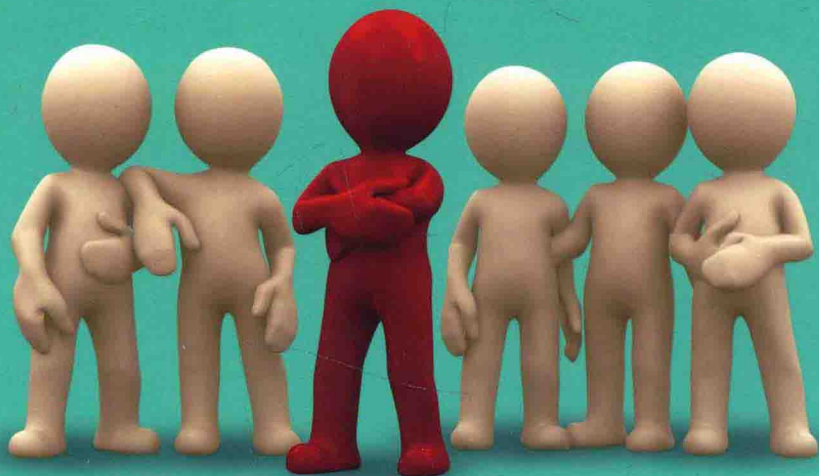


不懂管理， 你怎么带团队？

管理是艺术、是谋略、是学问，更是一门技术活！

崔建超 李进军/著



**一流老板聚人心，二流老板抓规则，三流老板亲手干
将平庸队伍带成尖刀团队的管理法则**

最有人情味儿的管理，带出最具战斗力的团队！

定战略、建立领导力、完善制度、管人手段、用人智慧、团队协作，一个都不少！

能否管理好团队，是决定一个企业能走多远的关键因素。



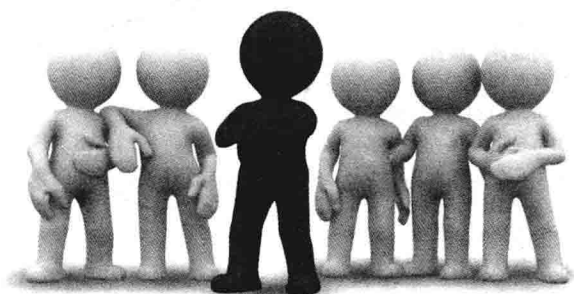
中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

不懂管理， 你怎么带团队？

管理是艺术、是谋略、是学问，更是一门技术活！

崔建超 李进军/著



一流老板聚人心，二流老板抓规则，三流老板亲手干
将平庸队伍带成尖刀团队的管理法则



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂管理, 你怎么带团队? / 崔建超著. —北京: 中央编译出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5117-2214-0

I. ①不… II. ①崔… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 127192 号

不懂管理, 你怎么带团队?

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

策划编辑: 黄海明

责任编辑: 韩继海

责任印制: 尹 璐

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612313 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612315 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京富达印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 175 千字

印 张: 19

版 次: 2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

网 址: www.cctphome.com

邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

本社常年法律顾问: 北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

前 言

PREFACE



IBM 前总裁郭士纳说过：“公司是人办的，管理公司就是管人。”人是企业最宝贵的资源，管人用人是企业管理的根本。企业管理重在管人用人，重在通过科学管人营建和谐的企业氛围，通过合理用人打造高效的工作效率。

对于企业来说，任何重大的成功，说到底都是管人用人的成功；任何重大的失败，说到底都是管人用人的失败。科学合理的管人用人制度能够让人才脱颖而出，让企业改变命运，让一群平凡的人创造出一番不平凡的事业。作为中国企业界的教父级人物，联想创始人柳传志对公司经营与管理有着深刻的洞见，他曾经说过这样一句话：“当企业小的时候，一定要身先士卒，但是当公司上了一定规模以后，一定要退下来。要做大事，非得退下来，用人去做。”

可见，管好人、用好人是一个企业、每一位企业首脑梦寐以求的目标。然而，管人用人并不是一件简单的事情，它是一种艺术、一种文化、一种学问、一种信用、一种绩效、一种责任，

更是一门技术活儿。

管人是用人的前提，重在谋略，重在通过灵活的谋略调动员工的积极性，激发员工的创造力，从而促进企业的发展。管理人才是对企业首脑管理能力的最大考验，要想成为一名合格的管理者，既需要有才智，又需要有魅力；既需要讲原则，又需要重感情；既要善于在办公室中分析研究问题，得出科学结论，又要善于学习和借鉴别人的实践经验。

