

如何管

快速提升
中基层管理者
行动力

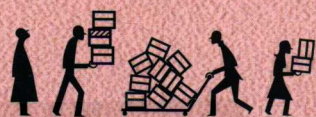
员工才会听

怎么带

【黄钰茗 孙科炎 著】

员工才愿干

彻底解读
带队伍
的方法



怎样才能带好队伍用好人？

16条中基层管理者必修的管理法则！

一步到位掌握当好中层领导的奥秘！！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

如何管

快速提升
中基层管理者
行动力

员工才会听

怎么带

【黄钰茗 孙科炎 著】

员工才愿干

彻底解读
带队伍
的方法



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

在本书中，作者依据多年的管理咨询和培训经验，围绕中层干部识人、选人、用人三大主题，提炼了 16 条必修的管理法则。这 16 条法则的内容涵盖了价值观的统一、规章制度的执行、授权管理、教育培训等中基层管理活动的方方面面。在内容上，旨在指明管理实践中必须遵循的原则性纲领及其实践应用方法，全书言简意赅，对中基层管理者的管理活动具有重要的启示意义和指导价值。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

如何管，员工才会听 怎么带，员工才愿干/黄钰茗，孙科炎著. —北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-18851-0

I. ①如… II. ①黄… ②孙… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 257625 号

责任编辑：戴 新 文字编辑：朱 雨

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：173 千字

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

本人在长期的培训工作中，与众多一线员工有着深入的交流。在对比了众多的管理现状后，我对一线员工的工作环境有着深切的感触——如何改善他们的心理体验，让他们积极地工作是众多管理者必须深入思考的问题。

我曾在众多公开课中，讲授过共识、同心等管理理念，也曾谈过管理执行力的问题。在这些交流碰触中，我越发感觉到，中基层管理者如何管好下属，如何带好下属，不仅关系到管理效率，同时还影响到组织人才的稳定性。在这样的启发下，我曾经编写出版过《带好队伍用好人》的指导手册，这本培训手册获得了众多读者——包括我的学员的热情反馈。对他们热情支持和赞赏，我非常感谢。实际上，我也由衷地感觉自己不胜厚爱。

随着时间的推移，以及在持续的授课和交流的冲撞下，曾经的经验总结在当下的管理培训需求中已经显得不够准确和简练。为了对中基层管理行为进行一次更加深入的归纳和总结，同时为众多中基层管理者解读更多的管理经验，我在接下来的课程开发中，有意识地归纳了中基层管理者在日常管理活动中必须遵循的相关管理法则，并在培训课程中进行解读和探讨。这些管理法则也获得了众多管理者的共鸣，这也是我出

权法则、短板法则、逆向法则、简单法则、守弱法则、牺牲法则、标杆法则、赏识法则、中肯法则、怀柔法则、超限法则、对立法则、责任法则，涉及企业管理的各个方面。经过提炼和升华后，已经具备了普遍的实用性，任何企业的管理者都可以实施“拿来主义”。本书对管理思想、原理和方法在做出详细论述的同时，还配以丰富的案例加以说明和论证，更加注重可读性和实操性。

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。企业的中层管理者是企业运营和日常管理的关键，中层管理者不懂带队伍的方法，组织就没有效率，团队就没有战斗力，企业就没有骄人的业绩。如何带好一个队伍，管好一个团队，这其中的法则一定能成为你的灵丹妙药、制胜法宝。

衷心地希望本书能够给广大读者带来帮助，对于书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵的意见和建议。

