

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

一流的领导

YILIU DE LINGDAO

一流的领导、管理、经营要素,是如何在企业不断创新中,使管理层和员工适应企业的变化。

李永利/编著



如果组织内部变化的速度比不上外界的变化,这个组织的末日已经迫在眉睫。无可置疑,将“创新”运用到企业中,是企业求胜的利器。

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

一流的领导

YILIU DE LINGDAO

李永利 / 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

一流的领导/李永利编著. —北京:中国纺织出版社,
2003.6

ISBN 7-5064-2571-8/F·0334

I. 一… II. 李 III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 025031 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

2003 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:14

字数:305 千字 印数:1—6000 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

国力的较量在于企业,企业的较量在于企业家。

美国长期称霸世界的关键原因之一,就在于拥有大批富可敌国的世界一流企业。而这些一流企业崛起的关键原因,在于他们拥有超一流的、出类拔萃的企业家。

现阶段,创造出一个企业家辈出的经济社会环境,造就出大批优秀企业家是我国市场经济发展的迫切需要,是政府的神圣使命,是社会的重大责任。

艾东·杜邦创立的杜邦公司,历经 200 年不衰,成为世界上最大的化工王国;老托马斯·沃森创立了全世界的计算机巨人——IBM;比尔·盖茨创立了世界上的软件帝国。

彼德·杜拉克说:“美国出现真正的企业家经济,是经济和社会历史中出现的最有意义、最富希望的事情。”第二次世界大战使日本和德国成为一片废墟,却没有摧毁他们发达的根基——企业家辈出的经济社会环境,没有摧毁他们的企业家和企业家精神,因而在短短二三十年内又跃居世界前列,咄咄逼人。

产业革命以来的经济发展史,在很大程度上就是企业家前仆后继,创业、创新的历史。

发达国家的企业家具有崇高的社会地位和威望,人们对企业家的崇拜与追求远远胜于对“官”的崇拜与追求,正是在这种普遍崇拜与追求的氛围中,一代代企业家茁壮成长起来。



中国现代化建设缺资金、缺技术,而最短缺的更是一大批具有战略创新能力、运作大市场的企业家。能否造就大批高素质企业家,在很大程度上决定中国的前途和命运。

企业家关系着中国的前途。企业家越多,素质越高,越能在更大范围、更大规模和更深层次上利用国内外经济、科技资源,也才更能发挥其他劳动者在经济发展中的作用。企业家是高新技术产业化的发动机,企业家越多,创新规模越大、水平越高,对各类人才的需求就越旺盛,人才的价值就越高。

但是,要想做一流的企业家,你必须懂得领导的艺术。

编者

2003年5月

目 录

第一章 时代呼唤新领导

新领导应具有素质.....	1
一、引导团队精神	2
二、培养幽默感	3
三、有抱负	4
四、敢于冒险	4
五、反应敏捷	5
六、勇于变革	6
七、创造文化	7
领导者与管理者的差异.....	8
一、领导者乐于追求风险,管理者看重秩序.....	9
二、领导者富于情感,管理者重于平衡	12
三、领导与管理的高度统一.....	14

第二章 个人魅力

外貌魅力	19
一、衣着穿出领导形象.....	20

二、微笑强化领导魅力·····	25
个性魅力·····	26
一、领袖气质塑造成功·····	27
二、目标专注引人敬重·····	29
三、理想远大引导成功·····	33
四、形象神秘引人惊服·····	35
能力魅力·····	36
一、表现别人展示自我·····	36
二、决策有力带动士气·····	37
三、理性应对加大影响·····	39

第三章 权力源自知识

一、知识代表一种资源·····	44
二、知识代表一种权力·····	45
知识经济时代的要求·····	46
一、知识经济时代的环境特征和管理特色·····	47
二、知识经济时代的领导者素质·····	49
阅读是知识财富之源·····	51
一、书籍具有改变人生的力量·····	53
二、每天读书一点点·····	56
三、有效阅读三步走·····	59
四、快速读书的方法·····	63
五、日积月累,受益无穷·····	65

六、你对书还要有所选择·····	66
时时自我更新·····	68

第四章 自我调节

给自己信心·····	71
一、知道自己会成功·····	74
二、去领导他们·····	78
三、协助他人成功·····	79
四、乐观的想象给你自信·····	81
超越困难·····	84
一、主题困境·····	85
二、人际困境·····	85
三、环境困境·····	86
四、生活困境·····	86
改善情绪,克服忧虑·····	88
一、享受运动和音乐·····	88
二、以微笑改善心境·····	89
三、松弛练习·····	90
四、分散注意力·····	91
五、不要在下属员工面前流露悲观情绪·····	92

第五章 进一步提高自己的决策能力

首要能力是审慎	93
一、决策优劣决定成败	93
二、要有高瞻远瞩的能力	95
三、坚守阵地,独立思考	97
提出问题分析问题	98
一、不必亲自解决的问题	98
二、必须亲自解决的问题	99
三、人的因素很重要	101
四、折衷协调	102
五、何时不该做决定	103
六、决策试验	104
七、回馈	105
脑力激荡创造奇迹	106
心理引导发掘潜力	108
权衡最佳决策方案	111
一、决定问题重心并叙述问题	111
二、决定关系因素	114
三、权衡各种可行方案	115
四、可行方案的分析比较	117
五、从分析比较中获得结论	118
六、决定最佳可行方案	119

