振东健康
ZHENDONG HEALTH

从管理者到领导者

目录

一、管理者和领导者的定义

二、管理者和领导者的区别

三、管理者和领导者的素质技能

四、从管理者到领导者的转变

五、注意事项

一、管理者和领导者的定义

1、管理者

指在组织中负责执行、协调、督促、跟进所有日常活动，以及一般事项的决策、策划、控制，并对实现目标负责的人。



基层管理者

车间主任
主管



中层管理者

办公室主任
部门经理



高层管理者

总经理
副总经理

2、领导者

指在组织中负责重要事项的决策、策划、授权，引导、带领、影响团队朝着一定目标前进，并确保组织成长的人。



福耀玻璃董事长 曹德旺



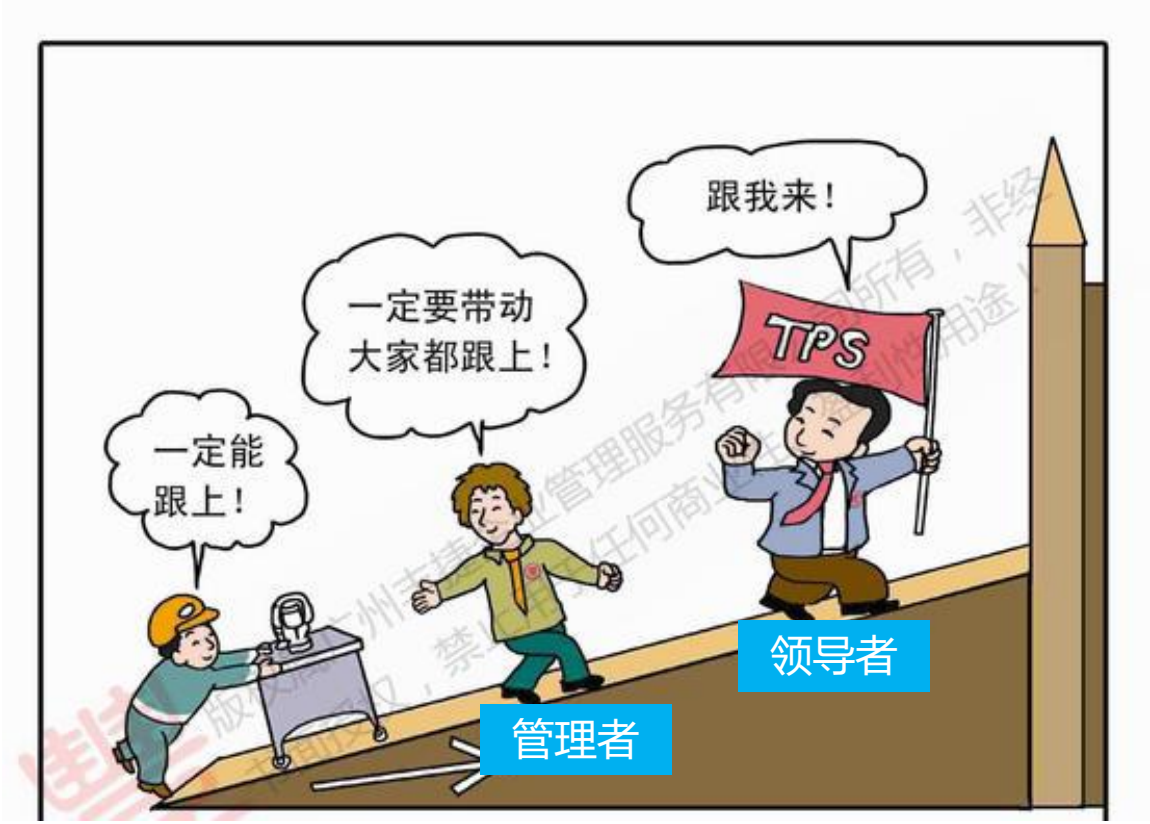
修正药业首席品牌官 李佳



振东总裁 杨连民

注：领导者并不是特指高层而是指具备较强领导能力的人。

一句话形容领导者和管理者：



管理者 =权利+制度
通过他人完成工作

领导者 =地位+权威
带领他人实现变革

二、管理者和领导者的区别

引子：



VS



分析：好的管理者不一定是好的领导者，

再好的领导者也不能完全代替管理者。

1、任务的不同

管理者	领导者
•遵循方向和落地执行	•提供愿景和战略规划
•做出反应	•创造机会
•执行制度	•变革制度
•解决技术性问题	•解决挑战性难题

注：技术性问题是指应用已有流程就可以解决的问题；
挑战性难题是指要打破已有流程，积极实施变革才能解决的问题。

2、角色的不同

管理者

- 执行计划
- 监督具体工作
- 从事工作中的互动
- 参照模仿者



领导者

- 提供灵感
- 给予阶段激励
- 改变中做出关键决定
- 改变创新者

3、具体掌管团队时的不同

管理者

- 计划和预算
- 建立组织、配备人员
- 监督和控制
- 维持秩序
- 正确地做事情



领导者

- 策划经营目标
- 塑造文化、凝聚团队
- 激励和鼓舞
- 实现变革
- 做正确的事情

小结：

