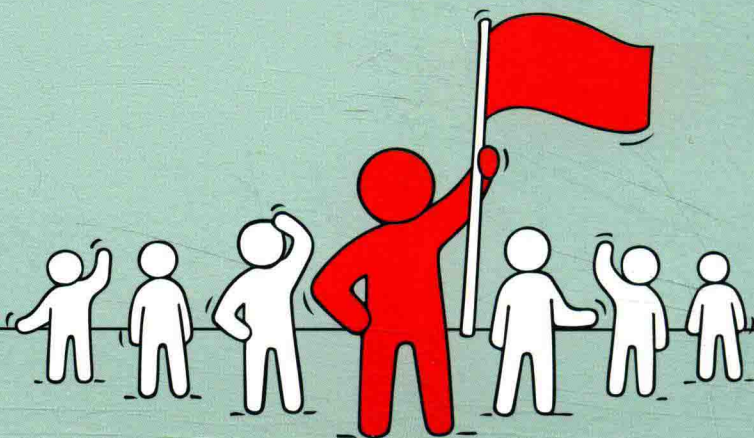


所谓管理好 就是会带人

从管人、管事到管心

[美] 大卫·罗兰德◎著 杨超颖◎译



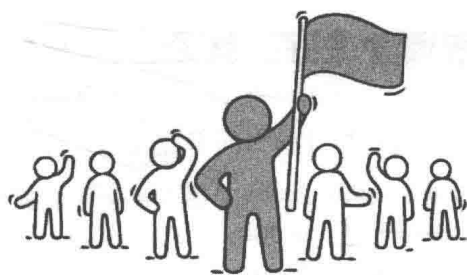
CREATE A GREAT COMPANY & INSPIRE PEOPLE TO GREATNESS

世界500强高管培训师
三十余年经验积淀

创业新手、创新型管理者、中层领导必备技能指南!

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

所谓管理好 就是会带人



CREATE A GREAT COMPANY & INSPIRE PEOPLE TO GREATNESS

[美] 大卫·罗兰德◎著 杨超颖◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

所谓管理好, 就是会带人 / (美) 大卫·罗兰德著;
杨超颖译. —北京: 北京联合出版公司, 2017. 2

ISBN 978 - 7 - 5502 - 9295 - 6

I. ①所… II. ①大… ②杨… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 291448 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2016 - 7562

The CEO Code©2013 by David Rohlander.

Original English language edition published by The Career Press, Inc.,

12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.

All rights reserved

所谓管理好, 就是会带人



项目策划 斯坦威图书

斯坦威

Standway

作 者 (美) 大卫·罗兰德

译 者 杨超颖

责任编辑 李 征

策划编辑 安妮雨 余 小

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京中印联印务有限公司印刷 新华书店经销
230 千字 710 毫米×1000 毫米 1/16 13 印张

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 9295 - 6

定价: 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 82561793

赞 誉

这部《所谓管理好，就是会带人》是每一位高级管理人员、项目经理、团队领导者和高管助手床头或案头的必备之书。作者大卫·罗兰德当过飞行员，是一位资深的高级管理人员、成功的企业家、管理领域的指导专家、讲求实际的哲学家。

在他的笔下呈现出罕见的真知灼见和设身体察的能力，充分运用了颇具吸引力的现身说法和真实案例，娓娓道出在高级管理人员职业生涯中积累的丰富经验，以及非常实用的建议忠告，任何一位有志于走上领导岗位的人士都应该了解掌握，熟记于心。

资深读者在读完这部杰作时都会发出这样的感叹：要是在职业生涯刚起步时就读过这本书该有多好！

——Richard P. Hallion，航天历史学家，
顾问，退休空军高级管理人员

任何一家组织机构，只要其高管和领导人富有远见和同情心，沟通交流技巧出色，他们在竞争中必定具有自己的优势。我担任过高管，深知自己的行为 and 开放的沟通交流会对员工的理解和信任产生怎样的影响。大卫·罗兰德在他那丰富多彩的职业生涯中深切体会到沟通交流所具有的价值，特为广大读者制订了一个职场腾飞计划，将整个过程分解成一个个具体可行的步骤，确保最后大功告成。

