

定标



做最高效的领导者

唐英◎编著

知名管理专家唐英

潜心20余年倾情力作

国内第一次

从定标角度阐述领导力

定标

中国宇航出版社

定标

做最高效的领导者

唐英◎编著

中国宇航出版社

版权所有 侵权必究

定标做最高效的领导者 / 唐英编著. -- 北京: 中国宇航出版社, 2014.

ISBN 978 - 7 - 5159 - 0741 - 3

I. ①定… II. ①唐… III. ①领导艺术 IV.
①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 146549 号

策划编辑 董琳
责任编辑 董琳

封面设计 文道思
责任校对 许磊

出版 中国宇航出版社
发行

社址 北京市阜成路 8 号
(010)68768548

邮编 100830

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010)68371900
(010)68768541

(010)88530478(传真)

(010)68767294(传真)

零售店 读者服务部
(010)68371105

北京宇航文苑

(010)62529336

承印 三河市君旺印务有限公司

版次 2014 年 8 月第 1 版

2014 年 8 月第 1 次印刷

规格 787 × 960

开本 1/16

印张 13

字数 138 千字

书号 ISBN 978 - 7 - 5159 - 0741 - 3

定价 28.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

前言 PREFACE

要问当今这个信息时代，我们管理的主要是哪一类员工？肯定有许多朋友会回答：80 尾、90 后。

是啊，管理者现在正面临着一个具有诸多不确定因素的、庞大的年轻人群体——80 尾、90 后员工。那么，在这个信息非常发达和透明的时代，管理者要掌握哪些新的领导艺术和管理技巧呢？

早几年，我遇到过一件搞笑的事情。

有一个司机送一位客人去火车站。为了显示热情和礼节，司机亲自上车找到客人的铺位，并将行李放好。可是，他还没来得及下车，火车就开了，而那个客人却因为人太多居然没挤上车！该走的人没有上车，送行的人却被火车拉跑了。

笑归笑，现实生活中类似的事情确实不少，这就是搞错坐标的结果。那名司机的坐标应该在车下，客人的坐标应该在车上，坐标本末倒置，结果自然适得其反。

管理也是一样的道理，每个人都应该明晰自己的坐标。领

导有领导的坐标，员工有员工的坐标。不清楚自己的坐标，管理效能就难以实现。

许多企业老板认为，公司我说了算，员工就应该按我说的去做；一些员工则认为，企业是老板的，老板对结果负责，我们只是“打工”的，企业兴衰与己无关；还有一些管理者，完全照搬国外的“先进管理理念”，可工作效率却越管越低。

其实，中国不是缺乏拥有管理技能的人才，而是缺乏明晰自身坐标、懂得领导艺术的管理者。

世界知名管理大师德鲁克 90 多岁时，在北京光华德鲁克研究会的开幕词中，写下了关于培训中国管理者的这样一段话：“管理者不能依赖进口，即便是引进也只是权宜之计，而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的，他们深深扎根于中国文化，熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国的人才才能建设中国，因此快速培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的最大需求，也是中国最大的机遇。”

德鲁克为什么说中国企业的管理者不能依赖进口，而是要中国自己培养？这里面有一个非常重要的因素，那就是“中国文化”。

德鲁克知道中国文化博大精深。如果来到中国，他的管理坐标就发生了变化，必须先了解中国文化，准确把握中国员工的文化根基，才能很好地运用管理技能，发挥领导艺术。这其

中包含的寓意是，坐标的意义重大。

地球之所以能在广袤的宇宙中生存和发展，就是因为它独有的坐标。假若地球离太阳近或远那么一点点，一切生灵将不复存在。企业管理也是一样，其本身的组织架构已经给每一个人明确了责、权、利，即各自的坐标。如果大家的坐标发生混乱，领导者的作用就会被削弱，管理的效能就会被破坏。这就是本书探讨的主要内容：如何认识领导和管理的坐标，如何更好地提升管理技能和领导艺术，如何对年轻员工进行有效的引导、培养和管理，提高企业整体工作效率。

人类发展的历史长河中，中国五千年的文明传承发展到现在，哪些世界观和价值观已经发生翻天覆地的变化？身为肩负重任的领导者，应该如何明晰自己的定位和坐标？怎样才能跟上时代的变迁，而让员工信服和追随？这就是领导坐标的内涵。

全球经济一体化，竞争打破国界，机会遍布海内外，个人的横向选择何其多。当规章制度和传统管理手段的作用日益削弱时，我们如何管理和驾驭员工？如何让员工自觉、自愿、自发地完成各项工作任务？这就是管理坐标的内涵。

