

是管理者还是领导者



从管理者到领导者

领导者的势道法术气

谈平军 著



领导者的势道法术气

领导者的明道——奉旗帜

文化——我们共同的心理程序

中国传统文化对我们的影响

是身体力行——目标路径与价值

人的天性、品性与习性

识别人格类型与心理

领导者的取法——定制

管理给我们的启示与思考

设计我们的三个层次

流程、规范与责任制



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press



从管理者到领导者

领导者的势道法术气

谈平军 著



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

图书在版编目 (CIP) 数据

从管理者到领导者: 领导者的势道法术气 / 谈平军著.
—上海: 上海科学技术文献出版社, 2015.9
ISBN 978-7-5439-6765-6

I. ① 从… II. ① 谈… III. ① 管理学—通俗读物
② 领导学—通俗读物 IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 165875 号

责任编辑: 徐 静
封面设计: 王 慧

从管理者到领导者: 领导者的势道法术气
谈平军 著

出版发行: 上海科学技术文献出版社

地 址: 上海市长乐路 746 号

邮政编码: 200040

经 销: 全国新华书店

印 刷: 常熟市人民印刷有限公司

开 本: 720×1000 1/16

印 张: 21.5

字 数: 346 000

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5439-6765-6

定 价: 58.00 元

<http://www.sstlp.com>



本书写给谁

自 2012 年《洞察人心的沟通艺术》一书出版后,我一直专注于思考和探索两个问题:一是如何前瞻性地评估和预测有潜力的管理者、领导者、企业家;二是如何绘制出帮助管理者提升执行力、帮助领导者提升领导力、帮助企业家提升领导变革能力的有效路径。

我的领导力课程通常会从“企业为什么会成功”的讨论开始。尽管课堂上得到的答案五花八门,然而归纳起来无非是两个维度:一是战略;二是组织能力。所谓的“战略”是指企业有没有在做正确的事情,而所谓的“组织能力”就是企业上上下下有没有在正确地做事情。通常我的第二个问题是战略和组织能力哪个更重要。很显然,做正确的事情即“战略”更重要,因为在错误的方向上越努力会让我们离将要达成的目标越远。我的第三个问题是:对于企业来说,做正确的事情和正确地做事情,即“战略”和“组织能力”哪个更难一些。通常大家会认为做正确的事情更难一些。这个答案有没有错?没有错!正确不正确?也不正确!

从个体来说,也许做正确的事情要更难一些,然而当把讨论的主体聚焦到企业,聚焦到管理者、领导者、企业家,我们会发现企业上上下下都在正确地做事情更难。有人说,世界上有两件事最难:一是把自己的想法装进别人的脑袋里;二是把别人的钱装进自己的口袋里。看看现实中获得成功的企业,我们会发现并非是因为它们有了正确的战略,更关键的是企业上上下下有能力去实施和实现这个战略;失败的企业也并非没有正确的战略,而是企业上上下下根本不知道这个所谓的正确战略,或者说根本没有能力去实施和实现这个战略。我们还可以看到,绝大多数企业都会在发展

一段时间后面临“成长极限”，数年乃至更长的时间里徘徊在某个规模阶段。是这些企业失去了战略、失去了发展的方向吗？答案是否定的。是这些企业在整个组织上没有能力突破自己，自然也无法突破自己的“成长极限”。

无论是管理者、领导者还是企业家，如何通过有效的路径将个人能力放大为团队能力，将团队能力放大为组织能力，是领导力提升的永恒命题。然而，举目看看市面上林林总总的执行力课程、领导力课程，包括变革领导力课程，要么东抓一把、西打一耙，听听蛮有道理，但基本上都是正确的废话；要么是将西方学来的某个工具当一门课来讲，号称三天的课程其实不用三个小时就可以讲完。而真正能够有效并且系统地帮助到管理者、领导者、创业者的领导力提升课程少之又少。