管理者关注执行，领导者思考创新；
管理者关注事情，领导者注重变化；
管理者依靠控制，领导者促进信任；
管理者维护现状，领导者推动变革。

简单地说，领导与管理的差别，
在一个系统中表现为战略与战术的区别。

三、管理者和领导者的素质技能

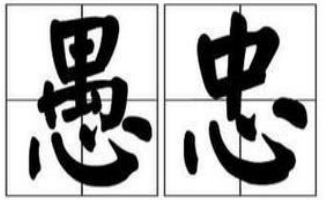
1、管理者的素质技能

A、对企业忠诚，但不太会分辨是非，愚忠

B、能理解上级思路、意图、目的，并贯彻执行，但不善灵活应用

C、对下级严格要求、考核，但对下属性格特征、工作优劣势了解不够

D、会安排工作但不善指导、授权



公司老员工 杨孝恩

1、管理者的素质技能

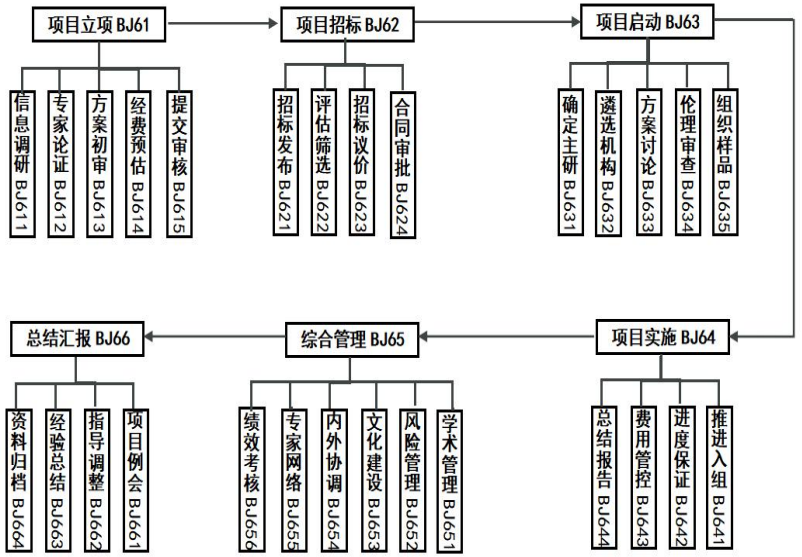
E、能在工作环节中发现问题，但不太会随机改善问题

F、会算账，能合理控制成本，但不太懂成本变化规则

G、对上下级有沟通、协调能力，但不太会跨团队合作

H、熟悉本团队业务但不太懂面向未来

研究院临床所管理流程 BJ6



2、领导者的素质技能

超级领导力



2、领导者的素质技能

A、对任何知识有敏感的学习和理解能力

B、能着眼未来，并持之以恒地学习预测和把握未来

C、具备识人、育人、驾驭人的能力

D、注重自己平时的言谈举止，潜移默化影响下属

E、能控制团队发展方向，把控策略实施过程中的变化



2、领导者的素质技能

F、具备策划、带领团队产生凝聚力的组织能力

G、有提炼理念、总结模式、塑造文化的能力

H、针对各种难题和突发事件，有快速、灵活的决策力

I、拥有让人自觉或不自觉地跟随发展的感召力



2007年 收购泰盛 面临竞争对手提价 果断出手

小结：

领导者的素质有很多种，
但归根结底，
最根本的
是要让追随者产生难以抗拒的
影响力！

四、从管理者到领导者的转变

引子：管理者的困惑

- 尽管管理者在组织中拥有指挥下属行动的特权，但下属并不一定会自动地服从命令。
- 随着人们自我意识的提高，有些下属会公然地反抗他们的管理者，或者不认真执行管理者的命令。

