

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

领导发展类 201

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何提高领导力

李小圣 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.91
53

领导发展类 2

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何提高领导力

李小圣 编著



北方工业大学图书馆



00575644



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提高领导力/李小圣编著. —北京: 北京大学出版社, 2004.5

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07161-2

I. 如… II. 李… III. 企业领导学 IV. 272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028641 号

书 名: 如何提高领导力

著作责任者: 李小圣 编著

责任编辑: 董淑娟 何耀琴

标准书号: ISBN 7-301-07161-2/F·0838

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.375 印张 207 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 32.00 元

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, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张炬搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

荣寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
 肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

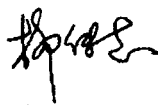
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA 教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从 MBA 的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '柳传志' (Liu Chuanzhi).

2003 年 12 月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则,本套丛书通过设置若干功能模块,力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下:

- * **技能点名:**“技能点名”为节标题,是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。
- * **主题词:**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景:**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可准确地将技能知识用于实践,也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述:**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

经理人是企业的灵魂，是广大员工的领头人，在相当大的程度上决定着企业的前途命运！为了担负起成功经营管理企业的重任，经理人必须拥有卓越的领导能力。一只狮子统帅的羊群能够战胜由一只羊统帅的狮群。由此可见，领头人的作用是多么的重要，而领头人是否具有卓越影响力的关键就是领导能力。为了在激烈的市场竞争中取胜，经理人的领导能力亟待提高。

本书分为九章，从经理人自身必须具备的基本素质开始，着重介绍了如何提高办事能力、语言口才能力、沟通协调能力、实施权力能力、激励管理能力、团队建设能力、情境领导能力和科学决策能力等领导能力方面的技能点。

在第一章里，我们从经理人作为领导者必须具备的基本要求出发，介绍了经理人如何从各方面来提高自身的素质。从最基本的言谈举止到内在的知识结构、品质个性，基本涵盖了作为一个领导者，经理人必须具备的素质要求。这是经理人提高领导能力的基础。

作为一个经理人，为了有效地实施对企业和员工的领导，必须提高办公、开会的效率，这是提高领导能力的前提和保证。如何科学地规划、利用时间，如何高效地处理日常事务，如何提高会议效率，在第二章里，您都能找到满意的答案。

为了准确地传达各种信息，鼓舞员工的士气，经理人必须掌握讲话的技巧。从讲话的礼仪要求，到具体的讲话技巧，再到对员工的训话，在第三章里，您都可以一目了然。

在企业里，经理人与员工乃至上司的沟通非常重要，只有在和谐、融洽的人际环境里，大家才能充分发挥自己的聪明才智。所以，经理人必须同上下级进行有效沟通，大家才能相互支持，相互理解，同心

同德，共同为企业的发展做贡献。第四章对此做了详细的解答。

经理人有效领导下属，就必须妥善行使权力。行使权力是为了达到实施管理目的的一种手段，但行使权力更是一门艺术。在第五章里，对如何树立自己的权威，如何布置检查工作，如何分权授权，都有详细的介绍。

奖赏和惩罚是经理人手里的把双刃剑，经理人必须掌握奖赏和惩罚的方法和分寸，做到有功必赏，有过则惩，进而激励下属为实现企业的目标而努力奋斗。在第六章里，我们介绍了如何进行批评、表扬、奖赏、惩罚等方面的技能。

第七章主要是有关选才用人、团队组织建设方面的技能。从人才的选拔任用，到团队的组织建设，再到团队精神的打造，我们都做了一一介绍。

在第八章，我们主要介绍了有关进行情境领导的一些技能点。经理人要根据不同下属的具体情况运用不同的领导风格，而不是采用千人一面的、单调沉闷的领导方法。情境型领导需要在经理人与下属之间进行良性互动，充当教练角色，全神贯注地开发员工的能力和意愿。

最后，我们讲解了如何进行科学决策。领导能力在某种程度上讲就是决策能力。所以，我们按照科学决策的要求，从决策的准备、决策的步骤到各种具体情况下的决策等，做了一个全面讲解。

本书没有深奥的理论，只有一个个实践操作性特别强的技能介绍，是企业经理人必备的经营工具箱。我们把深奥的领导学理论有针对性地融入到实践中去，目的就是给您提供一个不断提高自己领导能力的学习指南。我们相信通过本书的学习，您的领导能力一定会有一个质的飞跃，企业的经营管理水平一定会有新的提高。

