

会带人，带出一群“狼”；不会带人，带出一群“羊”

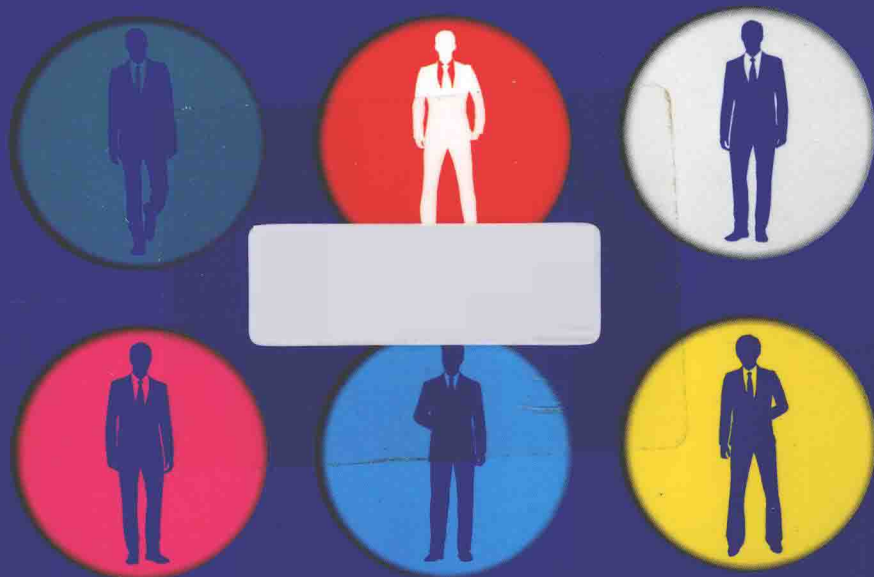
不懂带人， 你就自己做到死

平庸团队到精英团队的带人法则

BUDONG DAIREN

NIJIU ZIJI ZUODAOSI

王 剑◎著

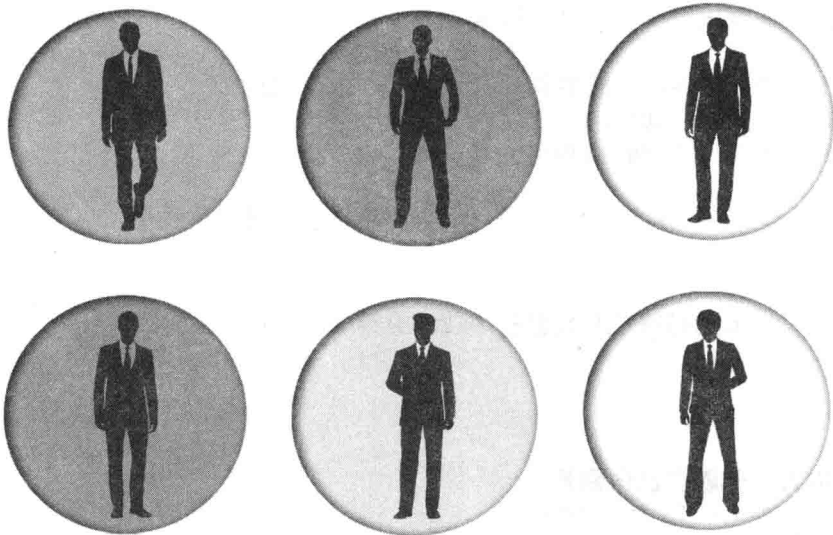


· 管理者的主要任务是发现人、培养人，并依靠他们去完成任务 ·



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

· 管理者的主要任务是发现人、培养人，并依靠他们去完成任务 ·



不懂带人， 你就自己做到死

平庸团队到精英团队的带人法则

BUDONG DAIREN
NIJIU ZIJI ZUODAOSI

王 剑◎著

 成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

不懂带人, 你就自己做到死 / 王剑著. — 成都 :
成都时代出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5464-1049-4