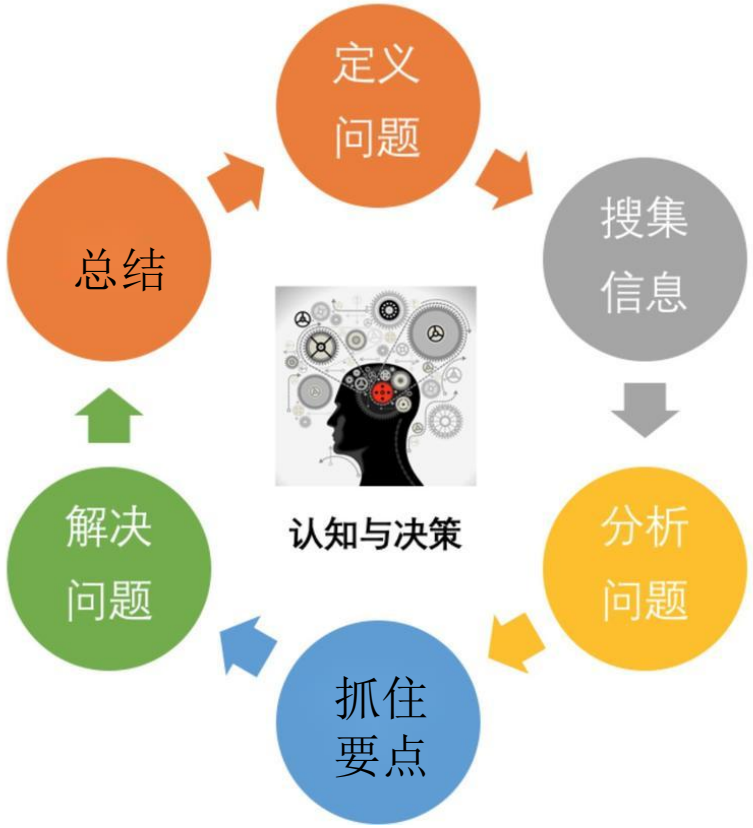


管理者应该也必须成为领导者！

1、实现从专才到通才的转变—学习提升阶段

A、学习以点带面的
系统化思维和方法

- 能够做出有利于全局的决定；
- 能够分门别类地评估人才。



1、实现从专才到通才的转变 —学习提升阶段

B、对身边的人和事
学会产生敏锐的
感受力

时时用心 事事求知 天天总结



1、实现从专才到通才的转变 —学习提升阶段

C、不论身处哪个岗位
都要培育自己
成为专家的决心



高治华 成长为医药工业专家

1、实现从专才到通才的转变 —学习提升阶段

D、工作中要反复总结、
实践、再总结、再实践

E、要学习把不同领域的
知识融会贯通、举一反三



中药材产业扶贫模式探索

1、实现从专才到通才的转变 —学习提升阶段

F、要多做尝试

不拘泥于专一领域

发掘自身更多可能



周红军：研发、后台、营销、国际
体验多种类型岗位

2、实现从分析者到整合者的转变 —改变意识阶段

A、培育“任何资源都是可用的”现代理念

B、学会走出去和各行各业的精英交流开阔视野



博物馆必进、名校必进、名企必进

2、实现从分析者到整合者的转变 —改变意识阶段

C、培养数据意识把人、财、物等当做生产资源，整合运用

D、学习给下级制定明确的、可达成的目标



任务目标刻意定的低一点
让大家领奖金

2、实现从分析者到整合者的转变 —改变意识阶段

