

经理人技能系列



经理人 领导力训练

提升领导力的实战宝典

李小圣 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

经理人 领导力训练

李小圣 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

经理人领导力训练/李小圣著. —北京:北京大学出版社,2008.7

ISBN 978-7-301-13933-2

I. 经… II. 李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第084958号

书 名: 经理人领导力训练

著作责任者: 李小圣 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-13933-2/F·1965

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16印张 238千字

2008年7月第1版第1次印刷

定 价: 39.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



前言

经理人是企业的灵魂，是广大员工的领头人，在相当大的程度上决定着企业的前途和命运！要担负起成功经营管理企业的重任，经理人必须拥有卓越的领导能力。

本书分为九章，介绍了经理人自身必须具备的基本素质，着重讲解了如何提高办事能力、沟通协调能力和实施权力能力、激励管理能力、团队建设能力、情境领导能力和科学决策能力等领导能力方面的技能点。

在第一章中，我们介绍了经理人如何从各方面来提高自身的素质。从最基本的言谈举止到内在的知识结构、品质个性，基本涵盖了经理人必须具备的素质要求。这是经理人提高领导能力的基础。

为了有效地实施对企业和员工的领导，经理人必须提高办公、开会效率，这是提高领导能力的前提和保证。如何科学地规划、利用时间，如何高效地处理日常事务，如何提高会议效率，在第二章中您都能找到满意的答案。

为了准确地传达各种信息，鼓舞员工的士气，经理人必须掌握讲话的技巧。从讲话的礼仪要求到具体的讲话技巧，再到对员工的训话，在第三章中您都可以一目了然。

在企业中，经理人与员工乃至上司的沟通非常重要，只有在和谐、融洽的人际环境里，大家才能充分发挥自己的聪明才智。所以，经理人必须同上下级进行有效沟通，大家相互支持，相互理解，同心同德，共同为企业的发

展做贡献。第四章对此做了详细的介绍。

经理人要有效领导下属，就必须妥善行使权力。行使权力是达到实施管理目的的一种手段，但行使权力更是一门艺术。在第五章中，对如何树立自己的权威、如何布置检查工作、如何分权授权，都有详细的介绍。

奖赏和惩罚是经理人手里的把双刃剑，经理人必须掌握奖赏和惩罚的方法和分寸，做到有功必赏，有过则惩，进而激励下属为实现企业的目标而努力奋斗。在第六章中，我们介绍了如何进行批评、表扬、奖赏和惩罚等方面的技能。

第七章讲述的主要是有关选才用人、团队组织建设方面的技能。从人才的选拔任用到团队的组织建设，再到团队精神的打造，我们都一一做了介绍。

在第八章中，我们主要介绍了进行情境领导的一些技能点。经理人要根据不同下属的具体情况运用不同的领导风格，而不是采用千人一面、单调沉闷的领导方法。情境型领导需要经理人与下属进行良性互动，充当教练角色，全神贯注地开发员工的能力和意愿。

最后，我们讲解了如何进行科学决策。领导能力在某种程度上讲就是决策能力，所以我们按照科学决策的要求，对决策的准备、决策的步骤、各种具体情况下的决策等，都做了全面讲解。

本书没有深奥的理论，只有一个个操作性很强的技能介绍，是企业经理人必备的经营工具箱。我们把深奥的领导学理论有针对性地融入到实践中去，目的就是给您提供一个不断提高自己领导能力的学习指南。我们相信通过学习本书，您的领导能力一定会有一个质的飞跃，企业的经营管理水平也会有很大的提高。

目录

前言 / VII

第一章

提高素质，奠定领导能力基础

- 技能点① 如何提升自信/3
- 技能点② 如何培养宽容的品质/7
- 技能点③ 如何克服急躁的情绪/10
- 技能点④ 如何防止和克服过度紧张的情绪/14
- 技能点⑤ 如何进行消沉情绪的自我调节/17
- 技能点⑥ 如何培养创造性思维/19
- 技能点⑦ 如何建立合理的知识结构/23

第二章

合理安排，高效处理日常事务

- 技能点① 如何开展上任初期的工作/29
- 技能点② 如何选择自己的副手/33
- 技能点③ 如何抓好中心工作/36
- 技能点④ 如何争取支配时间的主动权/39
- 技能点⑤ 如何革除拖延的不良习惯/42
- 技能点⑥ 如何进行现场办公/45
- 技能点⑦ 如何科学地处理公文/49
- 技能点⑧ 如何提高会议效率/53

