

李建立◎著

带

带出骄人的业绩

队

带出卓越的团队

伍

带出企业的成功

中基层管理者领导力法则



机械工业出版社
China Machine Press



李建立◎著

带

带出骄人的业绩

队

带出卓越的团队

伍

带出企业的成功

中基层管理者领导力法则



机械工业出版社
China Machine Press

本书是写给企业管理者的，特别是企业的中基层管理者。

带队伍是中国式的管理之道，要使中国企业管理卓有成效，“带”字当头，“带”至关重要。所谓“带”就是为达到目标而进行的培养，就是激发员工的激情和积极性，发挥潜能，带出技能，带你的员工去完成任务，带你的员工成长，将你的员工从优秀带到卓越。

“带”是组织中处于中间层的工作之道，“带”是组织中基层管理者落实上级意图的执行力之道，“带”是组织直线经理人管理下属使部门卓越的领导力之道。

图书在版编目（CIP）数据

带队伍：中基层管理者领导力法则 / 李建立著. —北京：机械工业出版社，2009.1

ISBN 978-7-111-25691-5

I. 带… II. 李… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 187786 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：徐 井 张美杰

责任印制：李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm · 12.25 印张 · 1 插页 · 164 千字

0001—8000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-25691-5

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

前言 管理者的苦恼及其出路

近来，在企业管理咨询和管理培训中，常常听到企业家倾诉他们的苦恼：“企业员工跟不上我的思路，中基层管理者不能有效地上传下达！”

虽然企业发展思路清晰，却难以落实！中基层管理者提高执行力的真正途径何在？

有些中基层管理者虽然身在管理岗位，却不能独当一面。尤其是一些管理者只注重业务管理，却不愿承担公司文化等方面的传承工作。

尽管企业采取了很多激励措施，但为什么员工的绩效还是无法提高？

员工缺乏相关经验，只能靠自己摸索，从而导致工作效率低下！

企业的中基层管理者是企业运营和日常管理的关键环节。中基层管理者究竟该承担什么角色？如果说企业家是大脑，员工是四肢，那么中基层管理者就是腰。一个人要想活得生龙活虎，“腰”是支撑；一个企业要有活力，直线经理人是关键。

中基层管理者在企业管理中承担了非常重要的角色。他们是企业员工的直接领导者，是团队和项目小组的负责人，因此，他们的管理和行为方式集中传达了公司的理念和宗旨。员工正是通过这部分人的管理行为，来认识企业和自己的职业生涯，所以，中基层管理者的管理理念和管理行为是一个重要的管理问题。在管理实践中，以下五个方面是值得强调说明的：

(1) 领导，不仅仅是管理，要以身作则，做榜样、树旗帜；要培养影响力，而不仅仅是命令；要做教练。

(2) 团队精神，不仅仅是个人英雄主义。要信任员工，关注团队和组织，要通过员工来提高团队和组织的绩效。

(3) 沟通，不仅仅是命令。敞开心扉，用心交流；充分沟通，避免误会；沟通要明晰、有效、对称。

(4) 激励，不仅仅是约束。要鼓励员工而不是一味地“限制”员工；多些正面、积极的表扬，少些批评和责备；通过员工的成长来提升业绩。

(5) 文化，不仅仅是制度。对员工进行价值观管理，营造氛围，通过组织氛围建设来实现文化管理的魅力！

以上是我在企业管理中得出的管理主张，即员工是“带”出来的！

联想集团的柳传志有一个关于管理的经典概括，即管理三要素：搭班子、定战略、带队伍。带队伍是一个过程，是事业成功的支撑！

带队伍，是企业高层管理者需要承担的角色，更是中基层管理者的责任。中基层管理者是执行和落实企业管理制度的直接操盘者，这部分人的状态是企业生存状态的直接体现。

目前我国企业正处于管理转型期，各种管理理论层出不穷，但仍然缺乏能够解决本土企业问题的管理思路。究其原因，是中国员工的职业化水平和职业素质，与西方发达国家相比还存在一定的距离。因此，中国企业界一直在实践中努力寻求适合中国本土企业的管理方法。要实现中国式管理，要使中国企业管理卓有成效，“带”字当头，“带”至关重要。中国企业管理强调“带”，“带”是无距离的训练和管理。《亮剑》给我们刻画了一位成功的领导者——李云龙，他的管理艺术，除了敢于担当责任之外，一个重要的法宝就是“带”队伍，从而使他的团队具有了强大的战斗力。《士兵突击》中的许三多，从一个来自农村的“傻小子”成长为一名优秀的特等兵，主要归功于他几位直接上司“手把手”地带！

