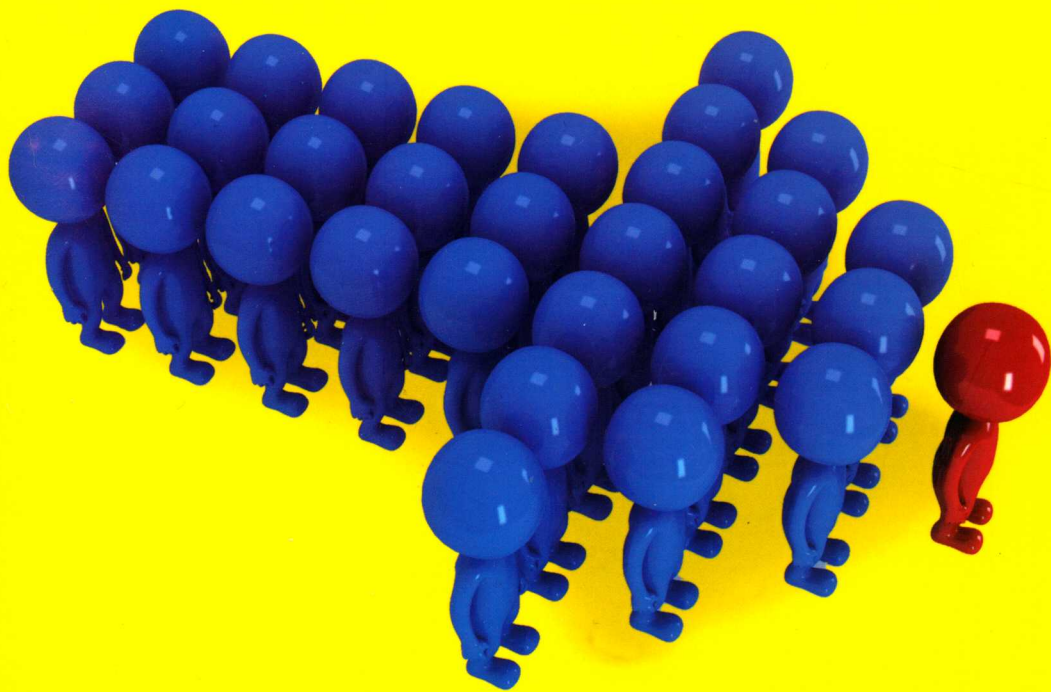


帶人先帶心

丁晓辉 / 著

苹果、可口可乐、FACEBOOK、谷歌、通用电气强力推行的
领导技巧说明书



海量技巧，让你聚人心、
激斗志，得心应手！

照着做，培养一群“愿意按照领导要求去做”、而且“知道怎么去做”的人！

 北方妇女儿童出版社

帶人先帶心

——致讀者——

THE HONGKONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
HONG KONG



編輯系列：《帶人先帶心》

潘平治、許少雄主編

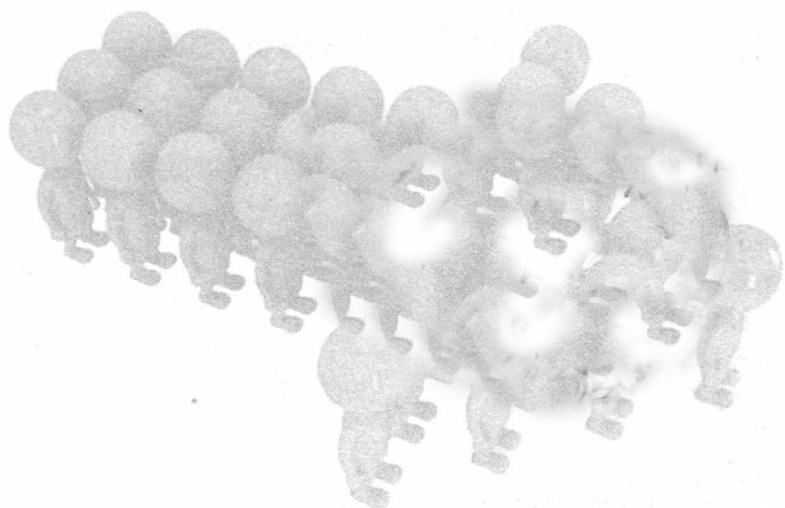
ISBN 95-961-08-10-9 (HARDCOVER) ISBN 95-961-08-11-6 (PAPERBACK)

