



团队用人

要紧抓的七件事

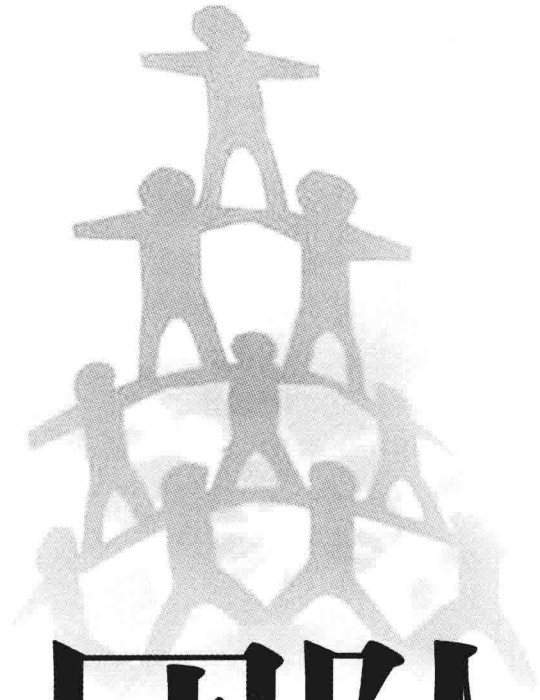
企业提升执行力的28条关键法则

李 睿◎编著

本书优势：再难再头痛的团队用人问题，在这里都是一件简单的事。



北京工业大学出版社



团队用人

要紧抓的七件事

✿ 企业提升执行力的28条关键法则 ✿

李 睿◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队用人要紧抓的七件事：企业提升执行力的 28 条关键法则/李睿编著. —北京：北京工业大学出版社，2015.6

ISBN 978-7-5639-4337-1

I. ①团… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 112333 号

团队用人要紧抓的七件事——企业提升执行力的 28 条关键法则

编 著：李 睿

责任编辑：李周辉

封面设计：胡椒设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编：100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京晨旭印刷厂

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：15

字 数：217 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-4337-1

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

Foreword

“执行力”是干什么的？就是用人，而且用准人。不可否认，人与人最难打交道，但又必须打交道。团队中用人难吗？很多人说：“确实难。”难在哪儿？最直接的回答是：“不听话，瞎捣乱。”世上的哪件事不难？关键看你有没有拿得出的能力、驾驭住的本事。没有这两点，再容易的事都变得非常难；有了这两点，再难的事都变得很简单，企业的执行力就会一竿子到底。

有句话说得好：“平庸的管理者下跳棋，优秀的管理者下象棋。”为什么？因为跳棋的棋子都一模一样，走法相同，可以彼此替换；象棋的棋子走法各异，可以各显神通。优秀管理者能够针对性格、脾气、能力、习惯等各有不同的一批批员工，走出一步步“妙棋”，两三招就能拿得住、定乾坤，大家还心服口服，这就是能力，这就是本事。

本书的编者有着长达二十多年的高管经验，掌管过多个部门，接触过大批心高气傲的尖端人才、本本分分的踏实员工、晃来晃去的打工者，经历和目睹了不少公司用人方面的得失成败问题。最近三四年有感于企业中一层一层的管理危机，开始了咨询师的工作。

这本书是编者在许多公司给总经理、经理、主管及员工们的演讲成果总结，与市面上一摞摞大谈特谈用人之道的书最大的不同是把住团队

用人的七件大事与加大执行力的 28 条关键法则，不说一堆堆玄玄乎乎的大话空话，一针见血讲方法，书中的案例丰富生动，读起来饶有兴趣，更重要的是容易上手，能够实战。

希望想成为好领导、好管理的高手们能够从中找到自己的团队用人兵法，把自己要用的人用得生龙活虎，提升企业执行力的力度，促使工作效率一路“飘红”。

目录

Contents

第一章 找得准:员工最好是一个顶一个

天下能人到处有,就像鲜花开满地。要问的是:为什么有些团队的管理者老是两眼一抹黑,看不见“鲜花”呢?要么闭上眼睛,要么目光斜视。他们真不像要找“千里马”的伯乐,倒像个叉着腰杆子、吆五喝六的工头。有什么样的管理者,就能带出什么样的团队。要想找到一批能人到身边,就必须要把眼睛擦得雪亮,一个顶一个,自己心里不可藏着“小九九”,只顾着挑一批随从来。

龙虎法:能人一大把,看谁手最快	002
亮眼法:一旦看不准,必然用不好	009
本事法:“才能”是一张最硬的通行证	017
防算法:心里不能藏着自己的“小九九”	025