在我看来，一个好的领导力课程应该至少讲清楚三点：一是企业的本质、管理的价值和目标的指向；二是管理者、领导者、企业家的角色、职责、使命差异；三是从管理者提升为领导者，从领导者提升为创业者的有效路径。对于第一点，我们的管理者、领导者和企业家虽然每天都在做管理，但哪些管理是有效的，哪些管理又是无效的，恐怕不是人人都能想得明白、讲得清楚。对于第二点，我们每天都在说执行力、领导力和变革领导力，也耳熟能详“管理者”“领导者”“企业家”这些概念，但它们之间的区别到底是什么，恐怕也不是人人都能想得明白、讲得清楚。对于第三点，任何的学习如果只是掌握知识点而不能形成系统的知识结构，就不能和其他知识与既往经验有效融通，自然也不能达到活学活用、运用之妙、存乎一心的境界。

尽管我对以上问题的关注、思考和探索已然三年，也在“从管理者到领导者”、“变革领导力”、“领导者心理学”三门课的实际教学中反复总结、不断锤炼，但一直未曾想过要把自己教学的内容写成一本书，因为我始终认为自己的积淀还应该更厚实一些。然而，正如我在前一本书的序中所说，教学一直是我喜欢的事情，因为可以把我的探索、思考、研究、总结、积淀与学员分享和探讨，所谓“教学相长”。我很得益于这个过程，也很享受这个过程。特别是我教的课程都面向实践在一线的企业中高层管理者，他们都有着丰富的社会阅历、非常的事业成就、卓越的人生智慧，所以这种教学相长有着重要的基础，而且富有成效。

感谢曾经听过我讲课的管理者、领导者和企业家们，是你们的鼓励和肯定促成了我今天写成此书。写书犹如十月怀胎，是个漫长、煎熬又幸福着的心路历程。随着写

作的不断深入,我越来越感觉到写成此书的价值:对于管理者而言,本书会帮助你了解很多管理的知识,发现很多管理的工具,认识到管理者应该承担的职责;对于领导者而言,本书会帮助你找到一条真正从管理者成长为领导者的有效路径,认识到领导者与管理者之间的区别;对于企业家而言,本书会帮助你建立评估企业组织能力的五维模型,更帮助你卓有成效地组织和推动一场企业的变革。俗话说,外行看热闹,内行看门道,希望读者们能在反复的阅读中从三个不同层次洞察到本书的精髓和奥妙。

在写作过程中,我参考了大量的文献和资料,也应用了不少在课堂及课余交流过程中很多学员和我分享的故事和案例,更得到了很多人的关注、支持与鼓励,在此一并表示由衷的感谢。

尽管希望尽量以生动有趣的方式来写作,但显然本书不可能完全适合所有的人。此外,鉴于管理学的博大精深和个人水平的有限,书中谬误和疏漏总是难免,恳请专家和读者能一一指正,在此先致以本人的敬意和谢意。

谈平军于复旦大学

2015年5月



目 录

本书写给谁	1
第一章 是管理者还是领导者	1
管理者的企业角色与使命	3
案例：人人都是“经营者”	7
什么是做事中的执行力	12
什么是管理者的执行力	18
管理者角色与执行力	23
领导者与领导力	30
管理者、领导者还是企业家	36
执行力,领导力,领导变革	41
最好的时代,最坏的时代	52
第二章 领导者的“势道法术气”	57
组织成长中的领导力挑战	59
领导者的“势道法术气”	69
第三章 领导者的“明道”	73
人法地,地法天,天法道	75
文化,我们共同的心理程序	77

中国传统文化对我们的影响	83
延伸阅读: 改变世界的三个实验	91
愿景使命、目标路径与价值观	98
人的秉性、品性和习性	112
不同人格背后的心理结构	120
是什么感召我们的追随者	127
人性中的弱点, 我们的习性	132
第四章 领导者的“取法”	145
游戏管理中的启示与思考	147
盛大的游戏式管理	155
公开、公平、公正的制度建设	161
公开的流程与规范	165
公平的绩效与晋升制度	170
责任制度, 落实责任到人	176
公正的问责与薪酬制度	182
考核公正, 企业最核心的管理	192
目标管理, 绩效管理工具	203
第五章 领导者的“优术”	207
选人的正术	209
用人之术, 沟通的艺术	236
人性中最深切的心理动机	241
用人之术, 奖惩的艺术	246
用人之术, 激励的艺术	254

