

领导

总策划 肖晓春



舒兆平 安馨平◎著

方略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

领导有方 ①

舒兆平 安馨平◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

领导有方 I /舒兆平,安馨平著. —北京:北京大学出版社,2014. 1

ISBN 978 - 7 - 301 - 23313 - 9

I. ①领… II. ①舒… ②安… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 236739 号

书 名: 领导有方 I

著作责任者: 舒兆平 安馨平 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜 张慧卉

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 23313 - 9/F · 3773

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: em@pup.cn

QQ: 552063295

新 浪 微 博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

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

出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16 印张 250 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 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,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

领导有方之 “四领四导”

领导是企业的灵魂人物,决定着企业的生死存亡。领导就是“率领并引导”,即率领和引导全体员工向前走,这需要领导确立明确的目标,指明前进的方向,给全体员工发布统一步调的号令。

领导的“领”字包含了四层含义:第一是要有清晰明确的目标、意图和战略,这样才能纲举目张,让团队成员清楚地知道要去哪里,具体该如何走;第二是带领团队,使团队成员愿意追随你、跟着你一起努力;第三是把控好方向,即制定明确的企业发展方向,这样团队成员才知道要去哪里;第四是要有权威性,要有一呼百应的号召力,做出的决定才能得到团队成员的全力支持。

有个人逛宠物店,看到一只毛色很漂亮的鸚鵡,标牌上写着:“此鸚鵡会表演说话,售价3 000元。”

另一只鸚鵡毛色光鲜,灵活可爱,标牌上写着:“此鸚鵡会表演唱歌,售价5 000元。”

最后,这个人走到一只又老又丑的鸚鵡前面,这只鸚鵡毛色暗淡散乱,但标价20 000元。

这人赶紧将老板叫来:“这只鸚鵡又老又丑,它会什么?怎么这么贵呢?”

店主回答:“我也不知道这只鸚鵡会干什么,但另外两只鸚鵡称它为领导,它们干什么它们就干什么!”

这个故事告诉我们,真正的领导者,无须事无巨细、事必躬亲,只要懂激励、懂放权、懂管理,就能团结比自己更强的力量,通过他人来完成既定的任务。如果能做到手下的人帮你把安排的事情都办好了,而且回过头来还要感谢你提供了这样

的锻炼机会,你就是一个好领导!

领导的“导”字同样有四层含义:第一层含义是引导,现在的员工都有思想、有主见,硬管行不通,而是要以引导、激励的方式让员工朝远景目标前进。第二层含义是辅导,无论态度或技能方面的辅导,都是为了提高员工的生产力,促进企业发展。第三层含义是监督,通过对员工经常而系统的监督,一方面可以及时掌握各级员工的工作情况,对他们的工作绩效在总体上做出评价;另一方面还可以在掌握大量实际材料的基础上,对他们以工作实绩为主要依据进行升降奖惩。第四层含义就是人才的培养,积极为各类人才施展才华创造良好的条件,为他们解除后顾之忧,保证他们把全部精力和聪明才智都用到建设事业上来。

一个寒冷的冬日,某部队新来的一批士兵正在吃早餐,不知道哪位新兵将吃不完的半个馒头丢进了泔水桶里。这时政委刚好来视察,看到了泔水桶里的半个馒头,问:“这是谁丢的?”新兵们面面相觑,没人承认。政委再问,还是没人承认。“好,全连所有战士都站在操场上淋雨,直到有人承认为止!”

操场上,政委陪着大家一起淋雨,快一小时过去了,还是没人承认。最后,政委对炊事班说:“把泔水桶里的那半个馒头捞起来,放在锅里煮成一锅汤,全连每人包括我自己都喝一碗!”最后他又加了一句:“再加一大把辣椒和老姜!”

