

400

cf 33-2
5/9

人性化 管理 风暴

领导

YIREN WEIBEN 的
LINGDAO DE YISHU 艺术

管理者应
扮演什么样的角色

千高原/策划 梭伦/编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

以人为本:领导的艺术/梭伦编著. —北京:中国纺织出版社, 2002.9

ISBN 7-5064-2389-8/F·0237

I. 以… II. 梭… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 066831 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

<http://www.c-textilep.com>

e-mail: faxing@c-textilep.com

邮政编码:100027 电话:010—64160816

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:13.25

字数:285 千字 印数:1—6000 定价:26.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

领导者管理的责任问题,在于要达成管理的核心任务。方法并非一成不变,必须配合外在环境与技术、社会结构与价值观念而不断调整;当这些外在因素变化越大、越快时,其管理本身的改变也跟着越大、越快。

“我认为,21 世纪理想的领导应当具有这样的素质:能为员工创立一种良好的环境,鼓励企业里每一个人,为实现企业的共同目标施展自己的才能;能给员工以信心,促使每一个人以前所未有的速度向更高的顶峰攀登,能为员工创造更好的条件,有利于每一个人发扬进取、开拓和创新的精神,实现自己梦寐以求的理想,掌握自己生活的命运。”这是美国航空公司总裁克朗德尔对现代领导的定义。这一定义正是对本书“以人为本”的领导的绝妙刻画。

在现代这个竞争日益激烈的社会中,任何组织想要有卓越的表现,就必须有出色的领导。那么,何为出色的领导呢?仁者见仁,智者见智。但有一点必须肯定:他必须和他的员工队伍齐心协力去完成组织的预定目标,而不是这个领导拥有多么傲人的学历,掌握了多么高深的领导理论。有资料说,在美国,一年培养出六万多个 MBA,可这些 MBA 大多却没有成为出色的领导,原因是他们很多人没有理解“以人为本”的涵义,只懂得按照

他们所谓的“先进管理方式”做事，结果只能是“他们为组织带来了工作效率，却和下属之间的隔阂越来越深，导致组织没有进一步发展的潜力。”

本书以“以人为本”为出发点和落脚点，用通俗平实的语言阐述了出色领导人必备的各种领导艺术，包括：领导的战略设想、决断力和决策艺术、选拔优秀管理人员的艺术、运用自身魅力吸引人的艺术、激励艺术、授权艺术、处理各种关系的艺术、利用沟通建立共识的艺术、利用定位建立信任的艺术、不良心理整饬的艺术以及走出领导误区的艺术。此外，我们还提供了七个成功领导运筹方法的经典案例，以让读者对“以人为本”的领导艺术有一个更加直观而形象的认识。

梭伦

2002年8月

目 录

第 1 章

以人为本:领导的战略设想

第一节 战略设想概述	1
一、战略设想的内涵	1
二、战略目标的重要性	2
第二节 领导与战略目标	6
一、战略设想是怎样提出的	7
二、领导怎样实现战略设想目标	8
第三节 领导战略设想的应用	11
一、促进组织战略规划制定	11
二、案例分析	12

第 2 章

以人为本:领导的决断力与决策艺术

第一节 领导明快的决断力	15
一、果敢决断	15
二、取长补短	19
三、深谋远虑	20

四、随机应变·····	22
第二节 领导的决策艺术 ·····	26
一、决策艺术上的四项要求·····	26
二、日常决策的艺术·····	32
三、应急决策的艺术·····	37
四、现场决策的艺术·····	43
第三节 六种有效的决策技巧 ·····	45
一、红白脸相间·····	45
二、审时度势·····	46
三、集思广益·····	49
四、似有实无·····	50
五、因形造势·····	52
六、情感策动·····	53

第3章

以人为本:选拔优秀管理人员的艺术

第一节 领导选拔优秀管理人员须知 ·····	55
一、选拔时应遵循的“四不”原则·····	55
二、选择时应避免的四个盲点·····	59
三、优秀管理人员的内部招募·····	61
第二节 把握优秀管理人员应具备的十种特质 ·····	66
一、完美的人格魅力·····	66
二、超凡的管理能力·····	67
三、大众的亲和能力·····	69
四、团队的凝聚能力·····	70