第二章 给机会:用秤称一称能耐究竟有多大

世上的事都是人造就出来的,能力大的干大事,能力小的干小事,瞎摸胡混的也不少。团队中用人怎么用得准,都要仔细估摸估摸,好比用秤称一称一样,几斤几两要有准头。没有准头,就等于糊里糊涂做事情。为了杜绝这种现象,管理者要能提供机会,让使用的人在赛马场上见高低,看一看究竟谁是英雄好汉,谁是草莽货色,做到因事设人,而不因人设事。把这一点拿捏住,在团队中用起人就不会不犯晕、不失手,成为什么时候都放心的左膀右臂。

测量法:看一看谁是真的好把式	034
----------------------	-----

比赛法:到赛马场上见高低	042
克难法:好汉都能踢开困难做大事	049
委托法:压担子一定要压对人	057

第三章 放些权:看谁能当好团队中的领头羊

权力就像一柄利剑,谁拿着谁厉害。但是真正懂得掌权的超一流高手,往往是把利剑或者藏起来,不动威却能镇住一大片;或者给出去,把一把利剑变成几把利剑。道理在哪儿?就在自己拥有大权力,还要让一部分人分担小权力,替你指挥,替你管事,这叫责任分担法、成效合成法。工作中的很多事情需要靠团队作战,把细麻绳拧成大粗绳,因此团队中的领头羊至关重要。多几个可以放权的领头羊,是最高妙的团队用人战术。

松开法:学会放权才是一等驾驭手	066
骨干法:人才都喜欢领着队	074
合成法:要把根根细麻绳拧成大粗绳	082
火力法:集中优势拿下最难的事	090

第四章 试着看:在对的位置上做对的事

常说“各就各位”,是指在対的位置上去做对的事。反过来说,再有能力的人,所处的位置不对,做事就一定不灵。管理者用人最忌讳睁着大眼睛乱点将、乱派事,把本来可以做扎实的事弄得一团糟。很多案例已经证明,如果不注意这一点,就会遭遇大麻烦。管理者不是神,可以用“试”字诀,把要用的人换换位、动动地,找到他们最适合发挥强项的岗位,这就叫把好钢扎扎实实打在了刀刃上。团队用人其实不难,把握住这一点,令人头疼的工作问题,就会迎刃而解。

换位法:做事不灵,就要赶紧挪挪窝	098
调动法:东边不亮,就去西边亮	105

力道法:好钢需要打在刀刃上	112
看准法:对的时间选择对的人	120

第五章 掏真心:信任能让对方全身暖洋洋

真心最值钱,因为真心赢得信任,这是谁都不必怀疑的道理。有些管理者貌似懂得,却常常扭七拐八地做不到,对谁都不怎么放心,习惯带着防护具,进而人际关系不顺畅,调动大家也就很困难。团队管理的天条之一就是真心换真心、信任换信任,齐心协力一起上阵。要不然,互相猜疑的结果就是互相斗气和损伤,搭不好台子唱不好戏——你瞪眼睛,我动手脚;你想干好,我想别的。为什么很多工作老是做不好,就是这么来的。希望每位管理者牢记这两句话:一是“不掏真心就会闹心,不能信任就会添堵”,二是“喜欢挑剔该真心信任的,就是作茧自缚”。

坦诚法:绝对信任就是金子来了也不换	130
关心法:身心暖了,做起事来就有劲	137
蹲下法:学会和大家打成一片	146
包容法:相互体谅一起往前走	154

第六章 不含糊:把职位升降变成一张强牌

从本性上讲,人既是自觉的,又是不自觉的,所以团队管理起来就很复杂。管理者必须在大是大非问题上不含糊,要让能人更能,要让不能的人能起来。这靠什么?靠提拔,靠奖惩。没有这两下,自觉工作的人会不自觉,不自觉工作的人会更不自觉。具体说,管理者要擅长把职位升降、奖励处罚变成一张强牌,让能人越干越起劲,不能的人也想能起来。这就叫动力法,绝对是团队管理最靠谱的事。很多企业看上去一堆人在做事,其实效率极低,就是因为管理者没有把这张强牌打得斩钉截铁,导致出工不出活的糟糕局面。

