



光华管理经典
Guanghua Classic Management

高级经理人实战百科全书

领导艺术 培训全案

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

李小圣 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

领导艺术培训全案

李小圣 韦康 蔡悦临 杨学莹 编著
王好 许芳 邱猛



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术培训全案 / 李小圣等编著. — 厦门: 鹭江出版社, 2011. 11

(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0358 - 4

I. ①领… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179662 号

领导艺术培训全案

李小圣等 编著

责任编辑 / 叶菁菁

特约编辑 / 李 璨 刘江娜

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 55

字 数 / 763 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0358 - 4/G · 185

定 价 / 168.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

序

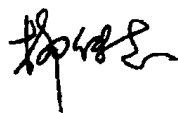


中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界 500 强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 领导力 ●.....

第一章 提高素质，奠定领导能力基础 / 3

- 第一节 如何提升自信 / 3
- 第二节 培养宽容的品质 / 6
- 第三节 克服急躁的情绪 / 8
- 第四节 防止和克服过度紧张的情绪 / 10
- 第五节 消沉情绪的自我调节 / 13
- 第六节 培养创造性思维 / 14
- 第七节 建立合理的知识结构 / 17

第二章 合理安排，高效处理日常事物 / 19

- 第一节 开展上任初期的工作 / 19
- 第二节 选择自己的副手 / 21
- 第三节 抓好中心工作 / 23
- 第四节 争取支配时间的主动权 / 25
- 第五节 革除拖延的不良习惯 / 27
- 第六节 如何进行现场办公 / 29
- 第七节 科学地处理公文 / 32
- 第八节 提高会议效率 / 35

第三章 发言得体，准确传达信息 / 37

- 第一节 发言要有一个好的开头 / 37
- 第二节 讲话有条理 / 40
- 第三节 讲话富有感染力 / 42
- 第四节 圆满地结束谈话 / 44
- 第五节 掌握主持会议的语言艺术 / 46
- 第六节 提高即席讲话的水平 / 48
- 第七节 同下属谈话 / 51
- 第八节 对下属训话 / 53

第四章 展现说服技巧，成为谈话高手 / 55

- 第一节 倾听别人说话 / 55
- 第二节 准确了解对方的意图 / 58
- 第三节 解除对方的抗拒 / 60
- 第四节 和对方达成相互理解 / 62
- 第五节 友好地反驳对方的观点 / 64
- 第六节 如何让对方改变对事物的看法 / 66
- 第七节 进行潜意识说服 / 68
- 第八节 进行一致性说服 / 70
- 第九节 掌控谈话的走向 / 72
- 第十节 如何结束一次性谈话 / 74

第五章 沟通协调，创造和谐的人际关系 / 77

- 第一节 尊重下属 / 77
- 第二节 学会倾听别人的意见 / 79
- 第三节 如何进行私下谈话 / 81
- 第四节 传达公司的重要信息 / 83
- 第五节 通过下属来调查情况 / 85

第六节 把反对者变成支持者 / 87

第七节 处理好与副职的关系 / 89

第六章 正确施权，指导下属工作 / 93

第一节 发挥自己的影响力 / 93

第二节 下达命令 / 97

第三节 检查命令执行情况 / 100

第四节 指导下属工作 / 101

第五节 如何对待下级的工作请示 / 103

第六节 应对下属对自己权威的挑战 / 104

第七节 贯彻公司的规章制度 / 106

第八节 通过惩罚违纪者树立威严形象 / 109

第七章 激励管理，充分激发下属潜力 / 111

第一节 培养员工的主人翁精神 / 111

第二节 激励下属 / 113

第三节 根据情况灵活运用不同的批评方式 / 116

第四节 引导下属进行良性竞争 / 118

第五节 掌握表扬下属的要领 / 121

第六节 关心体贴下属 / 123

第七节 鼓励下属多提建议 / 126

第八章 根据情景，有针对性地领导 / 129

第一节 做一名合格的教练式领导 / 129

第二节 吸引追随者 / 131

第三节 正确使用自己的权力 / 132

第四节 衡量员工的发展层次 / 135

第五节 如何对待附加值不同的员工 / 137

第六节 留住员工 / 138

第七节 在企业中营造良好的培训学习氛围 / 140

第九章 创造共同愿景 / 143

第一节 如何创造共同的愿景 / 143

第二节 确立组织的价值观 / 145

第三节 协助员工确立在组织中的角色 / 147

第四节 协助员工提升工作能力 / 149

第五节 提高员工的归属感 / 151

第六节 发挥个人的领袖特质 / 153

.....● 第二篇 决策力 ●.....

