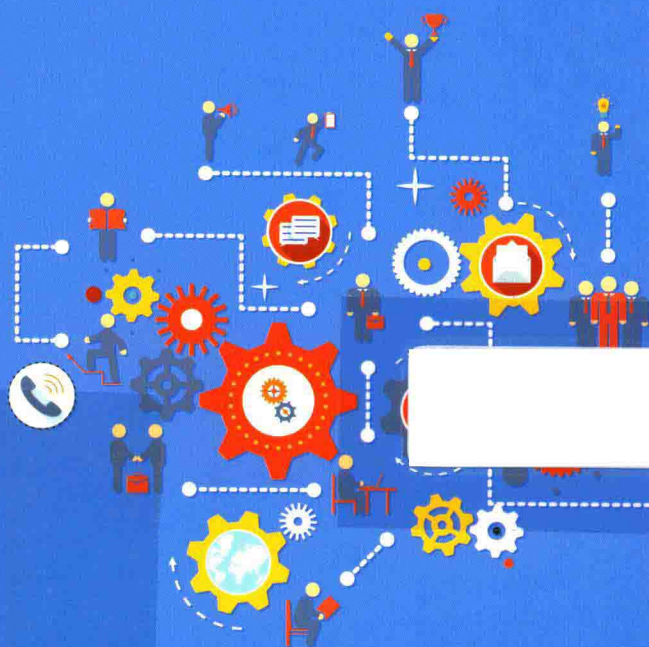


从职场精英 到管理干将

提升管理能力必备的10门功夫

世界500强企业常规的领导力培训课题
优秀企业普遍接受的经理人职业化的重要标准

李家强 著

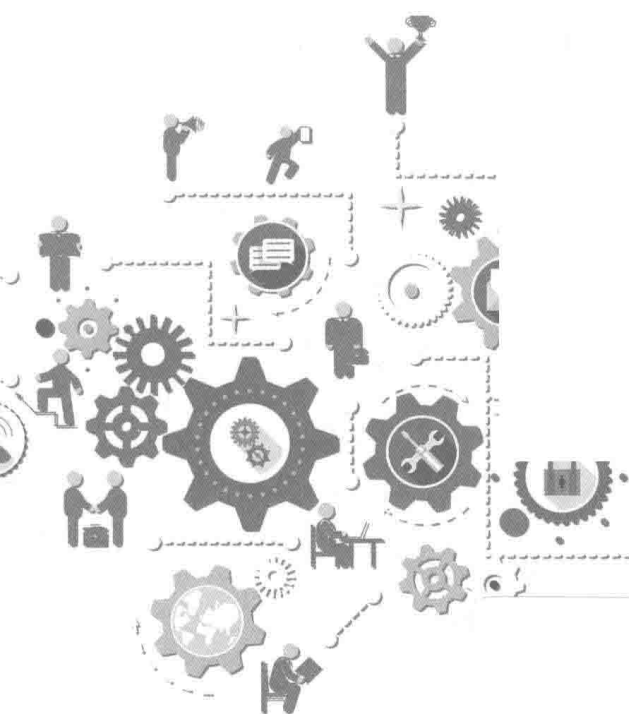


CONG ZHICHANG JINGYING
DAO GUANLI GANJIANG

从职场精英 到管理干将

提升管理能力必备的10门功夫

李家强 著



CONG ZHICHANG JINGYING
DAO GUANLI GANJIANG

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

从职场精英到管理干将：提升管理能力必备的 10 门功夫 / 李家强著. —北京：电子工业出版社，2016.4

ISBN 978-7-121-28471-7

I. ①从… II. ①李… III. ①企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 060935 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：167 千字

版 次：2016 年 4 月第 1 版

印 次：2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

此书可以说是《从职场新人到职场精英》一书的姊妹篇，反映一个职场人由员工成长为管理者的能力发展轨迹。

职场精英，不论其是带有头衔的正式管理者，还是临时承担项目或任务的负责人角色，只要带领团队，他就需要具备领导力。而领导力包括管人、管事、管自己3个方面，这是全球优秀企业对领导力的共识。职场精英要成为管理干将，必须培养与这3方面领导力相关的功夫（见表0-1）。

