

8类50种领导方法，  
让您的领导更卓有成效！

# 卓有成效的★ 领导

实践证明的50条经验

苏伟伦 主编

The  
Effective  
Leadership



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 卓有成效的★领导

实践证明的50条经验

苏伟伦 主编

The  
Effective  
Leadership

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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。

### 图书在版编目（CIP）数据

卓有成效的领导：实践证明的 50 条经验 / 苏伟伦主编. —北京：电子工业出版社，2006.6

ISBN 7-121-02564-7

I. 卓… II. 苏… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 044888 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：640×960 1/16 印张：13.5 字数：150 千字

印次：2006 年 6 月第 1 次印刷

定 价：26.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

## 领导有效 唯有实践

---

“现代管理学之父”德鲁克认为：一个人在领导中的“有效性”，与他的智力、想象力、知识之间，没有太大的关联。有才能的人往往最为无效——因为他们没有领略到才能本身并不等于成就。他们甚至不晓得一个人的才能唯有通过“有条理、有系统地工作”，才能有所成效。

不难看出，大师的观点是——领导在于实践，而不在于知识。领导要想卓有成效，必须去实践。只有实践，而且长期地实践，才能积累丰富的经验。而经过实践证明的经验，才最有说服力。

众所周知，GE前CEO杰克·韦尔奇缔造了他传奇般的经营管理模式，备受现代企业家推崇，其主要原因就是——他在任职长达20年的管理实践中身体力行的、行之有效的、为人津津乐道的管理方法。比如，他的24条成功经验便是最

## 值得称道的——

1. 领导，而不是管理
2. 更少正式命令，更多日常沟通
3. 消灭官僚主义，拿出夫妻店的干劲和热忱
4. 直面现实，亏损有罪，企业必须赢利
5. 简单化——经营绝对是简单的
6. 视变化为机遇，如果市场出乎意料，就改变自己
7. 通过激励他人进行领导
8. 挑战传统
9. 让聪明才智和思考统治自己的行为
10. 每日突破，每天改进
11. 价值观优先（不能认同企业文化者请另谋高就）
12. 减少管理（管得少就是管得好）
13. 让人人参与企业的合理化建议
14. 你在做什么？重写你的日程表（以实际业绩为导向）
15. 崇尚速度，把今天应完成的在今天就完成
16. 为员工注入信心
17. 设置尽力而为的目标——成长为10亿的目标
18. 消除边界（消除一切阻隔人们自由交流的障碍）
19. 为下属展示一个愿景（他的和企业的清楚的未来）
20. 从所有的地方获得好的构想（立刻应用！）
21. 激励他人取得业绩（奖励一个苹果也好）
22. 亲自操心产品和服务的质量
23. 变化永无止境（企业的变革和个人的学习是持续的）
24. 开心（快乐工作）

当然，韦尔奇的成功经验并不是放之四海而皆准的绝对真理，它是有其适用范围和约束条件的。也就是说，它适合

于 GE，并不一定完全适合于其他企业。但可以肯定的是，这些有效的经验是值得现代企业领导者学习的。正如德鲁克所说：“有效性是可以学的，而且也是必须学的。”

不同的企业，领导者有不同的做法。但是，有一点是相同的——大凡成功的领导者，都是重于实践的领导者。他们的成功都是做出来的，他们的经验都是独到而有效的。如，麦当劳的成功原因之一是注重“细节”。麦当劳创始人罗·克洛克在总结麦当劳的成功经验时曾这样说道：“连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持，每一个细节都标准化执行，才能保证成功！”为了保证食品的卫生，他们制定了规范的员工洗手程序：先将手洗净并用水将肥皂洗涤干净后，撮取一小剂麦当劳特制的清洁消毒剂，放在手心，双手揉搓 20 秒钟，然后用清水冲净；两手彻底清洗后，再用烘干机将双手烘干，而不能用毛巾擦干。这些不起眼的细节，却是卓有成效的经验。正是这些有效的经验，造就了麦当劳“世界快餐大王”的地位。

总之，领导有效，唯有实践。实践出来的成功经验是最有效的，它是全面提升企业经营管理水平、提高市场竞争力、保持基业常青的不二法门。过去的事实已经证明，现在如此，未来也不例外。

本书站在全新的角度，深入分析成功领导者在企业管理中的真实体验。如韦尔奇的 24 条成功经验，本书已有多处体现。诚然，谁也不可能成为另一个杰克·韦尔奇，铸就第二个麦当劳也相当困难，但是通过对比，你会有意识地汲取那些有效的领导经验，提高个人领导技巧和能力，成为更加出色的领导者，从而缔造更加优秀的企业。



