

领导无形 管理有道

掌握领导之门的钥匙，分享卓越管理的智慧

领导无形 胜似有形
管理有道 是为无道

姜岚昕◎著

领导无形 管理有道

掌握领导之门的钥匙，分享卓越管理的智慧

领导无形 胜似有形
管理有道 是为无道

姜岚昕◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内容简介

- 为什么领导已经事无巨细事必躬亲，而企业的发展还是缓慢？
- 为什么下属只想被动地完成任务而不是主动地拿到成果？
- 为什么你的激励措施有很多，可下属就是不买账？
- 为什么下属对现状不满意，却不注意改变，致使目标达成不尽如人意？
- 为什么授权下去后，下属的执行却总是有折扣，不能执行到底？
- 为什么很多事总是议而不决、决而不行、行而无果呢？
- 为什么实施了大量的培训，员工听着激动回去却不动，能力不见提升？

.....

如何避免以上问题，让企业快速拿到成果，是每个企业领导人必须要考虑的问题。如何解决上述问题？绝对有效的解决之道——研读这本《领导无形 管理有道》，您将知晓其中的一切！

图书在版编目（CIP）数据

领导无形 管理有道 / 姜岚昕著. —北京：机械工业出版社，2010.9

ISBN 978-7-111-31861-3

I. ①领… II. ①姜… III. ①企业领导学-通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 176917 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍

版式设计：张文贵 责任校对：侯 灵

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·13.75 印张·11 插页·181 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-31861-3

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

自序

企业没有永远的成果，只有永远的问题；领导没有永远的笑颜，只有永远的困惑；管理没有永远的真经，只有永远的精进。10年来，基于职业的特性，让我有幸与数万名企业家深度碰撞。我目睹了众多企业领导者的问题，聆听了众多企业领导者的困惑，感受了众多企业领导者的无奈，而他们一直因为使命和责任在一路精进……

10年前，我在华夏始祖黄帝陵面前发下大愿：为世界华人的富强而努力和服务，使华人企业成为世界经济的脊梁。从那一刻起，我的内心便充满了强大的力量，我的生命不再属于我自己——放下了满足一己之私的物欲，内心执著于更大的世界。即使拥有如此顶天的梦想，可落地的前期却是万分艰难。2001年创办世华，起步带了5个人，有一间80平方米的办公室，月租金不足3000元。在每天的晨会上，我让同仁举起右手，握紧拳头以敬畏之心高喊我们的使命。多年后他们告诉我：虽然当时喊的声音很大，拳头握得很紧，但是内心根本不相信我们可以真正地践行和担当这一使命。正是由于使命的驱动让我们持续前行，到今天，我们在全国有36家公司和2所高等院校，拥有近3000名专业团队，9年资产总和增长超过2000倍，缔造了每年以300%的速度持续增长的奇迹。曾被权威机构评为“中国总裁培训最具影响力首选品牌”和“中国最具实力教育集团”。

我曾经与众多企业的领导者一样，拥有诸多困惑：如何增加领导魅力？如何提升管理力度？如何拥有高效团队？如何能够基业长青？如何达到无为而治？如何屡创生命奇迹？如何做好双向激励？如何营造快乐氛围？如何构建企业大学？如何成为行业第一？……为了寻求具体有效的解决之道，10年来我用生命投入事业，以一年活出别人五年的努力程度，在践行、升级领导与管理的艺术，过去的问题已经

转化为成熟有效的方案；过去的困惑已经磨砺出领导与管理的系统智慧；过去的成败经验已经梳理为可以复制的运营体系。我已经在超过300期的系列总裁风暴班中，与超过10万名的企业领导者倾心分享我们的经验，有70%的企业绩效递增30%~200%，20%的企业绩效递增200%以上，只有不到10%的企业绩效递增在30%以下。

怎样将这些经过实战、实效、实操的领导与管理心得更好、更多、更快地分享给众多企业的领导者，这是我一直思索和探求的事情，最好的方式莫过于将我亲身体验的这一切写成书出版。历5年的积累，经数十次的汇总优化及三年的精进升级，这本《领导无形 管理有道》终于与大家见面了，祈愿它能对你有所帮助，从而造福更多的人，因为通过你的学习与精进可以造福更多的客户、同仁、股东乃至这个社会。如果企业领导者不予成长与精进，必将给更多人造成损失乃至是灾难。

由于对手的强力竞争，客户需求的不断升级，内部发展的冲突日益增多，已经让我们危机重重。企业领导者只要精进一点点，团队就能进步一大截。领导者对团队的作用不是引领就是阻碍，让我们一起不吝成长，共享管理智慧，成为企业卓越的领航人，引领团队乘风破浪，直达成功的彼岸；贡献社会，造福更多的生命；实现企业和个人的双向价值，那才是人生终极的追求，让我们一起追求至高的境界，享受超凡的生命意义……