表 0-1 管理干将具备的领导力和需身怀的功夫

管理干将具备的领导力	管理干将需身怀的功夫
1. 管自己	功夫一：管理与领导力
2. 管事	功夫三：战略性思考
	功夫四：执行力
	功夫九：变革管理
	功夫十：创新思维和方法



续表

管理干将具备的领导力	管理干将需身怀的功夫
3. 管人	功夫二：高效团队建设 功夫五：绩效沟通 功夫六：教练式辅导 功夫七：员工激励 功夫八：授权
.....	

以上归纳的这些管理干将具备的领导力和相应需身怀的功夫，是我 20 余年职业经历和为数百家不同性质、不同规模的中外企业提供管理咨询、培训或教练服务的经验总结，也是本书的关注点和内容。我曾在政府机构、国企、外企任职，并在国外学习、生活和工作多年，这些经历让我对职业发展拥有了深刻的体会。同时，为各种企业提供咨询、培训或教练服务的过程又让我获得了研究管理干将的广泛视角。我发现，这 10 门功夫是世界 500 强企业在领导力方面对管理者最普遍、最常规的培训课题——从一个侧面体现出，这 10 门功夫也是优秀企业普遍接受的经理人职业化的重要标准。

祝你成功！与你共勉！

李家强

目 录

功夫一 管理与领导力	1
管理与领导力的区别和关系	2
领导力为何重要	10
领导力的 3 个特征	11
领导力的 3 个方面——管人、管事、管自己	12
不同层级领导的业绩和领导力要求	20
中国员工看重的领导力	21
思考	26
收获及行动计划	27
功夫二 高效团队建设	28
真正团队的 4P 特征	29
组织中的团队类型	33
什么是高效团队	33

高效团队的 4C 基础	34
团队发展过程中的管理重点	41
虚拟（远程）团队的管理	43
思考	45
收获及行动计划	46
功夫三 战略性思考	47
关于企业发展方向的战略性思考方法和工具	48
关于企业高效经营的战略性思考方法和工具	52
关于企业人才管理的战略性思考方法和工具	59
思考	62
收获及行动计划	63
功夫四 执行力	64
执行力的含义	65
企业执行力的 3 项管理保证	66
企业执行力的文化保证	67
员工执行力的 3 热爱基础	68
员工执行不到位的 18 个原因	69
管理者如何确保执行到位	73
思考	77
收获及行动计划	78

功夫五 绩效沟通	79
绩效管理过程、作用和管理者责任.....	80
绩效沟通常用模型：GROW	82
GROW 在绩效合约（目标）制定阶段的应用	83
GROW 在绩效合约实施（目标达成）阶段的应用.....	91
GROW 在绩效考核评估阶段的应用	100
思考	108
收获及行动计划.....	109
功夫六 教练式辅导	110
教练技术应用于管理的起源.....	111
企业教练的含义和类型.....	112
教练式与教训式管理.....	118
教练式辅导必须拥有的信念.....	121
教练式辅导阶段/策略 1：赢得信任.....	122
教练式辅导阶段/策略 2：激发承诺.....	131
教练式辅导阶段/策略 3：发展能力.....	138
教练式辅导阶段/策略 4：持之以恒.....	140
教练式辅导阶段/策略 5：营造文化.....	140
思考	142
收获及行动计划.....	143

功夫七 员工激励	144
激励理论对管理的启示.....	145
企业激励机制的构成和实施.....	146
管理者应具备的 4 种激励行为和技巧.....	151
思考	159
收获及行动计划.....	160
 功夫八 授权.....	 161
分权与授权	162
授权的意义	163
真正授权的 4 “感” 尺度.....	163
授权的 6 个步骤和具体做法.....	165
思考	172
收获及行动计划.....	173
 功夫九 变革管理.....	 174
变革的含义与意义.....	175
如何引发和领导变革.....	178
如何管理变革过程.....	181
思考	198
收获及行动计划.....	199

功夫十 创新思维和方法	200
创新的含义与基础	202
创新型公司的 3P 基因	204
创新的来源	209
创新思维与方法	211
思考	224
收获及行动计划	225
参考文献	226

The background of the cover is a light gray with a subtle pattern of various Kung Fu stances. There are approximately 12-14 faint, gray silhouettes of a person in different martial arts poses, scattered across the page. These include stances like the horse stance, crane stance, and others, some with arms raised or in specific hand positions.