E、培育统一员工思想，引导员工工作兴趣的组织力

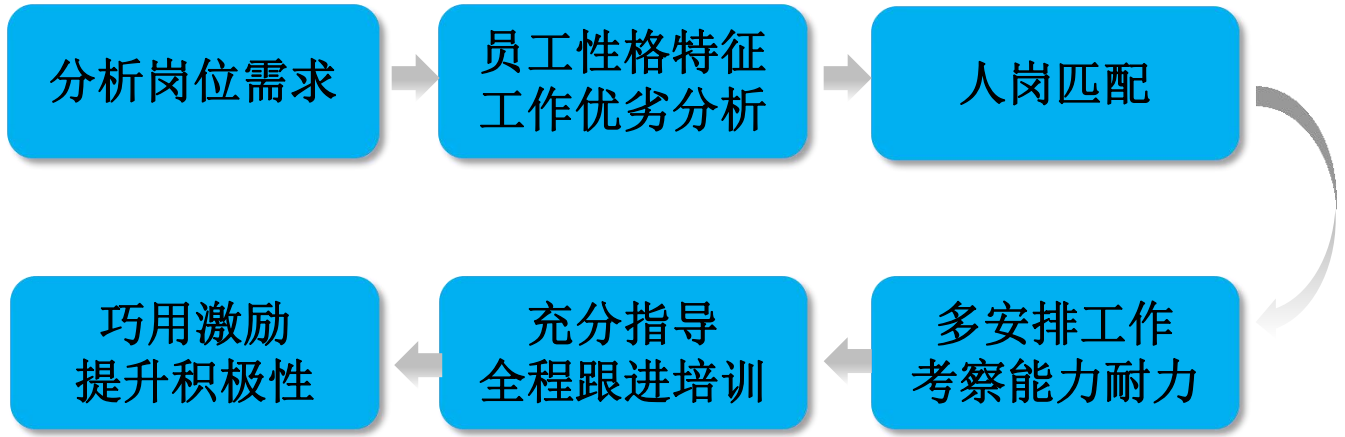
F、培植合作精神善听反对者的意见



振东历史上 高管直面问题对话沙龙

3、实现从被动者到主动者的转变 —独立贡献阶段

A、主动思考人才经营
学会知人善用



3、实现从被动者到主动者的转变 —独立贡献阶段

B、任何时候都要
研究论证透
再推动新项目、新方案

立项模式

四慢一快

调研慢、论证慢

设计慢、决策慢

上马快



3、实现从被动者到主动者的转变 —独立贡献阶段

C、发生典型案例要认真总结提炼理念、模式并推动落地

D、培养预见、评估、防范、化解各种风险的能力

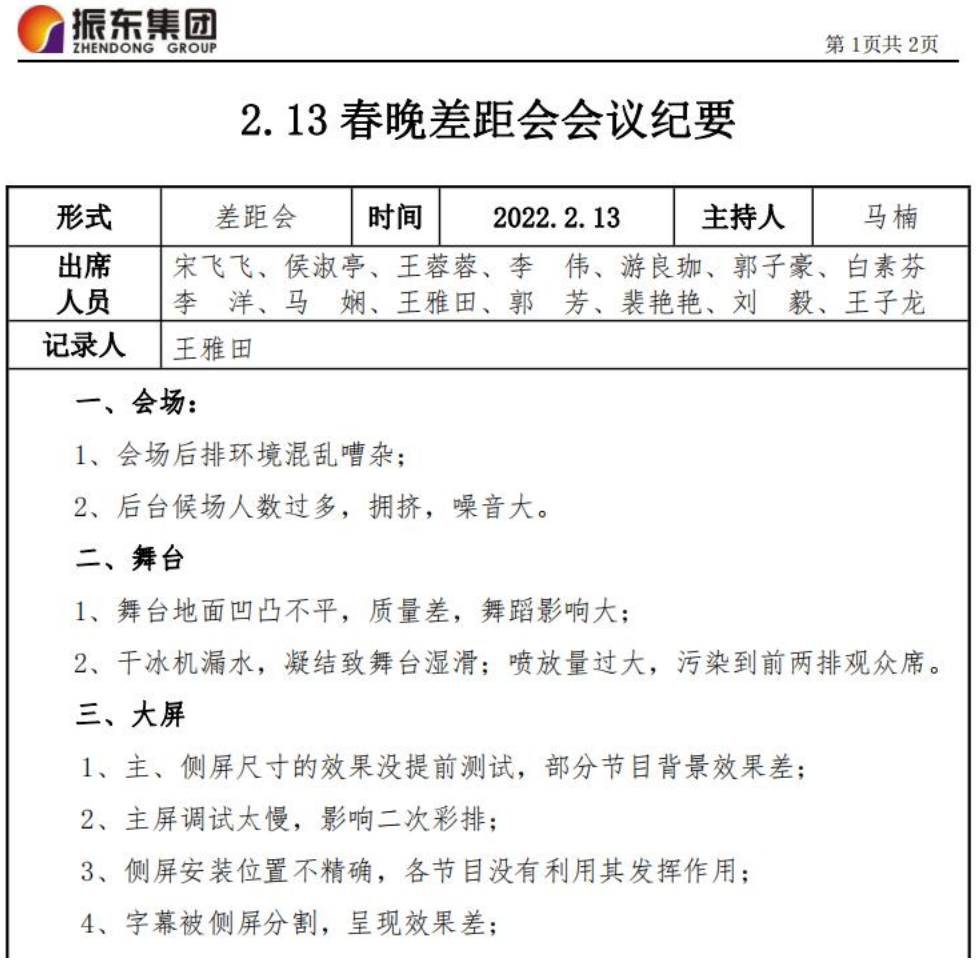
营销 竞品抢占市场、不良反应、抽查、投诉等

生产 原料短缺、供应缺货、安全事故、飞行检查等

研发 专家调整、实验失败、课题缓慢等

3、实现从被动者到主动者的转变 —独立贡献阶段

E、学会反思，
每件事都要找出差距，
并正视自我错误



振东集团 ZHENDONG GROUP　　第 1页共 2页

2.13 春晚差距会会议纪要

形式	差距会	时间	2022.2.13	主持人	马楠
出席人员	宋飞飞、侯淑亭、王蓉蓉、李　伟、游良珈、郭子豪、白素芬 李　洋、马　娴、王雅田、郭　芳、裴艳艳、刘　毅、王子龙				
记录人	王雅田				