2010年7月21日清晨
于北京华夏管理学院

总裁学友分享

听姜老师的课程，感受到实战、实效、实操，对我企业的帮助是立竿见影，又有持续的运用价值！我要介绍更多的合作伙伴一起共享智慧的盛宴。

——中国民营 500 强企业 浙江红剑集团 周凤剑董事长

姜老师的课程深入浅出，每个结论都能切中问题的实质，并直接提供可以操作的解决方案，让受训学员能够快速吸收与转换，并让其在企业中发挥功效。

——浙江知名企业 杭州力禾颜料有限公司 方百红董事长

我参加过诸多培训，只有姜老师抓住了管理的真谛！遇见姜老师让我产生了久违的共鸣与震撼，我决定影响 1000 名以上的朋友参与姜老师的课程，帮助他们的企业持续地走向强大。

——中国驰名商标 好想你枣业股份有限公司 石聚彬董事长

聆听姜老师的教诲是我人生最幸运的事情，我要学习他大爱天下的慈悲之心。我不要做一个单纯赚钱的富翁，而要做一个有高度社会责任感的真正意义上的企业家。

——江苏知名企业 东方圣罗兰(中国)服饰有限公司 陆水珍董事长

以前觉得自己做得很好，可是听了姜老师的课程觉得差距还很大，要是早些年上了他的课，我的团队会更加的强大，业绩会更好地增长！

——中国驰名商标 欧路莎股份有限公司 林华友董事长

第一次听姜老师的课程，是朋友硬把我拉过来的，开始的时候也就是应付一下，可是当三天的课程结束的时候，我特别想说：我没有后悔，而是庆幸自己来对了，后悔来晚了，我会邀请商会所有会员走

进姜老师的课堂！

——苏州市十大杰出企业家 苏州雅新服装针织有限公司

许进良董事长

姜老师的人格魅力与演讲艺术令人神往，感觉认识姜老师太晚了，参训仅一年的时间让我们的业绩增长了 268%，我承诺感召 600 名以上企业领导者走进姜老师“总裁执行风暴”课程。

——“巴拿马万国名酒特级金奖”、“中国名牌产品”

