

带队伍就要 稳准狠

快速从中层做到高层的领导智慧

从基层到中层，更多靠智商执行力；从主管到高管，更多靠情商领导力。

蔡少恒◎编著

打造狼性团队的3个核心秘诀

稳——做人稳：

稳人心，懂合作，遇事沉稳

准——做事准：

选准人，做对事，把握关键

狠——执行狠：

敢担责，勇拼搏，执行力强

广东省出版集團
广东经济出版社



带队伍就要 稳准狠

快速从中层做到高层的领导智慧

蔡少恒◎编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍就要稳准狠 / 蔡少恒编著. —广州: 广东经济出版社,
2013. 12

ISBN 978—7—5454—2843—8

I. ①带… II. ①蔡… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 255167 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	17
字数	226 000 字
版次	2013 年 12 月第 1 版
印次	2013 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—2843—8
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

俗话说得好：“火车跑得快，全靠车头带。”这句不仅是大实话，而且也十分形象。的确，一列火车不管是长还是短，它跑得是快还是慢，完全取决于车头的“带”。其实，在队伍的打造上，也同样少不了这个“带”！

一支卓越的队伍，意味着这支队伍的领头人必须卓越。中国自古就有“强将手下无弱兵”之说。西方也有“一只羊率领的一群狮子打不过一只狮子率领的一群羊”的谚语。现代管理学中也有“没有不好的员工，只有不好的领导”这样的经典句子。所有这些说法，虽然十分朴素，但却蕴涵着古今中外的管理智慧，它用生动的比喻十分形象地阐明了“带队伍”的道理和方法。

由于队伍是由人组成的，因此带好一支队伍必须研究和解决的问题是：怎么把队伍中每一个成员的潜能激发出来，从而把队员变成对这支队伍有价值的“人”。说到“人”，不由让人想起一个近乎怪异的理论，据说“二战”时，德国军队将人分成四类：聪明又懒惰的人可做军官，聪明又勤快的人可任参谋；愚蠢又懒惰的人可当士兵，愚蠢又勤快的人赶紧滚蛋。

这种说法虽然有失偏颇，但也确实昭显了一支高效队伍的管理思路和用人原则。而每一支队伍中恰恰存在着这四种人。对于如何使用人才，中国古代贤者有颇多真知灼见。《资治通鉴》的作者北宋名臣司马光就说过：“大匠无弃材、尺寸各有施”。尤其是清嘉靖名将杨玉春，更是将他的“用人所长，天下无不用之人；用人所短，天下无可用人”的理论运用在实践中，据说这位杨将军，用聋子当侍卫，用哑巴当情报员，用瘸子当炮兵。这种用人之

法，可谓极尽奇思妙想了。

古人的用人之法给我们打造队伍提供了一个极好的思路：因材施教、用人所长。编者曾在一本书里看到过这样的一段话：优秀的员工不仅仅是靠招聘获得的，更是卓越的领导一步一个脚印带出来的，这些领导是企业的代表。我们不否认，有些员工加入企业之前就具备了很好的背景：受过良好的教育，有过职业经历，有很好的素质。可这样的员工不经过企业的磨砺，不经过领导的点拨，也难以融入企业，也就不能成为这个企业的优秀员工。

在市场竞争激烈的今天，企业要想在强手如云的竞争中立于不败之地，除了要求领导者具备勇往直前的勇气外，更需要一支战斗力极强的队伍能够高举着一把利剑，在诡谲多变的市场里迎风劈浪，笑傲江湖。这把利剑就是管理。

众所周知，企业内部合理科学的管理制度是企业永续发展和制胜之利器。当企业发展到一定规模以后，要逐步壮大，要取得更好的发展，就需要企业领导者具有超强的管理能力和高明的管理手段、策略和方法，作为中层管理者，谁都想得到上司的认可、青睐与提拔；谁都想下属有完美的执行力；谁都想带领队伍跑在竞争对手之前。有鉴于此，靠稳中求进，精准管理，狠下工夫的精细化管理，提升企业中层管理者领导艺术和领导能力，增强队伍竞争力已成为中层管理者日常学习必修课。

本书通过对中层领导者带队伍刚柔管理方法的论述，重点阐述带队伍涉及的“稳准狠”非常管理之手段和方法，提出了诸多富有建设性的意见和建议，并通过创新的理论、经典的案例以及全新的视角完美地展现给读者朋友们。

的确，带队伍是门学问，如何带好队伍更是一门极深的学问。这本《带队伍就要稳准狠》则是对这门学问的全面诠释和深度解读。全书文风淳朴，语言生动，内容丰富，结构严谨，力图通过企业里与生活中一些经典不俗套的案例，揭示了如何“稳准狠”带队伍的道理。倘若读者通过此书的阅读，能够略有所悟，则是编者之大荣了。

