

GAOCENG LINGDAO ZHENBIANSHU

高层领导 枕边书

华业编著

◆ ◆
擅做关系成败的大文章 关注身前身后的小细节
身居高位的领导，面对的是大问题，掌控的是大局面，必须有大胸怀、大眼光、大智慧。能见人所不能见，想人所不能想。看问题高屋建瓴，直指核心，作决策平衡得失，抓大放小。能引领方向，冲锋陷阵，也能洞若观火，置身事外。

中国商业出版社

GAOCENG LINGDAO ZHENBIANSHU

高层领导 枕边书

华业◎编著

◆◆
擅做关系成败的大文章 关注身前身后的小细节
身居高位的领导，面对的是大问题，掌控的是大局面，必须有大胸怀、大眼光、大智慧。能见人所不能见，想人所不能想。看问题高屋建瓴，直指核心，作决策平衡得失，抓大放小。能引领方向，冲锋陷阵，也能洞若观火，置身事外。

■ 中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高层领导枕边书/华业编著. —北京: 中国商业出版社,
2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6147 - 6

I. 高... II. 华... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 065601 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

中国石油报社印刷厂印刷

*

700 × 1000mm 1/16 20 印张 250 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

Foreword

怎样当好一个高层领导呢？这似乎是一个很复杂的问题，但事实上，只要你抓好几个关键点，就可以轻松地在做好管理的同时也安排好自己的生活。

想要坐稳高层领导的位置，就必须以能力来说话，没有能力者，只能在失败边缘铤而走险，所以一个合格的高层领导，要尽力使自己成为解决问题的专家，决策能力，创新能力，危机管理能力……一个都不能少，有了出色的能力才有成功的资本。

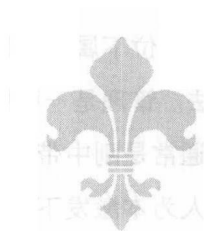
卡耐基有一个观点：“一个人的成功 15%取决于专业本领，85%取决于人际关系与处世技巧。”而美国著名的企业专家鲍勃·凯恩在 2002 年出版的新著《公司人际关系的黄金价值》一书中说：“人际关系里面潜藏着巨大的能量，也是世界上最宝贵的财富之一。任何一个公司如果忽略了人际关系的重要性，那么所导致的局面只有一个——失败！”因此作为高层领导，你一定要理顺与上司、同级、下属的关系，这样你才能取得他们的支持，把管理工作做好。

管理方法也有高低之分。一般的管理是以权管人，而高级的管理则是管心！也就是说，基于每一位下属的心理变化而不断调整管理策略和技巧是最高超的管理方法。管理是一种权力，同时也是一种经验和智慧，会管人的高层领导通常是刚中带柔，严中有宽，既懂感情，又知进退，可以真正做到以人为本激发下属内心深处的干劲和潜能，

从而最大限度地实现目标。

成功的高层领导不仅要管理好事业也应该照顾好自己的生活，给自己留下足够的时间去享受生活的乐趣，放松自己的身心，再以更好的精神状态投入到工作中去；在感情上，处理好自己与伴侣的关系，稳固后方，在你感到疲惫压抑的时候，有一个可以让你休憩放松的港湾，只有事业成功、婚姻幸福才算得上是拥有完满的人生！

本书并不是一本枯燥的管理学读物，不追求玄妙高深的理念，只求对读者有所启发，适合企业高层管理人员阅读，让你在轻松有趣的内容中悟透管理之道！



一、创造业绩 夯实底气

一名合格的高层领导，必须明白能力大于权力。在某种程度上，能力就是实力，作为管理者，高层领导必须靠实力说话，以绩效来证明自己，否则便很难站稳脚跟。

第一章 决策能力是个人成功的必要素质	(2)
1. 别让闲言碎语干扰了你的决策	(3)
2. 理性决策必须立足现实	(4)
3. 全面掌握信息才能作出正确的决策	(6)
4. 全员决策让企业更具活力	(9)
5. 作决策要有敏锐独特的眼光	(11)
6. 决策时，不要盲目追求多元化	(13)
7. 成功做决策需要胆略气魄	(16)
8. 面临太多选择时请相信直觉	(18)
第二章 创新精神是发展的原动力	(21)
1. 没有创新就没有前途	(22)
2. 执著于创新才是合格的高层领导	(24)
3. 创新思维是高层领导的成功诀窍	(26)
4. 高层领导要做创新的带头人	(28)
5. 避开影响创新的七大误区	(32)

