

领导者需要不断提升个人境界来完善、增强自己团队的领导力与执行力。管理的本质是什么？MBA教材中说：管理就是计划、组织、协调、控制。也有人解释为管理是通过团队，根据一定的资源来完成特定任务的一种过程。总的来说，“管理就是让别人做你想做的事”。因此，领导不是职务地位，也不是只有少数人才具有的特殊权力。领导只是一种理解、预测和影响别人行为的能力。对于你所带领的团队和企业的发展愿景、企业的使命、企业的核心价值都要有一个规划，制定一个清晰的阶段目标。要能让你的团队坚定不移地跟随你，就要树立一个信念，表达出你的所愿、承诺及所付出的一切，这样才会获得追随，获得社会资源。

领导者想要提升领导力首先要做到率先行动、言行统一，就像西点军校对领导力的界定：领导力不是法定权利，而是一个过程，在这个过程中，领导者的行为、追求、价值、能力、品位、风格必须与追随者的需求、追求、渴望合拍。领导力不是由职位高低决

定，而是除去职位这些外化的“标签”后让人愿意追随的能力。这样的领导者要能够换位思考，顺畅沟通；领导者在下属心目中具有较高的名望和威信，下属愿意自觉、自愿、主动追随，也愿意为领导者主动改变自己的态度、价值和行为。领导力大师麦克斯威尔博士在他的《领导力的21项法则》一书中指出：“职务对领导力的提升不会给予附加值的，真正的领导力不可能通过奖赏、指定和指派而获取的，领导力只能来

源于影响力，不可能由外人授予”的。真正的领导力是来源于让人真实的钦佩的性格。

其次领导者要对下属要提出问题 and 请求协助。海尔集团的张瑞明说过一句话：“干部怎样对待管理？悟性和人性”。就是说，一个合格的中层不能一言九鼎、自以为是，要广泛听取部门成员的意见。集思广益、群策群力产生更具可行性、更有价值与收获的政

策。但在制定决策和规章时，为了维护其严肃性和科学性，还要对决策和规章进行再一次检查、评判，从而使决策和规章进一步完善。所以，领导者一定要注意自身修养，尊重下级，放下架子。凡属下级职权范围的事情要充分信任他们，放手让他们大胆去做，就如浙江大学管理学博士柳宏志博士讲的“管理者的成长，从授权开始”。管理者的真正定义是让别人做你想做的事，在这个过程中，有无授权才是一个人是否真正走向管理者的标志。

我们站在华宏百亿的平台上的新一代管理者，对于各方面的都要好好磨练，对于各个层面所出现的状况多多承担、改变，加强工作经验并树立一个良好的威信，人生追求上要专注于自己现在的工作，能在工作中不断改善，创建自我、追求自我，并能完善自我。为我们的梦想：“百年华宏”做出更多出色表现和实现更大的价值，从而展示领导者的人格魅力。

(集团公司 胡冬明)

加强修炼 提升魅力

结合无氧铜事业部现状，我就“真诚沟通，积极反馈”等方面的修炼与大家作一个交流。

无氧铜事业部每个工段早上7:20必须开早会。利用十分钟时间分享前一天的工作成绩，明确当天的生产任务，让员工产生责任感和参与感，意识到这个集体取得的成绩也有

他们每一位的功劳。其次，安全生产，不是简单的说教，而是要让员工真正觉得这个企业很关心他及他的家人，

安全生产不仅是对他自己负责、对他家人负责，也是对企业负责、对社会负责。另外现场环境也是每天早会必提的，我相信每一位员工都喜欢在干净整洁的环境中工作，这样的工作环境会使他们更有效率、更愿意工作下去，而且我始终认为没有一个好的现场环境做不出长期稳定的高品质产品，员工的安全也是得不到保证的。每天通过工段长与员工的这些沟通，让员工看到自己在这个企业每天付出的劳动，每天取得的成绩，每天有人关心自己，每天有这么多心情舒畅的环境，那么不管做任何工作，员工都会尽心尽力，努力去做好。

另外是工段与工段的沟通：每星期一、三、五中午半小时是品质生

产例会时间，由各工段工段长、品质管理员、生产主管、品质主管轮流发言，我经常强调“不怕出问题，就怕隐瞒问题”。问题不管大小，我们应该积极面对，找原因想办法，办法总比问题多，从自己身上找问题、从自己工段找问题，要想别人改变，自己先要改变，找出自己存在的问题。绝对不允许隐瞒问题。

最后是我与各部门、各工段管理人员的沟通，我们每天下班后在会议室碰头，有时我会跟他们谈谈自己的目标，有时会说我看到的问题，有时会听听他们的意见。在轻松愉

快的交谈中他们会知道自己接下来工作的方向，整改的目标，我也在这种沟通交流中及时了解大家的工作状况、思想状况。总之，我的愿望是要把事业部这种好的工作制度转换成所有人的一种工作习惯，将工作目标锁定在夯实基础和做精、做强上。

管理者要学会授权、善于授权，不会授权的管理者不是一个合格的管理者。管理者有五项目根本任务：一是确定目标，即你希望别人做什么；二是分派任务，即找谁来做这件事；三是沟通激励，即通过不断的沟通与激励让别人做好事；四是评估绩效，即你要考察别人到底做得如何，有没有达到你要求的目标；五是培育下属，当你发现没有人可以做你想做的事时，说明你平时没有培育好你的下属。管理者的真正定义是让别人做你想做的事。在日常工作中，我深深体会到，情结是真正决定做事轨迹的内在动力。各种情结，有的对管理者是建设性的，有的则是破坏性的，面对这些情结，你必须清理你的情结，反思你的情结，这样才能不影响整体判断。