I. ①不… II. ①王… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 299286 号

不懂带人, 你就自己做到死

BU DONG DAI REN, NI JIU ZI JI ZUO DAO SI
王 剑 著

出品人 段后雷
责任编辑 李 林
责任校对 李 航
装帧设计 彭 彭
责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86621237 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京建泰印刷有限公司
规 格 170mm×240mm 1/16
印 张 17
字 数 230 千
版 次 2014 年 4 月第 1 版
印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1049-4
定 价 39.80 元

著作权所有·违者必究。

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 89580799

前言

常言道：“一个人是条龙，三个人便成虫。”表面上看，“三人成虫”是因为不懂得合作、各自为战造成的，其实，本质上是因为没有优秀的领导者带领这个团队。如果一个团队有优秀的领导者带队，那么，这个团队绝不会萎靡不振。相反，它还会产生“1+1+1>3”的团队效应。

企业管理的关键就在于带人、带团队，正所谓：“火车跑得快，全靠车头带。”在企业中，管理者就是火车头，管理者是否懂得带人，直接关系到企业这列火车的奔跑速度，直接关系到团队的战斗力。

俗话说：“不怕狼一样的对手，就怕猪一样的队友。”如果把这句话改成“不怕狼一样的对手，就怕猪一样的领导”，用于形容不会带人、不懂带团队的管理者，显然再合适不过。比如，楚霸王项羽“力拔山兮气盖世”，在战场上总是一马当先，勇猛无比，可是由于不会带人，最后他还是被刘邦打败。

刘邦可怕吗？其实没那么可怕，与其说项羽是刘邦打败的，不如说是他自己打败了自己。要知道，项羽在楚汉争霸中，尤其是在战争前期，有着绝对的优势，还有一批文臣武将的辅佐。但由于他不会用人、不会激励人，无法把部属凝聚在一起，使得团队的力量没有释放出来，最后自刎于乌江，沦为一代悲情英雄。

反观刘邦，由于善于识人、用人、授权、激励，又深谙人性弱点，懂得以情感人、以利诱人、以事业留人，所以他能部属紧密团结在自己周围，让大家誓死追随。事实证明，江山不是一个人打下来的，而是领导者

带领一帮干将打下来的。如果你能成为一名善于带领团队的领导者，那么你离事业成功就不远了。

优秀的领导者可以把团队里的“庸才”变成干将，可以把各抒己见、众说纷纭的不同意见整合成统一的行动方略，让每个团队成员都心服口服地接受命令，坚决执行；优秀的团队领袖可以把各自为阵、自行其是的团队成员团结在一起，让大家相互协作，使大家拧成一股绳，释放出强大的团队战斗力。

所以，身为企业老板、企业领导者和管理者，一定要了解员工，一定要学会激励员工，一定要学会正确用人，让对的人做对的事。因为只有充分了解了员工，才清楚员工的优势与不足；只有学会激励员工，才能让员工始终保持激情与斗志；只有正确用人，才能把员工放在最合适的岗位上，让他们扬长避短，为企业做出最大的贡献。

要记住，企业管理的本质不是领导者事必躬亲，而是要求领导者高瞻远瞩、统筹全局。表面上看，管理是管人管事，但实际上管理是指挥人、是带人心。只有赢得了人心，你才能登高一呼、应者云集；只有赢得了员工的心，才会有员工追随你左右；只有赢得了人心，你才能得天下。所以，带人需要用情，需要坦诚，需要胸怀，需要以身作则，需要个人魅力，但唯独不需要“单干”，否则，你干到死，也难有成就。

第一章 给你一个团队，你会管理吗？

企业界不乏单打独斗的“高手”，他们个人能力很强，责任意识、执行力都很强，但他们不一定能管理好团队。因为“帅才”与“将才”是不一样的。那么，怎样才能管理好一个团队呢？带团队就是带野心，带欲望，带状态；企业管理是一个借力过程，失败的领导者以其一己之力解决众人问题，成功的领导者聚众人之力解决企业问题。

1. 团队打天下，管理定江山 003
2. 真正的领导是管人的，而不是做事的 006
3. 管理大师首先是一位心理学大师 008
4. 优秀的领导者能把一群绵羊变成冲锋的战士 011
5. 别给员工讲道理了，没人听 014
6. 不能改变员工的个性，但你可以改变他的行为 016
7. 少管是最好的管，无为而治是管理的最高境界 019

