

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

领导

三斧

领导是否整天都处于焦头烂额的生活中心？
什么样的领导才能带领团队走向成功？

如何做才能称得上是优秀领导？

瞄准
抢砍
变

成功领导只需三斧半！

杨长征

著

100%
实现目标的
领导智慧



中国财富出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

领导

三斧

100%

实现目标的领导智慧

杨长征 著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导三斧半：100% 实现目标的领导智慧 / 杨长征著. —北京：中国财富出版社，2012. 8

（企业成长力书架）

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4357 - 2

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 (2012) 第 153547 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行	中国财富出版社（原中国物资出版社）		
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.clph.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 4357 - 2/F · 1800		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2012 年 8 月第 1 版
印 张	16	印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
字 数	228 千字	定 价	35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序 言

“瞄”“抡”“砍”“变”，领导只需三斧半

什么样的领导才能带领团队走向成功？

如何做才能称得上是“优秀领导”？

领导们是不是整天都在过焦头烂额的生活？

这些问题一直萦绕在很多人心。你可能已经是一位老板，也可能是某个企业的中高层领导，或者你是正处在企业基层的普通员工……大家工作在不同行业、不同岗位，不过，你需要知道的是，不论处在什么位置，你都可能成为一名“领导者”。

我担任培训师的过程中，接触了各式各样的人，他们有自己的优势和烦恼，但核心问题都在于没有在工作中运用科学的方法。

这本书从古代名将——程咬金的“三板斧”入手，首先分析他为什么凭借三板斧能够名扬沙场，再将这个概念引入现代企业管理中，通过形象生动的语言，将领导者的工作智慧总结为“领导三斧半”。通过“瞄准目标”“抡斧头”“砍木头”“变化无穷”等概念，涵盖了领导在工作和生活中的智慧：

领导三斧半

——100% 实现目标的领导智慧

想要将事情办好，想要成为优秀的领导者，就应该先树立适合的目标，再整理好思路，接着努力实践这些事情，最终才能够获得成功。

本书正是写给处在困惑时期的人们，通过了解各种高效的工作方法和科学的思维理念，配合作者在培训课上的点滴经验，最终走出困惑，获得成功。

本书共十个章节，将“领导三斧半”的方法分解开，渗透至工作中的方方面面，将简单的“瞄、抡、砍、变”四个字辐射到很多领域，分别叙述了让领导行为“简”起来的“三斧半”；“三斧半”领导力精髓：成为教练型领导；“瞄”准未来，为企业员工树立目标；执行目标前不能漏掉的觉察；“砍”；领导者保持觉察状态的四项修炼；克服执行目标过程中的三大障碍等，切实解决了让目标落地，保持持续动力、激情，让领导者的三斧半更有执行动力等核心领导力问题。

对于每一种方法，书中均从不同方面进行阐述和剖析，意在帮助读者全面地认识和深刻地领悟其中的精髓。

同时，本书还具备以下特点：

特点一，案例生动实用，更容易理解。

本书的每一节中，都为大家安排了生动的案例，把文章要表达的思想融合在其中，继而给予人们完善自己的动力。

案例中包含有获得成功的例子，也有经历失败的例子，读者可从这些鲜活的例子中得到最感性的认识，同时可从别人的教训中提炼经验，为实际行动做好准备。

特点二，思路清晰的分析，助你成为优秀的领导者。

本书的每一节里还安排了非常系统的分析，它们能够帮助大家整理思路，并且在其中穿插了少许事例，希望读者能够很快地领悟这些道理。

此外，本书还有一个很重要的特点，即从不同的角度阐述方法。全书思路清晰，语言流畅，将大家在工作中或是生活里出现的焦虑一一列举出来，

再运用不同的议论方式进行探究，尽可能做到面面俱到。

相信每一位读者都能从本书中找到需要的东西，至少通过阅读本书，会更有信心地面对管理工作和生活，如能把握好书中介绍的实用方法并运用到实践中，定能在最短时间内成为名副其实的“优秀领导者”！

杨长征

2012 年 4 月

目 录

Contents

第一章 让领导行为“简”起来的“三斧半”	1
领导者每天都必须焦头烂额？我看未必	3
由程咬金的“三斧半”说开去	10
领导“简”了，企业会怎样	17
何为领导者的“三斧半”	24
第二章 “三斧半”领导力精髓：成为教练型领导	39
不是每个领导都有目标	41
你究竟锁定了什么行业	47
“三斧半”领导力精髓：成为教练型领导	54

领导三斧半

——100% 实现目标的领导智慧

第三章 “瞄”准未来，为企业员工树立目标	61
让目标住进每个人的心里	63
用真心交换真心，用爱打开心门	70
员工是与你同行的朋友，而不是敌人	77
第四章 执行目标前不能漏掉的觉察：“砍”	87
不会“觉察”的领导如同不识方向的舵手	89
为什么非“砍”不可	95
从觉察到觉知，三斧半潜移默化的影响力	102
第五章 领导者保持觉察状态的四项修炼	109
不是定下目标后就忙着执行吗？NO	111
保持察觉状态的四项修炼	117
第六章 克服执行目标过程中的三大障碍——“砍”亦有道	131
为何要克服执行目标时的三大障碍	133
三大障碍是什么	141
“砍”亦有道	151
第七章 “抡”起斧头让目标落地，保持持续动力	161
为何要克服执行目标时的三大障碍	163
时间管理是目标落地的最有效“闹钟”	168
愿景是目标落地最给力的力量	173

