



搭班子 定制度 带队伍

ZHANGKONGQUANJUDESANXIANGXIULIAN

领导者掌控全局的 三项修炼



卢娜 陈金祥 ○ 编著

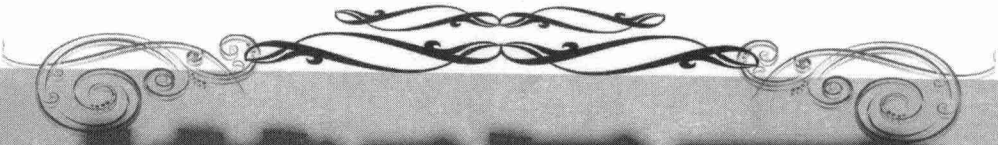
搭好班子唱对戏：班子是企业的内核
定好制度管对事：制度是执行的保障
带好队伍选对人：人才是基业的根本

DABANZI

中国商业出版社

DINGZHIDU

DAIDUIWU

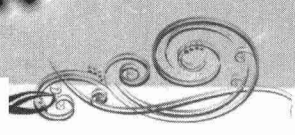


搭班子 定制度 带队伍

LINGDAOZHE
ZHANGKONGQUANJUDESANXIANGXIULIAN

领导者掌控全局的 三项修炼

卢娜 陈金祥 编著



搭好班子，选好人才：班子是企业的内核
定好制度管对事：制度是执行的保障
带好队伍选对人：人才是基业的根本

DABANZI

中国商业出版社

DINGZHIDU
DAIDUIWU

图书在版编目(CIP)数据

搭班子 定制度 带队伍:领导者掌控全局的三项修炼/卢娜,陈金祥
编著. —北京:中国商业出版社,2010. 2

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6726 - 3

I. 搭… II. ①卢… ②陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014125 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京嘉业印刷厂印刷

*

710 × 1000mm 1/16 18 印张 250 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

FOREWORD

领导者的重要职能是管理,将管理落实到实际之中就是组织与指挥,其组织能力与指挥能力如何,是体现领导者素质、水平的重要所在。一个善于组织与指挥的领导,才会具有强大的凝聚力、号召力,才能够根据发展目标的需要把握好三要素——搭班子、定制度、带队伍。这三个要素,势必关系到整个团队的战斗力,并对企业目标的推进和完成起着决定性的影响。

搭班子,就是凝聚一群能力与人品都突出的志同道合者,组建核心的管理系统,形成“领头雁”作用。领导班子是指挥的中枢,是企业的大脑,没有一个好的大脑,企业就难以平稳地发展,更难以不断地壮大。对于这个班子来说,重要的是要根据各自的特长进行结构优化,做到集思广益、取长补短,以保证在企业内部发挥领导层的“合力”,取得 $1+1>2$ 的效果,这也是企业能够在激烈竞争中脱颖而出的关键。

定制度就是讲规矩,立方圆,以制度来规范管理。没有规矩,不成方圆,无论在什么地方都是如此。倘若缺乏制度,那么团队就会像一盘散沙一样,松软无力,甚至混乱不堪。定制度的目的,就是对相关行为作出明确的规

领导者掌控全局的三项修炼

前言

FOREWORD 2

范和约束,以确保工作的顺利开展。毋庸置疑,成功的企业背后一定有规范性与创新性的企业管理制度在良好地实施。为此,科学地建立一整套合理的规章制度,并落实到位,会起到事半功倍的效果。

带队伍就是领导者必须善于发挥领导的艺术,带领好一帮人乃至一个团队。“带”的艺术包含着广泛的内容,即要会激励、敢批评,指导员工成长进步;注意沟通、交流,及时发现矛盾、解决矛盾;善于授权、巧妙集权,让员工在合理监控下发挥自身积极性,这样才能构建一支充满凝聚力、向心力的过硬队伍,企业也才会不断增强创造力、竞争力。

