



固原市农业学校

“国家中等职业教育改革发展示范学校建设计划”项目教材

陈 勇◎主编



沟通与管理

GOUTONG YU GUANLI



黄河出版传媒集团
阳光出版社



固原市农业学校

“国家中等职业教育改革发展示范学校建设计划”项目教材

沟通与管理

GOUTONG YU GUANLI

陈 勇◎主编



黄河出版传媒集团

阳光出版社

图书在版编目(CIP)数据

沟通与管理 / 陈勇主编. — 银川 : 阳光出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5525-0931-1

I. ①沟… II. ①陈… III. ①管理学 — 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 167714 号

沟通与管理

陈 勇 主编

责任编辑 陈 帅 赵维娟

封面设计 郭 俊

责任印制 郭迅生

黄河出版传媒集团
阳光出版社 出版发行

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 yangguang@yrpubm.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏飞马彩色印务有限公司

印刷委托书号 (宁)0015927

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 11.5

字 数 285 千

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5525-0931-1/G·1140

定价 20.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

本教材根据学校作为国家中等职业示范学校在建设重点专业“农村经济综合管理专业”时的实际需要而编写。

编者在深入分析了《教学大纲》，并对近年的教学重难点分布和难度进行了详尽研究的基础上编写了本书。本书对学生需要掌握的内容按照大纲的要求进行了全面的阐述，并按照教学目的划分为三篇十四章和附件。在章节后面，对分析思考和实践实习题进行了详细的安排和提示，方便学生有的放矢地复习和对课本的深度有一定的了解。最后，附件里安排的自测训练内容，供学生自我训练。需要强调的是，沟通与管理技术既有较强的理论性，又是一门实践性很强的能力技术。所以，希望在学习的过程中注意理论联系实际，在条件允许的情况下多进行实践的演练和实验。

本教材的编写是总结我自己二十多年来从事管理教学及实践的经验和最近在西安交通大学EMBA研修班的学习体会而写成。并借鉴其他各专业科室的通行做法，促进本专业教学内容的科学性和实用性，提高学生进入社会后的管理水平，能更好地适应社会主义市场经济发展的需要。

本教材的内容包括：基础理论篇、实践篇和拓展提高篇三部分。详细讲解了概念，术语，沟通技巧在管理中的运用、作用与技巧及管理组织中的沟通，沟通与策划等内容。

因时间紧、任务重、工作量大，汇编中肯定会有不少纰漏与不当之处，敬请各位同行、专家批评指正。

编 者

2011年9月14日

目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 从实际事例中认识沟通	003
第一节 沟通的关键——倾听	003
第二节 交流过程中的一些成熟定律	005
第三节 善疏则通,能导必安	007
第二章 沟通与协调的艺术——领导力的凝聚	010
第一节 团队的作用	010
第二节 员工流失背后隐藏的企业信任与归属感危机	011
第三章 管理中的沟通与协调	013
第一节 让我们认识协调能力	013
第二节 组织目标的协调	013
第三节 人际资源的协调	014
第四节 领导者自我协调	015
第四章 管理需要沟通	019
第一节 管理的基本内涵	019
第二节 管理中所需要的沟通	019
第三节 沟通和管理的完美结合	022
第五章 管理中的有效沟通	027
第一节 麦当劳现象	027
第二节 有效沟通的要点	028
第三节 工作中如何做到有效沟通	029
第六章 倾听和表达的艺术	031
第一节 倾听的途径和效果	031

第二节 表达的技巧	033
第七章 良好的沟通增强管理的效果	035
第一节 控制自己的情绪	035
第二节 处理员工的抱怨和定期谈话	036
第三节 说服下属的技巧	038

第二篇 实践篇

第八章 沟通和管理的关系	043
第一节 沟通的自我认知	043
第二节 管理的自我认知	046
第三节 管理沟通的影响因素	051
第四节 管理沟通的原则和方法	054
第九章 沟通中的技巧与控制	059
第一节 避免出现沟通障碍问题	059
第二节 促进有效的组织沟通	060
第三节 自我沟通	063
第十章 倾听技巧和应用到管理中的能力	067
第一节 倾听的技巧	067
第二节 口头沟通技巧	069
第三节 书面沟通	078
第四节 非语言沟通技巧	081
第十一章 处理冲突时的沟通运用	088
第一节 冲突处理策略	088
第二节 纵向沟通	091
第三节 横向沟通	096
第四节 团队沟通	097

