

李旭升◎著

# 步步为赢

读苍狼的成功法则



从优秀到卓越职业经理人的中层修炼

人在职场  
首选读本  
畅销作品

你靠什么拼职场？

解读真实职场 诠释成功法则  
改变千万职场人士命运的宝典

 中国言实出版社

李旭升◎著

# 步步為贏

读苍狼的成功法则



 中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

步步为赢：读苍狼的成功法则 / 李旭升著.

—北京：中国言实出版社，2014.5

ISBN 978-7-5171-0546-6

I. ①步… II. ①李… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 083067 号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编：100037

电 话：64924853(总编室) 64924716(发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京盛源印刷有限公司

版 次 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 15.5 印张

字 数 181 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-5171-0546-6

# 前言

企业能否可持续发展的关键在于优质经理人团队的锻造能力，我们调查发现精英人才的匮乏和流失导致了40%的中小型企业发展缓慢，而60%的中小企业甚至没有精英人才再造机制。今天，企业经营所面临的挑战不再是管理和市场，而是经理人才的加速成长！

打造一支能打硬仗的职业经理人团队是每位企业家梦寐以求的，但团队的竞争力往往也是企业高管最头疼的。中层在工作中往往觉得自己最累，高层感叹中层能力欠缺、素养不够、执行不力，基层员工抱怨中层独断专行、脱离实际瞎指挥。其实，绝大多数中层都是从基层业务做起的，而且通常是因为业务能力出色被提拔晋升为中层管理干部。他们不缺乏业务技能，而仅凭传统积累的经验管理又不能满足现代企业的需要，这就要求中层管理者从经验管理向科学管理、规范管理转变。

任何管理能力都需要与时俱进，我们处在一个管理创新的时代。竞争对手在创新，组织发展与个人成长的环境要求持续不断地学习与创新，只有不断地学习与创新，才能与众不同，才能不断超越自己，只有改变自己，才能出类拔萃，这就是职业经理人学习掌握本书精髓的价值所在。

本书基于迎合企业和经理人的迫切需求，从理论、技能与经

验三个维度全方位解析经理人提升的塑造、管理、驱动、影响、领导、协调、执行和创造等八种最实用的能力而设计。绝大多数经理人都从基层业务做起的，而且往往就是在基层工作中业务能力出色、专业技能出众、管理较有经验。然而，他们中很少有真正形成系统的管理和技能。因而，经理人最需要弥补的就是综合管理技能。

本书有如下特点：

①系统性。经理人领导素养和管理技能全面提升是一个系统工程，它注重综合能力的均衡发展，因而在管理技术上也要注重系统性的学习和掌握。

②合成性。对经理人来说，不能改变管理行为和效果的学习是没有价值的。本书着力将经理人亟待应用的管理技能设计成一个个核心能力点，使我们通过抓能力点而达到转变观念、改变行为、创造价值和升级管理的合成功能。

