

帝企鹅管理实务丛书

领导

要干好3件事

抓要害 / 办实事 / 管住人

方宗◎编著

抓住关键问题就是赢家

高明的领导者总是站得高、看得远。他们不斤斤计较一时一事的得失，始终抓住问题的关键，把握大局，掌控大局。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

领导

要干好3件事

抓要害 / 办实事 / 管住人

方 宗 ◎ 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导要干好3件事：抓要害、办实事、管住人 / 方宗编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.3
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-34489-2

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(2014)第013112号

内 容 提 要

领导者想要把工作做得卓有成效，需要做好三件事：抓要害、办实事、管住人。在组织中，领导者只要在这三门功课上不断修炼，专注于这三件事并有所领悟，必定能使组织的绩效有所突破，自身的领导力不断提高。本书系统地阐述了领导者最应进行的三项修炼：抓要害——做对的事，办实事——把事做对，管住人——使团队高效成事，从而帮助领导者革新管理方式，引爆组织的持续繁荣。

◆ 编 著 方 宗

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16

2014 年 3 月第 1 版

字数：224 千字

2014 年 3 月北京第 1 次印刷

定价：38.00 元

读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

从基层员工到组织领导者，需要完成至少三次角色转换：从职业学徒到独立贡献业绩的骨干、从独立贡献业绩的骨干到带领团队做贡献的团队管理者；从团队管理者到组织的领导者。而领导者是组织的核心所在，组织的成败取决于领导者。领导者有能量、有魅力、有自己的思想和价值观，组织就会一路飞奔；领导者的工作缺乏成效，组织就会陷入停滞。就像拥有乔布斯的苹果、拥有比尔·盖茨的微软、拥有马云的阿里巴巴……可以说，是否拥有卓越的领导者决定了组织今天表现的好坏和未来的舞台有多大。

卓越的领导者之所以从优秀蜕变到卓越，是因为他们能够抓住管理的精髓：即会抓要害、能办实事、懂管住人。在组织的发展过程中，领导者只要专注于这三件事并在这三门功课上成绩超然，必然能够指挥一支“尖刀雄狮”，在激烈竞争的环境中无往不利。

因为领导者是组织的大脑、核心、灵魂，所以，领导者行为的成功与否决定了组织效率的高低。管理大师彼得·德鲁克说过：领导者的思想决定着企业的行为，左右着组织的决策——该做什么，不该做什么，并且也决定了企业会把什么看做是有意义的结果。所谓愿景是领导者的商品，权利则是领导者手中的货币，所以，领导者要关注的是组织的使命、

价值观、愿景、发展战略等要害问题。只有专注在“抓要害”上，组织的领导者才能将自己的精力从繁琐的事务中解脱出来；才能使本应该员工承担的任务的“猴子”，不再跳回自己的背上。领导者要时刻清楚自己的定位，员工才是具体问题的执行者、解决者，领导要做的是布置猴子，猴子始终应该在下属背上，不要替下属养猴子。否则，领导者会失去对大局的把控，使组织失去前进的方向和发展的动力。

战略和执行是相辅相成的，好的战略需要好的执行才能够落实，好的执行同样需要好的战略规划指引方向。对于组织的领导者来说，一流的执行必有一流的制度，只有完善的制度建设和流程规范才能确保执行到位。同时，没有执行或者执行流于形式，在执行中虎头蛇尾，那么制度就会形同虚设，领导者的战略决策也就失去了意义。对于领导者来说，如何将组织的愿景、战略规划变成实实在在的成果，才是最重要的。所以，领导者除了要抓住组织发展的要害问题，还要重视执行，为推动组织的繁荣“办实事”。

管理的问题，说到底都是“人”的问题。员工的动力与能力，是决定业绩的两个关键因素。领导者的任务，就是激励员工心中有动力，为组织的发展全力以赴；引爆员工的潜在能力，为组织的高速推进提供燃料。倘若领导者能够将组织中每个员工的潜能发挥到极致，能在管理工作中“管住人”，组织的高效发展、快速繁荣，就不会遥不可及。

优秀的领导者靠天赋，卓越的领导者靠修炼。“抓要害”为的是让组织中的每个成员做对的事；“办实事”为的是让组织中的每个成员做对事；而“管住人”则为的是让组织中的每个成员做成事。组织的领导者倘若能够紧握这三张王牌，专注于这三项修炼并有所领悟，必定能使组织的绩效有所突破，自身的领导力不断提升。

编著者

第一件事 抓要害——做对的事

第一章 认清基本职责 / 2

1. 领导者必须具备良好的形象 / 2
2. 领导者要懂得以身作则 / 4
3. 领导者要有思想和适应未来的能力 / 8
4. 领导者要具备的素质 / 12

第二章 科学认识“要害” / 20

1. 领导者要认清自己和公司的现状 / 20
2. 领导者要明白“月盈则亏，物极必反”的道理 / 27
3. 领导者在制定企业愿景的时候要有策略 / 33
4. 领导者要有“野心”，并且传递给员工 / 42
5. 领导者要有归零和揽过的心态 / 52