第三章

发言得体，准确传达信息

技能点① 如何使发言有一个好的开始/59

技能点② 如何使讲话有条理/63

技能点③ 如何使讲话富有感染力/66

技能点④ 如何圆满地结束谈话/70

技能点⑤ 如何掌握主持会议的语言艺术/73

技能点⑥ 如何提高即席讲话的水平/76

技能点⑦ 如何同下属谈话/80

技能点⑧ 如何对下属训话/83

第四章

沟通协调，创造和谐的人际关系

技能点① 如何尊重下属/87

技能点② 如何倾听别人的意见/90

技能点③ 如何进行私下谈话/94

技能点④ 如何传达公司的重要信息/97

技能点⑤ 如何通过下属来进行情况调查/100

技能点⑥ 如何把反对者变成支持者/103

技能点⑦ 如何处理好与副职的关系/106

第五章

正确施权，指导下属工作

- 技能点① 如何发挥自己的影响力/111
- 技能点② 如何下达命令/115
- 技能点③ 如何检查命令执行情况/119
- 技能点④ 如何指导下属工作/122
- 技能点⑤ 如何对待下级的工作请示/125
- 技能点⑥ 如何应对下属对自己权威的挑战/128
- 技能点⑦ 如何贯彻公司的规章制度/132
- 技能点⑧ 如何通过惩罚违纪者树立威严形象/135
- 技能点⑨ 如何有效控制下级的越权行为/138

第六章

激励管理，充分激发下属潜力

- 技能点① 如何培养员工的主人翁精神/143
- 技能点② 如何激励下属/146
- 技能点③ 如何根据情况灵活运用不同的批评方式/151
- 技能点④ 如何引导下属进行良性竞争/154
- 技能点⑤ 如何掌握表扬下属的要领/158
- 技能点⑥ 如何关心体贴下属/162
- 技能点⑦ 如何鼓励下属多提建议/166

第七章

选材用人，发挥集体智慧

- 技能点① 如何识别人才/171
- 技能点② 如何决定选拔人才的方式/174
- 技能点③ 如何科学地进行人员任命/176
- 技能点④ 如何合理地搭配使用人才/179
- 技能点⑤ 如何鼓励冒尖人才/181
- 技能点⑥ 如何对待有过失的人才/184
- 技能点⑦ 如何设计自己的团队/187
- 技能点⑧ 如何促进团队的共识和认同感/189
- 技能点⑨ 如何辅助团队做出决策/192

第八章

根据情境，有针对性地领导

- 技能点① 如何做一名合格的教练式领导/197
- 技能点② 如何吸引追随者/200
- 技能点③ 如何使用自己的权力/202
- 技能点④ 如何衡量员工的发展层次/205
- 技能点⑤ 如何对待附加值不同的员工/208
- 技能点⑥ 如何留住员工/211
- 技能点⑦ 如何在企业中营造良好的培训学习氛围/214

第九章

审时度势，进行科学决策

- 技能点① 如何建设智囊团 /219
- 技能点② 如何做好决策前预测的准备工作/222
- 技能点③ 如何进行预测/225
- 技能点④ 如何掌握决策的基本步骤 /228
- 技能点⑤ 如何做好决策实施后的问题预防/231
- 技能点⑥ 如何运用经验进行决策/234
- 技能点⑦ 如何运用模糊思维方式进行决策/237
- 技能点⑧ 如何进行创造性决策 /240
- 技能点⑨ 如何在决策中借助下属智慧 /243

第一章 提高素质,奠定领导能力基础

提要

经理人的素质非常重要,它是提高领导能力的基础。无论经理人从事何种行业的经营管理与生产工作,都必须具备这些最基本的素质:要有宽广的胸怀,要能够容忍别人,要善于调节自己的情绪,要有强烈的进取心和自信心,要勇于开拓创新。



技能点1 如何提升自信

主题词 领导力·提高素质·提升自信

适用情景 当要提升完成工作所必需的自信心时,查看此技能。



技能描述

经理人在经营企业的过程中,面临着各种各样的困难和风险,需要运用积极的心态去克服和战胜它们。其中,自信是必不可少的。提升自信的方法主要有:

★描绘一个远大前程

您可以在心中描绘一幅希望实现的美好蓝图,然后不断地强化这种印象,使它不会因岁月的流逝而淡漠。最重要的一点是切莫设想失败,也不要怀疑此蓝图实现的可能性。因为怀疑将会对蓝图实现构成威胁性的障碍。

一旦确定了目标,就要树立起坚定的必胜信念,相信自己一定能够实现,不能对自己有丝毫的怀疑。在任何情况下,都不要承认:“我已经失败了。”

