

领导的第一要务就是找到真正属于自己的工作，并亲力亲为

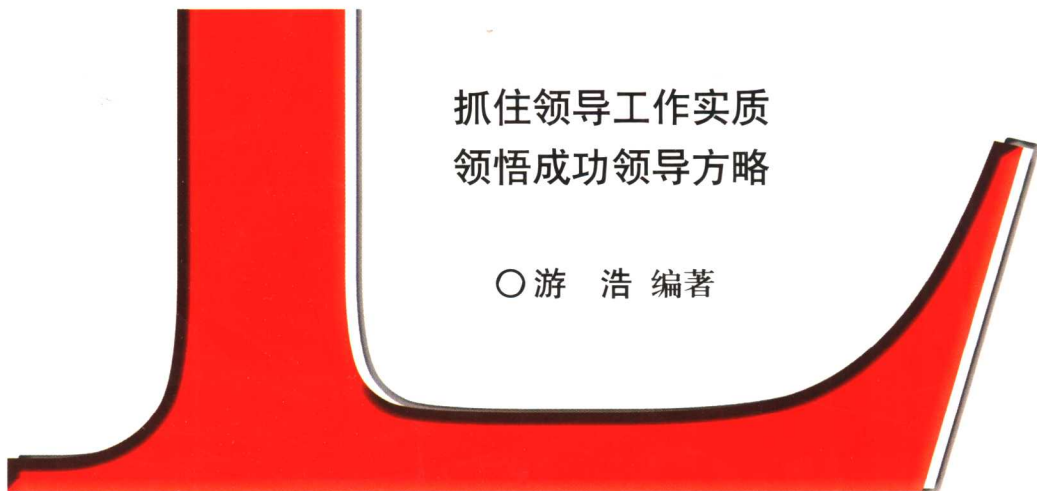


# 赢在领导

每个领导都要亲力亲为的10项重要工作

抓住领导工作实质  
领悟成功领导方略

○游 浩 编著



地震出版社

领导的第一要务就是找到真正属于自己的工作，并亲力亲为

# 赢在领导

每个领导都要亲力亲为的10项重要工作

抓住领导工作实质  
领悟成功领导方略

○游 浩 编著

地震出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

赢在领导：每个领导都要亲力亲为的 10 项重要工作/游浩编著.

—北京：地震出版社，2005.7

ISBN 7-5028-2692-0

I. 赢… II. 游… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065428 号

地震版 200500035

## 赢在领导：每个领导都要亲力亲为的 10 项重要工作

游 浩 编著

责任编辑：宋炳忠

责任校对：李 昭

---

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市顺义向阳胶印厂

---

版 (印) 次：2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：231 千字

印张：15

印数：00001-15000

书号：ISBN 7-5028-2692-0/F·247 (3323)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

## 本书核心观点

---

今日的企业领导们面临着前所未有的、复杂而尖锐的挑战，因此，只靠单枪匹马的埋头苦干是远远不够的，必须透过繁杂的事务表象，实施真正的领导行为，即在日常工作的基础上，找到真正属于自己的工作，并责无旁贷地把它做好。

为此，每个领导都有必要划出自己的工作范围，集中精力做好份内事，这样，不但能实现自身减负，还能真正起到领导企业走向辉煌的作用。本书就是针对领导角色的定位，提炼出了10项领导必须亲力亲为的重要工作，并对每项工作进行了充分的解析，提供了最佳的解决方略，是帮助领导者实现轻松、高效领导的一本不可多得的好书。

## 地震出版社精品图书推荐



### 《赢在团队》

如何快速提升团队执行力的学问

本书主要阐述了如何发挥团队的集体能量，具体分析了我如何开展团队会议、团队学习、激发团队智慧、运用情景规划等内容，并且侧重于实用技术的研究，而非概念的陈述，还总结出了提升团队集体能量的四大工具，旨在从最实用的角度为企业团队培训提供有益的指导。



### 《赢在激励》

实现有效激励的17个黄金法则

本书总结了世界著名企业成功激励员工的17个黄金法则，包括魅力激励、沟通激励、随时激励、目标激励、授权激励、文化激励等。法则解析明了实用，并附以成功的实施方案，确为企业激励员工提供了很好的范例。