第三章 做好财务管理抓住企业命脉 (35)

1. 整合预算避免时间浪费 (36)
2. 企业融资要量力而行 (38)
3. 加强监控, 防范内部欺诈 (40)
4. 与财务人员沟通至关重要 (43)
5. 加强信用管理, 防范赊销坏账 (46)
6. 加速资金流动带来最大利润 (48)
7. 每一分钱都要花在刀刃上 (52)

第四章 成功的领导才能驾驭危机 (55)

1. 危机关头充分利用员工智慧 (56)
2. 保持危机感, 防患于未然 (59)
3. 制度是危机管理的关键 (62)
4. 内部防线是危机管理的特点 (65)
5. 在危机中寻找转机 (67)
6. 危机管理六步曲 (71)

二、上下周旋 进退自如

美国著名人际关系战略专家考克尔有一句经典的名言: 人际关系是潜在的黄金! 对于高层领导来说, 掌握人际关系这门学问尤其重要, 与上级要和谐相处, 与同级要携手谋事, 对下级要恩威并施, 只有练就一身周旋人际的功夫, 才能进退裕如, 成为智慧型的管理高手!

第五章 尽力做到与上司关系良性化 (76)

1. 聪明地向上司说“不” (77)

2. 与上司建立融洽的工作关系	(79)
3. 反向约束帮你协调上下关系	(82)
4. 与不同类型的上司搞好关系	(85)
5. 赢得上司支持扩大影响力	(87)
6. 会说帮你赢得上司赏识	(91)
第六章 与高级主管建立良性互动	(97)
1. 六招获得同级的支持	(98)
2. 为高级主管大声喝彩	(101)
3. 给高级主管一个晋升的机会	(104)
4. 把高级主管当伙伴而不是对手	(107)
5. 善于沟通才能有效管理	(110)
6. 八项原则处理同级关系	(115)
第七章 区别处理与不同下属的关系	(119)
1. 把握强硬与温情的尺度	(120)
2. 对症下药变反对者为支持者	(124)
3. 让下属成为你的朋友	(126)
4. 让下属感受到你的信任	(129)
5. 体谅犯错的下属	(134)
6. 了解下属与被下属了解一样重要	(137)
7. 奖罚分明才能服众	(141)
8. 当好下属的“和事佬”	(145)
第八章 与异性下属保持谨慎的交往	(149)
1. 把握距离远离是非	(150)
2. 建立对女性下属恰当的管理方式	(153)
3. 与女秘书相处要把握分寸	(157)
4. 异性下属的“豆腐”吃不得	(159)

5. 读懂你身边的女性下属..... (161)
6. 不要把女性下属看作花瓶..... (164)
7. 女领导与男性下属相处之道..... (167)

三、硬权力管人 软实力服人

人们通常认为，领导者通过自己拥有的权力来实现对被领导者的领导。这种领导是硬性的，而成功的领导者应该通过其人格魅力和才华等非职务影响力来实现领导作用。作为高层领导，非职务影响力大小对其领导地位的作用和保障是至关重要的。只有“以德服人”而不是“以权压人”，才能使企业形成团结一致的团队。

第九章 仪表礼节关乎领导形象..... (172)

1. 高层领导的着装原则..... (173)
2. 找到适合自己的服装品牌..... (176)
3. 以优雅举止展示领导魅力..... (180)
4. 宴请与参加宴请的礼节..... (184)
5. 访客与待客的礼节..... (188)
6. 与外国客商打交道时避开禁忌..... (190)