③可操作性。管理技能是管理艺术、智慧和能力的有机结合，不能用于企业管理实践的方法是无效的。经理人的管理技能训练聚焦于管理的实际操作价值。

谨以此书献给为实现价值与梦想而拼搏的职业精英！

李旭升

# 目 录

## 前言 /1

## 1 塑造力——角色定位与素养

### 1.1 经理人角色转换与定位 /1

#### 1.1.1 优秀经理人的角色转换 /1

#### 1.1.2 优秀经理人的角色定位 /3

### 1.2 经理人角色的胜任素养 /7

#### 1.2.1 智——学习与创新 /8

#### 1.2.2 信——诚信与信赖 /9

#### 1.2.3 仁——包容与责任 /10

#### 1.2.4 勇——果决与胆识 /12

#### 1.2.5 严——严格与严谨 /13

### 1.3 职业经理人的形象塑造 /15

#### 1.3.1 职业经理人品格力塑造 /15

#### 1.3.2 职业经理人胜任力塑造 /17

## 2 管理力——选对用好留能才

### 2.1 选对用好之最佳方策 /19

#### 2.1.1 选人材、用人才 /19

- 2.1.2 育人才、留“人财” /26
- 2.2 真情实感之留人方法 /28
  - 2.2.1 激励关爱、待遇滋润 /28
  - 2.2.2 营造机遇、成长空间 /30
  - 2.2.3 量能授权、信赖激励 /32
- 3 凝聚力——志同道合带团队
  - 3.1 团队凝聚的有效方策 /35
    - 3.1.1 志同道合、感召意愿 /35
    - 3.1.2 同心协力、增强效能 /41
  - 3.2 团队管控的实用技巧 /49
    - 3.2.1 外柔内刚、团队管控 /49
    - 3.2.2 外宽内严、团队共赢 /51
- 4 领导力——决策贯彻接地气
  - 4.1 睿智的决策与管控 /63
    - 4.1.1 决策与管控系统 /63
    - 4.1.2 承接与贯彻的程序 /69
  - 4.2 理智的承接与转化 /77
    - 4.2.1 承接目标的五个原则 /77
    - 4.2.2 分解目标的方法指导 /79
    - 4.2.3 有效转化、四大关键 /81
- 5 驱动力——关爱感动人才
  - 5.1 信赖授权、意愿激发 /89
    - 5.1.1 信赖下属、有效授权 /89
    - 5.1.2 关心在意、意愿激发 /93

## 5.2 人性关爱、精神激励 /100

### 5.2.1 将心比心巧关爱 /100

### 5.2.2 守正出奇妙激励 /105

## 6 协调力——沟通信赖化分歧

### 6.1 有效沟通之实用方策 /111

#### 6.1.1 有效沟通的基本要素 /111

#### 6.1.2 有效沟通的基本要求 /118

#### 6.1.3 情投意合的三大关键 /122

#### 6.1.4 察颜观色、辨别风向掌好舵 /125

### 6.2 沟通信赖之实用技巧 /130

#### 6.2.1 与领导沟通的技巧 /130

#### 6.2.2 与下属沟通实用技巧 /133

#### 6.2.3 同事相处的技巧 /136

### 6.3 与不同性格的人群沟通技巧 /138

#### 6.3.1 与典型型性格者沟通技巧 /138

#### 6.3.2 与表达型职业性格者沟通技巧 /140

#### 6.3.3 与支配型职业性格者沟通技巧 /140

#### 6.3.4 与分析型职业性格沟通技巧 /141

#### 6.3.5 与亲和型职业性格沟通技巧 /142

### 6.4 与业务客户沟通有诀窍 /142

#### 6.4.1 如何与业务客户相处 /142

#### 6.4.2 与业务客户沟通之小技巧 /143

#### 6.4.3 与业务客户沟通之秘诀 /144

### 6.5 分歧化解与冲突解决 /147

#### 6.5.1 分歧化解之实用模式 /147

#### 6.5.2 冲突解决之经典模型 /149



## 7 行动力——多快好省竞效能

### 7.1 时间管理与行动力 /169

#### 7.1.1 管理核算与行动增值 /169

#### 7.1.2 时间管理与行动价值 /170

### 7.2 时间管理的增效方法 /173

#### 7.2.1 重点优先，提升效能 /174

#### 7.2.2 精打细算，增进产能 /175

#### 7.2.3 分门别类，节能降耗 /184

### 7.3 盘活时间的 16 招 /186

## 8 执行力——尽职尽责保效果

### 8.1 有效执行的原则与关键 /193

#### 8.1.1 有效执行的三原则 /193

#### 8.1.2 有效执行的三关键 /195

#### 8.1.3 纠偏改进的三问责 /198

### 8.2 执行流程与节点管控 /199

#### 8.2.1 保障执行之最佳流程 /199

#### 8.2.2 执行链条之节点管控 /201

### 8.3 执行到位的关键步骤 /204

#### 8.3.1 目标设定与解码 /204

#### 8.3.2 计划制定与贯彻 /208

#### 8.3.3 品质升级之保障之轮 /217

#### 8.3.4 过程督导之检查改进 /225

#### 8.3.5 绩效考评与激励 /228

## 后 记 /233



## 塑造力——角色定位与素养

### 1.1 经理人角色转换与定位

#### 1.1.1 优秀经理人的角色类型

经理人的概念比较广，可能是主管、经理，也可能是总监、副总。不论是主管还是总经理，由于其所处的位置与角色的不同，所承担的职责与上下级对其的期待也不同，与之相对应的领导风格与管理方式也应不同。