2000年4月出版

DAI REN XIAN DAI XIN

帶人先帶心

丁晓辉 / 著



 北方婦女兒童出版社

長春

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

带人先带心 / 丁晓辉著. -- 长春 : 北方妇女儿童出版社, 2015.6

ISBN 978-7-5385-9255-9

I. ①带… II. ①丁… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第066513号

出版人: 刘刚
出版统筹: 师晓晖
策划: 慢半拍·马百岗
责任编辑: 张晓峰
封面设计: 红杉林文化
版式设计: 颜森设计
开本: 700mm×1000mm 1/16
印张: 12
字数: 210千字
印刷: 北京盛华达印刷有限公司
版次: 2015年6月第1版
印次: 2015年6月第1次印刷

出版: 北方妇女儿童出版社
发行: 北方妇女儿童出版社
地址: 长春市人民大街4646号
邮编: 130021
电话: 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定价: 39.80元

这本书是写给中小企业主的。对于中小企业而言，如何打造一支有战斗力的团队，一直是困扰很多团队领导者的难题。我也经常和很多中小企业主探讨这类问题，可面临的问题是：如何提升自己带领团队的能力？

我多年前曾经在外资企业受过很专业的带领团队的训练，后来在国企的工作经历也让我对国企团队有了新的认识。创业这么多年来，亲身经历了各式各样的团队体验，包括各种尝试、失败、总结、修正，总之在不断“做”的过程中形成了一些简单有效的带领团队的方法。

对于中小企业的员工而言，想要把一件事情做得有结果，需要解决两个方面的问题：一是解决“意愿”问题，让员工“愿意去做”，而不是被老板要求去做；二是解决“能力”问题，让有了意愿的员工“会做”。解决了“愿意去做”和“会做”两个问题，中小企业的团队作战能力就会得到很大提升。

那么“如何学习从而提升自己带领团队的能力呢”？俗话说得好：饭要一口一口吃，没有谁能一口吃成个胖子。我把很多带团队的简单实用小方法



称作“一小口”，比如“给员工的一封信”“问题仓库”“今日之师”“做选择题不做问答题”“愿景板”“七步带兵法”“公众承诺”，等等。只要“一小口一小口”地去应用、去实践，根据自己公司的特点去修正，不断地去实践“一小口”，让很多的“一小口”成为工作的一种习惯，相信团队的战斗力就会逐渐提升。

我要由衷地感谢慢半拍文化的马百岗先生和三爱文化的李英华女士，是他们发现了我工作中如此多的可以跟大家分享的知识点，并鼓励我写成文章。没有他们的发掘和鼓励，就不会有此书的出版。

无论是对于中小企业主、团队领导，还是那些正走在创业道路上的朋友，如果此书中我的一些浅薄的经验能给大家哪怕是一点点的启发和帮助，我都将不胜荣幸！



目 录

CONTENTS



意愿篇：为老板干，可以闲死；为自己干，可以累死

意愿是执行的基石

- “定心术”甩掉最大成本 / 003
- 提供上升空间，留住你的“水手” / 009
- 先有意愿，后谈能力 / 012
- “钱”不是一切——六大需求 / 014

