

管理
新视界
丛书

主编：蔡镇麟



宋继昌 / 编著

搭班子

构建一个卓越的
领导团队



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



宋继昌 / 编著

搭班子

构建一个卓越的
领导团队



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

搭班子 / 宋继昌编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 11
(管理新视界)

ISBN 7 - 5017 - 7741 - 1

I. 搭... II. 宋... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104600 号

搭班子——构建一个卓越的领导团队

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李煜萍 (010 - 68359421, clevergarfield@163.com)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 170mm × 230mm 1/16 印张: 12.5 字数: 160 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版 印次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 5000 册

书 号: ISBN7 - 5017 - 7741 - 1/F · 6447 定价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176



总

CHIEF

序

许多从事管理工作的人都有过这样的雄心壮志：如果我来管理一个公司——即使是世界 500 强企业——我会做得很好。然而让人郁闷的是，哪怕一个只有几人的小部门仍然让自己忙得焦头烂额。好的想法无法实施，安排的任务没有执行；团队内耗过大，市场部门办事不力……这是中国的企业管理者常常遇到的难题。

那么你有没有想过这样一些问题？什么是领导？什么是管理？他们之间的区别是什么？

领导是一门艺术，管理是一门技术；领导倾向于动态，管理倾向于静态；领导产生变化和运动，管理提供秩序和一致性；领导开拓视野、制定战略，管理制定计划、进行预算；领导联合员工、进行交流，管理组织人事管理；领导激励、鼓舞士气，管理控制、解决问题。

领导既然是一门艺术，它就应该是一件很难被克隆的事。事情很明白不过，杰克·韦尔奇的领导算是一门艺术，如果艺术可以克隆，他的儿子将是第一个受益者，老韦尔奇肯定不会吝嗷自己的艺术被亲儿子继承。可是，他的儿子起码到现在还名不见经传。

由此可见，领导艺术是不可以轻易复制成功的。可是，掌握管理这一门技艺的人，现在已经在世界各大商学院被成批成批地生产出来。

我们都知道：技术易得，所以管理者比比皆是；艺术品不常有，所以领导者寥若晨星，而走在前面的成功者恰恰是领导者，而不是管理者。

如果明白了这一点，那么《管理新视界丛书》的存在就非常有必要了，因为它试图站在领导者的高度来探讨中国企业的成败与得失，试图改变管理者的一些学院化的观点，用领导者的眼光去看待生存和发展，去发现问题和解决问题。



前

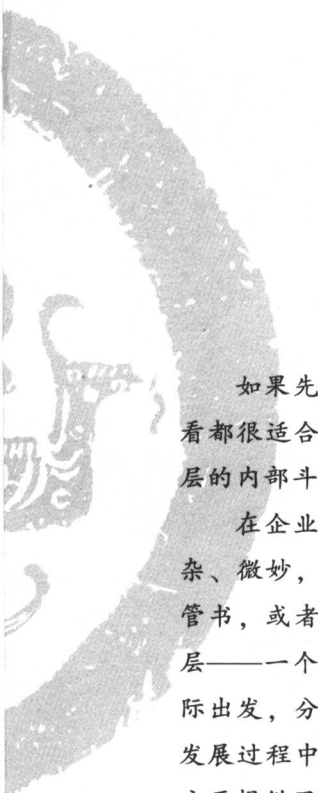
PREFACE

言

联想集团原总裁柳传志著名的管理三要素——“搭班子、定战略、带队伍”，企业界几乎尽人皆知。在三要素中，“搭班子”排在了“定战略”和“带队伍”的前面，这是有一定科学根据的。

“带队伍”排在“搭班子”后面无可厚非——只有好的班子才能带出好的队伍。然而，在一些人的观念里，“定战略”却应该是做企业的第一步。这种想法从逻辑推理来说是对的，但是做过企业的人对此的思考决不会如此简单，一个成功企业的诞生也决不会如此简单。企业的成功是偶然的，不可能像公式一样被推导出来；也绝不是只要有了投资，有了好的战略，就一定可以找到合适的人来执行，从而将一个优秀的企业像在流水线一样，有节奏、可控制地生产出来。

“搭班子”之所以在“定战略”的前面，关键是突出了人在企业中的重要性。所谓“搭班子”，就是将一群能力与人品都十分突出的领导型人才统一思想、协调风格，再根据其各自的特长，分配适合的工作。这样，既能集思广益、人尽其材，又能协同作战，在整个企业内发挥领导层的“合力”。



如果先定战略，再选班子，即使能够选拔出人才，也有可能出现分开看都很适合，却无法协同作战、发挥合力的班子来；甚至有可能爆发领导层的内部斗争，于企业、个人的发展都很不利。

