

执行

●领导组织的技巧

Executing

执行能力就是领导把制定的计划逐步变成成果的过程，就是领导和全体员工创造价值的过程，也是企业自身发展与壮大的过程。惟有具有好的执行力的企业，才能在竞争中具有优势。

沟通

●领导斡旋的技巧

Communicating

人与人互相认知与理解就是企业健康发展的关键，使企业越来越具有团队精神，这就是沟通，它是企业健康发展的关键所在。

协调

●领导交际的技巧

Harmonizing

协调让所有的部门及人员配合适当步调统一，是领导的重要职责。只有步调统一协调有序，才能发挥团队的战斗力。

领导用人的技巧

王立生 编著

地震出版社

执行

·领导组织的技巧
Executing

执行是领导者将组织战略、决策和计划变成现实成果的过程，就是领导和全体职工为实现组织目标，完成各项任务发挥与日俱增的过程。惟有具有好的执行力的企业，才能立于不败之地。

沟通

·领导斡旋的技巧
Communicating

沟通是领导者与组织成员建立联系、传递信息、达成共识、使企业越来越具有团队精神、凝聚力、战斗力、竞争力的重要手段。

协调

·领导交际的技巧
Harmonizing

协调是领导者处理组织内部、外部关系的重要职责，是领导的重要职责。只有协调好各种关系，企业才能立于不败之地。

领导用人的技巧

王立生 编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行·沟通·协调——领导用人的技巧/王立生编著.北京:
地震出版社,2005.5

ISBN 7-5028-2665-3

I.执... II.王... III.企业管理:人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035658 号

地震版 XT200500041

执行·沟通·协调——领导用人的技巧

王立生 编著

责任编辑:宋 今

责任校对:王 明

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993 传真:88421706

门市部:68467991 传真:68467991

总编室:68462709 68423029 传真:68467972

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京市洛平印刷厂

版(印)次:2005年6月第一版 2005年6月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:175千字

印张:15.625

印数:00001-15000

书号:ISBN 7-5028-2665-3/F·236(3295)

定价:29.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

有一群昆虫聚集在草堆里一起聚餐联谊，它们一边兴奋地聊天，一边开心地吃着可口美味的食物，不多久，它们就把准备的饮料喝得精光。

没有了饮料，大家感到口渴难耐，所以商量派一个代表跑腿去帮大家买饮料，而卖饮料的地方又离这里有一段颇长的路程，小虫们认为要解决口干舌燥的事，一定要找到一位跑得特别快的代表，才能胜任这样的任务。

大伙你一言我一语，环顾四周，挑来挑去，最后，它们一致推选蜈蚣为代表，因为它们认为蜈蚣的脚特别多，跑起路来一定非常快。

蜈蚣在盛情难却的情况下，起身出发为大家买饮料，小虫们放心地继续嬉闹欢笑，一时间忘了口渴。过了好久，大家口渴难耐焦急地东张西望：蜈蚣怎么还没回来？情急之下，螳螂自告奋勇地去了解究竟发生了什么事。它刚刚推开门，就发现蜈蚣还蹲在门口辛苦地穿着鞋子呢！

这个寓言故事带给了我们很多思索。领导用人是一门科学，更是一门艺术。评价一个人的能力不能单单依靠外表（故事中的小虫们就错误地以为只要脚多，就一定跑得快）；把任务委派下去之后，领导者一定要注意信

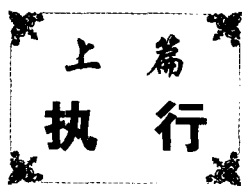
息的反馈和督察(故事中的小虫们开始就不知道,蜈蚣过了很久还没有迈出执行任务的第一步)。

任何管理者要成就一番大事业,不论他多么聪明能干,仅靠自己一个人的才能、智慧是远远不够的,他必须提高用人的技巧,积聚其事业所需的各种人物,集众人之所长,充分调动每个人的积极性、能动性,才能取得成功,这就要涉及协调、沟通和执行等各个方面。

