

一把手必读丛书



YIBASHOU BIDU CONGSHU

一把手

管什么 怎么管

◎李莉 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京市东城区图书馆



012Z0312843

一把手必读丛书

一把手管什么，怎么管

李 莉 编著



中国经济出版社

SBT74/07

图书在版编目 (CIP) 数据

一把手管什么, 怎么管/李莉编著. —北京: 中国经济出版社,
2004. 10

ISBN 7-5017-6581-2

I. — ... II. 李 ... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084094 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 13801106990)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市银祥福利印刷厂

开 本: A5 印 张: 14 字 数: 289 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6581-2/F·5304 定 价: 33.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

一把手的时代 (代前言)

对于我们这个时代，人们已经为它下了无数的定义，“信息时代”、“网络时代”、“知识经济时代”、“变革时代”、“个性化时代”……而对于企业来说，在激烈竞争的市场经济背景之下，可以将当今时代称为“一把手的时代”。对于这一时代称谓的设定，我们的理由如下。

首先，对人和社会的定义必须从社会性出发，人是以社会的方式存在的。在人类社会，单纯个体的人的作用是微不足道的，只有将作为个体的人组织起来才能真正发挥人的巨大作用。人类社会的根本特点之一就是组织化的存在方式。组织是人类社会的基本组成单位，在不同时期，会有不同性质的组织占据社会的主导地位。而企业组织作为当今市场社会的基本组成单位，它在市场社会中占据了主导地位。企业作为一个以赢利为目的的经济性组织，为市场社会的发展提供了核心动力。可以说，企业的发展状况决定了当今市场社会的发展状况。

其次，个体的人之间并不是完全一样的，他们有精英和一般人的区别。从个体作用的角度来看，精英对人类社会发展的作用是远远大于一般人的。社会组织的领导者往往正是人类精英，他对社会发展的作用也远远大于一般人。在市场社会中，一把手作为企业的领导者，是理所当然的社会精英，是社会发展的主要推动力量。

由此,我们可以将当今的时代命名为“一把手的时代”,而一把手之间的竞争结果自然也就决定了企业竞争的结果。

社会对于企业一把手作为精英的期望,企业发展对于一把手的严格要求,都迫使企业一把手必须不断学习,不断提升,提高自身的能力素质,储备丰厚的、有价值的知识;明确自己该做什么、怎样做得更好,掌握更多更好的用人用权技巧;革新观念,把自己铸造成为企业的精神领袖。惟有如此,企业的发展才能得到保证,一把手的个人价值才能真正得到实现。

有鉴于此,我们推出了“一把手必读丛书”,针对一把手在企业领导和管理中发挥作用的关键之处,分别展开深入论述,为企业一把手有所助益。

企业一把手的成功,有赖于他首先知道自己在企业中究竟该干什么(即企业一把手自身定位的问题)。其次,企业一把手还必须知道自己怎样做好工作,这可以从其用好人 and 用好权两个方面来展开。

第三,企业一把手要想真正用好人 and 用好权,就必须具备足够的知识和能力,达到时代对其能力的要求。同时,一把手应该是一个不断成长发展的学习者,他需要在观念上不断更新,在素质上也要不断自我提升。当然,最高层次的一把手应该是企业的精神领袖,也只有致力于成为企业精神领袖的一把手才可能成为最优秀的一把手。我们按照这一逻辑顺序,编写了以下五本书:

- 一、《一把手管什么,怎么管》;
- 二、《一把手用人精要》;
- 三、《一把手控权技巧与授权艺术》;
- 四、《一把手能力阶梯》;
- 五、《一把手如何成为精神领袖》。