一、会场：

1、会场后排环境混乱嘈杂；

2、后台候场人数过多，拥挤，噪音大。

二、舞台

1、舞台地面凹凸不平，质量差，舞蹈影响大；

2、干冰机漏水，凝结致舞台湿滑；喷放量过大，污染到前两排观众席。

三、大屏

1、主、侧屏尺寸的效果没提前测试，部分节目背景效果差；

2、主屏调试太慢，影响二次彩排；

3、侧屏安装位置不精确，各节目没有利用其发挥作用；

4、字幕被侧屏分割，呈现效果差；

4、实现从战术家到战略家的转变 —抬高视界阶段

A、培养对宏观环境、行业规律的预判意识

B、形成先进的领导理念，和匹配公司发展的领导风格



中药材种植有大小年之分，如连翘

4、实现从战术家到战略家的转变 —抬高视界阶段

C、培育敢于犯错、勇于创新的思维

D、学会经常表达清晰的战略、战术、观点

用人理念

用人要疑，疑人要用

4、实现从战术家到战略家的转变 —抬高视界阶段

E、培养指导员工
工作方式、方法的意识，随时随地进行教学



走到哪儿，讲到哪儿
遇到什么事，讲什么事

4、实现从战术家到战略家的转变 —抬高视界阶段

F、学习别人
敢于担当的事迹，
能产生新模式、新局面



张军卫：带领五和总结“自我培训模式”

5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

A、学会洞察、把握下属的需求和动机

B、逐渐形成与下属充分、有效沟通的习惯

C、锻炼调动气氛的能力，持续营造正能量、向上氛围



下属辞职的因素

5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

D、学习与下属之间建立信任、友谊的关系



赵建斌 请下属喝茅台

5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

E、不同阶段，
要给下属针对性系统培训



新人班、强化班、提升班、储备干部班、精英班等

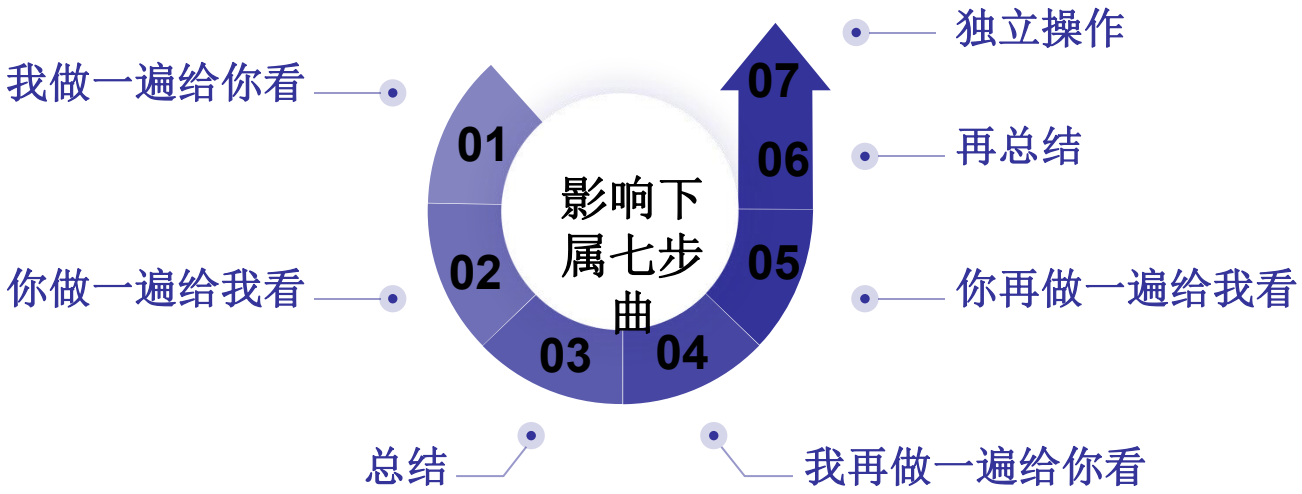
5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

F、意见相左时，
学会促成成员达成协同



5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

G、领导培养
以身作则的意识
以行动影响下级



5、实现从急先锋到外交家的转变 —指导授能阶段

H、培育允许成员犯错，
并为之纠正的气度



干中错、错中学、学中干

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

A、学习打造
团队核心价值观



与民同富 与家同兴 与国同强

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

B、学会塑造团队的
“硬形象”和“软形象”