作 者

2012-11

1. 同心法则 1

长远来看，强化同心同德的精神意识，要比强化任何管理要素更具成效！

群体而非团队 / 2

关键是同心同德 / 2

物质刺激是不够的 / 4

选对人胜于管理人 / 6

我们一起作决定 / 9

发现意见领袖 / 10

我们永远一起战斗 / 12

2. 规制法则 15

最好的规则不是发挥制裁功能，而是锻造它的警示及制止功能。

没有同心，但求同行 / 16

从海尔看规制 / 18

规制的内涵一：制裁 / 20

规制的内涵二：制止 / 21

管理者身先士卒 / 23

不要让错误延续 / 26

重复是一种力量 / 26

3. 伦理法则 29

管理者和团队都要守人伦循事理，这是管理者和团队德行的体现。

守人伦，循事理 / 30

中层要找准位置 / 31

按领导的意图行事 / 32

力求有所作为 / 33

对下级也要讲伦理 / 34

管理好下属的工作伦理 / 37

推进团队职业化水平 / 40

4. 分权法则 43

让权力产生实效的最佳办法，是让更多的人学会恰当地使用它。

分权法则的实践基础 / 44

有信任，才能真正放手 / 45

包容下属的过失 / 47

接纳下属的独立见解 / 47

让下属时刻接受挑战 / 49

握好你手中的线 / 49

授权不是弃权 / 51

建立授权回馈系统 / 53

5. 短板法则 57

单个人的效能取决于充分发挥优势，团队的效能取决于高度整合以补足短板。

人人都可以是高手 / 58

过于追求完美就等于挑剔 / 60

要通才还是要专才 / 60

敢用比你牛的人 / 61

有过节儿又何妨 / 61

既有其长，必有其短 / 62

杜绝任人唯亲 / 63

去掉“不拉马的士兵” / 63

6. 逆向法则 67

外部市场价值决定着内部经营方式，由外而内或许能走出一条新的路子。

逆向思考 / 68

目标意识 / 69

从成果看成本 / 69

由外而内的绩效管理 / 72

客户价值决胜负 / 73

从办公室走出去 / 74

7. 简单法则 79

在每一种情况下，往往是最简单的那种方式更有可能产生最好的管理成效。

管理越简单越好 / 80

复杂的事情用最简单的途径解决 / 80

用流程提升效率 / 81

简化工作，优化流程 / 82

5W1H 法提高效率 / 84

养成规范化的工作习惯 / 86

8. 守弱法则 89

强势的中层会滋生下属的依赖；反之，弱势的中层会培养得力的下属。

小心得“超人综合症” / 90

学点儿“懒惰哲学” / 91

授权之前的准备 / 92

给下属施加点压力 / 95

示弱也是一种智慧 / 97

9. 牺牲法则 99

每一个优秀的管理者都需要牺牲自己的专业技能而成就部属的才能发展。

好选手不一定是好教练 / 100

甩手掌柜不好当 / 100

主管也需要持续学习 / 102

“渔王”为何失败了 / 105

放开你手中的雄鹰 / 106

好兵是怎样练成的 / 107

培训是一项投资 / 109

10. 标杆法则 113

尽最大努力让不同的员工带动团队，胜于管理者亲力亲为推动团队。

鲶鱼的威力 / 114

善用同侪压力 / 114

竞争不忘合作 / 116

何以群雄逐鹿 / 118

化解恶性冲突 / 121

11. 赏识法则 123

每一种激励措施，都需要把赏识的力量恰当地融入其中。

赞美的力量 / 124

你的赞美有诚意吗 / 125

要赞美事，更要赞美人 / 126

赞美具体化，细微处见精妙 / 127

微小的进步也给予赞美 / 130

正话反说，别具一格 / 131

辗转的赞美更动听 / 132

12. 中肯法则 137

批评或表扬的成效不在于其内容，而在于管理者所持的态度。

诚恳的态度也重要 / 138

保持客观性 / 139

公平的奖惩原则 / 140

让规则说话 / 141

当心赞美之洪 / 143

批评也能让下属欣然接受 / 143

“三明治”批评法 / 146

13. 怀柔法则 149

行赏用罚的效力不在它的正确性，而在于它获得了多大的认可。

下属的内心世界 / 149

胡萝卜加大棒 / 151

管理需要赏罚分明 / 152

奖惩的最终目的 / 153

不教而授谓之杀 / 154

惩教结合，标本兼治 / 156

将惩罚转化为奖励 / 158

14. 超限法则 159

每一种压力都有不同的临界点，超过临界点的压力就是阻力。

过犹不及 / 160

别把奖惩当武器 / 161

钟馗执剑和慈母柔荑 / 162

“宽”与“严”应得体 / 163

惩罚后的“鲜花疗法” / 165

15. 对立法则 167

对你的下属要明察秋毫，但不要让下属对你了若指掌。

对下属明察秋毫 / 167

树立自己的权威 / 168

用专长征服下属 / 170

近则庸，疏则威 / 172

保持神秘感 / 173

16. 责任法则 175

多大的认同产生多大的权力，多大的权力就代表着多大的责任。

认同的力量有多大 / 175

给我冲？还是跟我冲？ / 176

以身作则最具说服力 / 177

权力就是责任 / 179

勇于面对和承担责任 / 180



1. 同心法则

长远来看，强化同心同德的精神意识，要比强化任何管理要素更具成效！

什么是团队？

管理大师威廉·戴尔将团队定义为“一个联合而凝聚的团体”。

IBM 公司将团队定义为“一小群有互补技能，为了一个共同的目标而相互支持的人”。

关于团队的定义有很多种，但大部分都没有指明团队的核心要义：团队的根本要点在于同心同德。能够优先实现同心同德的团队，任何时候都要优于通过烦琐的制度、复杂的管理手段等强化而得的联合群体。所以，同心法则是第一法则。