### 《赢在管理》

成就卓越管理的20个必备工具

本书针对企业管理的多个疑难点，对症下药，精选出20个具代表性并行之有效的必备工具，彻底解读经典管理的核心本质，帮助您在决策前、决策过程中、后期执行以及市场战略规划等管理环节上赢得“先手”，从而成就卓越管理。



### 《赢在决策》

决策制胜不可不用的18个黄金定律

书中对企业决策的各个主要环节进行了详细的剖析，解决了如何明确决策内容、确定决策目标、拟订可行方案、分析评价方案、选择确定方案、实施决策方案等六个方面的问题，并突出了各个环节的重点难点，从具体环节上，保证了决策的精准度。



## 亲力亲为是一种比较普遍的领导方式。作为领导，事无巨细、凡事亲力亲为，这对员工来说，具有很强的威慑力，因此使得整个团队的办事效率都很高。所以，凡事亲力亲为就被众多企业领导者，特别是一些刚刚创业起步的企业领导者所遵循。殊不知，这种做法却是对领导者亲力亲为的一个严重误解。想必大家都见到过如下的场景：在某个企业或某个部门，领导者事无巨细地从早忙到晚，而他的下属们有的正在喝茶看报，有的无所事事，有的正在海阔天空地侃大山，有的因为找不到信任、锻炼和发展的机会，而思考着如何撰拟辞职报告……这些都意味着什么呢？实际上它们都说明了一个共同的问题：在现代激烈的社会竞争中，曾经被我们赋予过积极意义的亲力亲为，已经难以满足企业向更高的台阶进升发展的要求了，它已经严重影响了企业经营管理的绩效。

强调领导者亲力亲为，主要是考虑让其发挥领导作用，并非事事都要亲力亲为。事实上，过分强

调领导者的个人能力，并不利于企业的长足发展，也不利于调动员工的工作积极性，同时还让领导者有很大的工作压力，最后往往导致力不从心。那么，领导者如何才能从繁杂的事务中解脱出来，同时又能对企业实施有效管理呢？这就是本书策划出版的根本意图：帮助领导者找到真正属于自己的工作，并且亲力亲为。

那么，在企业繁杂的事务中，到底哪些才是领导者需要关注的呢？我们大家都知道，柳传志带领联想从一个只有一间小平房的企业，发展壮大为当今的世界知名企业。他把自己成功的秘诀归功于管理，也就是著名的联想管理三要素：搭班子，定战略，带队伍。这一观点迅速得到大家的认同。因为，虽然是简单的三句话，九个字，但是却道出了企业领导者的真正工作，即领导应该为企业指明发展的方向，搭建起实施战略决策的领导班子，并且能够带领自己的队伍（企业）朝着既定的目标和方向前进。