把握好搭班子、定制度、带队伍这三项内容,领导者就能提纲挈领,掌控企业的大局、全局,从而可以集中精力解决全局性、战略性、方向性问题,把好企业的方向舵,用好人、管好人,发挥人才作用,而不是自己上阵,眉毛胡子一把抓,忙得不可开交但却事倍功半。因此,现代企业领导者,要想立于不败之地,获得持续健康的发展,必须注重做好这三个方面的修炼。

搭班子 定制度 带队伍

领导者掌控全局的三项修炼

上篇 搭班子 <<<<< SHANG PIAN

领导班子是精明的智囊团，是企业的大脑。所谓“搭班子”，简单地说，就是组建核心的管理系统，将一群能力超强，人品优秀的领导型人才凝聚到“班子”之中。通过集思广益、协同指挥，形成强大的领导层“合力”，得到 $1+1>2$ 的效果。纵观古今，大凡成功的企业都必有一个好的班子，这是顺利实现企业奋斗目标的必然所在。

第一章 搭好班子方能发展制胜

领导班子是集体的领路人，是团队的带头人，是全盘指挥的中枢系统。没有他们的良好管理，队伍就会松散；没有他们的团结一心，员工就不能和谐共进；没有他们的卓越领导，企业就不能良好发展。他们是企业崛起的关键，是企业发展制胜的必要条件，所以想要企业腾飞，首要条件就是构建一个卓越团结的领导班子。

成就事业，绝对离不开好班子 /2

好班子才能形成强大的战斗力 /5

班子是崛起的关键 /7

“一把手”决定企业前景 /10

“将”好企业才好 /12

加强班子建设，使其发挥强大战斗力 /14

搭班子
定制度
带队伍

领导者掌控全局的三项修炼

第二章 优化班子结构，打造高效团队

班子结构臃肿，就难免人浮于事；官僚作风泛滥，就难免效率低下；不能与时俱进，就难免无法应对当前的激烈竞争。因此，一个好的班子结构应当是精简型的、学习型的，使人人有事做，人人求发展，这样企业才能保持活力，创造佳绩。

合理地搭配领导班子，让 $1 + 1 > 2$ /16

成员组合最好呈现互补状态 /19

科学配备，优化班子结构 /21

排解“公司政治”，减小内耗 /24

避免掉入“家族陷阱” /26

缩编领导班子，精简机构 /29

不要让官僚主义的管理体制蔓延 /32

专业化管理，建现代化班子 /35

第三章 培养班子后备力量，防止人才断层

人才是企业最重要的资源，不注意储备和培训，就难免遭遇人才断档，特别是在领导班子阶层跳槽、离去后，如果短时间内不能找到适宜的人员接班，更可能会对企业造成难以估量的损失。所以，企业应当注重对人才的投资，提升板凳队员的深度，形成良好的接班人制度，这样即使领导层跳槽了，也会有能力强、能孚众望的人接替上，而不至于出现管理真空。

不注意培养后备力量，就容易遭遇人才断档 /39

注意“板凳队员”的“深度” /42

注重培训，打造学习型领导班子 /45

及时进行新旧班子的更替是明智之举 /47

赛马选人，合理又服众 /49

培养合格的接班人是百年大计 /51

形成良好的接班人制度 /54

中篇 定制度 <<<<<

ZHONG PIAN

没有规矩，不成方圆，无论在什么地方都是如此。简单地说，制度就是纪律或规矩。倘若缺乏制度，那么团队就会像一盘散沙一样，松软无力，甚至混乱不堪。定制度的目的，就是对相关行为作出明确的规范和约束，以确保工作的顺利开展。须知，成功的企业背后一定有规范性与创新性的企业管理制度在良好地实施。为此，科学地建立一整套合理的规章制度，并落实到位，会起到事半功倍的效果。

第四章 用制度管人，按制度办事

制度是一个企业能够良好运转的关键所在，是每个领导者都应该掌控的管理利器，只有制度到位，责任到人，才能防止领导阶层推诿责任、贪污腐败，才能让工作散乱的员工变得勤快，才能够形成良好的企业文化，从而走上健康稳定的发展之路。