第三章 努力改进领导方法 / 57

1. 领导者要善于指引并带领团队 / 57
2. 领导者要学会运用“声东击西”法 / 61
3. 领导者要提前知道下一步干什么 / 65

4. 领导者要学会如何布置任务 / 74

5. 领导者不能一个人“单打独斗” / 79

第二件事 办实事——把事做对

第一章 认真负责，实事求是 / 84

1. 领导者要认真用心去做事 / 84

2. 领导者要懂得如何去做 / 91

3. 领导者要做到以心换心 / 94

4. 领导者不能一味地迁就别人 / 98

第二章 深入实际，狠抓落实 / 102

1. 领导者要起着典范作用 / 102

2. 领导者要兑现承诺，做好表率 / 105

3. 领导者在制度面前要保持清醒 / 113

4. 领导者要懂得高效做事、低调做人 / 121

第三章 说到做到，一心为民 / 125

1. 领导者要把员工利益看成大事 / 125

2. 领导者要切实采取减轻负担的措施 / 129

3. 领导者要做到以员工为本 / 133

4. 领导者要尊重和保护员工 / 139

第三件事 管住人——让团队高效成事

第一章 三分管人，七分做人 / 158

1. 领导者要用规矩去管人 / 158
2. 领导者不要害怕被孤立 / 163
3. 领导者必须做到“大权”在握 / 165
4. 领导者放权要有度 / 167
5. 领导者要学会分权制衡 / 169
6. 领导者要明白员工各有所长，优势互补 / 175

第二章 有规有矩，制度管人 / 181

1. 领导者要做到奖惩合理 / 181
2. 领导者自己也要遵循制度 / 185
3. 领导者要将制度转化为激励 / 189
4. 领导者要学会合理化管理 / 195

第三章 情暖人心，柔性管理 / 202

1. 领导者要充分运用感情投资 / 202
2. 领导者要掌握温情的管人方法 / 205
3. 领导者要赢得员工的信赖 / 209
4. 领导者要用真情去打动下属的心 / 212
5. 领导者要时刻关心手下员工的情绪 / 215
6. 领导者要用微笑来管理下属 / 219

第四章 掌握方法，策略管人 / 222

1. 领导者要打造顶级团队 / 222
2. 领导者要让员工乐于工作 / 226
3. 领导者要结合实际引导员工 / 231
4. 领导者要虚心向下属学习 / 240
5. 领导者要冷面掌权和铁腕立威 / 243

第一件事

抓要害——做对的事

给企业制定远景规划和战略目标是领导者的核心任务。从这个角度来看，领导者不能是一个只做具体事情的人，他主要提供的是想法，然后指挥别人去行动，从而达到组织的既定目标。

第一章 认清基本职责

高层领导者的首要任务是指挥下属去工作，并工作得更好。通过利用计划、组织、控制、协调等各项职能，运用企业的人员、固定资产、无形资产、财务、信息、客户、时间等各类资源，来实现组织赋予自己的目标。

1. 领导者必须具备良好的形象

领导者作为一个公司、一个团队或者一个部门的带头人，其一举一动、一言一行都深刻地影响着下属的心理走向和行为走向，影响着自己所领导的部门的工作氛围；同时也影响着自身在组织中的威信，甚至决定着自己能否胜任领导工作。这就要求领导者本人在思想品质上、为人处世上、工作作风上、举止言谈上都必须是最优秀的，是团队的楷模。大家很难想象，一个言行不端、举止粗俗、玩世不恭的领导者能够领导好一个团队。

所以，要想成为一名符合现代职场规范要求的领导者，必须时时处处注意在下属的面前展现出自己的好形象，让下属感到敬重和服从。而领导者想要在下属中展现其良好的形象，自身所要具备的素质修养是不

可或缺的。领导者的目标志向，影响并制约着领导者的自身素质。但凡高素质的领导者往往具有两个重要的特征：

一是人生志向高远。凡是杰出的领导人物在步入人生旅途之初，就具有志存高远的个性特征。

二是事业目标坚定。那些具有良好素质修养的领导者在追求事业上，一旦认准了目标绝不放弃，绝不改变，即使遇到艰难困苦，遭受打击和误会，也绝不气馁、绝不灰心。对于认准了的目标不管别人说什么，不管遇到什么样的挫折都能够走下去，直至取得理想的成绩。

