

With the team

带团队

关键岗位用对人

姜得祺 著

MBA商学院最实用的高级领导力课程
破解最常见的“穷忙”管理思维及误区

斯坦福大学商学院研究表明——

一个人的精力最多同时应付5个人，管理人数增加将会大大降低决策效率

**立即学习“关键岗位用人”原则，
解放50%管理成本，团队效率提升70%**

苹果、阿里巴巴、小米、谷歌、脸书等全球500强互联网企业都在用

北京日报报业集团

同心出版社

带团队

关键岗位用对人

姜得祺 著

北京日报报业集团

同心出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

带团队：关键岗位用对人 / 姜得祺著 .

北京：同心出版社，2015.6

ISBN 978-7-5477-1545-1

I . ①带… II . ①姜… III . ①人才管理学

IV . ① C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 083833 号

带团队：关键岗位用对人

出版发行：同心出版社

地 址：北京市东城区东单三条 8-16 号 东方广场东配楼四层

邮 编：100005

电 话：发行部：(010) 65255876

总编室：(010) 65252135-8043

网 址：www.beijingtongxin.com

印 刷：东莞市信誉印刷有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2015 年 7 月第 1 版

2015 年 7 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：200 千字

定 价：35.00 元

同心版图书，版权所有，侵权必究，未经许可，不得转载

无法掌控的关系，只能是你前进的牢笼。

无法驾驭的领导力，只能是你成功的枷锁。

也许你从来都不知道，很多人脉关系一直都被忽视甚至浪费。

这是一部教你处理人际关系、提高领导力的书，让你的事业从此风生水起。

企业需要“以一当十、一马当先”的员工，
更需要“以十当一、万马奔腾”的团队！

你会选择那些拥有耀眼的光环和丰富的履历的文武
全才；还是会选择那些有内在动力的，对自己有预期、
有想法、有潜质的人？

看一遍：幡然而悟；

看两遍：管理大有进步；

看三遍：迅速带出企业尖刀团队。

❖ 他们这么说：

真正的领导力不是看你多有激情、魄力，而是看你是否有多元、均衡的能力。9种最重要的领导力：1. 愿景比管控更重要；2. 信念比指标更重要；3. 人才比战略更重要；4. 团队比个人更重要；5. 授权比命令更重要；6. 平等比权威更重要；7. 均衡比魄力更重要；8. 理智比激情更重要；9. 真诚比体面更重要。

——李开复

加入你能用行动激发他人梦想得更多、学习更多、做更多事或者成为更伟大的人，你就是一个领导者。

——约翰·昆西·亚当斯

带团队做好这8条：1. 授人以鱼：给员工养家糊口的钱；2. 授人以渔：教会员工做事情的方法和思路；3. 授人以欲：激发员工上进的欲望，让员工树立自己的目标；4. 授人以娱：把快乐带到工作中，让员工获得幸福；5. 授人以愚：告诉团队做事情扎实、稳重，大智若愚，不可走捷径和投机取巧；6. 授人以遇：给予创造团队成长、学习、发展的机遇，成就人生；7. 授人以誉：帮助团队成员获得精神层面的赞誉，为成为更有价值的人而战；8. 授人以宇：上升到灵魂层次，顿悟宇宙运行智慧，乐享不惑人生。

——马云



送给每一位带团队的老大!

我在为很多企业咨询的过程中发现：这些企业几乎都面临着一个共同的问题——企业成本在逐年增加，可带领团队的难度却越来越大。这个问题不仅仅表现在中小企业中，甚至连荣列世界500强的企业也不可避免。

如今，越来越多的90后走进企业，有的已经成为了企业的中坚力量，他们个性鲜明，能力出众，为人处世都与以往的80后、70后群体有着本质的区别，这就要求在管理方法上也要进行相应的调整。如果一味地用传统的方法去管理这个年轻团队，不仅不能为企业创造效益，还有可能会浪费企业资源，间接增加企业的成本。所以，如何用更有效的管理方法，去管理并带领这个新时代的团队，成为企业家要面临的最大问题。

