

调动下属的积极性；提高决策和决断能力和勇于创新

The most effective way for administration

做事第一

做个最有效的领导者

所谓领导，就是设定目标，率领和引导组织或个人在一定的时境以及其他条件下，按照一定的计划或方法实现该目标的行为过程。进行有效地领导需要一定的方法，更是一种艺术。这其中包括了决策的艺术、创新的艺术、应变的艺术、指挥的艺术、协调的艺术、授权的艺术、用人的艺术、激励的艺术……

The most effective way for administration

领导者素质对一个组织的效益的影响是显而易见的。领导者所进行的最重要的工作之一就是管理。管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术。领导者应该认识到，管理不是“做事”的方法，而是“让人做事”的艺术。

Zuo shi di yi

做事第一



——做个最有效的领导者

文 旗 编著

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做事第一：做个最有效的领导者/文旗编著. —北京：
九州出版社，2004.2
ISBN 7-80195-028-3

I. 做… II. 文… III. 领导学—通俗读物
IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 002371 号

做事第一：做个最有效的领导者

作 者 / 文旗 编著

出 版 / 九州出版社
出 版 人 / 徐尚定
地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号
邮政编码 / 100037
电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com
责任编辑 / 梁小玲
装帧设计 / 红十月工作室

总 经 销 / 九州出版社发行部
(010)68992192/3/5/6
经 销 / 各地书店
法律顾问 / 北京法大律师事务所
印 刷 / 九州财鑫印刷有限公司

开 本 / 640 × 960 毫米 1/16 开
印 张 / 16.25
字 数 / 280 千字
版 次 / 2004 年 2 月第 1 版
印 次 / 2004 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-028-3/C·60
定 价 / 30.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★

前言

作为一个合格的现代领导者，既需要有“才智”，又需要有“直觉”；既需要有“理性”，又需要有“感情”；既要善于在办公室中分析研究问题，得出“科学”的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。

——彼德·杜拉克

美国陆军五星上将道格拉斯·麦克阿瑟在“二战”中任西南太平洋地区盟国武装部队总司令，曾被西方人誉为最杰出的和天才的军事家。麦克阿瑟在 50 年前提出的一些领导原则，对现代领导者提高管理效率仍具有重要的借鉴价值。

麦克阿瑟认为，作为一个杰出的领导者，应该时常问自己：

我对部属是刁难，还是鼓励？

我是否竭尽全力做到鼓舞、激励、给予诱导，以挽救犯错误、能力不足的人？

对于我所负责的部属，我是否尽量认识他们的姓名和性格？我对他们的认识是否透彻？

对于我工作上必需的技巧、必备的条件、目标和行政管理，我是否都完全熟悉？

我的言行是否能够让部属真心想要追随我？

我是否把自己分内的工作交代给别人去做？

我是否僭取一切权力，完全不能授权？

我是否授权每一位部属能够承受的最大责任，尽力栽培他们？

我是否像关心自己家人一样地关心每一位部属的个人福利？

我在品格、衣着、举止、礼貌各方面，是否足为部属表率？

我的工作效率是否有待提高？

我是应该更大胆些？

你想知道麦克阿瑟为什么被认为是“最杰出的”吗？其中的重要因素之一是因为他是一个最有效的领导者，他能最大限度地调动人们的聪明才智。他是怎样做到这一点的呢？简单地说，他只不过是掌握了某些高超的领导艺术，只要你掌握了这些艺术，也一定能成为一个有效的领导者。

《做个最有效的领导者》一书通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从注意良好的个人形象，树立权威；充分重视和合理使用人才；最有效地分配工作，让下属完成自己的职责；处理好人际关系，激励下属；学会授权，调动下属的积极性；增强沟通能力；利用好时间，做个高效能人；强化解决问题的能力；提高决策和决断能力和勇于创新，大胆冒险等十个方面，生动而具体地讲述了提高管理水平，增强领导能力的具体方法和实用技巧。

在竞争日益激烈的现代社会的立足和发展上，愿本书能助你一臂之力。

目 录

第一章 注意良好的个人形象，树立权威

领导者必须重视树立个人权威	3
威信来自于部下发自内心的服从	4
在实际工作之外培养自己的工作素质	5
坚持原则，成为员工的表率	7
做一个笃实的领导者	9
重视个人品德	11
增强自己的人格魅力	12
有错就改，敢作敢当	13
保持高度的热情和充沛的精力	15
注重自己的仪表有助于树立威信	16
整洁得体的服装能够显示你的风度和自信	17
让服装为你增添美感	18
给人留下风度翩翩的印象	21
提升领导个人魅力	23