——Howard Putnam
美国西南航空公司前高管，演说家，
The Winds of Turbulence 作者

《所谓管理好，就是会带人》是一本立意不凡的杰作，有助于你在职业生涯和个人生活中取得不俗的成就。大卫曾经是战斗机飞行员，他为你编写了一本飞行手册，制订了一部飞行计划，供你每天参阅使用，激发你的潜能。本书对于沟通交流、执行、运作等关键技能的强调，为我们揭开了业绩卓越的奥妙。他与读者分享的那些取自他个人生活经历的真实案例使我不由微笑，凝神思考，也使我决心开始改变自己。

——Dan McBride

Wealth Teams Solutions 副总裁, Jim Rohn Productions 前董事长

既有人生阅历，又有实战经验。如果有谁以亲身经历印证了这句话，那个人正是大卫·罗兰德！他本人在企业部门做过高管，阅历丰富，又为许多其他高管担任过专业顾问，尽管角色与之前不同，但同样能够增长才干。所有的这些经历使他成为写作这本重要著作的理想作者。

不要让书名欺骗了你。无论你是跨国公司的高管，还是自己生活的高管，你在书中学到的宝贵经验都同样适用。这本可读性很强的书以大量研究成果为依托，采用丰富的真实案例素材，对于任何一位有志于提高沟通能力的人士而言，都极具指导和实用价值。

——Edward E. Scannell 美国培训与发展协会前主席，
国际培训与发展组织联合会前执行主席

我从前的一位同事曾经说过，人们不需要教导，但是需要提醒。大卫·罗兰德在书中不时颇为精彩地提醒我们：想要成为一位有能力的高管应该具备哪些素质技能。大卫将自己的美国空军飞行员的军人背景同数十年商界实际经历融为一体，在书中为读者奉献出睿智可信、切实可行的丰富思想，任何一位领导者都能在阅读过程中受益匪浅。

——Lou Heckler 商务主讲人，演讲教练

大卫·罗兰德完全有资格在书中讲述如何善于与别人进行真诚可信的沟通交流，他实际经验丰富，业绩骄人。30年前我第一次遇到大卫，非常钦佩他洞察、领悟事物的能力，帮助别人取得同样成绩的非凡能力。读一读这本书吧，可以为大幅度提高你的沟通交流能力和工作业绩做好准备——立竿见影！

——Rex C. Houze

Improving Performance & Results 股份有限公司首席执行官，
Developing Personal Leadership 作者

大卫在《所谓管理好，就是会带人》一书中提供的信息、所作的类比以及给出的实例就好像一颗颗知识炸弹，颇具震撼力。他对于沟通交流以及我们如何沟通交流的见解非常深刻，令人眼界大开。大卫为你提供了成功所需的必要工具。无论你在哪一个领域工作，这本书都会使你从中受益。

——Brain P. Murphy

CMCA, AMS, PCAM, Total Property Management 股份有限公司董事长

这本书不同于大多数写给高级管理人员的专著，它详细诠释了如何提高你与你领导的员工们的工作效率，如何改进人际关系，书中阐述的五个沟通实践方法，执行程序与领导运作方法，使本书内容充实适用，值得购买阅读。

——Marvin Marshall

博士，*Discipline Without Stress* 作者

《所谓管理好，就是会带人》是一本重要的著作。作者大卫的观点敏锐深刻，适用面广，永远不会过时。无论你是一位新上任的高管，还是一位经验丰富的高管，你都会发现这本书里有许多新颖深刻的见解。如果你想要提高收益率，获得强于对手的竞争力，或者拥有独一无二的竞争优势，你就需要阅读这本书。如果你的竞争对手事先没有读过这本书，他们永远也不会知道自己受到