上篇 带队伍就要稳：每临大事须静气

第一章 积聚正能量——成就高效的队伍就是带人心 3

什么叫做“正能量”？在物理学中，大于零的能量称之为正能量，小于零的则称之为负能量。引申到社会领域，凡是有利于促进真善美发展的能量即是正能量，反之则是负能量。

对于一支队伍而言，就是将一切予人向上和希望、促使人不断追求、让生活变得圆满幸福的动力和感情的能量积聚起来，使一支队伍在各个方面都达到最高水平。

依靠品德传递正能量 / 4

目标一致形成正能量 / 7

积极营造正能量的氛围 / 13

激发认同感增强凝聚力 / 17

为队伍注入精神的能量 / 21

团结合作是正能量之源 / 25

第二章 稳得住局面——主动创造和谐良好的人际环境 29

人际环境是指影响人际关系的社会环境，即影响个人之间交往的各种外部社会条件或社会因素。良好的人际环境是激发队伍成员创造活力的重要前提和基础。为了充分调动队伍成员的积极性，激发队伍成员的创造活力，必须不断改善人际环境，努力构建民主团结、平等友爱、和谐良好的人际环境。

满足员工不同层次的需求 / 30

赢得下属的拥护和爱戴 / 33

处理事情要公平和公正 / 36

保持畅通有效的沟通技巧 / 39

顺应人性尊重彼此的自尊心 / 44

发挥领导非权力性影响力 / 47

第三章 管理方圆有道——带队伍赢在及时解决冲突 52

内部矛盾是事物发展的动力源泉，一支激情四射的队伍必然会发生种种内部矛盾。当矛盾发生时，请不要忽视它，因为恶性冲突很容易让整支队伍陷入瘫痪状态，而领导者所要做的就是梳理恶性冲突，制造良性竞争，让队员有发泄、有激情。

正视内部冲突的发生 / 53

正确判断冲突的性质 / 55

解决冲突要因人而异 / 58

有效利用积极的矛盾 / 63

在抱怨声中完善管理 / 65

倾听是化解矛盾的手段 / 68

解开员工心中的怨结 / 71

对症下药调解员工矛盾 / 75

中篇 带队伍就要准：风物长宜放眼量

第四章 按制度办事——让制度成为规范组织的铁律 81

成功的管理，需要制度来保障。领导的责任就是通过系统或程序，在公司上下建立起制度化的领导力。“木受绳则直，金就砺则利”，一个单位或组织能否做到政令畅通，其中最为关键的就是是否有科学、完善

的制度。制度化管理，是当今世界最为流行、最为有效的一种管理方式。只有先进的制度才能打造一流的队伍，从而增强企业的凝聚力、向心力、战斗力。

没有规矩不成方圆 / 82

用制度打造一流队伍 / 85

树立规则意识规范制度 / 89

规章制度必须切实可行 / 93

强化管理健全监督机制 / 95

不要被规矩束缚思想 / 98

不打折扣执行既定的流程 / 102

第五章 找准突破口——让目标成就卓越管理的利器 106

没有目标的人生就是没有意义的人生，没有目标的队伍就是没有发展希望的队伍，目标是创造辉煌的基础，一支队伍只有明确的目标，才能提高队伍成员的积极性和主动性，并推动他们自觉克服一切困难，一起努力达到目标。

目标制定要考虑自我定位 / 107

目标是队伍向上的出发点 / 111

设立全力追求目标的使命感 / 115

共同愿景触发队员的凝聚力 / 119

正确评估外部环境成就卓越 / 122

第六章 关键在于做对事——好队伍到处都有好领导 126

领导者是队伍的核心力量和精神支柱，可以这么说，一支队伍是否卓越，是否能够在激烈的竞争中立于不败之地，其中能起主导作用的就是领导者了，有道是强将手下无弱兵，优秀的领导者一定能够打造出卓越的队伍，而稀松平常的领导者，也不可能培养出优秀的队伍。

幸运眷恋主动做事的人 / 127

要敢做事才能成就大事 / 131

不仅要把事情做完更要做对 / 135

采取正确行动忙要忙到点上 / 139

做称职的事才能做到最好 / 144

第七章 要用对人——让科学用人成就高效的管理 149

一个企业能否生存发展，经营管理起着举足轻重的作用，而管理是由人操作的，因此，人就成了企业管理中最根本、最重要的一环。所以，企业能否做大、做强，关键就在于领导者对企业各种人员能否进行有效管理。