得人心的领导：不是自己干到死，而是下属情愿为你干到死

- “动力”提供激励 / 027
- 自觉自发最有效 / 031
- 给员工写一封信 / 033
- 愿景要发自内心 / 046



得人心的目标：强大的团队不是人多，而是心齐

- 给员工一个梦想 / 049
- 工作意义 = 强大动力 / 056
- 把团队未来与每一个成员分享 / 064
- 吸引力法则 / 067

得人心的氛围：人人为我，我为人人

- 认可产生力量 / 072
- 工作绩效 = 能力 × 动机激发 / 076
- “为谁干”比“怎么干”更重要 / 078

成长篇：成就一个由超级斗士组成的自生长团队

得人心的机制：让每一个人具备做自己应该做的事的意愿

- 只做选择题，不做填空题 / 083
- 真心 + 一对一 + 妥协 = 共识 / 088

- 目标聚焦，化为习惯 / 091
- 机制是首要的要素 / 095
- 量身打造最强的机制 / 097
- 分享不仅仅是一种文化 / 102
- 团队学习有妙招——今日之师 / 104
- “五个必须”和“结果公式” / 110
- 独立利润中心 / 113

得人心的话语：一句话能成事，一句话能坏事，
一句话能成就一个超级斗士

- 沟通始于“听” / 117
- 有效沟通的关键——表达与反馈 / 120
- 说服员工要“先跟后带” / 123

得人心的成长平台：给每个人成才的机会

- 拥有一只“领头羊” / 127
- 掌握四法则，帮员工建立自信 / 129



- 要授权，也要紧箍咒 / 135
- “带兵七步曲” / 137
- 训练！推动员工进步 / 145
- 培训是一种文化 / 150
- 为员工选个好“导师” / 151