第三篇 拓展提高篇

第十二章 会见、面试和谈判	103
第一节 会见与单独面谈	103
第二节 会议沟通	112
第三节 商务谈判技巧	118

目 录

第十三章 管理中常见问题的沟通处理	122
第一节 压力管理	122
第二节 跨文化沟通	126
第三节 组织内外危机沟通	130
第十四章 沟通中创建企业文化	136
第一节 公共关系策略	136
第二节 企业形象设计战略	140
第三节 网络沟通	144
附录 沟通与管理经典案例 20 篇	149
参考文献	173

第一篇

基础理论篇



第一章 从实际事例中认识沟通

本章作为全教程的引言部分,通过对具体案例的分析和解剖,凸显出沟通的奇妙作用,以便于后面内容的展开和学习。

故事:老板的要求

有一个北京的老板告诉其秘书:“你帮我查一查我们有多少人在西安工作,星期四的会议上董事长将会问到这一情况,我希望准备得详细一点。”于是,这位秘书打电话告诉西安分公司的秘书:“董事长需要一份你们公司所有工作人员的名单和档案,请准备一下,我们在两天内需要。”分公司的秘书又告诉其经理:“董事长需要一份我们公司所有工作人员的名单和档案,可能还有其他材料,需要尽快送到。”结果第二天早晨,四大箱航空邮件到了公司大楼。

【点评】

团队没有默契,不能发挥团队绩效,而团队没有交流沟通,也不可能达成共识。身为领导者,要能善用任何沟通的机会,甚至创造出更多的沟通途径,与成员充分交流。唯有领导者从自身做起,秉持对话的精神,有方法、有层次地激发员工发表意见与讨论,汇集经验与知识,才能凝聚团队共识。团队有共识,才能激发成员的力量,让成员心甘情愿地倾力打造企业的通天塔。领导之间、领导与团队之间,沟通是形成领导力的基础。

第一节 沟通的关键——倾听

一、从“主持人和小孩子”的故事开始

美国知名主持人林克莱特一天访问一名小朋友,问他说:“你长大后想要当什么呀?”小朋友天真地回答:“我要当飞机的驾驶员!”林克莱特接着问:“如果有一天,你的飞机飞到太平洋上空时所有引擎都熄火了,你会怎么办?”小朋友想了想说:“我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带,然后我挂上我的降落伞跳出去。”当现场的观众笑得东倒西歪时,林克莱特继续注视着孩子,想看是不是一个自作聪明的家伙。没想到,接着孩子两行热泪夺眶而出,这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说:“为什么要这么做?”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法:“我要去拿燃料,我还要回来!!”

【点评】

只有很好听取别人的,才能更好说出自己的。你真的听懂底下人的话了吗?你是不是也习

惯性地用自己的权威打断他们的话？我们经常犯这样的错误：在底下人还没有来得及讲完事情前，就按照我们的经验大加评论和指挥。反过头来想一下，如果你不是领导，你还会这么做吗？打断他们的话，一方面容易做出片面的决策，另一方面使员工缺乏被尊重的感觉。时间久了，底下人将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。反馈信息系统被切断，领导就成了“孤家寡人”，在决策上就成了“睁眼瞎”。与底下人保持畅通的信息交流，将会使你的管理如鱼得水，以便及时纠正管理中的错误，制定更加切实可行的方案和制度。

二、倾听的三个层次

“倾听”往往被理解为“听见”，这是一种危险的误解。平均而言，作为听者，人们只有 35% 的效率。有效倾听的缺乏往往导致错失良机，产生误解、冲突和拙劣的决策，或者因问题没有及时发现而导致危机。