管理是无情的，你必须下狠心去做，才能在残酷的市场竞争中活下来、挣到钱。为了做好管理，你必须借助更无情的制度，带领大家做事，约束每个人的言行。一套完整、完善的规章制度，是领导管理人才、治理公司的法宝。没有规矩，不成方圆，规矩坏了，也会乱了分寸。一个有经验的领导者，应善于用规则管理你的下属，这样才能使自己的管理更有成效，真正做到奖赏有尺度，做事有分寸。

同时，管理过程中还不能忽略了人情与人性化管理。从聚拢人心方面来说，管理者把绝情的制度管理与有情的领导艺术融合在一起，用最彪悍的狼性呼唤最温柔的人性，才是公司管理的王道、大道。

事实上，用人是管人的落脚点，重在技巧，重在通过高明的技巧抓住人性的优点，摸透人性的弱点，长短并用，方圆互补，

前 言

PREFACE

003

从而发挥员工的最大效能。所谓“君子用人如器，各取所长”。企业首脑要量才而用，用全面的、历史的和发展的眼光看待员工，使其各就其位、各得其所。

企业领导、高层和管理者是企业的脊梁、方向标和指挥棒。其学识、谋略、修养对企业管理至关重要。当今世界，市场竞争日趋激烈，科技发展日新月异，人才资源已经成为最重要的战略资源。而企业管理的实质其实就是对人才的管理。因此，现代企业首脑必须掌握管人和用人这两大艺术，懂得科学管人和合理用人。

管人用人的谋略和技巧是企业领导、高层和管理者各方面素质的综合体现。然而，没有人天生就是管理天才，后天的学习对企业首脑非常重要。优秀的企业首脑必须是管人用人智慧的集大成者，既要保证大权在握，对企业具有最高统帅力；又要拥有高超的管理艺术，并能借此充分调动下属的积极性。只凭借个人经验进行企业管理的企业首脑已经越来越赶不上日新月异的经济发展趋势，因此，聚集知名企业家管理智慧为一体的管理书籍就成为了现代企业首脑的得力助手。

本书就是这样一本集知识性、实用性和科学性为一体的经典管理智慧书。它既吸收了中国传统管理技巧中的精华，又借鉴了西方先进的管理经验，运用理论和案例相互辅助的方式，为企业



不懂管理，你怎么带团队？

004

首脑提供了一顿丰盛的管理智慧大餐。

不论你是刚刚接触企业的管理工作，还是在管理岗位风雨飘摇了许多年；不论你已经身价不菲，还是事业刚刚起步，读一读这本书，一定能助你开拓思路、启迪智慧、增长才干，从而在芸芸众生中脱颖而出，在波谲云诡的“管理江湖”乘风破浪。

希望这本书能够成为你管理生涯中的一座桥梁，助你穿过峭壁湍流；一把钥匙，帮你打开智慧之门；一盏明灯，为你的前程增添一份永恒的光芒！

目 录

CONTENTS



上篇 给你一个团队，你能怎么管

第一章 三分管人，七分做人 ——先管好自己，才能领导别人

1. 管人要先管好自己…004
2. 领导人要身先士卒…005
3. 你的抱怨会带来副作用…007
4. 老板坐下，部下就躺下了…008
5. 企业家精神引来追随者…009
6. 适时完成角色转换…011
7. 绝对的权力，绝对的责任…012

第二章 恩威并施，推拉结合 ——“红脸加黑脸”是最有效的管人手段

1. 把赞扬当作一份礼物…016
2. 对害群之马要用些霹雳手段…017
3. 既要唱黑脸，也要唱红脸…018
4. 管理企业要赏罚并用…020
5. 必要的时候放他一马…021
6. 做到有“叛将”无“叛军”…022



不懂管理，你怎么带团队？

002

第三章 左手权力，右手魅力 ——总经理要有“一呼百应”的领袖魅力

1. 领导是实力 + 魅力的结合体…026
2. 用人格力量感召人…027
3. 老板应不耻下问…028
4. 过硬的心理素质是优势…030
5. 经营好你的“个人形象”…031
6. 小气的领导没吸引力…033
7. 要组织文化，不要老板文化…034