在企业管理的过程中，“人”的力量非常强大，然而其状况也非常复杂、微妙，这一点对于企业的领导班子而言，尤其突出。市面上的一些企管书，或者多讲制度、讲程序，或者十分重视企业的团队建设，对于领导层——一个组织的首脑集团——的团队建设，重视得却很不够。本书从实际出发，分析了一些企业案例，指出了这些企业的领导班子在企业组建和发展过程中的种种不足和弊端，并就企业的领导班子结构和成员协调等诸方面提供了建设性意见。

本书是企业搭建领导班子、组建卓越团队的实施指南，是值得班子成员读一读的现代经管书。

作者

2006年8月



CONTENTS



总序	1
前言	2

第一章 班子是集体的领路人

1

第一节 古往今来话班子	3
第二节 有战斗力的班子才是好班子	8
第三节 兵熊熊一个，将熊熊一窝	12
第四节 狮子率领的绵羊能打败绵羊率领的狮子	15

[本章案例快捷键]

刘邦班子——草莽英雄的皇帝梦	3
刘备班子——弱势却能鼎足立	5
武则天班子——承前启后襄盛举	5
蒙牛班子——互补搭配唱对戏	6
联想班子——“大船结构”造“大船”	7
梁山班子——选错首领空余恨	8



第二章 起步制胜：搭建好班子 21

- 第一节 组织制度决定班子结构 23
- 第二节 共同的奋斗目标，确保班子有强大的战斗力 29
- 第三节 过硬的一把手是班子的核心 35
- 第四节 选配班子新思路 40
- 第五节 建精品班子，避免“家族陷阱” 45
- 第六节 班子成员要发挥“承上启下”的桥梁作用 48
- 第七节 班子成员要有协同作战的意识 52

[本章案例快捷键]

- 旭日升企业集团——前搭桥后拆台 24
- 吉利四兄弟——贫聚富分 26
- 希望饲料集团——产权不明难壮大 27
- 娃哈哈对“两乐”——顺利突围、强势反击 31
- 科尔打开德意志新篇章 36
- 联想鉴证企业大脑——柳传志、杨元庆 38
- 查尔斯·科芬、杰克·韦尔奇——通用背后的“指挥官” 39
- 杜邦家族成员入企考核严 46
- 孙中山举贤避亲 46
- 联想家族子女入企闯三关 47
- 诸葛亮——做好参谋、明上意 49
- 赵云获信任，肝脑以涂地 53
- 达美家电——虚拟内部竞争，削弱协作共力 54

第三章 领导班子的合理化结构 55

- 第一节 各种班子结构分析 57
- 第二节 打破常规班子的不合理结构 64
- 第三节 破除官僚主义，做轻巧企业 70

第四节 坚持专业化管理,建现代化班子	75
--------------------------	----

[本章案例快捷键]

宋朝——重文轻武,亡国根源	65
刘邦班子——文臣武将各发威	66
诸葛北伐,魏延获重用	67
杰克·韦尔奇的“抽脂”术	71
巴维公司——专业化管理,铸就辉煌	75
牡丹电视机厂——以质量为中心组织模式	79

第四章 班子内部的协调发展

81

第一节 一把手集权,不如放权更有效	83
第二节 加强沟通,化解企业内部冲突	88
第三节 扮好企业中的“角色”	93
第四节 破除班子内宗派关系	99
第五节 走出“1+1<2”的怪圈	104
第六节 群策群力才是发展之路	109

[本章案例快捷键]

存戒心不授权——孔明败北	84
最懂得放权的 CEO——钱伯斯	85
海尔——将授权立为决策层的工作重心	86
沃尔玛的管理秘籍	90
IBM——起死回生、重振雄风	97
差点被内耗推毁的公司——菲亚特	100
联想处理无原则纠纷的“组织措施”	101
唐玄宗的官吏迁调制度	102
华为的职务轮换制	103



揭秘福特之衰败	109
李嘉诚的“有容乃大”与职责定位	111
第五章 企业重组与班子再造	113
第一节 企业重组与再造的产生背景	115
第二节 寻找卓越伙伴，搭建企业新班子	120
第三节 “赛马”选人才，合理又服众	125
第四节 知人善用，用其所长	130
第五节 对企业实行有效的权变管理	135
[本章案例快捷键]	
奥利拉引领诺基亚改革之路	118
蜀国三元老，志同道也合	120
鸿基“三剑侠”，直逼“刘、关、张”	122
四川嘉里——上对船钓大鱼	123
联吴抗曹——火烧赤壁成大业	123
联想——只选“对”的，不选“贵”的	124
海尔——全方位“赛马”，好马脱颖而出	127
知人善用的总统——罗斯福	132
实达——靠权变走壮大之路	139
第六章 后备班子的培养战略	141
第一节 多样化人才与后备人才的储备	143
第二节 及时进行新旧班子的更替	147
第三节 规范传承制度，培养合格的接班人	150
第四节 “管好”、“管活”各层次人才	157