得人心的奖惩：奖得心花怒放，罚得胆战心惊

- 奖惩文化——考核三原则 / 155
- 思想感知决定上升空间 / 158
- “六顶思考帽” / 162
- 信赏则必罚 / 165

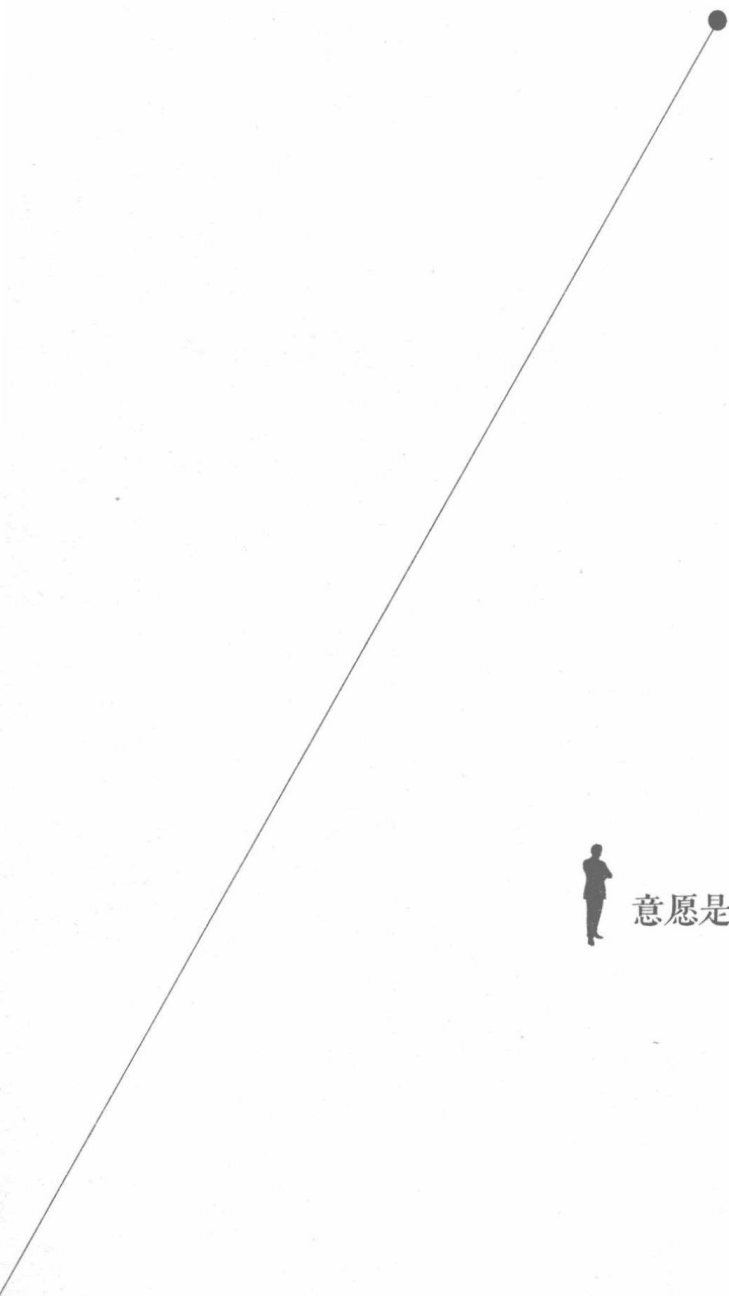
不良情绪，团队中的毒药

- 四步解决员工情绪 / 170
- 问题仓库，帮员工应对困境 / 175
- 不找借口找方法 / 178

意 愿 篇：

YI YUAN PIAN

为老板干，可以闲死；为自己干，可以累死



意愿是执行的基石

“定心术”甩掉最大成本

▷ 经营中小企业最大的忌讳是什么？

唐僧师徒西天取得真经，最大的成功因素要归结为唐僧这个领导的目标坚定，即“心定”，当孙悟空遇到困难要回花果山、猪八戒遇到困难想回高老庄时，当师徒几人在路上遭遇九九八十一难时，当他们面临生死、财富、地位、美女的考验时，唐僧这个领导一直“心很定”，去西天取经的信念从未动摇过，就是在这样的坚定信念下，他带领团队取得真经，修得正果。

身边经常会有这样的情况，几个好朋友聊得很投机，有的手上有资源，有的有技术，有的有资金，有的会做销售，有的看到一个很好的机会，于是一拍即合第二天就去注册公司开始创业，结果常常是兄弟式合伙，仇人式散伙。

举个例子：有四个好哥们，一个有绝佳的商业创意，一个会做研发，可以把创意研发成产品，一个对生产环节很熟悉，可以把设计出来的产品生产出来，还有一个擅长销售。于是这四个兄弟一拍即合就去注册公司开始创业了，大家觉得，平分股份才能显出兄弟情谊，这样的组合一般有好下场的不多。

中国的民营企业平均寿命是三年，就是说中国的创业者从创业到倒闭维持的平均时间是三年。

创业团队失败的原因有很多，但是团队组合中如果有这么一个条件不满



足，那么失败将是一种必然，那就是团队里面要有一个核心人物，这个核心的人，就是将来公司的核心股东。公司里面没有一个核心人物，失败将成为一种必然。那么用什么标准来衡量是否有这么个人呢？就是问创业团队成员这么一个问题：如果团队其他人不干了，你干不干？

很多时候团队成员都有比较严重的托付和依赖情况，甚至有占别人便宜的心态。在创业的过程中会面临各种各样的挑战和困难，所以如果所有人都严重依赖的话，经常会出现其中的一个在前进的过程中退缩了、不干了，其

他人也就打退堂鼓了，导致团队维持不下去，心散了，团队也就散了，创业就失败了。所以团队中的人一定要很坦诚地问自己、问他人这个问题：如果团队的其他人不干了，你干不干？很多创业的人都没有问过自己，也没有问过其他合伙人这个问题。

创业最难的不是面对市场上的各种风险和对手，而是不断地面对自己的内心。

一个团队中至少要有一个人物，他是铁了心干，不管其他人干不干，他都是要干下去的。只有有了这样一个人，这个团队才会有明天，才会在遇到各种各样困难的时候，想尽一切办法克服它们。因为这么一个核心的人，他想的永远是如何解决困难、渡过难关，而不是退缩。而那些对于其他人有依赖心理的人，一旦遇到大的困难，就很容易退缩。有的人在遇到困难，外面又出现一些其他的机会时，也许就会动摇、离开。

