

**ENDURING
LEADERSHIP**



持久 领导力

中国发展出版社

戴维 著

ENDURING
LEADERSHIP

持久领导力

戴维 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持久领导力/戴维著. —北京: 中国发展出版社,
2005. 9

ISBN 7-80087-841-4

I. 持... II. 戴... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 096531 号

书 名: 持久领导力

著作责任者: 戴 维

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-841-4/F · 513

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京华正印刷厂

开 本: 880 × 1230

印 张: 9.5

字 数: 190 千字

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 20.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

小企业管理处处两难，怎样才能成功

代前言



企业虽小，五脏俱全。公司小，事情一点也不少。俗话说有人就有事，有事就需要管理。你管的多了，手下会说：“事无巨细，什么都管，要我们干什么？我们只好混了。”你管的少了，他们讲“什么都不管，赚的钱还不是我们几个拼死拼活干出来的。”管也不是，不管也不是，两难。

最后是一个天才，带着几个助手干企业，老板越来越被锻炼得像如来佛祖，无所不知，无所不能。手下越来越像奴才，让干什么才干什么！管理者百思不得其解：这群笨得像蛋一样的人，怎么就领悟不到我的意图，这么好的策略，他们居然无法执行？

员工不负责任，丢三落四，企业是干不好的；员工非常用心、负责，勤学好问，本应高兴才是，可好景不长，几个月后，他在马路对面开了一家跟你一模一样的公司。

企业没有人才不安，天天考虑如何吸引人才，是靠待遇还是靠发展来吸引人才？有了人才也不安，会不会自己又培养一个竞争对

手呢？有了人才，又担心留不住。

没有创建公司时，认为有了公司就好了。有了事业平台，有了企业后，一心想做大，想想比尔·盖茨，“这厮是如何做起来的？”

想来想去，无法模仿，脑子念念不忘，没有大网逮不住大鱼，一定要把企业做大，才能赚大钱。转念一想，没有大鱼还撞不了大窟窿呢。世界五百强企业也有倒闭的，又是两难状况。

企业的“企”字，由一个“人”与“止”字组成。所以，企业没有“人”便是“止”，没有人是不行的；一定要招兵买马，组建队伍，有人好办事呀！一个好汉三个帮的道理不能忘，一定要学会用人，而且用能人，用有能力创造利润的人。这样，工资是员工自己赚的，不是企业养员工，而是员工养企业。于是一夜未眠，第二天兴致勃勃地冲到人才市场，打出义旗，招贤纳士，故作玄德状，爱才之心溢于言表。梦想着打造“鹰一样的个人，雁一样的团队”。

“要做就做最棒的，要做就做世界一流团队”，这样想着，似乎找到了比尔·盖茨的感觉。然而，一个月下来所聘的那些能人智士，不是能说不做，就是中看不中用。企业想留的留不住，能用的用不起，于是感慨人才难觅，别人问，“带队伍最大感悟是什么？”答曰：“没有万念俱灰过，不叫带过队伍呀！”

企业没有人时渴望有人，有了人又痛恨人。人多胡乱打，鸡多不下蛋。几十号人，要是消极怠工，那就更要命了，几万银子的工资是小事，该成交的客户不成交，主动上门的客户，员工说等一等再说，甚至推到竞争对手那儿去，积极性调动不起来，损失一片市场，败坏了企业名声。员工要当面一套，背后一套，阳奉阴违，把

客户往外倒，那就是花钱雇了一些掘墓人。更有甚者，两个核心干部，当众反目为仇，实际是唱双簧，给老板下套，更是防不胜防；不充分信任，则无法授权，无法从具体事物中脱身，去构思未来，也无法去做提高利润的事，更不用说企业的发展了；充分信任，充分授权，又有风险，又是两难选择。

是找一群忠心耿耿的人来培育呢？还是用有能力但不好驾驭的人？或是提高自己的管理能力？——又是两难选择。

不培训，员工综合素质上不去。企业高层策略无法被有效贯彻、执行，企业无法发展。培训？员工刚刚能做点事，要么就跳槽，要么就谈条件，长工资。当然因噎废食不可取，那么如何权衡这两难的状况呢？

