



www.ncpress.com.cn
新世纪书局

超强领导 从心开始

52则
独门秘诀

个人超强领导力
修炼术!

邢宪生 编著

52则领导秘诀，一周一脚步，七天一精进。

由内而外，修炼内功，成为掌控自己未来的主人。

认知自我，领导自我，领导他人，打造竞争力超强的团队。



科学出版社

超强领导 从心开始

邢宪生 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书通过52则领导管理秘诀,从基础概念、领导自我、领导他人三个方面介绍领导相关概念。

书中的重点内容包括:针对带领新时代团队时,传统管理做法上的必要修正及领导心态上的调整;解说运用带人带心的领导,创造事半功倍的有效方法;阐明领导他人之前,必先领导自己,一切由己出发的重要观念;从行为来自动机、动机根于利己上,铺陈由内而外的个人及领导修炼,以及独创的“陀飞轮法则”等内容。

希望读者通过学习,掌握乐在领导、乐在工作、乐在人生的精髓,进而成为职场中的翘楚,为自己及他人创造出更大的价值与成功。

图书在版编目(CIP)数据

超强领导从心开始/邢宪生编著. —北京:科学出版社, 2015. 9

ISBN 978-7-03-045602-1

I. ①超… II. ①邢… III. ①领导心理学

IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第212030号

责任编辑:杨慧芳 赵东升 / 责任校对:王 昕
责任印刷:华 程 / 封面设计:宝设视点

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

中国科技出版传媒股份有限公司新世纪书局发行 各地新华书店经销

*

2015年11月第 一 版

开本:720×980 1/16

2015年11月第一次印刷

印张:11

字数:235 000

定价:48.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

自序

FOREWORD

记得多年前，当我自美国硅谷转职回国时，当时任职的集团创办人特别安排了时间，亲自接见从未谋面却位居要职的我，以表达他对我的重视。不过当他看过简历后，他对我的第一句话不是问候近况如何，而是询问我的屁股为什么是尖的？

原来一辈子只待过一家公司（他自己创办的）的创办人对我过去丰富的职场跳槽以及多样的部门转换经验，产生了为何如此，是不是我个人品格上有问题，以致无法久待一处的疑虑。

事实上，不只是年长的创办人有这种想法，许多成功的企业人士也常常会在不同的场合，对像我这样，老是转换跑道、如同游牧民族的受薪人士，苦口婆心地劝告，不要这山望着那山高。要有耐心地在某一个领域培养自己的实力，日后才有机会在职场崭露头角、功成名就。

虽然，他们的出发点是良善的，有这种感触也是人之常情。不过，只看到了现象或结果就凭自己的主观经验及想法下了结论，会不会有以偏概全、挂一漏万的错误？而这也是在职场中，主管领导部属时的一大盲点。

其实，他人会做出迥异于自己的不同行为，可能是由不同的想法或动机所造成的，而这些驱动力往往来自于非常个人的需求满足。如果我们愿意花一点时间来做沟通与了解，发掘出对方较深层次的原因，或许这些不合我们想法的缺点，反而是可大大利用的优点。

就以我个人的例子来说，见异思迁、滚石不生苔或许是一般人立即下的结论。如果不细究其背后真正的原因，就恐怕有不敢雇用我的想法。而事实上，这只是我个人的学习欲望与沟通强项所产生的结果。

由于天生喜欢学习，我对于新奇的事物总想探个究竟，尤其反映在工作态度上。就是当自己已经熟练一项任务后，会想去接触新的工作领域。虽然公司及外界所提供的跨功能训练是我的选项，但是由做中来学习更是我的最爱。为了满足需求，我往往在工作一段时间后，会主动请求主管给我轮调的机会。若主管不愿改变我工作的内容，我就会申请其他部门。若公司不鼓励内部人员调动，我最终就会换公司。事实上，我八成的转职是来自于学习的目的。

至于沟通上的擅长，让我逐渐由以技术为主的生产、制造、研发、设计、品管等工作项目，转换到以和人互动为重点的网管、产品应用/服务、客服、营销/业务、企划、讲师、顾问等工作，以发挥事半功倍的效果。