的冲击究竟来自何处。

——Pamela Stambaugh

Accountability Pays 董事长

罗兰德先生的这本《所谓管理好，就是会带人》深刻揭示了高管及其直接下属在创建成功公司的道路上应该运用什么样的管理手段有效处理问题，与人打交道。罗兰德先生的这本书就像一份条理清晰的法律摘要一样，发人深思，中间穿插运用了一些激动人心，富有说服力的引语，清晰易读……这是高管及其直接下属不可或缺的一部参考书。

——Raymond F. Schuler

三家跨国上市公司、一家《财富》500强公司的

前副总裁，秘书，总顾问

会带人就是让员工完全融入团队

选择什么道路并不重要，重要的是我们内在的东西决定了我们的行为方式。

——欧·亨利

三位公司高管人员和一位司机挤在一辆商务车里，他们感到非常烦恼，因为他们的车卡在了傍晚时分拥堵的交通中，哪儿也去不了。洛杉矶市区向来以交通大堵塞而闻名。外面响着刺耳的喇叭声，小商务车里面则又闷又热。

坐在车里的一位公司高管——安迪，是一家建筑公司的总裁。安迪坐在副驾驶位，另外两位高管人员坐在后座。尽管司机使出浑身解数还是毫无进展，大街简直成了停车场。坐在后座上的一位公司高管看了看表：“还有一刻钟，我们要迟到了！”

“开进那条小巷，往右转。”安迪平静沉着地对司机说。小巷里没有车辆，只有一面又一面办公大楼陡峭的混凝土高墙遮蔽着天空。小巷很狭窄，他们只能左转右拐，避免撞上垃圾箱，艰难地在高层建筑中间穿行。“过了下一个大楼，往左转。”安迪在对司机下达行车指示时，语气仍然是那么镇静平稳。坐在后座上的两位公司高管夹在箱子中间，感到有些不安，只能沉默不语。

他们驱车行驶在不为人知的小巷，这里没有过往车辆，而且肮脏不堪，尘土飞扬，到处都是成堆的垃圾。“沿这条道走三个街区，然后向右转，”安迪

吩咐道。

司机接着吩咐驾车前行。安迪说话时颇为自信，他穿着讲究，身高六英尺四英寸，气宇轩昂。坐在后座上的两位公司高管注意到外面有一些无家可归的人，他们有些站在阴影里，倚靠在建筑物旁，也有些坐在硬纸板上。驱车行驶在城中这片区域，他们心里别提有多不痛快了。

忽然间，阴暗的小巷变得明亮起来。他们看到了前方的天空，紧接着，仿佛一些巨门被同时打开，他们离开了迷宫一样的小巷，来到了大街上。使司机和坐在后座上那两位焦虑不安的公司高管感到吃惊的是，他们正好到达了目的地的楼前。除了安迪以外，商务车里每个人都是既惊讶佩服，又迷惑不解。有位公司高管禁不住问道：“安迪，你是怎么知道这条路的？”

安迪直视前方，不动声色地回答道，“过去我酗酒时，曾经在这一点街道上住了两年半。那时我已经到了人生的低谷，值得庆幸的是，我又痛下决心，决定改变自己的命运，结果杀了个回马枪。”

公司的这辆小型商务车里装满了节日食品和礼物，都是准备送给洛杉矶市区里的无家可归者。再过几天就是圣诞节，这几位公司高管来到这里发放圣诞礼物。

变 化

变化有多种形式，赫拉克利特曾经说过：“唯一不变的就是变化本身。”简单地说，人们的变化方式主要有两种：一是遇到了对情感有重大影响的事情，从而导致自身发生变化。这方面典型的例子有离婚、破产、心脏病发作、孩子出生、继承一大笔钱财，或者恋爱。几年前，我认识的一位肥胖的律师，因妻子出走而离婚，对他来说，离婚就是一件影响情感的大事。如今他已经养成新的饮食、健身习惯，身体清瘦健康，坚持马拉松长跑和健身，他的整个生活正在发生变化，不久他就要结婚了。