对于这个政委的所作所为,你有何感想?要求战士淋雨、吃泔水桶里的馒头做成的汤,是纪律严明,有令必行;而加辣椒和老姜,陪着淋雨,则是爱,是责任,是同甘共苦、勇于承担,是自我首先检讨。自此之后,还会有士兵随便浪费军粮吗?肯定不会了,因为每个士兵都被教育、被感化了,受教育者在后来也会成为教育者,这就是领导的最高境界。

做到以上这“四领”和“四导”,方能称为领导。领导有方,就是率领和引导全体员工有方法、有策略地共同实现企业的目标,这不但要求领导懂管理、会用人,而且还要求领导在品格修养、个人魅力、领导艺术等方面进行研究和修炼。

《领导有方》归纳了中外知名领导者所具备的优秀素质,内容涵盖了成就卓越领导的十项全能,让领导者深刻领会管理的真谛,并辅之以大量经典案例开阔领导者的思路,帮助领导者重新认识自己,解决管理中的难题,实现领导魅力的全面提升,

成就领袖梦想,实现辉煌人生!

《领导有方》(Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ)能顺利出版,我们要衷心感谢北京大学出版社王明舟社长、张黎明总编辑、孙晔副社长、张涛副社长、李东副社长、杨立范副总编辑、张凤珠副总编辑、林君秀主任、贾米娜编辑等的大力支持!

同时还要感谢中国联通广东省公司何飙总经理、舒兆平副总经理、安新院长以及邓小华、龚震波、叶素贞、刘少芝、何丽秋、肖艳芳、林丽梅、叶艺明、肖建花、曾君连、肖海华、叶伟驱、黄细娥、肖常娥、李介明、肖凌云、林月好、朗春敏、丛珊、李巧仪、刘红梅、肖建芳等所有给予帮助的朋友们!

肖晓春

2014.1

目录



第一章 角色定位

● 管理人员的层级与技能要求

管理人员的层级分类

管理人员的技能要求

三类管理人员的区别

● 管理人员的角色特征

管理人员的角色特质

管理人员的工作特性

● 管理人员扮演的三大角色

人际关系角色

信息沟通角色

决策者角色

● 管理人员的定位

作为下属的定位——经营者的代表

作为同事的定位——同事就是我的内部客户

作为上司的定位——七种角色

小测试：你属于哪种类型的管理人员

● 卓越管理人员应具备的能力与素质

管理人员应具备的十种能力

管理人员应具备的十种素质

管理人员应具备的五种习惯

1
3
4
5
7
8
9
11
13
14
15
17
18
19
21
23
27
30
31
32
33

第二章 时间管理

● 做时间的主人

认识时间的价值

找出浪费时间的原因

时间管理三部曲

时间管理的诊断与分析

● 时间管理的六项基本原则

第一原则:制定明确的目标

第二原则:列出工作计划清单

第三原则:有计划、有组织地进行工作

第四原则:分清工作的轻重缓急

第五原则:掌握 20/80 定律

第六原则:制定规则、遵守纪律

● 时间管理的六大关键

第一关键:做最有效率的事情

第二关键:充分授权

第三关键:每天保证一个小时“不被干扰”

第四关键:同一类事情最好一次做完

第五关键:记好“时间日志”

第六关键:与别人的时间取得协调

● 时间管理的七大技巧

技巧一:要事第一

技巧二:学会说“不”