第十章 以品格展现领袖魅力..... (194)

1. 心胸宽广才有凝聚力..... (195)
2. 不做“站着指挥”的高层领导..... (199)
3. 幽默管理提升个人魅力..... (201)
4. 以表率树立威望..... (204)
5. 错误面前多承担一点责任..... (207)
6. 平易近人才能服人..... (209)

7. 细心关怀征服人心	(212)
8. 做一个公正无私的高层领导	(215)
第十一章 个人素质决定影响力高低	(218)
1. 把高层领导的威信发挥到极致	(219)
2. 让自己胜任不同角色	(222)
3. 打造优秀高层领导的十项基本功	(225)
4. 脚踏实地才能获得下属配合	(227)
5. 喜怒不要太过外露	(231)
6. 以口才展现领袖魅力	(233)

四、摆正心态 学会休闲

每个人都应该有属于自己的休闲生活，没有休闲，生活将变得枯燥而乏味，长此以外，对健康也必将产生危害。因此高层领导也应该以忙碌的工作中抽出一些时间用于休闲活动，这并不是在浪费时间，休闲活动可以帮你消除疲劳，调剂精神，让你更好地投入到工作中去，取得最佳业绩。

第十二章 享受生活让自己成功并快乐着	(238)
1. 辛苦的工作中也有乐趣	(239)
2. 尽情享受独处的妙处	(241)
3. 良好的爱好，让你心灵更富足	(244)
4. 享受适度的酒乐生活	(246)
5. 读书是最高境界的人生乐趣	(249)
6. 在游山玩水中感悟生活	(251)

第十三章 健康体魄不珍爱生命 (256)

1. 成就事业不能以健康为代价 (257)
2. 检查身体为健康加油 (260)
3. 从“亚健康状态”中走出来 (262)
4. 运动是健康的守护神 (265)
5. 与不良生活方式说再见 (269)
6. 合理饮食保护你的健康 (271)

第十四章 修正心态感悟幸福 (275)

1. 不要给自己制造不幸 (276)
2. 生活中没有真正的完美 (279)
3. 不要在忙碌中失去自我 (282)
4. 对名利之事看开一点 (285)
5. 对失败不要过多忧虑 (288)
6. 你所拥有的就是最好的生活 (291)

第十五章 清醒头脑打破婚恋迷思 (295)

1. 女人心目中的完美男人 (296)
2. 可不可以只爱一个女人 (298)
3. 男人幻想第二春的N个原因 (300)
4. 失败的婚姻不是一个人的错 (303)
5. 幸福的婚姻需要经营 (306)

第一章

决策能力是个人成功的必要素质

美国著名管理学家西蒙说：“管理就是决策。”高层领导在企业里要充当好决策人的角色，为企业的发展准确无误地判断出方向，而为了做到这一点，高层领导在决策时就必须头脑清醒，集思广益，坚决果断，眼光深远。作为企业的管理者，高层领导必须时刻提醒自己：你的决策就是企业的命运。

1. 别让闲言碎语干扰了你的决策

智慧点击

“一个公司的大小事情，无论如何决断，都会有异议的。这时就要求管理者以卓绝的胆识，大无畏的气概痛下决心，做出英明决断。”

——松下幸之助

企业高层领导是企业的决策人，其每一个决策都可能关系到企业的发展，因而必须在决策之前多收集信息，谨慎决策；但同时，企业高层领导也应该有敏锐的判断力，不要在无用的信息上浪费时间，更不能让它影响了你的决策。

多方听取意见，这正是松下幸之助的经营管理方略之一。不过，松下同时提醒我们，在决断的时候，不能受舆论的摆布，不能被闲言碎语所左右。在这种情况下，假如管理者已经透彻地了解了事物的真相，就不必顾忌许多，该断然决定了。

