

NISHIZAI  
ZUONUTUZUOMA  
HAISHI  
ZUOZHUGUAN

王 剑◎著

# 你是在 做牛做马 还是做主管

## 不懂管理，你还想带团队？

识人、用人、管人、授权、激励……一个都不能少

会带人，带出一群“狼”；不会带人，带出一群“羊”  
世界上最难驾驭的是人心，“管事先管人，带人要带心”

ARCTIME  
时代出版

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

识人、用人、管人、授权、激励……一个都不能少

# 你是在 做牛做马 还是做主管

不懂管理，你还想带团队？

王 剑◎著

ARTIME  
时代出版

时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

你是在做牛做马, 还是做主管 / 王剑著. -- 北京:  
北京时代华文书局, 2014. 12  
ISBN 978-7-80769-764-0

I. ①你… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 295313 号

## 你是在做牛做马, 还是做主管

著 者 | 王 剑

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 林少波

装帧设计 | 天下装帧设计

责任印制 | 訾 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 北京建泰印刷有限公司 010-89580799

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 18.5

字 数 | 250 千字

版 次 | 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-764-0

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

## 前言

俗话说，“三个臭皮匠，抵个诸葛亮”，即便是天才，其个人力量也是有限的，靠单打独斗永远都成不了大气候。企业是一个团队，作为管理者，就是要把全体成员都紧密地团结在一起，拧成一股绳，真正实现上下一心，只有这样，才能攻无不克、战无不胜。

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？事实上并非如此。与其说项羽是被刘邦打败的，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，所以他能把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。

身为企业老板、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 你是在做牛做马，还是做老板？

---

不可否认，很多管理者都是干实事的一把好手，他们在当上管理者之前，大部分是在基层摸爬滚打，个人能力超强、实战经验丰富。他们走上管理岗位后，不习惯只带人、不干事，往往会继续发扬高效干事的光荣传统，以向下属证明自己的能耐。但问题是，他们的时间、精力、能力是有限的，单靠一个人去干事，却不懂得带领团队干事，直至自己筋疲力尽，也无法把企业管理好。鞠躬尽瘁、死而后已的诸葛亮就是这种人。

1. 不懂带人，你就自己干到死 / 003
2. 巧妙带人比费尽心思管人更重要 / 005
3. 领导者要有狮子的威严，狐狸的智慧 / 008
4. 事必躬亲的人，没有做领导的命 / 010
5. 记住，有益的情报 90% 来自于公司之外 / 013
6. 不要当救火专家，让员工自己解决难题 / 015
7. 带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施 / 018
8. 不想自己累趴下，就把潜力股培养成“接班人” / 020

## 第二章 别给员工讲道理，没人听

---

管事是一门学问，管人是一门艺术。作为领导，需要培养一群善于解决问题的人，而不是一个人解决所有问题。只有善于运用取舍之道，懂得何时可取、何

事可舍的处理问题的技巧，才能管出效率、管出水平。精明的管理者，往往善于激发团队成员的潜能，让平凡的人干出不平凡的业绩。

1. 管理好，公司兴；管理乱，公司衰 / 025
2. 没有管不好的下属，只有不会管的领导 / 027
3. 别给员工讲道理，没人听 / 030
4. 与其吼破嗓子，不如做出样子 / 032
5. 用人不疑，疑人不用 / 035
6. 做老板眼光要长远，敢于任用比自己强的人 / 037
7. 用最高的位置把最有本事的人留下来 / 039
8. 带出一群精兵强将是企业发展壮大的关键 / 042

### 第三章 管事先管人，带人先带心

---

一个只会管事的人只能叫“总管”，一个会管人的人才称得上是领导者。管人的精髓在于管心，管好了人心，你才能人心所向，才能让员工从行为上、精神上都有一种自动自发的意识，使大家为团队的目标积极主动地开展工作，并形成一种职业化的习惯，最终实现员工的自我管理、自我发展和自我进步。

1. 好的管理者首先是一位心理学大师 / 047
2. 管事先管人，带人先带心 / 050
3. 对下属要讲原则更要讲人情味 / 052
4. 不要神化自己，偶尔暴露一下自己的缺点 / 056
5. 懂得为下属着想，让你赢得下属的尊重 / 059
6. 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 / 061
7. 适度关心员工的个人问题，他们就会拿你当“自己人” / 063
8. 越是危机，越不能轻易抛弃下属 / 066