育人之术,教练与辅导	262
第六章 领导者的“正气”	275
海底捞可以复制吗	277
情绪的力量	285
企业的正能量工程	290
领导者的格局	299
第七章 领导者的“建势”	305
“加多宝”与“王老吉”之争	307
道生,德畜,物形,势成	309
道胜,威胜,力胜	314
取势,用势,造势	318
第八章 实践中的领导力修炼	325
情境沟通中的“势道法术气”	327
领导力进阶中的“势道法术气”	329
结束语	331



第一章 是管理者还是领导者

管理者的企业角色与使命

什么是管理者？什么是领导者？管理者和领导者是企业或组织中的一个角色、一个岗位，还是应该有着更为丰富的涵义？著名经济学家罗纳德·科斯在《企业的性质》中首次提出“交易费用理论”，并认为，企业 and 市场是两种可以相互替代的资源配置机制，由于存在有限理性、机会主义、不确定性与小数目条件使得市场交易费用高昂，为节约交易费用，企业作为代替市场的新型交易形式应运而生。交易费用决定了企业的存在，企业采取不同组织方式的最终目的也是为了节约交易费用。

由此，我们可以看到一个企业的存在基于企业创造的内外两种核心价值：企业的外部的核心价值是指为顾客提供需要的产品和服务，并依此和顾客进行交易获得回报——对于企业来说就是获取利润；而企业内部的核心价值是降低交易成本，因为企业在生产产品和提供服务过程中都需要一系列的“作业”，如果这些内部“作业”的效率和成本都高于外部交易（比如外部采购），那么从理性的角度来说，这些内部“作业”就会转为外部交易。

由此我们也可以看出，如果一个企业因管理问题而导致内部的效率下降、成本上升，那么这个企业就会渐渐失去它的内部核心价值基础，它就会像一个跛脚的人，将不能持续健康地发展；同样，如果一个企业“丢失”了自己的顾客，失去了它的外部核心价值基础，它也会像一个跛脚的人，也同样不能持续健康地发展。因此，我把企业的战略规划能力和内部组织能力看作是企业的两条腿，这两条腿必须同时健康，企业

才能走得久、走得远。

在我看来,就企业的战略规划能力而言,就如哲学的三大终极问题:“我是谁,我从哪里来,要到哪里去?”“我是谁”代表了一个企业的定位,它包括两层含义:一是企业为什么样的客户提供什么样的产品和服务,即其和客户之间的互动关系;二是如何有别于竞争对手,即其和竞争对手之间的互动关系。请注意所谓的“竞争对手”是一个广义的动态的概念,并非指特定的同行竞争者,换句话说,所谓的“竞争对手”是指和企业同在一个产业生态圈的竞争和合作者。“我从哪里来”代表了一个企业的过去和现在,即企业现在具有什么样的资源和能力,企业现有的竞争优势在哪些方面。“要到哪里去”代表了一个企业的未来,即企业有着什么样的目标、未来的可能路径和发展策略。企业的战略规划能力是一个由内向外看的视角,关注的是企业对外的资源整合能力。

就企业的内部组织能力而言,同样也面临着三个问题:为了适应、策应和实现企业的战略规划,企业的经营管理团队、中层管理团队,基层管理团队有没有这样的能力和这样的意愿?企业的管理中有无有效的制度保证?其中能力是基础,意愿是催化剂,制度则是保证。这也就是说,这三者之间是乘法关系而不是加法关系,犹如三足之鼎,缺一不可。企业的内部组织能力是一个由外向内看的视角,关注的是企业对内的资源整合能力,特别是对“人”这项特别的资源的整合能力。