---

## CONTENTS

### 第1章 选人用人

- 1 摸透个性，搞好人事匹配 /2
- 2 “唯才是举”才是真 /6
- 3 企业需要忠于职守的人 /10
- 4 人品比学识更重要 /14
- 5 用人不疑，疑人不用 /18
- 6 是金子就让它发光 /22
- 7 敢用比自己强的人 /26
- 8 给特殊人才一片天地 /30

### 第2章 管人留人

- 9 管得越少越好 /35
- 10 好员工是赏识出来的 /39
- 11 奖惩分明，方能服人 /43



- 12 把握批评的尺度 /47
- 13 微笑让管理更轻松 /51
- 14 让员工实现自我管理 /55
- 15 把关键人才留住 /59
- 16 将员工的疾苦放在心上 /63

### 第3章 创高效团队

- 17 用共同的愿景凝聚人 /68
- 18 锻造一支精诚合作的团队 /72
- 19 建设高效团队有秘诀 /76
- 20 时刻鼓舞团队的士气 /80
- 21 充分发挥团队成员的个体优势 /84
- 22 培养合适的接班人 /88

### 第4章 塑造影响力

- 23 当好员工的那一面镜子 /94
- 24 领导，提升你的个人魅力 /98
- 25 行动比语言更有力量 /102
- 26 以非权力性影响力树威信 /105
- 27 危机来临时，你如何接招 /109
- 28 请记住员工的名字 /113
- 29 善待员工回报多 /117

### 第5章 决策到位

- 30 领导的关键在于正确决策 /122
- 31 放眼未来，决策要科学 /126
- 32 该拍板时就拍板 /130
- 33 集思广益，博采众长 /134
- 34 应急决策的艺术 /138



## 第6章 有效授权

- 35 授权：轻松的分身术 /143
- 36 授之以权，信任为本 /147
- 37 明确授权的重要事项 /151
- 38 莫让干预成为授权的绊脚石 /155
- 39 授权后，必须有效控制 /159

## 第7章 平衡关系

- 40 打破常规，与下属无边界沟通 /164
- 41 给过失下属一次机会 /168
- 42 正确处理员工的抱怨 /172
- 43 巧妙化解内部的冲突 /176
- 44 用诚信维系客户关系 /180

## 第8章 打造温情氛围

- 45 建设有“人情味”的企业文化 /184
- 46 让员工认同企业文化 /188
- 47 “放水养鱼”：让员工和企业一起成长 /192
- 48 丰富员工的精神生活 /196
- 49 提高员工的工作满意度 /200
- 50 创建和谐的企业氛围 /204

# 第 1 章

## 选人用人

在很多情况下，企业的失败并不是因为缺乏人才，而是因为领导者没有很好地选用人才。成功的领导者深谙此道，就像杰克·韦尔奇所说：“我们所能做的是把赌注压在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”对企业的生存和发展而言，选对人，用好人，是领导者的重要职责。

# 1

## 摸透个性，搞好人事匹配

人的个体存在着很大差异，这种差异不仅表现在能力上，而且还与每个人的性格特质息息相关。在这个注重“以人为本”的时代，企业领导者应结合员工自身的性格特质及优势，做好人事匹配工作。

有一个很形象的小故事：一扇铁门上挂着一把坚实的大锁，一根笨重的铁杆费了九牛二虎之力也没能撬开。而瘦小的钥匙只钻进锁孔，轻轻一转，大锁便“啪”地一声打开了。于是，铁杆奇怪地问钥匙：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却能轻而易举地打开呢？”钥匙说：“因为我最了解它的心。”同理，在企业里，作为一名优秀的领导者，你必须了解员工，把握员工的性格特质，选对人，用好人。

古人云：知人则哲，唯帝其难。要会用人，就得知人。对于一个企业或组织来说，领导者要想“知”人，就要很好地了解员工的性格特质，找准哪个员工是哪块“料”，并将其放到适合的岗位上。如让权力欲较强的人担任主管或经理，让成就欲较强的人独立完成某项有风险或有难度的工作，让依附欲较强的人更多地参与到某个团体中去……著名的联邦快递公司就非常看重员工的性格：他们在选人时，第一关不