下面我们将经理人的职业角色从以下五个方面进行探讨。

#### 1. 领头羊式领导

什么事情都身先士卒、身体力行，感召率领、带头行动，像羊群前面的领头羊一样。如果是最基层的班组长和项目主管，这样做是可以的，因为基层操作员工需要传帮带，需要榜样和示范。但是，如果中层经理还用这样的管理风格去管理部门和团队，就显得有些笨拙和低级了，因为此时需要多分些精力和时间用于对下属的培养和对工作的授权，鼓励和指点下属去主动思考和主动行动，并让自己有更多的时间去思考与学习，以便更有效

地管理和驱动团队创造价值。

## 2. 核心式领导

将自己放置在团队的核心位置，时时处处以培养自己在团队成员心目中的权威为宗旨，下属看眼色行事，听指令行动，久而久之，下属就会习惯凡事都听领导的。领导一旦对某一事项没有明示，下属就会无所适从，不敢贸然行动，导致面对工作会消极被动，不愿承担责任。这种核心式领导，不知不觉间抹杀了员工的主动性和创造性，使原本可能很优秀的员工成了只会执行的工具，员工在这种团队领导下工作很难有创新、激情和活力。

## 3. 互赖式领导

领导与员工相互扬长补短，相互依赖，遇到困难集思广益，同进同退；接到任务大家一起思考、探讨、承担与协作。在互赖关系的民主式团队中，领导融入团队，遇到事情大家一起来参与面对，共同来决策，在做事的过程中了解员工的优势和劣势、能力和兴趣；在协作中了解到工作的难易程度和流程规律，对所管理的人和事能了如指掌，达到知己知彼百战百胜的效果，这种团队领导较前两种更能适应竞争性市场要求的需要。

## 4. 教练式领导

就像球队教练一样，不一定他在哪个位置都是高手，但他在指导、配置和协调方面一定有过人之处。他不但具有相关知识背景，还有相关的实战经验；既具备慧眼识人和用人的天赋，更具备临场发现问题和处理问题的能力。

在管理中，这样的领导更重视锻炼与指导下属，习惯于站在外面，给下属更多的自由发挥和释放才能的空间；在过程中，他们善于把自己的学识与经验教给下属，激发下属用心打好自己的位置。主动性与创造性如果能协作好、配合好，教练式的领导风

格往往能激发团队成员创造更好的效益。

## 5. 辅助式领导

林则徐有一副自勉联：“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。”寓意为要像大海能容纳无数江河一样的胸襟宽广，像高山一样没有勾心角的凡世杂欲而伟岸挺拔。做领导也一样，如果能有水一样的胸怀海纳百川，如果能有山一样的姿态摒弃私心杂念，这样的领导也会得到下属的拥护和爱戴。

辅助下属为团队创造业绩和荣耀是领导的最高境界，领导起到引领和指导的作用，遇事不是自己首先冲上去，而是“我授权，我支持，我参谋，我服务，我保障”，大家携手挑战压力，努力向上进取，领导协调配合与保障后勤，信赖下属和辅助下属是最好的激励方式。

### 📖 启示

管理者角色的转换过程——从领头羊式领导与核心式领导快速转换到互赖式领导，逐渐进步为教练式领导，最终发展成为辅助式领导。

## 1.1.2 优秀经理人的角色定位

成为一个优秀的职业经理，除了精通本专业和所管辖的业务外，还要更全面地提升自己，将自己锻造成复合型人才。一名优秀的职业经理人应该扮演好如下八个角色。

### 1. 创新能手

职业经理人不但要具备在实际工作中善于发现、思考、分析和解决问题的能力，还要具备能够切合实际的想象力和创造性处

理问题的智慧，更要带动、影响和启发下属主动创新的意识和积极改善工作的行为，激发团队一起在动态中创新和改善。

竞争性的市场经济形势瞬息万变，如果一家企业的管理、产品和服务在半年之内没有新的设计、新的开发、新的功能、新的服务变化，这个企业就可能被竞争对手超越，甚至在竞争激烈的市场中被击败。

