

领 奇

总策划 肖晓春



舒兆平 安馨平◎著

有 方



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

领导有方 ②

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Ⅱ/舒兆平,安馨平著. —北京:北京大学出版社,2014.1

ISBN 978-7-301-23312-2

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236738号

书 名: 领导有方Ⅱ

著作责任者: 舒兆平 安馨平 著

责任编辑: 张 燕

标准书号: ISBN 978-7-301-23312-2/F·3772

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 14.75印张 206千字

2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定 价: 35.00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,它们叫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 高效会议	/1
● 你的企业为什么要开会	/4
对开会的四大错误看法	/5
开会的真谛:实现有效的沟通管理	/7
开会的目的:传递资讯,协调一致	/9
开会有利弊,得失要掂量	/11
● 会议低效的两大原因及解决办法	/12
召开了不必要的会议	/12
会议控制不当	/16
● 高效会议的三大保障	/19
明确可行的方案	/20
合理的议程安排	/25
讲求实效的预算	/29
● 会议中的沟通与反馈	/32
会议沟通的三种模型	/32
阻碍会议沟通的因素及促进策略	/34
会议中反馈的方式与类型	/38
达成有效决议的三大办法	/40
● 掌握领导艺术,成功驾驭会议	/45
即席讲话艺术——机敏巧应,生动别致	/45
会议演说技巧——声情并茂,言之有理	/50

尽显主持人魅力,成功推进会议	/56
● 作好会后评估与总结	/63
制定科学的会后评估体系	/63
确定会议评估调查的方法	/66
进行会议评估,得出评估结论	/69
 第二章 冲突管理——化干戈为玉帛	/73
● 揭开冲突的面纱	/77
什么是冲突	/78
冲突从何而来	/81
冲突的五个发展阶段	/87
如何正确理解冲突管理	/90
● 掌握冲突管理的一般策略	/93
合作策略	/94
克制策略	/96
强制策略	/99
回避策略	/101
妥协策略	/105
● 如何处理员工之间的冲突	/106
造成员工之间冲突的五大原因	/107
解决员工冲突的一般方法	/112
● 如何处理部门之间的冲突	/115
部门冲突的四大类型及原因分析	/116
处理部门之间冲突的五大法宝	/120
● 处理上下级冲突的艺术	/125
处理与上司冲突的八大方法	/125
处理与上司冲突的两项原则	/128



处理与下属冲突的四个技巧	/130
处理与下属冲突的三项原则	/132
● 四个常见典型冲突的处理办法	/134
上司批评你的下属怎么办	/134
下属对你有偏见怎么办	/139
下属“薪情”不好怎么办	/140
你与业务骨干发生冲突怎么办	/143
● 冲突管理的延伸	/146
制定冲突管理计划	/146
利用“鲑鱼效应”激发良性冲突	/150
变冲突为绩效	/154
 第三章 团队建设——打造“1 + 1 > 2”的神话	 /157
● 如何组建一支新团队	/161
新团队组建要考虑的两个问题	/161
新团队组建的“5P 要素”	/164
团队建设的四大途径	/169
如何设定共享的团队目标	/173
● 团队发展与健康诊断	/176
团队发展五阶段模型	/176
团队建设的四大误区	/183
团队建设中的三大危险信号	/186
● 塑造所向无敌的团队精神	/189
跨越团队沟通的障碍	/189
畅通“基础设施”建设	/193
驾驭团队中的“野马”	/196
点燃团队工作的热情	/199



● 打造团队超强战斗力

/208

培育优势员工

/208

实施成员优势互补

/214

亦授亦收,张弛有度

/218

● 迈向高绩效团队

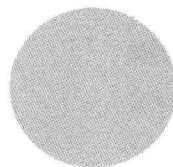
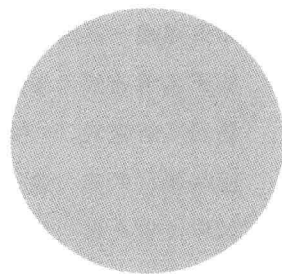
/224

高绩效团队 PERFORM 特征描述

/224

狼队的启示

/227



第一章

高效会议

会议作为企业内部沟通的重要管道之一,常令领导者绞尽脑汁,一筹莫展。《领导引擎——谁是企业下一个接班人》一书中曾特别强调:对成功企业而言,任何无法让与会者感到更充实,并渴望有更佳表现的会议,都是一次既失败又浪费时间的会议。

因此,《哈佛管理技能大全》中将“哈佛经理的会议手册”作为重点阐释的内容之一。会议管理不仅是国内企业应该特别予以关注的管理环节,更是企业评价主管人员综合能力的标杆之一。





