

科学决策
发挥示范的作用
一般和个别相结合
激发潜在力量
统筹全局
特殊人才的用法
策略摆布科学运作
利用物质力量
促进交流
拉近下级的距离
用机制制约和激发
活化自在
控制局面
贯彻意图
利用冲突

领导越当越简单

王 玉 新 / 著

另有天地 的领导方法



中国时代经济出版社

科学决策
发挥示范的作用
一般和个别相结合
激发潜在
统筹全局
特殊人才的用法
策略摆布科学运作
利用物质
促进交流
拉近下级的距离
用机制制约和激发
活化自在
控制局面
抓住典型的真谛
贯彻意图
利用冲突

领导越当越简单

■ 王玉新 / 著

另有天地 (的) 领导方法

图书在版编目(CIP)数据

领导越当越简单/王玉新著. —北京:中国时代经济出版社,2005.1
(超越丛书)

ISBN 7-80169-667-0

I. 领… II. 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 142038 号

领导越当越简单

王玉新
著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825 68320484 (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷厂
开本	880×1230 1/32
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印张	12.25
字数	264 千字
定价	23.00 元
书号	ISBN 7-80169-667-0/F·306

版权所有 侵权必究

丛书前言

写这套书的目的很简单，就是想让读者：

翻书能看到关心的内容；

看书能看到需要的东西；

一边看书能一边想更多的问题；

而且应该面广一点，方法多一点，悟性强一点，这既经济又适用。

为此，这套书做了这样的努力：

1. 有不同于以往的观点和看法；
2. 有动感的视角、方法和思路；
3. 立题独特，思维新颖，思想新鲜；
4. 引用经典人物的经典事例和言论；
5. 看起来方便，用起来简单。

这是一套原创性著作，因为作者有多年基层工作经验，又着重研究领导方法、艺术，所以这套书写的都是实际问题；

因为作者也在大学讲授哲学，着重研究思维方法，所以，这套书思维也很活跃。相信在《给领导者的 100 个思路》、《给领导者的 100 种方法》、《给领导者的 100 组实例》之后，读者会有新的喜悦和收获。

目 录

CONTENTS

一、决 策

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. 了解情况 / 3 | 6. 制定战略 / 15 |
| 2. 掌握信息 / 5 | 7. 科学决策 / 18 |
| 3. 找准问题 / 8 | 8. 权衡轻重 / 21 |
| 4. 把握局势 / 11 | 9. 注重细节 / 24 |
| 5. 确定目标 / 13 | 10. 慢半拍行动 / 27 |

二、引 导

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 引导 / 33 | 5. 用民主深化 / 45 |
| 2. 教育 / 35 | 6. 用机制制约和激发 / 47 |
| 3. 贯彻意图 / 38 | 7. 抓住典型的真谛 / 49 |
| 4. 动员群众 / 41 | 8. 发挥示范的作用 / 52 |

三、运 作

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. 统筹全局 / 57 | 3. 寻找契机 / 63 |
| 2. 突出重点 / 60 | 4. 抓住关键 / 65 |

- 5. 慎重初战 / 67
- 6. 突破一点 / 70
- 7. 集中优势兵力
打歼灭战 / 73
- 8. 抓大放小 / 75
- 9. 松紧有度 / 78
- 10. 摸着石头过河 / 81
- 11. 迈小步, 不停步 / 85
- 12. 策略摆布, 科学
运作 / 87

四、推 动

- 1. 改革 / 93
- 2. 创新 / 97
- 3. 用势 / 100
- 4. 促进交流 / 104
- 5. 利用对立 / 107
- 6. 施加压力 / 109
- 7. 推动竞争 / 113
- 8. 一般和个别相结合 / 116
- 9. 抓两头带中间 / 119
- 10. 用会议推动 / 122

五、激 发

- 1. 满足需要 / 129
- 2. 调动热情 / 132
- 3. 利用物质的
力量 / 135
- 4. 动用感情的
冲撞 / 137
- 5. 激发潜在的
能量 / 140
- 6. 亲和关系 / 143
- 7. 沟通梳理 / 147
- 8. 化解矛盾 / 151
- 9. 消除禁区、敏感区 / 157
- 10. 做好上级的工作 / 159
- 11. 拉近下级的距离 / 165
- 12. 谈话 / 168
- 13. 说服 / 171
- 14. 表扬 / 175
- 15. 奖励 / 178
- 16. 批评 / 184
- 17. 惩处 / 189

六、控 制

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1. 使用权力 / 195 | 7. 检查 / 216 |
| 2. 采用领导方式 / 198 | 8. 落实 / 219 |
| 3. 集权 / 202 | 9. 利用冲突 / 223 |
| 4. 民主 / 205 | 10. 控制局面 / 225 |
| 5. 科学授权 / 208 | 11. 稳定局势 / 229 |
| 6. 权力介入 / 212 | 12. 逆境反弹 / 232 |