第二章 不懂带人，你就自己干到死

如果管理只是单纯地管人，就算你费尽心思，绞尽脑汁，也不可能把人管好，只有懂得从管人上升到带人，才能把企业管好。不懂带人，新人难以成长。结果要么是蜀中无大将，廖化为先锋；要么干脆无人可用，最后不得不更加事必躬亲，累及自我。不懂带人，再好的点子也是纸上谈兵，再好的项目也只能胎死腹中。带好

人，就可以实现 $1+1>2$ 的效果，不懂带人，就会使 $1+1<2$ 。

1. 巧妙带人比费尽心思管人更重要 025
2. 带出一群精兵强将是企业发展壮大的关键 027
3. 要把庸才变成干将，自己先要做个干将 030
4. 带人的关键是“行动”，而不是“心动” 032
5. 把你身边的平凡人变为得力助手 035
6. 方法总比问题多，鼓励下属有效利用资源解决问题 037
7. 不想自己干到死，就把有潜力的人培养成“接班人” 040

第三章 用制度管人，按制度办事

车水马龙的道路上如果没有红绿灯的规范，就会陷入混乱；公司里如果没有制度的约束，就无法正常运转。身为企业的管理者，要想保持企业的稳定发展和高效运营，就必须建立一套合理的制度，用制度管人，按制度办事，只有这样才能让“坏”人在好的制度约束下不敢做坏事，慢慢地变成好人，而让好人在制度的保护下，能够充分发挥自己的激情和干劲，为企业的发展注入无穷的能量。只有这样，企业才能长久地发展。

1. 伟大的企业从伟大的制度开始 045
2. 没有规矩，不成方圆 047
3. 一套好的制度比多几个人管理更有用 051
4. 制度要抓重点，要简洁、明确 054
5. 把制度细化为可以有效执行的流程 056
6. 不要让陈腐的制度浇灭了工作激情 059
7. 制度的生命力在于不折不扣地执行 061

第四章 令出如山，不能让自己的命令打任何折扣

很多管理者有一流的创意和点子，注重制定一流的战略，但是下属却用三流的执行力来对待一流的战略，最后的结果与想象大相径庭。但如果企业有一流的执行力。即使创意和战略差一点，企业也会充满希望。执行力就是竞争力。企业战略的

实施需要有高绩效的执行力，执行力是企业经营环节中最重要的因素。一流的执行力是企业生死存亡的关键，如果一个企业没有高效的执行力，就将失去竞争力。

1. 一流的执行比一流的点子更重要 067
2. 做老板，就要把执行力当做经营成败的关键 069
3. 没有任何借口，任何人做事都要做到位 072
4. 执行对事不对人，制度面前没有例外 074
5. 有计划的执行才会让执行效果更完美 078
6. 执行不是从员工开始的，而是从老板开始的 081
7. 敢于问责，执行效果关键在于监督 083

第五章 领导者一定要有让人甘心追随的魅力

没有凝聚力的团队，就是一群乌合之众，人数再多，也是一盘散沙，无法产生 $1+1>2$ 的战斗。只有通过凝聚力，才能将团队成员融合在一起、拧成一股绳，那么靠什么来凝聚团队呢？靠的是团队领袖的领导力和魅力。就像一只手的5个手指，手掌相当于领袖，只有当手掌具备领导力时，它才能把5个手指拧成一个充满力量的拳头，才能克敌制胜。若想提升自己的领导力，领导者自身一定要有让人甘心追随的魅力。

1. 江山之固在德不在险，小领导做事，大领导做人 089
2. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人 092
3. 领导者个人魅力大小决定团队气场大小 094
4. 别总板着脸，那不是威信而是距离 097
5. 推功揽过，让你成为下属心中的守护神 100
6. 不要神化自己，偶尔暴露自己的缺点 103
7. 带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施 106

