

洞悉理人管事的**奥秘**，破解团队隐藏的**问题**
上千家企业都在争相学习的核心课程

就这样 理人管事

做最好的团队领导者



王前师 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

就这样 理人管事

做最好的团队领导者



王前师 (著)

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

就这样理人管事：做最好的团队领导者/王前师著. —广州：广东经济出版社，
2011. 11

ISBN 978-7-5454-0970-3

I. ①就… II. ①王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第190900号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京九天志诚印刷有限公司 (北京市大兴区西红门镇金西路19号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	14. 5
字数	207 000
版次	2011年11月第1版
印次	2011年11月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0970-3
定价	36. 00元



如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

推荐序

打造高效团队，思路首先要对

企业竞争不是个人赛，而是团体赛，这是大家所熟知的。但是，管理者最大的痛就在于缺少一支高效的团队。既无精兵，也无良将，那么企业肯定无法在激烈的市场竞争中脱颖而出。做了十多年的企业管理顾问，我听到管理者提出最多的一个问题就是：如何打造一支高效的团队？在本书中，我看到了王老师的回答：建立高效的团队要有新的思路。

现代企业管理讲究团队，那么团队的根本是什么？是以人为本。西方研究认为，《西游记》中的师徒四人，不畏艰难取得真经，向人们展示了一个优秀团队的成功典范。唐僧是一名出色的管理者，具有坚毅的精神，尽管途中充满荆棘，却始终坚定取经的信念。孙悟空则是我们常说的业务骨干，但这种骨干容易恃才傲物，威胁领导“不高兴老子就不干了”。沙僧被喻为员工典范，他勤劳肯干、任劳任怨，虽然没有创新精神，但也没有多少缺点。工作中不一定要有好创意，关键是踏实肯干。在西方人眼中，最值得学习的是猪八戒，这类人在团队中必不可少，是部门之间的沟通高手，他总能协调好唐僧与孙悟空之间的矛盾。“不完美的个人，可以构成完美的团队。”每个人都是不完美的，当我们有机地组合起来之后，整个团队就像螺

旋桨一样，形成均衡的动力系统。

在打造高效团队时，我们不缺少好的人才，也不缺少好的方法，缺少的往往是好的思路。王老师通过自己的实践探索，创建了独具特色的卓越团队的打造模式，他将中国的管理思想与西方的管理工具相结合，从而揭示出打造高效团队的基本思路——理人管事。很多时候，管理者不知道员工究竟是“不会做”还是“不愿做”，亦或是“不能做”。对此，王老师提出，管理者要从“人”入手，通过充分了解团队中的每个人，帮助他们解决对自己所负责工作的“四不”问题，即“不能”、“不明”、“不愿”、“不忠”；同时，完善制度的“四不”问题，即“不全”、“不符”、“不知”、“不用”。

从理人思路到管事思路，王老师告诉我们打造一支高效团队归根结底就是打造出一批适合团队的人才，与此同时，建立一套能够帮助团队高效工作的制度体系。现在，王老师把他多年的团队打造实战经验总结出来，可以让我们少走很多弯路。

感谢王老师的无私奉献，也希望他的经验之谈能成为团队领导者的成功之鉴。

北京大学社会责任与可持续发展研究室副主任

杨思卓

中国的管理重人治而轻法治，西方的管理重法治而轻人治，二者各有利弊。然而，我们却喜欢把二者对立起来，这让很多的企业管理者难于选择。能否找到一种既能发挥人治管理的主动性，又不失法治管理的科学可控性的管理模式，是每一个管理者内心深处都有的疑问。其实，中西方的管理并不矛盾，我们只需要用中国的管理思想来指导西方管理工具的运用，就可以找到二者的完美结合点。本书正是对这种完美结合模式的经验总结。

本书共分三部分：

第一部分：总论。先揭示出打造高效团队的基本思路就是理人管事，接着对高效团队的构成要素、发展阶段等方面进行详细阐述。怎样才能成为最好的团队领导者？那就是要通过理人管事，让合适的人，在合适的时间、地点，用合适的方法，做成合适的事情。

第二部分：理人篇。理人就是要实现让合适的人做合适的事。这需要团队领导者去关注、了解团队中每个人在以下四个方面的状况：

第一个方面，团队中每个人对所负责的工作在能力上够不够，我们把团队成员能力不足的问题称为“不能”。第一章的内容主要就是围绕领导者如何破解团队“不能”的问题而展开的。