第十章 决策者的素质 / 159

第一节 正确看待决策者的自身素质 / 159

第二节 提高决策者的政治法律素质 / 161

第三节 提高决策者的逻辑思维能力 / 163

第四节 提高决策者的创新能力 / 165

第五节 提高决策者的科学文化素质 / 168

第六节 提高决策者的民主意识 / 169

第七节 提高决策者的决断能力 / 171

第十一章 决策心理 / 173

第一节 化解决策中的压力 / 173

第二节 管理决策中的需要 / 176

第三节 避开决策中的心理陷阱 / 177

第四节 提高风险承受能力 / 180

第十二章 决策环境 / 185

- 第一节 把握运用环境的前提条件 / 185
- 第二节 正确认识决策环境 / 188
- 第三节 决策环境的分析 / 190
- 第四节 适应决策环境 / 194
- 第五节 如何利用决策环境 / 196
- 第六节 改造环境为决策服务 / 198

第十三章 决策类型 / 201

- 第一节 战略决策 / 201
- 第二节 财务决策 / 203
- 第三节 生产决策 / 206
- 第四节 营销决策 / 208
- 第五节 人力资源决策 / 212

第十四章 决策行为模式 / 217

- 第一节 重点用力模式 / 217
- 第二节 探试模式 / 219
- 第三节 直观模式 / 221
- 第四节 等待模式 / 223
- 第五节 智力放大模式 / 224
- 第六节 灵活运用决策行为模式 / 226

第十五章 决策策略与方法 / 229

- 第一节 优化策略 / 229
- 第二节 满意化策略 / 231
- 第三节 混合审视策略 / 234
- 第四节 如何选择和运用决策策略 / 235

第五节 预测法 / 237

第六节 决策树法 / 241

第七节 多目标法 / 244

第八节 如何分析决策方法的优缺点 / 246

第十六章 决策程序 / 249

第一节 在决策前发现问题 / 249

第二节 如何看待发现的问题 / 251

第三节 在决策中确定目标 / 254

第四节 在决策中拟订方案 / 258

第五节 评估不同方案 / 261

第六节 在决策中确定方案 / 264

第七节 实施决策方案 / 269

第十七章 决策失误 / 273

第一节 在把握决策时机时避免患得患失 / 273

第二节 如何在进行投资决策时避免失误 / 276

第三节 避免在决策过程中随心所欲 / 279

第四节 避免企业扩张时的失误 / 281

第五节 避免商业近视 / 283

第六节 走出技术创新的误区 / 285

第七节 避免决策沟通上的失误 / 288

第八节 如何应对决策中的失误 / 291

第十八章 信息收集与决策支持 / 295

第一节 获取正确的信息 / 295

第二节 更好地利用各种信息收集渠道 / 298

第三节 通过调查研究来获取信息 / 301

- 第四节 如何进行信息管理 / 304
- 第五节 发展决策信息系统 / 306
- 第六节 开发市场营销决策支持系统 / 311
- 第七节 发展智能决策支持系统 / 315

第十九章 审时度势，进行科学决策 / 319

- 第一节 建设智囊团 / 319
- 第二节 做好决策前预测的准备工作 / 321
- 第三节 如何进行预测 / 323
- 第四节 掌握决策的基本步骤 / 325
- 第五节 做好决策实施后的问题预防 / 327
- 第六节 运用经验进行决策 / 329
- 第七节 运用模糊思维方式进行决策 / 331
- 第八节 进行创造性决策 / 333
- 第九节 在决策中借助下属智慧 / 335