第四章 立威造势，控制有术 ——做一个铁腕领导要有强大的气场

1. 新官上任三把火…038
2. 领导要维护自己的权威…039
3. 做一个铁腕人物…040
4. 与下属保持距离…042
5. 喜怒都别放在脸上…043
6. 领导说话要算数…044
7. 不要被喜欢，而要被尊敬…046

第五章 沟通在前，奖惩在后 ——学会倾听，管理才会有成效

1. 让员工知道你的期望…050
2. “套”出下属的真心话…051
3. 通过有效沟通联络感情…052
4. 用心听取下属的建议…054
5. 拆掉上下级间的“隔离墙”…055

目 录

CONTENTS

003

6. 把团队沟通做细做透…057

第六章 照章办事，有法必依

——制度就是用来遵守的

1. 纪律是公司的生命…060
2. 建立严格的岗位责任制度…061
3. 建立组织运行规则…063
4. 用制度约束下属…064
5. 对人的管理应在制度之内…066
6. 人情归人情，事情归事情…067

第七章 培植干将，聚拢人才

——想坐稳江山必须有更多的“自己人”

1. 培养心腹，办事不难…070
2. 面对下属，要有担当…071
3. 用真心换忠心…072
4. 给幕后英雄露脸的机会…074
5. 找到适合当心腹的人才…075
6. 把“刺头”收为“心腹”…077

第八章 以人为本，顺从人性

——“顺毛摸”让倔驴听你指挥

1. 别把员工当机器…080
2. 制度是死的，人是活的…081
3. 管得过严会压抑积极性…082
4. 用柔性管理去“化解”…083



不懂管理，你怎么带团队？

004

5. 千万不要羞辱人…085
6. 加班不能过于频繁…086
7. 给员工提供宣泄的机会…087

第九章 杀鸡儆猴，清除刺头

——该惩罚就惩罚，该走人就走人

1. 必要的时候动动“刀子”…090
2. 拒绝下属的非分要求…091
3. 给高傲的人来个下马威…092
4. 别给对你不敬的人留情面…094
5. 掌握借力治人的诀窍…095
6. 拔掉团队中的“软钉子”…096
7. 千万别触犯众怒…097

第十章 考核业绩，制定薪酬

——10个人的时候要走在最前面， 1000个人的时候要走在最后面

1. 把收入和业绩挂钩…100
2. 考核是为了发现人才…101
3. 让下属参与到考核中来…102
4. 保证考核的严肃性…103
5. 合理考核带来绩效…104
6. 务必把工作量化…106
7. 关注员工的实际贡献…107
8. 进行成功的绩效面谈…109

第十一章 大权独揽，小权分散

——总经理要管头管脚，但不能从头管到脚

1. 少做事，多管人… 112
2. 不该授权的要亲自做… 113
3. 防止权力分散和被架空… 114
4. 根据员工的长处授权… 115
5. 判断“不宜授权”的工作… 117
6. 合理授权应遵循的原则… 118

第十二章 治理内耗，消除抱怨

——带队伍重要的是带作风

1. 绝不容许“拉帮结派”… 122
2. 消灭公司里的扯皮现象… 123
3. 防范下属欺上瞒下… 124
4. 清除定时炸弹… 126
5. 平衡“新人”和“旧人”的冲突… 128
6. 做一个公正的裁判… 129

第十三章 冷静果敢，掌控情绪

——行使权力，心善不能心软

1. 别让“怒气”误了事… 132
2. 防止员工投机取巧… 133
3. 揪住狐狸的尾巴… 134
4. 一山难容二虎… 136
5. 给对手设下“迷魂阵”… 137
6. 要有蛇吞象的霸气… 138



下篇 不懂用人，你就自己干到死

第十四章 以心换心，赢得忠诚

——要想用对人，先要懂他们的心

1. 研究下属的心理需求… 144
2. 感情投资，用“仁爱”留住人心… 145
3. 主动为下属承担责任… 146
4. 重用铁杆追随者… 147
5. 把下属看作“圈内人”… 149
6. 困难时期更要慷慨… 150

第十五章 知人善任，“榨干”才能

——用人不在于减少人的短处，而在于发挥人的长处

1. 先有伯乐，后有千里马… 154
2. 选对人做对事… 155
3. 别让下属戴着镣铐跳舞… 156
4. 明白初生牛犊的妙处… 157
5. 让下属干劲冲天… 159
6. 给职位高的人更多的事… 160
7. 用人之长，避人之短… 161