而我们大多数管理者都清楚，人是构成一个企业的最基础的要素，带好一个团队则是对一个优秀管理者的最基本的要求。“管人”或者说带领团队是否成功对于一家企业来说至关重要。带好了团队，所有人便成了企业的重要资源；带不好团队，人便成了企业的祸乱之源。让团队成员之间团结互助减少内耗，这便是提高企业效率的最

好手段。

从管理学的“80~20”原理来看，那些为一个企业创造了80%以上的财富和利润的人，都是企业的灵魂和骨干核心，而这些人恰恰占到企业总人数的20%~30%，同样，他们也是恰好处于一个企业关键岗位的那些人。

所以，对于如何有效地带好一个优秀团队，其中最好的一个方法就是——“关键岗位”“用对人”。

既然我们强调“关键岗位用对人”，那么，如何定位关键岗位？又如何才能用对人呢？

对于关键岗位这个概念，也许会让很多领导者感到迷茫，因为在他们看来，自己的企业发展离不开任何一个部门的极力配合，可以说每个部门、每个岗位都是关键岗位。可事实上，任何事物都有轻重之分，都有重要部分和次要部分。同样，在一个企业中，也会有关键岗位和次要岗位。所以，我们必须搞懂哪些是关键岗位。只有真正搞清楚了，才有助于加强关键岗位人员的培养，促进关键岗位人员能力的提升，才能真正加强企业竞争力，为企业获取最大利润。

例如：如果是生产型为主的企业，那么生产岗位就是企业的关键岗位；如果是销售型为主的企业，那么销售岗位就是关键岗位；如果是服务型的企业，那么服务岗位就是关键岗位……当然，一个企业的发展，离不开研发、生产、销售等多个环节、部

门的高效协作。但是如果对于岗位的配置毫无主次，不知轻重，眉毛胡子一把抓，最终导致的结果可能就是捡了芝麻丢了西瓜，得不偿失。只有明确关键岗位，集中精力投资建设，才能真正意义上壮大一个企业。

既然关键岗位的人才如此重要，那么如何在关键岗位留住人呢？如何让每一个人在团队中起到“一夫当关、万夫莫开”的效果呢？这就要考量作为一个企业领导的个人能力了。作为一个优秀团队的领导，不仅仅要德才兼备就够的，还要充分发挥作为一个团队核心的影响力，去吸引更多的优秀人才在关键岗位上发挥他们各自的能力。作为一个优秀团队的领导，不仅要懂得如何识人，更要懂得如何用人、识人，以及让每一个员工都能全面发挥自身的才智和能力，高度融入到所处的团队中来，互相竞争、鼓励、合作，充分发挥团队精神，为企业的发展增加助力。

优秀的团队需要优秀的人才，优秀的人才需要引进。但每个领导者都清楚，并不是所有的优秀人才都是可以用高待遇、高福利吸引来的。那如何才能让自己企业的关键岗位都能匹配到适合的优秀人才呢？

其实，优秀人才都是免费的。而合理地使用人才，也恰恰是领导者用人之道的中心环节。只要掌握了正确的识人、用人方法，想让自己的员工变得优秀，也不是什么难事。例如，很多企业家为了保证关键岗位上有大量的人才，在企业管理制度中做了很多明确规定，目的就是通过完善的制度为人才能力的发挥保驾护航。在这种制度之下，员工才能真正实现自己的价值，才能最大限度地发挥自己的聪明才智，为企业创造更大的价值。而一些优秀的企业不定期对员工进行培训，目的就是让员工了解企

