

领导 不“狠” 地位不稳

正所谓，领导不“狠”，地位不稳。

领导不仅需要下属“狠”，

关键是对自己也要“狠”。

也就是说，在管理中，

领导最重要的是要有一种“狠”劲，

这样才能使整个企业充满一种“狠”劲，

从而在日益激烈的市场竞争中拼出自己的一片天地。



优秀领导的高效管理之道

方向东◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

领导 不“狠” 地位不稳

优秀领导的高效管理之道

方向东◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

领导不“狠” 地位不稳：优秀领导的高效管理之道/方向东著.
—北京：金城出版社，2012.10
ISBN 978-7-5155-0599-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 219937 号

领导不“狠” 地位不稳：优秀领导的高效管理之道

作 者 方向东
责任编辑 白京兰
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 16.5
字 数 220 千字
版 次 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷
印 刷 九洲财鑫印刷有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-0599-2
定 价 29.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64210080
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所(010)64970501

前言

现在企业管理的范畴，越来越多地强调温情管理，人性管理，强调尊重、理解和信任。然而，在本书里，我们将介绍给您一种全新的管理理念——“狠”。正所谓，领导不“狠”，地位不稳。领导不仅需要下属“狠”，关键是对自己也要“狠”。也就是说，在管理中，领导最重要的是要有一种“狠”劲，这样才能使整个企业充满一种“狠”劲，从而在日益激烈的市场竞争中拼出自己的一片天地。

企业管理不仅仅是一种手段，更是一种艺术。在现代企业的管理艺术中，领导者都会用有意或者无意地呈现出其独特的个人风度和魅力。正如世界上没有完全相同的两片叶子，世界上也没有完全相同的领导者和领导方法。一个优秀的领导者，必定能够把书中讲到的管理方法和错综复杂的实际情况有效地结合起来，形成属于自己的领导风格。而不管什么样的领导风格，都离不开领导的狠下工夫，狠劲经营。所以说，能够狠，懂得狠的领导才是真正意义上的成功领导。

其实我们也可以说领导艺术的基础是领导者的自我要求。相信很多领导者都会尽量用高的标准来要求自己，并且通过不断地学习来丰富和提高自己，当然这也是领导艺术的一个基本的要求。管理的过程不但能引导着公司的工作，还能塑造领导者的个人形象。一个敢拼敢干，能狠抓纪律，狠用心力的领导形象自然能够引领大家同心协力、充满活力地狠命朝着一个共同的目标努力。

作为企业发展的导向性人物，领导对企业的发展有不可替代的重要作

用，特别是在当前信息爆炸、竞争激烈的社会大背景下，如何让企业生存下来、如何让它获得进一步的发展是所有领导者都无法回避的问题。这对领导者来说——是机遇，也是挑战。本书就是为你准备的一个良师益友，相信它会给你带去有益的帮助。

本书结合了现代企业管理中经常出现的问题，通过具体而生动的事实来讲述企业的经营管理之道，同时兼顾了理论性、实用性和趣味性，这是一本不可多得的好书。书中讲述和介绍了非常细致的管理技巧和方法。如果你能把领导的每一种“狠”哲学都领悟透彻，并在管理中加以灵活出色的运用，那就没有任何力量能够阻止你成为一个优秀的领导者。

古往今来，我们从来都不缺那种“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的领导范例，如孙武、诸葛亮、康熙皇帝、刘伯承，等等。然而，还有一种领导，却凭着一一种舍我其谁的狠劲，创造了许多让人惊叹的成功奇迹。

当然，这并不是说这种领导就完全不懂科学合理的现代管理制度。不，并非如此。事实上，他们只是把自己的狠劲建立在了科学的制度和先进的管理理念基础上，为这种冰冷的管理体制注入了一种让人热血沸腾的生命力和创造力。有人也把这种东西称为企业文化，然而，它毕竟和企业文化有所差异。因为，它能完全凭借企业领导者自身就可以成就。

当然，管理不仅是一种艺术，还是一门科学。因为真正的管理学有着自身的规律，我们可以通过学习去发现和掌握它。本书用生动的事实和专业的理论详细讲述了如何在人脉投资、决策、竞争、沟通等领域把“狠”字管理哲学用熟用透，从而轻而易举地解决这些企业管理中的“老大难”问题。