本书第一章“领导坐标”，系统地从领导性格形成的重要因素进行了科学的分析和探讨，从而提升领导者自我控制、自我管理、自我完善的能力。

本书第二章“管理坐标”，针对 80 尾、90 后员工群体，就

时代变化、员工思想及价值观现状等诸多因素进行剖析，为领导者提供了详尽的方法和技巧，以更好地了解年轻员工的思想动态和团体需求，更有针对性地有效管理和驾驭好这个新时代主力大军。

第三章“管理艺术”，详尽地讲解了三大管理技巧，提供了切实可行的管理方法和工具，让更多从事管理的朋友们可以学以致用，得心应手。

多年成功的团队驾驭和企业管理经验，告诉我一个铁的事实：管理，本质上就是管人！管人，本质上就是管心！

21 世纪是高速发展的信息时代，势不可挡的 80 尾、90 后大军就是我们完成企业使命的强大力量。面对这些追求自由、注重个性的年轻人，领导者必须克服管理难关，定好各级管理坐标，做最高效的领导者！

唐 英
2014 年 8 月于广州



导 言

第一章 领导坐标：怎样当好领导

- 第一节 什么是领导//11
- 第二节 领导与管理的区别//21
- 第三节 领导者必须清楚的“三问”//34
- 第四节 领导者个人条件框架及影响力构成//45
- 第五节 如何获取更大的权力//60
- 第六节 领导者如何正确对待权力//63
- 第七节 权力和影响力的差异//66
- 第八节 领导者不该有的个人特质//68
- 第九节 对任务的行为和对人的行为//72
- 第十节 四种不同的领导风格//76
- 第十一节 影响领导力的三大因素//79
- 第十二节 领导的五大具体内容//81
- 第十三节 领导坐标的五大内涵//87

第二章 管理坐标：如何管好员工

第一节 什么是管理//101

第二节 管理坐标经度剖析：管理进入什么时代//105

第三节 管理坐标纬度剖析：如何有效管理员工//117

第四节 优化管理坐标，让员工愉悦地完成任务//142

第五节 培养员工的三种常用方式//148

第三章 管理艺术：如何提高效率

第一节 沟通、沟通、再沟通//158

第二节 服务搞定一切//171

第三节 激励决胜//179

第四节 让管理成为快乐的终身事业//193

后 记

导 言

世界悄然进入信息时代，许多人没有察觉社会发生了翻天覆地的变化。人的思想，特别是年轻人的思想，已经走到了跟父辈们截然不同的方向。

这样的时代中，企业老板和领导者面临着两大难题：

一是 80 尾、90 后的年轻人逐渐成为劳动大军的主力，如何了解、掌控、管理、驾驭这个特殊的、具有诸多不确定因素的庞大群体？

二是企业管理问题归根到底就是领导力的问题，企业领导者如何艺术性地发挥管理才能，有效地调动一切积极因素，提升管理效能，打败竞争对手，赢得更大的利益？

这两个问题迫使许多企业老板不得不依靠咨询机构、猎头公司，甚至以为换几个管理者就能解决问题，却忽略了对现有管理者的培训和培养。

领导，领导，自然在组织中处于至高无上的统领和指导位置。无论组织是大是小，领导者都居于核心地位，领导者的管理艺术和水平就成了该组织竞争力大小的关键。

许多领导者没有掌握领导本身的真正内涵，除了职务所赋予的

权力，他们不去学习更好的管理方法和艺术。

领导力量包括智慧力量、道德力量和意志力量。领导者的一言一行都会被放大，接受整个团队乃至外围各方面人员的审视和检验。不少人时常感慨：高处不胜寒！

我身边经常有一些从事管理的朋友，对现在的管理现状感到困惑和迷茫。

左女士以前是东北一家军工企业的高管，以说一不二、敢做敢当著名，在企业里可谓是呼风唤雨、雷厉风行。

企业“军转民”后，她也一直在高管位置上。因为工作需要，集团将她调到广东一家新建工厂担任总经理。三天后，她就跟我诉苦说：“唐老师，我在北方可是令出必果，没想到一到南方，下面的员工都不按我的要求完成工作，动不动就说‘如果看我不顺眼，可以随时炒我鱿鱼’。”

我说：“左总你原来在东北，现在在华南，华南是经济发展最前沿的地区，你的管理坐标已经发生了变化，可你还在用原来的管理方法，怎么会有效果呢？”

她又问：“管理坐标？做管理还有坐标吗？”