业文化，完全融入到企业之中，这样不但可以增强员工的业务能力，也可以提升员工的归属感。

在为企业做咨询的过程中还遇到一个问题，那就是只要某一个员工在自己的工作岗位上干不出成绩就被老板开掉，其实这种做法不利于企业文化的沉淀，更不利于留下真正的人才。有句古话说得好：人尽其才。说的就是让最合适的人干最合适的事情。所以，一个员工在当前的岗位没有干出业绩并不意味着他没有能力，那就不妨在企业内部给他重新调换一个能够充分发挥他个人能力的岗位，也许他就会给所有人带来不一样的惊喜。想要做到这点，就需要在企业内部为自己的员工设置好“槽”，然后鼓励，让员工跳到最适合自己的“槽”。这种企业人员的内部“跳槽”不仅节省了人力资源，而且有利于企业内部机密的不外泄，可谓一箭双雕。值得注意的是，在设置“槽”的时候，一定让这个“槽”能够尽显优势，如果每个岗位都平淡没有特色，那么任何一个员工都能难以发挥自己的特色和能力。

当然，任何事物都没有完美，团队也一样。对于如何带领好一个优秀团队，只解决了上述问题还远远不够，还要充分发挥作为团队领导的个人影响力，积极调整工作的思路和方法，让整个团队处在一个良好和谐的环境中，才是管理的最佳境界。只有如此，才能够将优秀的人才吸引到自己的团队中来，才能让最合适的人奋斗在最关键的岗位。无数的领导者用他们的经历告诉我们一个真理：团队没有完美，只有和谐。一个优秀的团队，不仅要有一致的团队目标，还要互相信任和理解，能够认同和融入共同的企业文化，同时以大局为重，不计较个人利益，将个人的追求带入到团队的总体目标中去，从自发的遵守到自觉的培养，最终实现团队的最佳整体效益。

目 录

Part 1 将帅无能，累死三军

做出色的领导者，让下属心甘情愿追随你 / 2

用好一人，胜过指挥千军 / 6

打造统一团队，让“1+1>2” / 10

没有规矩，不成方圆 / 16

让员工参与，让企业得利 / 20

依靠共同的使命来驱动行动 / 25

Part 2 关键岗位原则：不可或缺

关键岗位决定了企业发展的命脉 / 30

关键岗位一定要留得住人 / 34

忠诚度是胜任关键岗位的第一要素 / 38

每一天的努力，只为目标而奋斗 / 44

预警机制，降低关键岗位的风险 / 48

关键岗位的员工一定要有正能量 / 51

Part 3 关键岗位要有“自己人”