本书紧跟时代发展的脚步，精心选择了现实工作中我们经常会遇到的问题，领导者如果能在阅读的基础上多加思考，把理论和实际结合起来，那就一定能够有效化解企业经营中可能出现的各种问题，同时还能不断地提升自我，让自己，让自己领导下的员工，让自己的企业成为竞争对手无法忽视、成为合作伙伴翘首以盼的“拼命三郎”，从而使企业在当今大时代能够经久不衰，基业长青。

目 录

第一章 对自己要“狠”：想江山永固，就必须努力提升自我

你的实力，决定着你的地位 / 1

严于律己，树立自己的领导品牌 / 4

坚决摒弃私心 / 6

关键时刻，工作要敢于玩命 / 9

勇于担责，下属才更愿支持你 / 12

斤斤计较，难成大事 / 14

小节往往有伤大雅 / 17

道德准则只能违规零次 / 19

不断学习，顺应形势，让自身能力节节提升 / 22

第二章 执行上级决策要“狠”：想坐得稳，就要出色完成上级部署的任务

干出成绩才是硬道理 / 27

深入领会和理解上级意图 / 30

能出色地完成关键任务 / 34

试着以更高层的眼光去看问题 / 37

如何才能与上级的关系更融洽 / 39

如何获得元老级人物的支持 / 44

领导不“狠” 地位不稳

优秀领导的高效管理之道

锻造提高自己的执行力 / 48

第三章 人脉投资要“狠”：联系广泛，获得更多人的支持和认可

优秀的领导必须是优秀的“脉客” / 51

经营人际关系要先“舍”，然后才能“得” / 54

同级之间的关系该怎么处理 / 57

培养一批“铁杆”追随者 / 61

加强与一线人员的互动沟通 / 63

处理好与新闻媒体的关系 / 66

“同学圈”绝对不能丢 / 69

多一个朋友，多一份助力 / 72

不要忽视亲情，家人是你最忠诚的支持者 / 75

第四章 竞争要“狠”：少抱怨，多努力，胜出才是硬道理

竞争是提高效率的重要方法 / 79

在竞争中出奇制胜 / 82

领导必须要拥有核心竞争力 / 85

位子是在争来的，不是天上掉下来的 / 87

不要给竞争对手任何机会 / 90

退一步，你往往能跳得更远 / 93

掌握化敌为友的技巧 / 96

第五章 决策要“狠”：迅速作出决断，不让机会溜走

当断不断，必受其乱 / 101

如何排除影响决策的干扰 / 104

信息搜集充分，决策才能快而准确 / 107
抓住问题的关键，快速出击 / 110
如何把握决策的最佳时节 / 113
灵活运用最常规的决策方法 / 116
情况太复杂，运用直觉作出快速决策 / 119
决策不能朝令夕改 / 122

第六章 用人要“狠”：坚决做到能者上，庸者下，平者让

用人不能当“好好先生” / 125
选才要严，宁缺毋滥 / 127
果断地清除掉“烂苹果” / 130
减少冗员要果断，不留情 / 133
坚决淘汰不合格的下属 / 137
能力排众议，大胆启用真正的人才 / 139
狠下力气培养接班人 / 142

第七章 业绩考核要“狠”：坚持原则，集体利益至上

业绩是逼出来的 / 147
考核要严格，不能和稀泥 / 150
做到公平公正，端平一碗水 / 153
如何收集考核的信息 / 156
考核要实事求是 / 159
留下员工的被考核证据，做到有据可依 / 163
一定要做好绩效评价的反馈工作 / 166

第八章 批评处罚要“狠”：不因面子而姑息，不因私情而迁就

- 慈不掌兵 / 171
- 拉不下面子是领导大忌 / 174
- 不施霹雳手段，难显菩萨心肠 / 177
- 一定要赏罚分明 / 180
- 巧妙使用“热炉法则” / 183
- 铁的纪律造就铁的团队 / 186