七、御 人

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 人才素质模型 / 237 | 11. 不同类型人的
用法 / 279 |
| 2. 人才识别方法 / 240 | |
| 3. 人才发现艺术 / 245 | 12. 不同年龄人的
用法 / 282 |
| 4. 寻找创新者 / 249 | |
| 5. 人才培养 / 252 | 13. 特殊人才的用法 / 286 |
| 6. 人才选拔 / 256 | 14. 使用能人 / 289 |
| 7. 依不同情
境选人 / 261 | 15. 人才流动 / 293 |
| 8. 用人原则 / 265 | 16. 人才评价 / 296 |
| 9. 用长 / 270 | 17. 人才考察 / 300 |
| 10. 用短 / 274 | 18. 人才环境 / 303 |

八、立 己

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 生活准则 / 311 | 2. 工作策略 / 314 |
|---------------|---------------|

- 3. 自我设定 / 317
- 4. 点染特有魅力 / 321
- 5. 活化自在影响力 / 326
- 6. 设计个性形象 / 329
- 7. 活跃人际关系 / 331
- 8. 调整心理情绪 / 335
- 9. 保护自己 / 338

九、组 织

- 1. 组织结构 / 345
- 2. 组织人数 / 347
- 3. 组织个性 / 350
- 4. 增强组织弹性 / 353
- 5. 提高组织效能 / 357
- 6. 活化人才资源 / 359
- 7. 人员内部流动 / 362
- 8. 独立小组 / 365
- 9. 班子配备 / 368
- 10. 班子结构 / 371
- 11. 班子沟通 / 374
- 12. 选择接班人 / 378

策 决

- 慢半拍行动
- 注重细节
- 权衡轻重
- 科学决策
- 制定战略
- 确定目标
- 把握局势
- 找准问题
- 掌握信息
- 了解情况

1. 了解情况

难者在于弄清情况，不在决定政策。

——陈云（中共中央原领导人）

问题是工作的起点，目标是工作的终点。从问题出发，选取正确的方向和途径，采取有效措施，就达到了既定的目的。所以，弄清情况就是一切工作的基础。

（1）领导亲自到现场

这是了解情况的关键，也是一个必须遵守的原则。

听来的情况，因为没有亲身感受，比较抽象，就不容易触及思想，变成自己的东西。而且，没有现场的感觉，也难以产生具体、生动、深刻的感悟。自然，现场可以得到多得多的信息，触发多得多的灵感。

注意，只要你对那个东西没有经验，就是听到的十分生动，也不可能真的感受、理解它。所以，重要的问题必须亲自去了解，亲身去感受。

美国田纳西河流域管理局的财务主管威廉·马莱克每月有一天把时间用在公司雇员们所做的工作上。他可能半夜在擦洗卫生间，早5点拣信，为采购员打印数据等等。他说：“当你认真对待雇员们的工作时，他们会告诉你正规渠道听不到的事。”

美国的斯密斯·克莱恩公司生产学校和医院用的地毯。

它的销售部主任每半年要到医院去做两个星期的代班，清扫地毯。他说：“接近顾客就是胜利者！我在一家大医院当清洁工。要确实地保养本公司的产品和竞争对手的产品，而且是在使用它们的环境中，这是一种多么有意思的事。此外，我有机会‘唯顾客之是听’……我操作他们日常使用的所有机械，并处理用户每天遇到的清扫问题……对于市场需求，再不能搞自作聪明的妄加猜测了。我要了解医疗保健用户的实际需要。”

美国管理学家杜拉克说：“再没有比访问巴塞罗那更浪费的事了。但站在柜台后面只要工作两天，经理就能了解到多得令人惊奇的公司情况。”

（2）把自己的门打开，让员工们自由进出

美国德尔塔航空公司前总裁威廉·毕勃说：“我的地毯每个月都得清洗一次。机械师们、驾驶员们、随机服务生们，全都来找我。……董事长、总裁、副总裁，我们这帮人里没有谁还专有一位‘行政助理’来把求见的人一个个筛分、甄审过一遍的。”

（3）要听到意见，尤其是反面意见

中共老一辈领导人张闻天说过：“听反面意见，是坚持群众路线，坚持实事求是的一个重要条件。”