没有绝对服从就没有强大的团队 / 56

用心去执行，将工作干到极致 / 61

同频的目标，成为前进的动力 / 65

关键时刻，能够为了企业赴汤蹈火 / 69

全局意识，危机意识，才能成就大企业 / 73

你会管理好“自己人”吗？ / 77

Part 4 打造个人品牌，让自己成为吸引人才的磁铁

以权压人不如以德服人 / 82

让自己成为最靠谱的关键人 / 85

做一个有担当的领导者 / 88

你得有令下属佩服的实力 / 92

用良好的品质赢得下属的支持 / 95

修炼自己沉静内敛的自制力 / 99

Part 5 打造上下一心的高效团队

没有决策力的领导难以成功 / 104

懂得授权，让团队群飞 / 110

提升心理强度，打造坚韧领导力 / 114

以身作则，不要让制度绕着自己走 / 117

强烈成功欲望，让你的团队更容易成功 / 120

你的激情是点燃下属的驱动力 / 123

Part 6 让别人能够心甘情愿地为你效力

情感投资，关键是细微之处 / 128

做下属情绪发泄的“垃圾桶” / 133

巧用他人的过错收服人心 / 137

任何时候不要吝啬你的赞美 / 140

如果你是员工你希望你的老板怎么做？ / 144

每一位员工都值得尊重 / 148

Part 7 搭建互动平台，让对的人往对的“槽”跳

给人才机会让其尽情展示自己 / 154

轮岗制度，把合适的人放到合适的位置 / 158

设置你的好“槽”，让“槽”尽显优势 / 162

企业家应为员工搭建“跳槽”通道 / 166

企业内部之间“跳槽”需要注意的问题 / 170

拯救那些跳错“槽”的员工 / 174

Part 8 让人才踏踏实实地去工作

完善制度才能为团队保驾护航 / 180

制度千万不可生搬硬套 / 184

健全的薪酬体系凸显人性 / 188

避免独裁的管理方式 / 193

秉持合作的理念，认可员工的价值 / 197

Part 9 让你团队每个人不断增值，你才能不断升值

员工的价值就是你的价值 / 202

不学习这个世界上就没有人才 / 206

为你的人才发展扫清道路 / 209

人才“维护保养”需要技巧 / 213

帮助员工发现和挖掘潜能 / 217

Part 10 没有完美团队，只有和谐团队

和谐是一种发展观 / 222

很多时候，人性比制度更重要 / 225

和谐团队应以安人为目的 / 229

尊重每个员工的差异性 / 234

用全局观化解一切矛盾和分歧 / 238

和谐才能达到企业与员工的双赢 / 242

PART 1

将帅无能，累死三军

管理一个团队，就像统领一支军队，是带领一群人去达成共同的目标的，不仅要能持续、长期地发挥团队力量而且要有效地提升团队绩效。因此，所有的领导措施，都必须有一套完整的做法才不会顾此失彼，不使系统乱成一团。

做出色的领导者，让下属心甘情愿追随你

大雁之所以队列整齐地顺利南飞，是因为它们有经验丰富的领头雁；公司之所以迅速成长、发展壮大，是因为有高瞻远瞩的领导者。

领导者一般是通过打造自己的影响力，赢得优秀下属的追随。即是说，领导者的思想和提出的概念体系，比如企业使命、愿景、目标以及战略等，在很大程度上被下属所理解、认同，让身为下属的员工有了一个值得信服的、可预期性的愿景。

在管理学中，有这样一个原理，叫鲑鱼效应。这个原理讲的是，作为一个团队的领导者，几乎会起到一荣俱荣、一损俱损的效果。做出色的领导者，是对组织的命运负责，也是对组织中成员的命运负责。

这个效应由德国动物学家霍斯特提出，这一效应说明了领导者对于组织命运的重要作用：

- 聪明的将领是一支军队克敌制胜的前提；
- 出色的领导者是一个组织顺利运转、发展的关键；
- 下属的悲剧常常是领导一手造成的；

——下属觉得最没劲的时候，是他们跟着一位最差劲的领导；

——领导者几乎会造成一荣俱荣、一损俱损的效果。

领导者是否优秀，关系着组织的发展和组织中全体成员的命运。因为，当一个企业面临危机，在夹缝中求生存的时候，员工们往往会看领导们做何反应。如果领导者拥有足够的可信度，能够为企业设定一个共同的目标，并将大家的力量都汇聚到一起，员工们就会增强信心，在这个强有力的领导的带领下共同努力，使企业走出困难。

然而，随着90后这一群体逐渐进入企业，现代企业的人力资源管理难度越来越大，权力的作用正在降低。因为你可以通过权力暂时地压制他们，但“个性张扬”“自尊心奇强”的“自我一族”是典型的压力越大，反弹越高的，没有了他们的积极性，团队的执行力将荡然无存。因而出色领导的影响力作用正在史无前例地发挥出来。

那么，如何将自己打造成出色的领导，发挥强大的影响力，让你的下属甘愿追随呢？

我们都知道，中国共产党的成功有一个重要原因是其共产主义理想的传播，它让人民大众看到一个美好的未来，于是人们的斗志被激发出来，表现出强大的战斗力。从心理学上来讲，当一个人觉得自己所在的团队前途一片光明时，短期利益的重要性往往会降低，所以作为领导者首要的就是目标理想的传播。同时，要不断提炼一些优秀的理念，不断地宣扬与强调。比如我们都知道对于团队来说，执行力、创新力、学习力、奉献精神、诚信、速度与效率都很重要，那么作为团队的领导就应该在不同的场合不断强调这些理念，挖掘典型的案例，表彰做得好的员工，批评与理念背道而驰的人。长此以往，团队文化将强烈地影响每个成员的行动，从而产生“由内而外”的强大驱动力。