第二章 充分重视和合理使用人才

现代领导者的用人基本要领	29
领导者的作用之一就是为人才提供用武之地	32
灵活把握选人标准，全面考察员工	33

管理好各类员工	38
勇敢保护略有瑕疵的优秀人才	41
正确对待企业内部的智力资产	45
澄清在培训下属方面的错误认识	47
培养部属的基本方法和步骤	48

第三章 最有效地分配工作，让下属完成自己的职责

从资源责任的角度来管理员工	53
更有效地分配工作	54
提高下属战斗力的措施	57
善于组织干才去实施决策	58
重视利用下属的智慧	60
贯彻新的制度的时候最好征得下属的同意	63
有效指挥下属，做到有令则行	65
通过反馈，确保员工正确工作	69

第四章 处理好人际关系，激励下属

培养组织管理能力	77
提高组织协调能力	79
学会取悦别人，赢得下属的喜欢	81
让下属感到你在真正地关心他	84
学会与难缠的下属搞好关系	88
培养宽容的性格	91
消除员工的恐惧	93
让员工感到你处事公平	94
用深情的话语激励下属	95

善于激发员工斗志	96
鼓励爱幻想的员工	98
多用赞美激励下属	99

第五章 学会授权，调动下属的积极性

现代管理者必须学会授权	103
授权不止是向下属下达任务	105
授权不等于放任自流	111
授权后进行有效控制的技巧	113
避免授权中的错误	117
将责任转移给实际负责人	118
让你的下属立即发挥作用	121
让下属全都行动起来	123
让下属自己负责解决难题	124
让下属自由地去干	126

第六章 增强沟通能力

准确地传递口头信息	131
学会有效地倾听	133
使意见在不同类型的成员之间畅通无阻	138
使下属敢于说话	140
耐心对待下属的抱怨	142
积极协调下属之间的矛盾	146
化解与员工的矛盾，让他佩服你	148
处理好企业内部的冲突	150
把传统的方法和最新信息技术结合起来使用	153

第七章 利用好时间，做个高效能人

有计划地用好你的时间	157
要学会安排工作的先后顺序	158
摆脱“时间不够”的感觉	159
提高时间利用的质量	162
提高领导工作效率的几个原则	163
战胜拖延，提高效率	164
约束自己去做正确的事情	168
抓住关键点，创造更好的效益	172
激发各级管理人员的积极性	173
把远期目标与近期目标统一起来	174
找到时间浪费的症结所在	175
尽量避免来自下属的打扰	176

第八章 强化解决问题的能力

提高自身的综合分析能力	181
有效地解决管理中遇到的问题	182
努力做出最好的决断	184
既当机立断，又善于选择时机	186
沉着应变，意志顽强	188
激发解决问题的创造性观念	188
用博弈方法解决问题	193
依靠战略管理过程解决问题	196
领导者要善于处理非程序化问题	200
面对问题，充分运用道德力量	200

第九章 提高决策和决断能力

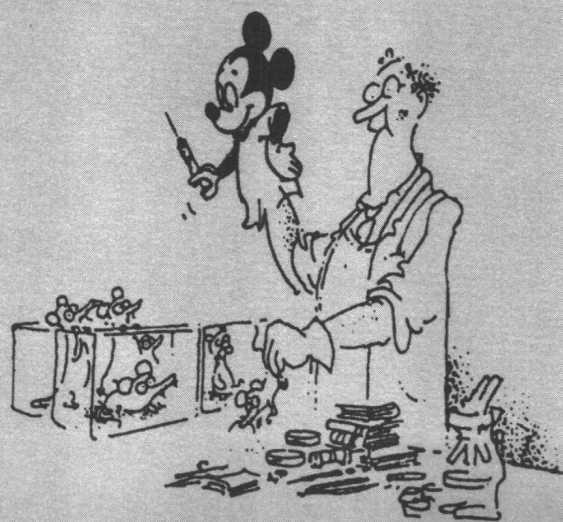
决策的基本类型	205
正确决策的基本原则	209
树立科学的决策观念	210
有效的决策从准确确立目标开始	212
准确界定和分析决策问题	214
进行科学的决策评估	216
知道什么时候“该动”或是“不动”	217
尽可能地抓住时机	219
对自己的判断有足够的信心	221
领导者要树立超前意识	223
做一个有远见的领导者	224
正确决策必须避免的 5 大误区	226

第十章 勇于创新，大胆冒险

重视培养创新意识	231
由正向思维转变为反向思维	232
善于开辟新的道路	234
在变革中提高领导能力	238
领导创新所需要的 13 种素质	239
要抓住机会必然要冒一定风险	242
提高冒险方面的能力	244
让你和下属的创造性都发挥出来	246