领导用人的能力是基于善于学习、善于总结、常识丰富和善于借鉴之上的。本书结合大量生动具体的管理场景和典型案例,从执行、沟通和协调等不同角度,对领导用人的要领和技巧进行了生动的阐释,是领导者提高管理能力、提升个人魅力、树立权威、迅速增强组织竞争力的实用指南。

Zhixing Goutong Xietiao

目 录



一、招人和用人都要考虑执行力

- ◎ 尽力找到最佳的员工 /3
- ◎ 寻找认真做事的人 /5
- ◎ 选人时充分考虑成长与发展的潜力 /6
- ◎ 对员工的第一要求是清廉 /8
- ◎ 做出有效的用人决策 /9
- ◎ 充分发挥下属的作用 /14
- ◎ 从本公司内部提拔干部 /17
- ◎ 合理地评价和提拔员工 /19
- ◎ 提拔人不能操之过急 /21

contents

二、组建和管理具有执行力的团队

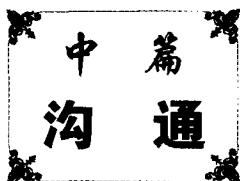
- ◎使组织作为一个整体更有效地发挥作用 /24
- ◎进行团队建设时采用的步骤 /29
- ◎建立具有敬业精神的忠诚的员工队伍 /37
- ◎组建和领导合作无间的团队 /41
- ◎尽力发展团队行为的协调性 /45
- ◎营造诚实和相互信任的文化氛围 /49
- ◎明确地传达组织理念 /51
- ◎建立富有学习气氛的团体 /53
- ◎正确地运用团队智慧 /55

Zhixing Goutong Xietiao

三、提高整个组织的执行力

- ◎ 领导者必须高度重视执行 /62
- ◎ 善于组织干才去实施决策 /65
- ◎ 把握成功分配工作的因素 /67
- ◎ 要培养敢于“越权行事”的勇气 /71
- ◎ 不要总是询问员工的工作 /73
- ◎ 在工作中加强自尊的行为因素 /74
- ◎ 一切以把工作做好为原则 /77
- ◎ 在组织中创立一种崇尚行动的文化 /80
- ◎ 提高领导者和整个企业的执行力 /84

contents



四、管理中一定要重视沟通和互动

- ◎ 选择自己的管理方式 /91
- ◎ 让员工觉得公司目标对个人有意义 /95
- ◎ 直接单独面对员工个人 /99
- ◎ 以商量的态度去推动一切事务 /101
- ◎ 让下属诚心地服从你 /103
- ◎ 把个性强的员工管理得服服帖帖 /105
- ◎ 可以委任,却不能放任 /106
- ◎ 用感情管理,激发职工的热情 /109
- ◎ 随时表现出真诚的赞赏 /111

Zhixing Goutong Xietiao

五、使下属准确及时地接受 你的指示

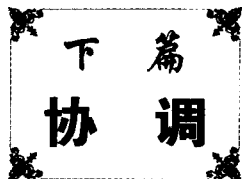
- ◎领导者必须充分重视沟通的作用 /115
- ◎多找机会与员工交谈 /118
- ◎使基层员工成为更有效的沟通者 /120
- ◎激发和促进自由沟通 /122
- ◎召集自发型会议以加强沟通 /124
- ◎使你传递出的信息及时被对方领会 /125
- ◎准确地传递口头信息 /130
- ◎沟通时不能忽视小的细节 /133

contents

六、一定要有耐心倾听员工的意见

- ◎把善于纳谏当作一种艺术 /136
- ◎创造出融洽的谈话气氛 /139
- ◎让部属告诉你真实的原因 /140
- ◎谨慎地分析和采纳下属的新建议 /142
- ◎一定要有耐心倾听员工的意见 /144
- ◎努力让员工坦言对你的反面意见 /149
- ◎正确对待下属的抱怨 /151
- ◎成功地主持员工例会 /155

