

领导 角色与艺术

杨平◎著

作为领导者，自当知己知彼，而“知己”又当为先。

在如何做好领导的问题上，
搞清楚自己的角色并着力塑造之，
远比一门心思弄清楚他人更显重要，也更为捷径。

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA
企业成长力书架



领导 角色与艺术

杨平◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导角色与艺术/杨平著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 7
(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5210 - 9

I. ①领… II. ①杨… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 097542 号

策划编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5210 - 9/F · 2157

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 7 月第 1 版

印 张 13. 75 印 次 2014 年 7 月第 1 次印刷

字 数 197 千字 定 价 35. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶

编 委：蔡忠成 陈明亮 陈施宇 陈凯文 付 祥 邓 艳 高子馨
高乃龙 胡兴龙 李 锋 贾扶栋 蒋巍巍 刘逸舟 刘 星
刘峰松 梁长玉 刘明勇 倪 可 欧阳震 任芳进 孙军正
孙 喆 汪园黔 吴 东 吴群学 王乐平 徐 超 徐 伟
殷 祥 杨 平 一品刘 张 持 曾 文 周子人



序 言

角色管理是门艺术

“可以不识敌，但要识己。”意思是说，你可以不知道敌人是谁，但是要
知道有敌人的存在。在这之前，你首先需要搞清楚几个问题：“我是
谁”？我处于什么样的位置？我到底该干什么样的事情？

作为领导者，一定要有这三个层面的思考。如果你连自己是谁都不知
道，甚至不知道自己应该扮演什么角色、做什么、怎么做，你又有什
么资格和条件当好一名领导呢？

许多领导者不解：领导位置我已经坐了很多年，怎么会不知道自己是
谁呢？再说，作为一个领导，上有大老板，下有小员工，每天除了要拍老
板马屁，还要照顾一众员工的情绪，哪儿有那么多时间去想别的事情？

如果你这样回答，恰恰说明你正需要彻底进行一次角色管理。

首先，你没有时间思考自己是谁，说明你还不清楚这个问题的答案。
尽管领导者的时间有限，并常常处于尴尬的境地，但你是否想过，你上有
老板，下有员工，这正说明你的重要性，企业不能缺少你而独立运转。或
许，你只有这么想，才会积极面对角色管理的窘境。

其次，坐在什么样的位置，就要做好这一位置职责范围内的工作，并
力求做到最好。如果你不知道在自己的位置上应该做些什么，结果该做的
事情一件没做好，不该做的事情又前功尽弃，只能说明你的角色已经严重



错位，而这也将导致你管理上的“失职”。

事实上，在现实中，我们不难发现企业领导者的“错位现象”，例如，工作长时间没有起色；眉毛胡子一把抓；老板不满意，下属怨声载道，等等。正因如此，许多领导者陷入了必须要跳出来的危险境地。

为了帮助各阶层领导者迅速解决上述问题，笔者凭借多年的实践经验，对领导角色与艺术进行了深刻的解读，并总结出了领导者最应该修炼好的七大角色。

本书在结构上共分为上、下两篇。上篇站在解读的视角，向读者开门见山地阐明了领导者为什么要进行角色管理、如何成功实现领导角色艺术的转变、领导者角色转换不力有何迹象以及如何成为一名受欢迎的领导者。下篇从实践出发，为领导者总结出了七大角色，即领导者、思想家、开拓者、演讲家、工程师、慈善家和艺术家，从而协助领导者有针对性地进行角色管理。

在内容上，本书结合了现代职场中经常会遭遇到的一些突发事件，列举了大量身边人的真实故事，并对其进行了详细分析。同时引经据典地列举了大量史实，用事实说话，既生动又形象，使内容更具针对性。

有些领导者认为，既然已经当了官了，为何还要扮演这样那样的角色，难道领导必须修炼成一级演员才行？其实，角色管理实际操作起来并不像想象中那样复杂。领导者不仅仅是一个带头人，更应该是一个让人尊敬的大艺术家、一个令人心服口服的演说家、一个让众人需要的慈善家。如果一个领导者不能“身兼数职”，使角色多样化，管理好自己应扮演好的角色，就难以服众。