第八章 激情，让领导者的三斧半更有执行动力	181
没有激情，就没有下一步	183
一诺千金，让目标更有保证	189
第九章 共赢思维打造领导者三斧半核心能力	195
领导者需要用共赢思维打动人心	197
君子后其身而身先，外其身而身存	203
第十章 100%实现目标，离不开领导者“变”的智慧	213
要想 100%实现目标，先学会“变”	215
企业管理中的“三斧半”与“变”的智慧	221
后 记	229

· 第一章 ·

让领导行为“简” 起来的“三斧半”

领导者每天都必须焦头烂额？我看未必

一、领导者不必每天焦头烂额

三斧半智慧箴言

作为企业的领导者，常常觉得自己因日常事务而忙得焦头烂额，这是我曾经面临的问题，想放手让员工去完成，又担心他们做不好。经过一段时间的改变，我发现原来可以非常轻松地处理团队事务，要学会信任自己的员工，试图将更多权利赋予他们，当自己收到一份份满意答卷的时候，便会真正明白领导者在企业中应有的位置，当然，你也会享受这个过程。

我开始从事培训工作的时候，坐在台下的企业领导者给我最深刻的印象，便是他们常常被工作拖累，甚至上课的时候，都能感觉出他们的情绪不高。私下交流的时候，学员对我说：“公司总有让我操心的事情，弄得身心疲惫。”

针对这个问题，我开设了专门课程。实际上，领导者应该把握企业运营

的大方向，通过与对方的沟通，了解公司员工的现状以及众多业务的进展。领导者本需要将更多精力花在了了解外部形势和决策上，如果把太多时间放在追究某些小事上，必定会造成身心疲惫。何况，长此以往的话，员工们还有发挥才能的空间吗？所以说，与其将自己弄到忙得没有退路，不如多鼓励员工自己去做。

先来听听下面这个真实的故事：

李总是某个服装品牌的创始人，企业从原先的小作坊发展成了公司，李总也坐上了领导者的位子，可她总是抱怨自己工作太累，甚至一些日常小事都得亲力亲为。她有一次因为看见某员工上班迟到而大发脾气，觉得管理上存在问题。

当我听到这些的时候，先对她进行了一番疏导：“你现在已经是整个企业的管理者，内部可能存在一些问题，需要你分清哪些是必须牢牢把握的，哪些是可以交给相关部门做的。”

李总听后还有疑问：“我知道自己不需要直接插手基层员工的管理，但是生怕企业因为一些细节没有处理好而出现大问题。”我继续说：“当你的企业还是小作坊的时候，不也遇到过裁缝迟到早退等小问题么？企业是由很多员工组成的，作为领导者，要积极解决直接影响公司效益的重要事务，对于管理中存在的小问题，完全可以作为会议中的附带事项传达给下属，由他们解决。”

一段时间后，我考察李总公司的时候，发现她正在和销售部主管轻松地交谈着。李总告诉我，经过上次的指导，她改变了工作方式，对关系企业效益的部门，增加了管理层人数，这样一来，她便能听到多方面的声音，有助于她及时做出正确决策；对于重要性不强的部门，她采用周会制度，定期将问题收集上来，并且在会中予以解决。

李总说：“现在，自己不仅不再每天亲力亲为，而且工作效率也大大提高，效益也越来越好了。”

实际上，作为企业的领导者，完全没必要将自己弄得太累。你有员工，完全可以将事情有效地分配下去，遇到问题也不要紧，及时给出指导意见，放手让员工自己去做，具体可以采取以下做法。

（一）完善重要部门的结构

每个企业都有相对重要的部门，例如，直接关系效益的“销售部”、核心“财务部”、保障产品的“生产部”与“质量部”等，这些部门的工作成果直接影响利润，应该重点关注。如果你希望工作更加有条理的话，则需要完善这些重要部门的结构，可以尝试将工作分得更细一些，增设几个岗位，当员工所要负责的范围变小后，便能够更出色地完成任务。例如，A公司的销售部需要负责20家客户，原先只有四个人，常常出现无法及时提供报表的情况。如果增设一名销售员的话，每个人负责的客户少了，工作效率便会大大提高。