第一章

注意良好的个人形象,树立权威



领导者必须重视树立个人权威

一般地说，领导者影响雇员们的权威来自两个方面——职位权威和个人权威。

公司经理是一个大权在握的领导者、部门主管，公司经理的职位权威正是出自这些头衔。

但是，你可以问任何一位公司的经理，在他试着改换雇员咖啡屋所用的西红柿酱的牌子时会出现什么事情；也可以问部门主管，当他决定扣减加班费时会发生什么事情；还可以问地区销售经理，在他要求所有商店的经理都把橱窗里的产品标识摆得更显眼一些时会发生什么事情。有时领导者的权威能够水到渠成地解决问题，但有时也难免有鞭长莫及、力不从心之感。

所以，即使公司经理已经职位在身——这意味着有了专属于公司经理的停车位和出入于行政人员餐厅的特权——公司经理仍然不能指望，也不要指望只靠职位权威就能使自己随心所欲，公司经理还需要另一个有力的武器——“个人权威”。

在最近的几十年里，雇员们的地位和权益日益提高。文化观念的转变、更开明的管理模式、法律法规的健全等等这些因素，为普通人表达他们的情感和信念提供了更自由、畅达的空间。事实上，现在已没有人怀疑，如果一个领导，不能打心眼里被他所领导的人接受，那么他能真正起到的领导作用就会很有限。

如果董事会的决策者、部门主管或地区销售经理能像他所要求的那样，使大家彼此间亲密团结、协调配合，那绝不会是因他有这样那样的一官半职，而是因为他自己有足够的自信，并能取得每一位普通雇员的信任，一句话，他有了“个人权威”。

职位权威带有浓厚的等级制度的色彩，而个人权威却完全是靠个人魅力来获得的。职位权威只影响人的一时，而个人权威却是把单纯

的服从变成真正的长久的合作。

显而易见，如果想成为一个优秀的领导，公司经理需要的是个人权威。但是公司经理怎么才能获得它呢？

开始阶段，把眼光放得远一点，是会很有帮助的。这包括能勾画出一幅雄心勃勃的未来蓝图，这样公司经理的部属就有了努力和奋斗的目标。

公司经理还需要的是自信。这不是妄自尊大或错误的虚张声势，而是内心对自己的能力有足够的信心。这一点会有助于公司经理大胆地设计自己的蓝图。

还有一点，公司经理需要有真才实学。如果公司经理不具备渊博的学识、娴熟的技能和丰富的阅历，那么很可能不会有人追随于他，不管他的宏图大志是多么雄心勃勃。

威信来自于部下发自内心的服从

在美国有一位叫林青的女性中级部门经理，上任工作几年后，自认为干得不错。但是，她的部属跟她不融洽，骂她是一位“阴险”、“耍政治手腕”、“只管建立自己的权力”、“不管自己懂不懂，都要干预别人的工作”以及“凡事都要控制”的人。部下在问卷调查中，对她的看法如此恶劣，使得林青大为吃惊！

为了证实部下反映的问题是否真实，上级主管部门派了一位总裁前来调查和观察。在短短的几天里，这位总裁马上发现林青确实存在着在调查问卷中反映的某些问题和行为。例如，在别人与她交换工作意见不一致时，她总要千方百计采取迂回战术对抗别人，这就使部下不愿意也不敢当面与她交换看法。

根据调查和观察的情况，总裁决定找她谈一谈。谈话是在严肃的气氛中进行的。林青站在经理室的阳台上，面对着大海凝视，思绪万千。她想起了她的启蒙老师。这位老师是一位很有才干的创业家，颇



有名望，但鬼心眼不少，结果到处都跟别人树敌。林青受其影响，在当上中级管理者以后，也学她的老师耍起了权术。想到这里，林青难过地淌下了眼泪。强烈的责任心使她面对总裁庄严地表示，要在短时间内大幅度地改变部下对自己的看法并赢得部下的谅解和信任。

她经过深思熟虑后，制订了一个详细的计划。

首先，列出各种工作目标和要求，并亲自向董事长解释和报告，得到上级的理解和支持。

其次，跟每位部下个别会面，诚心诚意地交换意见和看法，并一起讨论工作目标和要求。

第三，跟每一位主要干部建立良好的工作关系，其中也包括那些对自己抵触最厉害的人。

第四，改变发号施令型的领导作风。

除此之外，林青还特别跟部下共进午餐，一起谈论公司的工作目标和事业的发展。

经过连续一个多月时间马不停蹄的奔忙，林青的计划基本实现了，取得了领导及下属的信任。林青说，我在改变领导作风时，有时感到很不舒服，要我放下官架子，不发号施令，往往急得浑身大汗，总感觉不自然。开头，大家也不相信我能真心诚意地改变过去的领导作风，我对大家的这种态度不埋怨，也不施加压力，只是默默地以自己的实际行动来证实我是真心诚意地改变。过了一段时间后，部下看到我确实改变了领导作风，不信任感也随之消失了，接踵而来的是尊敬和服从，我的威信和地位也比过去提高了。