没有规矩，不成方圆 /58

一套好的制度比多几个人管理更有用 /61

制度到位，责任到人 /63

纪律严明胜过一切说教 /65

制度激发管理活力 /67

制度让文化落地生根 /69

企业发展离不开好制度 /71

搭班子
定制度
带队伍

领导者掌控全局的三项修炼

第五章 如何制定合情合理的制度体系

管理制度是现代企业制度的主要内容，它与员工最为息息相关，影响员工的日常生产经营活动，特别是其中的人力资源、薪资福利、绩效评估等几条，都关系到员工的切身利益。如果领导者在制定这些制度时能够做到以人为本、平衡好企业员工双方的利益，就可以极大地调动员工的工作积极性，从而使个人和企业协同发展，反之则可能陷入管理混乱、效率低下的境地。

了解现代企业制度的基本内容 /73

企业管理制度编制的要点 /76

一般人事制度必备的条例 /78

建立有效的薪酬制度是重中之重 /81

人才管理的杀手锏——绩效评估 /83

考评要把握好尺度 /86

制定管理制度的原则 /88

不能缺乏人性化 /91

注意完善更新，才能适应企业发展 /93

定制度应避免违反的八条戒律 /96

制度好坏往往决定结果好坏 /98

第六章 制度的效力在于执行

制度的效力在于执行，没有执行的制度就等如拔了牙的老虎，根本无法让员工敬畏，也就谈不上遵守了，那就跟没有制度一样。所以对于违反制度的情况必须及时、严格惩处，而且要做到一视同仁，这样制度才能让人认可、让人遵从。同时制度还应该及时完善，因为社会在进步，企业在发展，制度也难免有与时代不副的时候，不能及时完善，就可能阻碍公司的发展。

- 制度是执行的保证 /100
- 坚决抛弃法不责众的思维定式 /103
- 执法应严 /105
- 无情管理，人人平等 /107
- 要及时惩处违规行为 /109

下篇 带队伍 <<<<<

XIA PIAN

企业内的诸多问题归根到底都是人的问题，所以，要使企业管理卓有成效，领导者必须会带队伍。在“带”的字眼中寄寓着领导管理的极大智慧，它包括许多方面，即要善于激励、敢于批评，指导员工成长进步；注意沟通、交流，及时发现矛盾、解决矛盾；敢于授权、巧妙集权，让员工在合理监控下发挥自身积极性等，拥有这些管理艺术，才能构建一支充满凝聚力、向心力的过硬队伍，企业也才会不断增强创造力、竞争力。

第七章 带队伍是管理职能也是领导艺术

带队伍是管理职能也是领导艺术，是彰显领导者能力水平的重要标杆。想要带好队伍，就需要领导者高标准、严要求，以身作则，发挥好表率作用。只有领导者自身能力强，决策水平高，人格魅力足，才能齐心协力，同舟共济，推动事业不断前进。

- 想要带好队伍，领导者必须率先垂范 /112
- 决策力是领导者极重要的品质 /115
- 感召力是领导力最重要的来源 /117
- 以人为本才能让员工心甘情愿做事 /120
- 共同的奋斗目标可以产生强大的驱动力 /122
- 承担责任是管理者的天职 /124

搭班子

定制
带

领导者掌控全局的三项修炼

以身作则胜过一切发号施令 /127

真抓实干比能言善辩更重要 /129

行得正，做得直，才能响当当、硬邦邦 /131

做领导，功底越厚越好 /133

第八章 有凝聚力的队伍才能打硬仗

一个强有力的团队最重要的就是建立牢不可破的人际关系，也就是要有凝聚力，它增强战斗力，提高执行力，使队伍能面对一切困难，打赢硬仗。而一个团队想要具有凝聚力，离不开以人为本的管理、共同目标的树立，以及相互之间的信任、帮助。这样才能思想上坦诚相见，消除戒备心理，实现和衷共济；感情上互相尊重，互相理解，实现情感认同；工作上协调一致，密切配合，实现荣辱与共。