什么是“带”？“带”就是为达到目标而进行的培养，就是激发员工的激情和积极性，发挥潜能，带出技能，带你的员工去完成任

目 录

前言 管理者的苦恼及其出路

第一章 中基层领导力诊断室	1
我们所渴望的优秀员工	2
卓越领导素描	6
员工是带出来的	9
回想过去的管理效果	11
领导的误区	14
第二章 基础篇：让员工从内心尊重你	19
区分权威与职权	20
你不只是管理者，更是领导者	23
用你的专长征服员工	27
他绝不仅仅是完成任务的工具，而是他自己	31
尊重员工的工作	35
关心员工的身心健康	39
信任比什么都重要	44
以身作则，行胜于言	49
影响力：春雨润物的力量	53
第三章 提升篇：带动员工去完成工作	59
“走动式”管理	60
与员工分享公司愿景	64
给予员工明确使命而不只是目标	69
让员工参与管理	73

沟通是制胜的法宝	77
多些建议与鼓励, 少些意见与批评	87
少“推”多“拉”	91
己所不欲, 勿施于人	94
第四章: 加强篇: 让员工在成长中创造绩效	97
师徒关系新内涵	98
对员工的职业生涯负责	102
帮助员工更清楚地了解自己	107
关于培训	111
爱他, 尊重他, 但工作上不妥协、不含糊	117
做“平台”, 而不是做“拐杖”	120
第五章: 卓越篇: 通过员工的责任管理实现自我管理	123
对员工进行分类管理	124
敢于并善于授权	129
对员工实行责任管理	134
善于给员工压担子	137
用好激励杠杆	142
由目标管理走向自我管理	147
帮助员工跨过高山	151
第六章: 几个善意的提醒	155
忠诚于积极的价值观	156
没有百分之百令人满意的员工	160
不要期待员工比你还棒	164
无为而无不为之	165
领导是瓶颈	169
培训的再认识	173
后记	179
参考文献	182

第一章

中基层领导力诊断室

任务交给他总是可以足够地放心,每一项任务他都能出色地完成。

他总是积极上进,对每一件事都有责任感。

他从不抱怨,从不会因报酬问题而降低工作热情。

他有着明确的目标,从不害怕挑战和压力。

他非常尊敬领导,了解领导的喜好,并善解人意。

困难出现时,他总会站出来,勇于担当,勇于为领导排忧解难。

.....

这样的优秀员工不是天生的,也不是招聘来的,而是领导者们培育出的,能为你打仗的“兵”一定是你带出来的。

我们所渴望的优秀员工

你或许在想：如果我的员工都能对企业忠诚而且具有不折不扣的执行力，那么我所不懈追求的每一个目标必定都能很好地实现。你甚至会不停地描绘你心中优秀员工的种种特征：

任务交给他总是可以足够地放心，每一项任务他都能出色地完成。

他总是积极上进，对每一件事都有责任感。

他从不抱怨，从不会因报酬问题而降低工作热情。

他有着明确的目标，从不害怕挑战和压力。

他非常尊敬领导，了解领导的喜好，并善解人意。

困难出现时，他总会站出来，勇于担当，勇于为领导排忧解难。

他不会固执己见，也不会盲从。

.....

但现实似乎总是与理想相反，在现在的企业中，像罗文那样执行命令的人很少，更别说他还很好地完成了任务。要完成任务，不仅要学习书本上的知识，聆听他人的种种指导意见，更需要一种敬业精神，对上级的托付，立即付诸行动，全心全意地完成任务，还要有一种成功的心态，主动去做每一件事。怎么样才能把事情做到最好呢？这里有个寓言可以引起我们的深思：

三只老鼠一同去偷油。它们决定叠罗汉，得手后大家轮流喝。而当其中一只老鼠刚爬到另外两只的肩膀上，“胜利”在望之时，不知什么原因，油瓶倒了，引来了主人，它们落荒而逃。回到鼠窝，它们开了一个会，讨论失败原因。最上面的老鼠说：“因为下面的老鼠抖

了一下，所以我碰倒了油瓶。”中间那只老鼠说：“我感觉到下面的老鼠抽搐了一下，于是，我抖了一下。”而最下面的老鼠说：“我好像听见有猫的叫声，所以抽搐了一下。”

在现实的生活和工作中，经常会遇到类似的争论情境。下面的情况您可能遇到过：

生产经理说：“产量和质量上不去，我们有一定的责任。但主要原因是，设备漏油的问题，经常停机。”生产经理把问题抛给了修理人员，而没有想设备为什么会漏油？是保养设备不力？还是操作设备不当？