★建立牢固的知识基础

这是建立自尊、提升自信的基础。自信是对自己才能、知识以及其他各个方面能力的充分肯定。没有必要的知识储备,自信就失去了基础。所以,必须要勤奋学习,完善自己的知识结构,不仅要具备必要的专业知识,而且要广泛涉猎与自己专业以及生产经营相关的知识领域。

★树立一个成功的榜样

榜样的力量是无穷的。从自身的条件出发，树立起一个与自己境况相似，然而最终获得成功的榜样，用他来不断地督促自己，鼓励自己，成为推动自己不断前进的动力。

★会欣赏自己的优点

自尊者自信。所以，提升自信就是要学会尊重自己，学会欣赏自己的优点。比如，您可以总结一下自己的长处和成就，在这个过程中不要谦虚。

在总结时，可以让与自己关系密切的人为您的清单提供信息，因为别人的积极反馈比自身的反馈更能增强信心。



一个自尊的人必然会设法找到和发展自己的自信。

★进行积极的心理暗示

每天用强而有力的语言重复十遍这样的话：“谁也无法阻挡我获得成功，我一定能够爬到顶峰！”



小看板

要多利用心理暗示来鼓励自己，可以尝试改变一下习惯用语。例如，不要说“我真累坏了”，而要说“忙了一天，真充实，现在心情很轻松”；不要说“这个世道真不公平”，而要说“我要先把自己训练好”。

★借助别人的鼓励

多与了解自己的乐观的朋友在一起，不要向诱惑低头，也不要浪费时间去阅读别人不幸的新闻。乐观的朋友能够向您提供有效的忠告，消除您的自卑和不安，帮助您树立起自信心。

★热情地帮助别人

您在奋斗的过程当中，也要不断地去帮助别人，就像别人帮助您一

样。通过帮助别人,您会找到更多事业上的支持者,从而使您的工作更加顺利,增强您的自信心。

经理人强烈的自信心不仅是自己取得事业成功必不可少的要素,也是感召下属的一个重要方面,因为没有哪个员工愿意自己的上司是个整天垂头丧气的人。

牢记要点

提升自信的方法有:

⇒描绘一个远大前程

⇒建立牢固的知识基础

⇒树立一个成功的榜样

⇒会欣赏自己的优点

⇒进行积极的心理暗示

⇒借助别人的鼓励

⇒热情地帮助别人

实践练习

请您阅读下列材料并回答问题。

经理人的自信心非常重要,不仅关系着自己的职业发展,更重要的是关系着企业的前途。自信心强的经理人会使企业朝气蓬勃,员工精神振奋;反之,企业和员工都会死气沉沉。作为一名经理,您是如何提升自己的自信心的呢?

1. 自身的知识储备:



2. 寻求外界的帮助:

 _____

参考答案:

1. 必须掌握必要的经营管理方面的知识, 对本企业生产的产品或服务有比较透彻的了解, 这样会提升自己成功抵御企业风险、提高产品或服务竞争力的能力, 从而建立起必要的信心。

2. 可以树立一个成功企业的例子, 自己立志朝着这个方向努力; 多结交一些心态积极的朋友, 在出现困难的时候, 他们可以鼓励自己; 帮助下属取得成功, 让下属拥护自己, 使自己的工作更加顺利等。

技能点2 如何培养宽容的品质

主题词 领导力·提高素质·宽容品质培养

适用情景 当要培养容忍别人的习惯时,查看此技能。

技能描述

宽容是每一位职业经理人应有的美德,也是领导者必备的基本素质之一。经理人可以从以下几个方面来培养自己宽容的品质:

★容纳他人

您要学会容纳他人的个性、爱好和要求,不能要求他人和自己一样。对他人不能吹毛求疵,要表现出一种宽大的胸怀。

要树立这样的观念——每个人都有优点,都有值得欣赏的一面。在任何时候,都要记住:每个人都会犯错,每个人都有自己的个性,世界上没有完美的人。

提醒

任何品质的培养,包括宽容,都不是一蹴而就的。

★容人私交

要尊重下属交友的权利、交际的权利和参加各种合法的社会团体与社会活动的权利,不能“以己之交,强人之交”,“欲交必交我,欲从必从我”,也不可因自己的感情变化而“爱屋及乌”或“殃及池鱼”。

★容忍私利

经理人要允许下属获取各种合理合法的精神利益和物质利益,不能限制下属的私利,更不能损害下属的私利。即使下属在追求私利时存在