第九章 以情感人要“狠”：温情管理要到位，更要到家

- 温情管理必须要到位 / 191
- 对待下属要真诚，不能虚情假意 / 194
- 关心下属，更要关心下属的家人 / 197
- 给下属做好“精神按摩” / 201
- 道歉比辩解更能打动下属的心 / 204
- 与下属共享成果 / 207
- 记住下属的姓名 / 209

第十章 利用时间要“狠”：时间安排得扎实合理，效率必然高

- 按时按点完成工作 / 213
- 要善于制订工作计划 / 215
- 二八定律：抓主要，放次要 / 218
- 利用好各种零碎时间 / 221
- 巧妙借助外力办事 / 225
- 给下属安排工作要清晰明确 / 228
- 必要时可以亲临现场指导 / 231

第十一章 把握好“狠”的尺度和内涵：管理是艺术，不是厚黑

用人不要多疑，要信任员工 / 235

可以发怒，但不能迁怒 / 238

可以批评下属，但不能侮辱下属 / 241

过河拆桥的事不能干 / 245

空头支票不能开 / 248

第一章

对自己要“狠”： 想江山永固，就必须努力提升自我

► 你的实力，决定着你的地位

在现代的公司管理格局中，你的工作实力和工作能力决定了你在公司中的位置。曾经有一位学者指出，一名合格的公司管理人至少应当具备8种能力。这个观点得到了许多世界知名的企业管理人的认同。这位学者所强调的8种能力是：

1. 技术能力

技术能力是指专业的能力，是一个人在他的工作中所运用的方法、程序和技术等知识，以及运用有关的工具、设备的能力。

一个公司的领导必须具备过硬的技术能力，才能在工作过程中训练和指导部属，这样他在面对困难或者突然出现的状况时才能处乱不惊，从容不迫。这是一种最基本的能力，也非常容易获得。一般情况下，在正规的专业教育中，很多专业如会计、营销、法律、财务、计算机、外语等均有相关的课程设置和训练。除此之外，一个人的技术能力还可以通过诸多

领导不“狠” 地位不稳

优秀领导的高效管理之道

的培训班及丰富的工作经验获得。

2. 概念性能力

概念性能力是指领导者对问题的分析能力和在工作中的逻辑思考能力。作为一个领导者，你要特别善于把遇见的问题形成概念，就是把各种复杂的关系概念化。这样，在构思和解决问题时你会形成自己独特的创意，才能分析和捕捉事物的发展和变化的过程，并且预测事物在整个过程中的趋势和走向。

概念性能力是领导者卓有成效地组织计划和协调公司员工的基础，也是确保公司的运行不会偏离既定的发展方向的保证。一个领导者的重要职责，就是有效协调公司内部各个部门和经营环节中相互之间的关系。

3. 交际能力

其实交际能力就是人际关系能力。在某种工作情景中，一个领导者应该能够极其敏感地注意到别人所说所做背后的感觉、态度和动机，然后根据自己的正确理解给出让他人感到愉悦的回应。这种能力也可以被称为沟通能力。它能帮你很快取得别人的信任，建立很好的合作关系。

人际关系能力是领导者所不可缺少的工作能力。你必须要对周围的同事和下属有相当敏锐的感觉，否则你将无法正确地决定应该如何应对别人的各种行为和言语。人际关系能力是一种自然而持续的活动，它不仅包含在决策时的敏感性中，也包含于一个领导者日常生活中的各种行为中。

4. 准确发现问题的洞察力

领导者要能够从多个角度观察事物，从多种问题中把握其核心和关键的地方。洞察力能够让你正确地抓住问题的实质，而不只是你的肉眼所看到的事物的外在表象。缺乏洞察力的领导在看问题时只会一叶障目而不见泰山、看见树木却看不到森林。这样的领导者会浪费掉公司宝贵的资源和各种机会。因为他不能抓到事情的根本，因此就无法制定出解决问题的有效方案。这也从反面说明，一个具有敏锐洞察力的领导更能得到员工的信赖。

5. 能够影响他人的号召力

毫无疑问，对于任何一个领导者来说，人力资源都是非常重要的。因此作为一名领导者，你必须营造出那种把大家结合在一起的文化氛围，使公司的每个员工都能自发地上进，从而能够拧成一股绳来追求更高的目标。一个领导者出色的感召力，能够激发出大家的积极性、创造性，而缺乏感召力的领导者只会让员工觉得缺少工作动力，没有干劲。