修理人员认真地总结道：“主要是因为零配件老化、变形了，没有零配件可以更换。”修理人员还是没有多找找自身的原因。

设备采购人员马上解释道：“公司调拨的资金有限，这些零配件的价格又贵，并且购买的难度大。”又是借口！

于是，大家异口同声地说：“原来如此。”言外之意：产量和质量上不去不是我们造成的。

正是由于有这样一群员工，所以团队绩效不高，员工成长缓慢，大家互相抱怨，部门沟通不畅，总是有诸多不满。领导们被一系列问题困扰着：

公司引进大批人才，几乎遍布各个部门，可工作效率并未提高。

我们付出了很大努力，员工还是不能上手。

越是高级人才，越难以融入工作，发挥价值。

员工的惰性一直存在，简单的任务总是反复出现错误，同样的错误一再出现。

教会员工做一件事情要比自己亲自动手更耗时、耗力。

比起过去，现在的员工更多地关注报酬，而事业心降低。

员工很难被激励，总是对我们提出的激励措施充满了怀疑。

能够独当一面的员工要用很多年才能培养出来。

员工一旦羽翼丰满，就要离巢而去，培养的成果尽付东流。

.....

我们不禁要问，什么样的员工才是优秀的员工？优秀的员工究竟从哪里来？优秀的员工拥有什么样的特质？领导者如何造就优秀员工？如何建立一支富有凝聚力和战斗力的团队？等等，这是目前许多企业领导都需要深刻思考的问题。

通过大量调查研究，我们发现，无论什么行业，无论什么企业，优秀的员工总是有着某些共同的特质。这些特质和他们从事的工作并无太多联系，而是完全体现在个人的工作态度上。优秀的员工正是因为有了良好、积极的工作态度，才会通过坚持不懈地努力，做出正确的举动，获得想要的结果。如果你想让你的员工成为你心目中的优秀员工，那么你就应该明确地知道，这些员工的特质。下面就来总结一下，优秀员工身上一些共有的特征。

1. 乐于并敢于承担更多的责任

优秀的员工认为工作就是责任；这就是说，处在某一职位、某一岗位的员工，能自觉地意识到自己所担负的责任。无论做什么工作，他都会做到最好。当员工对自己的工作和公司负责的时候，他就会认真地对待工作，努力做到最好，这样才会产生积极、圆满的工作效果。优秀的员工总是主动要求担当更多的责任或自动承担更重要的任务，大多数情况下，即使他没有被正式告知要对某事负责，他也会努力做好。相反，没有责任意识或不愿承担责任的员工，不可能将自己的工作做到最好，也不可能成为优秀的员工。

2. 热爱工作，追求卓越

优秀的员工随时随地都充满热忱且精神饱满，因为热忱是成就一切的前提，事业的成功与否，往往是由决心和热忱而决定的。拥有非成功不可的决心和热忱，可以使困难得到解决或者变小。相反，没有热情，没有激情，这样的员工不仅不能给企业带来价值，甚至会影响

其他员工的情绪，使整个团队的士气低迷。

3. 时刻牢记公司的利益

一个员工，如果不把公司的利益摆在首位，哪怕他有再大的能耐，也不能算是优秀的员工。一个时刻只为自己着想的人，是难以取得成就的，企业最终也会抛弃这样的员工。这类员工最终也很难实现自己心中的理想，很难获得最终的成功。

4. 把敬业当成一种习惯

优秀的员工是积极主动，且具有积极思想的人，这样的人在任何地方都能获得成功，而那些消极、被动地对待工作的员工，在工作中寻找种种借口的员工，是不会受欢迎的。优秀的员工总是把敬业当成一种习惯，员工有了敬业精神，就更容易帮助企业获得成功。

5. 注重细节，遵守准则

在企业里工作，员工们做的大部分都是“小事”，因此，员工必须养成注重细节的习惯。人们常说：凡事需用心。当一个人真正用心做事的时候，他就会一丝不苟地把事情做到最好。

6. 注重个人形象，维护公司声誉

优秀的员工不论是在公司还是在其他地方，都非常注意自己的形象，同时极力维护公司的声誉。因为他们明白，在别人面前，自己的形象就代表着整个公司的形象。团队精神是优秀员工最重要的精神之一。优秀的员工都明白，所有成绩的取得，都是团队共同努力的结果。只有把个人的实力充分与团队结合形成合力，才具有价值和意义。