所以，一个看似复杂难懂的个人职涯转换，其实只不过是两个很简单的原因所造成的。而主管若能了解了其中的原委，他将会发现，雇用我是一件惠而不费的事。因为只要给我一个可以发挥沟通强项的学习机会，我会不计酬劳地全心投入。

由上述案例我们可以知道，若主管能秉持带人带心的想法，运用适当的领导行为来了解员工的“心”，以便抓住他们的“意”，进而带领他们的“行”，那么员工所拥有的资源就可以被充分地运用。而员工们心甘情愿地全力投入工作，也是水到渠成的必然结果。

根据统计，员工工作中的言行举止，会有六成以上是受其直属主管的影响，而部属三成的工作绩效决定于主管的领导，甚至员工离开现职的原因，也超过五成是和主管有直接的关系。所以，主管对员工及周遭环境的影响是远超过主管自己所能想象的。

管理大师肯·布兰佳（Ken Blanchard）有一句话形容得贴切：“员工的言行就是主管的镜子。”如何发挥领导的影响力，引导员工依照主管想法心悦诚服地乐在工作，就成为主管们的挑战。

由于我在东西方职场均工作过不算短的时间，对于不同地区的领导模式及优劣有着深刻的体验，同时也因为喜爱学习，累积了许多在不同部门或公司职场洗练的经验。这些经历不但养成我随时观察四周动向的习惯，也对不同主管和部属的互动有着不同于一般人的感触。

透过多年的职场实战历练，我了解到，许多在管理界言之成理的观念，其实在真实的职场中是滞碍难行或是效果不彰的。在此，就以领导们笃信的“以身作则”是好主管必备的行为为例，来说明其中的玄机。

职场的主管们总认为，只要自己能做得到，在上行下效的氛围下，就可以变成员工们的表率，也可以要求员工们要有样学样，不容有任何借口。像许多以公司为家的领导人，总以自身的工作热忱来要求员工们也要像自己一样，多花一些时间在公事上，但是却忘记了，员工从工作中所获得的回报和自己是不同的。

以高得利者的身份去说教、要求这些低得利者，希望他们的行为能和自己一模一样，只是缘木求鱼的痴人说梦。不但无法说服员工，也突显了不公平的对价关系。

其实再说的直白一点，员工的薪酬并不是直接从主管自己的口袋里掏出来的（实质上是客户及债权人付的）。既然主管不是员工的衣食父母，却想靠着组织所赋予的权力要求部属做出超过合理范围的贡献，除了名不正、言不顺外，只徒然造成了双方的不信任与仇视。

这也难怪“当责Accountability”（员工为了完成目标愿意全心全意地赴汤蹈火、多做一些）这个口号叫了一二十年，全世界的上班族平均也只有两成左右

可以全心地投入工作，有接近四成的员工是会以假装很忙来掩饰自己在工作中的摸鱼行为。

显然，从所得的结果来看，领导原先的意图和员工之后的落实之间存在着巨大的鸿沟。这让主管在日常领导工作中，遭遇了前所未有的挑战，也因为领导的效果不彰，让自己在充满挫折的情境下选择逃避。

其实，要提升领导的成效并不需要主管的全盘改变。只要能把握住“带人带心、由心出发”的精髓，稍调整一下现有的领导手法，就能惠而不费地创造出更好的结果。

就以刚刚提到的“以身作则”来说，主管若能运用这个观念在守时、好学、有担当、肯负责、福祸同当、礼贤下士、诚信等不会造成员工感觉不公平或是造成不信任的项目上，就能产生原先预期的风行草偃效果。

因此，透过管理者能以客观地思考及反省来认清事实，并且微调自己已知的领导方法，从“心”（重新）出发，以消除其中被忽视的负面效果，打造一个竞争力超强的团队领导，就是我分享在本书内容中的主要目的之一。