一个公司的大小事情，不论如何决断，都会有异议的。有时候，这种反方向的意见甚至更为强大，如洪流一般，如果此时的管理者顾忌太多，就可能感到无所适从，或者做出错误的决断。这时，就要求管理者以卓绝的胆识、大无畏的气概痛下决心，做出英明决断。

1964年10月，松下的一项决策就是这样作出的。当时，松下分析诸方情况，决定停止大型电子计算机的开发生产。这以前，松下电器的通信部已经为此项工作付出了巨大的人力、物力、财力，并且已经试制成功了该项产品。但是，大型计算机的市场前景却不容乐观，需求量极少。鉴于这种情况，松下决定及时放弃这个项目。拟议一经发布，顿时舆论哗然，来自内部、外部的不同意见此起彼伏。大家的一致意见是：花费5年时间、

耗资 10 多亿日元的项目就如此放弃，得不偿失；要放弃，日本国内 7 家生产厂家中的另外 6 家也可以放弃，又何必是松下首先放弃呢？来自外部的舆论则更有许多猜测，认为松下公司要么是技术跟不上，要么是财政赤字，才放弃这个项目的。就连一些久经沙场的高级职员，对松下的拟议也持怀疑态度。当时，松下的困扰和烦恼是相当严峻的，但他顶住各种意见和舆论，毅然决定立即停止这个没有前途的项目，把人力、财力、物力用到其他方面。后来的事实证明，松下的这一决策是正确的。

停止大型计算机项目一事，是松下一生遇到的阻力最多的重大决策之一，也是心得最多的一次。他表述自己的体会时说：“在决定一件事情以后，如果能获得大家的理解和支持，那是最好不过了，但有时候因为决策内容的关系却往往得不到别人的谅解。虽然如此，管理者还是应该抛却顾忌，痛下决心。”

一名成功而优秀的高层领导必然是一个虚心纳谏的人，但他更是一个果断的决策者，在面临决策之时，他会多方收集信息，充实与修正自己的决策，但决不会被闲言碎语左右，错失决策的良机。

智慧分享

决策时，来自四面八方的“闲言碎语”可能是善意的。但善意的却未必是正确的。一个合格的高层领导必须培养出敏锐的识别才能，保持自己清醒的判断力，及时、透彻地看清事物，把握其实质。

2. 理性决策必须立足现实

智慧点击

贝尔纳是法国著名的作家，一生创作了大量的小说和剧本，在法国影剧史上占有特别的地位。

有一次，法国一家报纸进行了一次智力竞赛，其中有这样一个题目：

如果法国最大的博物馆卢浮宫失火了，情况只允许抢救出一幅画，你会抢救哪一幅？

结果在该报收到的成千上万回答中，贝尔纳以最佳答案获得该题的奖金。他的回答是：“我抢离出口最近的那幅画。”

在制定战备决策时，一些企业高层领导往往把决策目标制定得过高而不切实际，这使得决策毫无意义，就像贝尔纳告诉我们的道理一样：成功的最佳目标不是最有价值的那个，而是最有可能实现的那个。

企业高层领导大多倾向于制定较高的决策目标，较高的决策目标会给各个方面一个较好的心理预期，但必须注意到，如果目标高得超出了企业的能力所及，当它与现实脱节时，将变得毫无意义。所以，在决策制定了以后，必须要对决策进行评价，就是要分析出该决策能否得到有效实施，也即是该决策所提出的变化范围是否是组织资源所能承受的。

巨人集团可以说是一个典型的案例。巨人集团的危机导火索是“巨人大厦”项目，这个项目是史玉柱个人狂热决策的典型之作：因为巨人根本没有实力建造这样一座全国最高的大厦。更让人不解的是，从1994年2月大厦动工到1996年7月，三年多的时间里，史玉柱竟然没有申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。稍微懂点经济的人都知道，房地产必须有金融资本做后盾，可史玉柱竟将银行搁置一边，全靠自己公司的资金支撑。到1996年5月，这一做法达到了高峰，各个子公司交来2570万元人民币，史玉柱把留下来的850万元资金全部投入了巨人大厦。但这仍然满足不了大厦建设的需要，史玉柱已经感到了资金的严重不足。在1996年下半年，正当他感到需要外援时，国家的宏观调控影响至深，各处都在紧缩资金，形势非常紧张。从资金运作的角度来看，史玉柱