创业中的你，是哪种人？

“如果创业团队中的其他人不干了，你干不干？”

一个团队里面如果没有这么一个“心定”的人，创业将很难成功。

2014年2月19日，腾讯与大众点评宣布达成战略合作协议，腾讯将投资、入股大众点评，占股20%，大众点评将保持独立运营。

如今大众点评网晋升为腾讯嫡系，不管将来是被全资收购还是进行IPO（即首次公开募股），结局貌似都在向好的方向发展，但其成长历程中有些教训，值得创业者以及那些创始员工们特别警醒。

从打造中国互联网第四大平台到借助腾讯才能继续往下发展，落差可谓



巨大。从创业团队的角度来讲，最大的问题：创始人太纠结，在独立上市和“卖身”之间摇摆不定。

创业者有些心浮气躁太正常了。站在大众点评的角度上看，有 IPO 这个目标很正常，估值要达到 20 亿也算正常。但是要打造中国互联网第四大平台就有些好高骛远了。

比如它在 2013 年初发布了一个所谓的平台，但反响平平。开放平台不是你想做就能做的。如果你是 BAT（即百度公司、阿里巴巴集团、腾讯公司）这样的巨头，IPO 自然会是一件非常赚钱的事情。但是大众点评是什么级别的公司？千万级别的用户数，自己还处在圈用户的过程中，就做开放平台给别人？这就是制订战略时盲目扩张的结果。

从两年前开始，大众点评要被收购的消息就没断过。一会儿放点风声，一会儿又严肃辟谣，领导层有想过底下这些员工的感受吗？创业者和员工是在一条船上，你一会儿说卖一会儿说不卖，老板的心都不定，怎么让员工定下心来干活儿？

人心浮动，是创业团队的大忌。整整两年多的时间里，各种消息飞来飞去，大家都觉得老板的态度摇摆不定。找不到踏实的目标，团队不泄气才怪！

民营企业最大的忌讳是老板“心不定”，在这里经营公司，心里还想着也许有其他一些更赚钱的事。公司干着干着有困难了，老板就想有没有另外容易赚钱的方法，这是企业第一大难题。

创业的过程就像一场面试。笔试、初试的时候大家都刚刚创业，实力相当，这时候努力一点认真一点很快就能脱颖而出，于是有的人二十多岁就做了老

板，有的人迟些也终于赚到了第一桶金。

之后就是复试，每个人都有些能耐，聪明才智上都不成问题，这个时候再想要胜出就不那么容易了，单靠努力和认真还不够，要有很强的坚忍精神，要懂得依靠团队的力量，要懂得“招兵买马”。

过了复试，终极考核就来了。大家都是高手，只能等待对方犯错了，要想轻易击败对手是不可能的。这时候，有些人往往刚愎自用，好高骛远，甚至迷失了方向，脾气变得暴躁，心情变得浮躁。此时，团队最大的问题就是他们自己。

试想，老板整天在想自己赚钱的事情，没有想公司和员工的事，这就是老板心不定。老板一会儿这个赚钱就干这个，一会儿看别人那个赚钱就开始对那个感兴趣，总想走捷径，总想一夜暴富，心情就会变得浮躁，所以，“心不定”是中小企业经营过程中最大的忌讳。

中国的中小企业的平均寿命是三年，很重要的一个原因是中国的大多数中小企业是在做项目而不是做企业，是在用做项目的心态来做企业。经常听到一些中小企业主说：“有什么赚钱的项目给介绍介绍。”这种心态导致社会上什么赚钱做什么，是典型的项目心态，而不是企业心态，所以心定不下来，这是经营企业的大忌，也就是说，老板“心不定”是企业最大的忌讳。

在全社会都在热议商业模式、盈利模式的今天，在时代热情鼓吹快公司大跳跃的时刻，让你定下心来脚踏实地，似乎不合时宜。然而，对于企业家想要成就百年企业的梦想来说，慢就是快！少就是多！

财富是每一个人都希望拥有的，但一个人只有明白了财富必须通过自己