因此，本书的目的便是教会广大领导者认识自己——不仅知道你是谁，还应该知道在各种各样恶劣的环境下你应该是谁，应该做什么、怎么做。当然，本书并不是一味地说教，而是逐一对领导者的各种角色进行分解、分析，通过不同章节讲述了各种角色类型的领导者应有的职责，通过



思维引导的方式帮助领导者扮演好自己的角色。

如果你对此没有异议，那就请开启本书，伴随本书的阅读旅行，提升你的管理力！

作 者

2014 年 3 月



目 录

上篇 领导者与角色艺术解读

第一章 领导者为什么要进行角色管理	3
适合的领导者是“稀缺资源”	3
卓越领导者必须达到的角色要求	7
领导者角色的心理学解读	10
通过角色定位提升竞争优势	12
第二章 如何成功实现领导角色艺术的转变	15
转变身份——由个体转向集体管理者	15
转变工作重心——由做业务转向做管理	17
转变工作方式——由个性化转向组织化	19
转变社交关系——由感情联系转向事业联系	22
转变工作目标——由个人目标转向团队目标	25
转变管理方式——由管理自我转向管理团队	30
第三章 领导角色转换不力有何迹象	32
领导者角色模糊、混淆	32
指导员工工作时有所缺失	34



不善管理团队业绩	37
执行难落地	40
第四章 如何成为一名受欢迎的领导者	45
扮演不同角色，不可错位	45
成长的自我导向	47
修炼领导者的七大角色艺术	50

下篇 领导者七大角色艺术修炼圣经

第五章 角色1 领导者——让驴拉好磨，让狗看好家的艺术	57
事必躬亲就是好领导吗	57
领导角色的“三字经”	59
当领导角色开始遭遇信任危机	62
如何让驴拉好磨，让狗看好家	64
领导力与执行力，你有吗	66
运筹帷幄，你行吗	69
第六章 角色2 思想家——选择“鱼”和“熊掌”的艺术	72
鱼和熊掌，你会选择哪一个	72
兵熊熊一个，将熊熊一窝	74
知道“老子”就是大思想家	76
太极里的思想艺术	78
劳其筋骨，饿其体肤	81
学习当学孙悟空	84



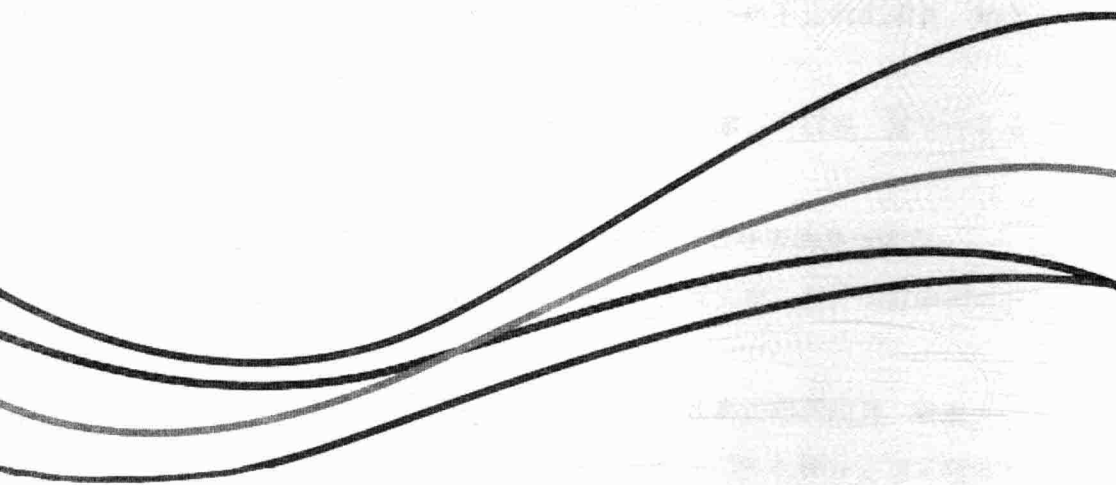
第七章 角色3 开拓者——破釜沉舟、打破常规的艺术	88
破釜沉舟需要一点勇气	88
领导者就不能有“阴谋”吗	90
你对人才够“狠”吗	93
学会“放风筝”	95
“众人拾柴火焰高”	98
第八章 角色4 演讲家——上通下达、左右逢源的艺术	102
懂得倾听，才有资格发言	102
表达自我不需要难为情	105
准确表达比废话连篇更有用	108
熟能生巧是与人沟通的重要基石	111
在正确的时间说正确的话	114
当好“说客”	117
咬文嚼字功夫须深	120
左右逢源的奥秘——灵活变通	123
第九章 角色5 工程师——招贤纳士、资源优化的艺术	126
招贤纳士工程——揽天下人才	126
品质管理工程——品质是领导的命门	129
人脉交际工程——社交高楼平地起	132
真心植入工程——成为老板的心腹	135
整体统筹工程——最大限度优化资源	138
慈善事业工程——必要时动之以情	141
防火消防工程——建立一道“防火墙”	144