围绕这一观点，我们提炼出了领导者需要亲自抓的 10 项重要工作：

### 1. 规划发展战略

这项工作是什么领导在任何时候都不能回避的最重要的职责，也是每个领导人都必须首先面对的问题。

### 2. 慎重科学决策

企业决策，是具体实施战略的必要步骤，并且，决策的成败往往关系着企业的生死存亡。

### 3. 紧抓策略执行

有了决策不执行，等于没有，执行就是让战略决策从纸上落实到地上的必经阶段。

#### 4. 组建领导团队

没有得力的领导班子，企业的顺利运行就等于空谈。因此，组建高效的领导团队就成为每个领导者亟待解决的问题了。

#### 5. 配置人力资源

让合适的人站到合适的位置上，是企业充满活力的根源所在。而这项工作，不是其他人能够代替的，领导必须亲自抓。

#### 6. 制定公司制度

任何目标和愿景的实现，都必须依靠一定的规则来指引大家心往一处想，劲往一处使。为此，领导就应该制定出相关企业制度，以保证战略的顺利实现。

#### 7. 塑造企业文化

优秀的企业文化，能够增强企业的凝聚力，从而让员工乐于为企业的目标而不断努力，这也是很多知名企业其员工能够与领导者风雨同舟的内在原因。

#### 8. 重视沟通激励

领导必须重视与员工的沟通，并能对其进行适时的激励，从而让员工保持高昂的士气，激发出员工的巨大潜力。

#### 9. 处理外部关系

企业作为一个社会组织不是孤立存在的，因此，作为领导就应当处理好企业的外部关系，为企业的发展营造良好的成长环境。

#### 10. 应对企业危机

作为企业领导不但要组织好企业的正常运行，还要有灵活的驾驭能力，及时处理企业运行过程中的突发故障，让企业顺利地



应对市场中变幻莫测的风云。

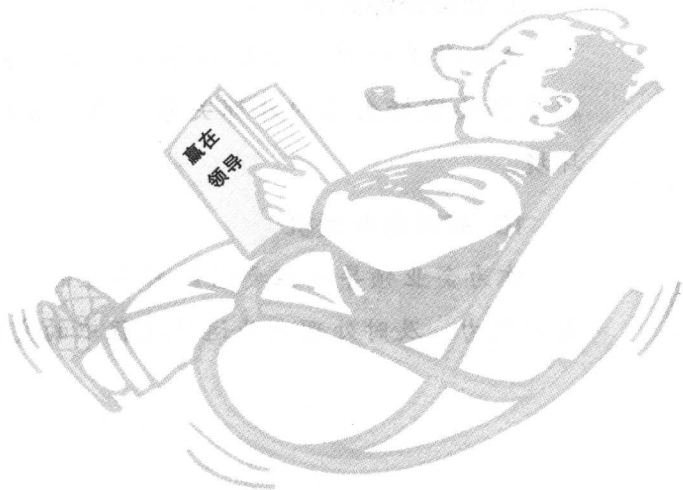
总之，领导不同于管理，领导需要真正能够起到“领而导之”的作用，而不是一个企业的“修理匠”，整天忙于解决公司的大小纰漏。

相信通过阅读本书，您对自己的领导定位一定会有一个清晰的认识，即不必事无巨细都插手，只做自己该做的和必须做的，并且亲力亲为！这样您不但能从繁杂的具体工作中解脱出来，而且能够真正抓住实质性的工作，最终实现高效领导。

但愿我们的努力，能够换来您的收获！在此，祝愿每一位领导都能够心想事成！

编者

2005年6月



# 目录

## CONTENTS



### 1

#### 规划发展战略 正确的战略让你于帷幄中决胜千里



如果说企业是一艘巨轮，那么领导就是船长，船长的首要任务就是看航海图，指引前进的方向，为企业这艘巨轮制定未来的航向。可以说，制定战略是企业领导不能回避的第一重要职责。

|                     |    |
|---------------------|----|
| 战略规划为企业指明航向         | 3  |
| 超前的战略意识让企业成为行业的标杆   | 4  |
| 让战略竞争成为决战商场的“核武器”   | 5  |
| 正确科学地制定战略，高瞻远瞩地规划未来 | 6  |
| 透彻理解战略目标            | 9  |
| 企业发展战略的核心内容         | 11 |
| 企业发展战略要有很强的可操作性     | 12 |
| 战略迷失乃失败的基因          | 14 |
| 兵家战略之忌              | 14 |
| “可做”和“该做”的差异        | 16 |
| “机会主义”的诱惑           | 17 |

### 2

#### 慎重科学决策 1个错误的决策，100个行动也难以挽救



有了清晰的企业战略，领导的下一个重要工作就是根据战略方向制定相关的决策。这就要求领导有较高的决策力，即能从纷繁复杂瞬息万变的局面中，看到问题的实质，抓住主要矛盾，做出准确的判断。

|                   |    |
|-------------------|----|
| 慎重科学地决策方能稳操胜券     | 21 |
| 抓住决策特点，掌握决策规律     | 21 |
| 遵循决策程序，提高决策成功率    | 24 |
| 以有效的决策方式代替“拍脑袋”决策 | 27 |
| 完美决策法帮你走出决策误区     | 29 |
| 小心决策陷阱，规避决策风险     | 32 |
| 不做“短命英雄”          | 32 |
| 睁大眼睛看清三大隐性陷阱      | 33 |