要让大家打心眼儿里佩服你 /135

不要在危机时抛弃下属 /139

给犯错误者戴罪立功的机会 /142

关键时刻给予必要的帮助 /145

重奖有功者是激励人心的好方法 /147

了解员工的满意度 /149

搭建信任的平台 /153

有效引爆员工潜力 /155

把“家人意识”融入到组织管理中去 /157

当好员工的“家长” /160

牢记“团结就是力量” /163

班子
定制

带队伍

领导者掌控全局的三项修炼

第九章 带好队伍选好人

带好队伍，一定要选好人。只有知道自己需要什么样的人，并了解他们各自的特点，才能选对最适宜队伍的人，才能将人才用好、管好，才能做到人尽其才，才能发挥出团队最大的作用。当然选人并不代表只追求高学历、高资历，而是选择适合相应职位的人，只要他能够在其位尽其心、称其职，能与他人团结互助、发挥该位置最大的作用，就是企业最需要的那个人。

带队伍，一定要重视人才 /166

人才是企业兴衰的决定因素 /169

选人才事业才兴 /171

选人不要只关注学历 /174

经验只保证不偏离“轨道” /177

最合适人选，即是最佳人选 /179

要得到千里马得先舍得草料 /182

招聘费些劲，管理就容易 /185

第十章 会激励、敢批评，员工成长进步快

员工都是渴望领导赞美、激励的，一句小小的温暖的话就可能让员工充满干劲，一点诚心实意的赞美就可能让员工奉献他的忠诚。在企业管理上，领导者善于运用激励、赞美就能够让员工更快地成长进步，当然管理者也不能总当老好人，需要批评的时候也不能手下留情。只有拿捏好激励和批评两者之间的度，才能发挥它们最大的作用。

带队伍就是不断激励员工的过程 /187

管理需要正面的、积极的激励 /189

满足员工的心理追求 /192

管理者的欣赏是员工进步的最大动力 /194

只有每一小步都受到鼓励，人们才敢尝试迈出更大的步子 /196

金钱激励要与精神激励相结合 /199
诚心诚意地赞美下属的优异表现 /202
管理者也不能总做老好人 /204
建立“热炉”一般的惩处法则 /207
对害群之马不能手下留情 /209

第十一章 善于沟通，构造和谐团队

沟通和交流是了解的基础、协调的前提，是管理的生命线。沟通的过程是交流思想、相互学习的过程，也是发现问题、取长补短的过程，更是达成共识、凝聚力量的过程。一个团结和谐的企业队伍，必须要建立健全沟通交流制度，定期不定期地企业内部开展不同层次的沟通交流和谈心谈话，从而充分调动每位成员的工作积极性，最大限度地挖掘每位成员的潜在能力，强化员工之间的协作配合，增强凝聚力和集体荣誉感，形成同心同德、和谐互动的良好局面。

良好的沟通是管理的生命线 /211
沟通带来理解，理解带来合作 /214
相互理解，什么事都好办 /216
忽视员工抱怨只会让抱怨蔓延 /219
群策群力，疏通内部意见 /222
尊重员工建议就是为组织创利 /224
引导部属间沟通是领导的责任 /227
定期与员工进行沟通 /229
建立迅速的沟通机制 /232
打破组织的藩篱，资源共享 /234
构造有机适应型组织 /238

第十二章 集权授权有艺术，无为而治有效率

领导者的任务不是替下属做事，所以事不必躬亲，权不必死抱，懂得合理授权反而能让手中的权力发挥最大用处，而且“地位”可以有效地调动员工热情，让员工更有干劲。当然，授权也要注意策略性，必须信任才能授权，必须注意合理监控，必须紧握最重要的权力，从而做到总揽不包揽、信任不放任，达到集权授权和谐平衡。