要树立起好的形象，就要谋划好行动策略。因为领导者的行动策略实际上就是领导者思维素质的反映。首先，精明的领导者在其领导活动的整个过程中，会把客观环境看成是多因素的动态系统，能够坚持从实际情况出发去处理问题和矛盾。为了顺利实现目标，领导者有时会有某些舍弃，会有一些迁就，甚至会有暂时性的让步或退却。其次，在行动目标和决策方案的确定上，明智的领导者善于进行反复分析和比较，能够审时度势，权衡利弊，知己知彼，从而把握主客观条件全方位地去考虑问题，并从中作出最佳的选择。再次，在行动决策的实施中，成功的领导者常常会不断地进行修正，不断地进行补充，不断地进行完善。他们有集思广益、择善而从、知错就改的气度和作风，不固执己见，不抱残守缺。

在对待职场现实的态度或者处理各种社会关系上，表现为对他人和对集体的真诚、热情、友善、富于同情心，乐于助人和与人交往，关心和积极参加集体活动，有很强的进取精神；自信而不自大，自谦而不自卑；对待学习、工作和事业的态度，自始至终都能够勤奋认真。

在理智上，表现为感知敏锐，具有丰富的想象能力；在思维上有很强的逻辑性，尤其是富有创新意识和创造能力。

在情绪上，表现为善于控制和支配自己，保持乐观开朗、振奋豁达的心境；情绪稳定，与人他相处时能够给人带来欢乐的笑声，令人感到

精神舒畅。

在意志上，表现出诸如目标明确、行为自觉、善于自制、勇敢果断、坚忍不拔、积极主动等一系列积极品质。

想要做一个好的领导者，还要具备公仆意识，愿意为下属服务，为下属解决工作中出现的实际问题。这表现出领导者在道德情操上具有高度的责任感和义务感，有崇高的思想境界。

总之，作为一个企业或部门的领导者，特别是作为一名新提拔的或者是刚刚接手一个部门的领导者，首先就要用一个良好的形象来征服下属，让他们通过对你的第一印象就信赖你，并愿意在你的领导下工作。

2. 领导者要懂得以身作则

古人云：“其身正，不令则行；其身不正，令而不行。”这仍然是现代领导者应该经常铭记于心的行事警言。

领导者要想增强对下属的凝聚力，应该把“照我说的做”改成为“照我做的做”，这就叫作以身作则。

有一句格言：“知道不等于得到。”这句话的意思是说：知道不等于悟到，悟到不等于做到，做到不等于得到。

职场现实中，有些领导者总是对他的下属这样说道：“照我说的做。”可是他们却不明白，这是下下之策。真正的上上之策应该是：“照我做的做。”

领导者的工作习惯和自我约束力，对于下属具有十分重要的影响。如果一个领导者上班时经常无故迟到，私人电话一个接着一个打，工作中又不踏实肯干，总是盼望着早点下班，那么他就很难管理好他所在的

部门，所有的工作都会搞得一塌糊涂。

领导者必须要做到以身作则，是美国玫琳·凯公司所有管理人员的基本准则。公司的创始人玫琳·凯每天都把未完成的工作带回家去把它继续做完，她的工作信条是：“今天的事绝对不能拖到明天。”虽然她从来没有要求过她的下属也这么做，但是她的工作助理以及七位秘书也都具有与她同样的工作风格。

一个领导者只有严格地去要求自己，起好带头表率作用，才能够增强自己的凝聚力。

为了使玫琳·凯公司的各类产品扩大影响，更具有说服力，玫琳·凯本人从来不使用别的公司生产的化妆品。她也绝不容许公司职员使用其他公司的化妆用品，就像她不能理解奔驰轿车的推销员开着宝马轿车四处游说，保险公司的经理自己不参加保险一样。

有一次，玫琳·凯发现一位经理使用其他公司生产的粉盒和唇膏，于是走到她的桌旁，婉转而幽默地说道：“老天爷，你在搞什么实验吧？我猜想你是不会在公司里使用别家产品的吧！”听了玫琳·凯的话之后，那位经理的脸腾地一下红到了耳根。

过了几天，玫琳·凯亲自把自己未使用过的唇膏和眼影膏送给了那位经理。

玫琳·凯非常重视维护自己的形象。因为她深知，一个化妆品公司的经理的形象怎样，会给客户留下很深刻的印象，会影响到公司的声誉和发展前景。

1970年，当时美国非常流行穿长裤，但玫琳·凯不管是在什么时候从来都不追逐这种流行，始终保持着自己的形象。她甚至为了保持自己的形象，放弃了她一生中最大的爱好——园艺。因为她担心自己会在不留意中，让沾在身上的泥土破坏了自己的形象。

正是由于玫琳·凯以身作则的行为，公司里每一位职员都能够保持衣着整洁合体，形象光彩照人。

圣人孔子曾经说过：“己欲立而立人，己欲达而达人。”