### 3

## 紧抓策略执行 让目标从纸上落到地上



战略和决策是执行的主体和内容，没有企业战略，执行无从谈起，同样，没有被执行的战略决策无疑也是一纸空文，对企业的发展毫无益处。因此，作为企业最高领导，必须密切关注企业战略决策的执行！

|                |    |
|----------------|----|
| 领导是执行的领跑者      | 41 |
| 让“执行上的矮子”转换角色  | 41 |
| 提升领导自身的执行能力    | 42 |
| 狠抓执行过程不放松      | 45 |
| 简单的事情重复做       | 45 |
| 配备得力的执行人才      | 46 |
| 以科学的方法作执行的坚强后盾 | 47 |
| 警惕执行“黑洞”       | 48 |
| 执行的“组织末梢神经麻痹症” | 49 |
| 填补“黑洞”，对症下药    | 49 |

### 4

## 组建领导团队 卓越的队伍，成就一流的企业



企业未来战略目标及愿景的实现仅靠领导者个人的能力是远远不够的，必须要有一支有远大抱负和共同追求的具有卓越领导力的管理团队，依靠高素质的领导群体才能完成。

|             |    |
|-------------|----|
| 真正的领导是教练    | 57 |
| 协同作战形成合力    | 57 |
| “青黄不接”的尴尬   | 58 |
| 卓越的领导会当教练   | 59 |
| 思想备战        | 60 |
| 知识充电        | 60 |
| 技能训练        | 63 |
| 突破关键        | 68 |
| 凝聚四海之力为企业效忠 | 70 |
| 跨越不同文化的障碍   | 71 |
| 走出团队建设的误区   | 73 |

## 5

### 配置人力资源 没有不合适的人才，只有不合适的位置



企业有了前进的方向和具体的发展目标之后，就要组织人力物力全力以赴地去实现目标。那么，如何发挥企业资源的最大效能，合理配置企业的现有资源也就顺理成章地成为领导的一项重要工作。人力资源配置，通俗点讲，就是把有用的人才，放到最适合他的位置，这是领导必须做好的事情。

|                |    |
|----------------|----|
| 人尽其才，事半功倍      | 77 |
| 慧眼识英才          | 78 |
| 用人之初，独具慧眼      | 78 |
| 让千里马脱颖而出       | 80 |
| 讲究用人之道         | 83 |
| 关键岗位的人才乃企业中坚力量 | 83 |
| 用人之长，容人之短      | 90 |
| 避开用人误区         | 91 |
| 对挑选职业经理人的偏见    | 91 |
| 让“空降兵”安全着陆     | 94 |

# 6

## 制定公司制度 制度是企业“长寿”的不二法门



我们不难发现，大多数成功的企业都有很多特定的“规矩”，这些“规矩”实际上就是企业制度化的结果。这些制度能使企业运作平稳、流畅、高效，并可基本上防患于未然，使企业不战而屈人之兵，不得不战时也是打有准备的仗，胜券在握。

|              |     |
|--------------|-----|
| 制度是经营企业的“鞭子” | 101 |
| 制度是领导制胜的秘密武器 | 101 |
| 如何使用这一秘密武器   | 103 |
| 为企业画出规矩方圆    | 104 |
| 强化制度的规范意识    | 104 |
| 把握制度建设的要点    | 105 |
| 遵循制度设计的原则    | 108 |
| 避开制度建设的误区    | 109 |
| 时事易移，变法创新    | 109 |
| 适时审视企业制度     | 110 |
| 将制度“软化”处理    | 111 |
| 根除制度错位现象     | 117 |
| 制度错位的表现      | 117 |
| 进言企业制度建设     | 120 |

# 7

## 塑造企业文化 优秀的企业文化助推企业前进



成熟完备的领导方式，硬质的制度之外还需要有软质的文化做补充。在硬质的制度之外是深沉厚重的文化，制度与文化相得益彰，是成熟管理模式的体现，更是领导者追求卓越领导方式的最佳选择。

|                |     |
|----------------|-----|
| 企业文化是一只看不见的手   | 123 |
| 审视企业文化的丰厚内涵    | 124 |
| 共同的价值观是企业文化的核心 | 131 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 企业文化是一把手工程  | 133 |
| 从实践中提炼核心价值观 | 135 |
| 领导是企业文化的代言人 | 136 |
| 扬弃旧文化,发展新文化 | 137 |
| 诊断文化病症      | 139 |
| 不要步入文化建设的误区 | 139 |
| 防范企业“伪文化”   | 142 |