理清了企业性质的内外两个核心价值和内外两个核心能力,我们就能清晰地将企业的管理者放入企业之中来观察企业管理者应该扮演的角色和承担的使命。

对外而言,企业的管理者应该关注于三件事:判断趋势,洞察客户,确立战略。其中“判断趋势”包括了解分析宏观经济趋势、中观产业趋势、微观行业趋势。“洞察客户”包括了解分析宏观市场前景、中观市场细分、微观客户需求,然后在此基础上结合企业的资源和能力确立企业的市场定位,最后进一步确立企业宏观层面的愿景和使命,中观层面的战略目标和实现路径,微观层面的财务策略、营销策略、运营策略以及相关的人力资源策略等。

对内而言,企业的管理者同样也应该关注三件事:目标达成、团队培养、领导力提升。其中,“目标达成”是“事”的维度,管理者必须通过各种有效的方法、制度和手段将企业的具体目标层层落实。团队培养是“人”的维度,管理者必须清楚了解“事”

最终还是要“人”去完成,所以必须知人善任并不断培养提高下属的能力和团队合作。领导力提升也是“人”的维度,但这个“人”的维度是关于管理者本身的,是管理者必须不断提升自己的领导力,从而全面地推动和发展企业的组织能力。

现在,要回到我们最初的问题——什么是管理者,什么是领导者?管理者和领导者是企业或组织中的一个角色、一个岗位,还是应该有着更为丰富的涵义?答案很显然。无论是管理者还是领导者都不仅仅只是代表一个角色或者一个岗位。也许我们的下属可以把管理者或者领导者理解为一个职位或者某一个在具体职位上的人,但作为管理者如果是这样的认识和认知就缺乏深度和高度了。如果我们分析这样的认识背后的原因,就会发现下属们对管理者和领导者的职责聚焦在“事”这个维度,而没有聚焦到“事”背后的“人”。由此,我们需要达成关于管理者的第一个共识,即一个真正的管理者并不仅仅关注“事”,同时关注“事”背后的“人”。

俗话说,要摆事实、讲道理。因为“事”往往总是有章可循,即便没有先例,也总是“有人可循”,即可以请示上级,所以比较容易讲清楚。但“人”就没有那么简单了,就如世界上没有两片完全相同的树叶,世界上也没有两个完全相同的人,更何况人的行为受着人格、情绪、情境三个维度的诸多因素的影响和支配。因此,管理者的角色和使命中有了“人”这一摊事,“管理者”的涵义一下子就极大地丰富起来了;事实上这也是从一个普通的员工成为管理者面临的最大挑战。然而我们想要探寻的问题还远不止于此。让我们进一步思考:我们的企业中谁是管理者?谁是领导者?管理者和领导者之间又有什么样的区别?甚至,我们可以试着去思考,领导者和企业家又有什么样的区别?

理论总是灰色的,而现实总是多姿多彩。我们将通过一个根据真实企业情况改编过的案例,来看看他们之中谁是管理者,而谁又是领导者?案例本身并不复杂,但作为一个优秀的管理者和领导者,应该要学会通过现象来洞察原因。当我们学会连续三次发问“为什么”,去探究原因时,我们基本上才能真正接近事情的本原。这里有一则佛教禅宗的小故事,也许对我们阅读和分析以下案例的方法会有些启示。据禅宗典籍《五灯会元·青原惟信禅师》记载,吉州青原惟信禅师,上堂(开讲):“老僧三十年前未参禅时,见山是山,见水是水;及至后来,亲见知识,有个入处,见山不是山,见水不是水;而今得个休歇处,依前见山只是山,见水只是水。大众这三般见解,是同是

别？有人缁素得出，许汝亲见老僧。”意思是说，青原惟信禅师有一次对僧众讲经时，解说自己参禅前后了悟禅理所经历的三种境界：参禅之前，见山是山，见水是水；后来见识多了，有了个入口处（指刚入门），见山不是山，见水不是水；现在已经得到个休息处，像以前一样，见山仅仅是山，见水仅仅是水。大家伙儿，不论是僧人还是俗人，只要了悟这三种境界的异同，便可来见老僧。

案例：人人都是“经营者”