硬形象:工装、网站等外在形象
软形象：模式、理念等内在认知

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

C、树立坚定的信念
和明确的目标
并感染他人

有时候，坚持比创新更重要



1996年春节 在新疆吐哈油田协调业务

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

D、潇洒工作，下决心
带领大家攻坚克难



杨展松 创立毛发中心（四中心）

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

E、要把工作当作事业
每天充满激情



品牌部总监李俊龙
主动请缨任职康护

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

F、培养胆略和魄力
敢于带领变革



26.5亿 收购北京康远制药

6、实现从践行者到倡导者的转变 —愿景带动阶段

G、负有高度的责任心
引领大家承担社会责任

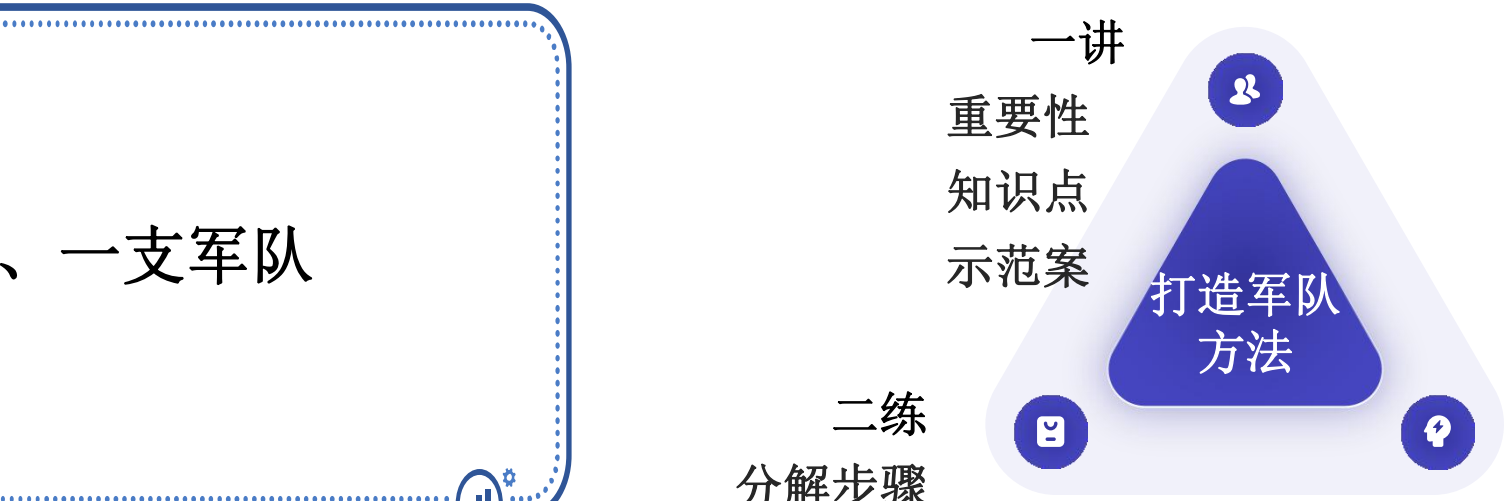
对下属、上级、客户、消费者、国家都有责任感



冬助日

7、学会打造三个一团队 —最终目标阶段

A、一支军队



7、学会打造三个一团队 —最终目标阶段

B、一个家庭

一关注
加深员工了解
持续保持关注



二关心
从小事着手
随时关心员工

三关爱
好处员工先拿
责任自己先扛

7、学会打造三个一团队 —最终目标阶段

C、一所学校

一换称谓
以师生相称
并养成习惯