[本章案例快捷键]

麦当劳取胜的关键——人才战略	143
麦当劳的晋升制度	145
盖茨交权换新人	149
通用——新人“新制”	149
王安——“强行传子”，断送公司	151
方太——接班还是儿子亲	152
宏碁——“带徒弟”型传承制	152
小沃森的管理智慧	158
摩托罗拉——绩效评估与薪酬同在	161
上海施乐的绩效评估基础	162

第七章 与时俱进谋发展

第一节 与时俱进，不懈追求	167
第二节 打造学习型领导班子	172
第三节 实现自我超越，壮大班子实力	176
第四节 完善培训机制，做常青企业	182

[本章案例快捷键]

志高——与时俱进，主动求变	168
黄魏争头功，庞统巧化解	170
项羽——自我超越勇突破	176
山雀——学习型团队的榜样	180
奥康——“天价”打造学习型团队	182
摩托罗拉——培训是投资而非消费	183
金谨喜——“对人才的投资，是企业的上策”	184

后 记



第一章 班子是集体的领路人

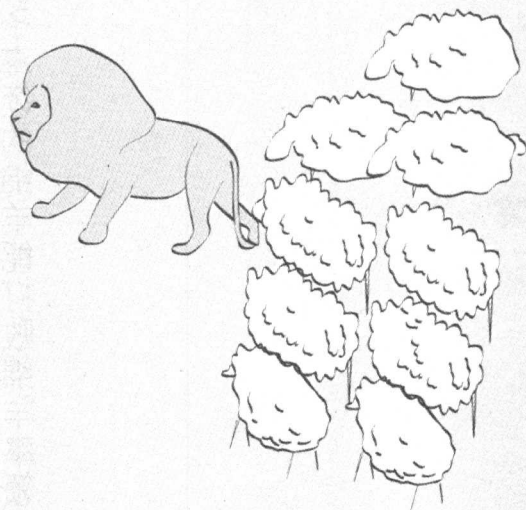
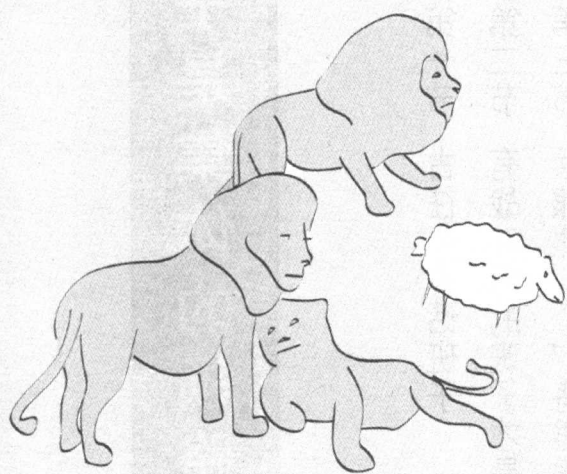
第一节 古往今来话班子

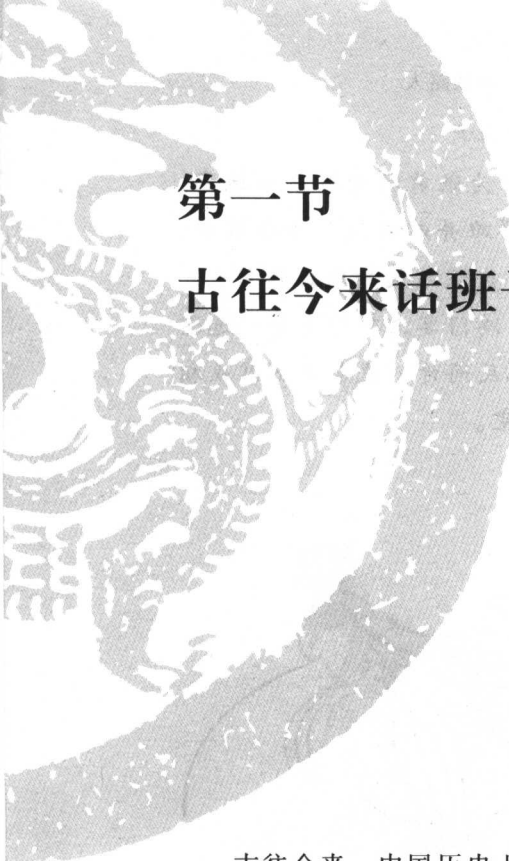
第二节 有战斗力的班子才是好班子

第三节 兵熊熊一个，将熊熊一窝

第四节 狮子率领的绵羊能打败绵羊率领的狮子







第一节

古往今来话班子

古往今来，中国历史上一直都有“班子”这个提法。不同的是，古代的班子都是围绕着政治和权力组建起来的，而现今的班子除了与政治挂钩之外，还与企业联系紧密。领导班子是企业的大脑，没有一个好的“大脑”企业就无法发展壮大。