五、谦虚的学习能力·····	73
六、下属欢迎的号召力·····	75
七、确保成功的发展力·····	76
八、善于沟通的交注力·····	80
九、足智多谋的决策力·····	81
十、知己知彼的分析力·····	83

第 4 章

以人为本:领导运用自身魅力的艺术

第一节 领导的魅力 ·····	85
一、形象魅力·····	86
二、品格魅力·····	87
三、情感魅力·····	92
第二节 领导魅力培养的七大方法 ·····	96
一、注意仪表·····	96
二、善于演说 ·····	101
三、善于倾听 ·····	105
四、培养说服力 ·····	109
五、利用时空创造个人优势 ·····	112
六、强化适应能力 ·····	115
七、增长才识 ·····	119
第三节 领导运用自身魅力吸引人的艺术·····	123
一、扬善于明,规过于暗·····	124
二、做一个前后一致的人 ·····	126
三、注意他人,也让别人注意你·····	129

四、公平、公正、不即不离	132
附录:领导魅力指数的自我测验	137

第5章

以人为本:领导激励的艺术

第一节 以人为本,把握激励的本质	139
一、四个正确的激励原则	139
二、常用的十大激励理论	144
第二节 三种神奇的领导激励艺术	155
一、恐惧激励艺术	157
二、诱因激励法	158
三、人性激励艺术	160
附录:领导类型倾向自测	161

第6章

以人为本:领导授权的艺术

第一节 领导正确授权的前期工作	163
一、理解授权的意义	163
二、破除领导神话	167
三、根治阻碍授权的十个处方	170
四、已成功授权的四个表现	172
第二节 选择授权下属的研判要点	173
第三节 领导授权的具体步骤	174
附录:领导授权意愿的自我测验	177

第 7 章

以人为本:领导处理各种关系的艺术

第一节 领导关系的重要意义	181
一、领导关系的基本结构	182
二、领导关系对领导主体的影响	184
三、领导关系对领导业绩的影响	185
四、领导关系对组织制度的影响	188
第二节 领导关系的处理艺术	189
一、领导关系的种类	189
二、领导处理与上级关系的艺术	190
三、领导处理与下属关系的艺术	193
四、领导处理平行关系的艺术	196

第 8 章

以人为本:利用沟通建立共识的艺术

第一节 领导与下属的心灵沟通艺术	199
一、与下属平等、真诚的交流	199
二、倾听下属的声音	205
三、利用沟通消除下属的不满	209
第二节 领导与上级主管的沟通艺术	215
第三节 领导利用内部文化全面沟通的艺术	220
一、内部文化对沟通的作用	220
二、内部文化的创造与维护	222

三、利用内部文化全面沟通的手段	228
-----------------------	-----

第9章

以人为本:利用定位建立信任的艺术

第一节 通过明确诱人的发展远景规划实施定位	231
一、掌握组织的内外环境	233
二、集中决定的策略	237
第二节 利用定位建立信任	241
一、利用定位建立信任的八大步骤	241
二、远景与定位的互动	253

第10章

以人为本:领导不良心理整饬的艺术

第一节 领导嫉妒心理的整饬	255
一、嫉妒心理的主要表现	256
二、嫉妒心理的危害	257
三、嫉妒心理的整饬	259
第二节 领导心理挫折的整饬	260
一、挫折的产生原因及挫折容忍力	261
二、受挫后的行为表现	263
三、挫折心理的整饬	266
第三节 领导心理“偏正效应”的克服	268
一、“偏正效应”的主要表现	268
二、“偏正效应”的危害	270

三、“偏正效应”的克服	271
第四节 通过心理测验重新认识自我	273
一、心理测验的特性与功能	274
二、领导心理自测的五大方法	280

第 11 章

以人为本：走出领导的误区

一、走出朝令夕改、优柔寡断的误区	303
二、走出好大喜功、沾沾自喜的误区	304
三、角色错位、越俎代庖的误区	306
四、走出先入为主、印象用人的误区	307
五、走出因循守旧、固步自封的误区	308
六、走出邯郸学步、东施效颦的误区	310
七、走出夜郎自大、目中无人的误区	311
八、走出贪天之功、争名夺利的误区	312
九、走出事无巨细、事必躬亲的误区	314
十、走出言行不一、不讲信用的误区	315