培养独当一面的优秀人才 / 150

用“人才测评”发现人才 / 153

识才要善于“量情度义” / 156

让员工都有发挥的空间 / 158

适时选才提升企业竞争力 / 162

要用发展的眼光看待把握人才 / 166

第八章 关键在说对话——跟员工说话要精心择词 169

作为一名领导者如何与员工谈话，是一项基本功，也是加强思想政治工作的一种常见方法。然而，怎样把话说到员工的心坎上，达到“润物无声”的效果，这就是说话的一种境界了。有道是“良言一句胜春风，恶语一言透骨寒”，可见说话艺术的魅力了。

领导应掌握说话艺术 / 170

幽默能提高管理效能 / 173

以理服人永远不争辩 / 176

学会赞扬与鼓励下属 / 180

讲究技巧让命令畅行无阻 / 182

下篇 带队伍就要狠：要在管理上下真功夫

第九章 责任面前没有借口——做敢于负责勇于担当的领导 189

责任心是个人对他人、对社会、对集体、对家庭的一种负责的态度，是爱心、孝心、良心的综合体现。责任心是立身之本、是成功之术，是领导者战胜困难、百折不挠、锲而不舍、取得成功的法宝。

- 将责任根植在头脑里 / 190
- 责任到位执行才能到位 / 193
- 信守责任执行才更完美 / 195
- 责任心为执行撑起一片天 / 198
- 与队伍共存亡责任使然 / 201
- 责任体现在日常细节中 / 205
- 一流执行还须一流把关 / 209

第十章 雷厉风行不打折扣——做行动高效执行有力的领导 211

比尔·盖茨说：“没有执行力，就没有竞争力。”可见执行力对于企业发展、队伍的打造是多么重要。毋庸置疑，高效的执行是企业成功的关键所在！是管理者为实现战略和阶段性目标而具有的计划、指挥、跟进、协调能力。

- 竞争力来自于执行力 / 212
- 坚决执行没有商量 / 214
- 今日的事今日完成 / 218
- 落实的关键在于到位 / 223

第十一章 恩威并用包容有度——做克己忍让大度能容的领导 226

人云：“虚怀若谷大丈夫”“不舍小无以存大”“海纳百川，有容乃大”……雨果也说：“世界上最浩瀚的是海洋，比海洋更浩瀚的是天空，

比天空还要浩瀚的是人的心灵”。心胸开阔、豁达大度，是一种生活态度，也是一种内在美。宽容是和谐之基、成事之道。领导宽容，就可以使近者悦、远者来，天下归心；就可以融四方才、八方智，智慧无穷。领导应该时刻把“容”字装入心底，做一个心胸宽广、气度宽宏、眼界宽阔之人。

海纳百川有容乃大 / 227

大肚能容豁达胸襟 / 229

容人之短用人所长 / 233

大力倡导内部批评 / 237

指责下属适可而止 / 240

做个宽容待人的领导 / 243

第十二章 棘手难题积极应对——做理性应对掌控时局的领导 247

任何人或是队伍乃至国家都不会发展得一帆风顺，领导者的审时度势就是掌握危机到来的时间，让自己的队员知道危机感，开发他们的潜力就是队伍的稳定进步。可以这样说，无论局势如何变化都打不倒一支可以无限开发潜力的队伍！

要把危机变成机遇 / 248

时刻保持危机意识 / 250

全力以赴创造奇迹 / 252

蹲下是为了跳得更高 / 255

掌控处理危机的方法 / 258

上篇

带队伍就要稳：

每临大事须静气

一个优秀的管理者，要有从容稳重的静气，要做到每临大事须静气，不要天天把『冲业绩』放在嘴上，而是需要静下心来，把好的心态、正确的观点、正面的能量等管理方圆之道传递给下属，以构建一支人心齐、泰山移、和谐稳定的高效队伍。

第一章

积聚正能量

——成就高效的队伍就是带人心

什么叫做“正能量”？在物理学中，大于零的能量称之为正能量，小于零的则称之为负能量。引申到社会领域，凡是有利于促进真善美发展的能量即是正能量，反之则是负能量。

对于一支队伍而言，就是将一切予人向上和希望、促使人不断追求、让生活变得圆满幸福的动力和感情的能量积聚起来，使一支队伍在各个方面都达到最高水平。

依靠品德传递正能量

队伍是由一个个人组成的，这一个个人是否拥有正能量，则影响着整支队伍的氛围。而作为一支队伍的领导者，必然是正能量的传递者。如何才能成为一个优秀的正能量传递者，回答这个问题，必须讲讲一个人的故事。这个人，一生都致力于传播快乐和幸福。他就是圣雄甘地。

这是关于他的一个故事，一个女人像很多人一样，来寻求甘地的建议。她长途赶来，还带着儿子，她拜见甘地，来到他的面前，对他说：“我长途赶来，因为我儿子有个问题，我儿子吃太多糖，希望你能告诉他别吃太多糖，因为吃太多糖会损害他的健康、牙齿，他会听你的，因为他很崇拜你。”