目 录

第一章 谁是一把手**第一节 一把手素描 / 2**

- 一、一把手的轮廓 / 2
- 二、一把手的整体概貌 / 11

第二节 走近一把手 / 27

- 一、一把手：职责定义角色 / 27
- 二、不同角度的一把手 / 31

第二章 设定目标——指明企业的方向**第一节 用目标引导企业 / 34**

- 一、认识目标 / 34
- 二、企业的追求 / 38
- 三、目标是企业前进的路牌 / 42

第二节 立足企业，明确目标 / 47

- 一、现实：最大的问题 / 47
- 二、目标的综合与细化 / 49

三、流程合理:程序保障理性 / 53

四、目标确立与目标细分 / 56

五、环境、企业、个人——企业目标的三重门 / 62

第三章 规划战略——从企业整体看未来

第一节 战略:实现目标的纲领 / 65

一、了解战略 / 65

二、规划最合理的战略 / 83

三、战略是目标之子 / 89

四、战略的“生产”流程 / 91

五、分析战略,选择战略 / 95

第二节 确保企业战略的有效执行 / 98

一、战略执行:把计划变为行动 / 98

二、参照模型:用执行模式提升执行效益 / 103

三、控制:执行跟进,绩效优先 / 105

四、企业战略评价:为了改进而评估 / 114

第四章 协调关系,控制偏差——营造企业发展环境

第一节 协调:构建企业和谐关系 / 122

一、协调是企业运营的润滑剂 / 122

二、没有协调,企业将不存在 / 125

三、活用协调:用方式与原则提高效率 / 127

四、营造氛围，协调关系 / 135

第二节 化冲突于无形：企业冲突的协调 / 140

一、冲突不可避免 / 140

二、化害为利——协调冲突的有效办法 / 143

第三节 控制——一把手的根本职责 / 148

一、控制：调节流程偏差 / 148

二、有效控制的关键 / 152

三、发挥科学方法的控制价值 / 156

四、构建有效的控制系统 / 164

五、提高能力：有能力才有效益 / 171

第五章 规范组织,划分职能——奠定企业发展基础

第一节 职能、责任与动力 / 175

一、组织基本理论 / 175

二、在组织中明确责任 / 188

三、组织结构：联结要素的框架 / 196

第二节 组织是怎样形成的 / 198

一、组织以人为本 / 198

二、组织的文化核心 / 203

三、建设企业文化 / 218

四、组织团队：最紧密的协作 / 232

第三节 设计最优的企业组织 / 246

一、企业组织：最适者最优 / 246

二、设计最优组织 / 256

第四节 企业一把手：用规范引导企业管理 / 260

一、管理规范：为企业提供行为标准 / 260

二、管理规范：现实可行，合理有效 / 262

三、企业管理规范的建立与完善 / 273

第六章 重大决策——随时掌握企业的方向盘

第一节 一把手与决策 / 278

一、一把手：三思后行 / 278

二、一把手的决策准则 / 282

三、有效决策的独特之处 / 284

四、影响一把手决策的主观因素 / 287

五、一把手如何提高决策水平 / 291

第二节 细看决策 / 294

一、决策：提供到达目标的最佳方案 / 294

二、决策是一切的前提 / 297

三、形形色色的决策 / 298

第三节 一把手决策过程 / 303

一、科学决策前提 / 303

二、确定决策目标 / 311

三、拟定方案 / 315

四、选择方案 / 323

第七章 危机处理——化挑战为动力

第一节 解读危机 / 333

一、危机：企业一把手的悬崖 / 333

二、危机到底有多少？ / 335

第二节 管理危机：最好的危机管理是让危机“不会发生” / 338

一、危机管理：防微杜渐，降低危害 / 338

二、危机管理的本质 / 339

第三节 危机处理：主动出击，让危害最小化 / 341

一、一把手处理危机的关键 / 341

二、怎样更好地处理危机？ / 347

第四节 化危机为胜机 / 378

一、企业因危机而兴盛 / 378

二、一把手因危机而成熟 / 380

第八章 形象公关——传达企业最好的形象

第一节 企业形象精要 / 383

一、由内而外的企业形象 / 383

二、企业形象五要素 / 387

三、良好形象创造无限价值 / 389

第二节 公关提升企业形象 / 394

一、公共关系：塑造企业良好形象 / 394

二、公共关系：以信誉为核心 / 401

第三节 一把手，时刻为企业形象公关 / 403

一、公关托起企业形象 / 403

二、形象公关：为企业创造发展空间 / 406

三、内部是根本：面向内部协调关系 / 407

四、外部是关键：面向外部创造效益 / 413

五、危机公关：维护企业最佳形象 / 424

后 记 / 436

第一章

谁是一把手

随着社会的不断发展、制度的不断健全，在各方面的条件都已具备的条件下，企业是市场竞争和社会经济的主体。企业的兴衰枯荣是决定综合国力强弱最重要的因素之一。在现在的经济环境下，社会体制、企业制度、社会环境、合成要素质量等等都受到企业兴衰的影响，他们都与企业密切相关。在这其中，又可以说，企业一把手是决定企业成败的关键因素。