第 12 章

以人为本：领导艺术的修炼

第一节 如何实践领导艺术的修炼	318
一、从诸葛亮“事必躬亲”说起	318
二、领导者的自我超越	322
三、与自我超越的“反作用力”作斗争	325

第二节	新领导成功发展的要诀·····	328
	一、审慎选择第一项领导职务·····	329
	二、总是支持你的上司·····	330
	三、给自己一个准确的定位·····	334
第三节	新领导受挫折时的修炼·····	337
	一、分析错误产生的规律·····	337
	二、透析产生错误的原因·····	341
	三、不要怕经历失败·····	345
第四节	新领导最重要的修炼——问题管理·····	349
	一、对问题首先要有一个正确的认识·····	350
	二、问题管理的一般步骤·····	351
第五节	新领导以人为本的批评技巧·····	358
	一、建设性的对话·····	360
	二、为对话作好准备·····	361
	三、批评的“汉堡包技巧”·····	362
	四、给对方申辩的机会·····	363
	五、让“失败”转为“成功”的批评方式·····	365
	六、做好“意见”的“交通整顿”·····	368
	七、接近,接近,再接近·····	369
第六节	新领导以人为本的表扬技巧·····	371
	一、即使是再小的成就也要赞美·····	372
	二、缺点就是优点·····	374
	三、用对方的优点来衡量他·····	375
	四、“爱情”不期待回报·····	377

五、六分褒奖四分提醒	378
六、莫捧明星员工	379

第 13 章

以人为本:成功领导运筹方法案例

案例一 张瑞敏的中国特色成功领导运筹	383
案例二 日本丰田的挑战性决策运筹 ——占领美国,不轻言退	388
案例三 日本本田的沟通方式运筹	390
案例四 斯隆对 GM 公司的领导运筹	392
案例五 艾柯卡的“12 人领导班子” ——领导宽度与组织层次的控制弹性运筹	396
案例六 反馈与控制运筹典范 ——IBM 成功收购莲花公司	404
案例七 乔治和马歇尔的猎才运筹	408

1

以人为奉：

领导的战略设想

第一节 战略设想概述

一、战略设想的内涵

对许多领导来说，“战略设想”这个词，会使他们联想到各种各样的见解、概念以及其他方方面面。战略设想常常被认为是每个组织都不得不承担的艰难、痛苦和旷日持久的付出。许多领导认为，由此而来的战略设想的实施是一种负担，而不是对战略决策的帮助。所以，他们不喜欢战略设想。

而对某些下属来说，喜欢战略设想的领导是把组织的鞭子抽得劈啪作响，将战略目标驱动到绝大多数普通人的疲劳极限的那些人。表面上，他们制造着成堆的文件，提出无数困难而又充满诱惑力的问题，实际上，他们影响着那些分配和再分配资源的权力。

其实，这是对战略设想的一种落后、片面的看法。不错，战略设想确实与战略规则紧密相联，但它们绝不是负担，更不是对

下属的驱策，而是以人为本，使领导行为更规范、更具远见。

亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)在他的《战略规则的兴衰》一书中，提出了一种他认为可以接受的规则定义。他认为，规则应该同战略的制定相联系，并且应当重视规则是战略设想随时间推移的系统的形式化，他是这样定义战略规划的：

规划是一个以一体化决策系统的形式产生并发出连贯协调的结果的正规化程序。

这一定义的含义是，战略规则的形式化过程可以分解、贯通和合理化那些在组织中作出并整合决策的过程。因此，规划的一个主要目的在于使设想就其过程和目标而言变得相当明晰。

其实，战略设想的重要性就在于其规划的过程，这种过程，是对组织适应能力的增强，它旨在激励组织行动起来，去做它们应该做的工作。战略设想的目的是要鼓励、激发和磨砺组织的自我发展、创造能力。这种工作对于组织的生存和茁壮成长都非常重要。