第六章 管事先管人，管人要管心

你可以管好一件事，但不一定能管好一个人。你可以用制度管住员工的手脚和言行，让他们在规定的范围内行事，但是却管不住员工内心的想法。如果员工不信

服你、不信任你，但仅仅因为你是领导者，而不得不屈服于你的“淫威”，那么你无疑是个失败的领导。如果你不希望这种情况出现在自己身上，那么就要重视管心。管心就要懂人心，就要懂人情、通人性，要清楚员工需要什么、清楚员工精神上有哪些需求，才能更好地满足他们，从而赢得他们的心。

1. 管理的根本之道在于管人心 111
2. 要想管住员工的心，莫过于给他实实在在的利益 113
3. 对下属要讲原则更要讲人情味 116
4. 懂得为下属着想，让你赢得下属的尊重 120
5. 给犯错误者戴罪立功的机会 122
6. 视下属为知己，你更能走近下属 124
7. 越是危机，越不能轻易抛弃下属 127

第七章 会用人，你的管理就会事半功倍

在任何一个企业、团队里，往往需要各式各样的人才。任何一个人，不可能方方面面都出色，也不可能每一个方面都差劲。因此，用人之道的根本在于善于发现、发挥下属的一技之长，这样往往能取得事半功倍的效果。一个成功的领导者，不在于自己有多大本事、能干多少事，而在于他清楚地了解每个下属的优缺点，将他们放在正确的位置上，让他们做正确的事情。这样才能轻松管好人才、用好人才，推动企业发展。

1. 刘邦拜将，曹操点兵——你找到最适合的人了吗？ 133
2. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 135
3. 最适合企业的人才，即是最佳人才 138
4. 管理有才华的“刺儿头”要用特殊的方法 141
5. 用最高的位置，把有最高本事的人留下来 145
6. 给猴子一棵树，给老虎一座山，用人需扬长避短 147
7. 领导者要有大胸怀，敢于任用比自己优秀的人 150

第八章 团结起来的队伍才叫团队，凝聚力决定战斗力

中国有句俗话说：“人心齐，泰山移。”意思是只要人们心向一处，共同努力，就能发挥出移动高山的巨大力量，克服任何困难。这句话告诉我们，人心凝聚在一起，团结才能产生倍增的力量。即便个体非常弱小，但只要能团结起来，蚂蚁都可以战胜雄狮。因此，团队的领袖应该重视打造凝聚力，让大家心往一处想，劲往一处使，这样的团队才能迸发出强大的战斗力。

1. 有凝聚力的队伍才能打硬仗 155
2. 打造凝聚力是一个团结下属的过程 157
3. 增强团队成员间的信任，让大家都有归属感 159
4. 优化团队组合，让每个人都能和谐工作 162
5. 妥善处理冲突是提升团队凝聚力的契机 165
6. 把“家人意识”融入到团队管理中来 167
7. 以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 170

第九章 会激励、善批评，把庸才变干将

带团队就是带野心、带欲望、带状态；会带人的领导，带出一群“狼”，不会带人的领导，只会带出一群“羊”，不怕狼一样的对手，就怕猪一样的领导。管理者的主要任务是发现人、培养人，并依靠他们去完成任务。企业说到底是人，管理说到底借力。只有集众人之力、之智慧，企业才会成功。失败的管理者事必躬亲，靠一己之力解决管理问题；成功的领导者能把身边的庸才变成干将，人尽其才、集众人的力量与智慧把企业做强做大。

1. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 175
2. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 178
3. 让千里马站出队列，成为团队榜样 181
4. 引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来 183
5. 让每一位下属都意识到自己的重要性 186
6. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心 189
7. 别忘了，多数员工需要以薪换心 192

第十章 只有把权力放出去，你才是真正的权力拥有者

有一句话说得很好：“紧攥着拳头里面什么也没有，张开双手你才能拥有全世界。”把这句话用到企业管理者授权上，再恰当不过了：当一个管理者紧攥着权力不肯放手时，他不是权力的拥有者，而是权力的奴隶。只有当他把权力授予下属，让下属有空间释放自己的能力时，管理者才是真正的权力拥有者。要知道，权力不是用来控制人的，而是用来激励人做事的，所以，学会授权才是管理者最应该做的事情。