### 第四章 国有国法，家有家规——管人要用制度说话

---

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”人在制度的约束下不做坏事，慢慢地变成好人，而让好人在制度的保护下，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。

1. 管人要用制度说话，“人治”不如“法治” / 071
2. 制度“坐镇”，企业才能稳如磐石 / 073
3. 制度设置要兼顾公平和效率 / 076
4. 制度朝令夕改，员工就会找不着北 / 078
5. 制度要抓重点，要简洁、明确 / 080
6. 把制度细化为可以有效执行的流程 / 083
7. 得不到执行的制度都是“纸老虎” / 085
8. 勿让公司制度与法律法规撞车 / 087

## 第五章 怎样说，员工才会懂；怎样讲，员工才会做

---

没有沟通就没有管理，美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇说过：“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状况；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。

1. 拆掉上下级之间的“隔离墙” / 093
2. 良好的沟通是管理的生命线 / 094
3. 敞开胸襟，倾听下属的建议 / 097
4. 营造民主气氛，让员工说出“真心话” / 100
5. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 103
6. 坚决不搞“一言堂” / 106
7. 抓住对方的心理进行交谈 / 109
8. 慎重对待下属的“小报告” / 112



## 第六章 让你的员工“跑”起来——这样激励最有效

---

心理学家指出，每个人的潜能都是无限的，但大多数人的潜能只发挥出很少的一部分。怎样才能让隐藏的潜能得以发挥呢？最有效的方法是激励。激励的方式有很多，表扬激励法、批评激励法、榜样激励法、薪酬激励法、赏识激励法等。企业管理者如果能正确地运用这些激励手法，那么即便你带领的是一群庸才，你也能把他们变成干将。

1. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 117
2. 投桃报李，不要忽略对下属的感情投资 / 120
3. 别忘了，员工多数时候需要以薪换心 / 122
4. 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 124
5. 关于股份制、分红与年终奖 / 126
6. 把握好激励员工的“生命周期” / 129
7. 培训是保持人才活力的“发动机” / 131
8. 修炼“打一巴掌给俩甜枣”的艺术 / 133

## 第七章 打造一支凝聚力强、战斗力更强的精英团队

---

团队打江山，要的是打硬仗，既然是打硬仗，那么团队必须要有血性，有强硬的作风。如果一支团队动不动就搞分裂，遇到一点困难就要散伙，遇到了外界的诱惑，比如有人被高薪吸引，就跳槽跑了。那么，这样的团队就难以产生持久的战斗力。作为管理者，你要做的就是像揉面团一样建设团队，把利益、人情、制度等因素揉进去，揉出一个劲道十足、任尔东西南北风也打不垮、冲不散的团队。

1. 团队精神就是向最优秀的员工看齐 / 139
2. 传递正能量，让员工不断创造新的奇迹 / 141
3. 整合员工小目标，成就团队大目标 / 144
4. 加强内部信任，建立团队归属感 / 148
5. 优化组合，让每个人都能和谐工作 / 151
6. 引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来 / 154

7. 用特殊的方法管理队伍中的“刺头” / 156
8. 有效解决分歧，让队伍完全拧成一股绳 / 159

## 第八章 赢在执行——没有执行，再伟大的战略都等于零

---

要想把企业经营管理好，光有好的决策是不够的，还必须具备超强的执行力。联想集团总裁兼 CEO 杨元庆说过：“企业的成功，20% 在决策，80% 在执行。”可见，没有执行，再伟大的战略都等于零；没有执行力，企业就没有竞争力。因此，如果你想创办一流的企业，生产一流的产品，创一流的效益，就必须打造一流的执行力。

1. 没有执行，再好的战略都无法实施 / 165
2. 做老板，就要把执行力当做经营成败的关键 / 167
3. 执行不是从员工开始，而是从老板开始 / 170
4. 执行力的兑现不是人而是时间 / 172
5. 令出必行，清除执行道路上的一切障碍 / 175
6. 让执行的每个环节都落实在细节上 / 178
7. 有计划的执行才会让执行效果更完美 / 180
8. 绩效和结果是检验执行的唯一标准 / 184

## 第九章 别指望人人自发自觉，问责与监督才是硬道理

---

制度执行的效果如何，离不开管理者的监督，有了监督，才能随时了解制度的执行情况：制度执行的情况如果不好，管理者应该立即问责——找到相应的负责人，按照制度的规定让其承担责任。只有做到这一点，才能为制度的执行保驾护航，才能确保制度真正落实到位。