有关计划的定案.....	120
--------------	-----

第六章 用人的艺术

慧眼识英才.....	129
一、杰出人才的主要特点	129
二、聘用人才,沙里淘金.....	131
知人还要善任.....	139
一、首先要有一个有吸引力的人才成长平台	139
二、任用他就得信任他	140
三、等距离的用人之道	144
四、量材施用的原则	144
五、赏罚分明的原则	145
发挥员工潜力.....	146
一、让大家都参与	148
二、分配工作要准备、明确.....	149
三、鼓励员工有所突破	151
四、开发创意性思考	155
五、鼓励集体创意	158
六、如何让下属员工贯彻自己的想法	162
七、指导方法五不要	164
人走茶不凉.....	165
一、正确对待人员流动	166
二、人走茶不凉	171

第七章 有效沟通

关注他们·····	177
创造接纳的沟通气氛·····	182
使大家喜欢你·····	185
一、处理人际关系的基本技巧·····	186
二、使别人喜欢你的六种方法·····	186
三、可以赢取别人同意的十二种方法·····	187
四、可以改变人的态度,却不用攻击和引起忿怒的 九种方法·····	189
关注他们的声音·····	190
一、听的技巧·····	193
二、强化倾听技能·····	195
三、小道消息,听者有道·····	198
一对一交流·····	205
一、选择最适当的时间·····	205
二、应该问什么问题·····	207
三、说服的技巧·····	209
热忱的力量·····	211
协调冲突,促进合作·····	221
一、条条大路通罗马·····	223
二、充分利用资源·····	223
三、具有创造性·····	224

四、求同存异促成问题的解决	224
五、心怀坦白	225
六、建立长期合作关系	225
七、依靠情感与直觉	225
八、共享信息	226
九、勤于学习	226
十、独立承担	227
十一、让他们明白你们的目标	228
沟通更在语言外	229
一、语气比说话内容更重要	230
二、距离更要适当	231
三、外表形象：注意分寸和场合	233
四、手势与姿态也很重要	234
五、听话过程中的情绪表达	238
六、说话过程中的情绪表达	241
批评的艺术	243
一、首先要有一个开放的氛围	245
二、狂风与太阳	248
三、不要在愤怒中批评下属员工	251
四、批评更要讲场合	255
五、批评要因人而异	261
六、批评前要做点准备	263
七、让下属员工接受批评	265

第八章 有效激励

成功领导者的法宝·····	269
满足员工的需求·····	274
最有效的激励方式是认可·····	280
再小的成就也要赞赏·····	282
犯错时更须肯定·····	284
激励低薪员工·····	287
授权引导表现欲·····	290
一、授权的误区·····	291
二、授权的原则·····	292
公平原则·····	295
一、建立分配激励机制,实行“特岗特薪”·····	296
二、公平原则的本质是按功论赏·····	296
及时升迁,有希望的更努力·····	297
企业文化激励·····	300
一、体现对员工人格的真正尊重·····	300
二、强调以人为本,重视沟通与协调工作·····	300
三、促进竞争与合作,个性化与团队精神的结合·····	301
四、创造以创新为特征的宽松的企业氛围·····	302
激励也要适度·····	303
一、其实你不懂我的心·····	303
二、施者大方,受者实惠·····	304

三、给得好,不如给得巧.....	305
四、酸萝卜问题	306
五、过犹不及	307
六、要使员工有高绩效,还要有激励之外的东西.....	308

第九章 “我们”第一——倡导团队精神

鼓励合作,提高士气	311
一、美国工人与日本工人的最大不同	311
二、拥有感与归属感	312
三、保持欢愉,善于观察.....	314
四、激发成员的团队精神	315
培养信任,增强群体凝聚力	319
一、维系信任度的要素	319
二、群体凝聚力的影响因素	320
使团队有效工作.....	321
一、工作设计	321
二、团队构成	321
三、环境	322
四、过程	323
五、2+2 未必等于 4	324
六、并非每个人都是团队的元素	325
改善团队纪律.....	327

第十章 加强培训

培训方法.....	333
一、要注重人格的培养	335
二、要注重员工的精神教育和人才培养	336
三、要培养员工的专业知识和正确的价值判断	336
四、需训练员工的细心	336
五、要培养员工的竞争意识	337
六、要重视知识与人才相结合	337
七、在恶劣环境中促使成功	337
八、教人以鱼与教人以渔	338
学习型组织.....	338
一、学习型组织的基本理论	339
二、“学习型组织”的理论特点	343
三、创建学习型组织	344

第十一章 进一步提高领导力

百尺竿头,更进一步	347
一、不入虎穴,焉得虎子.....	349
二、创新是永远的财富	351
三、应该为组织营造促进创新的组织气氛	352
四、为别人负责	353

五、适时表现愤怒	354
六、你倾心热爱自己的工作	355
让员工“快乐工作”	357
一、变领导为引导	357
二、将单调的工作变得有趣	359
三、指导员工由“厌业”到“乐业”	360
四、帮助他们完成任务	361
五、为员工消除不安因素	361
充分授权,给自己一点轻松	367
一、握权故我在	367
二、评议后放权	368
三、择机而授权	369
四、理清授权内容	370
五、关注工作过程	371
六、评价授权成果	372
有效的时间管理	373
一、管理时间原则	378
二、时间管理方法	381

第十二章 高效的一流统驭

一、“工作狂”不可取	389
二、不要一人完成所有的事	393
三、做好自己份内的计划	394

四、减少精神压力	395
五、达到领导的最高境界	396
六、任人者逸	398

第十三章 企业领导的箴言

一、信念是一盏不灭的航灯	401
二、工作作风要严谨	404
三、商业交往要得体	407
四、随时不忘“充电”	411
五、馅饼要靠自己烙	413
六、正视竞争,懂得竞争	414
七、以弱求强	417
八、切忌一个鼻孔出气	419
九、不在纸上谈兵	420
十、养成企业领导特有的气魄	423
十一、让策划为决策指路	424
十二、挽狂澜于即倒	427
十三、心存忧患,企业久远	430