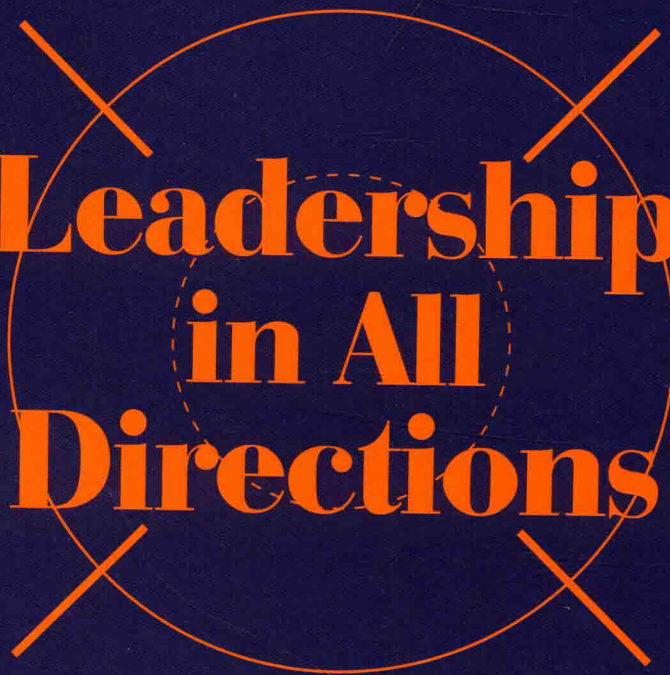


全方位领导力

风 里 | 陈雪频 | 包晨星 | 著

500强企业学习的领导力法则



Leadership
in All
Directions

国家电网、斯特拉恩索、华润、中化道达尔、
怡安咨询等世界500强企业盛评
影响中国1000多家企业的领导力管理理念

全方位领导力

风 里 | 陈雪频 | 包晨星 | 著



**Leadership
in All
Directions**

图书在版编目 (C I P) 数据

全方位领导力 / 风里, 陈雪频, 包晨星著. -- 北京:
中国友谊出版公司, 2017.2
ISBN 978-7-5057-3963-5

I. ①全… II. ①风… ②陈… ③包… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第014106号

书名	全方位领导力
作者	风里 陈雪频 包晨星 著
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
制版	杭州真凯文化艺术有限公司
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	710×1000毫米 16开 16.5印张 245千字
版次	2017年2月第1版
印次	2017年2月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3963-5
定价	49.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676



致真正的领导者：选择没有捷径的路

从长跑谈起

据说在现在企业家中，最流行的运动不是高尔夫，而是跑马拉松。我周围就有这么一群做企业的，几年前还挺着一个大肚腩，现在他们的身材比以前苗条多了，朋友圈都在晒最近去哪里跑了马拉松，各种跑步装备也是一应俱全，俨然成了一种潮流。

马拉松到底有多火？以2016年北京马拉松为例，由于大幅提高了参赛名额，要求在过去两年内跑过半马或者全马才能参赛。尽管设置了如此高的门槛，还是有66576人报名，最后只有30000个人获得参赛资格。很多人为了获得参赛名额，去参加各种公益跑团，依然搞不到门票。

这些跑马拉松的企业家中，最有名的人是万科总经理郁亮。五年前的“中

年发福男”经过刻苦训练，现在已经变成了身材瘦削的“型男”，马拉松成绩堪比专业运动员。现在的万科高管中跑马拉松已经成了一种流行风潮，甚至网络上流行一篇文章，说那些能够带领团队跑马拉松的管理者更容易获得升迁。

为什么这些企业家都开始长跑了？仅仅用“跟风”是无法解释这种现象的。这些企业家都是非常理性的人，他们有很强的独立意志，不是跟风起哄的粉丝。我问过很多朋友，他们告诉我确实很享受长跑的感觉，这种感觉甚至会让人上瘾。对于长跑上瘾，生理学的角度解释就是长跑会让人体分泌多巴胺和内啡肽，这两种激素会让人产生一种很快乐的感觉，久而久之就会让人产生上瘾的感觉。