..... ● 第三篇 如何用人 ●

第二十章 企业人才的识别 / 341

- 第一节 通过观察了解他人 / 341
- 第二节 通过面试识别人才 / 344
- 第二节 通过素质测评识别人才 / 348
- 第四节 通过情景模拟识别人才 / 353
- 第五节 通过非常规方法识别人才 / 357
- 第六节 通过长期考察识别人才 / 360
- 第七节 通过非正式场合识别人才 / 364

第二十一章 企业人才的委任 / 367

第一节 掌握委任技巧 / 367

第二节 根据员工的长处加以委任 / 371

第三节 根据员工的短处加以委任 / 374

第二十二章 人才的使用 / 379

第一节 成功布置任务 / 379

第二节 如何评估是否需要授权 / 382

第三节 对授权实施有效控制 / 386

第四节 如何对待下属“正确的犯规” / 389

第五节 用好各类能人 / 393

第六节 成功使用压力 / 396

第七节 运用 20/80 原则用人 / 399

第八节 借助“外脑” / 401

第二十三章 人才的统御 / 405

第一节 如何对待有性格缺陷的下属 / 405

第二节 如何消除上下级之间的误解 / 408

第三节 如何与下属保持合适的距离 / 411

第四节 如何在下属心中建立高度的信赖感 / 413

第五节 如何用好“小团体” / 415

第六节 如何化解下属间的冲突 / 419

第七节 如何化解下属与其他部门的对立情绪 / 422

第二十四章 人才的激励 / 425

第一节 使用金钱激励 / 425

第二节 使用福利激励 / 429

第三节 使用目标激励 / 431

- 第四节 使用参与激励 / 433
- 第五节 有效表扬 / 436
- 第六节 有效批评 / 439
- 第七节 使工作丰富化 / 442
- 第八节 使用弹性工作制 / 444
- 第九节 使用员工持股计划 / 447
- 第十节 有效利用聚会提升士气 / 450
- 第十一节 通过改善工作环境提升士气 / 454
- 第十二节 创造家庭般的氛围 / 457

第二十五章 人才的培养 / 461

- 第一节 分析企业的培训需求 / 461
- 第二节 为每个员工量身定做个人培训计划 / 464
- 第三节 使培训活动卓有成效 / 468
- 第四节 培养栋梁之才 / 472
- 第五节 建立学习型组织 / 474
- 第六节 使用职业生涯规划培养人才 / 477

● 第四篇 冲突管理 ●

第二十六章 冲突与冲突管理 / 487

- 第一节 确认冲突的发生 / 487
- 第二节 掌握冲突者的反应和对策 / 491
- 第三节 认识个人层次上的冲突 / 495
- 第四节 认识团队层次上的冲突 / 498
- 第五节 分析冲突的影响 / 501
- 第六节 分析冲突的形成过程 / 505
- 第七节 正确理解冲突管理 / 509

第二十七章 冲突的成因分析 / 513

- 第一节 分析冲突的客观基础 / 513
- 第二节 分析冲突形成的一般原因 / 516
- 第三节 分析个人内心冲突的成因 / 520
- 第四节 分析人际冲突的成因 / 522
- 第五节 分析团体冲突的成因 / 524
- 第六节 分析冲突形成的推动力 / 528

第二十八章 冲突管理的流程 / 531

- 第一节 冲突管理的具体步骤 / 531
- 第二节 确认冲突中的关系人 / 538
- 第三节 分析关键人物间的相互关系 / 542
- 第四节 分析冲突的实质内容 / 544
- 第五节 制定冲突管理计划 / 546
- 第六节 执行冲突管理计划 / 550
- 第七节 评价冲突管理的效果 / 553

第二十九章 冲突管理的一般策略 / 557

- 第一节 影响一般策略运用的因素 / 557
- 第二节 运用合作策略 / 561
- 第三节 掌握克制策略 / 563
- 第四节 运用强制策略 / 566
- 第五节 运用回避策略 / 569
- 第六节 运用妥协策略 / 573

第三十章 冲突管理的常用方法 / 577

- 第一节 冲突管理的一般方法 / 577
- 第二节 确定沟通的形式 / 581