本书是一本提高管理者自身素质的通俗读物。

企业管理处处两难，如何拿捏、把握好管理下属的分寸呢？本书从提高管理者综合素质的角度，以平民化的语言讲述了管理当中许多真实的案例，揭示出在日常管理当中，人的感情、欲求、态度、习惯、思想、意志等各方面都在不断地支配着管理者的道理。管理者往往在不知不觉中会掉入自己埋下的陷阱中。本书80%的内容讲述了发生在管理当中的真实案例，以身边事，眼前景的方式再现了管理者自身弱点及常犯的管理错误，目的是帮助管理者来理清思路，找到经验，从而提高管理者的综合素质。

本书从策划、调查、构思、撰写到出版前后历时三年。书的内容形成是在戴维从业于管理培训过程中，通过培训前对企业高、中层管理者在实际管理工作当中，最想学习的知识点，或最想解决的问题的调查、了解后，把这些管理者最关心的问题，结合自己多年企业管理咨询方面取得的经验，所形成的文字。感谢

接受采访、调查的老板、总经理及中层管理者，感谢对本书出版给予大力支持的各界朋友！

管理艺术无止境，戴维渴望与各位企业界的先进的朋友们就企业管理当中的两难问题一同探讨！

戴维望盼

2005 年 5 月

目录 CONTENTS

1 章 怎样打造高效团队 1

◎ 俗话说：上学有校友，当兵有战友，做牢还有狱友呢！

你有几位能为你出生入死的人呢？

◎ 孟尝君有三千门客，鸡鸣狗盗之徒都能帮他逃过一劫；
你作为领导者，你又有几位门客呢？

◎ 有人会说：“我那群笨得像蛋一样的下属，好好的战略思想他们不能很好地领会，更谈不上执行。能力行的又不愿负起责任！……”

◎ 当我们把眼睛瞪得像荔枝一样盯着下属、指责下属的时候，不妨反省一下自己：我具备挑选人才的能力吗？

一、企业为什么招来假人才 2

如何选优秀人才？选拔优秀人才最重要的条件是什么？当你不能给下属更好的待遇时，你应选用什么样的人做你的团队成员？

二、如何让员工有执行力 19

如何提前知道每位员工的典型特征、正面品质及不足，并把他们放在适合的岗位上，产生自动自发的工作动力？

三、如何组建有执行力的团队 36

“你们是一支团队吗？”他们说：“是。”“未必吧？”

“那我们是什么？”我说：“你们是一群男人和女人，看起来还活着。”

2 章 怎样管理各色人等 49

◎ 管理是一项工作，它面对的是一个又一个活生生的人。

而人与人的差异不可以道里计，这就需要管理者先给自己定好一个弦——原则，然后才能进行有效管理。其间充满智慧和挑战。

一、因人而宜的管理 50

我们要让下属改掉很多上级认为不合适的事情，那恐怕要等下一辈子。一个管理者能够无人不用，就是用之所长。

二、如何管理想干但不能干的员工 61

命令式的管理方式是要在他愿意干的时候才能发挥作用。要让员工明白他是自愿地接受挑战的。同时作为管理者，你也要不动如山地去监督、检查他们的工作，并不接受他们未完成的任务。

三、如何管理既不想干又不能干的员工 65

为什么员工一开始认真、努力、负责任，可是好像很快就被同化了。以往对工作很有责任感，慢慢地开始对工作任务敷衍了事，工作动力明显不足。

四、员工为什么能干却不想干 75

“你怎么不自己干呢？以你的能力，干什么不赚钱呢，你也可以当老板呀，自己干多好！”似乎只有这样讲话才显得关系够近，才算是表示关心，不然就不能拉

近距离。员工每天都经历着无数次的挑拨离间。

3 章 怎样把握员工心态 79

- ◎ 聪明的领导人应该学会发现人才的优点，使得人尽其才，尽量避免人才浪费。审慎选择适当人选是非常重要的，而这必须靠平日不断地观察，留意每个人的发展动态。在检视的过程中，不仅要发掘能干的部属，并且还要剔除办事不力的员工。