1. 有效的执行需要有效的监督机制 / 189
2. 强调什么就检查什么，不检查就等于不重视 / 192
3. 保证人人有事做，事事有人管 / 195
4. 360 度评估，对员工进行客观考核 / 198

5. 时常做一下员工满意度调查 / 200
6. 杜绝下属只报喜不报忧的行为 / 203
7. 监督与问责，对事不对人 / 205
8. 莫让问责走过场，一定要落到实处 / 208

## 第十章 高绩效是“淘汰”出来的，做管理就是要稳准狠

---

在军队管理上，有句古训叫“慈不掌兵”。用孙子的话说，就是“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也”。由此可见，慈不掌兵不是对士兵没有仁爱之心，不是对士兵凶狠残忍，而是不宜仁慈过度、一味放纵。作为老板，该对员工严格的时候要严格，该狠心的时候不能心慈手软，这样才能消除企业发展过程中的一切消极因素。

1. 拉不下面子是老板的大忌 / 213
2. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 216
3. 坚决做到“能者上、庸者下、平者让” / 218
4. 坚决不用与公司核心价值观不一致的人 / 221
5. 要不断地给自己的下属上“发条” / 224
6. 对于不知好歹的人不必一味退让 / 227
7. 坚决清除那些吃回扣、手脚不干净的人 / 229
8. 杀一儆百，非常之人用非常手段 / 232

## 第十一章 果断授权，给下属让开一条向前冲的路

---

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。

1. 权力过度集中，会使整个企业“高度无能” / 237
2. 大权抓到底，小权放到位 / 239

3. 无为而治：最有效的授权就是让员工各尽其责 / 241
4. 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 / 244
5. 根据下属的特长进行授权 / 246
6. 只需下达目标，不必布置细节 / 249
7. 把握原则，让交办的工作有章可循 / 252
8. 授权收权，要做到收放自如 / 254

## 第十二章 从优秀到卓越，成就最顶尖的管理者

---

著名的管理大师彼得·凯斯特鲍姆曾经说过：“真正的领导力是源于人们的内心和精神，而非外在的技能。卓越的领导者或许不擅长人际交往和沟通，但他一定是雄心勃勃，能够面对巨大的挫折，自我控制能力很强，能忍受背叛，表现出极大的同情心。”一个有着卓越领袖气质的领导者，一定是一个有远见、务实、有道德感和勇气的人，他拥有大胸怀和大气魄，充满个人魅力，还是一个优秀的造梦大师。

1. 成功的企业背后，都藏着一个卓越的总经理 / 259
2. 眼界决定境界：看别人看不到，才能做别人做不到 / 262
3. 一时的成功不等于一世的成功，做老板要有危机意识 / 264
4. 虎气不足，猴气有余，成不了好领导 / 267
5. 领导者个人魅力大小决定团队气场大小 / 270
6. 不断学习，知识是领导者最大的资本 / 273
7. 打造非凡领导力，从自我修炼开始 / 275
8. 大胸怀、大气魄，成就卓越的领导者 / 278

## 第一章 *Di Yi Zhang*

### 你是在做牛做马，还是做老板？

不可否认，很多管理者都是干实事的一把好手，他们在当上管理者之前，大部分是在基层摸爬滚打，个人能力超强、实战经验丰富。他们走上管理岗位后，不习惯只带人、不干事，往往会继续发扬高效干事的光荣传统，以向下属证明自己的能耐。但问题是，他们的时间、精力、能力是有限的，单靠一个人去干事，却不懂得带领团队干事，直至自己筋疲力尽，也无法把企业管理好。鞠躬尽瘁、死而后已的诸葛亮就是这种人。



## 1. 不懂带人，你就自己干到死

在我们身边，不乏夜以继日加班、身先士卒的领导者，他们一边用“拼命三郎”的精神工作，一边抱怨下属的能力不够。他们不知道，领导者的定位是什么？究竟是干什么的？也不知道，正是他们的大包大揽，导致了下属的能力“退化”。

想一想：在过去的一周里，你有多少时间是在做事，有多少时间是在管人、带人？所谓做事，是指你自己去执行具体任务，亲上执行一线，所谓管人、带人，是指你做企业战略规划、制定企业目标、给员工分派任务，然后追踪员工执行进程，根据员工的表现加以指点，或给员工做示范，给员工做评估等等。