甘地看着她说：“夫人，你能一个月后再来吗？”她不明白为什么，但还是听了他的话，因为他是甘地。她离开了，长途返回。

一个月后她又回来，再次与甘地见面，她对他说：“一个月前我来过。”

他回答：“是的，我记得。”

她说：“你能告诉我儿子，不要吃太多糖吗？”

于是，甘地注视着那个孩子说：“孩子，不要再吃太多糖。”

就这样？那个女人很困惑，她鼓起勇气，问：“圣雄，非常感谢，我肯定他不会再吃太多糖了，但为什么不在一个月前我第一次长途赶来的时候告诉他？”

他说：“夫人，因为一个月前，我也吃太多糖。”

无怪乎圣雄甘地，这位印度最伟大的政治领袖，能够成为现代印度

的国父，从这个短小的故事里，就将他那严于律己、言行一致的风格，表现得淋漓尽致。

中国古代圣贤孔老夫子说：“政者，正也。”“己不正焉能正人？”意思是说，当领导的人，首先要做到“身正”。

一支队伍要想较好地传递正能量，必须依靠领导者自身的品德来带领、引导、影响这支队伍。要知道一支队伍是由众多的人聚集在一起的，这些人除了有一个共同的目标、相同的理想之外，能够凝聚起众人之光，托起事业辉煌的，就是这支队伍领导人的优秀品德所产生的个人魅力。想当初闻名遐迩的黄埔军校，之所以能够将当时的精英人才集聚在旗下，从而焕发出巨大的力量，很大程度归功于孙中山先生个人优秀品德所产生的号召力。

的确，无论是上万人的大企业，还是几十上百人的小队伍，都深深打着领导人的烙印，正所谓“兴于斯、亡于斯”。一个好的领导者，一个真正能够为企业服务、为员工服务、对企业负责、对员工负责的领导人，除了拥有现代化的管理才能和应该具备的良好个人品质外，还必须具备独特的人格魅力，这种人格魅力，必须能够打动人、吸引人，赢得下属的依赖、信任。

这样的领导者发出的号令，才有感召力，才能一呼百应，令行禁止。这种感召力来自于个人的品德、情操所产生的亲和力。如果这种亲和力与管理之下权力所产生的效力成正比，亲和力越强，管理所产生的效力增加；反之，则亲和力越弱，管理所产生的效力减少。一个企业如果没有亲和力，就不会产生凝聚力，而一个没有凝聚力的企业，当然不会有竞争力，没竞争力的企业也不可能有生命力。可见领导者的品德在带领一支队伍中的重要性。

在美国传奇教练隆巴迪所著的《高效团队的24项法则》中，就认为品德是团队的组织者与领导者的领导法则中极其重要的因素。那么品德

究竟是什么呢？

隆巴迪认为：品德是写在、铭刻在每个人身上各个部分的东西。每个人都有一种性格，但并不是所有人都有品德。品德是建立在不变的原则之上，是我们的潜在核心，具有无法言明的特性，稳固而坚定，而不是闪烁不定。更重要的是品德是我们成长、成熟过程中所作出的决定和选择。它不是某种直接给予我们的东西，而是多年来我们所选择某种做事方式而不是选择另一种方式的最高境界，是我们多年来相信事实而不是欺骗自己，尊重他人而不是慢待他人，同情他人而不是施暴于他人等品格的积累，是这种积累所达到的质变。

从以上叙述中我们知道了品德的一些基本内容，我们似乎也明白了一支队伍的组织者与领导者所具备的品德与队伍的生存和发展之间的关系。

如果不是这样，为什么我们常常会听到有些人说：“跟他干，算了吧！就凭他做的那些事，我就知道没什么发展！”而我们同样会听到另外一种言辞，那就是：“跟他在一起，踏实，即使现在再艰难，也会有希望！”

这些言语所传递和表达的是怎样的一种信息呢？其实，这就是对一支队伍的组织者与领导者的品德的最直接反应，是队伍的组织者与领导者本身的品德所带来的不同结果。前者恐怕只能遭到社会淘汰，而后者终有一天会脱颖而出。

这就是团队组织者与领导者的品德的力量。因此，我们要想打造一支卓越的队伍，队伍的组织者与领导者就必须加深自我品德的修养，做一个拥有良好品德的人。隆巴迪告诉我们，要建立自我良好的品德可以使用以下三个方法。

1. 在逆境中学习

只有在逆境的时候，我们才更乐意接受更深刻的知识。当我们意识到自己不能对所有情况进行解答时，我们就会开始问一些有意义的问题。