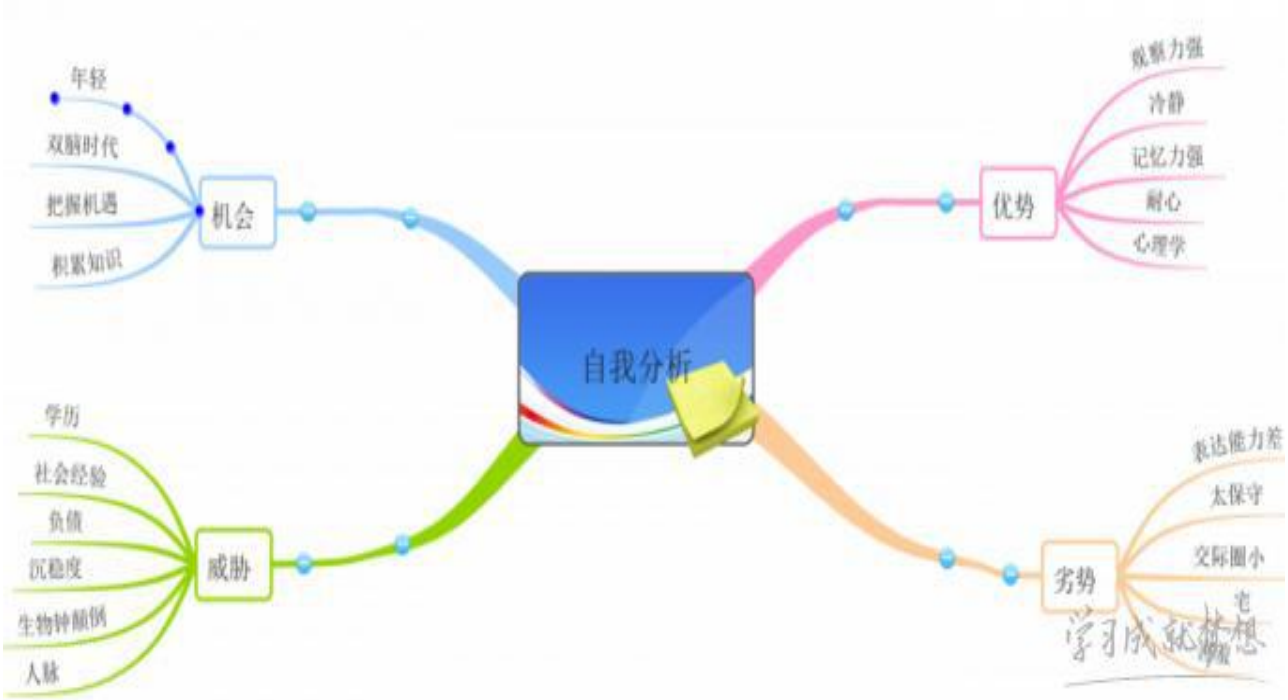


二助规划
帮助分析短板
制定成长规划

三勤指导
运用导师制
推广轮讲轮训

8、成为领导者的具体步骤

A、静心分析自己水平，
要客观、现实



8、成为领导者的具体步骤

B、明确想变成什么样的领导者

	专制型	权威型	关系型	民主型	示范型	教练型
领导的工作方式	要求立刻服从	强调远景目标，号召员工为之奋斗	建立情况纽带，创造一种和谐的关系	通过参与来表达共识	设定很高的绩效标准	为未来培训员工
体现风格的一句惯用语	“照我说的做”	“跟我来”	“员工优先”	“你怎么看”	“学我的样，快”	“试试看”
内含的情商能力	成就导向、主动性、自我控制	自信、同理心、变革催化剂	同理心、建立关系、交流与沟通	合作、团队领导、交流与沟通	勤勉尽职、成就导向、主动性	培训他人、同理心、自我认识
最合适的运用时机	发生危机时、开始转型时或处理问题员工时	当变革需要新的远景目标时、或者在充满压力的环境中激励员工时	恢复团队的凝聚力时、或者在充满压力的环境中激励员工时	笼络员工、力求达成共识或征求骨干想法时	要求积极性高、能力强的团队立马拿出成果时	帮助员工提高绩效或发展长期能力时
对工作氛围的总体影响	消极	最积极	积极	积极	消极	积极

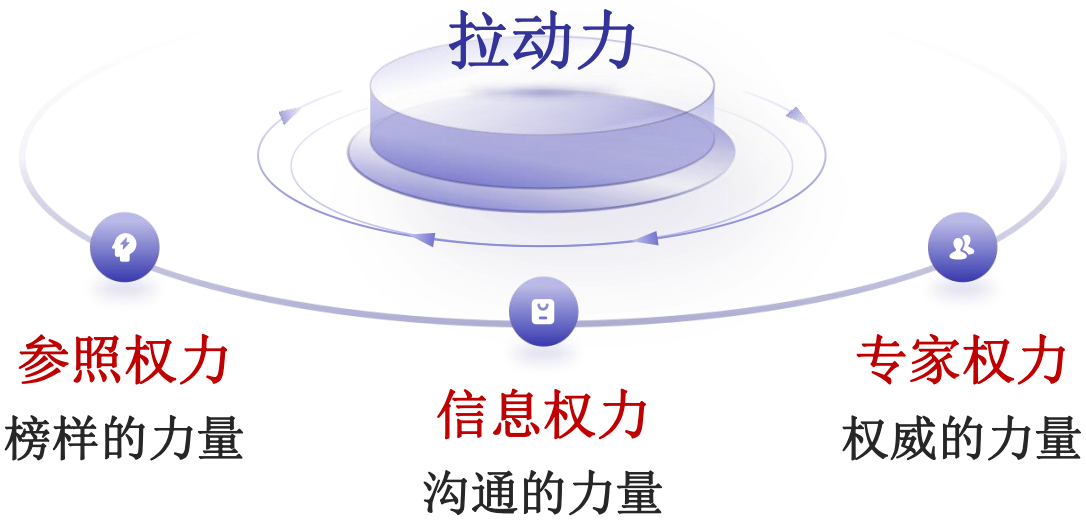
8、成为领导者的具体步骤

C、制定个人生涯规划和提升计划

学术代表 → 地区经理 → 省区经理 → 中心总经理 → 营销总经理 → 集团老总

8、成为领导者的具体步骤

D、着重锻炼内部激发的“拉动力”