技巧三:杜绝不速之客

技巧四:减少冗长的会议

技巧五:有效消除电话干扰



37

39

40

43

47

49

51

52

55

57

58

60

62

63

63

63

63

64

64

64

65

65

67

68

69

73

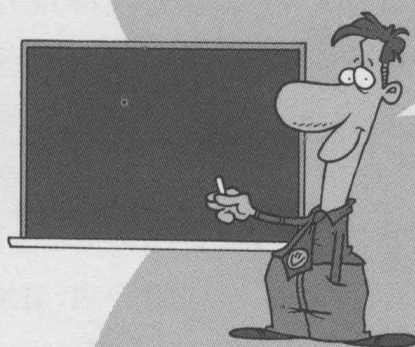
技巧六:办公桌上的“5S”运动	75
技巧七:善用时间管理的工具	78
● 避开时间管理的五大误区	78
误区一:工作缺乏计划	79
误区二:组织工作不当	80
误区三:拖延的坏习惯	80
误区四:事必躬亲,不懂授权	81
误区五:进取意识不强	81
第三章 有效沟通	83
● 管理沟通 ABC	85
沟通的特点与作用	85
沟通的形式、渠道与原则	88
● 管理沟通的内涵与要素	91
管理沟通的内涵	91
管理沟通的要素	91
常见的沟通障碍及其消除策略	92
● 有效倾听与反馈	95
为什么要积极倾听	95
倾听的五个层次	98
克服倾听中的障碍	101
倾听中的反馈	105
倾听的七大技巧	107
● 面谈的技巧	111
面谈的三种类型	113
面谈的七大技巧	114



面谈发问及追问技巧	116
● 如何与下属沟通	118
与下属沟通的四种方式	118
赞扬下属的六大技巧	124
批评下属的六大方法	128
如何妥善处理下属的不满	132
● 如何与上司沟通	133
七种类型上司的应对技巧	134
请示汇报的四个程序	138
说服上司的技巧——如何让上司点头	142
拒绝上司的技巧——智慧地说“不”	146
与上司沟通的四大误区	148
● 如何与平级沟通	151
平级沟通的五大障碍	152
平级沟通的三种方式	157
提高平级沟通效果的两个策略	160
 第四章 绩效管理	 163
● 看清绩效管理的真面目	166
什么是绩效管理	167
绩效管理系统的评价标准	169
绩效管理中的四种常见做法	172
绩效管理的五大误区	182
● 实现绩效管理的前提——绩效计划	186
何为绩效计划	186
如何制定绩效标准	189



如何制定绩效目标	193
绩效计划样例	195
● 把握绩效管理重头戏——绩效考核	198
绩效考核,究竟“考”什么?	198
如何保证绩效考核不走样	203
绩效考核实施的六要素	206
绩效考核指标的设计	209
绩效考核的五大误区	211
● 绩效考核的四大核心技术	214
关键绩效指标法	215
平衡计分卡	218
标杆超越	224
非系统的绩效考核技术	227
● 绩效考核结果的实施——绩效改进	233
绩效改进的原则与要点	233
绩效改进的六大流程	234
● 基于能力的绩效改进方案	238
● 如何设计改进绩效的干预活动	241



第一章

角色定位

管理就像放风筝,而管理人员就扮演着风筝操纵者的角色,被管理人员就相当于风筝,中间的那条线就是管理的方式,包括组织结构、绩效管理等。线粗了,风筝飞不起来;线细了,风筝又容易挣断。同样,组织结构过于繁杂、臃肿,组织就无法高效运作;而如果太简单,就可能失控,也达不到预期效果。

对于放风筝,其目的是风筝能顺利地飞起来,这需要三个条件:一是合适的天气,二是好的设备(如风筝、线等),三是掌握放飞的技巧。第一条是环境问题,我们不能改变,只能选择和适应;第二条是硬件问题,不难达到;风筝能否放好,关键在于第三条掌握操作技巧,其作用在于能将环境、硬件、人等因素协调、平衡起来。这就是管理。

作为一名管理人员,您对自己所扮演的角色了解吗?您知道管理人员应当具有什么样的角色定位,应当担负什么样的职责,应当具备什么样的素质与修养吗?您知道管理人员的能力与什么有关以及如何提升自己的能力吗?





恼火的王经理

一直在基层工作的王经理,年富力强,工作雷厉风行,处理事务果断冷静,备受大家信赖,成为 S 厂里绝对的权威。

王经理很忙,每天早上都提前半个小时到单位,他需要协调解决很多问题:由于下雨,部分设备需要维修,影响了生产,成本支出需要增加;由于停电严重影响生产,需要尽快与供电部门交涉;员工对食堂伙食意见很大,食堂需要整改;车辆分配不均,某部门消极怠工;上级部门布置了岗检、安全、成本控制等重要工作……



王经理总是从早忙到晚,常常感到心力交瘁,在获得个人成就感的同时也对下属很不满,下属的无能经常让他很恼火也很无奈,感叹没有一个人做事能让他放心!