但是，有些人即使在遇到影响情感的大事以后仍然不想改变自己。我认识

的一位高管曾经三次心脏病发作。尽管长期住院，疗养康复，他还是手不释烟，抽个没完。心脏病这件大事并没有使他改变自己的生活习惯。

人们发生变化的另一个基本方式是在有了个人见解之后，主动做出决定，养成新的行为习惯。然后开始学习课程，接受培训和熏陶，逐渐发展变化。

本书旨在帮助你避免因重大情感事件发生而改变。你会通过阅读《所谓管理好，就是会带人》这本书提高自己的洞察力，激励自己欣然接受有益的变化，不断提高自己的能力。本书会引导你制订自己的计划，成就一番伟业。

安迪在那片街道居住期间遇到过一系列情感方面的冲击，这些冲击加在一起使他倍感痛苦。于是他便寻求帮助，逐渐地扭转了生活局面。如今他是一位非常成功的商界领导人，享受着快乐健康的家庭生活。

我不止一次遇到过酗酒、吸毒，或者有其他上瘾问题的人。每当我问安迪如何帮助他们时，他总是说，在他看来只有当他们跌到人生最低谷时才能有效。他这样说是以自己的亲身体会为依据。

每个人都有自己的观点，他们的观点都以过去的人生经历为依据。这些年来我得到的经验教训是：一个人既不可能总对，也不可能总错。有些人自以为一贯正确。但我从亲身经历中得出：要对这些人持高度怀疑的态度。你适合担任什么职务？你分析评估过人们是如何变化的，更重要的是你是如何变化的吗？

在阅读本书时，你能有机会对自己的信念、态度和行为进行分析评估。朱利安·洛特在 20 世纪 50 年代提出一个被称为控制点（Locus of Control）的相关理论。Locus 来自希腊语，意为“地点”或“位置”；Control 则同控制个人生活的因素有关，或者是内部因素，或者是外部因素。这两种视角分别被称为内控制点和外控制点。

如果你赞同内控制点，你便认为自己的行为和活动会影响未来的结果。赞同外控制点的人则认为，他们遇到的事情和情境受控于外部环境。研究表明，有些人具有明显的倾向性，其特点也比较突出。领导者倾向于赞同内控制点，认为他们有能力对外界产生重大影响。认为自己无法控制环境的人在生活中往

往表现得更加焦虑，而且会感受到更大的压力。

《所谓管理好，就是会带人》中对成长变化进行了非常实际的探究。我的客户都是非常成功的公司高管人员，但是他们仍然想继续提高自己，大展宏图。如果你也想像这些大多数成绩斐然的公司高管一样，那么你需要继续努力，提高自己的能力，取得更佳业绩。本书阐述的各种观点均以多年商界经验的科学研究以及在现实世界中所观察到的具体事实为依据，我们已经破解了其中的奥秘。

你是否发现了表现一般的公司高管人员同那些成就斐然的公司高管人员有哪些不同？你是否问过自己：有哪些事情我不懂，但是他们却懂？靠运气，还是靠苦干？领导能力是后天培养的，还是与生俱来的天赋？

先天就有的才能当然美妙无比，人人都想拥有。但是更多成功来自于努力学习掌握所需的知识与技能，不断提高自己，不断踏实苦干。

当你决定尽最大努力学会改变提高自己，并最终付诸实际，坚持不懈时，你便开启了通向成功与辉煌的旅程。乔治·萧伯纳曾经说过：“明白事理的人使自己适应世界，不明事理的人想使世界适应自己。因此，所有的进步都离不开不明事理的人。”

《所谓管理好，就是会带人》确认并阐明了想要成为一位杰出领导者，应该具备鼓励员工成就一番事业所必需的知识、态度、技能和行为方式。尽管才能也有帮助，但最重要的是你能够学会什么，并将其运用到实践中，不断提高自己，取得更佳的工作业绩。我们的目标是对此熟练精通。