有效倾听是可以通过学习而获得的技巧。重视自己的倾听行为将有助于你成为一名高效率的倾听者。按照影响倾听效率的行为特征，倾听可以分为三种层次。

层次一：在这个层次上，听者完全没有注意说话人所说的话，假装在听其实却在考虑其他毫无关联的事情或内心想着辩驳。他更感兴趣的不是听，而是说。这种层次上的倾听，导致的是关系的破裂、冲突的出现和拙劣决策的制定。

层次二：人际沟通实现的关键是对字词意义的理解。在第二层次上，听者主要倾听所说的字词和内容，但很多时候还是错过了讲话者通过语调、身体姿势、手势、脸部表情和眼神所表达的意思。这将导致误解、错误的举动、时间的浪费和对消极情感的忽略。另外，因为听者是通过点头同意来表示正在倾听，而不用询问来澄清问题，所以说话人可能误以为所说的话被完全听懂、理解了。

层次三：处于这一层次的人表现出一个优秀倾听者的特征。这种倾听者在说话者的信息中寻找感兴趣的部分，他们认为这是获取新的有用信息的契机。高效率的倾听者清楚自己的个人喜好和态度，能够更好地避免对说话者做出武断的评价或是受过激言语的影响。好的倾听者不急于做出判断，而是去体会对方的情感，他们能够设身处地地看待事物，询问而不是辩解。

层次三的倾听者在内心总结已经传递的信息，质疑或是权衡所听到的话，或者有意识地注意非语言线索。他们的总体宗旨是带着理解和尊重倾听。有效率的倾听在形成积极经历方面起着主要作用。

三、倾听的重要性

倾听对管理者至关重要。当员工明白自己谈话的对象是一个倾听者而不是一个等着做出判断的管理者时，他们会不隐瞒地给出建议，分享情感。这样，管理者和员工之间能创造性地解决问题，而不是互相推诿、指责。

大概 80% 的人只能做到层次一和层次二的倾听，层次三上的倾听只有 20% 的人能做到。如何实现高层次的倾听呢？作为有效率的倾听者，通过对员工或者他（她）所说的内容表示兴趣来不断地创建一种积极、双赢的过程。这种注入感情的倾听方式会让员工相互尊重、理解

和有安全感,也鼓励员工建立自信、诚实,反过来促进他们的自尊。

第二节 交流过程中的一些成熟定律

一、白德巴定理:爱炫耀的狐狸

印度古代哲学家白德巴提出,能管住自己的舌头是最好的美德。

故事一:爱炫耀的狐狸

在一片森林里,住着一只见多识广,满腹经纶,在动物界颇有地位的狐狸。这只狐狸熟读典籍,常以专家自居,喜欢滔滔不绝地发表长篇大论。

有一天它外出,遇上一只从森林外边来的小花猫。交谈时,小花猫仰慕狐狸才高八斗,因此便虚心请教。

小花猫问道:“尊敬的狐狸先生,近来生活困难,您是怎样度过的?”

狐狸说:“什么?你这只可怜的花猫,每天只会捉老鼠,你有什么资格问我如何生活?真不识抬举!你学过什么本领?说来听听!”

小花猫很谦虚地说:“我只学会一种本事。”

“什么本事?”

“如果有只狼狗向我扑来,我就会跳到树上去逃生。”

“唉,这算什么本领?我可是精读百科全书,掌握上百种武术,我身边还有满袋的锦囊妙计呢!你太可怜了!让我教你逃脱狼狗追逐的绝招吧!”

说着狐狸想从袋中寻找妙计。刚巧,这时一群猎人带了四只猎狗迎面而来。小花猫敏捷地一纵身跳上一棵树,躲藏在茂密的树叶中。小花猫大声向正在惊慌得不知所措的狐狸说:“狐狸先生,赶快解开你的锦囊,拿出脱身妙计来!”

语毕,四只猎狗已扑向狐狸,将它抓住了。

小花猫叹息道:“唉,狐狸先生,你会十八般武艺,却不会使一招半式。如果像我一样懂得爬上树来,你就不会落到这种凄凉的下场了!”