（4）做好调查研究

①要分成两个阶段。第一阶段是点上的调查，在于发现问题。如毛泽东所说：“要拚着精力把一个地方研究透彻，然

后研究个别地方，于明了一般情况，便都很容易了。”第二阶段是面上的调查，在于确定问题。可采取随机抽样方法，以便给具体的典型事例“加权”评判，决定取舍。

②调查的对象要有典型性。或者有问题的典型性表现，或者它已经表现了某种苗头和趋势。

③一定要把典型研究透，不要走了半程轻易下结论。

④找各方面的人开调查会是个基本的方法。调查会最多7人，最好3到4人。人多了就难以听到真话了。要原原本本做记录。因为开会时你判断不了什么是需要的，什么是不需要的。

⑤要有个别谈话。因为更深入的情况必须个别了解；只要有另外一个人在，这个人就一定会有保留。

⑥千万不要带自己的观点。只要有观点，就一定排斥不同的看法，曲解了解到的情况，真实情况就不真实了。

2. 掌握信息

要保持一个优秀企业或单位的生存，最好的办法就是与别人交流经验和看法。

——施瓦布（欧洲管理论坛主席）

信息十分重要。不只是信息已经成为一个产业，而且，它已经成为决定群体命运的重要前提，成为企业创造和增值的一个重要因素。这不言而喻。问题是，目前还有一个严重问题，即信息的丢失。前苏联有一个情况调查。在企业，来

自领导的信息，只有 20~30% 的工人知道并能理解，而从工人能够到达上层的信息不超过 10%，平行交流的信息效率则能达到 90%。西方有一项调查。因机构臃肿，从董事长到总经理，信息丢失 37%，到中层丢失 46%，到一般管理者丢失 60%，到最下层则丢失 80%。

(1) 建立信息系统

过去，信息系统是以最高领导人为中心建立的。这种形式有更大的直接效率，对具体工作有好处，但不利于全方位的、获取更广泛的信息，也不利于激发更广大人群的信息效益。而且，把必要的信息传递给最高领导层，这向来是非常困难的事情。这会遇到客观和人为的各种因素的干扰。所以，一个单位的信息系统应该打破轴心形式，而以无中心形式出现。全方位地给全体人群以全方位的信息。这样，既利于全体人员信息的获得和增值，也更利于领导层信息的获取。

(2) 以问题为中心

以自己的问题为中心收集、处理信息。缺少问题意识，或问题不准，信息便集中不起来。这容易产生信息泛滥问题，掩盖了问题，也分散了精力。这里，找准问题就成了最重要的事情。

(3) 分权

美国经济学家 F·A·哈耶克说：“……分权能产生和利用比中央控制制度下多得多的信息。”他说：“更多的信息可以在‘分权’体制下得到更快处理。也就是说，人们之间会

发生许多偶然的事先无法预知的联系，这引起许多‘盲目变种’的出现。从而有更多‘选择性保留’。”这里的“选择性保留”是指新产生的想法和创意。

(4) 削减组织层次

组织总是要消耗信息的，层次越多，消耗的越多。而且，只要传递，信息就一定走样。所以削减层次是一件大事。

(5) 确定部门信息责任

(6) 创造交流的形式和机会

应该有好的信息载体。报纸、简报、内部网站、信息员、信息发布会、碰头会等等。这些形式许多单位都有，但下功夫做好才有意义。而创造一些有效的机会则不为多数人重视。不只是会议，在任何场合都可以有意图地小规模或个别接触某种人群，以获得特定的信息。

(7) 文件和会议要适可而止

信息过多反而掩盖了真正需要的东西，又耗费人的时间和精力。更重要的是，人们很容易陷入形式主义之中。

(8) 防止信息渠道的单一化

由于领导者的习惯定势，轻车熟路，总是愿意采取惯用的方式，接触固定的人群。再加上思维和知识的固化，就容易造成信息渠道的单一化。这不容易摆脱旧的思想、思维模式，也不容易接受新的东西。

3. 找准问题

在眼前一堆事情里你能不能找出最关键的问题来，找出制约发展的根本问题来？解决这个问题是否对其他问题产生什么影响？这种很快抓住主要矛盾的能力，是企业的头儿必须具备的。

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）

所说问题，就是在确定并实践“问题——途径——目标”的过程中出现的症结。具体地说，是表现在方向、道路这个引导性问题上的正确、准确性；在发挥自身优势、避免劣势这个成长性问题上的正确、准确性。找准问题，确定目标，这是引导性问题，而选择途径则是发挥优势、避免劣势的成长性问题。

（1）问题在具体的个别性事件里，在不经常发生的偶然事件里

一般存在于个别之中。真的东西、原本的东西，都在一个个别、具体的事件之中。只有深入到个别、个体里，才可能发现真正的问题。

必然存在于偶然之中。不要小看了偶然发生的事情，不管是好事、坏事，偶然的東西都是苗头、趋势的表现。成功还是失败，大多能在偶然事件里找到线索。它还能够帮助我们突破旧的思维和思想。没想到的，正是我们没有突破的。