作为一名管理人员,你是否也有过与王经理相同的经历?是什么原因造成了王经理目前的困境呢?——对自己的角色定位不清晰!王经理的角色定位应该是一位将军,负责“运筹帷幄,决胜千里”;但实际上他却像一名工兵一样,整天为了琐事而疲于奔命。

在现实工作中,像王经理这样陷入角色错位的管理人员不计其数,那么,管理人员应该如何对自己的角色进行定位?一名管理人员在进行角色定位之前,首先要明白什么是管理。

管理是存在于组织之中的,所以,要想明确管理的内涵,必须首先明确组织的概念。

组织是两个以上的人组成的具有特定目标,拥有一定资源,并保持某种权责结构的群体。组织具有以下特点:

- 有一定的目标。
- 拥有资源,主要是人、财、物、信息、时间。
- 组织总是保持一定的责权结构,结构决定了组织中的人处于什么位置、谁该做什么、谁有什么权力、要承担什么责任。

• 组织内部的成员之间存在互动,组织与外部环境之间也存在互动。这个相互影响和交换各种资源的过程贯穿于组织的整个发展之中,一旦这种互动停止,组织自身就会走向衰亡。

明确了组织的含义,管理的含义也就比较好理解了。管理就是组织在特定的内外部环境约束下,为有效实现组织的既定目标,而对各种组织资源及其活动进行的计划、组织、领导、控制等一系列科学与创新的社会活动的总称。而管理人员是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人,其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

与管理人员相对应的作业人员,是指在组织中直接从事具体的业务,且不承担对他人工作监督职责的人,他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。

因此,管理人员的角色已经从具体执行转变为监督执行,应负担起承上启下的重任,做好分工、协调与监督等工作。

管理人员的层级与技能要求

企业的组织结构就像一根链条,环环相扣,任何一个环节的薄弱都同样会造成整体运转的障碍。如果将企业比做一个人,高层管理层就好比人的头脑,负责决策,决定前进的方向;作业人员则是双足。但仅有头脑和双足还是不够的,必须要有一个承上启下的腰,也就是贯彻执行决策意图和指挥具体操作的基层与中层管理人员。

基层与中层的管理人员,既要心怀全局,又要熟悉具体的业务操作,是公司非常重要的骨干力量。

如图 1-1 所示,企业内部人员可以分为四个层次:作业人员、基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。