善于约束自己嘴巴的人,会在行动上得到最大自由。

过去,管理者集各种大权于一身,处处小心,大事小事都一个人说了算,管理起来费时费力。员工唯一的工作就是服从指挥,领导怎么说,员工就怎么做,也不必对结果负责。而现在,企业更需要团队合作,那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方式已经不适应时代的需要了,上、下级角色正在发生彻底改变,级别关系越来越模糊。在团队中,并不特别强调权力,而是强调以摩托罗拉式的“自我承诺”来实现共同目标。管理者不再是集权者和发号施令者,他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变。同时,他(她)们的管理压力也相应降低。作为团队领导者,管好你的嘴和手,少插话,少插手,你应适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望,给下属更多参与的机会和发挥的空间。你不必担心员工会将事情弄砸,他(她)们根本不像你想象的那样脆弱和无能。每个人都很有潜力,如果给他(她)们机会,你会逐步发现:他(她)们往往干得比你期望的还要好。员工参与决策的程度越来越高,对企业的责任感和归属感也越来越强。每个人都积极主动地参与团队工作,自觉地分担压力和困难,

工作效率与效益大大提高。显然,员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。

二、沟通的技巧——如何做到心领神会

(一) 布朗定律

一旦找到了打开某人心锁的钥匙,往往可以反复用这把钥匙去打开他的某些心锁。此理论的提出者是美国职业培训专家史蒂文·布朗。

故事一:不穿鞋子的修女

一个虔诚的修女为了拯救受难的人们只身来到印度。当她看到当地的人们因为贫困而衣衫褴褛甚至没有鞋子穿的时候,她决定自己也不穿鞋子,因为这样才能够更加贴近他们从而更好地帮助他们。后来,戴安娜王妃听说了她的事迹之后来印度拜访她,因为自己穿了一双洁白的高跟鞋而感到无比羞愧。后来中东发生了战争,这位修女孤身一人来到战场上。当作战双方都发现这位修女来到的时候,竟然不约而同地停止了攻击,等她把战区里面的妇女和儿童都救了出来。在这位德高望重的修女去世时,印度举国上下的人民都为她而悲痛。在她的灵柩经过的地方,没有人会站在楼上,因为不想让自己站得比她还高。而她遗体的双脚仍然是裸露的,在向世人宣告:她是与那些贫苦的人们平起平坐的。这位高尚的修女就是特里莎。

【点评】

这个修女的真实故事也告诉了我们:找到心锁就是沟通的良好开端。知道别人最在意什么,别人的意愿就会在你的把握之中。

(二) 乔治定理

有效地进行适当的意见交流对一个组织的气候和生产能力会产生有益的和积极的影响。此理论提出者是美国管理学家小克劳德·乔治。

故事二:霍桑效应的威力

美国芝加哥郊外的霍桑工厂,是一个制造电话交换机的工厂。这个工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等,但员工们仍愤愤不平,生产状况也很不理想。为探求原因,1924年11月,美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等各方面专家参与的研究小组,在该工厂开展了一系列的试验研究。这一系列试验研究的中心课题是生产效率与工作物质条件之间的关系。研究中有一个“谈话试验”,即用两年多的时间,让专家们找工人谈话两万余人次,并规定在谈话过程中要耐心倾听工人们对于厂方的各种意见和不满,并做详细记录,对工人的不满意见不准反驳和训斥。

这一“谈话试验”收到了意想不到的结果:霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各种管理制度和方法有诸多不满,无处发泄,“谈话试验”使他们的这些不满都发泄出来,从而感到心情舒畅,干劲倍增。社会心理学家将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。

【点评】

“霍桑效应”给我们的启示是:人在一生中会产生数不清的意愿和情绪,但最终能实现、能满足的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪,切莫压制下去,而要千方百计地让它宣泄出来,这对人的身心和工作效率都非常有利。

其实,不同意见与冲突反而可以激发活力与创造力。一位本来应当为部属据理力争的主管,为了回避冲突,可能被部属或其他部门看扁。为了维持和平,他们压抑感情,结果使他们严重缺乏面对冲突、解决冲突的能力。到最后,这种解决冲突的无能,蔓延到婚姻、亲子、手足与友谊关系。在狮群中,如果你是斑马,至少也要假装成一只狮子,才不会被吃掉。