## 8

### 重视沟通激励 一切工作顺利运转的润滑剂和动力



很显然,领导的任何工作都是在和别人的沟通中开展的,而要让员工保持高昂的热情紧紧跟随领导,离开了有效的激励则是不可能的。所以,重视沟通和激励,就成了每个领导都必须认真对待的重要工作了。

|           |     |
|-----------|-----|
| 沟通让管理无阻力  | 151 |
| 克服沟通的障碍   | 152 |
| 沟通高手的基本理念 | 153 |
| 卓越领导的沟通艺术 | 154 |
| 成为激励高手    | 157 |
| 引爆员工潜能    | 157 |
| 激励中坚骨干    | 161 |
| 世界名企激励术   | 165 |

## 9

### 处理外部关系 让良好的外部环境成为企业发展的沃土



企业领导要带领企业健康快速地发展是不容易的,特别是处在转型期的中国大环境下,改革和发展的问题交织在一起,许多问题显得更加复杂。在这种情况下,领导不但要经营好企业自身,还要处理好与企业相关的各种外部关系,从而为企业的健康发展营造一个良好的外部环境。

|             |     |
|-------------|-----|
| 领导是企业的形象使者  | 171 |
| 国内企业领导形象的变更 | 172 |
| 完善企业形象      | 173 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 处理好客户关系，扩展生存空间 | 174 |
| 大客户管理艺术        | 176 |
| 让大客户部牢牢抓住大客户   | 177 |
| 从供应商那里控制本企业成本  | 181 |
| 供应商开发的“QCDS”原则 | 181 |
| 客观评价供应商        | 184 |
| 成功供应商管理实例      | 187 |
| 学会与政府部门打交道     | 189 |
| 政府在经济活动中的多重角色  | 189 |
| 政府关系营销关乎企业命运   | 190 |

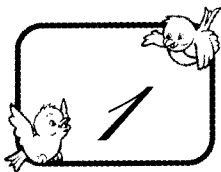
# 10

## 应对企业危机 最坏的打算，最好的结局



企业的运行并不总是一帆风顺，在商业活动中，危机就像普通的感冒病毒一样，种类繁多，常常令企业防不胜防。所以，领导不但要做最好的准备，争取最大的收益，还要有危机意识，做最坏的打算，争取最好的结果。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 揭开企业危机的恐怖面纱          | 197 |
| “亡羊补牢”——结构性危机        | 197 |
| “塞翁失马”——偶发性危机        | 199 |
| 领导的危机意识——危机防范最坚固的防线  | 201 |
| 领导的忧患意识——让企业无忧       | 202 |
| 经营的诚信意识——防范企业危机的软武器  | 203 |
| 创新意识——以变应变           | 204 |
| 沟通意识——化解危机的关键武器      | 205 |
| 公众意识——赢得民心           | 207 |
| 利用危机处理艺术化险为夷         | 208 |
| 认清危机的特质              | 208 |
| 分六个阶段进行危机管理，步步为营     | 210 |
| 随机应变，巧妙处理危机          | 213 |
| 肯德基成熟的危机管理机制         | 220 |
| 将危机消灭于萌芽状态，把损失降到最小限度 | 222 |
| “危”与“机”并存            | 224 |



# 规划发展战略

正确的战略让你于帷幄中决胜千里

## ※ 战略规划为企业指明航向

超前的战略意识让企业成为行业的标杆

让战略竞争成为决战商场的“核武器”

## ※ 正确科学地制定战略，高瞻远瞩地规划未来

透彻理解战略目标

企业发展战略的核心内容

企业发展战略要有很强的可操作性

## ※ 战略迷失乃失败的基因

兵家战略之忌

“可做”和“该做”的差异

“机会主义”的诱惑



“运筹帷幄，决胜千里。”领导工作中最重要的内容就是运筹和决策。如果说企业是一艘巨轮，那么领导就是船长，船长的首要任务就是看航海图，指引前进的方向，为企业这艘巨轮制定未来的航向。可以说，制定战略是企业领导不能回避的第一重要职责。