卓越领导素描

我有一位朋友就职于国内一家知名企业，不久前他离开了那家公司。闲聊的时候说到了他曾经的一位领导，他颇有感慨地说：“他不仅是我的领导，更是我的老师。即便如今我已不是他的员工，每当有什么好的或者不好的消息，我都会第一时间向他汇报。失败的事我会觉得丢了领导的脸，成功的事我会觉得对得起领导多年的培养。假如现在他需要我回到公司，即便是义务的，我想我也会不假思索”。

究竟是什么事情可以让他如此心悦诚服呢？

“他重视我的需求，会给予我恰当的指导和培养；他重视我、信任我，即便是我认为自己还不具备相应能力的事情也会放手让我去做；成绩是我的，责任是他的；他会从我的角度考虑问题，从不强加自己的意愿，即便我选择离开公司，只要他认为对于我的职业发展有利，他也会支持我……”

而说到另一位领导时，他无可奈何地摇摇头说：“我希望以后的职业生涯中再也不要遇到这样的领导。”我很诧异，同样是与他朝夕相处了四年多的领导，为何区别如此之大？他说：“在他眼中，我只是一个完成任务的工具。在他那里从来得不到任何真诚的帮助和信任”。

作为管理者，都希望留给员工像第一位领导留给我朋友那样的印象，永远都是发自内心的忠诚和信任。

但怎样的领导才能让员工如此折服呢？或者说什么样的领导才是好领导？员工更希望他的领导是什么样的呢？

仔细想想，你也曾经是一名员工，有着最朴素的愿望，渴望自己在团队中受到尊重，渴望自己在工作中学习成长，渴望自己的努力得到承认，渴望被发现、被肯定，甚至被帮助，渴望来自于领导的指

导、聆听、赞赏……

那么，现在，你觉得你能够成为自己心目中那个卓越的领导吗？你认为员工应该对你有绝对的遵从和信任吗？

卓越从来就不是一蹴而就的，任何成功的领导者都是从点点滴滴做起的，都是在用心做着每一件事。只有通过多年的实践积累和不断挑战，才能成就今天的卓越。卓越的领导应该具有以下一些行为特征：

- (1) 能够正确理解员工的所思所想；
- (2) 能够与员工自由地交换意见；
- (3) 有接受高水准工作并勇于挑战的能力；
- (4) 能够论点明确、重点突出地进行语言表达；
- (5) 能够适时向员工提供有用的信息；
- (6) 能够和员工合作并高效率完成工作；
- (7) 能够以积极的心态面对困难。

如果希望具备这些特征，那么你就应该照此去做！让员工从心里认为你是一个值得尊敬的人，即使员工离职，也让他对你心存感激。让员工成为追随者而不仅仅是员工。

监督一名员工与激励一名追随者，对达到更高的绩效来说作用是不同的。员工只是寄希望于通过个人努力获得生存条件和进步；追随者却希望能够达到和领导者同样的目标，以至最终他们能够共享胜利果实。

卓越的领导能够给予员工适当的关心，而不是过多地干涉。卓越的领导会向员工提问，并促使他们自己思考。如果员工的态度模棱两可、不负责任，领导就会提出批评，并帮助改进；而不是什么事情都帮员工操办，有求必应。卓越的领导从心里期望员工成长，而不仅仅是把员工当作挣钱的工具。

作为管理者，要想成为真正的卓越领导，要想能够带领你的团队打胜仗，要想在激烈的人才竞争中胜出，必须不断地进行自我修炼。

著名的成功学大师拿破仑·希尔说，我们每个人都受到习惯的

束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的。许多事情反反复复地做就会变成习惯，人的许多行为习惯都是在做中养成的。对习惯进行管理，简单地说，就是用新的良好习惯去破除和取代旧的不良习惯。

卓越的领导需要在如下方面进行管理习惯的修炼：

(1) 时间管理。面对经济的飞速发展以及外界激烈的竞争，如何抓住时间，有效管理好时间，提高工作效率，对于管理者来说，最为关键。

(2) 日清日毕，决不拖延。规定当日完成或在一定时间完成的工作尽量要按时完成，否则拖拉的结果必然会影响今后的工作计划。长此以往，就会形成恶性循环，总会有事情做不完，总会有事情打断手头的工作，工作效率必然大受影响。

(3) 强调授权与信任。管理者还要学会对员工授权，要信任和接受员工。常言道：用人不疑，疑人不用。相信员工是一种良好的心态、开阔的胸怀和较高的思想境界。当然，授权不等于放任不管，管理者要对员工进行适当的指导和控制。