仰韶酒业有限公司 侯建光董事长

姜老师的课程深深地震撼了我，假如不来参加“总裁执行风暴”培训，我会后悔一辈子。有这样的总裁教我们，企业一定会壮大，他就是我们的指路明灯！

——全国高新技术企业 江苏博大环保股份有限公司 王娅娜总裁

姜老师的课程没有空洞的说教、不虚华，而是提供一些很实用的方法、策略和工具，他是企业家式的演讲家、演讲家式的企业家，是两者真正合一的大家。

——中国民营企业 500 强、中国大企业大集团竞争力 500 强

胜达集团 方能斌总裁

岚昕老师不是只讲理论，而是用大量的案例和故事，将每个方法根植于听众的脑海里，使听众明白领导与管理的真谛，而且有很强的操作性。

——中国民营企业 500 强 浙江前程投资股份有限公司

沈志宏董事长

姜老师以其渊博的知识、饱满的激情、丰富的阅历和精湛的演讲，将一些看似深奥的管理智慧转化成易于复制的系统与模式，追随其学习的人无不受益丰厚。

——中式快餐知名品牌 味之都餐饮有限公司 齐大伟董事长

姜老师的课应该说是最有冲击力的，听过他的课以后你能够将所学知识印到脑海里去并牢牢地记住，从而自动转化成执行的强大惯性。

——中国民营企业 500 强 卫华集团 韩宪保董事长

岚昕老师用生命投入演讲，以博爱助人成长，这种精神时刻温暖着我的心灵，他永远是我心中值得尊敬的老师，愿与他一起共同践行大爱，造福别人。

——中国同行业成长速度第一企业 盛大实业集团 姚圣法董事长

我听过好多老师的课，也参加过很多民营企业、国有企业的培训，从实用性的角度权衡，姜老师在我心中的分量是最重的。

——中国驰名商标 恒友家具有限公司 刘超董事长

岚昕院长总是用身边的事实作为讲课的依据，通过幽默互动的方式阐述演讲的主题，让枯燥理论瞬间变得让人喜闻乐见。

——中华老字号 新疆第一窖古城酒业有限公司 周文贵董事长

姜老师曾说过：领导是影响他人的艺术，而不是凌驾于他人之上的特权，管理的精髓在于理而不是管。坚信透过这本书，你定能知晓领导和管理的真谛。

——全国建筑装饰行业百强企业 康利达集团 薛景霞董事长

姜老师的课程给我的触动很大……听了他的课不仅让人激动，更重要的是有具体的行动指南，而且简单、直接、有效。

——江苏著名企业 南京远博集团 乐根董事长

岚昕院长针对同一个观点，总是从正反两个角度加以引导，要求学员对照自己的企业进行思考，从而找到所要修正和提升的方向。

——中国最具潜力特钢企业 江苏苏南特钢科技有限公司

马建兴董事长

姜老师的演讲，于润物细无声中牵引人的心智，他对现场的企业家更是虽不管而理达，有超过 10 万名企业管理者见证了他在这方面独特而令人钦佩的功力。

——中国最大的首饰制造集团 日月首饰集团 虞兔良董事长

姜老师的精神与智慧，让数以万计的企业家虔诚跟随，相信我们效仿他的管理思想，追随他的方法，团队就会追随我们的想法。

——华东最具规模家具城 时代家具城 李晓萍总经理

姜老师的演讲很有现实意义，他把所讲的内容都融入课堂实操之中，而且还调动现场所有企业家的互动和对资源的共享，放大与延伸了学习以外的价值。

——中国保险箱龙头企业 永发集团 胡小良董事长

姜老师的课程让我今生难以忘记，课程内容对我的企业来说就真是雪中送炭，每一条、每一句就像专门为我们量身定制的一样！

——2008 年奥运会文具独家赞助商 贝发集团 邱智铭董事长

从第一次听姜老师的课到今天已近八年的时间，每次年度总结时，我们都会不由自主地联想到姜老师课程所带来的重大推动，我们永远感激世华和姜老师所给予的帮助。

糖酒会广告策划第一品牌 萍水相逢广告公司 彭萍董事长

我从姜老师的身上学到了很多、很多……我要是早一点认识他，我的企业就不是现在这个样子，他就是“在世华佗”，为企业找到病根，他是我生命中的贵人！

——陕西得天厚置业有限公司 郝志龙董事长

岚昕院长是我所接触的老师中授课效果最好的一位，他的授课内容丰富、案例实战、分析透彻、实用性强、语言幽默、生动风趣、寓教于乐，让人忘我投入，在不知不觉间领悟管理的要义。

——汾酒集团百家老根酒业 胡宝团董事长

岚昕是一个肩负使命的人。
正是由于使命感的触动，
让他的授课和作品具有
持久的魅力和影响力。

七年来，我见证了岚丰
富的才学和大爱天下的胸
怀。我所到之处，都在讲
叙他动人的故事，借以影
响群众千百方，同心干。这又
成为我发至内心的，又不容辞
的责任了……

共和国演讲家彭清一

二〇一〇年中秋佳节北京。



目

录

- 自序
- 总裁学友分享

上篇 领导的魅力驱动，团队的强大支点

第一章 领导于无形，管理须有道 / 3

- 领导与管理的角色争执 / 4
- 领导者要体悟的四字真言 / 7
- 领导者的能量靠“布道”和分享 / 13
- 领导的关键在于培育接班人 / 16
- 领导者的最高境界 / 21

第二章 是船主，而非船长 / 25

- 领导者，船长？船主？ / 25
- 周而复始地进行船队建设 / 28
- 让更多的年轻人上船 / 32
- 让船员参与到船队的管理中来 / 39
- 让船队独立地扬帆远航 / 41

