

获 / 全 / 国 / 优 / 秀 / 畅 / 销 / 书 / 奖

第三版

GEILINGDAOZHEDEYIBATGESILU

给领导者的 100个思路

◆ 王玉新 / 著

多向思维 新颖角度 独特观点
来自实践 体悟经验 服务领导



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

获 / 全 / 国 / 优 / 秀 / 暢 / 銷 / 书 / 獎

第三版

GEILINGDAOZHEDEYIBATGESILU

给领导者的 100个思路

◆ 王玉新 / 著

多向思维 新颖角度 独特观点
来自实践 体悟经验 服务领导



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

给领导者的 100 个思路/王玉新著. —北京:中国时代经济出版社, 2006.6

ISBN 7-80221-039-9

I. 给... II. 王... III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 024458 号

给
领
导
者
的
100
个
思
路

王
玉
新
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 6 月第 3 版
印 次	2006 年 6 月第 1 次印刷
印 张	17.25
字 数	300 千字
印 数	1~8000 册
定 价	33.00 元
书 号	ISBN 7-80221-039-9/F·009

版权所有 侵权必究

我看了王玉新同志写作的《给领导者的 100 个思路》书稿后，深感这确是一本对每一位领导者都会有帮助的叫入喜欢的书。怎样当一个好的管理者、领导者，在西方管理学中也是十分广泛注意研究的一个课题。前几年我读美国人玫琳·凯著《玫琳·凯谈人的管理》一书时，我就想，我们也应该有一本或几本对提高企事业单位领导者的领导能力和管理艺术有帮助而又通俗实用的书。近几年我国在这方面的研究正在开展起来，王玉新同志的这本新著就是他多年来努力研究的可喜成果。这本书，我看有以下几个特点：

第一，几乎每篇文章都是作者自己的见解，并探究了许多过去无人接触或很少接触的问题。如领导者的权力感受，双重角色，人际关系中的交际圈、敏感区，以及组织管理中的正常与非常、合法与非法、人性与理性等，立题独到，思路清新。

第二，作者提出了许多独到的看法和观点，给人们以许多启示。如说明机遇就是优势，决策过程重于方案选择，用长不用优，用人看其自身价值重于实绩等，观点明确，说理有力。

第三，作者用自己的见解谈问题时，突出了每篇文章的不同视角。采用主体、客体、侧向、反向、逆向、多维向、归谬、黑箱等四十多个思维视角，提出 100 个思路。视野开阔，思维活跃。

第四，文简意赅，爽朗好读。一篇文章说明一个问题。

总之，这确是一本好书，我愿意写此数语，向航天工业全行业和全国其他行业的领导同志推荐此书，以期有助于当前改革和四化大业的快速健康发展。

张钧

一九九四年三月十八日

（张钧原任航天工业部部长）

P 前言 reface

这套书是实践的。从总结领导经验出发，又回归到领导经验的理性归纳上。《思路》是启示性的，从不同的思维角度提出问题，启迪悟性。《方法》是操作性的，不只是汇集，更把零散的、尚不清晰的、统观的方法具体化了。《实例》是经验性的，全部是基层领导者亲自提供的经验和教训。从《思路》到《实例》又是从理性回归到经验的系列。应该说，它没有完整的答案，只求给人一种思考和体味的理性，以便于每一位领导者开拓自己的路。

这套书是自己的。用自己的眼睛看，用自己的耳朵听，用自己的心来写。它的大量观点和看法是自己提出的，没有泛而一之的议论，没有大而统之的说理，是从具体角度谈具体问题，从而结出具体果实的实在文字。它采集了许多学者的思想，但大多以新的思维、新的角度，给予了新的意义。它吸收了很多西方管理科学、行为科学的思想方法，但已尽可能地纳入中国实际，变成我们自己的财富。

这套书是领导者的。直接为此书提供思想、方法、艺术的有五百多位企事业单位的领导同志，书中成果无一不浸润着他们的实践和思想营养。特别是《实例》，全部取之于他们，没有一例来自公共媒介。现在，我们又把他们的财富敬献给他们。这也是此书的特点。