第二个方面，团队中每个人对所负责工作的内容和要求够不够明确，我们把团队成员对工作内容和要求不明确的问题称为“不明”。

第二章的内容主要就是帮助我们找到有效避免团队“不明”的思路和工具。

第三个方面，团队中每个人对所负责工作的意愿强不强，我们把团队成员工作意愿不强的问题称为“不愿”。如何才能充分调动团队中每个人的工作意愿，让大家自动自发地开展各项工作是第三章的主要内容。

第四个方面，团队中每个人对团队是否忠诚，我们把团队成员对团队不忠诚的问题称为“不忠”。“不忠”主要表现为离职率高、职业道德欠缺等。第四章的内容就是让我们清楚如何才能打造一支高度忠诚的团队。

理人就是要求团队领导者要以尊重团队成员的方式帮助每个人在“能、明、愿、忠”四个方面不断提升，让每个人在团队中都能得到更好的成长。当每个人都达到“能、明、愿、忠”时，一支高效团队就打造成功了。

第三部分：管事篇。正所谓“没有规矩不成方圆”，要打造一支高效团队离不开用“制度”工具来管事。用制度管事就是要帮助一项工作的负责人在合适的时间、合适的地点，用合适的方法，做成事情。在运用制度管事的过程中，我们主要会遇到以下四个方面的问题：

第一个方面，制度“不全”，也就是团队没有健全的制度体系，使得各项工作的开展没有依据。

第二个方面，制度“不符”，制度的内容与实际工作情况不符或工作出现了新情况，需要对制度内容进行调整或创新。

第三个方面，制度“不知”，主要是指制度没有传递到位，造成团队成员不知道这项制度的内容和要求。

第四个方面，制度“不用”，指一项健全、科学、合理的制度没有得到落实与执行。

本书第五章至第八章分别就如何解决制度“不全”、“不符”、“不知”、“不用”四个方面问题的思路和方法作了系统说明。这些内容将帮助我们对于制度有一个清晰、正确的认识，使我们能更好地运用制度工具来帮助团队明确目标权责，从而建立一支高效团队。

为了写好本书我虽已全力以赴，但仍自觉书中存有不足之处，敬请各位

读者朋友不吝指正。与此同时，也要借这个机会感谢一直以来给予我帮助的人，有了他们才有了这本书的出版：感谢我的父母，是他们给了我生命；感谢我的爱人谷凤娟对我的包容和支持；感谢天香茗典总经理陈嘉宾先生及天香茗典的全体同仁，是他们给了我成长的平台；感谢北京时代光华图书有限公司的各位朋友为本书出版的辛勤付出；感谢我身边的每一个人和阅读本书的每一位读者朋友，是你们激发我不断奋进！

推荐序

前言

总论 揭秘高效团队

打造高效团队就是理人管事	/3
打造高效团队的理人思路	/6
打造高效团队的管事思路	/9
什么是团队	/12
团队的四要素	/13
团队发展的五阶段	/19
高效团队的“五力”	/21
高效团队的“三忌”	/26
团队中五种类型的人	/27
正确认识制度	/29

上篇 理人篇

第一章 破解团队“不能”

能力是完成工作的基础	/37
决定所需能力的因素	/40

能力不足的分类	/42
把好入职关	/45
建立科学的培训体系	/49
打造学习型企业	/59

第二章 避免团队“不明”

完整的沟通过程	/65
有效沟通的前提	/68
沟通不良的原因	/71
把事情说清楚的技巧	/76
把事情听清楚的关键	/81
正确理解沟通内容	/83

第三章 根治团队“不愿”

团队“不愿”的病因	/87
让团队认同的方法	/89
建立有效的激励机制	/93
把工作变成习惯	/99
每个人都是经营者	/101

第四章 消除团队“不忠”

忠诚度不足的表现	/107
职业生涯让团队专注	/112
企业文化让团队果敢	/115
职业道德教育让团队高尚	/125

第五章 杜绝制度“不全”

- 没有规矩不成方圆 /141
- 健全的制度体系 /142
- 制度的最高诠释是文化 /155

第六章 突破制度“不符”

- 制度需要不断创新 /159
- 制度创新的分类 /160
- 影响制度内容的基本要素 /163
- 制度创新不影响执行 /166
- 制度持续创新的方法与思路 /167
- 打造创新文化 /173

第七章 防止制度“不知”

- 制度“不知”的原因 /177
- 建立有效的制度公示渠道 /178
- 建立制度学习机制 /184
- 对制度的掌握情况要做好检查 /186
- 制度传递需要不断重复 /188

第八章 战胜制度“不用”