一、请下属坐老板椅 80

当员工想干不能干或既不想干也不能干时，以事为导向，强调做事；而当员工能干但不想干的时候，管理的重点就由管事转移到管人上来，开始由事转向人了。

二、必杀之律与吃药救人 83

一个管理者不是随时开除一个人，而是要随时、随地地提醒、教育员工，不要犯了必杀之律，到时候双方都有损失，大家都没面子。

三、关心与有道理 85

员工因为你关心他而服从你的命令，而非你讲的有道理。

四、让能干的员工把钱花完 87

鼓励员工花钱，通过花钱来培养成就感；鼓励员工为别人花钱，把赚钱的动机引导到为别人上面来。

五、独乐乐不如众乐乐 89

一个人赚了钱之后，就要与人分享。只有分享才能够持久赢得别人的支持。正所谓，钱聚，人散；钱散，人聚。

六、公平何在 91

为什么在公司里公平竞争、一切透明的科学的薪酬制

度下，拿到奖金的员工认为理所当然，没拿到的天天在讲不公平？

七、挖你人才挡不住 94

老板发自内心重视人才，人才也渴望被重用，为什么人才会离开？

八、有钱大家花 100

没有任何事情可以让你快乐，除非你决定要快乐；没有任何事情可以拖累你，除非你自己拖累你自己。一念之差，输赢之别，有钱大家花，越花越多，何乐而不为呢？

九、员工被提拔之后 105

为什么当销售高手被提拔为销售经理时，企业业绩会下滑呢？

4 章 怎样实现有效激励 119

◎ 把人夸死不用偿命。激励绝不仅仅是给钱，有时，你当管理者的一个表情也是激励。在这个世界上，人们各有所好，管理者的激励就是尽可能地使下属各得其所。

一、物质激励也需因人而异 120

为什么老板的好心却被误解呢？为什么在我们现实生活中，也时常发生好心办坏事的情况呢？

二、揣着明白装糊涂 122

如果领导对下属习惯性地讲：“我知道。”那么，这个口头语常常会打击员工表现的欲望。

三、当众批评之后 123

当众批评可不是捡软柿子捏，而是凝聚核心员工或铁杆下属的好方法，但用之宜慎。

四、当众表扬之后 125

我们常讲当众赞美，私下批评，然而当众表扬之后……

五、当机密大于信任时 127

两难之中要兼顾，既信任，又要不断地考验。考验的目的就是要监督着干部做事需特别谨慎，不要无意当中造成脚踏两只船的恶果，未做事先防范。

六、如何管理老油条式的员工 131

管理就是相互控制的游戏。如何管理老油条式的员工？他们知道如何有效应对你的批评，振振有辞，有理有据。

七、为什么钱起不到激励的作用 134

管理专家说：态度改变并不等于激励有效。我们要看最终的结果如何？

八、有效激励与信任感 137

我们首先来反省在激励员工之前跟员工建立了信任感吗？员工信任我们吗？如何可以跟员工建立信任感？其次，员工勇往直前的价值观是什么？

九、如何通过小事激励下属 149

激励的方法只有你想不到没有你做不到，俗话说“高手下招挡不住”。有些方法，看似平淡却奇崛。

5 章 怎样积累精神权威 155

◎ 一个领导者不仅具有管理方面的学说和组织方面的才能，而且还善于使别人接受他的观点，善于调解不同的意见，使人感觉到心情舒畅，使人真心信赖他；如何处处积累这种精神权威呢？保持沉默的自制力。

一、管理者，是谁出卖了你 156

假如你是领导，请你少说多听，不要泄露太多的信

息，以免身陷被动，主动丧失信息性权力基础。

二、当命令不起作用时 161

为什么领导者用心良苦，领导者是正确的，对下属是有好处的建议，下属也不服从？

三、谁在替管理者说话 170

有时即使有很大的权力和人格魅力，而对方如果不认同权力的正当性及状况的正当性，心理上的抵抗感无法消除时，也有可能不服从。

四、“势”的威慑与权力 173

俗话说制度是死的，人是活的。制度是人定的，又是人执行的。光靠制度就解决一切问题是不可能的，还需要强制性权力。

五、那一场生死追随 177

常听说没有钱怎么奖赏，预算不够……，我们来看一个人家预算也不够的案例。

六、我是专家我怕谁 182

六项权力中专家性权力对上级的影响力最大，当我们通过法定性权力、奖赏性权力、参照性权力、强制性权力、信息性权力对下属产生影响时，是否对于拥有专家性权力的员工就不具备此项权力呢？

七、夺你权力没商量 188

企业的有些问题就像艾滋病只能防止，不好医治。请看一个真实的案例“野心拼图”。

6 章 怎样实现人尽其才 205

- ◎ 一个成功的领导人不在于他自己能做多少事情，而在于他能很清楚地了解每个下属的优缺点，在适当的时候派“逊色”的员工去做他们适合的事情，这样往往

会取得出人意料的效果。同样，作为一个领导者，要有容人之量，也许说是容人之智更恰当，工作就是工作，千万不能夹杂自己的个人喜好。也许你今天看不起的某个人，他日正是你事业转机的得力之臣。

