
12. 打造品牌特点, 永续经营 97
13. 组织设定的目标与管理方法要统一化 99
14. 各部门要相互协调, 建构有系统机制 100
15. 接纳土虱角色, 可刺激成员活力, 提升工作效率 102
16. 领导组织不可多头马车 103
17. 分析风险成本, 决定攻守 104
18. 做得好比快更重要 106
19. 商场合作应事先订好协议 107
20. 融入市场才能赚钱, 独门市场未必能获利 109
21. 顺应时势, 适时裁撤冗员 111

22. 绝不盲从，塑造企业特色才能永续经营 113
23. 惟有互补合作，才能生存与发展 114
24. 商机来临时，不可将有利资源一次用尽 116
25. 企业要具备核心技术 118
26. 培养企业的核心竞争力 119
27. 借力使力，有时会带来更多利益 121
28. 等待最佳时机的智慧 122
29. 寻求发展时，要先衡量自身能力 124
30. 资源开发整合与有效运用的重要性 125
31. 执行力的重要性 127
32. 不要妄想独占所有利益 128
33. 各司其职，分工合作 130
34. 根除旧习，决心变革 132
35. 锱铢必较，防堵不当的资源浪费 134
36. 集中力量，各个击破 136

Know-how
管 理 *Up Grade*

- 一、决策过程中，你不能犯下的错误 137
- 二、职权划分的重要性 138
- 三、只做有实际效益的事情 140
- 四、以开放的心胸面对改变 141
- 五、同业竞争与合作的取舍 141
- 六、企业的组织规模要大小适中 143
- 七、健全完备的企业管理制度 143
- 八、对于管理制度要弹性应变 145
- 九、反省企业缺失，化危机为转机 147
- 十、见机决策的决断力 148
- 十一、制定优质策略的六大步骤 149
- 十二、脑力激荡会议的威力 152
- 十三、危机处理的十五种方法 154
- 十四、改变低效率的七大步骤 156

CHAPTER 3

人力资源管理的协调要诀

1. 识才的重要性 158
2. 资源分配的马太效应 159
3. 排除偏见，客观地招聘员工 161
4. 管理员工要恩威并济 163
5. 站在部属的立场考量 165
6. 赞美比批评更能激励员工努力工作 167
7. 烂苹果的可怕效应 168
8. 尽早裁撤绩效不彰的员工 169
9. 识才也要懂得用才 170
10. 给予员工公平而合理的工作待遇 171
11. 报酬要能反映出工作能力 172
12. 正确建立员工的自信心 173
13. 培养人才，企业才能永续经营 174
14. 员工的实力就是企业的资本 175
15. 自以为是的心态和行为，将无法参与团队合作 177
16. 适时加入异质性的成员，刺激组织活力 179
17. 螃蟹合作定律 180
18. 任用具真才实学的人才 181
19. 让工作渗入员工的生活中 182
20. 员工的缺点也可能是优点 184
21. 强调高效率，也要强调合作精神 186

22. 变色龙管理方式 188
23. 做一个能让部属指出自己错误的主管 189
24. 凝聚组织的团结力量 190
25. 对工作进度，要有确实有效的约束机制 192
26. 对员工的管理首重诚信原则 193
27. 让员工不再伪装 195
28. 常与员工保持交流，才能得到支持与协助 196

Know-how

管理 Up Grade

- 一、消除员工对你的疑虑 198
- 二、突破和员工的沟通障碍 199
- 三、建立学习型组织 200
- 四、教会员工如何钓鱼 202
- 五、新手管理者轻松上路 202
- 六、领导新时代部属的秘诀 205
- 七、找寻千里马 206
- 八、活用人力资源 210
- 九、凝聚公司的向心力 216
- 十、培训员工的具体计划 218
- 十一、打造实力坚强的管理团队 220
- 十二、激励员工的九大妙招 223
- 十三、学会批评员工的技巧 226

Chapter 1

管理者的领导哲学

我常常说“天时、地利、人和”是成事的三要素，一个企业的建立和成功经营，是需要几分运气和足够的资源，以及能有效发挥所长的员工。但是，如果缺乏具有良好性格特质和能力的管理者，就很难达成“人和”的要素。换言之，就算一个管理者本身具备再多的专业知识，或者拥有再多的组织资源，倘若缺乏管理者所需的特质和领导能力，也将毫无用武之地。

一般来说，大家对管理者的期待，通常只是完成客户的需求与股东的要求，但是随着全球化竞争的日渐激烈，“领导管理”逐渐演变为一门重要的学科，假使仅以业绩能力、客户满意度来鉴定一位管理者的优劣，这显然是不够的。时至今日，管理者除了必须具备更优秀的领导才能外，如何洞悉并具体实践“领导哲学”，更是一项刻不容缓的课题！



1. 巩固自身实力和企业根基为要

有位国王十分觊觎邻近国家的土地与资源，一直想把邻国土地占为己有。某一天，国王决定发兵攻打邻国，因此召来大臣商量战事计划，所有大臣都不敢有异议。这时，有位大臣突然仰天大笑，国王便问他笑什么，他答：“我想起了我的邻居，所以忍不住发笑。”

国王问：“你的邻居发生了什么好笑的事？”

大臣说：“有一天，我的邻居送妻子回娘家，半路上看到一个漂亮的妇人在田里锄草，便忍不住跑去和她搭讪，可是当他回头看自己的妻子时，却发现竟然也有别的男人正在勾引她。这难道不可笑吗？”