给你的会议算笔账

老刘是北京一所大型国有企业的党委书记。每次给老刘打手机，十回有九回，都听到他在电话那边低弱地呵着气说：“喂，开会呢，过会儿联系”，或者，“开会呢，有事发短信吧，挂了啊。”

老刘几乎每天都有会，少则一两个，多则三四个。会议的时间在半个小时到三四个小时之间，有时从早开到晚。

除此之外，每个季度都要有一两次连开三天的大会，这种会的议程通常是：每天早上 8 点半到中午 12 点半听报告，下午 2 点到 6 点分组讨论，晚上 7 点半到 10 点再开会。



到年终总结的时候，老刘一边要为自己的发言准备长达六七十页的 PPT 文件，一边又要为上级领导的发言提供所需的素材。

事实上，老刘对他参加的所有会议都颇有微词。当别人问他职务时，他自嘲地说：“我是职业参会者。”

和老刘有同样烦恼的人不在少数。某企业销售经理李毅也是个典型的“会议分子”。

他经常参加交流会、发布会、评审会、捧场的会、被“批斗”的会等各种各样的会。李毅觉得他所参加的会议大都低效、毫无重点、浪费时间。更糟的是，真正要完成企业业务的会议却得不到良好的管理，以确保适当的人员到位。

如果你的开会时间加到一起，你可能会大吃一惊。保守地来算——一周 4 个小时，那么你一生用于开会的时间就将达到 9 000 小时，即超过 365 天。

你所在的组织越成功,你用于开会的时间就越多。如果你是一个中层管理者,每周可能有大约 35% 的工作时间用于开会,而如果你是高层管理者,这个比例则可能超过 50%。这就意味着,你可能要把工作时间的一半以上用于参加会议或组织会议。

名目繁多、效率低下的会议不仅意味着机会的损失,还意味着时间的浪费。时间是有限的,如果把员工在会议中消磨掉的时间换算成完成工作的时间,就可以知道企业所浪费的金钱是多么惊人。



知识链接

网站 EffectiveMeetings.com 提供了一个会议成本计算器,能够帮助人们根据一组变量确定会议的成本。例如,假定管理团队有 5 名成员,平均年薪为 7 万元,每次参加会议的时间持续约 2 小时,那么每周召集一次这样的会议就要花费 390 元,每年的花费就要超过 2 万元。

除了这个金额外,还要加上无休止的会议、堆积如山的信息及日渐变长的工作清单给员工所增加的压力和不满所造成的损失。

那么,作为一名管理者,你是否意识到了上述问题的严重性?你是否已经掌握了高效会议的管理技巧呢?我们先来做下面一个测试吧!



测一测

你的会议管理能力如何?

1. 总是在会议开始前 3 天就已经安排好了会议的日程并将该日程通知到每位与会者? 是() 否()
2. 当与会者询问会议日程安排时总是回答:“还没定呢,等通知吧。”是() 否()
3. 对于会议将要进行的每项议程都胸有成竹。是() 否()
4. 会议开始前半小时还在为是否进行某几个议题而犹豫不决。是

() 否()

5. 提前将每一项会议任务安排给相关的工作人员去落实,并在会议开始前加以确认。是() 否()

6. 临到会议开始前才发现还有一些会议设备没有安排好。是() 否()

7. 预先拟定邀请与会的人员名单,并在开会前两天确认关键人士是否会出席会议。是() 否()

8. 自己也记不清邀请了哪些人出席会议,会议开始前才发现忘了邀请主管领导参加。是() 否()

9. 会议时间安排恰当,能够完成所有的议题。是() 否()

10. 会议总是被一些跑题、多话者干扰,难以顺利进行。是() 否()

11. 会议室布置恰当,令与会者感觉舒适又便于沟通。是() 否()

12. 会议室拥挤不堪,令与会者感觉不快,大家都盼望着早点结束会议。是() 否()

以上 12 个问题,充分反映了你在会议管理活动中的表现,你如果选择了题号是单数的行为表现,请给自己加上 1 分;你如果选择了题号是双数的行为表现,请给自己减去 1 分。最后看看自己的总分吧!

3~6 分:你的会议管理能力是值得称道的。

0~3 分:你的会议管理能力也还不错,但需要进一步改进。

低于 0 分:你的会议管理能力真不怎么样,赶快努力吧!

你的企业为什么要开会

在企业的日常管理运作中,开会是一道必然的程序。不过,如果忽略了会议的真正目的或者没能正确掌握召开会议的技巧,就会大大降低众人的

参与意愿和投入感,也失去了开会的意义。

因此,要想召开高效会议,必须在召开会议之前弄清这样一个问题:你的企业为什么要开会?