长跑的人都会有这种快乐感觉，但能够让人快乐的方法很多。除了让人有些上瘾的多巴胺和内啡肽之外，还有什么是让企业家们跑起来停不下来的东西呢？除了生理上的原因之外，我觉得还可以从心理层面解释，那就是长跑给了他们很强的满足感，这种满足感和做企业的满足感非常相似，甚至和人在整个职业生涯的满足感非常相似。

试想一下，一个人大学本科毕业时 22 ~ 23 岁，到他 65 岁退休，工作年限正好是 42 年多一点，和马拉松的距离 42.195 公里很接近。很多人在刚刚步入社会时都血气方刚充满干劲，但后来发现现实和理想相差甚远，开始怀疑自己的目标，对未来陷入迷茫和焦虑，只有那些坚韧不拔的人能够坚持下来，等熬过了最艰难的那个时间点之后，人的状态会越来越好，开始享受跑步这个过程。

我有一个朋友是领导力教练，他以前身体一直不太好，跑 1000 米都会气

喘吁吁，经过两年的持续训练，他已经能轻松地在4小时之内跑完全程马拉松。

他在和我分享跑马拉松的5点感悟：

1. 每个人都有自己的起点，哪怕这个起点只有1000米，也要悦纳自己。

2. 不要一开始就设定很高的目标，每跑完一段距离都要给自己打气，自己又超越了自己。

3. 和自己比，不要和别人比，心无旁骛，专心致志。

4. 慢就是快，一开始不要太快，保持自己的心率不要高于140，这样可以跑得更久，那些一开始就快跑的人很难持久。

5. 尊重自己身体的反馈，当自己觉得自己身体吃不消的时候不要硬扛，休息一下，等身体康复了再跑。

你从这5点感悟中能看到什么？我想应该不仅仅是跑步，而是做人做事的道理。大道相通，人生和事业就是无数个马拉松，这些道理同样适用于做人做事，也是我们在谈论领导力之前，需要首先看到的一种智慧力量。

当我们谈论领导力

今天，我们用一本书的时间来谈论领导力。而“领导力”三个字，究竟意味着什么呢？

很多人从素质层面和行为层面解读领导力，并由此诞生了各种门派和模型，好像都很有道理。我认为，通过分析卓越领导者的特质和行为来归纳领导力容

易陷入误区，那就是这样的归因肯定是对的，但没办法抓重点落地。

关键在于如何看到卓越领导者和失败领导者的差异，从结果层面去解读无非三点：达成目标，创造不同，培养团队。一个无法实现这三个结果的领导者很难说是具有领导力的，商业经常以结果论英雄，领导力也必须把结果作为重要考量因素。

要培养有战斗力的团队，需要领导者懂识人、会用人；要达成既定目标，需要领导者对自身有深度察觉的能力，视野、技能、心态——一个也不能少；而要想创造不同，则更需要持续精进的修炼，站在历史与他人的角度去发现属于自己特有的“修身之法”。

本书的构成

我的下属是因为什么留在 / 离开公司？

我确实地知道员工当前最满意 / 不满意的点是什么吗？

作为 CEO，我要不要建立自己的“亲信”团队？

我如何信任那个能干的副总？

我为什么留不住“90 后”员工？

.....