来自实践，体悟实践，回归实践，是本书的宗旨。

P 三版前言 reface

这几本书畅销过几年，也印过多次。不只是领导，人民大学的博导，内地省份的小学教师，以至北京的汽车司机也在看，也在传。在网上看，台湾的书店也有销售。另外，已经知道的就有三种盗版本。这里的原因，主要的可能是比较贴近生活，说的事，讲的道理都比较具体，实在。

本想，这书不会再版了，毕竟出版 10 年左右了。但是，尤其是去年一年，不断有读者要书。沈阳一家公司的董事长还说，他们正在复印、抄写，无论如何要给他寄一套。由此作者才翻开书看。也许是最初的写作，感觉内容、风格比我现在写的更平易、实用，思路、内容也更清新。就像“实例”，虽然例子早了一点，但实实在在，很让人想一些事情。于是，有了这次修订再版。

一个企业领导讲过一句话：“我在北京一家大学读 MBA，学的内容很新，但与中国的实际是两张皮……”自然，这只是一个人的一种看法。但他至少提出了一个问题，即中国的问题还是要根据中国的情况，由中国人自己来解决，不能离开自己的实际套用别人的思路 and 办法。现在看，这已经是个必须解决的问题。这套书当然不可能解决这么大的事情，但给人提供一些实际的借鉴和悟性还是可以的。这可能就是这次再版的价值。

C 目录 Contents

一、驾驭自在运筹中——工作摆布

1 期望于我的是什么	(3)
2 新任领导的工作着眼点	(4)
3 从名人名言看授权	(6)
4 认识自己的工作负荷	(9)
5 警惕领导工作作风误区	(13)
6 在权衡中寻找智慧	(17)
7 把握机遇的几种思路	(21)
8 答案重要吗?	(24)
9 严是管理的应有之意	(25)
10 抓住细节大有好处	(27)
11 领导要向群众讲话	(30)
12 危难也是财富	(32)
13 会战是共产党的精彩之作	(34)
14 可怕的时间观念悖误	(36)
15 领导方式是领导工作的新天地	(39)
16 集权还是民主?	(42)
17 在不同状况下选择不同的领导方式	(44)
18 从自己倾向的领导方式上找长短	(47)
19 从集权主导过渡到民主主导	(49)

二、把人的能量释放出来——领导用人

20 从品德观念悖误中摆脱出来	(55)
-----------------------	------

- 21 接受别人的观点是了解自己 (57)
- 22 用人要断自己的后路 (60)
- 23 给个性留下生长点 (63)
- 24 山高谷深的个性悖反 (65)
- 25 把机会送给更多的人 (68)
- 26 提倡合理的失败 (69)
- 27 领导人才更需要实践经验 (71)
- 28 外行能领导内行 (73)
- 29 李瑞环来自历史 (75)
- 30 还有一种品德型领导人才 (76)
- 31 也要注意开拓型人才的弱点 (78)
- 32 用女性谐和集体气氛 (81)
- 33 需要警惕几种有严重缺点的干部 (83)
- 34 需要注意几种弱点突出的干部 (88)
- 35 制短·避短·用短 (91)
- 36 用特殊人才成就特定工作 (94)
- 37 勿入人才培养误区 (97)
- 38 勿入人才使用误区 (101)
- 39 勿入人才评价误区 (107)
- 40 勿入用人意识误区 (111)
- 41 从亚科卡再次下台谈任期 (116)

三、让每个人都有色彩——激励艺术

- 42 从需要动因找工作角度 (123)
- 43 找到人的真正行为动因 (125)
- 44 从动机入手满足人的需要 (127)
- 45 用期望改变人的现实 (129)
- 46 让下属自己决定自己 (130)
- 47 让工作激发人的潜在能力 (132)
- 48 从物质刺激的泥淖里拔出脚来 (134)
- 49 把情感作为一种力量 (136)