R 公司成立于 1995 年,是一家集汽车装饰件、铝合金铸锻件、精密机械加工于一体的汽车零部件制造民营企业,客户均为世界 500 强企业,如上海大众、上海通用、一汽大众、德国博世等。2013 年的汽车零部件主营业务收入 12 亿元,员工人数近 3 000 名;2014 年年底即将完成二期扩建,将新建成总面积为 10 万平方米的新厂区和一座研发大楼。

R 公司董事长兼总裁李建一是有着传奇经历的人,务过农,当过兵,上过大学,吃过皇粮。李总自幼是一个怀揣梦想的人,始终保持充沛的热情和体力,自创业以来几乎把所有的时间精力都投入工作中。可能是受中国传统文化的影响,李总对工作一丝不苟、追求完美,在员工管理方面受儒家思想影响既严格要求,又非常关心照顾。在员工眼里,李总是公司最为忙碌的人。在李总的带领下,公司在最近 6 年业务蓬勃发展,人员规模从最初的不足 200 人增至 3 000 人,年销售额也从不足 5 000 万元增加到现在的 12 亿元。当然,快速发展也带来了一些问题。如:大多数员工年轻、热情、冲劲足,但自主性不够;中层和基层缺乏合格的管理干部;在当初快速扩张中并购的企业中员工对公司的政策还缺乏认同,有时候甚至有些干劲较差的员工会唱反调。总之,公司在行进中依然有许多阻力。

汽车行业这几年取得了高速的发展,各汽车厂商也在这样的大浪潮下赚得盆满钵满。汽车整车厂商的一片歌舞升平,带给像 R 公司这样的汽车零配件厂商是亦喜

亦优：喜的是快速增长的采购数量带来的规模效益；忧的是来自汽车整车厂商不断的降价要求。

由于汽车行业竞争激烈，整车厂商要求供应商产品每年降价 10%~15%。随着成本下降潜力的不断被挖掘，李总和所有的汽车零配件厂商一样苦寻突破之道。听说上汽集团在引进消化世界先进管理方式的基础上，创新探索与中国文化相适应的企业管理模式。经过多年时间的实践，逐渐形成了“人人成为‘经营者’”的管理模式，取得良好效益，李总决定做些深入的了解并有意愿要在自己的公司推行这样的管理模式。功夫不负有心人，李总终于在一次赴海外参加汽车展览会的团友中听到上汽集团关于“人人成为‘经营者’”的有关介绍，他觉得自己的公司应该马上就推进这项管理举措，因为整车厂商每年的降价要求让他感觉简直“寝食难安”。

我们把视线拉回到 R 公司的内部。这是某天的下午三点，R 公司品质部正在召开部门月度例会。上个月品质部门新进一位同事小廖，他是国内某著名大学管理专业的研究生，有多年同行业工作背景，中文英语流利，形象气质俱佳，因为公司业务发展的需要，是公司人力资源部通过猎头公司从同行那里成功挖角来的，听说李总还亲自面试过，目前担任品质部副经理职位。这天是他第一次参加部门的月度例会。

首先，部门负责人张经理让小廖简单谈了谈入职一个月的感觉，之后他向与会人员通报了公司近期的运营情况。张经理希望品质部的每一位同事——无论是老员工还是新同事——在工作中能够表现出敬业精神，具备强烈的为客户服务的意愿和素质，把这份工作看作自己价值的体现，是事业发展而非只是一份工作，成为卓越的职业经理人。

然后，张经理指出最近工作中出现的一些问题，特别提到上周的公司服务质量检查工作：年轻同事小刘受到一个客户的投诉，客户批评小刘的服务不到位，很多细节没考虑到，整体服务规划欠缺，没把客户问题彻底解决掉。张经理希望大家讨论一下如何在服务过程中关注细节，避免此类投诉事件再次发生。张经理让小刘介绍一下客户投诉这件事。小刘觉得很委屈，认为自己把领导交代的事情都已经做好了，也是兢兢业业的，有一些领导交代的事情本不属于自己的 KPI (Key Performance Indicator, 关键绩效指标) 考核范围，也没有加班费，但自己都加班把事情给做了，领导你还要怎样？而且这个事情的责任完全不在品质部，明明是由生产或采购部门的