一个企业的领导班子由若干个成员组成，成员性格、能力各异。要使一个由多个个体组成的班子成为一个整体，而不是一盘散沙，要使各成员齐心协力、同舟共济，使得各成员达到 $1+1>2$ 的工作效率。这是作为领导核心的一把手所负的主要责任。

各个企业的一把手有着很重要的职责，他不仅仅要对自己负责，还要对一个单位、一个部门负责，这样一个特殊的领导岗位导致对他的才能与能力的极高要求。他既要充分发挥自己的聪明才智，尽职尽责地组织、协调、处理好各方面的事情；又要调动方方面面的积极性，围绕着一段时期内的主要工作，

发挥各级领导与各个层次人员的积极性。一把手的领导能力与协调能力与企业的高效率运转有着密不可分的联系,也是企业高效益的保证。

第一节 一把手素描

一、一把手的轮廓

(一) 一把手的含义

什么叫做一把手呢?一般来说,一把手是企业领导班子中的“统帅”,是班子的核心。一把手对领导班子各个成员负有指挥、协调的职权,在领导工作中负有主要责任。所以一把手要有很强的责任感,才能够将自己的才能与智慧尽数发挥出来,从而引导企业创造利润。

一把手作为一个班子中的主要人物,应当有高人一等的素质。他是领导班子这个集体中的领头人。由于一把手在领导班子所处的地位和作用决定了他应具有比班子一般成员更高的素质,应当具备政治家的风度,超人的领导能力,过人的敏锐洞察力以及和谐的人际关系等都是高素质的体现。

企业一把手在社会中面临着极大的挑战与竞争,所以环境迫使企业一把手要具有高度的创造性,有敏锐的嗅觉并能及时发觉商机,创造财富、发展事业是他们的第一任务,他们在社

会中是一个很特殊的群体。他们是以经营管理企业作为自己的职业使命，靠发展企业实现自己的社会价值和社会地位，靠贡献获得超额报酬的特殊社会群体。企业一把手是将自己的才能转化为财富的典型例子。因为将自己的创造力、洞察力、领导能力展现出来，自然商机就会出现，把握住商机就会有财富。所以对企业一把手而言，知识与能力就是最大财富。优秀的企业一把手既是企业的宝贵财富，又是社会最为稀缺的珍贵资源。优秀企业一把手群体的崛起，是一个国家进入现代经济强国的前提条件和人才基础，没有优秀的企业一把手群体，就不会有企业生机勃勃和国民经济的欣欣向荣。但是，由于长期公有制和改革开放较晚，导致的人民群众的开拓与创新意识不强的问题，是中国经济发展的难题之一，只有设法提高人们的创新意识，中国才能拥有更多的、更强的企业一把手。

一把手的普通身份和特殊岗位与能力使得他具有一般性和特殊性的双重特性。

一般性是指一把手和领导班子内其他职位的领导一样担负着一定的职责和职务；

特殊性是指一把手是企业的核心、是企业的总指挥官、是一个集体内领导的领导，他必须担负起比领导班子内其他领导成员更重大的职责。

（二）巾帼一把手的定位

女性一把手，就其社会身份而言，她是一个企业的领导者，应具有一个一把手所应该具有的独特的素质和礼仪方面的特殊的要求；但她毕竟还是个女性，在表现领导气质和形象的

同时,还需表现出女性所特有的气质、风度和礼仪,力争塑造一个完美的一把手形象和女性形象。

女性在领导位置上与男性有较大不同,当然,这当中有利好,有弊端。但是如果从以下几方面加以注意,那么女性一把手同样能够取得巨大的成功。

1. 得体的服饰化装

服饰化装是人们认识一个人的第一印象,也是一个人身份、地位、志趣、个性、审美观点的外在体现。因此,无论从女性强烈的爱美之心来说,还是从职业要求来说,女性一把手都应特别注意自己的服饰装扮。当然并不是说作为女性领导者就要过分打扮自己,染彩发、涂艳唇、上重装,服饰首饰越贵、越上档次越好。服饰化装的关键在于是否能够让装束成为女性一把手成功的垫脚石。