第十六章 疑人不用，用人不疑 ——信任是给下属最好的礼物

1. 信任比什么都重要… 166
2. 把职业经理人变成自家人… 167
3. 敢用疑人，会用疑人… 168
4. 用人先要有容人之量… 170
5. 信任部下胜过子女… 171
6. 以真心换真心… 173

第十七章 财散人聚，财聚人散 ——用分享的智慧留住人

1. 将取先予，做领导小气不得… 176
2. 重金刺激出能人… 177
3. 和员工分享利益… 178
4. 小恩小惠有必要… 180
5. 让能人先富起来… 181
6. 用福利留住人才… 183
7. 留住最佳业绩贡献者… 184

第十八章 提拔人才，踢走庸才 ——善用比自己强的人，你才能成为巨人

1. 大胆提拔人才… 188
2. 提拔有瑕疵的优秀人才… 189
3. 首先看人品，其次看能力… 191
4. 掌握选人的绝招… 192
5. 帮助下属获得成功… 194
6. 解雇庸才，不留余地… 195



第十九章 看人下菜，量才而用 ——用错人，万劫不复；用对人，万象更新

1. 敢用性格有缺陷的人…198
2. 透过细节识别人才…199
3. 人尽其才，各得其所…200
4. 设置恰当的职位…202
5. 多用几只眼看人…203
6. 根据年龄提出不同要求…204

第二十章 权力下放，无为而治 ——少就是多，抓得少些反而收获就多了

1. 只做自己应该做的事…208
2. 抓大放小，灵活用权…209
3. 授权的三个组成部分…210
4. 一旦授权，就不再指手画脚…212
5. 授权之后把握住控制权…213
6. 用好中层是桥梁，用不好是铁墙…214
7. 坚持“上下同欲”…216

第二十一章 能人大用，奸人不用 ——任用贤能，不要怕自己被超越

1. 让有能力的人掌权…218
2. 能人的八大特质…219
3. 敢用比自己聪明的人…221
4. 培养“鲶鱼”式人物…222
5. 把搞权术的人拉下来…223
6. 提防潜伏在公司的野心家…224

第二十二章 栽培部下，挖掘潜能 ——让三流人才发挥一级能效

1. 不教导部下就是浪费其生命… 228
2. 用兵要狠，爱兵要深… 229
3. 别让金子埋在沙土里… 230
4. 坚持人才年轻化… 232
5. 让员工接受风雨的考验… 233
6. 授人以鱼不如授人以渔… 234

第二十三章 鼓励竞争，逼出人才 ——搭建舞台，让大家争当有功之臣

1. 让大家争当有功之臣… 238
2. 成就感激发人才的创造力… 239
3. 创造良性的竞争环境… 240
4. 建立激励计划并坚决执行… 242
5. 给员工脱颖而出的机会… 243
6. 给员工设计好奋斗目标… 244

第二十四章 培育人才，未雨绸缪 ——企业培训，让员工与企业共同成长

1. 管理的一半是培养人… 248
2. 企业培训是一种划算的投资… 249
3. 用人不能“急功近利”… 250
4. 企业成长需要不同的人才… 252
5. “全球化”就是人才当地化… 253
6. 从三流企业中挖掘一流人才… 255



第二十五章 人才匹配，团队优势

——协作致胜，企业不要“独行侠”

1. 人才搭配要合理… 258
2. 搭建互补型人才结构… 259
3. 选好副手让你如虎添翼… 260
4. 最大的危险是内耗… 261
5. 一定选好火车头… 263
6. 让下属的职责互相牵制… 264

第二十六章 本土制造，内部晋升

——外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才

1. 给每个人公平的机会… 268
2. 打破常规使用人才… 269
3. “本土制造”的人才更好用… 270
4. 责任心，上进心，企图心… 272
5. 慎重使用空降兵… 273
6. 帮助有贡献的员工成长进步… 274

第二十七章 人才退出，应对有法

——铁打的营盘流水的兵，有退路才有出路

1. 让离职的人说出真心话… 278
2. 辞退员工时要婉转… 279
3. 让有功之臣和平退出… 281
4. 谨慎地对待离开的老员工… 283
5. 留意员工的跳槽前兆… 284
6. 防止员工频繁跳槽… 285