其次，要养成积极反馈的工作习惯。作为管理者，不怕员工的工作出现问题，关键是他如何对待这些问题，是积极反馈寻求帮助还是自欺欺人消极应对，所以让员工养成积极反馈的工作习惯非常重要。

再次，要有危机感。随着法制环境的进步、新一代劳动者更注重自身权益的观念变化，以及经济结构调整带来的经营风险增加。我们不能简单地抱怨，我们更要为此做好管理上的充分准备。

另外，还要通过道德自律建立自己的威信和魅力。领导力不是由职位高低决定，而是除去职位这些外化的“标签”后让人愿意追随的能力。

(无氧铜事业部 常正伟)

对沟通与授权的认识

在“个人修炼”系列文章中，彼得·杜拉克、张朝阳、贾森·费里德等都认为，成功的管理者都修炼出了自己独特的管理方法，因此，每一个成功的管理者都是值得我们学习的。孔子曰：“修己以敬”。作为管理者，不仅要注重个人修炼，更要带动身边的员工一起成长，管理者要清楚的告诉员工“如何把对的事做好”，并且能以高效、创新的方法来指挥、激励、监督、评估、考核下属把事做好，最简单的就是从“授权”开始，让他们从实践中获得成长。杜拉克的理论认为：管理者是让别人做你想做的事，在这个过程中，有无授权才是一个人是否真正走向管理者的标志，通过授权，管理者和员工能一起得到成长，企业才能发展得更好。

而看了“领导艺术”的系列小故事并结合吴教授的领导艺术课程讲解，我懂得了管理者不一定是领导者，而领导者首先应该是管理者。在目前的企业环境中，作为企业经营者，不仅需要管理能力，更要有领导艺术，我认为作为领导者，不是要让员工为你工作，而是员工和你一起工作。领导者要从直接创造业绩转换到创造环境、创造条件、搭建平台、提供机会，由关注个人业绩转换到关注组织绩效，让员工发挥潜力，发挥才能，创造业绩。

因此，领导的艺术首要在于用人，在于对人力资源进行优化组合。从某种意义上讲，用人就是激励，进行心理上、感情上、精神上的激励，激励首先可以奖，奖精神激励，给他荣誉，给他鲜花，给他掌声，给他信任；其次是赏，赏物质奖励，加工资，发红包；第三是封，

封即授权，把权利和责任都给他；第四是用，用人才者得市场，得天下。对于创新，则要给予员工足够的空间，敢于放手让员工去尝试去创新，用人不疑，疑人不用，并且要在关键时刻做出正确决策，不能像《成也免费、败也免费》中的老板一样，作为领导者，必须学会从五花八门的建议创新中辨析出那些真正有助于实现组织战略目标的声音，并善于分析每一建议对于战略的后续影响。

总的来说，作为管理者和领导者，不仅要有智商、胆略，更要不断提高情商。加强个人修炼，具体来说首先要自知：要以严谨的态度对待自己，经常检查反思自己的不足，不断完善自己；其次是自我管理；一管自己的情绪，稳定的情绪才能做出正确的决策；再次是善于识别他人；一是看能力长短，二是分品德高下；有才以德者，重用；无才以德者，培养；有才无德者，慎用；无才无德者，不用；最后是与他人搞好关系：主动沟通，主动合作，达成多方共赢。

通过个人修炼来提升领导艺术不失为一个好方法，修炼个人品质以增强人格魅力，黑格尔曾说过：“世界上没有完全相同的两片叶子”，同样也没有完全相同的两个人，没有完全相同的领导者和领导模式，实践是检验理论的唯一标准，只有根据自身的特点和企业、员工的实际情况，开拓思维，大胆创新，才能形成具有自己特色的领导艺术，成为一名优秀的领导者。

(华宏橡塑 胡海云)

浅谈个人修炼和领导艺术

以学习增强凝聚力、战斗力

认真阅读了华宏集团2013年学习材料，我认为收获很多，感觉学习材料内容丰富翔实，启发性思维较多，可借鉴性较强，说明集团人力资源部在资料筛选上是下了功夫的，尤其是文章中黑体字加重及加注部分，更是文章中精华内涵之所在，需要我们细细斟酌品味，才能领会其意义之深远。

他山之石，可以攻玉，材料学习之后，深感华宏集团以董事长为核心的全体高层管理者是一个高瞻远瞩、锐意进取的团队，他们主动学习，奋进创新，居安思危，孜孜不倦的精神让我这个新华宏人之为感染和震撼，因为一个主动学习型的组织是拥有极强的战斗力，此项学习活动能够让我们汲取营养，反思不足，从而梳理好下一步的工作思路。

结合学习材料和自己分管的工作，我有如下几点体会与大家分享。

一是持续的主动学习态度和综合素质的提升是华宏快速发展的不竭动力，建议将这种学习模式复制并推进到各公司的中层管理者和基层管理

者。因为中层和基层管理者是执行力的载体，他们作为公司战略方针和重大决策的实施者，其学习态度和素质提升也至关重要，当大政方针确定下来之后，各级干部的素质和执行力就成了成败的关键因素，所以全体干部思想的统一和综合素质的提高也是我们攻坚克难的有利武器。

二是销售体系的内部流程有待于进一步改良改善。

目前销售部内，部分员工存在着订单信息互相抢，销售价格比着让的现象，个别员工为此关系也搞的非常紧张，这种现象是极其不正常的，内部的相互倾轧不但损失了华宏的利润，也让客户对华宏的品牌颇有微词，也使竞争对手有机可乘，结合此次学习，我们体系内部下一步要把“流程再造、利益重调”当作工作重点，细化区域管理，树立大局观念，改进信息管理和价格管理工作，对外要形成一个拳头，营销策略上要学会打组合拳，避免单打独斗，从而提高销售团队的战斗力和凝聚力。

(华宏科技 强朝晖)