具体来说,女性一把手应根据自己的身份、职业、职务、年龄、身材和相貌等实际情况,适当地、恰当地修饰,以突出个人的优点、良好气质,同时掩饰个人的某些不足,给人们以良好印象。有经验的女性一把手懂得用一切外在因素弥补自己的缺点,突出自己的优点,从某些方面讲,一项没把握的业务或许就因自己成功的外形而获得成功。总之,要得体、适宜、恰到好处。

2. 注意个人风格的展现

由于许多特殊的外在原因,使得女性的个性可以展现得十分突出,优秀的个性或许就是工作作风的优秀表现,所以要充分展现个人风格,女性一把手有着自身的优点,就是细致、文

静、善解人意、办事利落，这些优点在待人接物与工作作风中应充分展现。女人善做思想工作，体谅部下同事，关心职工疾苦，工作安排周到细致、井井有条，办事干净爽快、有始有终，遇到困难坚忍不拔、锲而不舍、柔中有刚、镇定自若等优点应在平常的工作中发挥作用。但要提醒一下，女性一把手应防止过分追求细枝末节，婆婆妈妈像个老太太似的“啰里啰嗦”，不要把细致与繁琐、烦人划上等号。另外，不要为了改变“弱女子”形象，而刻意树立“女强人”形象追求男人的气质和作风，弄不好会产生性别错位，适得其反。

3. 持续学习，不断提升自身素质

自古女人就是弱者，至少很多传统看法如此，但努力学习，提高素质，却是共同的必经之路，也是赢得尊重的必要途径。社会上有一种成见，认为女性“头发长，见识短”，心眼儿、能力差、不求进取，总希望他人迁就帮助。这虽然是一种偏见，也不能代表广大女性，但现实中也确有这样的一些女性为他人提供了口实。因此，女性一把手只有不断学习，提高自己的能力与素质，在工作中展现出让人信服的实力和精神面貌，才能使自己成为一个真正的一把手。

女性一把手在前面这些铺垫的基础上，已经具备了一些一把手的基本素质。下一步，就是要审时度势，正确定位了。

从女性角色成长过程来看，女性从依赖于家庭的女孩，成长为逐步脱离依赖走入社会的女学生、女职员、女领导，到结婚后的妻子、母亲，女性角色是逐步叠加的过程，也是一个社会化的过程。绝大多数女孩比男孩的独立性和自我展现力要差

一些,而作为企业管理人员甚至领导者,自我展现是不可缺少的,而且要极为优秀,所以成功的女领导者们在这一过程中所付出的,要比我们想像中多得多。女性在家庭中的地位和天生的性格有时与领导的职位差别太大,成见造成多数人会对你的要求比其他人高,似乎你做不好,换一个男人一定做得好,如此一来,女性领导人的压力就变得非常大。

因此,一把手必须全面理解自己的角色。在工作岗位上,你是领导,是一把手,说话可以说一不二。可以用客气的语气,也可用命令的语气,但一旦你回到家中,你的角色要转变了,你不再是领导,不再是一把手,而是妻子、母亲。但是很多女性却忽略了这一点,或者习惯了公司里上对下的说话作风习惯,回到家中改不过来,但无论什么原因,结果是一样的,很多孩子认为自己的妈妈不够好,对自己不够关心,要知道女性的肢体语言也是女性特有的。

一个女性一把手,在不同的场合扮演着不同的角色,在不同的环境里往往需要她表现出不同的角色,并且是迅速地切换角色。这种角色的变化往往是通过说话表现出来的,语言、语气转换地不及时,就会发生角色的错位。

案例:

一把手典范:倪润峰的一把手定位

长虹是四川一家以松下为榜样,走他人经验之路的小企业,