任何知识理论与工作实践的结合都需要不断创新、与时俱进，墨守成规式的不创新、不求变无异于坐等淘汰。领导者要先成为能带领自己的团队在创新中突破、在求变中求生的创新先锋，因此，职业经理的第一个角色就是创新能手。

## 2. 公关专家

21 世纪的中国企业进入了团队时代，任何工作任务的完成都不是凭借单个部门或单个员工就能够完美地完成，既需要得到上级领导的授权与指导，也需要获得友邻部门的协助与配合，更需要部门员工的主动参与和创造性表现。

面对巨大挑战时，职业经理既要提出合理的建议和有力的论据强化决策者的决策意志，还需要争取和协调各方资源辅助实现部门的工作目标，所以，职业经理人需要具有优秀的公关才能，用说服和公关的本领征得领导的支持、争取团队的协作、帮助本部门完成指标和任务。因此，职业经理的第二个角色就是称职的公关专家。

## 3. 业务高手

业务高手并不是要求职业经理事无巨细、面面俱到，而是要求职业经理在所管辖的业务领域中的关键流程、主要环节、重要部分要非常熟练地把控，行内事情内行管，尽快让自己成为本管理领域中的业务高手，以便在关键时刻能精准地分析、理智地研

讨、有效地协调、及时地处理。因此，职业经理应扮演的第三个角色就是心明、眼亮、手准的业务高手。

#### 4. 指导教练

领导希望员工有优秀的工作态度和行为表现，就应该注意因人而异进行引导、启发、指导和教练，因为每位员工的自身资质、人生经历和成长环境各有不同，在不同的团队环境所表现的职业素养和行为表现也不尽相同，因此更要求指导教练型的经理人善于与下属沟通，通过敏锐地观察，在动态中发现下属的兴趣、爱好、特征、经验和能力所在，把适宜的职责交给合适的下属，通过分派中指导、授权中锻炼，从而激发下属将自己的专长和潜质发挥到极致，增值每位下属的岗位产能。因此，职业经理应扮演的第四个角色就是知人善任、量材为用的指导教练。

#### 5. 协调专家

由于专业化竞争的需要，企业内部的分工会越来越细，会有越来越多不同专业 and 知识体系、不同专长和个性特点、不同性格和工作风格的优秀员工汇聚在一起共事，大家要求同存异、优势互补、资源共享，更需要职业经理能够化解分歧和矛盾，及时处理不利于团结协作的隐患，避免形成隐形的散沙式团队。

职业经理总是会在需要的时候调动自己的协调技能，合理地配置资源，协调并融洽各种关系，将大家的思想、行为、习惯不断融合，把自己的思路和建议融入进去，上下统一、左右联动，这就需要职业经理是位称职的协调专家。

#### 6. 目标推手

高层领导布置和安排任务给职业经理时，不仅仅是下达了一个工作目标，更重要的是领导的信赖和期待。如何来证明自己的管理才能呢？这就需要正确解读领导的信赖，超越领导的期待，

把适合的人放到合适的岗位，将领导的要求转化成自己和团队成员应该超期待完成的任务，成为有效执行的目标推手。

这就要把任务和目标重新评估、解码和再设定，把它分解为适合不同职责、能力和经验的下属能承担和胜任的可对接目标或愿意接受和承担的任务，共同商定标准，并将实现这个目标或完成这个任务对自己的知识、能力、经验和大家对他的认知等诸多好处说明白，这样下属才情愿接受，接下来继续与下属沟通阶段目标的设定和计划实施步骤、操作流程的推进、过程管控和节点检查以及明确奖惩责任。只要能够调度合理、宽严相济，紧盯环节、细节把关，保证过程不出现问题，结果一般都会超出领导的期待。这就要求职业经理在推动目标实现的过程中成为切实有效的推手。