任用法:把踏实能干的人一把提上来	164
------------------------	-----

两手法:把磨洋工的人好好清理一番	172
多套法:会种地的人,什么地都能种	180
对位法:奖惩与业绩紧密挂上钩	187

第七章 察品行:做人不行,做事就会出娄子

凡是做人做事都要讲品行,就好像吃饭吃相不好,就会令人十分讨厌。管理者用人最怕什么?最怕品行差的人跳来跳去、晃来晃去,明里暗里用尽了歪点子,阳里阴里搅乱了好场子。说起来,似乎很难给个人品行打个准确的分,因为看到的与看不到的完全两个样,正因为如此,团队管理者要考察清楚,用好端端正正的人,不用歪歪斜斜的人,绝不能两眼一抹黑、良莠不分,否则就会出大娄子,把事情搅成一锅糍糊。最明智的团队管理者在这一点上总是倍加小心的,防患于未然,把具有正能量的员工用到位。

三大法:端正、责任、忠诚一个不能少	198
修炼法:把任务执行得漂漂亮亮	205
能量法:要把热爱工作的劲头拿出来	215
主动法:把“要我做”变成“我要做”	223

第一章

找得准：员工最好是一个顶一个

天下能人到处有，就像鲜花开满地。要问的是：为什么有些团队的管理者老是两眼一抹黑，看不见“鲜花”呢？要么闭上眼睛，要么目光斜视。他们真不像要找“千里马”的伯乐，倒像个叉着腰杆子、吆五喝六的工头。有什么样的管理者，就能带出什么样的团队。要想找到一批能人到身边，就必须要把眼睛擦得雪亮，一个顶一个，自己心里不可藏着“小九九”，只顾着挑一批随从来。

龙虎法：能人一大把，看谁手最快

武林中将能耐高强的双方比武，叫作“龙虎斗”。这时候，周围的一堆看客瞪圆了眼睛，一边张嘴叫好，一边捏着拳头，欣赏着眼前这场精彩得像雷又像电的真功夫对决。其实，天下哪个角落都有比本事、展才能的英雄豪杰，只是有的急迫、有的缓慢、有的露脸、有的藏身而已。中国人有句老话：“得人者得天下，失人者失天下。”意思是：天下能不能得到全在能人身上。相关的故事多如牛毛，无非要讲两点：一是求才者重不重视，二是求才者得不得法。

管理者如何挖空心思找到自己中意的能人，来为自己打天下、定天下，这是一个大问题，也是一个大难题。如果说一点都不难，恐怕不是一个实在人。但要说难到没边了，也是被吓住了。其实，有那么难吗？未必见得。

1. 多找几个人才来帮忙

现代非常流行“人才制胜术”，它表明：人才是公司最大的成功资本，没有人才，绝对办不成大事。如何多找几个人才来帮忙，已经成为想有作为的管理者们的当务之急。

靠一帮能人打天下，永远是卓越的公司的一大成功之道。公司的生命在于人力，而最大的人力资本来源于管理者有效地发现所有下属的聪明才智，使他们各尽所能、个个顶用。怎么做到呢？两条建议：一是舍

得花血本招兵买马，二是把一批能人网罗到后院中。

做事必须舍得花血本，公司招人也是这样。要想补充人才不足，必须敢于打破老框框，肯花血本，出大价钱招聘人。一个公司到底有几个有用的能人事关重大，舍得花血本招兵买马是录用人才的一条最主要的成功制胜法则。

乔布斯说了一句真理：“人才的选拔，是关乎企业经济效益和生死存亡的头等大事。选准一个人才就等于搞活一个企业。”是的，人才是企业最厚实的根本，是企业最旺盛的生命。作为管理者，必须把选人放在第一位。因此，大幅度选对能人要比如何做事更重要。燕昭王“黄金台招贤”便是最著名的例子。《战国策》记载：

燕国国君燕昭王一心想招揽人才，而很多人认为燕昭王仅仅是叶公好龙，并非真的求贤若渴。于是，燕昭王始终寻觅不到治国安邦的英才，整天闷闷不乐。

后来，有个智者郭隗给燕昭王讲述了一个故事，大意是：有一位国君愿意出一千两黄金去购买千里马，时间过去了三年，始终没有买到。又过去了三个月，好不容易发现了一匹千里马，当国君派手下带着大量黄金去购买千里马的时候，马已经死了。被派出去买马的人却用五百两黄金买来一匹死了的千里马。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱买来一匹死马呢？”

国君的手下说：“你舍得花五百两黄金买死马，更何况活马呢？这一举动必然会引来天下人为你提供活马。”果然，没过几天，就有人送来了三四千里马。

郭隗说：“你要招揽人才，首先要从招纳我郭隗开始，像我郭隗这种才疏学浅的人都能被国君采用，那些比我本事更强的人闻后必然会千里迢迢赶来。”