目 录

CONTENTS

第一章

提高素质, 奠定领导能力基础 1

- 技能点 1: 如何提升自信 2
- 技能点 2: 如何培养宽容的品质 6
- 技能点 3: 如何克服急躁的情绪 9
- 技能点 4: 如何防止和克服过度紧张的情绪 13
- 技能点 5: 如何进行消沉情绪的自我调节 16
- 技能点 6: 如何培养创造性思维 18
- 技能点 7: 如何建立合理的知识结构 22

第二章

合理安排, 高效处理日常事务 25

- 技能点 1: 如何开展上任初期的工作 26
- 技能点 2: 如何选择自己的副手 30
- 技能点 3: 如何抓好中心工作 33
- 技能点 4: 如何争取支配时间的主动权 36
- 技能点 5: 如何革除拖延的不良习惯 39
- 技能点 6: 如何进行现场办公 42
- 技能点 7: 如何科学地处理公文 46
- 技能点 8: 如何提高会议效率 50

第三章

发言得体, 准确传达信息 53

- 技能点 1: 如何使发言有一个好的开始 54

第四章

- 技能点 2: 如何使讲话有条理 58
- 技能点 3: 如何使讲话富有感染力 61
- 技能点 4: 如何圆满地结束谈话 65
- 技能点 5: 如何掌握主持会议的语言艺术 68
- 技能点 6: 如何提高即席讲话的水平 71
- 技能点 7: 如何同下属谈话 74
- 技能点 8: 如何对下属训话 77

沟通协调, 创造和谐的人际关系 79

- 技能点 1: 如何尊重下属 80
- 技能点 2: 如何倾听别人的意见 83
- 技能点 3: 如何进行私下谈话 87
- 技能点 4: 如何传达公司的重要信息 90
- 技能点 5: 如何通过下属来进行情况调查 93
- 技能点 6: 如何把反对者变成支持者 96
- 技能点 7: 如何处理好与副职的关系 99

第五章

正确施权, 指导下属工作 103

- 技能点 1: 如何发挥自己的影响力 104
- 技能点 2: 如何下达命令 109
- 技能点 3: 如何检查命令执行情况 113
- 技能点 4: 如何指导下属工作 116
- 技能点 5: 如何对待下级的工作请示 119
- 技能点 6: 如何应对下属对自己权威的挑战 122
- 技能点 7: 如何贯彻公司的规章制度 126
- 技能点 8: 如何通过惩罚违纪者树立
威严形象 129

第六章

- 技能点 9: 如何有效控制下级的越权行为 132

激励管理, 充分激发下属潜力 135

- 技能点 1: 如何培养员工的主人翁精神 136
- 技能点 2: 如何激励下属 139
- 技能点 3: 如何根据情况灵活运用不同的
批评方式 144
- 技能点 4: 如何引导下属进行良性竞争 147
- 技能点 5: 如何掌握表扬下属的要领 151
- 技能点 6: 如何关心体贴下属 156
- 技能点 7: 如何鼓励下属多提建议 160

第七章

选材用人, 发挥集体智慧 163

- 技能点 1: 如何识别人才 164
- 技能点 2: 如何决定选拔人才的方式 167
- 技能点 3: 如何科学地进行人员任命 170
- 技能点 4: 如何合理地使用搭配人才 173
- 技能点 5: 如何鼓励冒尖人才 175
- 技能点 6: 如何对待有过失的人才 178
- 技能点 7: 如何设计自己的团队 181
- 技能点 8: 如何促进团队的共识和认同感 183
- 技能点 9: 如何辅助团队做出决策 186

第八章

根据情境, 有针对性地领导 189

- 技能点 1: 如何做一名合格的教练式领导 190
- 技能点 2: 如何吸引追随者 193
- 技能点 3: 如何使用自己的权力 196

第九章

- 技能点 4: 如何衡量员工的发展层次 199
- 技能点 5: 如何对待附加值不同的员工 202
- 技能点 6: 如何留住员工 205
- 技能点 7: 如何在企业中营造良好的培训
学习氛围 208
- 审时度势, 进行科学决策 211
 - 技能点 1: 如何建设智囊团 212
 - 技能点 2: 如何做好决策前预测的准备工作 215
 - 技能点 3: 如何进行预测 218
 - 技能点 4: 如何掌握决策的基本步骤 221
 - 技能点 5: 如何做好决策实施后的问题
预防 224
 - 技能点 6: 如何运用经验进行决策 227
 - 技能点 7: 如何运用模糊思维方式进行决策 230
 - 技能点 8: 如何进行创造性决策 234
 - 技能点 9: 如何在决策中借助下属智慧 237