50	首先是动员自身感情的力量	(139)
51	学会催动人的情感	(141)
52	应该随时表达你的情感	(144)
53	补偿也是一种激励	(146)
54	把鲜花献给身边所有的人	(148)
55	避开奖励意识误区	(150)
56	一保护,二批评	(153)
57	批评的起点是动因分析	(155)
58	用惩处校正方向	(157)

四、拿起开启人际世界的钥匙——人际交往

59	领导者的成功有赖于与他人共事的能力	(161)
60	把情理作为一项工作准则	(162)
61	做事论理、论法,私交论情	(165)
62	从对方身上寻求相似点	(167)
63	应从“二主任”现象获得一些悟性	(169)
64	从主体信息错位着手解决人际沟通	(171)
65	找到一个相互关系的支点	(174)
66	还有一种需要重视的交际圈	(176)
67	知心朋友既是常驻又是常新的	(178)
68	妥协是人际之间的应有之意	(181)
69	不能不正视的人际禁区和敏感区	(183)
70	沟通是领导者的基本工作	(186)
71	认识谣言 引鉴为上	(189)

五、洋溢你心中涌动的魅力——形象塑造

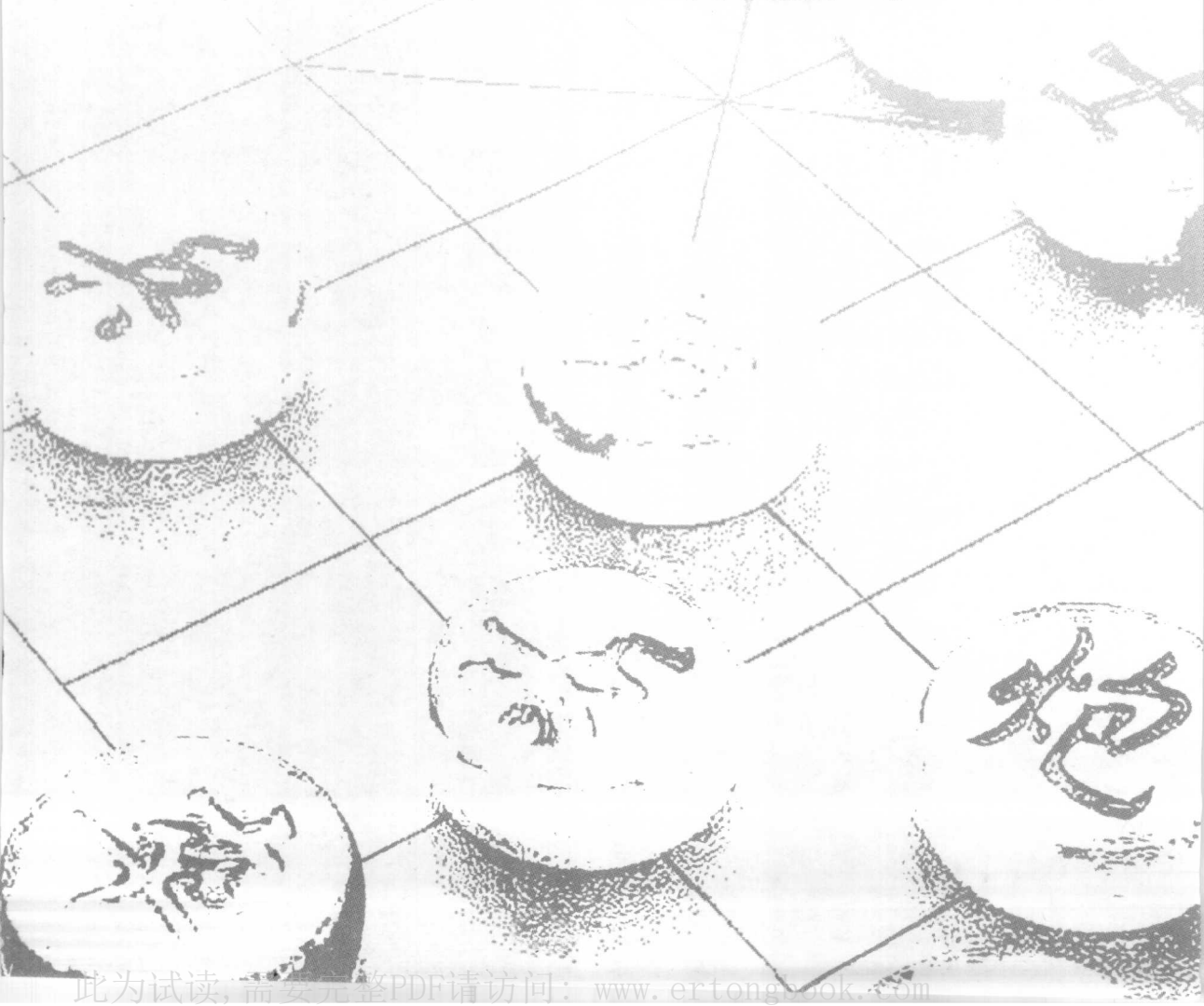
72	认识领导者的双重角色	(195)
73	角色回归——个性·感情·生活	(197)
74	防止踏入自我意识陷阱	(200)
75	找到自我的真实	(203)