燕昭王采纳了郭隗的建议，拜郭隗为师，后来没多久就引发了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国军事家乐毅、齐国阴阳家邹衍、赵国游说家剧辛等。落后的燕国一下子便人才济济了。从此以后，一个内

乱外祸、满目疮痍的弱国，逐渐成为一个富裕兴旺的强国。接着，燕昭王又兴兵报仇，将齐国打得只剩下两个小城。

燕昭王懂得人才是事业的根本、起家的基础，如果没有人才，连个锅灶也会弄不好。杰出的管理者应善于识别和运用人才。只有做到唯贤是举、唯才是用，才能在激烈的市场竞争中战无不胜。“千军易得，一将难求”，现代的管理者不大可能像燕昭王一样筑“黄金台”，但难道没有更多的办法筑起“招贤台”，招聘贤才吗？

世界著名的福特汽车公司有个特点，就是非常重视人才，总经理福特要求各级主管心里头要把人才看成最宝贵的宝石。

一次，公司的一台电动机发生故障，怎么修都修不好，最后只得从外面请了一位名叫斯坦曼的工人来修理。斯坦曼绕着电动机看了一会儿，指着电动机的某处说：“这里的线圈多了16圈。”果然，他将多出的16圈线圈除去后，电动机马上正常运转了。

福特得知这件事后，力请斯坦曼到福特汽车公司工作，但斯坦曼说他现在服务的公司对自己很好，自己不能跳槽。福特听了后，笑着说：“既然如此，那我只好把你待的那家公司给买下来了。”不久，福特果然买下了斯坦曼所服务的公司。

福特为了得到一个人才，竟不惜买下一整家公司，这个举动在今天看来都好像在演疯狂剧，却又是容易理解的。因为归根究底，市场竞争就是人才的激烈竞争——设备需要由人操作，产品需由人来开发，市场需由人去拓展。没有人才，即使硬件再好，企业也难以发展；没有人才，即使设备再先进，企业也可能无法生存。福特的做法——“要把人才看成最宝贵的宝石”——是一种先进的经营理念，值得提倡和学习。

从某种意义上说，选准一批人才等于搞活一个企业。为此，很多成功的企业始终把挑选人才，引进、培育和重用人才，作为第一位的工作环节来抓，学会了把一批批能人网罗到后院中。

听一听比尔·盖茨怎么说的：“察人、知人，是当今管理者获得成功的重要手段，只有慧眼识人，善用人才，才能使企业及经理人立于不败之地，管理者的人才战略必修课。我们为什么愿意花400亿美元收购雅虎？我们看上的并非是该公司的产品、广告主或市场占有率，而是雅虎的工程师们。”这话说得气吞山河。作为世界上发展快速的公司之一，微软公司总是在寻找最优秀的人才。有一次，有人请求比尔·盖茨回顾上一年的重大事件，比尔·盖茨一再提起的唯一成就，就是帮助他的管理人员雇用了一大堆“聪明人”。

在有关比尔·盖茨的诸多传说中，寻找人才的故事比他的财产增长更加激动人心。据说这个世界上不论任何角落，只要有哪个人才被他发现，他便不惜任何代价，必欲弄到身边而后快。

比尔·盖茨在创立美国微软研究院时，请了许多说客去说服卡内基·梅隆大学的雷斯特教授加入。在历经6个月的“软磨硬泡”后，雷斯特终于为盖茨的真诚所打动。雷斯特加盟微软后，用从盖茨那里学来的耐心，又网罗了一大批计算机界大名鼎鼎的专家，其中包括微软亚洲研究院首任院长李开复博士。

从一开始，比尔·盖茨就坚持公司要雇用最出色的人才。必要时，比尔·盖茨亲自介入招聘过程。例如，当一个特别有才华的程序员犹豫着是否该加盟微软时，比尔·盖茨就亲自打电话进行说服工作。在微软发展壮大后，比尔·盖茨仍亲自打电话给微软看中的大学毕业生，问对方有无兴趣来工作。

微软公司网罗一流人才的重要秘诀，就是高层主管必须参与招聘流程。在微软成立初期，比尔·盖茨、保罗·艾伦及其他的高级技术人员对每一位候选人进行阶梯式的面试。现在，微软用同样的面试办法招聘程序经理、软件开发、测试工程师、产品经理、客户支持工程师和用户培训人员。

商业学教授蓝多·依斯佐斯在《微软模式》中说：“盖茨从来都是有意识地雇用那些有天资的人，并给予他们丰厚的回报，这似乎已成为

一种流行的成功模式。这是微软最重要的成功原因。”