简单一点看，本书就是在不断回答各种困扰企业家、领导者的常见问题中推进的。

通过“识人之智、用人之道、自知之明、修身之法”四个篇章，你将看到这些问题的答案，以及由故事和方法论组成的具有启发性的事件分析。

在“识人之智、用人之道”篇，重点会聚焦在认识员工和团队管理方面；在“自知之明”篇，重点将放在领导者的自我觉察，也就是自我心态与习惯管理方面；在“修身之法”篇，重点会转移到行业、思维方式与格局上。

我们谨以本书向正在负重前行的企业家、领导者们致敬：

愿你们有坚定信念，在迷宫十字路口选择那条没有捷径的路，直面所有问题和困境；不迷信大师，即使跌落谷底也不期待有什么速效秘笈能让自己一朝登临峰顶，在这个只认本事的世界，步步向前，水来土掩。

这将是一本没有速成法的书，但期待本书能为你提供一些帮助和启发：多一个方法论或许就多一根手杖，多一个失败案例或许就能多避开一个暗坑。真正企业家所选的这条路一定和长跑相似：终点尚遥遥路远，身体、心理与疼痛常伴，太多难题找不到出口，有时候甚至担心自己一夜白头。但即使身在泥里，我们肯学、肯干，就是好的。这是实话，不是鸡汤。



序言 致真正的领导者：选择没有捷径的路 / 1

第一篇

识人之智：

你足够了解你的员工吗

第一节 你的员工属于事业型还是工作型 / 5

第二节 他们为什么会频繁跳槽 / 17

第三节 你需要高调还是低调的员工？ / 25

第四节 心型员工相信直觉，脑型相信数据 / 35

第五节 他们活在怎样的世界里？ / 47

第六节 为什么总是“一切以我为主” / 55

第七节 “将在外”的正确做法 / 64

第八节 言官还是侍卫？ / 70

第九节 一开始就识别出“问题员工” / 79

第二篇

用人之才：

管得好就是刚柔相济

第一节 X 经理人 VS Y 经理人 / 89

第二节 下属凭什么听你的？ / 93

第三节 企业生产人才，产品是附属 / 103

第四节 搭配法则：不匹配等于火星撞地球 / 114

第五节 公司要做大怎么管？ / 121

第六节 管理方格理论的五类领导者 / 131

第三篇

自知之明：

发现你的使命和优势

第一节 如何发现你的使命和优势 / 140

第二节 领导者的情绪和情商 / 150

第三节 好老板，坏老板 / 166

第四节 从管理者到企业家的进化论 / 176

第四篇

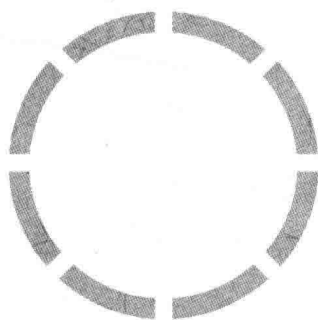
**修身之法：
领导力发展之路**

第一节 私人董事会如何发展领导力 / 195

第二节 私人董事会方法论 / 210

第三节 利用私人董事会解决问题 / 219

第四节 创业者如何构建领导力 / 234



| 第一篇 |

识人之智：你足够了解你的员工吗

最让企业家操心的是什么问题？现在言必谈大数据，我们也要用数据说话。在一家私董会提出来的 600 多个问题中，前三类话题分别是：团队管理（占比 41.7%）、商业模式（19.1%）、自我管理（16.1%）。从数据可以看出，团队管理已经成了最让企业家们纠结的话题了，这也难怪，谁让人是最复杂的生物呢……

在这些团队管理的话题中，又分为三类：一类是管理和股东和合伙人的关系，一类是管理和中高层经理的关系，一类是管理和基层员工的关系。其中，最难的是第三类，其实也是领导力中最基本的层面。

伟事达中国私人董事会小组成员 A 先生经营一家电器公司，有员工 200 多名，主要由“80 后”“90 后”构成。过去两年，公司业务状况非常良好，订单应接不暇。然而 2016 年春节假期，某条生产流水线上的 40 名工人回家过年，节后却只有 8 个人回来上班，导致整条生产线停产。

公司人力资源部的人逐一打电话给没有回来的员工询问原因，发现大多数人并不是因为更换了新的工作不来上班的，他们的回答大都如下：“觉得工作没意思。”“想在家休息休息。”“没有收入没关系，反正自己有房住，在家里吃饭，父母也会给生活费用，不想工作了。”