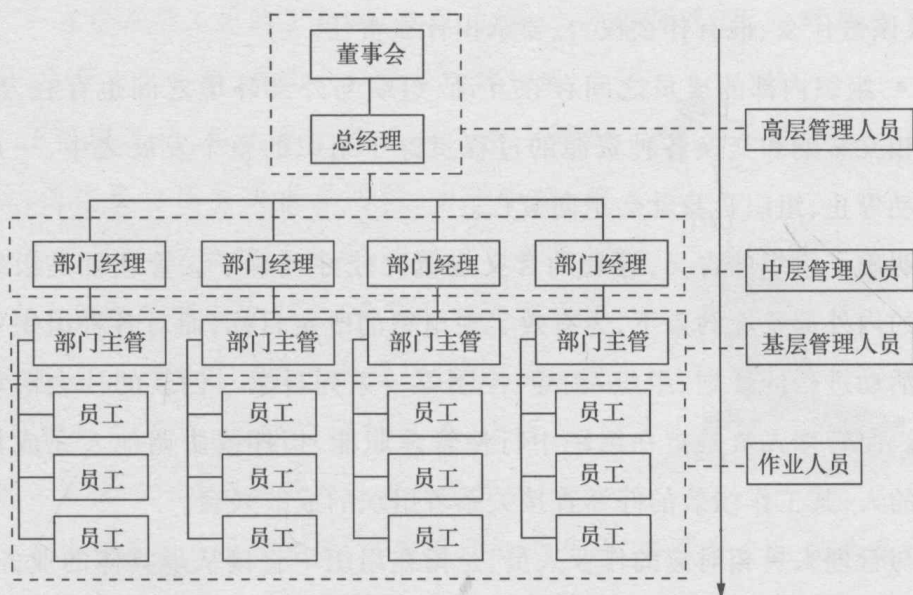


图 1-1 企业内部人员结构

◇ 管理人员的层级分类

1. 管理人员按层级可以划分为以下三类

- **高层管理人员——“挥手”。**高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是:制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员在与组织外界的交往中,往往代表组织,并以“官方”的身份出现。

- **中层管理人员——“叉腰”。**中层管理人员通常是处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是:贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策、监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员特别注重日常的管理工作。

• **基层管理人员——“监工”。**基层管理人员亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理人员,他们所管辖的仅仅是作业人员,而不涉及其他管理人员。他们的主要职责是:给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

2. 管理人员按领域划分为两大类

按其从事管理工作的领域及专业不同,可以分为综合管理人员和专业管理人员。

- **综合管理人员**,即负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。
- **专业管理人员**,即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理人员。

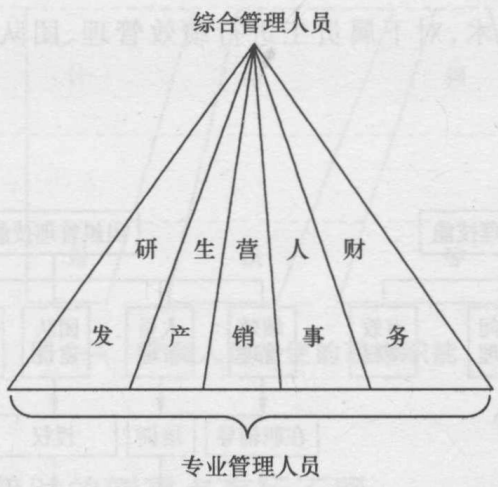


图 1-2 管理人员分类

管理技能要求

管理学家法约尔及库茨等人把管理人员的技能分成三种类型:

• **技术技能**:指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

• **人际技能**:与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。

• **概念技能**:观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境相互影响的能力。具体包括:理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,权衡不同方案优劣和内在风险的能力,等等。

事实上,新的变化使我们认识到随着企业规模的扩大、环境不确定性的增加以及活动范围的扩大,管理工作对技能的要求发生了一些变化。

要成为一名优秀的管理人员,首先要掌握自我管理技能,认清自己的角色定位,做好时间管理,对下属进行有效授权。同时,还要掌握组织管理技能,运用管理沟通技术,对下属员工进行绩效管理、团队建设等。具体技能如图 1-3 所示。

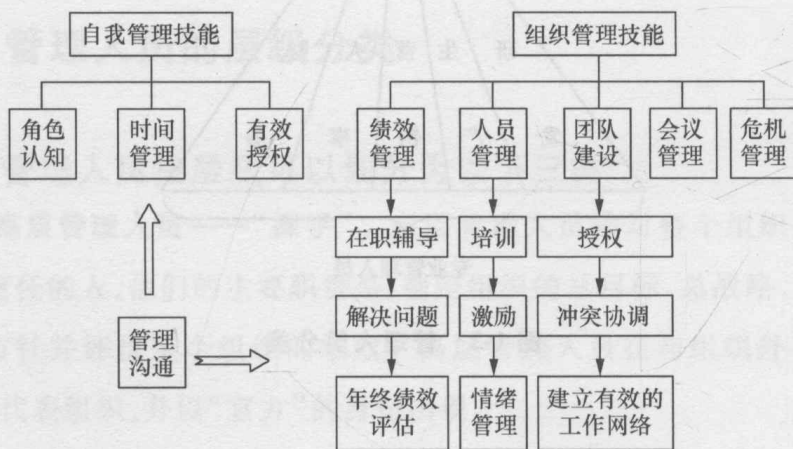


图 1-3 管理人员的技能要求