6. 开创未来的远见力

富于远见的领导者能从事实和数据中看见某种潜在的机会，同样也能够有机会和不确定成功中看见某些危险的因素。换句话说，一个眼光长远的领导者能够从已知的某些情况推断出未知的事情。他会综合各种因素去带动公司向前发展，而不会被眼前的困难和蝇头小利所迷惑。

领导者必须了解并且掌握其公司各部门之间的相互关系。同时你还必须密切关注外界的环境变化。例如投资环境、股市及其可能会给公司带来怎样的影响，等等。

7. 执行工作计划的集中力

公司在发展过程中遇到的一切事情或者情况，都会影响到领导者所进行的工作。集中力能够把现有的资源运用到最有效的部分，避免不分主次、工作盲目。

8. 忍耐力

在公司的发展遇到困难的时候，应当坚定自己的信念和志向。古语说“小不忍则乱大谋”，讲的就是这个意思。在这种情况下，领导一定要挺住，这不仅仅是在考验领导的意志力，也是在考验领导的忍耐力。奥地利诗人里尔克曾说：“忍耐就是一切。”领导者要对自己的既定目标深信不疑并极有耐心地进行长期努力，这样你才能获得成功。

一个现代企业的领导者只有不断地磨炼自己各个方面的工作能力，并且不断学习，努力提升自身的素质和内在的实力，才能在企业里面找到归属，同时提升自己在企业中的领导地位。

● 领导的“狠”智慧 ●

在市场经济条件下，要想管理好一个现代的企业，领导者必须努力、积极地增强自己在各方面的能力，不断地充实自己，这样才能更好地跟上时代的发展和变化。如今各行各业的竞争都非常激烈，实力才是最有力的武器，对于领导来说，更是如此。

► 严于律己，树立自己的领导品牌

在工作中经常会有这样的现象，有些领导在员工中间具有良好的个人声望，公司上下所有人都对他很信赖，同时赞赏有加。然而也有一些领导，在公司里口碑不好，他们下达的任务总是被大家拖拖拉拉，工作得不到很好的完成。

两者之间为什么有如此大的差别呢？究其原因，我们发现，这两种类型的领导者在员工中的个人形象可谓天壤之别。前者在工作中严于律己，能够成功地树立自己作为领导的个人品牌。但是后者就没有做到这一点。

严于律己就是严格地对待自己、要求自己。用一句时髦的话来说：就是这种领导对待自己足够“狠”。公司全体员工都要遵守的工作纪律，那他会要求自己更加严格地遵守。这样的领导从不宽容自己的毛病和弱点，而是一旦发现就不打任何折扣地将其改掉。有这么好的表率，大家当然都乐意在这种领导的手下工作了。而另外一种领导就不一样了。他们苛以对人而宽以待己，就是他对别人苛刻，对自己却总是很宽容。公司的工作纪律他要求下属要遵守，但是自己却做不到这一点。这样的领导让人厌烦，当然就不足为怪了。

那么，这两种差别是如何造成的呢？实际上，就是前一种领导有很强的自控能力，他能够动用自己的意志有效地控制自己，能够严于律己。而

另一种领导总是放纵自己，从来也不懂得控制自己。

自控能力就是有效地抑制自己的感情和情绪，控制自己的行为，使自己以最合理的方式行动。

教育家马卡连柯说：“伟大的意志不仅善于期待并获得某种东西，而且也善于迫使自己在必要时拒绝某种东西。没有制动器就不可能有机器，没有抑制力也就不可能有任何意志。”

这句话说明了自控能力对于一个人的重要性。对于一个公司领导者来说，自控能力就显得更为重要，因为他影响到的不仅仅是自己，还有整个公司的员工。

如果领导者在工作中不懂得控制自己，轻易地表现出喜怒哀乐或者放任自己的各种不负责任的行为，那么，这将对下属员工的情感 and 行为方式产生较强的导向作用。对工作来说，这也是一种负面的感染力和驱动力。当然，一个领导者可以有自己的喜怒哀乐，问题在于这种个人的情绪要有选择地释放。作为领导者，在表达自己的情绪时要围绕和服从于公司的工作，并且要表达得适度，不因此而丧失理性。特别是不要在员工面前流露自己不负责任的情绪和行为，否则会影响到公司的管理以及自己在员工面前的威信。