1. 管理者不能事必躬亲，必须要有所为，有所不为 197
2. 领导的任务不是替下属做事 199
3. 权力下放，给下属以施展的空间 202
4. 把握原则，使交办的工作有章可循 205
5. 根据下属的特长进行授权 207
6. 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 210
7. 授权之后不要忘记检查，监控并不代表不信任 212

第十一章 上通下达，良好的沟通是管理的生命线

没有沟通就没有管理，美国通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇曾说过一句名言：“管理就是沟通，沟通，再沟通。”对于管理者来说，有了沟通，工作才能交办清楚，才能有效地把握下属执行的情况；对下属来说，有了沟通，下属才能明白领导者的意图，才知道执行的方向、达到的效果。尤其是在出现重大问题时，唯有沟通才能保证信息的上传下达。所以，一言以蔽之，沟通是管理的生命线。

1. 管理之道，在于把握员工的心声 217
2. 良好的沟通是管理的生命线 220
3. 换位沟通，相互理解了什么事都好办 223
4. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 225
5. 循循善诱，才能有力说服下属 228
6. 沟通到位，才能执行到位 231
7. 忽视员工抱怨只会让抱怨蔓延 234

第十二章 向员工描绘蓝图，好的领导者必须是一个造梦大师

企业发展离不开美好的愿景和伟大的蓝图，离不开宏伟的目标和合理的计划。管理者应该把企业的愿景和蓝图告诉员工，把自己的梦想，把企业的梦想和目标传达给员工，与员工一同分享，以激发员工无限的斗志和工作激情。要让员工看到企业是充满希望的，这样员工才会有希望。同时，管理者要帮员工进行职业规划，让员工不再迷茫，而是每天都有奔头。在这种情况下，员工才会积极进取，为企业的发展贡献力量。

1. 好的领导者必须是一个造梦大师 239
2. 没有希望，韩信也会选择逃亡 241
3. 与员工分享公司的愿景，向员工描绘蓝图 244
4. 帮助员工进行职业规划，鼓励员工创造更大的成绩 246
5. 创造舒适的工作环境，让员工创造性地工作 249
6. 大目标分成小目标，让员工每天都有奔头 251
7. 注重培训，打造一支学习型队伍 254

第一章 *Di Yi Zhang*

给你一个团队，你会管理吗？

企业界不乏单打独斗的“高手”，他们个人能力很强，责任意识、执行力都很强，但他们不一定能管理好团队。因为“帅才”与“将才”是不一样的。那么，怎样才能管理好一个团队呢？带团队就是带野心，带欲望，带状态；企业管理是一个借力过程，失败的领导者以其一己之力解决众人问题，成功的领导者聚众人之力解决企业问题。

1. 团队打天下，管理定江山

有一位智者带着徒弟在河边散步，忽然，智者向徒弟提了一个问题：“怎样才能使一滴水永不干涸？”徒弟想了很久，答道：“将它托入掌心。”智者笑着说：“非也、非也！将它投入大海之中。”

当一滴水融入了大海，它才不会干涸；当一个人融入了团队，他才能更好地施展才华、成就自我。要知道，个人的力量是渺小的，尤其是在企业打天下时，尽管有些创业者特别能干，但他们个人的力量也是有限的，只有借助团队的力量，才能打下一片更大的江山。

可是，打江山容易，守江山难。相比于带领团队打天下，在打下天下之后，如何治理天下、管理天下，让属于你的天下稳步地发展，会有更大的难度。很多创业者带领一帮员工风风火火“闯九州”，闯下“九州”之后，却意味着事业的止步甚至终结。有一项调查显示，中国的中小企业平均寿命不到3年，这就是“守江山难”的最好例证。

为什么会这样呢？因为打江山时，人们会想：我什么也没有，放手一搏，失败了也没什么。在这种心理状态下，他们会有一股勇往直前、毫无畏惧、破釜沉舟的精神。在与困难斗智斗勇，反复周旋的过程中，不断地获得成功，自信心、进取心会一步步被激发出来，最终取得胜利。而守江山时，人们容易因骄傲而失去危机感，或因取得成就而自以为是，认为自己无所不能，于是轻率冒进。