一、反经行权..... 206

刘邦凭着不断地化敌为友，所以胜利；项羽则屡次化友为敌，终致覆灭。

二、授权之道..... 209

中国人喜欢讲“将相之才”不如“帝王之道”，所谓“帝王之道”就包含了我们在管理中经常提到的授权——将任务授予有能力的人去完成，领导者对其完成过程进行有效控制、督导、追踪，使任务在指定时间内有效完成。

三、多一句啰嗦，少一句不够恭敬..... 221

作为下属，我们一定要养成一种习惯，就是我不会给老板轻易提建议，但我一提就是深思熟虑过的，即便是有反对的声音，我也要合理地坚持。这种心态是对自己有信心，是负责任的一种态度，也比较容易受老板赏识。

四、企业制度是怎么来的..... 225

人参与决策才对其感兴趣，才会关注，才产生意义，也就是说无论对方是否不满，或是不赞同，只要有让他参与的形式，一切会进行得更顺利。

7 章 怎样培育忠诚下属..... 227

- ◎ 一只鸭子在辽阔的平原上练习飞翔，它天天想像着像一只鹰一样能够展翅飞翔在天空，可是它一次次地摔倒，但从未放弃过。树上一只小鸟问它的母亲：那不是一只鸭子吗，它为什么那么拼命地想飞呢？母亲告诉它的孩

子：那就是一只鸭子，但它总认为自己是只老鹰。

一、培育下属没商量 228

在我们管理者成长的过程中，有很多人付出了辛勤的劳动，曾经有很多人提拔、教导过我们。所以，当我们位置坐得越来越高的时候，越不要忘了回报给下面的员工，关注他们的成长，给他们更多的培育。

二、蝴蝶也曾经丑陋 232

有时候需要给员工人为安排一些障碍，同时更要容忍他们的失败。给下属挣扎的过程，不要急于用剪刀去破开员工的“茧口”，这样员工将永远学不会飞翔。

三、狮子都在训练，羚羊岂敢怠慢 234

下属感觉到你天天在重视他们的成长，督导他们进步，下属是不敢怠慢的，同时需要注意的是：“没有人希望被教育，但人人都需要提醒”。

四、相信的力量 240

我们不能马上改变一个企业，但是能改变自己，至少可以做到用我们正确、积极的思想去影响别人，不让错误、消极的思想影响自己及自己的团队。然后去影响一群人，把自己管理的团队带好。

附录 1 合理的薪酬设计 245

附录 2 岗位描述 263

一、客户服务部岗位描述 265

二、营销策划人员的岗位描述 269

三、销售岗位描述 273

1章

怎样打造高效团队

俗话说：上学有校友，当兵有战友，做牢还有狱友呢！
你几位能为你出生入死的人呢？

孟尝君有三千门客，鸡鸣狗盗之徒都能帮他逃过一劫；
你作为领导者，你又有几位门客呢？

有人会说：“我那群笨得像蛋一样的下属，好好的战略思想他们不能很好的领会，更谈不上执行。能力行的又不愿负起责任！……”

当我们把眼睛瞪得像荔枝一样盯着下属、指责下属的时候，不妨反省一下自己：我具备挑选人才的能力吗？



一、企业为什么招来假人才

如何选优秀人才？选拔优秀人才最重要的条件是什么？
当你不能给下属更好的待遇时，你应选用什么样的人做你的
团队成员？

1. 角色：企业总经理
2. 任务：快速组建一支高效团队
3. 最初构想：去人才招聘，用好的生活、好的工作条件，来留住员工
4. 实施过程

山东某县级食品企业，销售额逐年倍增。当年销售额突破一个亿时，老板预感到凭借自己的能力越来越难以驾驭企业了，一定要有人才来帮忙。于是叫总经理安排招聘。为了给人才一个较好的条件，特意腾出几间房子，装上空调，安上“有线”，配上电话，两人一间，有纯净水，一切按三星级宾馆的待遇装备人才住的宿舍。这在一个县级市也算高标准了。担心大学生们不愿到县城工作，工资待遇比本企业普通职工高1倍，终于有十几个大学生留了下来。上至老板下至员工一开始都非常重视，感觉这是一股新的力量，可以给企业带来新的思路 and 希望。

随着时间的推移，人际关系的“蜜月期”也逐渐过去，人们慢慢对这些大学生没有了好奇和新鲜感。而随着了解的深入，学生初出茅庐的种种稚嫩统统暴露：除了会说一些中听不中用的书面语言