## 7. 检查督导

职业经理不能因为交代清楚就做甩手掌柜，不能因为授权就放任不管，更不能因为放心就忽视监管这一重要的一环。现实情况是，不被检查的工作往往就会漫不经心，不被监督的工作经常出现疏漏。

因此，对结果负责任的职业经理人总是善于利用自己的敏感性思维对隐患加倍注意，总是习惯于不断地去总结各种教训和提炼各种经验，用在对过程的严格检查和用心督导上。确保任何的疏忽和误失不在本部门工作中发生，通过检查、监督和辅导这种互动形式可以观察到问题的不同侧面，听到针对问题的不同声音，化解工作中下属间的抱怨、分歧和隔阂，帮助下属在工作中总结教训，提炼经验，养成在辅导中提升、在培训中成长、在分享中和谐，从而营造一种相互学习、相互欣赏和相互超越的现代企业文化，这就驱使职业经理在团队管理中加强检查、督导、辅

导与监管力度，让本部门工作的品质得到提升。

## 8. 信息编辑

如果管理者讲话很多但没有人喜欢听，而他想听下属的真实想法或心声，下属却不愿意讲，这不失为一种痛苦。我们经常观察到智慧的管理者总是那些善于引导、启发和认真倾听下属请示、汇报或倾述的人。这很值得借鉴，其实他们也是从另一个侧面启示做管理者的管理智慧来源于对信息源的疏通和梳理。

管理者要通过对信息的掌控来完善各种制度，要根据对信息的分析来客观地评价和评估员工的工作表现，通过和员工的沟通、探讨和商量来确定目标、标准和工作计划，通过与智能部门沟通来构思部门改革和行为改变的评价体系，通过观察和发行行为信息设计员工激励、指导和培育方策，在制度管理中揉入人性关爱，在关心成长中加入行为规范，既可以无微不至地关心下属，又能及时准确地奖惩来改变行为和提升绩效。

无为而治是管理的理想阶段，在现代企业管理中是很难实现的，如果每位员工能自觉地管理好自己，就会让领导很省心和放心，领导也会增强对下属的信任和授权，员工就会获得更大的主动性、创造性和能动性。所以，打通信息的壁垒，让信息在上下级之间、左右同事之间通畅地流动，管理者就需要做好对信息的归纳、总结和提炼。

## 1.2 经理角色的胜任素养

孙子曰：“为将者，智信仁勇严也”，就是说现代企业的管理者除了胜任职责要求的知识、能力和经验外，还需要智、信、仁、勇、严五项基本素养。经理人也如此，同样需要具备这些



素养。

### 1.2.1 智——学习与创新

#### 1. 学习

学习是一个永恒的主题，人的知识和能力都是后天习得的，人的智商差别并不大，最后在知识和能力上胜出的一定源之于其非凡的学习力！

21 世纪是知识大爆炸的世纪，学历优势逐渐被衰减淡化，拥有高学历同样面临竞业晋升的考验；高学历有时还助长了不切实际的要求和挑剔，对许多很正常的社会环境反而难以正常适应；学历不等于能力更不等于学习力这个观念已经被越来越多的人所认同。

作为现代企业的职业经理，面对千变万化的环境、层出不穷的问题和出类拔萃的优秀员工，需要随时随地学习和思考，集思广益进行探讨和决策，工作中与下属共同学习和一起成长，养成自己的管理风格和习惯，这是与优秀下属建立信赖的基础；同时，要有意提升自己 and 下属与时俱进的学习力，主动营造积极向上的学习氛围，激发伙伴相互学习和成长，相互增进智慧和能力，改善工作行为和提升团队绩效。可见，具有超强的学习力才是职业经理凝聚下属向心力的有效方法。

#### 2. 创新

智慧和机会相结合、理论和实践相结合，有效的应用即是创新。精明的职业经理总是以善于创新为标志，智慧的职业经理在工作中总是想象力丰富、创造力发达、思维力敏捷，他们的创新力表现是从哪里来？当然是在持续学习中不断地思考、积累和感悟的结果。每天面对不同的工作、处理不同问题、遭遇不同障碍