(4) 经常反思、总结。养成反思的习惯，可以总结更多的经验和教训，同时也能不断地修正今后的工作，这样就可以非常清楚地看到自己迈出的每一步。反思应该是一个持续不间断的过程，而不是偶而为之。只有这样才能很好地把握自己要做的每件事情。

(5) 要注重学习，不断提升能力。现代社会竞争瞬息万变，社会高速发展，任何一个企业都会因未来的不确定因素而不得不时时如履薄冰，这对管理者的素质提出新的挑战。满足现状就是落伍，只有不断学习，不断接受新事物、新观念，才能求得不断发展。所以，作为管理者来说，需要把有限的精力投入到工作所需要掌握的知识中去。一方面，要善于从工作实践中学习，不断地用掌握的理论知识去验证，总结升华为个人的理论，并指导再次实践。另一方面，要迅速掌握与深刻理解新理念、新方法，保持理论的前沿与高度，这样才能更好地领导员工，领导企业在激烈的竞争中取得胜利。

员工是带出来的

日本电产集团的会长永守重信先生在《成为“带领他人”的人》一书中写道：“如今是个危机四伏的时代，‘只有做到这一点才行’——高层领导给部下指明了这样的方向之后，员工才会时刻有危机感。”就像永守重信所说的，领导就是带领员工走向成功的人。优秀的员工不仅仅是靠招聘获得的，更是卓越的领导一步一个脚印地带出来的，这些领导是企业的代表。我们不否认，有些员工加入企业之前就具备了很好的背景：受过良好的教育，毕业于著名大学，有着令人羡慕的职业经历，曾在知名企业业绩不菲。可这样的员工不经过企业的磨砺，不经过领导的点拨，也难以融入企业，也就不能成为这个企业的优秀员工。

不要幻想员工一上岗就能独当一面，不要强求刚刚就职的员工就会对你心悦诚服，更不要强求员工热情洋溢地为企业奉献，或者为部门目标而奉献。因为这样的员工不是自然产生。而是要靠你悉心培养。你希望拥有什么样的员工，你就应该用什么样的方法，或者心态，去培养他。

你需要调动自己所有的技能，包括人际技能、管理技能、业务技能，去赢得员工的尊重和信任。这些尊重和信任是脱离于你的职位的，它属于你个人，而不属于你的职位。

你需要真正地关心员工，了解他们的期望，并且将关心他们、爱护他们变成一种习惯，为他们的职业发展负责，甚至能够想到他们的生活所需。

你需要像师傅一样，不仅把他当成一个能够完成任务的人，还要把他当成一个拥有成长欲望的徒弟，耐心地教育他，手把手地指导他，毫无保留地将你所知道的告诉他。

你还要像长辈一样，能够预料到他可能会遇到的困难，鼓励他，

帮助他，甚至为他犯的错误承担责任。

每个人都有不同的价值观、见解、态度、信仰、文化，以及不同的工作习惯、奋斗目标、志向和梦想。由于这些的多样性，所以，如何将这些不同的个体组建成一支高绩效的团队，有赖于你充当的角色，你就必须在工作中充当多重角色。

(1) 企业领导。企业领导有时必须果断地下达指示，对员工提出明确的目标，并向他们提供一定的支持，成为能够带领员工的人，要能够“带领员工走到他们从未走过的地方”。你既是下命令的人，也是吹号的人。作为企业领导，你必须学会鼓舞员工，在你的鼓舞下，没有也不允许有后退的人。

(2) 员工的知心人。与严厉相反，有些时候，你有必要起到帮助员工排忧解难的作用，了解员工心中所思所想，帮助员工走出心理困境。只有这样，才能增强员工凝聚力，保证大家愿意跟着你走，才能使大家同心同德而不是离心离德。

(3) 导演。你得学会营造一种融洽的团队氛围，让团队中的每位成员都能够按照工作的需求，扮演好自己的角色，做自己应该做的事情。你可以时常地开一些玩笑，以及毫不客气地说对方，但是，这并不能影响整个团队的氛围与积极性，在这个过程中你们能更好地谈心，了解彼此。

(4) 教育专家。你的信念、价值观、主张都要成为你所在的组织或团队的意志，都要被你所带领的员工所认可。所以，你有必要把握每个人的个性，擅长和不擅长的方面，根据具体情况进行培养，帮助员工扬长避短，使员工都能够成为某一方面的专才。

幸运的是，领导者是后天造就的，而不是天生的。为了能够带领企业员工更快、更远处前进，你必须尽快让自己成为卓越的领导，必须更快、更准地带领员工。为此你需要注意以下几方面。

1. 要“征服”你的员工

这就需要领导者自身具有高超的能力和人格魅力，能够作出正确