在实际工作之外培养自己的工作素质

对领导而言，工作是头等大事。或者说把工作如何做得条理清楚，程序明确，上下一致，是他的管理重点。但是一名优秀的领导应该懂得怎样在实际工作之外培养自己的工作素质，怎样才能把平时的积累

化为自己的工作能力。这就是所谓“超越工作误区”。

超越工作误区，是作为一名领导在工作上必不可缺的，许多成功的领导往往具备了这一魅力，并赢得大家的赞誉。超越工作，不是越权，而是指在自己工作的方法上、思维上的超越，在自己工作精神上、素质上的超越，领导掌握了这点，工作起来会更轻松，挥洒自如。

超越工作误区，看起来比较抽象，但也是最具意义的。

这个成功地掌握部属的法则，就是要开阔胸襟，放开眼光，多在工作环节上动脑筋，多在工作之外寻求一些补充自我营养的“佐料”，多方面地充实自我与磨炼自己。

具体一点说，例如，多数的公司将工作详细分类，每一种工作有其一定的实行方针，由于规定过于详尽，工作者难免会固执于它的方法，将它当成工作的目的，反而忽略了工作本身更大的意义。而这也正是身陷工作误区的结果。那么，是否可以找到一条捷径，把工作开展得清楚明了呢？

要确实做到超越工作误区，首先就是要扩展你的视野，其方法如下：

首先，与公司以外的人尽可能地接触，聆听他们的意见。

其次，多阅读书籍，参加讲习会，听演讲等。

第三，多与同事及部属闲谈。

总之，一个心胸狭窄、目光短浅的人，必无法成为成功的领导。国家有百年之计，企业的经营，同样也需要高瞻远瞩，而不是一味地迁就事实，这是最重要的。

领导比别人的高明之处应该在于：能够及时发现一项工作在什么环节上出现了障碍，而且这个导致障碍产生的原因是什么？是由于以前的工作思路而致，还是工作的条框太多；是由于安排的工作方法欠妥当，还是有人不能胜任。诸如此类的问题，一定要弄个水落石出，才能超越工作误区，真正把工作搞得出色。

在艺术创造中，有“功夫在诗外”的说法。同样，领导要避免陷入工作误区，也要多在自身的思维、方法上多下些功夫，真正能做到



“换脑筋，想办法，干实事”，不能死钻工作的牛角尖。记住：只有开通的大脑，没有呆板的工作。

坚持原则，成为员工的表率

史迪威是一家位于北卡罗来纳州食品厂的总裁。在公司发展徘徊不前的时候，他了解到这是产品质量的问题。明确问题之后，史迪威先生开始了他的改进计划。他避免了紧锣密鼓的方式，他认为，这种方式除了在精神上给员工带来沉重压力之外不会有太多的好处，这种负面效应会抵消产品质量改进后的相当一部分成果，史迪威先生采取了温和的手法。他请来广告策划专家，以轻松愉快的形式向员工灌输产品质量意识，使之深入人心，不断地得到巩固，从而成为员工的自觉。不仅如此，史迪威先生还经常走出他的办公室，就产品质量问题和员工们展开讨论，交换意见。从此他收集了许多质量改进的设想建议。

史迪威先生的努力终于换来了成功。全公司形成了严格的质量意识，公司的销售额直线上升。可就在年底，细心的员工发现了这样一个颇为为难的问题，此次出厂的一批罐头虽然仍受到了顾客的欢迎，但遗憾的是，这批罐头在密封方面却存在一定的问题，不符合公司对此环节的严格规定。就是否继续发货这一问题，员工们犯难了，他们把问题推上了史迪威先生的办公桌，他们等待着史迪威先生的回答。

史迪威先生的回答让每一个员工都感到意外：“照发不误”。以后的事就不用再叙述了，史迪威先生就为这简短的一句话毁去了自己的所有努力。他自己订立了关于产品质量的严格标准，并要求每个人严格执行，可现在，又是他自己违背这个原则做出了决定，史迪威失去了在员工中间建立起来的威信，没有人再会相信他的决策了。其实，当员工们把要不要发货的报告呈上来的时候，史迪威先生就应该清醒地意识到：员工所以这样做，全是因为自己严格要求。训练的结果，