我说：“那当然了！做高管，首先要知道自己的领导坐标是什么，管理坐标是什么，才能充分把握和驾驭团队，才能完成管理使命。我们来分析一下，你原来工作的单位是军工厂所辖厂部，地处东北偏僻地区，经济落后、消息闭塞、工厂规模大，一个厂

差不多养活一个镇。当地老百姓不愿意背井离乡外出谋求发展，就只有依靠在厂里上班拿一份工资，所以员工对那份工作有依赖。你在管理中简单粗暴一点，甚至比较苛刻，他们可能都不愿意轻易离职。是不是？”

她说：“是啊，那些人没有敢不听我命令的。”

我说：“现在你到了南方，坐标发生了变化。从纬度上，由北向南，北方人直率，喜欢直来直去，简单一点也无妨；南方人就不一样，有事不能太直接，得委婉、间接一点，得讲究点说话艺术。南方经济发达，珠三角就业机会很多，员工普遍不接受高压管理，一旦超过他自己认为可以接受或承受的程度（注意不是限度），他就会随时跟你说拜拜！”

说到这里，这位左女士似乎对“坐标”已有所领悟。我继续说：“左总，你有没有发现，不论在南方还是在北方，无论是在企业还是在机关单位，现在的年轻人越来越不好管了。他们普遍不愿意吃苦，更不愿意吃亏，经不起风险、扛不起重担。如果条件差一点、任务重一点，他们就走人。这是因为，世界已经悄无声息地进行了第三次革命！”

“第三次革命？！”这位左女士似乎闻所未闻，满脸惊讶。

我说：“是的。世界已经进入信息革命时代！而且这个革命到来已经三十年了。这次革命是科技上的革命，以电脑和互联网的普及为标志，因为是信息革命，所以悄无声息，人们难以察觉。但它已经对人们的生活和工作造成了巨大的影响。”

事实上，信息革命开始后，人类的生活发生了翻天覆地的变化。信息透明化，资讯无处不在。在管理领域，人们越来越讲究透明、公正、公平、公开，越来越讲究人性化管理，员工追求生活质量的需求逐渐取代了满足基本生活的需求。

作为企业管理者，如果不清楚自己的坐标，不清楚人类五千年历史和文化对当今员工的影响，不清楚信息时代带来的纵向、横向因素，不清楚员工内心的需求和诉求，又怎能掌握和驾驭好团队呢？

坐标决定着管理者的高度和广度，决定着管理效能的高低，甚至决定着企业的生死存亡！这绝不是危言耸听。

进入 21 世纪，企业管理的架构正在发生变化，这对管理者提出了新的要求。管理者要时刻记住，自己所在的企业处于什么坐标，管理者自身在什么坐标，所管理的群体又在什么坐标。只有明晰领导坐标和管理坐标，才能在言行上做到与自己的坐标相符合，才能更好地发挥管理水平。

在企业界，有许多优秀企业家对自己的坐标和使命非常清楚。比如万科的创始人、前董事局主席王石，他就非常清楚：企业在发展起来之后，无形资产重于有形资产，精神鼓励大于物质刺激。当万科成为中国房地产龙头企业后，他选择离开具体的管理岗位，登珠峰、出书、演讲，从一个优秀的企业家转型为出色的活动家，为万科赢得更多精神上的财富和荣誉。这就是王石对自己坐标的定位。

当然，社会上也有不少不清楚管理坐标的案例。比如，有些老

板一心想将企业打造成个人权贵王宫，虽然一时飞黄腾达，却不得人心，一旦遇到风险，商业帝国顷刻间灰飞烟灭，前功尽弃。

那么，作为管理者，如何才能深谙员工的心理和需求，本着管理使命来营造良好的管理氛围，让企业上下真正做到齐心协力、共同发展呢？

时至今日，很多企业因为管理者方法不当而酿成了不该发生的现象和悲剧，严重影响了企业的发展。

现在的基层员工大多数由 80 尾、90 后组成，而管理层多半是 70 后、80 后，高管层大多是 60 后、70 后。这些 80 尾、90 后员工接触的全是新生事物，自然而然地形成了自己的世界观、价值观和人生观，与后二者肯定是有冲突的，管理上就容易产生矛盾，管理效能就会受到影响。无怪乎，许多管理者越来越感觉到工作时力不从心。

追根到底，是因为大部分管理者习惯沿用过去的管理方法，对大千世界的变化和员工的思想情感不管不顾，更不用说尊重员工的权益。

据媒体报道，2011 年 11 月 21 日，全球最大的女性内衣企业——香港 DLS 集团深圳 DLS 内衣有限公司，400 名员工举行罢工。事件的导火索，就是管理人员的粗暴管理。