功夫一

管理与领导力



管理与领导力这两个概念是职场人承担管理角色后首先要弄清楚的问题，因为它将直接关系到你所带领的团队的功效。

本门功夫的要领

- 管理与领导力的区别和关系
- 领导力为何重要
- 领导力的3个特征
- 领导力的3个方面——管人、管事、管自己
- 不同层级领导的业绩和领导力要求
- 中国员工看重的领导力

管理与领导力的区别和关系

▾ “管理”与“领导力”的定义

给概念下定义的一个重要方法便是了解其词源，因为词源可以从很大程度上体现概念的本质。“管理”的词源为拉丁语的“手”，所以管理的本质是掌管和控制。“领导”的词源来自英国、挪威这些传统的航海和渔业国家，意为“海上的航道”，可见，领导的本质是要有方向感。

“管理”最经典的定义出自法国人亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）1916年所著的《工业管理与一般管理》。他认为，管理即计划、组织、指挥、协调、控制5项活动。这5项活动体现出管理关注

的是工作或任务的执行与完成。

彼得·德鲁克（Peter Drucker，1999—2005）在其 1973 年的巨著《管理：使命、责任、实务（责任篇）》中对“管理”下的定义：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”这一定义，引出我们对管理与领导力区别和关系的思考。德鲁克这里所说的管理，是指广义的管理，领导力也包含其中，也就是说，领导力必须是为实现企业的管理目标而服务的。

彼得·德鲁克提出的管理的 5 项工作包括确定目标、组织分工、激励与沟通、绩效评估和人员发展。

从亨利·法约尔管理的 5 项活动到彼得·德鲁克管理的 5 项工作，我们可以看出，管理的趋势是从以“事”为中心逐渐转向以“人”为中心。

自从 20 世纪 60 年代领导力成为一门管理学科之后，领导力的研究和实践受到包括政府、企业等各类组织越来越多的重视，代表性论著和论述如表 1-1 所示。

表 1-1 有关领导力的代表性论著和论述

代表人物	论 著	论 述
沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis, 1925—2014)	《领导者》	领导者应共同具备的 4 项能力：自我管理、赢得信任、把握含义、引导注意力

续表

代表人物	论 著	论 述
约翰·加德纳 (John W. Gardner, 1912—2002)	《论领导力》	领导者是领导者个人（或领导团队）为实现领导者自己及其追随者的共同目标，而通过说服或榜样作用激励某个群体的过程；对整个企业的发展方向和必需的发展方向有清醒的认识，是最佳领导力的核心和根本所在
詹姆斯·库泽斯， 巴里·波斯纳 (James M. Kouzes, Barry Z. Posner)	《领导力》	领导力是一种影响别人的艺术。领导者应具备以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心 5 项行为
罗布·戈菲， 加雷思·琼斯 (Rob Goffee, Gareth Jones)	《你凭什么领导别人》	领导力的目的是激励他人实现超凡业绩。 追随者必须从领导者那里获得归属感、真我感、价值感和振奋感 4 种感觉
杰克·韦尔奇 (Jack Welch)		伟大、一流的领导人，是最伟大的教练。 同时，领导者还应具备活力、鼓动力、魄力、执行力和激情 5 种素质

以上这些代表性论著或论述虽在谈及领导力时都提到了领导人、领导者，但我们一定要明确的是：领导力绝不等同于领导职位或职权。也就是说，有领导职位或职权的人并不一定具有领导力，而具有领导力的人并不一定有领导职位或职权。

领导力不是一种权力，而是一种能力。领导力是影响他人自发实现目标的能力。在团队组织中，领导力体现为影响团队成员实现共同目标的能力。这种能力不应该只是某个领导者的能力，而应是管理团队共有的能力。这样，组织的健康和发展才会持久，才能不因某个领导者的离开而受到负面的影响。