■ 群体而非团队

有些“团队”不能被称为团队，只能称之为群体。

当客服人员许婕刚要带着一名客户兑换奖品时，另一位客户进屋说他前一天买的手机莫名其妙地总是白屏，想换一部新的。许婕礼貌地说：“请稍等，稍后为您处理。”客户点了点头。

不一会儿，客服人员黄佳佳进了屋子，客户主动向她说明了情况，但是黄佳佳心想：刚刚看到许婕出去了，应该是她接待的吧，我干吗要管她的事呢？她的考核一直都在前面，现在总算能有机会把她拉下来了。于是，她对客户说：“您等会儿吧，刚才接待您的同事会帮您处理。”

客户很恼火地说：“我是在你们公司买的手机，而不是从某个人那里买的手机，你这是什么服务态度，找你们经理，我要退货！”

人们通常认为各司其责、井然有序是一个优秀团队的表现。但是很显然，这种将“你的事”和“我的事”划分得太过清楚的“一群人”，还是不能称得上是一支合格的“团队”，只能称之为被各种规则约束起来的某个“群体”。

如果你的下属在部门的饮水机旁边接水，不慎把水洒在地上，但他却转身走掉了，后面来接水的人也都没有拿着距离不远的拖把将地面擦干净，那我将很遗憾地告诉你，你的那些下属，也算不上“团队”。

■ 关键是同心同德

人们通常会从表面上看待一个团队的行为特征，并从“特征”入手对团队作出定义。回想一下你对“团队”概念的理解：只有具有高度合作精神和集体战斗力的一群人，才能算得上是“团队”；而缺乏凝聚力及协作精神的一群人，你可能只会将其与“一盘散沙”联系在一起。

另一些人认为，当“一群人”拥有一个具体而清楚的目标，并能为了这个目标的实现而相互配合、相互协作时，才能称得上是“团队”。反之，如果只有着共同目的，但缺乏协作性及凝聚力的人群，只能称为“群体”。

共同的目标、凝聚力、协作精神都是一个强大团队的代名词，而且都是事实。但是，如此理解团队的特性还不够深入，还没有触摸到团队的本质。团队的本质，首先是心灵上的契合，是精神上的共鸣。

有一次，松下幸之助因业务合作出访美国。《华盛顿邮报》的一名记者问他：“您觉得日本人和美国人哪个更优秀？”在场的人在听到这一尖酸的问题时，都不禁为松下幸之助捏了一把汗。

这的确是个让人感到尴尬的问题，因为身为日本人的他如果说美国人优秀，会伤害日本人民的民族感情；如果说日本人更优秀，则会惹怒美国人；要是说二者差不多，一听就是在敷衍。“经营之神”会怎样回答呢？

松下幸之助微笑地说：“我知道，美国人很优秀，他们强壮、富有活力、想象力丰富，时刻都充满激情和创造力。如果让一个日本人和一个美国人单独较量，美国人一定会胜出。”

美国记者听后很高兴，并对松下幸之助的评价表示感谢。在他沾沾自喜时，松下幸之助又接着说：“但是日本人也不差，他们是坚强而又韧性十足的。日本人很注重集体的力量，他们能为了团体和国家的利益，无论牺牲什么都会在所不惜。我想，如果让10个日本人和10个美国人进行较量，也可能会不分伯仲。但如果让100个日本人和100个美国人较量，我相信日本人会略胜一筹。”

这显然是涉外问题上的委婉说法。但是，我们所熟知的民族性并不是某些规章制度塑造出来的，而是一种自觉的精神意识。因同心同德而聚拢的一小群人，正是因为他们具备这种自觉的精神意识，使得其区别于其他群体，而成为某种具备强大力量的“团队”。

美国管理学家彼得·德鲁克在一家运作完美的医院发现了这样的现象：为了拯救一个急症病人，医院常常会动员整个医院的所有部门，无论是医师、护士，还是药剂师、X光技术人员、病理学者，都会迅速集合起来完成一个目标。每个人都会在医师的要求下自动自发地协调合作，并按照计划和程序严格作业。

一个医生并不是因为他认识到医院里有众多的条款约束才会自动自发地配合或协作，而是出于救死扶伤的共同信念。同样的情况，一个强悍的足球队拼死抢夺，并不是因为他们的某些限定条件，而是因为他们总是一条心地为团队整体做出贡献，即便有的球可以自己射门，他们仍然会传给真正射门的人；一个在丛林中作战的小分队，某个人可以为了团队勇敢地赴死，这不是因为某些作战规定逼迫他这样做，只是因为团队之间彼此同心同德，而且因此建立了非同一般的心灵契约——己所为，为他人所为；己所不欲，也为他人所不欲，不藏私心、不藏私利，自觉按照团队发展所要求的事项来行动。