这个故事说明了领导层遭遇的一大难题：我应该如何管理和保留新一代的员工？

实际上，不同年代出生的员工，由于所处环境和所受教育不同，有着完全不同的为人处世方式。20世纪60年代的员工讲理想、讲责任、讲激情；70年代的员工考虑的是回报与付出是否平衡；而80、90年代后的员工则是以快乐生活、快乐工作为导向。工作对于他们来说不再是简简单单的谋生方式，而是自我实现的重要途径，从工作中寻找幸福感和归属感，寻找自己的社会价值，是他们对于工作的首要诉求。同时，“80后”“90后”员工面临着比以往任何一代都多的困境：高企的房价，阻碍其在城市长期稳定就业、生活；职业选择迷茫，学习培训的需求难以实现；情感、精神的强烈需求不能很好地满足，长期困扰着他们的心理。

管理者必须根据不同类型员工的心理状况和现实压力，采取不同以往的管理方式才能奏效。而除了认清不同年龄层员工的特点，还应该从性格、追求等不同维度去理解员工。

第一节 你的员工属于事业型还是工作型

内心的原动力

让我们回顾过去，进入两个人的人生。

一个是约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller），美国石油大王，那个时代美国最有钱的人。他活了 98 岁，创造了巨大财富，提供了很多就业机会，也让很多人破产。10 岁时，洛克菲勒把爸爸给的零花钱存起来，从来不花，而且还建立了一个账目。一天，他爸爸突然发现账目上少了 50 美元，当时一个工人的月工资才 10 美元，于是问洛克菲勒钱去哪里了。原来，他贷款给当地的农夫，而且利息高出银行贷款利息。洛克菲勒一辈子都在琢磨怎么赚钱，可以说他这一辈子就是追求金钱的一生。为了赚钱，他甚至间接让他很多同行破产了，以至于有段时间全世界都认为他是赚钱的魔王。为了改变形象，他捐了一所大学，就是现在的芝加哥大学。在捐助仪式上，他目睹了学生的欢呼，因此深受感动——他没想到给别人钱能得到这样的精神回报。他后来还捐赠了很

多钱，不过这没有改变他追求财富的本性。他从小就开始记账，即便是后来他富甲天下，他的每一笔账都精确到美分，一分不差。这些账目现在保存在博物馆里。

另一个是圣雄甘地（Mohandas Karamchand Gandhi），印度的民族英雄。由于他对印度独立的贡献，印度人民尊他为国父。他出身富裕，在英国受到良好教育，在南非当过律师，本来可以过衣食无忧的生活。但他目睹了印度平民的孤苦生活后，他选择了放弃财富，开始自己的精神追求，一生追求“无暴力的社会”。他认为，人的生理需要就这么一点点，很容易满足，一个人一双鞋就够了，多了就是奢侈。他过着苦行僧的生活，一副眼镜、一双鞋、一块粗布缠身，每天除了宣传他的信念以外，就是带着他的追随者们打扫厕所。他带领印度人民获得了民族独立，被尊称为国父，但依然不改平民作风，他享受的是人民的爱戴。他是被暗杀的，死的时候 79 岁，但至今依然活在印度人民的心中。

这两个人都是著名人物，他们各自成就了骄人的事业，但是他们的追求完全不同：一个追求钱财，一个崇尚理想。

老祖宗早就说过：“名利不可兼得。”这话有点极端，准确点说应该说是很大的名和很大的利不能兼得。王石很早就看穿了这一点，他曾经面临名和利的选择，他最终选择了名，当然他也没有完全放弃利，只不过和那些富豪榜上的人相比，他的收入要少得多。一般人对于物质和精神或多或少地都有所图，只是比例不同，也即是我们常说的“名利双收”。

那些很看重利的人我们归为“工作型”。他们很看重钱，把工作当成养家糊口的手段，不喜欢奢谈理想。他们很现实，深知成就任何事业、实现个人幸福与理想的基础是物质与财富，所以在工作中以金钱或有形的物质作为动力。