当然，最根本的原因在于，管理一个公司是一门深奥的学问，管理不当公司就会陷入混乱，这样公司就很难继续发展下去。如果企业管理得当，公司就会有生生不息的生命力，一代一代地传承下来。这一点在著名

的美国杜邦公司的发展历程中，就有明显的体现。

杜邦公司从1802年创立至今，已经有200多年的历史，是世界500强企业中最长寿的公司。它之所以如此长寿，得益于杜邦家族在企业制度上的不断创新。

早期的杜邦公司在管理上，崇尚个人英雄主义，尤其是亨利·杜邦掌权时，就特别独裁，哪怕是细微的决策他都要亲力亲为，所有的支票他亲自开，所有合同他亲自签。这种管理方式在他39年的任期内取得了较好的效果，将公司的发展带到了一个前所未有的高度，并帮助他建立起了杜邦帝国。这种成功得益于亨利·杜邦超强的个人能力，而不是得益于完善的企业制度。因此，当他卸任之后，杜邦公司就出现了危机。

1889年，亨利·杜邦去世，他的侄子尤金成为接班人。但由于他的管理经验不足，能力有限，导致公司的效益大衰退，差一点就葬送了杜邦公司。杜邦家族见到这种情况，马上意识到问题，于是决定改行集团式经营的管理体制。

在新的管理架构下，最高决策权依然掌控在杜邦家族手中，但他们拒绝亲力亲为，而是把执行权交给执行委员会。同时，杜邦公司实行制度化管理，而不是仅仅靠人来管理。自从实行这种管理模式后，杜邦公司的效益显著提高。

但是，决策权过于集中也有缺陷，因为市场瞬息万变，杜邦家族在做决策时，很难适应市场的变化。鉴于这种情况，杜邦公司开始深化管理体制改革，把权力下放给分部，这再一次促使杜邦公司获得大发展。

然而，在激烈的市场竞争中，杜邦公司在20世纪60年代初遇到了一次严重的危机。当时他们不得不出售10亿多美元的通用股票，导致公司多年的优良资产被剥离。同时，公司控制的美国橡胶公司也被洛克菲勒家族抢走。

出现这种问题，说明原有的经营模式不再适应公司的发展。于是，科普兰·杜邦临危授命，出任杜邦公司的第11任总经理兼董事长，并改变了原有的经营方针。1967年底，科普兰放弃总经理一职，而是让非杜邦家族

的马可担任总经理。科普兰还放弃了财务委员会议长的职位，他只担任董事长一职。由此，杜邦公司“三驾马车”式的体制正式成立。1971年，科普兰又让出了董事长的职务。

科普兰对管理职务的放弃在杜邦发展史上是一个创举，因为在他之前，杜邦家族以外的人无权担任公司最高职务。但是他果断地打破了这一家族恶习，结束了杜邦公司长达170年的专制。从此，杜邦公司从家族企业转变成现代巨型的总经理式企业。

如今，杜邦家族成员基本上成了优秀的经理职员，只有一人进入公司的董事会。尽管杜邦家族在董事会中的人数越来越少，并且基本不参与重要的经营决策，但杜邦家族仍是公司的拥有者，占有公司最大份额的利润。

从第11任总裁科普兰至今，尽管杜邦公司换了8任董事长，但公司的制度一直沿袭了下来。由此我们可以发现，杜邦公司之所以能长久地发展，不在于由谁管理，而在于用什么样的制度来管理。因为单凭人来管理，受限于人的能力，会产生截然不同的管理效果，但用制度管理，按制度执行，一切都在制度的规范下正常地运转。所以，管理定江山，本质上是制度管理定江山。

其次，杜邦公司的发展还告诉我们，企业制度并非一成不变，而要随着现实环境不断地调整，不断地创新。科普兰的制度变革就体现了这一观点。可以说，杜邦的可持续发展与它的制度创新是分不开的。

所以，领袖是打天下的“王”，制度是定江山的“王”。一个企业有怎样的统帅，关系到这个企业能否打下江山，而一个企业有怎样的制度，关系到这个企业能否长久发展。只有坚持制度为王、制度创新为王的管理思想和模式，企业的江山才能永固。