76	从权力感受说起	(205)
77	从敬畏的氛围中走出来	(208)
78	摆脱孤独	(210)
79	从另外的角度看榜样的力量	(213)
80	唤起个性的力量	(215)
81	感召在于创造	(216)
82	慑服是领导者的一种威力	(219)
83	时代呼唤外在美	(221)

六、广阔的思维视角——领导思维和心理

84	在“非常”上做文章	(225)
85	“非法”还是“合法”?	(226)
86	寻找组织管理中的人性	(228)
87	班子要有一个核心	(230)
88	核心也要警省自己	(233)
89	勿入井然有序的陷阱	(236)
90	用科学思维分析内耗问题	(238)
91	大致合适是领导工作的思维标准	(242)
92	简单是一个精到的思想	(243)
93	禹作敏的财富我们会抛弃吗?	(246)
94	认识和引导团体趋从心理	(247)
95	让人参与是成功的必要条件	(250)
96	舆论是看不见的领导人	(252)
97	注意自我心理偏差	(253)
98	注意用人心理偏差	(256)
99	注意决策心理偏差	(259)
100	企业观念和我们的工作	(261)

一、驾驭自在运筹中 ——工作摆布



1

期望于我的是什么

最容易和最简单的东西往往是最难找到的。

——德国哲学家 克尔凯郭尔

对于工作，领导者习惯的思维方式是根据客观情况，履行应尽职责，着眼于担任什么工作，进入什么角色，做什么样的事情。美国著名管理学家杜拉克则提出了另一个视角。他说：“有效的管理者……他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们首先就问：‘期望于我的是什么？’而不会一开头就考虑应做的工作，更不会一开头就探究工作的技术和工具。”

这个视角的着眼点是主体，即领导自我，而不是惯常的载体，即职责，或客体，即客观环境。但在实际工作中，客观条件，这个制约工作的最基本的因素，也是最直接体现工作效果的因素，往往摆在起始的位置，不可逾越。无论从唯物论说，还是从现实工作说，这似乎都是天经地义的，人们也都是这样做的。问题是主观因素，就是领导者自身条件、状况；虽然说起来没人不重视，但在实际工作中，却很少有人真正地面对自己，认真地检查一下自我的优劣，扬长避短，用自己富有个性特点的优势，作出不同于他人的贡献来。这便出现了主客观割裂的情况。自然，还有些领导者，他们的思维还局限在工作的责任上，担任什么工作，履行什么职责，比着前任、比着别人干工作。这就既不可能深入到客观环境之中，也不可能深入到自我条件之中，便脱离了主客观两个因素。我们并不主张一定要把个人、主体放在优先的位置上。在具体的、特定的客观环境中，究竟主体更重要，还是客体更重要，这要视具体情况而定。我们所说的是思维的起点和视角。领导者，尤其是新上任的领导者，最先想到的应该是“期望于我的是什么？”考虑工作的角度应该是“我能贡献的是什么？”这便是人的主观能动性的体现。