Zhixing Goutong Xietiao



七、通过适当的培训 奠定协调管理的基础

- ◎ 现代领导者必须重视培养人才 /161
- ◎ 成功的领导者把培训员工当作最好的投资 /164
- ◎ 注重员工的岗位培养 /168
- ◎ 把工作部门当作正式教导新员工的地方 /171
- ◎ 将训练当成一种自我提高的经验 /173
- ◎ 员工的培训内容要不断创新 /176
- ◎ 充分认识培训中存在的主要问题 /178
- ◎ 确保对员工培训的有效对策 /183

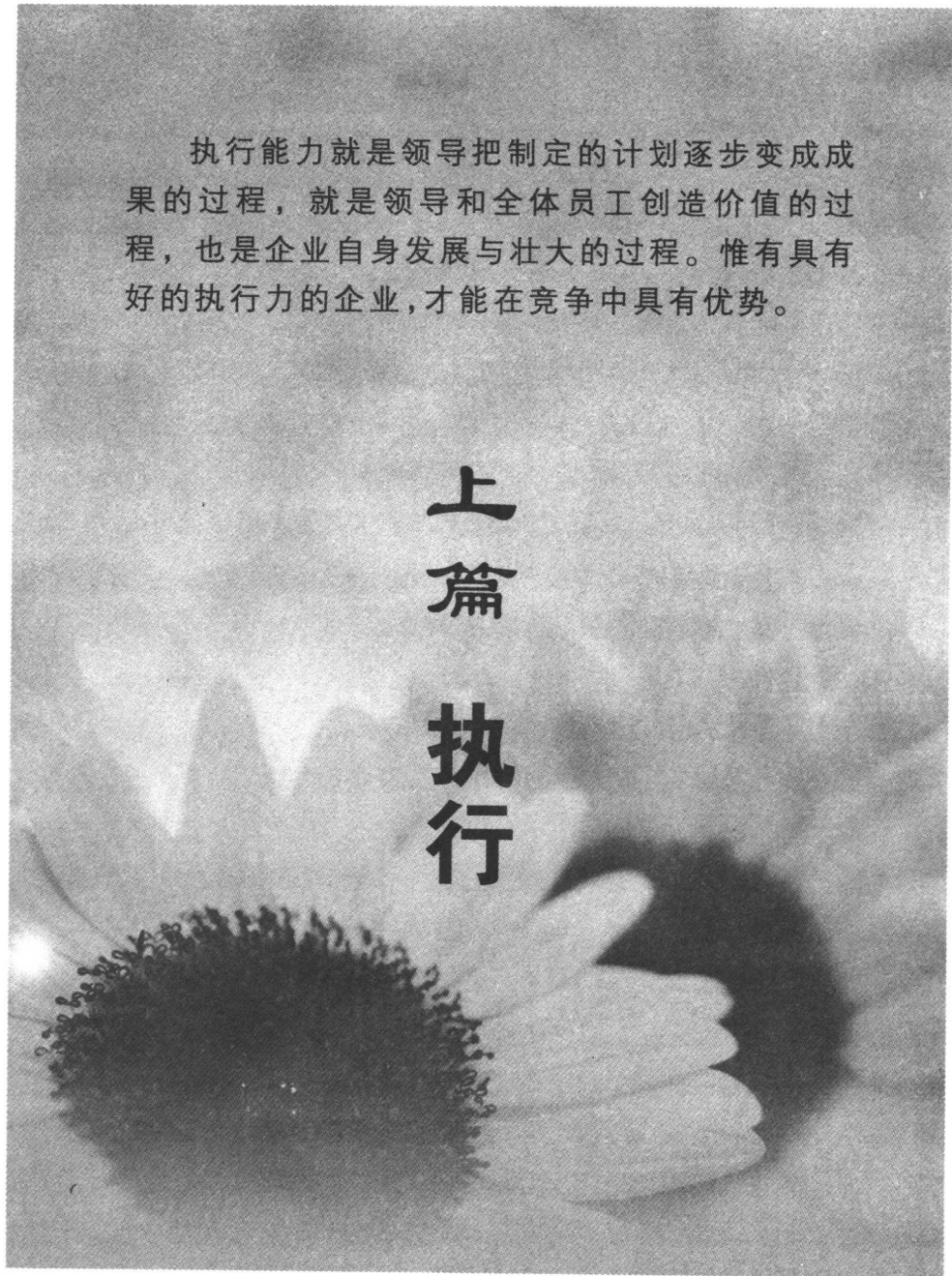
contents

八、积极协调 解决好公司的人际关系

- ◎ “员工问题”常常是公司管理不善的根源 /187
- ◎ 讲究平衡艺术,处理好人际关系 /189
- ◎ 组织中常见的人际冲突类型和处理方法 /191
- ◎ 运用“白金法则”协调和下属的关系 /196
- ◎ 解决好员工的“私人问题” /198
- ◎ 一定要及时解决冲突 /201
- ◎ 正确对待员工间的冲突 /203
- ◎ 处理好与员工之间的冲突 /206

执行能力就是领导把制定的计划逐步变成成果的过程，就是领导和全体员工创造价值的过程，也是企业自身发展与壮大的过程。惟有具有好的执行力的企业，才能在竞争中具有优势。

上篇 执行



一、招人和用人都要考虑执行力

◎ 尽力找到最佳的员工

几乎所有的领导者都知道，要想在竞争中保持优势，必须拥有一些最好的员工，以充分发挥执行力。

可是，许多公司不愿留住最好的员工，甚至不愿让所有人都成为最好的员工，或者说他们不会这样做。他们权衡得失，挑选最好的，付出的工资却是最低的。他们雇佣短期员工，担心在淡季时多付工资。