清正廉洁工程——小心驶得万年船	147
查漏补缺工程——一招不慎，满盘皆输	150
第十章 角色6 慈善家——体恤员工、有容乃大的艺术	154
成为慈善家有时只需动动嘴	154
慈善家的度——管理无情	157
得饶人处且饶人	159
成为快乐传递者	161
无私地帮助员工	163
责人更要责己	165
第十一章 角色7 艺术家——优秀企业组织的缔造者	168
管理艺术——搭好台子才能唱好戏	168
用人艺术——知道在何时合理剪裁	171
激励艺术——激活员工最大的潜力	174
导演艺术——演出是演给别人看的	177
变脸艺术——黑脸白脸你都能学得会	179
协调艺术——不同类型下属要“对症下药”	182
行为艺术——以身作则当榜样力量	185
相处艺术——和谐友善是领导品质	188
附 录	192

上篇

领导者与角色艺术解读





第一章 领导者为什么要进行角色管理

适合的领导者是“稀缺资源”

当今是一个领导人才供不应求的时代，适合的（也可以说是与企业匹配的）领导者供给严重满足不了需求的现象随处可见。新经济、全球化、组织结构等多方面的冲击，使管理的任务发生了很大的变化，我们经常听到许多企业人感慨：“我极缺一个强有力的领导！”“我的部门领导简直就是一个诸侯王，真想换掉他！”诸如此类的抱怨不得不让我们质疑，难道领导者很少吗？

事实上，领导者不少，但适合的领导者并不多。可以说，现如今适合的领导者已是“稀缺资源”。

所谓适合，包括两层含义：有适合的技能；领导者的类型适合。

而企业需要的是适合的领导者。但是，在现实中，为什么有些领导者不适合？

究其原因，在于很少有企业对领导者的绩效真正感到满意。根据威斯康星大学管理学院的一项研究显示，仅有 50% ~ 65% 的领导达到了绩效考核标准，具备继续任职和晋升的基本条件，并且，仅有的 50% ~ 65% 的领导也未必全部符合晋升的要求。我们不禁要问：“是什么原因导致这些领导者不适合呢？”



1. 领导者不能令企业满意的主要原因

归根结底是由于大部分领导者没有确立与领导者角色相应的工作价值观，没有搞清与角色相应的工作职责及缺乏相应的管理能力。具体包括以下几个方面：

(1) 缺乏工作所需的知识和技能

按领导者的职业生涯通路来看，领导者大多由明星员工晋升、由领导者晋升。这些领导者因为原有职位业绩突出得到晋升，但由于管理的层级不同，需要的知识和技能也不相同，特别是时间管理能力要求越来越高。所以，人们经常会看到晋升到高一级职位后的领导者根本不知道工作该如何开展，每天忙得团团转，工作还乱糟糟。要解决这一问题，必须对其进行培训、指导和开发，使其成为合适的领导者。

(2) 不能明确地理解上级对他们的期望

这实际上是由于领导者没有搞清楚自己的工作职责，按管理层级，每级管理都有它的管理边界和相应的职责，领导者完成了职责，绩效目标自然会实现。因此，要使领导者正确地理解上级的期望，关键是要搞清工作职责。