这样做有这样几个好处：

1. 可以摆脱工作的惯性轨道。不管人们承认不承认，只要是没有认真思考自己的长处，就一定是被裹在轨道列车之中，随惯性上路的。而“我能贡献的是什么”，却可以使自己的思维摆脱人们已经习惯的思维惯性和工作轨道，用自己的主观能动性，又主要是自己的长处、优势开辟新领域，推动新

工作。

2. 可以超越于自我的历史之上。有时人认识自己也是很困难的，真的了解自己的长短并不容易，往往需要经过大的事件，特别是大的成功或失误。而重要的问题是对自己要有一种自觉性。“我能贡献的是什么”会迫使主体对自身进行深入挖掘，超越于自我的历史之上，寻求优势，致力成功，自我激励，取得前所未有的成果。

3. 可以超脱于已有的工作范围。重在贡献必然使眼光由内部转向外部，使思维由战术转向战略。这就不会被内部的环境、眼前的条件、个人的能力所限；而从外部的、社会的环境出发，以长远目标为动力，挖掘自身的潜在力量，在战略层面上，高起点地开辟出不同以往的局面，做出不同以往的业绩。

2 新任领导的工作着眼点

要发展就要变，不变就不会发展。

——邓小平

俗话说：“新官上任三把火。”新上任的领导者在上任初始选择好工作的突破口，连续做出几件业绩突出、掷地有声的事情，就可确立领导者在人们心目中的地位，树立威信，为今后的工作奠定扎实的基础。这是先人的经验。中国人历来注重看人的行动，又充满温馨的人情味。这“三把火”，既示之以行，又动之以情，所以向来受到老百姓的尊崇。

近几年，鉴于一些同志上任伊始整顿纪律、调整干部等出现盲目性的教训，一些人提出要“缓点三把火，先架一座桥”。即先打出“安民告示”，稳定人心，在熟悉情况，并建立起联系干部、群众渠道之后，再点“三把火”。这样稳妥，不易出错，但这种提法并没离开“三把火”的思路。这是一种以改变客观事物为着眼点的工作方法，以此建立工作基础，便于做好后继工作。

美国管理学家杜拉克提出的思维视角则深刻多了。他说：“有效的管理者，必须注重贡献。他会眼光朝上，他使他自己的工作朝向目标。他常问，

“对我服务的机构的绩效和成果，我能有什么贡献？”他的着眼点不是常规性的履行职责，而是如何利用并挖掘自己的优势、长处，对工作做出有别于前任、他人的不同业绩来。这的确高我们一筹。

自然，前一篇我们已经说到杜拉克的这一思想，那么有没有一个视角，把主体和客体结合起来，以此作为工作的着眼点呢？这里有个实例可供参考。

1982年，高扬同志调任河北省委书记。当时中央派到河北还不到一年的几位省委主要负责同志都被裹进派性之中，文革中的派性问题几乎成了河北的不治之症。如果按“三把火”的思路走，就要动大手术，调人、处理人、法办人。而当时几位主要领导足陷其中，涉及面又几乎覆盖所有领导，这样的大手术，要动就可能伤及全身，病不愈而身亡，问题还是得不到解决。如果按发挥自身优势、特长的思想走，人们方向不明，而且连基本队伍都没形成，怕是谁也无法施展。高扬的办法，一是省委班子基本不动，二是暂停争论，三是把工作转移到经济工作上来。这三条的确见成效。形势稳定，争论停止，工作有了起色，半年后班子调整顺利完成。这三条实际上是以任务为手段，在趋向一致的行动中转变人们的观念，统一人们的思想。这里，我们不难看出，高扬的工作着眼点是转变人的观念，或者说是确立人的新的观念。这就是领导主体和工作客体的有机结合。

