

任。自己所辖区域运作成功后,沈为学又引导李总将自己的方案在整个大区推广。不久,整个大区的代理商对L公司的信任度与忠诚度大大提高,李总的一大难题因此得以彻底解决。在获得李总的肯定后,沈为学更多地参与本大区市场突发性问题的解决。久而久之,形成了一种惯性:市场上一出现什么问题,李总第一个想到的就是沈为学,并和他一起分析解决。

不仅是帮助领导解决公司问题,经常帮助领导解决个人能力提升问题,也可以让他对你渐渐从依赖到“听从”。

小宁虽然进入S公司做业务主管不久,但凭着积极主动地为市场总监解决电脑使用问题,很快赢得总监的信任,成为领导之“领导”。原来市场总监的电脑水平很差,在公司引入ERP系统后,需要通过电脑与公司人员、客户交流的他,经常因电脑技术太烂遭受对方的抱怨。而小宁电脑使用熟练,偶然发现总监面对电脑手忙脚乱后,他主动手把手地教会总监许多电脑使用技巧,并为总监的电脑文件系统做了优化,使总监用起来更方便。之后,总监再遇到电脑使用问题,首先就找小宁,他们之间的信任也因此越来越深、交流的话题越来越广。比如,总监常常一边让小宁帮他处理E-mail,一边听取他对于公司业务及市场的看法和建议,并逐渐体现在自己的市场方案里。

## 领导遭遇新局面时,我做“引路人”

做“引路人”就是当领导面对新的局面时,你为他指点迷津。

新局面包括新市场的开拓、新产品的引进、新营销工具的应用等。当你成了领导的“盲杖”,那他就离不开你了。

从这个角度讲,上述例子中的张明亮也是区域经理进入新市场的“引路人”。当公司推出新产品时,张明亮由于用心钻研,每次都是全区域第一个掌握新产品特性、优点的业务人员,并能根据本品市场情况及竞品特点,为新产品提出适合当地市场的卖点及推广措施,成为区域经理不可缺少的“盲杖”。另外,在小宁的案例中,由于S公司引入ERP系统,对市场部的工作产生相当大的影响,各种各样的新表格、五花八门的新工具令市场总监应接不暇。小宁则迅速地掌握了新工具的应用,继而给总监非常大的帮助。后来他通过这个切入点,逐渐在业务领域塑造了不小的影响力。

套用一句俗语:“这是一个最差的时代,也是一个最好的时代。”“差”在你的领导要面对变化比眨眼还快的市场、营销技术,还要以统帅的身份迅速做出反应,当领导之难不言而喻;“好”在你刚好有诸多机会帮助领导,做领导的“先知”、“救星”、“引路人”。<sup>[1]</sup>

## 链接 1:

# 德鲁克看如何“领导”领导

■ 德鲁克

管理大师德鲁克在他的《卓有成效的管理者》一书中,用并不长的篇幅论述了让我们受益匪浅的主题“如何管理上司”,其精髓如下:

### 1. 了解并发挥上司的长处

下属若能在上司的长处上下工夫,协助他做好想做的工作,便能使上司做事有效自己也有效。反之,如果下属总强调上司的短处,那就像上司强调下属的短处一样,结果将一无所成。所以下属应该提出这样的问题:“我的上司究竟能做什么?他曾有过什么成就?要使他发挥他的长处,他还需要知道什么?他需要我完成什么?”

了解并发挥上司的长处,需要一个过程。它所涉及的,与其说是“提什么建议”的问题,倒不如说是“如何提出这一建议”的问题。换言之,向上司提出建议时,应考虑的不

仅是轻重是非,更重要的是陈述的先后顺序。如果上司长于政治能力,那么我们的报告就应该让政治方面的问题居先,这样才能使上司易于掌握问题的重心,从而易于发挥其所长,使新政策得以成功实施。

### 2. 以上司偏爱的沟通方式与之交流

上司可以分为“听者型”和“读者型”两种:前者喜欢口头互动,后者喜欢用文字“说话”。因此下属要洞察上司的沟通偏好,如果你向“听者型”上司递交一份厚厚的报告,那是徒费笔墨,因为他听了之后才能掌握要点;如果你面对“读者型”上司侃侃而谈,那是徒费口舌,因为他读过之后才能听进去。当然,不同的“读者型”上司还有区别:有的喜欢厚厚的报告全文或大串数字,虽长达60页也不在乎;有的却只希望阅读浓缩为一页的报告。<sup>[2]</sup>