◇ 对开会的四大错误看法

在很多人的意识中,往往对一些会议有意无意地潜藏着一些错误的看法。如果这些看法先入为主,带到会议上来,将会对会议的效果产生极大的影响。因此,要想保证会议的效率,就需要首先更正这些错误的看法。

1. 开会浪费时间和精力

这种看法使与会者认为参加会议得不偿失,参加会议被看作是一种时间和精力上的损失。事实上,持有这种观点的与会者,可以从以下两个方面来重新认识开会的必要性:

- 开会的确要花费一定的时间。开会就如同任何其他活动一样,都需要花费时间,但召开会议与参加会议都是管理者的重要工作内容之一。

- 检讨自己的时间管理。如果与会者总是抱怨自己没有时间开会,除了会议太多、太长和无效率的可能以外,也需要考虑自己时间管理的科学性。很多管理者由于不懂放权,而把自己丢进了琐碎的日常事务中,以至于没有时间召开和参加会议。

2. 开会没有多大意义

有些管理者由于过去有很多参加失败会议的经验,因此认为会议一般都没有太大的意义,从而对参加会议抱着消极甚至抵触的态度。实际上,作为人们生产生活中必要的团体活动,开会的意义是不言而喻的。

- 增强组织的向心力与凝聚力

开会首先可以表现出一个组织的存在,无论这个组织是长期固定存在

的,还是仅仅是临时组成的一个团队。如果一个组织没有聚会,或是长期没有组织成员碰面讨论问题,仅仅局限于非正式的聊天交流,那么这个组织的向心力和凝聚力就会减弱甚至丧失,组织性也会相应地不断降低。

- 加强群体沟通

在人类社会中,最好的信息沟通方式莫过于人与人面对面进行沟通。会议不仅是一种信息的交流,而且更是一种情感的交流。与个体之间的沟通相比,会议还具有反馈及时、沟通主体多元化等优势。

3. 会开多长时间,不好说

所有与会者最担心的事情,莫过于会议的组织者抱有“会开多长时间,不好说”的观点了。因为这种观点意味着会议毫无计划,有可能成为吞噬大量时间和精力和无底黑洞。

面对这样的观点,需要从以下几个方面进行及时更正:

- 会议的时间是完全可以预知和控制的。优良的会议策划可以使会议的每一个细节落到实处,保证会议的方向与进程。
- 在会议的召开过程中,会议主持人是掌握会议进程的舵手。当议题偏离方向或出现部分人控制会议的局面时,主持人就要善用自己的权力和语言艺术,将讨论引回正题,确保会议达到预期的效果和在预定的时间内圆满结束。

4. 开会的时候可以干自己的事情

经常开会的经理人可能会看到这样的情景,会议主席或其他发言者在上面讲话,而有的与会者却在干着自己的事情,或是阅读工作资料,或是干着私事,甚至在玩手边的一些东西。

这样的现象,自然源自这种观点:“开会的时候可以干些自己的事情。”要消除这种现象,就要首先更正这种不正确的观点,可以从以下方面进行引导:

- 得不偿失

有句话叫“一心不能二用”。在会议上做其他事情,就自然听不清楚发言者的讲话,甚至不了解会议进行的步骤,这就无法很好地参与到会议中去,也就无法达到出席会议的目的,还不如不去。即使会议非常无聊,在会上做其他事情,由于受到会议现场的干扰,也不一定做得好。

- 高危险性

在会上干自己事情的人可能会有这样的想法,我悄悄地做,这么多人,会议主席哪会看见我。实际上,台上的人看台下的人,站着的人看坐着的人,都是非常清楚的。所以,要想令自己在会上的行为不为人知是不太可能的。

◇ 开会的真谛:实现有效的沟通管理

会议是最有效的沟通方式之一,会议为一个人或几个人在一段很短的时间内提供信息或将信息传递给其他人。任何一个组织都需要经常通过召开会议传递资讯,沟通信息,协调一致,形成共识,从而正确地解决各类问题。

总的来说,开会的真谛就是实现有效的沟通管理。对此,我们可以从以下几个方面来理解:

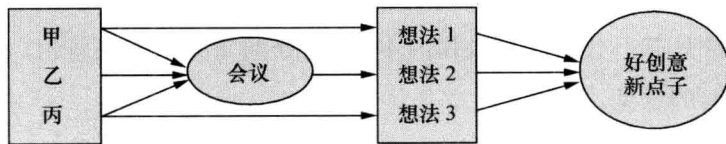


图 1-1 会议可以集思广益

1. 会议是集思广益的载体

如图 1-1 所示,会议是一个集思广益的载体。会议使不同的人、不同的想法汇聚一堂,相互碰撞,从而产生“金点子”。许多高水准的创意就是开会