良好的自控能力是领导者非常重要的意志品质，也是衡量一个领导者的涵养气度的基本尺度。领导者的自我控制能力可以体现在很多方面，下面说一个日常的、普通的例子：

小刘刚刚进入北京的某家销售公司上班，此时气候已进入冬天，天气在某个夜间突变，下起了鹅毛大雪。第二天早上上班时，一共有10多个人的公司竟然有一半员工迟到了，其中也包括小刘。在开始一天的工作之前，公司经理将全体员工召集起来开会，他问大家迟到的理由，就听到员工们几乎是异口同声地回答：“早上雪下得太大了，路上堵车！”

对此，经理没有做任何回应，他看了看大家，然后平静地讲了自己昨天晚上看了天气预报后，得知这个城市夜间将有大雪，就给所有员工发了短信，让他们早上上班时注意安全。至于他自己，则提前了一个小时来到了公司，因为他知道，每当碰上雨雪天气，北京的交通就会非常拥堵。为了避免因此而造成上班迟到，他提早了很长时间就出门了。

本来公司有规定，迟到的员工都要受到一定的处罚，但是经理说，这次就算了，下不为例。那些迟到的员工为此都感到非常羞愧。经理不但时刻惦记着员工在雨雪天气里的交通安全，还在工作中时刻严格要求自己。他严于律己的工作态度感染了所有员工，于是大家工作起来都特别勤奋，再也没有出现过这种多数人一起迟到的现象。

对于一个公司来说，领导是否能严格要求自己直接影响着下属员工的工作态度。从大的方面看，说领导的工作态度决定着公司的命运也不过分。同时，领导者在外部的公共活动中代表着公司，他的言行举动都关乎着公司的整体形象。所以在有关公司的活动中，领导更应该严格自律，把工作中的自律精神作为自己的领导品牌树立起来。

●—— 领导的“狠”智慧 ——●

在平时的公司管理中，领导者起着表率作用和带头作用。领导者的一举一动都会对下属产生或好或坏的影响，这就要求领导者严格要求自己，对自己“狠”一点儿。良好的工作氛围就是这样营造出来的。

► 坚决摒弃私心

领导主持着公司日常的各种工作和总体发展方向，其重要性不言而喻。一个好的领导能带动全体员工的工作热情、干劲和工作斗志，带领公

司往好的方向发展。而一个不称职的领导则会对公司的发展起到极大的负面作用。

因此,领导必须要不断提升自己各方面的能力,只有这样,他领导下的公司才能带着目标和冲劲,才能赢得更加广阔的发展空间。此外,领导在公司能否发挥良好的带头和组织作用,除了个人的工作能力以外,还和领导的个人品质有极大关系。

领导能力强的公司管理者,不但自己工作努力,他还会从公司发展的全局出发,有效地激励下属员工认真工作。那些不受下属员工欢迎的领导除了自身的能力差以外,在处理公司的内部问题上,还总是站在个人的角度和立场考虑问题。有些领导在用人或者分配利益时,他们不是站在公司的大局出发,而总是存在很大的私心。然而,作为一名领导者,应具有远大的抱负,摒弃个人的私心。

一家公司最近遇到了发展瓶颈:公司的销售额长时间停滞不前,利润水平逐年下滑,产品开发也一直在低水平的层次上徘徊。因此整个公司的员工在上班时间都显得死气沉沉、无精打采,公司的老板和下属员工一时间都感到非常迷茫。为了改变现状,使企业走出令人不安的困境,公司经理走进一家企业管理咨询中心。

“你的企业发展目标是什么?”咨询师问他。

“四年内使公司的行业影响力跃至国内前十名,一年内的销售额达到一亿元,其中国内市场总销售额七千万元,国外市场销售额三千万元……”经理说。

“你的目标听上去不错,可是你认为实现这个目标的障碍在哪里?”咨询师问。

“人才匮乏,技术落后,公司的三个技术经理好像都很满足现状,不愿意学习先进的知识和技术。”

“那你是怎么对待他们的呢?”