应该让巨人大厦停工，将资金投放于已经染上贫血症的生物工程，使其恢复元气。然而，他仍然一意孤行，把生产和广告促销的资金全部投入到大厦建设，结果生物工程一度停产，资金补给线中断。到1996年下半年，巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况颓势尽现，员工士气不振，公司管理陷入混乱。可见，是战略本身的失误导致了巨人大厦项目的失败，而巨人大厦的失败也同时绊倒了“巨人”集团。

因此，企业高层领导必须将实事求是的原则贯彻到决策中来，就是立足于现实、量力而行。无论是战略决策还是战术决策，无论是长期决策还是短期决策，高层领导都要讲究立足现实、量力而行的决策方法。

智慧分享

高层领导作决策时，一定要从本企业的实际情况出发，全面考虑，通盘运筹，不能只强调需要，不考虑可能，更不能一时头脑发热，用理想代替现实，不顾客观条件，制定出不切实际的决策方案。记住，制定战略决策，首先要考虑可行性，其次才是它的价值。

3. 全面掌握信息才能作出正确的决策

智慧点击

盲目的、随意的决策，有时候看起来很快，实际上准确性非常差。这样的决策“时钟”，快而不准，谁也不会要它。如何进行有效的决策，仍然是经理们的重要话题。

——罗纳德·海费茨

企业决策需要信息，但是必须全面、准确地掌握信息，并反复权衡利

弊，对信息的有用性做出正确判断，匆忙地、片面地利用信息，只会造成决策失误。

对各种信息，常规的决策应该果断和毫不拖延，而重大的决策，应该慎重，反复权衡利弊。上海一家实力雄厚的企业，单凭道听途说的可以赚钱的信息，竟然可以在半天的会议上作出一个投资决策。企业高层领导在 12 个月内，轻信传闻，草率地作出了 18 个投资决策，结果导致全面亏损。

这样的错误，一些知名的国际大企业也会犯：

20 世纪 90 年代，在美国享有极高声誉的两家制笔公司展开了一场空前激烈的竞争。出人意料的是，实力雄厚、财大气粗的派克公司竟一败涂地，走向衰落。而クロス公司则乘机崛起，成了美国制笔业的新霸主。

知情者说，クロス公司的兴盛，关键是其市场战略高出派克公司一筹。

被称为“世界第一笔”的派克笔，于 1889 年申请专利，至今已历经 100 余年而长盛不衰，年销量达到 5500 万枝，产品销至全世界 120 多个国家和地区。クロス笔有 90 年以上的历史，年销量达到 6000 多万枝。所不同的是，派克笔占领的是高端市场，クロス笔则热衷于低端市场。

20 世纪 90 年代初，钢笔市场的竞争日趋激烈，为了在激烈的市场竞争中进一步拓展市场，派克公司任命了新的高层领导彼特森。

由于种种原因，钢笔的高端市场呈疲软状态，为了不使公司的经济效益受影响，也为了打响上任后头一炮，彼特森意欲在拓展市场方面下一番工夫。正密切注视彼特森决策动向的クロス公司获悉这一信息后，立即召开会议研讨对策，决定实施策略，和派克公司展开一场殊死的较量。

クロス公司通过一家有名气的公共关系信息咨询公司向彼特森提出了“保持高档市场，下大力量开拓低端市场”的建议。这正中彼特森下怀。咨询机构的权威建议，使彼特森没有把主要精力放在针对市场变化上，来改进派克笔的款式和质量，巩固发展已有的高端市场，而是采纳了开拓低