事不必躬亲，权不必死抱 /241

领导的任务不是替下属做事 /244

放权方可释放权力的效力 /248

信任是授权的精髓和支柱 /251

“地位”可有效调动员工热情 /255

接受的工作越重要，员工越有干劲 /257

授权也要注意策略性 /259

授权的好处 /261

合理监控与大胆授权同等重要 /262

散小权，集大权 /265

集权和授权的实质是管理权力收与放的平衡 /267

学会隐藏于制度身后“无为”式管人 /270

搭班子

定制度

带队伍

领导者掌控全局的三项修炼

上篇 搭班子

领导班子是精明的智囊团，是企业的大脑。所谓“搭班子”，简单地说，就是组建核心的管理系统，将一群能力超强，人品优秀的领导型人才凝聚到“班子”之中。通过集思广益、协同指挥，形成强大的领导层“合力”，得到 $1+1>2$ 的效果。纵观古今，大凡成功的企业都必有一个好的班子，这是顺利实现企业奋斗目标必然所在。

搭好班子方能发展制胜

领导班子是集体的领路人，是团队的带头雁，是全盘指挥的中枢系统。没有他们的良好管理，队伍就会松散；没有他们的团结一心，员工就不能和谐共进；没有他们的卓越领导，企业就不能良好发展。他们是企业崛起的关键，是企业发展制胜的必要条件，所以想要企业腾飞，首要条件就是构建一个强有力的领导班子。

成就事业，绝对离不开好班子

到了秋季，大雁就会离开北方向南迁徙，高空中它们时而排成“一”字，时而排成“人”字，越高山，掠江水，顶风冒雨，一路高歌。它们绝不“单独行动”，总是同进共退，让世人感叹赞美他们的团队精神。

当我们赞美翱翔的大雁时，更会钦佩它们的领队——领头雁。茫茫苍穹，领头雁始终保持明确的方向；电闪雷鸣，领头雁身先士卒展翅高飞；

一路前行中，领头雁始终以强烈的责任感关心着每一个队友，关心着追随者的前程。正是因为有了这些领头雁，雁群才能飞越万水千山，经历艰难险阻，抵达温暖的南方。

如果把队伍比作雁群，那么领导班子就是最重要的“领头雁”，是团队的导航。事业需要好领导，发展需要好班子。拥有一个精干出色的班子，就意味着拥有了一个强有力的指挥系统，由此，团队就会坚实有力，就能更好地发展壮大。所以想要做出一番事业，无论是在政治领域还是经济领域，都首先需要搭建一个好的班子，这是保证一切目标实现的必然所在。

汉高祖刘邦的江山便是以一个强有力的领导班子开辟而来的。刘邦原本是一名挂牌的亭长，出身低贱，自身的才能也并不出众，然而他却会搭班子——在他的领导班子中既有旷世谋臣张良和萧何，也有才智过人、有勇有谋的军师韩信，这便是他得天下的关键所在。

刘邦的班子相当强大：张良善谋大计，不为眼前种种假象所迷惑，有一针见血、拨云见日的伟大韬略，在秦末群雄并起的权力争夺战中，在刘邦实现皇帝梦的过程中，张良充分体现了出谋划策的辅佐作用——智取晓关，破敌于蓝田，逼得秦王不战而降；鸿门宴上巧妙策划、进退有据，令项羽无可奈何、刘邦全身而退；略施反间计，便令楚王君臣相疑、自乱阵脚；忽出奇兵，垓下一战，天下乃定。

韩信自幼熟读兵书、精通兵法，在加入以刘邦为首的领导班子之后，更是竭尽全力——奇兵渡陈仓，一战定三秦；二度出山救危局，声东击西平魏国；背水一战，以少胜多灭赵国；连夜渡黄河，趁乱取齐国；潍水淹楚军，四面楚歌吞霸王，为刘邦夺得天下立下了汗马功劳。

刘邦的成功正源于他构建了一个良好的班子，可见其“班子”的力量是多么的威猛，多么的巨大！又如，武则天是中国历史上惟一的女皇帝，在她执政期间采取了一系列的进步措施，使国家变得更富强，书写了“谁说女子不如男”的传奇，这也正缘于她搭建任用了以狄仁杰一千人为核心