- 正确认识执行 /191

执行制度的“火炉原则”	/193
“破窗原理”的启示	/195
团队执行力	/196
制度执行力	/201
执行常用工具	/207
坚持把执行变成本能	/210

后 记

总论 解密高效团队

打造高效团队就是理人管事

《孙子兵法》的启示

中国有一本流传千古的兵家必读之书叫《孙子兵法》，书中把战争取胜之道归结为五个方面：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

“道”的意思是说要赢得一场战争的胜利首先要合乎道义，也就是要能得民心，得道者才能多助；“天”是指天时，也就是要选择合适的时机；

“地”是指战争的地理环境；“将”就是将领；“法”是指治理军队的法规。道、天、地、将、法综合作用而形成“势”，得“势”者才能取得战争的最后胜利。

正所谓“商场如战场”，《孙子兵法》的取胜之道同样适用于企业竞争。在企业管理中，“道”可以理解为正确的社会价值观。一个企业只有按正确的社会价值观进行经营管理，才能得到社会各界的认同与支持，才是经营企业的正道。而一个企业的文化又是一个企业团队社会价值观的直接体现，企业文化的优劣决定了一个企业团队是否能够得到社会各界的认同与支持。“天”、“地”是指企业经营管理的内外环境，包括政治环境、经济环境、社会环境、行业环境及企业所拥有的各种资源，这些是企业制定战略目标的重要依据。“将”是指企业的核心人才，而不仅仅是指企业的管理者。

“法”是指企业的制度体系。所有这些要素汇聚而成企业之势，打造一支高效团队就是一个造势的过程，大势所趋无往而不胜。

通过借用《孙子兵法》让我们得到企业团队取胜的五要素。企业文化就是企业之“道”。天时和地利是一个企业所处的内外环境，是确定企业战略目标的依据。而企业文化和企业战略目标都需要通过制度来得到保障和落实。因此，企业取胜的五要素关键还在于，拥有适合团队的人才和制度体系的建设，即我所提倡的“理人管事”。

用干部，出主意

现在很多企业领导者都在研究毛泽东的军事管理思想，因为毛主席用一支“小米加步枪”的团队打败了国民党“飞机加大炮”的现代武装部队，这样的团队是每一个领导者都梦寐以求的高效团队。毛主席到底是如何完成这样一支团队的打造的呢？

他曾对团队领导作了一个总结：领导就是用干部，出主意。“用干部”对于企业团队的打造来说，其实就是拥有适合团队的人才；而“出主意”就是找到解决问题的思路和方法。在现代企业团队中，我们需要把解决问题的思路和方法转化成科学系统的制度，因为制度就是把“出主意”规范化的结果。

打造高效团队就是理人管事

一个真正的团队由目标、人才、制度和文化四个基本要素组成。在企业实际的团队管理中，团队的目标和文化都需要通过制度得到明确和落实，需要有合适的人才来执行。没有制度作依据和保障的目标和文化是很难实现和传承的，同样没有合适的人才来执行这一切都是空谈。要打造一支高效团队，归根结底，就是要打造出一批适合团队的人才，与此同时建立一套能够

帮助团队高效工作的制度体系。一支高效团队就是要让合适的人，在合适的时间、合适的地点，用合适的方法，做成合适的事情。在这里我要对“做成合适的事情”中的“做成”予以强调，所谓的“做成”不仅仅是指完成，还要达到质量、数量、时间、成本、上级或客户评价等各方面的要求。

一支高效团队需要发挥团队中每个人的特长和主动性，让合适的人做合适的事。若要实现这个目标，团队领导者需要做的就是去理人而不是管人，因为管人永远无法发挥人的主动性，也就无法充分发挥一个人的潜力。

如何才能实现让合适的人做合适的事？这需要团队领导者关注每一个团队成员的状况，了解他们对一项工作是否具备足够的能力，是否清楚完成工作的内容与要求，是否有足够的意愿去完成这项工作，是否对团队足够忠诚。在关注、了解每一个团队成员这些状况的基础上，领导者要帮助团队成员在各个方面不断提升，使他们最终成为最适合所负责岗位工作的人才。实际上，这个过程就是一个理人的过程。只有理人才能充分发挥每个人的主动性，任何工作的顺利完成都必然离不开团队成员的主动性。

团队管理真正需要管的是事，也就是要管好团队需要开展的各项工
作。制度是管事最有效的工具，通过制度让每一项工作都有明确的规定，如对完成一项工作有明确的流程、要求、标准和方法等方面的规定。无论是谁都要严格按制度规定来开展工作，真正做到对事而不对人，这样才能高效达成目标。所以，要管好事就要建立适合团队的制度体系，通过制度帮助工作负责人在合适的时间、合适的地点，用合适的方法，做成事。