2011 年 11 月 16 日，该公司香港籍女主管邓某（人称“邓姑娘”）在车间交代工人有关最近一批新货的加工规定，但后来又改口说应该有另外一种加工方法，在场的四川籍女工廖某因邓姑娘

讲的是广东话，就随口说了一句“听不懂”，结果引来双方言语上的争执。

车间员工王女士告诉记者，在双方发生争执期间，邓姑娘用恶毒、贬损的语言辱骂女工廖某，还让廖某去跳楼。廖某听后气得浑身发抖，长期饱受邓姑娘欺压、凌辱的她，激动地将车间用电总开关拉下，造成全车间停电 20 多秒钟。

虽然，在众多女工劝导下，廖某马上意识到自己的行为过激，随即将用电开关合上。但半个小时后，越想越气的廖某挣脱了众人的阻拦，爬上厂房六楼的楼顶，扬言要跳楼自杀，众工友见此情景都合力劝阻。

此时，邓姑娘却嘲笑道：“你们不要拦她，她不会跳下去的！”员工们表示，听到邓姑娘说出这样漠视员工生命的话，大家无不心寒。

之后，有人马上报了警。接到报警后，公安、街道办、劳动监察等多个部门的人员立即赶到事发现场。经政府部门工作人员的耐心劝导，廖某终于放弃了轻生的念头，最终避免了一起悲剧的发生。而廖某从楼顶下来后，由于情绪过于激动而晕倒在地。

此事令众工友极为气愤，最终事件升级，400 多人为了维权集体停工。

为什么邓姑娘的一句话，引起了这么大的波澜，带来了这么严重的后果呢？这就是某些管理者内心麻木以及没有明晰领导和管

理坐标带来的必然结果。

在我国历史的发展过程中，老百姓曾经挨过饿受过苦，曾经屈服于权势，不敢抗争。但是，经过多年的辛勤劳动，解决了基本的温饱问题之后，他们也会追求更高层次的人性需求，希望被人尊重和认可，希望拥有应有的社会地位等。越来越好的生活，会点燃劳动者内心的希望之火，会激发他们的工作热情和创造性劳动。同时，当压抑已久的积怨和愤怒之火被点燃时，他们也会凝聚成一股强大的力量，结果不是创造就是毁灭！

邓姑娘的一句话，带来如此严重的后果，绝不是因为她一时失口。管理层对结果和效益的追求，往往高于对自身综合素质提升的要求，高于对基层员工的人文关怀，长此以往，必然祸从口出。

无独有偶，还是在深圳，全球最大的电子代加工企业——FSK科技集团公司在2010年接连发生员工跳楼事件，据报道有13起之多，且都是80尾、90后员工。这些年轻鲜活的生命一跃而下，顷刻间化为乌有。这是一个怎样的悲剧！

事后，社会各界和媒体对该事件作了种种分析。其中一个主要推断结论就是：企业在追求效益的时候，管理层缺乏管理艺术，沿用简单粗暴的压迫式管理办法，将员工当成了完成生产任务的工具，从而忽略了那些80尾、90后员工的思想动态，缺乏沟通和基本的人文关怀。员工日复一日从事机械式的工作，过着枯燥无味的生活，现实与理想的差距越来越大。因此，当内心的积怨、无奈和失望达到一定程度时，他们无法看到未来，从而悲观绝望，

冲动地走上极端的道路。

太多的现实和案例告诉我们，进入到 21 世纪，管理中那种“只看结果不管过程”的思想已经跟时代严重脱节！

更有甚者，仗着手中的权力，无视国家法律法规，侵害劳动者的合法权益，导致员工用过激行为追讨自己的劳动报酬，致使多起悲剧发生。

管理就是引导员工完成工作任务的有效过程。管理者应该明晰自己的职务、职责、职能，应该比普通员工具有更高的素质和技能。而单有技能还远远不够，必须顺应企业的发展阶段，根据当时的需要和环境条件，采取适合的方式来管理。

管理者在群体中处于最高位置，一言一行都会产生重大影响和作用，如果没有经过深思熟虑，草率地说出不得体的话，将会引起群体极大的反应，轻者遭受嘲笑讽刺，重者会给工作带来很多负面影响，甚至导致一个项目或企业的失败。

所以，管理者平时要清楚自己的坐标，从各个方面修炼自己，培养出管理者应有的素质，做到在管理中得心应手，高效地管理员工。