他的意思是说，只有自己愿意去做的事，你才能够要求别人也去做；只有自己能够做到的事，才能要求别人也去做到。

同样，作为现代企业的领导者也必须做到以身作则，用无声的语言说服下属，才能形成亲和力，才能有高度的凝聚力。

战术上举轻若重，在战略上举重若轻，是每个领导者上任之初就必须具备的基本功。

一些工作中具有成效的领导者通常都有很大的权力。他们已经建立起了牢靠的关系，他们对于自身及自身的工作、对企业的作用都有着十分清楚的认识，他们掌握了更多更好的人力资源，他们精心地树立自己的好名声，不断地发扬成绩。

他们跟部下，特别是处于重要岗位的部下，建立有牢靠的关系。在这些关系之上，使得下属对领导者形成了以下态势：即部下对领导者形成了一种义不容辞的责任感；部下对领导者能力的认可；部下对领导者的个人品质以及他的目标或价值观的认同；部下对领导者由认同而产生的依赖感。

成功的领导者不惜花费大量的时间和精力，不断地从各个方面维护和发展这些关系。

一个出色的领导者，会把他的公司管理得井井有条。他不仅是对手下全班人马的情况都了解得清清楚楚，而且一旦发现问题，他能够成功地利用手中的权力去影响部下和推动事件的进程，从而高效地解决问题。

一个成功的领导者，他所在的公司或他曾经待过的公司必定是业绩极佳，而人们又普遍认为这跟他本人的影响分不开。因此，有一份辉煌的履历和显赫的名声，无疑会给他带来极大的影响力，他的业绩使得许多部下对他的领导能力毫不怀疑，并自觉自愿地与之合作。

领导者的威望还来自于他和部下的私人交往。他可以经常与公司每

一位职员见面，并亲自给新员工上培训课。他会利用到各处巡视和出席公司里的一些特别活动之机，定期与员工进行联系，并通过这些交往促使人们认同他和他们公司的计划、设想。最后一如所有具有性格魅力的领导者一样，他与下属尤其是其重要的下属之间建立起了牢靠的个人关系。

成功的领导者都拥有极宝贵的信息资源，这也是树立威望的一个来源。他懂得技术，了解产品和掌握市场动态；同时，他还了解他的下属和他们的工作情况。他知道在哪些人之间存在着重要的依赖关系，下属在哪些地方存在着可能导致发生冲突的分歧。此外，他和许多下属建立起的良好的私人关系使他控制着大量的信息来源渠道。

总之，一个成功的领导者，不仅仅是能够运用权力去弥补工作中存在的权力空隙，而且还能够运用威望去驾驭工作中的各种关系。

一般说来，成功的领导者多是以温和和富有人情味的方法去管理部下，也就是说以询问、鼓励和说服等方法带动部下的前进，用奖励或肯定的方法使部下的某种行为得以巩固和持续，而用否定或惩罚的办法使部下的某种行为得以减少。大多数受过良好教育的人喜欢做别人请求他们所做的事而不愿意做别人命令他们做的事，而且从长远的观点看，批评过多会损害他人的自尊心，使人们的工作效率下降，给个人的精神造成极大的伤害。

但在必要的时候，为了加强管理，领导者必须采取强硬手段。一个得力的领导者，即使当他们不得不解雇某人时，他们并不因为内疚而变得犹豫不决，而其他人则做不到这一点。他们很可能平时比较平易近人，有爱心、关心人，可是一旦要采取坚决措施时，便变得果断无比。

作为领导者，你掌握了上述这些方法，修炼出了上述本事，就可以以轻松的心态去工作。

3. 领导者要有思想和适应未来的能力

领导工作的主体内容便是脑力劳动。因此，每一个领导者都应该是思想者，而非深陷于成堆事务中却不能自拔的人。

作为领导者，要随时随地地运用自己的大脑，对每件事情都要进行周密的思考，要问问自己，究竟是什么原因导致这些事情发生的，为什么下属会有那样的行为方式，并把刚刚发生的事情与过去曾发生的类似事件进行比较。可以让自己的大脑每一天都处于积极思考的状态，这样大脑便能自动地运转起来。

经常通过下面四个步骤锻炼自己，就可以使自己逐渐成为一名思想型的领导者。

1. 对自己提出问题和要求。例如：培训班的主持人提出一项具有挑战性的任务，要求你对两家实力处于势均力敌状态的投资信托公司的情况进行细致的调查，并在第四天上培训课前告诉他，应该把客户的钱投向哪家公司。

2. 收集相关事实。仔细研究两家公司的计划、经营报告和过去的业绩。

3. 对两家公司的异同处进行比较。比较两家公司的管理、流动资金和收入情况等。

4. 得出结论。其中一家公司红利较高，它涉及一些高科技产业的投资交易。另一家公司多投资于常见的比较稳定的产业，如食品加工业和汽车制造行业等。