其实，本书的另外一个目标是希望身为非主管职的员工们，能透过书中的内容了解到，自己在职场的处境其实大多数是由自己的眼光与心态所塑造出来的。与其被动地等待主管成为一位更好的领导者，不如主动地善用自我领导的手法，来调整自己的想法及言行，从而成为掌控自己未来的主人。同时，若能透过有效的向上管理及团队协作，就能提升自己的价值，让自己成为一位有实无名的真正领导者。不但个人可以在职场上乐在工作，而且能无往而不利。

前言

PREFACE

在本书内容的安排上，为了让读者能轻松地吸取许多领导方面的关键想法，我大量使用了由我和伙伴们制作的“美丽心视界”系列课程中，有关领导与管理方面的实例，以便清楚阐述领导的关键观念。书中的重点包括：针对带领新时代团队时，传统管理做法上的必要修正及领导心态上的调整；解说运用带人带心的领导，创造事半功倍的有效方法；阐明领导他人之前，必先领导自己，一切由己出发的重要观念；从行为来自动机、动机根于利己上，铺陈由内而外的个人及领导修炼；透过独创的“陀飞轮法则¹”，点出让主管轻松自在、创造综效，而员工乐在工作、享受成果的关键。

同时，运用了由内而外的现况认知、领导自我、领导他人的分类，将52周领导秘诀呈现在书的编排中。我主要是想在一周一脚步、七天一精进的原则下，读者能于短短的一年内抓到乐在领导、乐在工作、乐在人生的精髓，进而成为职场中的翘楚，为自己及他人创造出更大的价值与成功。

由于行为来自于个人的动机，而动机的产生则出于特殊需求的满足。因此，在每个时代需求都不同的情形下，主管们若能克服个人主观认知上的盲点与不足，以“带人带心、心甘情愿”为主轴的新时代领导模式，来增加自己及员工在工作上的有效投入，就是本书的主要重点。

¹ 陀飞轮法则，由本书作者邢宪生发想而来。陀飞轮本是用于名表中精雕细琢的构造，调节因重力所造成的失速，让手表走得更精准。陀飞轮法则可运用在调节人生上，让心灵重获选择权，达到自在与快乐的境界。

基本上，领导的心法与手段必须被运用者视为一件利己的工具，才能发挥它应有的功效。因此本书内容在安排上，主要以“关于领导，你应该知道的事”、“领导自我”以及“领导他人”三个主轴，阐述领导是由内而外、由小而大、由心而身的修炼过程。每一章中提及的小故事都是真人实事，而这些真实的小故事则让每个观念都有了鲜活的意义与诉求，为读者带来全新的反省与启发。

在领导与职场中的概念及现象单元中，不论是领导的意义、新时代员工的需求、员工行为的解析等议题，均有详细的着墨。

在领导自我的单元中，有关主管角色的界定、以身作则的盲点、乐在工作的可行等现实状况，均被一一地提出并解读。

至于在领导他人的单元中，无论是目标制订的相关议题，有效领导的关键项目，有效沟通辅导的方法，还是员工奖惩的影响等，这些看似简单却深深影响领导绩效的题目，均有突破窠臼的另类新解。

其实，太阳底下无新事。任何创新的思维及手法只不过是之前智能的再进化、再整合，所产生的符合时代潮流的结果。如何了解并运用符合新时代组织的领导方法，以期创造出乐在工作、成功又幸福的生涯，将是所有投入职场的人必须做的有意义的抉择。

目 录

CONTENTS

第一单元 领导的基础概念

- 1 领导的意义——只要有心，人人都是领导 / 3
- 2 新时代的需求——除了表面还有深层的 / 6
- 3 员工的行为——总是以主管的言行为圭臬 / 9
- 4 工作的定锚——来自主观的自信与习惯 / 12
- 5 办公的环境——境随心转，心想事成 / 15
- 6 工作的时数——数大可不一定就是美 / 18
- 7 组织的文化——随着领导者的信念而改变 / 21
- 8 工作的场域——影响看似微妙，实则巨大 / 24
- 9 坚持到底——若排错了队，等再久也没用 / 27
- 10 落实执行力——恐怕不是要求就可以获得 / 30
- 11 工作投入度——可以忙半天却无产出 / 33
- 12 当责的困境——他人的责任由谁来扛 / 36
- 13 职场的歧视——看不见的潜规则更棘手 / 39
- 14 人员的流动——损失恐怕超出你我的想象 / 42