国王听完，知道大臣话里的含意，因此打消了进攻邻国的念头，不久后，就听说有敌人打算要攻打他们国家。

领导哲思

很多领导者只注意某个人或某家公司对自己造成的威胁，并担心对方会取代自己在公司的地位，因此想尽办法防范特定的人员或公司，殊不知“螳螂捕蝉，黄雀在后”，只顾对付假想的敌人，却忘了要加强自己的防卫能力。

瞻前难以顾后，当领导者将心力完全放在假想敌身上，反而会让自身的防范不周全。因此，聪明的管理者应该专注于自身企业的发展情况，而不是挖空心思去侵犯他人的利益。换言之，惟有巩固企业本身的实力，才是让企业永立不败之地的不二法门。

2. 改善组织内部的弱点，提升整体竞争力

经济学上有所谓的“木桶定律”，意即一个木桶盛水量多寡，不是取决于桶壁上最高的那块木板，也不是取决于木桶的平均高度，而是取决于桶壁上最矮的那块木板。

根据这项核心内容，“木桶定律”还有三个推论：第一，只有当桶壁上所有的木板都够高时，木桶才能盛满水，只要木桶里有一块木板的高度不够，木桶里的水就不可能被装满；第二，要想增加木桶的容量，应该设法加高最矮木板的高度，这是最有效，也是惟一的方法；第三，与木桶定律相似的还有“链条定律”，意即一段链条最薄弱的环节和其他所有的环节，都承受着相同的强度，因此，链条如果越长、薄弱的环节越多，强度就越差。

领导哲思

对一个组织来说，构成组织的各个部分所具有的素质，往往是参差不齐的，而劣质的部分往往又决定了整个组织的水准。

“最矮的木板”与“最弱的环节”都是组织中的一部分，只不过比其他部分稍差一些。所以，管理者不能把它们当成是烂苹果，就一举扔掉或断然舍弃，而应发挥管理的真正意义，尽力去修补最矮的木板，改善最弱的环节。惟有当组织各部门的能力提升后，企业的整体竞争力也才能更有效、更显著地提升。

3. 掌握有利销售时机，当机立断

有一个郑国的养猪户要到市集上卖猪，由于路程较远，当他到达时，已是红日西坠、暮色苍茫的时刻。这时，有一个收购毛猪的猪贩，见到他赶着一群猪自街头走到旅店门前，心想买猪的生意来了，假如这笔生意能马上成交，明日就能赶回家，而且也不会误了早市贩售的生意。

于是，这名猪贩急忙找上郑国养猪户，想与他洽谈买猪事宜。不料养猪户见到有人来跟他买猪，竟生气地大声嚷道：“你这个人真是无礼！我大老远从外地来到这里，现在天色都这么晚了，我想要休息了，哪有精神跟你谈卖猪的事情！”说完还恶狠狠地瞪了猪贩一眼。

猪贩再三央求养猪户早点把猪卖给他，他说：“生意人的目的，就是为了成交买卖，哪里有分天色早晚的呢？”然而，郑国人丝毫不理会他，依然气呼呼地将猪贩赶走，自顾自地领着猪走进旅店。

做生意的目的，是为了尽快把商品推销出去，加速资金周转，好多赚一点钱，如果多拖延一天时间，就会多积压一天的资金。故事中的郑国养猪户一点也不懂经商的道理，一桩到手的生意硬是被他推出门外。至于猪进了旅店需要花多少住宿费和饲料费，他压根儿也没有仔细算一算。

领导哲思

经验丰富的管理者，绝对不会犯下和郑国养猪户相同的错误。换言之，懂得快速抓住有利的销售时机，争取时间赢得胜利，是出色管理者所必备的才能。想在商战中获胜，就要随时掌握客观情势，以及竞争市场中各方势力的变化，当机立断，才能得到最大利益。

4. 即时找出问题根源，并立即解决

在一位老农夫的农田中，多年来一直有块大石头横挡在田地中央。

这块大石头碰断了老农夫好几把犁头，还弄坏了他的农耕机，但是农夫觉得这石头太大、太重，他一个老人家应该是无法轻易搬动，对它只能束手无策，而这块大石头也就成了他耕种时的一个大困扰。

某一天，老农夫的犁头再次因为敲到大石头而断裂，他想起大石头所带来的各种麻烦，终于下定决心要将它彻底清除。于是，老农夫找来撬棍伸进大石头底下，令他惊讶的是，他发现大石头并非如想像中是深埋于泥土里，只要稍微用点力，他就能把大石头撬起来，紧接着，他再用大槌子将大石头打碎，随后便把碎石清运出田地，如此来回几次，竟然就铲除了他多年来的心头大患。

老农夫对此也不免感叹，原来自己早就能把这件麻烦事处理妥当，但他却为它伤神了好几年。

领导哲思

从这则寓言故事中，我们了悟到一个管理观念：遇到问题时，应该立即找出问题的根源，并且即时加以处理；若对于问题始终抱持着拖延的心态，往往是浪费时间与资源。

在企业管理的过程中，领导者经常会遇到反复出现的问题或不良现象，如果讳疾忌医或拖延了事，长期累积下来，必定会为企业的发展带来阻碍，甚至对企业整体的生产、经营活动造成影响，导致企业无法正常运作，严重时更会威胁企业的生存。所以，在企业管理过程中，领导人必须警觉于那些经常出现的问题，并且立即追根溯源，调查问题的成因，找出解决问题的途径和办法，避免让问题成为阻碍企业顺利运作的绊脚石。