如果你把一周的5天工作和所花的时间列出来，就会发现用在管人、带人上的时间很少，而用在做事上的时间很多，那么你就要开始改变了。因为真正的领导是管人、带人的，而不是做具体琐碎的事情。如果你把过多的时间投入到公司琐碎的事情上，就意味着你在管人、带人上花的精力太少，这势必会影响你带团队的效果。

有一位管理专家在培训课上讲过这样一段话：“中层管理者应该用50%的时间管人、带人，用50%的时间做事；高层管理者应用80%的时间管人、带人，用20%的时间做事。如果你喜欢做事，无法说服自己少做事，那么你永远无法成为优秀的企业领导者。因为你这种喜欢做事的习惯，注定了你不适合做领导者。”

在惠普公司，定位领导者有一个基本的原则，那就是管理者是教练而

不是老板。因为老板可以发号施令，但教练却不同，教练水平的高低要看他带的团队水平如何，而不是看他个人能力多强、多么能干。其实，惠普的这个原则很好地阐释了真正的领导是管人、带人的，而不是做事的。

看过足球联赛、篮球联赛的人都知道，球队的整体素质、赢球的场次和最终的排名，才是一个教练水平高低的体现。因此，作为一名优秀的领导者，一定要完成从自己做事到指导别人做事的转变。也许一件事，领导者自己做只需1个小时，但教下属做却要花3个小时，但是领导者别无选择，必须花时间教别人，只有授人以渔，让下属变得更优秀，让团队变得更有战斗力，领导者才是称职的教练。

与此同时，领导者还要容忍下属在某些方面比自己差，甚至很多地方不如自己。试想一下，如果下属各方面都比你强，那他就不应该是你的部下，而应该是你的上司了。如果你有这种心态，那么你就有足够的耐心来管理、领导下属、提升整个团队的水平了。

事实上，领导者管人、带人主要表现在这样两点：第一，用规章制度管理员工，让公司在—个有秩序、有纪律的环境下运转；第二，善于用人，因为领导者是帅，帅就要会用兵，会用人。善于用人的领导者，懂得发现下属的优点，让下属做擅长的事情，因此他们身边总是人才济济，各个下属都能在某一—方面独当—面。

在《史记·淮阴侯列传》中，有关于刘邦与韩信的一段对话，很好地表明了领导者是帅而非将；是管人、带人的，而非做事的；是把员工放在正确位置上，让员工发挥自己特长的，而非把员工放在错误位置上，泯灭员工优势和激情的。

有一次，刘邦问韩信：“像我这样的人你看能带领多少士兵？”

韩信说：“超不过10万人。”

刘邦又问：“那你呢？”

韩信说：“多多益善。”

刘邦有些不高兴：“你能多多益善，那怎么还是被我抓了呢？”



韩信说：“你不善领兵卒，却善于领导将士，这就是我韩信为你所用的原因。”

在这段对话中，韩信提出了关于“帅才”和“将才”的概念。在韩信看来，他是一个将才，擅长带兵打仗、攻城拔寨，而刘邦是帅才，擅长领导大将，给大将放权，让大将去战斗、去执行任务。事实就是如此，刘邦不仅领导着韩信，还领导着张良与萧何。这三人在刘邦手下，各自在自己擅长的位置上施展才能，最后帮刘邦夺得天下。

领导者是帅才，管理者是将才，帅才比将才高一个层次，帅才偏重于战略思维，其学识和涵养有助于提升自己的思维空间和眼界，以保证总揽全局、放眼长远。而将才是在一定范围内掌控局势，带领下属完成统帅分派的任务，他们偏重于战术或方法的研究。

对于领导者而言，你要做的不是按照你的想法去塑造下属，而是为他们的成长提供条件，帮助团队获得成功。通过发现下属的优势，给下属安排正确的职位，让他们更好地发挥自己的才能。这才是领导者真正要做的事情。

## 2. 巧妙带人比费尽心思管人更重要

有一位非常负责的管理者，每次分派工作都会从开始到结束，事无巨细，指示得非常清楚。比如，安排下属布置会议室，他会下属小张说：“摆100把椅子。”对下属小李说：“买10斤茶叶。”对下属小黄说：“买10箱水果，5箱橘子。”对下属小邓说：“会标上的字要用毛笔写，找谁写……写多大……”