第二单元 领导自我

- 15 主管的角色——具有无所不在的影响力 / 46
- 16 以身作则——你的用心我可不一定认同 / 49
- 17 守时的意义——夺回人生主控权的起点 / 52
- 18 事必躬亲——可能是主管的自杀行为 / 55
- 19 工作狂——动机来自于追求或是逃避 / 58
- 20 乐在工作——有梦最美，希望相随 / 61
- 21 改变的关键——当事人的意愿必须照顾 / 64
- 22 学习的心态——人因学习而价值长存 / 67
- 23 知过能改——一个以身作则的具体实践 / 70
- 24 新官上任——要避免到处放火的悲剧 / 73
- 25 专家的认定——不是自己或众人说了就算 / 76
- 26 时间的安排——因个人重视的目标与信念而异 / 79
- 27 向上沟通——从我知你心以便借力使力 / 82
- 28 跳槽的前后——别期待人家的草地一定更绿 / 85

第三单元 领导他人

- 29 交代任务——如何表达决定了未来的命运 / 89
- 30 工作的规划——主管不应该是救火队长 / 92
- 31 目标沟通——只是交代清楚并不足够 / 95
- 32 开会守则——搞不好就会开到死 / 98

- 33 优质选才——除了个人的专业还有其他 / 101
- 34 新人报到——空虚的心灵需要实时抚慰 / 104
- 35 发展员工——主管无可逃避的天职 / 107
- 36 充分授权——主管想轻松恐怕要先下工夫 / 110
- 37 越级领导——伤害下属主管的杀手锏 / 113
- 38 越级报告——要注意背后需付的代价并不低 / 116
- 39 谈公事——我可不想在这里看到你 / 119
- 40 午餐汇报——是工作还是健康重要 / 122
- 41 电子化互动——增加效率还是欲速则不达 / 125
- 42 工作的沟通——创造六月雪还是冬日阳 / 128
- 43 反馈的影响——有没有，对不对都很重要 / 131
- 44 同理心——说得容易做得难 / 134
- 45 跨部门合作——有没有都照顾到很重要 / 137
- 46 奖励的效果——端看获奖人想要什么 / 140
- 47 收买人心——若能善用可以惠而不费 / 143
- 48 奖惩连坐——我的命运为什么由别人决定 / 146
- 49 绩效面谈——伤害或鼓励全凭主管的用心 / 149
- 50 绩效问题——要及早并实时处理 / 152
- 51 末位淘汰——想表达的信息要注意 / 155
- 52 辞退员工——分手要分得漂亮 / 158

领导的意

第一单元

领导的基础概念

“领导就是让别人心甘情愿地去做你想让他们去做的事情。”这是《领导力》一书作者詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯对领导的定义。这一定义看似简单，实则蕴含着深刻的内涵。领导不仅仅是发号施令，更重要的是激励和引导。领导者需要具备远见卓识，能够洞察未来的发展趋势，并制定相应的战略。同时，领导者还需要具备良好的沟通能力，能够与团队成员建立信任，激发他们的积极性和创造力。在领导的过程中，领导者需要不断学习和成长，以适应不断变化的环境。只有具备这些素质，领导者才能带领团队实现共同的目标。

在领导的过程中，领导者需要具备多种能力。首先，领导者需要具备战略思维能力，能够制定清晰的愿景和战略。其次，领导者需要具备沟通能力，能够与团队成员建立信任，激发他们的积极性和创造力。此外，领导者还需要具备决策能力，能够在复杂的情况下做出明智的决策。最后，领导者还需要具备团队建设能力，能够组建一支高效、协作的团队。只有具备这些能力，领导者才能带领团队实现共同的目标。