(三)牢骚效应

凡是公司中有对工作发牢骚的人,那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里公司或老板要成功得多。此理论是美国密歇根大学社会研究院提出来的。

故事三:厂长轮流当

韩国精密机械株式会社实行了一项独特的管理制度,即让职工轮流当厂长管理厂务。“一日厂长”和真正的厂长一样,拥有处理公务的权力。当“一日厂长”对工人有批评意见时,要详细记录在工作日记上,并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管,得依据批评意见随时改进自己的工作。这个工厂实行“一日厂长”制后,工厂的向心力增强,工厂管理成效显著,开展的第一年就节约生产成本 300 多万美元。

【点评】

牢骚虽不总是正确的,但认真对待牢骚却总是正确的。牢骚是改变不合理现状的催化剂。让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员,并身体力行地做一回管理者,不仅可以充分调动他们的积极性,也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

第三节 善疏则通,能导必安

成功的沟通,靠的是准确地把握别人的观点。遇到问题时我们一定要考虑做好两点:一是梳理,二是引导。任何一个问题都有其产生的原因和其错综复杂的关系,将这些脉络明晰化是解决问题的前提。遇到问题不能避、不能藏,应该顺应规律的发展趋势引导其走向正常轨道。

一、历史上著名的案例:诸葛亮巧辩联东吴

东汉末年,曹操统率百万大军准备攻打吴国。当时吴国分为主战、主和两派。诸葛亮为了说服孙权和蜀汉联手抗曹,不远千里来到东吴,企图增加主战派的声势。

吴国的主战者鲁肃对诸葛亮说:“为了促使孙权下决心打仗,希望你能把曹操的实力说得弱一点。”可是,当孙权向诸葛亮询问曹操兵力时,诸葛亮却说:“据说,曹操有一百万的精锐兵力,可是实际上并不止这个数字。所以,在这个时候,求和是比较明智的。”孙权很惊讶地问道:“那为什么兵力比吴国还弱的刘备,敢和曹操打仗呢?”诸葛亮说:“我的主公为了要复兴大汉皇室,所以必须和曹操一战。所谓正义之战,兵力乃是次要的问题。为了吴国的安全着想,我劝你还是谋和。”听了孔明这番话,孙权也立志要和曹操决一胜负。于是,蜀吴两国合力抗曹,终于打胜了赤壁之战,在历史上写下辉煌的一页。

诸葛亮知道孙权是一位英雄人物,所以如果把敌方的兵力说弱了,他不会因此而参加战争,反而敌人的强大更容易激起他的斗志。诸葛亮游说孙权的例子可以证明,诸葛亮“说话因

人而异”是成功的。

【点评】

如果有好的意见却不被人接受或采纳,那么就得想法说服对方。而说服力产生的最大要素,就是要因人而异去使用说服方法。简单地说,就是因人而选择适宜的言辞。如果不管对方是谁,都用同一种方法去说服,就很难顺利达成目标。因为对某些人只要解说大意即可,而对某些人就要动之以情,晓之以理。要想说服人就必须巧妙妥善地运用各种方法才行。要能适当地因人而选择说服的方法,自己也必须具备知识和体验。所以,为了能具备这种说服的才能,身为一个领导者,就得体会各种经验,以增加自己的见识。

身为领导者,一定要掌握批评的艺术,当面指责下级的错误,往往只会招来对方顽强的抵抗情绪,而巧妙地暗示对方注意自己的错误,则会受到爱戴。

说服一个人的时候,一开始就让他不反对,这是很重要的事。要使人不反对,先令人不反感。

二、聪明太太的生日礼物

〔例〕

有个妻子要过生日了,她希望丈夫不要再送花、香水、巧克力或只是请吃顿饭。她希望得到一颗钻戒。

“今年我过生日,你送我一颗钻戒好不好?”她对丈夫说。

“什么?”

“我不要那些花啊、香水啊、巧克力的。没意思嘛,一下子就用完了,吃完了。不如钻戒,可以作个纪念。”

“钻戒什么时候都可以买。送你花、请你吃饭,多有情调!”