但是一名成功的领导者，必须不惜重金去找到一些最好的员工。为此付出的时间、精力和资源是值得的。不然，你雇佣的只是那些不中用的或根本无用的人。一个成功的公司应该努力找到最好的员工。

留意一下自己周围的大型公司，他们都擅长运用最新的科学技术去雇佣那些他们认为的一流人才。招聘员工是一件存有很高风险的事情，每雇佣一名员工，你就得冒一次险。因此在雇佣员工时，要留心使用一些现代技术，如心理测试、笔迹测试、评价小组等，因为第一印象

象可能具有一些欺骗性。

尽量花时间测试每位应聘者,尽力找出他们擅长什么,他们是否真正适合你的工作,他们具有什么工作技能,你是否容易训练和改变他们。你应雇佣那些有积极心态和良好性格,容易和你及你的员工相处的人。他们还必须诚实,勇敢。

第一印象往往具有一些欺骗性。因此,在招聘员工时,不要完全指望第一次面试。多研究一下他们的应聘材料,了解一下他们有关的背景,充分进行面试。你可以带上你所挑中的候选人员,带他们参观一下公司,观察他们对公司的兴趣程度,询问他们一些问题,让他们讲一下自己所做的事情,让他们每个人表述一下自己。最后,你会发现最合适的人。当然,你也不能完全依靠自己的判断,你应让更多的人参与录用工作。参与的人越多,最后的决定就可能越准确。你应当仔细倾听上司、同事和员工的意见,而不仅是自己的意见。

但是最后的决定必须由你做出。因为是你对整个企业或整个部门负责。你必须决定谁来为你工作,不要让其他人为你做出决定。

最好的员工会使你的工作变得十分轻松容易,他们与顾客相处也十分容易。那些不会微笑,不积极主动,根本没有想法的人似乎随处可见,雇佣这样的人只会使你变成像他们一样的领导者。因此,能否找到最好的员工,也许是你作为领导者面临的一个最大的挑战。如果在这