第三章 时间管理也是领导的利刃 / 45

使你的时间价值最大化 / 46

一次只处理一件事 / 49

日清日高的整体惯性 / 51

检查刷新纪录 / 52

中篇 领导制定激励政策，让团队主动跑起来

第四章 记住，物质激励是把双刃剑 / 59

给薪水也要讲究技巧 / 60

让股权成为激励同仁奋斗的杠杆 / 70

使年终奖真正发挥激励作用 / 81

物质激励也有要注意的地方 / 86

第五章 有时，非物质激励比物质激励更有力 / 97

精神激励是 $1 + 1 > 2$ 的关键 / 97

营造快乐工作环境的秘方 / 101

为同仁制定职业发展规划 / 107

第六章 惩罚，比奖励对人的“刺激”更大 / 114

规章制度是惩罚的依据 / 115

点同仁“死穴”，触动他的心灵 / 121

惩罚由上往下，奖励由下往上 / 125

如何让奖励发挥惩罚的效用 / 129

第七章 文化，非制度的强大推动力 / 134

让同仁长久跟随的有力武器 / 135

如何让企业更像黄埔军校 / 139

使命感的力量是无穷的 / 146

企业有核心价值观才能一统人心 / 152

下篇 领导果断授权，团队有力有处使

第八章 适权适人，正确授权的关键 / 161

单项冠军法则 / 161

授权执行人的特质 / 164

一个好的副手能为你分担一半的责任 / 166

第九章 放好风筝牵好线，一定要有效授权 / 173

沟通，打破授权的障碍 / 173

信任，授权成功的关键 / 177

掌握，学会授权的方法 / 180

检查，追踪授权的进度 / 184

第十章 懂授权，就不必做千手观音 / 189

小心走入授权误区 / 189

“走动式”管理 / 193

授权别乱了流程 / 195

后记 / 201

LingDao

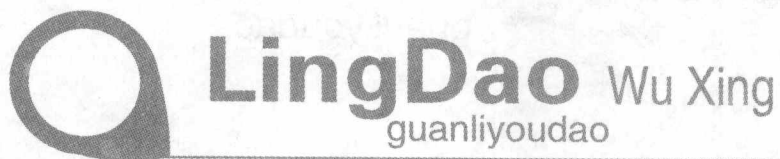
Wu Xing
guanliyoudao



上 篇

领导的魅力驱动， 团队强大支点

- 领导于无形，管理须有道
- 是船主，而非船长
- 时间管理也是领导的利刃



我相信，此时拿起这本书的你，一定是一个领导者，而且未来有可能成为更卓越的领导者。既是领导者，想必各位读者都明白，领导者是企业的灵魂，又是广大同仁的领头人，在相当大的程度上决定着企业的前途和命运！所以，为了担负起成功经营企业的重任，领导者如何驱动整个团队去达成目标就显得尤为重要。

一只狮子统帅的羊群，能够战胜由一只羊统帅的狮群。由此可见，领头人是团队强大支点，而领头人能否具有卓越影响力的关键就是领导力。具有超强领导力的领导，也是最有魅力的领导，因为他能驱动整个团队变得更强大。因此，要想在激烈的市场竞争中取胜，领导者的领导力亟待提高。那如何提升自己的领导力呢？在这一篇中，我就和读者仔细探讨如何运用领导的魅力驱动，形成团队强大支点。

第一章

领导于无形，管理须有道

思考

为什么领导者已经事无巨细，事必躬亲，而企业的发展还是缓慢？

不少企业的领导者成年累月地忙来忙去，结果是自己累得半死，公司的业绩却没有明显的增长，甚至出现下滑。同样，也有很多企业家学员对我说，他很累，可是公司业绩总让他操心，想放也放不下。可以说，100个领导者当中，有99个都很累，天底下没有几个领导者说自己不累的！

他们为什么累？很大的一个原因就是，他们没有明白这样一个真谛——领导于无形，管理须有道。真正懂得领导真谛的人，不会什么事情都亲力亲为，而是知道如何让别人帮助自己去完成任务。所以，改变习惯，就从自身开始。

当然，领导者很重要的一个工作就是与人打交道。人是企业中最重要“资产”，没有人，企业所有的运营都将瘫痪。可以说，人是企业创造财富的最大资源。因此，如何最大限度地激发下属的潜能，如何采取最有效的方法与措施去影响和辅导下属，提升下属的绩效和价值增值，提升领导者所属的团队绩效，从而真正实现领导于无形，

是许多领导者必须要认真考虑的问题。在这一章中，我会向大家详细介绍如何实现领导无形、管理有道的方法。

领导与管理的角色争执

思考

领导和管理有区别吗？如果有的话，你认为区别在哪里？领导者最重要的工作是什么？

领导和管理一样吗？通常，人们都习惯把管理和领导当做同义词来理解和运用，似乎管理就是领导，管理者就是领导者，管理过程就是领导过程。事实果真如此吗？杰克·韦尔奇有一句名言：“多一点领导，少一点管理。”张瑞敏也说过：“海尔在向世界一流公司迈进的过程中，既需要精细的管理，又需要强有力的领导。”……

在他们看来，领导和管理是有区别的。的确，这二者是两个不同的概念，我也曾和很多朋友分享过：“我们正处在一个管理者太多而领导者太少的时代，这是因为有太多的领导者仅仅把自己扮演成管理者，而忘记了他们是集团前进的领袖、群体行动的导师。”所以，我认为领导和管理既有联系，又有区别。从字面上看：

管理，《现代汉语词典》的解释是“负责某项工作使顺利进行”。为了这个既定的目标，它可以整合各种资源，借助各种手段来达到。它注重做事，把事情做得既有效果又有效率，也就是我们常说的又快又好。所以，管理主要强调理智和控制，是把一群人组织起来完成一个共同的目标。比如，我们需要一群人来完成一项工作，那么管理就是要解决工作中遇到的问题，让从事这项工作的人在合适的岗位上发挥才能，并且确保日常工作顺利进行。管理者通常会问这样一个问题：什么是我应该做的？应该如何去做？可以说，管理既是一种制