1

领导的意义——只要有心，人人都是领导

领导力是一种借由影响他人的方式，让人们自发地协力完成共同的使命。

领导者在领导他人之前，必须要先能领导自己。若连自己都搞不清楚要做什么，又怎么有能力领导他人？

有一位身居大企业高阶主管层级的友人问我，“依你的判断，像我这种身份地位的人算不算是一位领导者？还是只是一位高阶的管理者？”我半开玩笑地表示，“你喜欢当什么呢？因为领导者是依任务而确定的，只要有追随者的存在，每一个人都有机会当的。而管理者则必须被特定组织赋予一定的职权才能领导他人，而且他们不一定会有追随者。”友人听了之后有些茫然。我解释，“像你，在这个职位上本来就是管理者了。若要测试自己是不是领导者，只要拿掉你公司的名号及你的职称，再试着号召一群不认识你的人和你一起完成某件事情。如果有人愿意无条件地跟随你，那你就是这项任务的领导者！”

记得在美国念研究生时，我那年夏天和几位同学一块儿租了车去南方一处名胜旅游。就在离目的地还有一段距离的乡村小路上遇到了大塞车。原来两辆对向的车子互撞，停在路中央，造成了交通堵塞。就在大家坐在车内惶惶然不知所措时，一位披着一头金色长发的妙龄女子忽然从对向等待的车阵中跑了出来。

她一路拍打着不同车辆的车窗（包括我们的），对着探出头来的人们表示需要大家的协助。就在许多人出来向她靠近后，她请求一些人跑去找公路旁的紧急电话（当时尚未有手机）求救，另一些人则做一些简单的担架，将车祸受伤的人从冒烟的车中移到路边，还有一些人帮忙设立警告标志，疏导陆续涌入的车子及人群，避免发生二次车祸。就在她的指挥下，半小时内救援车辆就接连到达，而车祸现场也被清理出来，供一般车辆通行。当任务完成后，大家就在相互道别声中，继续完成各自的旅程。途中，有一位同学不禁质疑，“我们连那女孩叫什么都不知道，为什么要听她的？！”“或许，因为她是当时的领导吧！”我自忖。

如果依照许多管理大师的定义，领导力是一种借由影响他人的方式，让人们自发地协力完成共同的使命，那么领导者不会是管理者的必然角色。毕竟任何人（包括素昧平生的女孩或是公司总裁）在一定目标及影响力下，都有可能成为任务中的领导者。但是这也意味着，不能让他人自发协力完成的管理者就不能被称为领导者。

那如何做才能成为一位好的领导者呢？

首先，领导者在领导他人之前，必须要先能领导自己。毕竟领导者只有在为自己设定了明确的方向，引导并说服自己走的方向是值得的，并且随时激励自己持续下去，才能借由以身作则产生影响他人的力量，吸引追随者，成为众人的领导。若连自己都搞不清楚要做什么，又怎么有能力可以指导他人？

其次，领导者除了能为参与任务的团队创造可看到的、当下立即的、直接有关的价值外（也是管理者的责任），也需为所有和任务有关联的人铺陈出非实体的、具未来性的、有间接性的价值。这也是台湾的企业家施振荣先生所提出的“价值六面向”（价值可分有形、无形、现在、未来、直接、间接来评估）创造的概念。

当然，领导者若在落实时能秉持以人为本的观念，运用施振荣先生所提倡的“王道精神”（以和他人一起永续发展、共创价值、利益平衡的自利利人）为出发点，来选择对的时机、对的人、做对的事情，进而用对的方法把事情做对，则更具加分的效果。

其实不论是管理者或是领导者，虽然彼此的特性及关注的重点不同，但都是组织有效运作中不可或缺的角色。若能了解到自身角色的重要性，选择有意义的行动，创造多赢的结果，就能产生非凡的影响力，让自己和共事者在工作中均能发光发热。

领导心探索

1. 在日常工作中，你认为领导者与管理者的角色孰重，为什么？
2. 一位优质的领导者会做什么？其着重的项目和优质的管理者所重视的有何不同？
3. 如何能兼顾领导者与管理者的角色，并将两者同时发扬光大？