我们有时候会听到类似这样的话：“如果我碰到同样的问题，我相信你也会这么做的。”这就是同心法则的奥秘：真正强大的团队首先是同心团队，他们之所以能成为强大的团队，只因他们有共同的信念和意愿，他们同心同德——不仅仅是管理者与员工同心同德，也包括员工之间同心同德。你最终要的是团队成员这样一种心理：“我喜欢这个团队！我觉得自己活得意义非凡，我永远不会忘记那些大伙儿心心相印、共创未来的经历。”

■ 物质刺激是不够的

一个同心团队，并不仅仅是一种物质联系（金钱、权力等外部利益）的群体；反过来，同心法则也要求管理者降低对物质刺激的依赖。

人们倾向于认为物质是刺激人的强有力方式，但事实并非如此。最先发现这一秘密的是美国心理学家爱德华·德西。

1971年，爱德华·德西进行了一项心理学实验：他让一些来参加实验的大学生在实验室里解答一组难以回答且很有趣味的智力题。这个实验是分三个阶段进行的。

第一阶段，每个实验参加者自己解题，不给予其任何奖励。

第二阶段，德西把实验参加者随机分成两组：实验组和控制组，两组同时在不同的教室进行答题活动。实验组的学生每做完一道题便可得到1美元的报酬，而控制组的学生做完后无任何奖励。

第三阶段，在第二阶段后，德西让所有的学生原地休息一会儿，在自由休息时间，实验参加者想做什么就做什么。德西这么做的目的是为了考察实验参加者在没有物质刺激时还能否维持对解题的兴趣。

与奖励组相比较，控制组在休息时仍继续解题，而奖励组虽然在有报酬时解题十分努力，但在不能获得报酬的休息时间，明显失去对解题的兴趣。

实验的结论证实，当一个人对活动充满兴趣时，给他提供外部的物质奖励，反而会减少这项活动的吸引力。随后心理学家依据这一发现进行了大量的研究，揭开了个人出现这种倾向的内在心理机制。

这些研究均指明了一个事实：激发、指引、维持和调节人们从事某种活动的动机，可分为外在动机和内在动机两种。所谓外在动机，就是指在外部刺激的作用下产生的，为了获得某种奖励而产生的动机。而内在动机则是由个体的内部需要所引起的动机。内在动机与外在动机是可以相互转化的。适度的奖赏有利于巩固个体的内在动机，但过多的奖赏却有可能降低个体对事物本身的兴趣，降低其内在的动机。

就像德西认为的那样：在某些情况下，当外加报酬和内感报酬兼得的时候，不但不会使工作的动机力量倍增，积极性更高，反而会降低其效果，变成是二者之差，外加报酬（主要是奖励）反而会抵消内感报酬

的作用。当进行一项愉快的活动（即内感报酬）时，如果提供外部的物质奖励（外加报酬），反而会减少这项活动对参与者的吸引力。简单地说就是人们在外在报酬和内在报酬兼得的时候，不但不会增强工作动机，反而会降低工作动机。此时，动机强度会变成两者之差。

这一结论已经在组织管理实践中得到了广泛的重视。管理实践领域曾提出一种观点，认为工作的报酬就是工作本身。这句话的本意是为了强化员工对工作本身的重视，而不是关注额外的附加刺激物。

但是，员工是否真正能够将“工作的报酬当成工作本身”仍然取决于管理者的管理方式。当管理者大肆宣扬经济利益和各种各样的外在刺激的时候，员工的注意力自然而然地会停留在这些外在刺激物上，从而削弱他们对工作本身的认识。同样会被削弱的也包括成员对团队精神意识的认同感。

既然人人都为了经济利益而工作或都受外力所迫付出努力，那么同心法则必然会失效。所以，从长远来看，依赖物质手段的管理会适得其反。在长时间的物质刺激实行之后，总是会呈现出刺激效能下降的趋势。

同心法则并不完全与经济利益的刺激相抵触。精神上的乌托邦仍然是不现实的，但是以同心同德的精神意识为管理的核心纲领则是现实的。同样是从长远来看，确立并强化同心同德的精神意识，要比强化任何外在的因素更具成效，这些因素包括经济利益、规则、权力等——环境的变异会导致外在因素的失效，但同心同德的精神意识一经建立，就更为持久。

■ 选对人胜于管理人

一个同心团队，会因为共同的信念和自动自发的精神，使得团队的管理变得容易得多，而且更加有效。这样的团队不是不需要管理，而是