可以说，无论在政治领域还是经济领域，无论是巩固政权还是开疆辟土，都需要搭建一个好的班子来实现奋斗目标，这是历史发展的必然趋势。

刘邦班子——草莽英雄的皇帝梦

汉高祖刘邦的江山便是用一个强有力的领导班子争夺来的。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，然而他却会笼络人才、运用人才——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、有勇有谋的武将韩信，这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——智取峽关，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。



韩信也是刘邦制胜的重要班子成员，他自幼熟读兵法、武艺精湛，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。

正是有这样一个文武兼备的好班子，刘邦这个草莽英雄才得以实现他的皇帝梦。

刘备班子——弱势却能鼎足立

三国时期刘备的领导班子也给蜀国的发展奠定了基础。当时，曹操和孙权成名都比刘备早，根基也比他扎得深：孙权家族世居江东，依仗天险，招兵买马，可谓自成一国；曹操“挟天子以令诸侯”，高居丞相之位，总朝廷之兵马；而此时的刘备不过一介布衣，在市集以卖草鞋为生。

刘备的势力之所以能后来居上，与魏吴呈三足鼎立之势，就缘于他的领导班子足够强大。刘备对此也有深刻的认识，为了请到神机妙算的诸葛亮为军师，他不惜屈尊降贵、三顾茅庐。而诸葛亮果然不负重望，他知天文、晓兵法、通古今，运筹帷幄之中，决胜千里之外。此外，刘备班子中大将虽然不多，但都是绝世的英雄：五虎上将关羽、张飞、赵云、马超、黄忠，个个都战功赫赫、威震八方，能令敌人闻风丧胆。



武则天班子——承前启后襄盛举

武则天是中国历史上唯一的女皇帝，她在唐朝几百年的历史中间塞进了一个周朝。在她执政期间百姓得到了休养，国家变得更富强，这都缘于她任用了以狄仁杰为核心的、强大的领导班子。

事实证明武则天搭建的这个领导班子是正确的。狄仁杰在任期间引



拔张柬之、桓彦范、敬晖、姚崇等一批著名将相，一方面精心治理国家，使国家富强繁荣、人民安居乐业；另一方面又为恢复李唐王室极早运作，为后来唐玄宗“开元盛世”的出现储备了一大批人才。

由此看来，历代帝王对于搭班子的问题一直非常重视，而好的班子也的确能让他们梦想成真，能增强军队战斗力，使国家变得更加强大。

如今，和平年代没有那么多的争斗，抛开政治，我们谈论最多的话题就是经济建设了。在经济建设当中，各个企业、集团要想成就一番事业，都需要从搭班子起步。无论是国有企业还是民营企业，都越来越重视搭班子问题了。

蒙牛班子——互补搭配唱对戏

随着蒙牛乳业冠名的“超级女声”在神州大地的风靡，“蒙牛”品牌进一步深入到全国消费者的心中。可以说，蒙牛乳业公司总裁牛根生也是搭班子战略的忠实拥护者，正是他搭建的好班子把公司推到了经济发展的巅峰。

牛根生认为企业要搭一个好班子有两点：一点是志趣相同，另一点是能力互补。蒙牛乳业最初起步的时候，他就先确定了一些合格的班子成员，并且将他们最擅长的方面发挥了出来。

蒙牛乳业的孙先红最擅长广告策划与营销，于是牛根生把他放到了领导班子中抓宣传。早在2004年，孙先红就着手打造娱乐体验时代的品牌整合营销宣传——“蒙牛酸酸乳超级女声”。他把“超级女声”这个栏目看成是一个产品，在全国范围内做推广，于潜移默化中使蒙牛酸酸乳深入人心。到了2005年，“超级女声”节目红遍大江南北，产生了极强的社会效益和经济效益，而蒙牛集团也通过“蒙牛酸酸乳超级女声”的大力宣传，实现了170%的增长率，一跃成为中国乳业的领军品牌。这不能不视为孙先红对蒙牛乳业的巨大贡献。

蒙牛班子就是由这么一批能够独当一面的班子成员互为补充的，正