(3) 缺乏发挥最大潜能的态度和动机

这一方面直接影响到领导者绩效。态度决定行为，动机决定行为的质量，那么消除这一致命原因，靠苦口婆心的思想教育以改变态度就可以达到目的吗？可能你自己的心里也发虚。那怎么改变其态度和行为呢？追根溯源，态度是由价值观决定的。因此，要改变领导者的态度和动机，首先要帮助他们树立正确的工作价值观。

2. 领导者如何进行角色管理

要解决适合的领导者“短缺”问题，领导者首先要从自身下工夫。正



如古人所言：“人非生而知之。”领导者也有个成长、成熟的过程，这也是领导者为什么要进行角色管理的原因之一。

(1) 尽快找准角色定位，实现角色转换

这一点尤其重要。刚从被管理者提升为管理者，领导者必须认清自身的角色定位，及时转换角色。其中最重要的有两个方面，即从做事者转换为管理者，从专业员工转换为公司的管理层。如果成功地实现角色转换，并及时去做，你就会成为一个受欢迎的领导者。

首先，从做事者转换为管理者。亲力亲为地做事是一线员工的角色要求，领导者也正是因为正确理解了一线员工的角色定位并成功实现角色职能而得到提拔。但作为领导者，角色赋予的职能不仅仅是做事，更重要的是管理职能。因此，在心理预期上，领导者（尤其是新上任的）必须放弃“做事者”的角色。要时刻记住，作为领导者的你是通过别人一道完成工作的管理者。换句话说，领导者最重要的角色不再是简单的执行性的工作，而是如何使管理工作顺利进行。

其次，从专业员工转换为公司的管理层。因为专业能力突出，你得到晋升，这是对你业绩的肯定。但被提拔为领导后，如果在工作技能上没有按照管理者角色要求提升自己，仍抱守“专业技能”的话，你就可能不是一个合格的领导者。

在工作内容上，领导者最应放弃的就是对技术性工作的直接负责。相反，确保所有人通过共同的协作来完成任务，是领导者的重要职责，这就是作为公司管理层的管理角色职能。领导者必须放弃故步自封的陈旧经验，更新管理知识和技能，提升自己作为管理者角色的执行力。

最后，角色转换的关键是工作价值观。对任何角色来说，确立正确的工作价值观都是非常重要的，它直接决定了领导者的态度、行为和工作业绩。因此，要想成为一个受欢迎的领导者，必须切实从根本上而不是表面上实现工作价值观的转换。



(2) 尽快提升自我

提升自我是一件非常艰苦的工作，不仅意味着你要学习很多新的东西，更意味着你必须放弃许多过去引以为豪和带来成就的东西。领导者作为明星员工从一线提拔上来，公司很可能没有给你足够的准备时间，没有给你提供相应的管理技能培训。但这些都不是你不能胜任管理工作的理由，要记住，公司衡量工作好坏的标准是业绩，这是无条件的。因此，领导者必须尽快提升自己，这样才能成为一个受欢迎的领导者。

首先，领导者应正确评价自己的弱点。你能够晋升为领导者是因为你的上司认为你已经具备了获得成功的本领。也可能是，他在长期观察和考核中发现了你这个人才，也可能是因为你某方面业绩突出，让他做出这样的决定。但不管出于什么样的原因，如果过分依赖那些曾经给你带来过辉煌业绩的经验的话，结果可能是致命的。正确评价自己的弱点，就是要求一个人能客观地剖析自己，实事求是地认识自己，发现自己工作中的盲点，并按照领导者的角色要求，及时提升自己的薄弱环节，使自己成为左右手都能善用的合格领导者。

其次，采取措施弥补弱点。发现自己的薄弱环节后，就应该想办法弥补这些弱项。这里提供三个基本的工具：自律、团队建设、倾听建议和忠告。为弥补自己的弱项，你应该强迫自己花时间去应付那些关键性事务，而不能逃避，尽管这些事务可能是你不感兴趣的，也可能不是主动跑到你面前来的；还有就是积极地在组织内部寻找那些有能力解决这些关键事务的人才，他们可以成为你的后盾，你也能从他们那里学到东西。

最后，倾听建议和忠告，这样可以使你超越自己娴熟的领域。