基于新型领导的要求，战略设想应负责正式而明确地识别新的现实，并且识别新现实所提出的挑战。领导的战略设想可以展望未来，并且为组织创造一个能与下属产生共鸣的远景。作为领导的一部分，战略设想通常帮助组织重新构造它的种种目标以及重新界定其关系链和强调组织的自我发展能力。

二、战略目标的重要性

无论是现在还是在将来，毫无疑问都是非常需要具有远见卓识的领导的。处于当今这个日益成熟的信息时代，员工队伍文化素质愈来愈高。要领导好这些高素质的下属，必须向他们

适当放权以激励他们，这就需要有战略的设想。这也是最大限度地开发巨大的人力资源的根本解决方案。

我们知道，想要取得卓越的业绩，满足客户的需要，成功地参与竞争，就必须向员工放权。但是，有些领导人错误地认为，减少领导层次，取消一些硬性的规定，就不容易控制局面，因而也就不倾向于放权。他们担心，发号施令式管理的削弱可能导致每个人“自行其是”。而提出战略设想正是解决这一问题的关键。

许多世界级企业总裁都认为：提出战略设想是团结广大下属为了共同目标奋斗的关键。例如，贝尔大西洋公司总裁雷·史密斯曾说：“战略设想搞清楚了团结就是理所当然的事。”事实上，许多人都认为，当一个卓越的领导人和有一个明确而又鼓舞人心的战略设想，这两者实际上是同一回事。

20 世纪 90 年代在西方出现了这样一种现象：董事会和投资者有权撤换不善于领导变革潮流的领导人。这集中体现了这样一种信息，即现代的领导人应该是大胆果断而又有远见卓识的改革家。以前，美国《财富》杂志评选的 500 家最佳企业的总经理几乎都到退休年龄时才离职，现在已不再是这种情况。例如，通用电气公司和 IBM 公司的前任领导人都因为提议的变革措施被认为不够迅速、大胆，缺乏远见而提前离职。

领导要有远大的目光，IBM 公司选人替换阿克斯(John Akers)的办法也能说明这一点。IBM 公司遴选委员会主任伯克曾说：“IBM 公司现在需要的是一位开拓性的战略家，这个人不一定要有高深的技术知识，但一定要懂得如何激励员工投身于变革的事业。”伯克的这一论断也表明，在成功的领导过程中，战略

设想起着非常关键的作用。

在情况复杂、变革速度很快的现代社会,任何一个领导都不可能对所有的问题都有现成的答案。事实上,高级领导人确实需要依靠每一位下属。如果下属对自己需要奋斗的方向也搞不明白,那就不可能有什么责任感,更无法作出有效的决策。如果组织全体人员都有一个共同的战略目标,那么他们对自己如何为组织成功作出贡献将会更加清楚,因而就更有条件通过放权担当起主人翁的角色。

组织的战略设想犹如一个人的生活目的。人有了明确的生活目的,立身处事就有动力和干劲;组织的战略设想可以引导成员更高层次的追求,因而也会产生同样的力量。领导的战略设想向成员们描述了他们所希望的一幅生活和奋斗的蓝图,能起到激励、动员、团结和鞭策组织成员的作用。因此,制订战略设想在现代领导中乃是十分重要的一环。

可见,领导的战略设想是任何一个组织取得成功的关键,因为它是一颗“北斗星”,能给所有下属指明前进的正确方向。以前,大家都受规章制度的束缚,要遵循上级制定的方针办事。比方说,有一位客户,向负责零售或批发的销售人员提出了一个特殊的要求,他会听到这样的回复:“对不起,根据我们的规定,这件事不能做。”现代领导注重以人为本,更希望员工能独立思考,灵活地处理客户的要求。领导的战略设想就是用更高层次的要求规范每个成员的行动,使他们在作出自己的判断和充分发挥潜力的同时,能齐心协力地朝此目标前进。每个人都朝向共同目标努力,就能拧成一股绳,迸发出前进的合力,从图 1-1 中我们就可以看到这一点。