对于这些部门的管理层来说，企业领导者可以设正副职位，不仅完善了管理，还能够在每次提出建议的时候，便于收集多方思路，有利于领导者作出决策。

当然，作为领导者，应该将更多精力放在关注你的直接下属身上，至于他们如何收集资料与信息，你完全可以放心，只要你有要求，下属们都会尽力完成的。

（二）批量处理其他部门事务

对于公司其他部门，领导者并不需要花很多精力，不然必定让自己抽不

开身。那么，如何应对这些部门的事务呢？不妨采用批量处理的方式。例如，你可以规定：每周三召开行政部、咨询部等部门会议，将一段时间内出现的问题予以集中解决。这样一来，大大提高了工作效率，能够在短时间内处理好实际问题，领导者在员工心中的威信也会相应提高。

（三）巧妙应对小问题

在处理企业日常事务的时候，常常会遇到各种小问题，看到员工迟到早退、没有着工作服等，作为领导者的你，如果还要为这些事情伤脑筋的话，必然会让自己忙不过来。当然，小问题不能不解决；这时便需要用更加巧妙的方式。例如，可以采用“评比制度”，通过举行每月“明星员工”的方式，来提高员工的积极性；也可以采取一些相应的奖励措施，鼓励员工都参与其中。

当然，每个企业都有自己的制度，它是约束员工行为的有效办法，但是，如果一味靠制度来约束，员工很可能会有被束缚的感觉，不妨采用一些较为温情的方式。例如，公司规定必须穿工作服，可以让行政部举办一些与“美丽厂服”有关的活动，不仅丰富了员工的文化生活，还让他们觉得穿工作服是一件令人开心的事情，这样一来，这些日常管理中出现的小问题便能够迎刃而解。

当你用上述方法处理日常工作，你会觉得管理并不是一件困难的事情，更不必弄得整日为工作所拖累。只要分清工作的主次，按照重要性来区分它们，结合每个部门的实际情况，多用充满温情的管理方法，就一定能够实现“轻松当领导”的目标。

二、焦头烂额的领导需要一次“华丽转身”

三斧半智慧箴言

企业领导在大家的印象中常常是“大忙人”，殊不知他们正被很多事务缠身。作为领导者，应该学会运用先进的管理方法，同时调整心态，进行一次“华丽转身”，让工作变得轻松自如。

每当新一期培训班开始的时候，都会遇到被公司事务和培训课弄得“两头大”的学员，甚至有些人在上课期间，都没办法真正专心，总是不断查看手机等。针对这个情况，我另开辟了时间，同大家专门讨论这件事情。

实际上，领导者并不需要整日将自己放在“火炉”上。我也有自己的公司，能够理解他们的想法：在市场竞争日益激烈的今天，公司的一切事务都要尽可能做到完美，才不至于被其他公司打败。但是，如果领导者总是生活在高度紧张的状态下，还如何积极思考呢？

与其将自己的情绪弄得很糟糕，不如换个角度看待问题，调整好心态，遇到麻烦的时候，不要着急，通过分析和讨论，得出解决办法。在管理方面，尽可能培养得力助手，并且逐渐将一些事情交由他们去做，而你需要完成的，只是一些审核工作。这样一来，作为领导者，不仅能够全方位掌握公司的运营情况，还可以在轻松的心态下工作。

不妨先听听赵总的经历：

赵总是我的学员，后来我们逐渐成了关系要好的朋友。起初他常常对我说：“公司太忙，完全打乱了我的生活。”经过接触，我发现赵总几乎把所有精力都放在日常事务中，经常忙得团团转。除了正常的培训外，

我针对赵总公司的实际情况进行了分析，对方公司规模较大并且存在体系不完备的情况，所以才会出现措手不及的应对情形。我建议赵总先调整好心态，然后根据公司现有状况，进行一次结构调整。几个月后，赵总对我说：“你的建议真好，现在，我不仅能够放心地将事情交给员工去做，而且公司看上去似乎比以前更好了，我的生活也可以步入正轨。”赵总将其经历告诉了学员们，着重表达了如何运用科学的管理方式。他说：“想要自己工作变得轻松，需要安排好企业的架构与流程，规定员工们都按照流程办事，负责好各自岗位职责，企业自然会运营良好。当然，把适合的人放在合适的岗位上也是非常重要的，它决定了企业的发展。”

其实，领导者真的没必要将自己弄得“太辛苦”，这样不仅对企业发展没有任何好处，还会造成错误决策的发生。所以说，与其在高度紧张的心情下处理事务，不如来一次“华丽转身”，做一个胸有成竹的领导。

（一）拥有“领导者”心态

在我的学员中，很多人刚刚坐上领导者的位子，常常忙碌到连睡觉的时间都没有，情绪也非常不好。针对这个现象，我先让他们调整好心态，充分认识“领导者”的意义，这是非常重要的。企业的领导者与“掌舵”人是一样的道理，都需要掌握好大方向，根据不断变化的外部环境和不断出现的内部问题，及时做出正确的决策。一旦拥有“领导者”的心态，便可以用正确的眼光看待问题。例如，学员王总刚刚从主管升为总经理，起初他还是像往常一样工作，即便是工作中的小事都要亲力亲为，学习了我的课程后，慢慢调整了心态，分清有些事情必须亲自办理，有些事情自己只需要查验结果就可以了，这样做的结果是，王总负责的每一件事情都办得非常出色。