8、成为领导者的具体步骤

E、授权对象必有选择
目标精准可量化

价值观符合、能力高:充分授权
价值观符合、能力低:部分授权
价值观不符合、能力高:减少授权
价值观不符合、能力低:不予授权

8、成为领导者的具体步骤

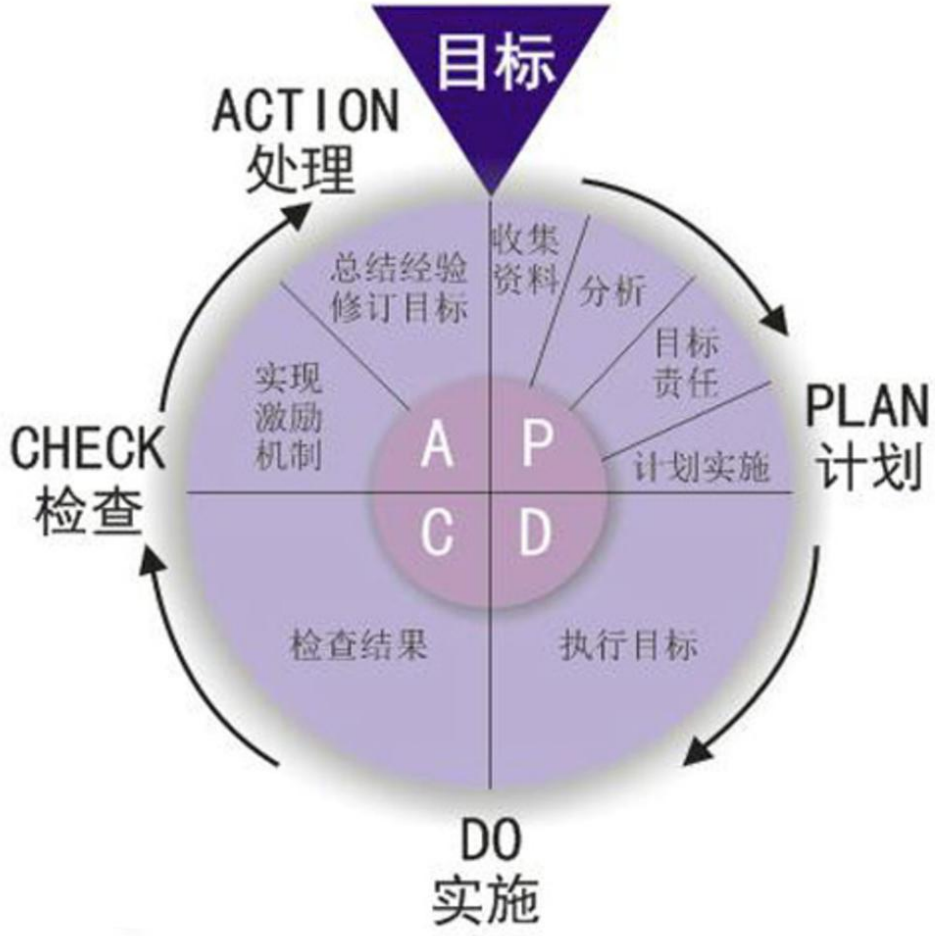
F、认真、按时、按目标
计划地实施



宋艳杰：从业务员到一中心总经理

8、成为领导者的具体步骤

G、不断检查和修正目标



9、成为领导者的标准—“九种人”

A、自己找事做的人



振东老财务程香则 主动向公司提管理建议

9、成为领导者的标准—“九种人”

B、自己提拔自己的人



常晋瑜 振东史上第一个自我提拔

9、成为领导者的标准—“九种人”

C、自己承担责任的人



王旭峰 带领哪个团队都要争第一

9、成为领导者的标准—“九种人”

D、把别人认为做不成的事做成的人



李建伟 I类新药拉洛他赛获华夏医学科技进步一等奖

9、成为领导者的标准—“九种人”

E、喜欢较劲的人



韩春波 攻克北京市场 岩舒同比增长全国第一

9、成为领导者的标准—“九种人”

F、能够激发别人做事的人



李雅妮 任职中药材激发团队活力

9、成为领导者的标准—“九种人”

G、把别人的事
当自己的事做的人



马慧：把员工的事当自己的事

9、成为领导者的标准—“九种人”

H、在做事当中
本身就获得快乐的人





赵晋：热爱文化宣传，管理文宣团队如鱼得水

9、成为领导者的标准—“九种人”

I、不会在失败中
认输的人



雷振宏事业转型

五、注意事项

注意事项

A、角色的转变需要过程，需要时时自我提醒；

B、要注意多研究人，但不要只关注人；

C、允许自己犯错，不要追求完美；

D、不要盲目模仿优秀领导者，要有自己风格；

E、不要思维复杂化。



管理者就如同是“工匠”，

领导者就如同是“艺术家”，

愿管理者都能以“工匠”为基础

努力向“艺术家”转变。

愿领导者都能不断提升自己，

以一种变革的力量

创造出更加完美的“艺术品”。

企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的