看学历，也不看专业知识，而是通过测试性格来确定合不合适。特别是对于一线员工，公司会用一些特殊手段考察他们是否有吃苦的精神、能否接受不同的挑战等。毫无疑问，只有摸透员工的个性，合理分配人力资源，有效利用人力资源，把员工的能力发挥到极致，你的企业或团队才会生生不息。

来看一个典型的案例：

汪洋在一家机械工程公司工作，自三年前进入该公司以来一直担任市场部经理，凭着出色的管理才能赢得了老总的赏识。后来，生产部门告急，老总又派他主管生产部，该部门共有四名员工，分别是当时进入公司刚满一年的王先生、张小姐，以及资格较老的李先生、顾女士。

汪经理是个细心人，善于体察下属的个性表现。进入生产部门两周后，他就发现王先生性格偏内向，很踏实，做事有条不紊，每项工作总能有计划地完成，但缺点是不够主动；张小姐天性活泼，经常在工作中提出一些新点子，但做事缺乏条理性；李先生是此部门的元老，性格属于中性，经验丰富，而且工作积极主动；顾女士也是公司的资深员工，工作态度端正，且人脉活络、人缘很好，与公司各个部门同事都能打成一片。

不久，公司实施业务流程重组，将生产部门的工作职责重新划分为：制作生产计划、制作产能计划、安排日常生产排程、制作采购计划、制作分销资源计划。于是，汪洋立刻根据业务流程重组，将手下四名员工的工作职责做了重新定位、安排：让经验丰富的李先生负责制作生产计划与产能计划；人脉关系好的顾女士负责制作分销资源计划；踏实沉稳的王先生负责安排日常生产排程；活泼开朗的张小姐负责制

作采购计划。这样一来，可以说实现了因人而异、量体裁衣的合理分配，四名员工的积极性和干劲儿马上就调动起来了。与此同时，汪经理又把生产部制定的目标分解到四名员工的手中，力求实现各尽所能。短短三个月内，该部门的业绩迅速得到了提升。

该年年底，生产部门将一张漂亮的成绩单交给了老总。在公司年度大会上，汪洋带领的生产部门受到了全公司高层领导的表彰和嘉奖，其他部门对他们的工作满意度也非常高。

由此看来，准确了解和把握每个员工的性格特质，对人、对企业都是一种有效的激励和平衡措施。

在这方面，世界名企领导人做出了成功典范。全球第一 CEO 韦尔奇在选人用人上，有着独到的策略和方法：他善于寻找那些充满热情、希望做出点成绩来的人。世界最大的电子计算机公司 IBM 专用实事求是的人，而不录用恭顺的人。对此，IBM 第二代领导人沃森说：“我宁愿用那种虽然脾气不好，但敢于讲真话的人。作为领导者，你身边这样的人越多，办成的事也越多。”日本 SONY 公司更愿意录用乐观向上、胸襟开阔、兴趣广泛的大学生。他们认为，乐观向上的人肯下工夫，容易取得成功。

总之，只有了解员工的性格，准确把握他们的性格特质，仔细体察他们的行为，将每个人分配到合适的位置上去，用其所长，激发其潜能，才能实现人才价值的最大化。

## 有效的领导技巧

要真正摸透每个员工的个性，使其与工作相匹配，领导

者需把握以下几个关键环节：

✦ 明察秋毫。了解每个员工的性格，才能实现量体裁衣、合理分配的目标。

✦ 知人善任。员工去干他们感兴趣的工作，才能游刃有余。领导者在分派工作任务时，要了解员工的兴趣，一定要让每位员工做他们感兴趣、擅长做的工作。

✦ 性格与工作匹配。人力资源专家研究认为，性格与工作关系密切。如：① 外向型的人喜欢团队协作。如果将这类人放在一间空空的办公室里单独工作，其工作效率肯定不高。② 内向型的人喜欢单独工作。你可以交给他一些文书、数字统计、技术之类的工作，他定能胜任。③ 主动性强、有激情的人喜欢挑战性的工作。你可以交给他重要的任务，以充分施展其才能。④ 性情紧张的人需要安静的环境。你要把这类人安排在一间静谧的办公室里，他们才会心静如水地做事……