谈及观念，因为它不像有形的工作实实在在，人们往往把它摆在虚远的暗处，而且认为观念是渐进而形成、渐进而转变的，也就不是一朝一夕所能改变的，所以观念问题摆不上首要的、首先要考虑的位置上。问题是，我们并不企望做一两件事情就达到观念、认识的一致，而工作的着眼点不在此，的确是攸关重大的。我们烧三把火、四把火，甚或更多，主观上发挥了优势，甚或更大；倘若人们的观念还沿袭在老轨道上，那我们的工作就会“言不及义”，找不到正确的方向，干不到点子上。即使主观上想引导人们进入正确轨道，在人们还没有自觉行动时，也不会形成一致的力量，去获取应有的成果。自然，不是说任何新任领导者都要去转变人们的观念，在人们已经具有正确观念时，就谈不上转变问题；但观念本身是相对的，即或没有转变问题，也还有个深化问题。领导者的意志能否变成群众的自觉行动，形成巨大的整体力量，关键在于人们的观念水准。就具体工作而言，这比人们的觉悟水平更有决定性作用。二者当然是有内在联系的。可见，领导者只有把工作的着眼点放在观念的转变、深化上，才能抓住工作的根本。

3

从名人名言看授权

多谋以求善断。

——陈云

一人、一言代表一个角度，一种理解，借鉴来思考我们自己，也许会给我们的思维空间透进一点新的气息。

一、领导要做领导的事情

毛泽东同志领导中国革命战争，在战略领导上抓得很紧，在战役的组织 and 战术的运用上就交给下面去办，因为他们最了解具体情况，只有充分发挥干部和群众的积极性和创造性才能打胜仗。打仗是这样，建设也是这样。

——周恩来

我身体羸弱，不能自己凡事事必躬亲，但反过来说，我只要花一分钟就能把事情做好，这话怎么说呢？只要我有意图，然后下定决心，就等于已经成功了。决心是社长或主帅的工作。正如要不要战争由主将决定是同样道理。

——松下幸之助

毛泽东作重大决策时，与他指挥打仗一样，喜欢打开灭战。他总是集中全部精力去思考解决主要矛盾，连续几天可以“目中无人”、“日中无事”，直到想得透彻，作出最后决断。这时，他才可能恢复正常的生活、工作及社会交往。

——周恩来秘书 雷英夫

不管哪一级负责人，只要他主持一个单位、一个部门的工作，他的主要

精力、工作的主要方向都必须集中在战略运筹，即决策上，否则这个单位或部门就不会有大的跃动，或者误入歧途。没有“目中无人”、“日中无事”的超脱，就没有正确的战略决策。现在我们许多领导者分不清，也不分什么是战略运筹的事情，什么是战术操作的事情，把一些属于下级战术操作的“大事”拿到自己的日程上来，这就难怪要事积如山、“乐此不疲”了。

二、领导者必须授权他人

许多领导人最难接受的事情之一是授权他人代他办事这种必要性。艾森豪威尔曾经简练地讲到这一点。他对我说，他当总统后必须克服的最大困难是学会在一封拙劣的信上签字。

——前美国总统 尼克松

在管理者要掌握的技能中，放权，恐怕算是最最重要的了。这是一种通过别人来获取成功的能力。放权，既是管理者履行职务的尺度，也是他们行使职权的手段，不论从哪个角度看，都是至关重要的。作为管理者，一旦职务超过了他个人的能力，那么成功与否的关键就在于他有没有能力通过下属来发挥以一当十的作用。

——日本管理学家 片方善治

日本企业界最成功的领导人不是整天团团转，事无巨细地向下级发号施令的人，而是仅给下级一些总的方针，潜移默化地向他们灌输信任，帮助他们做好工作。抱着这种态度，他会获得更多富于创造性的业绩和更多的思路。

——日本索尼公司创办人 盛田昭夫

领导层次越高越要注重授权。一则他面临的事情大，二则他承担的责任大。因此，即使他不满意下属的工作，也还必须下决心授权给下属。自然，这种授权以不危及全局为限。一方事业的成功，从来就不是那一方领导人个人的功绩，他只能是一个代表人物，但许多当事者并不真正承认这一点。没有一个领导者能够不通过别人而获取成功。所谓“职务超过了他个人的能