“可是我想要钻戒,人家都有钻戒,我就没有……”结果,两个人因为生日礼物,居然吵起来了,吵到甚至要离婚。

〔例〕

有个太太,想要颗钻戒当生日礼物。但是她没直说,却讲:“亲爱的,今年不要送我生日礼物了,好不好?”

“为什么?”丈夫诧异地问,“我当然要送。”

“明年也不要送了。”

丈夫眼睛睁得更大了。

“把钱存起来,存多一点,存到后年。”太太不好意思地小声说:“我希望你给我买一颗小钻戒……”

“噢!”丈夫说。

结果,你们猜怎么样?

生日那天,她还是得到了礼物!她得到了一颗钻戒。

我们比较前面可以知道,第一例中的妻子太不会说话,她一开始就否定了以前的生日礼物,伤了丈夫的心。接着她又用别人丈夫送钻戒的事,伤了丈夫的自尊。最后,她居然否定了夫妻的感情。何况,这样硬讨的礼物,就算拿到,又有什么意思。她丈夫的感觉也不好啊!

至于第二例,那太太就聪明多了。她虽然要钻戒,却反着来,先说不要礼物,最后才把目标说出来。她说希望后年能有个钻戒,可丈夫提前今年就给她一份惊喜。无论太太或丈夫,感觉都好极了,不是“双赢的沟通”吗?

复习思考题

1. 你对沟通是怎么理解的?
2. 你最近想从亲人那里得到什么礼物吗? 你准备怎么跟对方说这个想法呢?
3. 如果你给下属交代办理一件事情,你会怎么跟他们说?

实践实习课题

重新认识自己的沟通能力。

总结自己以前的沟通特点,有什么不足,有哪些特色? 给自己提出改正的措施和步骤。

第二章 沟通与协调的艺术——领导力的凝聚

第一节 团队的作用

对于一个团队,不仅要有才华横溢的人,还要有能够统筹组织的领导。

一、从斯特松公司说起

斯特松公司是美国最老牌的制帽厂之一,曾经出现过产量低、品质差、劳资关系极度紧张等局面。当地管理顾问薛尔曼应聘进厂调查,为了认清问题所在,薛尔曼开始实施全面的沟通措施。在有所觉悟的管理层的支持下,通过倾听员工心声,4个月内,不但员工憎恨责难的心态瓦解,同时也开始展现团队精神,生产能力也有提高。正如管理学家托马斯·彼得斯所说:“你怎么能一边歧视和贬低员工,一边又期待他们去关心质量和不断提高产品品质!”他建议把能激发工作激情当成一个领导人的“硬素质”。这种管理者通过本身的形象、行为、情感来调动下属积极性的管理方法被称为“感情管理”。

三国时期,吴主孙权有句名言:“天下无粹白之狐,而有粹白之裘,众之所积也。夫能以驳致纯,不唯积乎?故能用众力,则无敌于天下矣;能用众智,则无畏于圣人矣。”孙权的“众力”、“众智”就是我们现在所说的团队精神。孙权知人善任,周瑜、鲁肃等天下奇才,先后为其效力,辅助其建立吴国;他劝学吕蒙,也终为其所用,战功赫然。孙权无疑是一个成功的领导者,他不仅能发现人才,并且懂得把人才放在适当的位子上。

二、成功的领导者善于用众人之力量,积众人之智慧

对领导者而言,真正意义上的成功必然是整个团队的成功。人脉就是财脉,每个管理者都是通过组建团队来实现自己的伟大梦想。管理者的执行能力在于如何建立一流的团队。利用众人之智往往能够实现员工与企业的双赢,一方面可以满足员工建功立业的个人追求,另一方面也是实现企业战略规划的一种必然选择。优秀的领导者不应该把自己看成老板,凌驾于众人之上,而应该将自己融入团队,充分发挥自己核心的作用,让整个团队凝聚力更强,让团队成员有归属感。亲力亲为的领导者往往更得人心,他所做的决策往往更容易被执行,原因很简单:你在做事,大家在看。这正应和了“人在做,天在看”的道理。领导,不仅是决策者,更是执行者和教练,领导的执行力是员工的榜样和模范,是团队的向心力。不管是领导者,还是基层