领导力与领导者密不可分，但必须明确二者之间的区别。当领导是个人的事，但领导力对于企业来说是一种组织能力，是领导团队共同的事，是关系企业文化和发展的大事！这是全球各类优秀组织在实践中对领导力的共识。

领导力的最高境界是影响他人能够自发地去实现目标，也就是老子所说的“无为而治”！杰克·韦尔奇提出的教练式领导，便是帮助达到此境界的领导方式。

领导力作为组织能力，体现为领导力品牌。通俗地讲，领导力品牌就是组织的各级领导希望对内对外树立什么样的形象，以同竞争对手和其他组织区别开来。领导力品牌同企业的文化和核心价值观密切相关。IBM 要树立服务客户的蓝色巨人形象，那么其领导力品牌的一个重要因素便是“服务”，服务也就成了 IBM 各级领导通用的素质要求；苹果公司是“创新”、“追求完美”精神的象征，那么这两个特征也便成了苹果公司的领导力品牌，以及该公司各层级领导通用的素质要求；通用电气

以变革著称，那么“变革”即为其一个突出的领导力品牌和各层级领导的通用素质要求。

在组织中，首先要求带团队的人，不管你处在哪个层级，都应该具备领导力。也就是说，你光有管理的头衔、职位、职权并不能确保你能带好团队，你还需要具备领导力。尽管领导和领导力不同，但我们在组织中讲领导力时，领导和领导力无法分开，因为处于领导或管理职位，也就是有领导权力的人是领导力培养的首要对象。

❷ 中国传统文化对管理和领导力的认知

中国古文中很难找到“管理”、“领导”这样的词语，但我们可以找到相对应的字眼。领导，既可以做名词，即领导者；也可以做动词，意为指引、带领。

孔子《论语》中说：“政者，正也。”“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”其中，“政”是指当政的管理者，“正”则是正直的意思，即敢于坚持正道和信念。管理者如果正直，不用向追随者发号施令，追随者都会跟随前行。如果不正直，追随者就不会听从前进的命令。这说明，要具备领导力，一个人必须正直，坚持正道和信念。

老子《道德经》中那句“治大国若烹小鲜”中的“治”，是动词的“管理”或“领导”。这句话的含义为：管理、领导好一个国家就像烹制一道用小鱼做的菜，看起来不是那么难，但要做好也不是那么容易。原因在于，你要把鱼做熟，就必须把鱼的两侧上下翻动，而在翻动时，就

有可能把鱼翻烂，失去了小鱼的完整性。这说明，管理者必须善于变革，与时俱进，但一定不能瞎折腾，要把握好变革和稳定之间的关系和度。

有意思的是，名词的“政”和动词的“治”两字的结合，似乎在提醒我们，你要想当管理者，必须要懂政治。

什么是政治？一提起政治，人们往往就会联想到权力斗争和贪污腐败。确实，政治这一概念虽有很多不同的解释，但其最普遍的含义是利用手中的权力影响社会关系，也就是人和人之间的关系，从而达到某种目的。你若用权力正直、正当地为多数人谋福利，那就是好的政治；你若用权力不正直、不正当地为某些人甚至个人牟利，那就很可能是腐败。管理者都是有权力的，如何使用好自己手中的权力，也是追随者评判一个管理者能力的重要标准。

▮ 管理与领导力的区别

从企业实践的角度来说，管理的目的是把事做对，侧重实现目标的过程和结果，体现为组织架构、方针政策、规章制度、流程程序、激励机制等管理手段，适合能够统一化、标准化的工作环节，以避免能够预见的问题发生。比如，稻盛和夫的阿米巴经营法就是一种管理机制。管理需要的是执行者。

领导力的目的是做对的事，侧重目标的正确性以及为实现目标的人心所向，关注人、感觉和情绪的变化，主要体现为沟通、培养人和激励人的能力，适合管理手段不能完全解决的问题，以确保员工敬业，如员