我们集中探讨三个重要问题。第一个最重要的问题是沟通交流。建立一个团队，一个运作顺利、效益很好的公司需要进行真诚的沟通交流。彼得·德鲁克经常引用一个简单的比喻：沟通交流就是润滑剂，可使我们称之为公司的机器保持良好运转状态。

第二个问题是执行能力。在执行策略和任务过程中表现出来的及时精确、能够胜任等特点能够确保最后取得富有成效的结果。你将从书中学会几个方法和技巧，有助于你执行工作计划，并确保你和你的团队有准备、有能力这

样做。

第三个问题是具体运作过程。运作包括系统设置，使团队正常发挥作用；也包括确定一些方法以有效地监督完成分配工作的整个过程。我将与你一起分享一些解决方案，帮助你明确责任，制定奖励措施，使员工们工作热情高涨，以最佳的工作状态齐心协力完成任务。

现在是否已经到了你鼓起勇气、创造性地做出决策的时候了？你是否已经准备实现新一轮突破，取得更加显著的工作业绩？《所谓管理好，就是会带人》将协助你打造一个杰出的公司，以切实有效的方法激励你的员工取得骄人业绩。

让我们开始行动吧！

目 录

[第一部分]

会带人就是会沟通

- 01 没有信任，如何带人？ / 5
- 02 当好员工的“家长” / 19
- 03 带人如器，各取所长 / 31
- 04 带人先“带心”，让员工追随你 / 51
- 05 先定计划再行动 / 59

[第二部分]

会带人就是提高员工执行力

- 06 带人的目的在于“落地” / 75
- 07 会做事比会说话更重要 / 91
- 08 员工没有积极性?! / 103
- 09 恰当的激励是高效管理的杀手锏 / 115
- 10 先掌控自己，再管理团队 / 129

[第三部分]

实战方法：快速打造属于自己的铁血战队

- 11 你的团队需要多元化 / 139
- 12 不会授权，你就自己累倒死 / 147
- 13 人管人累死人，制度管人一身轻 / 157
- 14 带人需要底线，不行就换人 / 165
- 15 你的员工为什么会抛弃你 / 175

附录一 有用资源 / 183

附录二 调查问卷 / 189

参考书目 / 192

致谢 / 193

关于作者 / 194

第一部分



会带人就是会沟通

有效的沟通交流不仅需要具备才能，还需要培养信任、尊重他人、认知理解、换位思考以及当机立断。这是一门艺术，在我们称为沟通交流的这个大概念下有着非常丰富的内涵。我们这本书关注的焦点是：作为一位领导者，如何与下属进行沟通交流。沟通交流，顾名思义是一个双向的过程，是谈话或对话的一种形式。

人们普遍认为沟通交流主要是说和写，或者是我们所说的“广播”形式，但这样的视角相当有局限性。广播使我们想起各种名称，比如伟大的沟通者，完美的演讲家，或者想起富兰克林·罗斯福、罗纳德·里根，或者是马丁·路德·金这样的著名人物。但是沟通交流的过程有一半或一半以上是在接收信息。我们要努力读懂或是理解他人试图要说的话，要表达的相关信息，并与其他人建立个人联系。站在讲台上，或是使用提词装置、麦克风等都无助于发展业务关系或深入开展对话。

丹是市场销售部副总裁，他的总裁鼓励他接受一些培训。这位副总裁面临着很大的工作压力，身体负荷极度超载。但是他才能过人，他的上司并不想失去他。按照惯例，在我初次与这位副总裁见面之前，他的总裁和我谈了他所关注的几个问题。

我第一次见到丹是在一间小会议室里。这是一个相互了解的机会，我们分享彼此的期望。对于形式和过程，我们也达成了一致。丹富有魅力，聪明睿智，一心想在公司里取得骄人业绩。经过简短介绍，了解了大致情况之后，我问了丹几个问题，最初的问题很简单：你在哪里上的学？你做过什么样的工作？你的目标