## 2

### “唯才是举”才是真

曹操的《求贤令》写道：唯才是举，吾得而用之。  
通俗地说，就是只要有才能的人就举荐做官，我要求  
得到并任用这样的人。

如今最时髦的一句话就是：21世纪什么最贵？人才！谁拥有人才，谁就拥有一切。人才，是关乎企业发展、企业赢利的重要资源。有了适用的人才，企业就会有竞争力。实践证明：企业要发展，要创新，必须选好人才，用好人才。因此，有远见的企业领导人会求贤若渴，网罗精英，为我所用。任人唯贤，重视人才，就要英雄不问出身，广招天下之才。在这种思想的倡导下，“唯才是举”已成为许多企业招揽人才的理念。

唯才是举，从词面意义上讲，唯才指只凭才能。举，就是推举、推荐之意。但从实际意义理解，所谓唯才，并不是指只凭才能，而应为重视才能、看重才能、偏重才能。所谓举，也不只是推举、推荐，还包括使用。唯才是举，早在古代就是用人的一种思想观念。在三国时期，曹操就提出“唯才是举”的方针，也就是只要有真才实学，不管出身怎样，都可被录用。所以，在他庞大的“团队”里，有来自各地的



顶尖谋士，各有各的特色与专长，很多有才华的人都受到了重用。这些人为曹操统一北方出了不少力。

说起唯才是举，要数汉武帝运用得最典型了。汉武帝即位后，首先做的就是不拘一格广招人才，如手下两位彪炳史册的将军——卫青和霍去病，两人在击讨匈奴中均是战绩显赫。卫青的出身虽然只是一个骑奴（为汉武帝的姐姐驾车），但他却能带领汉军多次击败匈奴。汉武帝慧眼识人才，看中了他的武艺、胆识和忠心，就重用他，最终造就了一代名将。而霍去病成为将军时才20岁，别看他当时年龄不大，但却具备大将之才，汉武帝果断地起用了他。

《汉武故事》里还记载着这样一个故事；汉武帝到郎署见一老翁，白发苍苍，步履蹒跚，衣衫不整。武帝奇怪，一般郎官都是二十几岁的年轻人，而这位须鬓皆白为什么还当郎官呢？于是就问他：“公何时为郎，何其老也？”答曰：“臣姓颜名驷，江都人也，以文帝时为郎。”上问曰：“何其老而不遇也？”驷曰：“文帝好文而臣好武；景帝好老而臣尚少；陛下好少而臣已老。是以三世不遇，故老于郎署。”武帝听后深为震惊，这么一位三朝为官的老者，竟然总得不到提拔和重用。真是用人的疏误啊！于是，汉武帝考查了颜驷的才识后，即任命他为会稽都尉（会稽郡的军事首领）。

为此，汉武帝大刀阔斧地改革汉初的用人政策。元朔元年，他下“兴廉举孝”诏书，公开宣布用人不讲出身门第，使“唯才是举”走向了制度化。其用人标准就是“博开艺能之路，悉延百端之学”，“州郡察吏民有茂材异者，可为将相及使绝国者”，这就是说，命令州郡长官考察并向上推荐当地官民中具有超等杰出才能的人，可以作为将相以及能出使极

远国家的人。这正是汉武帝时代人才辈出、王朝鼎盛的真正原因。

不仅古人如此，一代宗师蔡元培先生当年在北大聘任教师时，也是唯才是举。据说当时刚刚 20 岁出头的梁漱溟通过自学取得了一番成绩，经别人介绍，慕名前去拜谒蔡先生，并呈上自己的文章《究元决疑论》求教。而在此之前，蔡元培已经在杂志上读过此文，颇为欣赏，当即邀请梁到北大讲授印度哲学。1917 年冬，梁漱溟，一个没有大学学历、自学成才的青年登上了北大的讲坛。

蔡元培先生用人，不求高学历，也不求全才。只要有真本事，就可以施展才华。这就是伟人了不起的地方。

相比之下，当今一些企业领导人的“唯文凭论”就不对了，不管所需岗位的实际情况，一概打出“硕士”、“博士”的标准，“你的学历不符合我们的要求，请你另谋高就”……还有一些企业打出“年龄需在 35 岁以下”的招牌，或要求身高或限本市户口之类的硬性条件。如此选人只能严重妨碍人才的脱颖而出，造成人才的不合理选用。

纵观历史，从三国时期曹操提出“唯才是举”，到清朝龚自珍提出“不拘一格降人才”，直到新一代中国领导人胡锦涛又提出“坚持德才兼备原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，**不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份……**”，都强调了领导者在选人用人的时候，要更多地看重真才实学，把学历、职称高低，资历深浅，出身尊卑，统统抛在一边，让真正的人才充分施展个人才能。