微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批“聪明人”，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

这足以表明：企业做大做强的重要条件，是能否真正网罗住一批优秀的人才。只有真正选拔最出色的人才，企业才会从中得到更大的收益，才能在激烈的市场竞争中具备站得住的实力。

再看看惠普公司的怎么做的：惠普公司非常重视选拔人才的工作，并在人才的招聘和选拔方面凝练出了独到的原则和严密的制度。惠普一直认为：优秀人才是公司最重要的资产，一家公司要想持续健康地发展，在选拔人才方面必须下大力气。所以与许多公司不同，惠普的管理层总是把招聘人这件事排在所有事务之前，把选拔人才当作头等大事，渴望发现并网罗一流人才。

不论是舍得花血本招兵买马，还是把一批能人网罗到后院中，只有一个目的就是把能人赶快拿下，为公司筑起真正的“黄金台”，为公司的生存加大马力。

很多管理者天天唠叨：“人才是公司的根本，人才是一个公司中最宝贵的财产，是公司能不能活下去的本钱。”这话说得好，但又有很多管理者不知道从何做起才最简单、最有效？作为管理者，怎样才能快速地拥有人才这份财产呢？第一个终南捷径就是要招聘到有用人才，下面教你5个要诀，不妨一试：

- ①咬牙拿出重金，看他动不动心。
- ②给出几个高位，由他任意选择。
- ③如果难以说通，就让亲近的朋友说服他。
- ④满足他的工作生活的要求，解决后顾之忧。
- ⑤请他先干一段时间再说，他不满意，随时可以走人。

2. 多看几眼自己藏着哪些宝贝

现代社会，公司的激烈竞争即意味着人才的你争我夺。在管理者的眼里，往往自己公司的人才不如其他公司的人才棒，总想方设法将对方的人挖过来，而且当机立断，多渠道挖人。

杰克·韦尔奇有“经理中的经理人”之称，是20世纪伟大的掌门人之一。他认为，挑选最好的人才管理者最重要的职责：“企业的高级管理层要有慧眼识英才的本领。挑选合适的人，让这样的人才能够成长起来，是企业高级领导层最重要的任务之一。管理者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。”与很多掌门人不同，杰克·韦尔奇把50%以上的工作时间花在了人事上，他将自己的成功归于自己正确地选择了企业最需要的人才。他说：“我们所能做的是把赌注压在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”

有一位生意遭受了巨大打击的企业家心里憋屈，去拜见杰克·韦尔奇时，总是抱怨自己雇用了一群蠢材，个个不顶用，才让企业掉进了破产的深渊，请求杰克·韦尔奇给他一些忠告。杰克·韦尔奇想了想，并没有直接告诉他该怎么做，只是给他讲了一个意味深长的故事：

有一位住在柏林的犹太人，经常会在睡梦中发现一个碾米厂的地下埋着许多珍宝。一次，他终于控制不住自己的欲望，决定要去看个究竟。第二天一大早，他便来到了碾米厂，小心地开始从一个地方挖掘起来。当他将院子里的每一寸土地都挖过时，并没有发现任何有价值的东西。

碾米厂的主人闻声赶来，问他为什么不经他的同意就到处乱挖。他只好向厂主说明了理由，厂主随即大叫起来：“真是太奇妙了，我也经常会梦见一个住在柏林的犹太人的院子下面埋藏着许多金子。”厂主说出了这个人的名字，凑巧的是，这个名字竟与这个犹太人完全一样。

这个犹太人听后迫不及待地向家里赶，令他感到惊讶的是，他真的在自家院子里挖出了许多珍宝。

不得不承认杰克·韦尔奇的故事很妙，很有一些悬念。杰克·韦尔奇讲完故事后，对前来请教的企业家说：“你知道了吧，有时候，自己的院子里埋藏着许多宝贝，只是你没有去挖掘而已。”寓意是：很多企业家总是抱怨自己的企业得不到一流的人才，而很少去反省自己的职责是找出、选出自己企业内部的人才，这是他们容易犯的错误。换句话说，在绝大多数情况下，企业经营失败并不是因为缺乏合格的人才，而是管理者不能很好地发掘自家的人才。一句话，多看几眼自己藏着哪些宝贝。

曾有一位管理者老是抱怨公司内没有人才，无可用人，天天急着向外部求才。可是在专家深入查访后发现，事实上，公司隐藏着许多优秀的人才，只是未被发掘、未被妥善地任用。

现在有许多企业常常抱怨没有人才，因而不惜物力、财力到外面引进人才，却对本企业的人才视而不见。实际上，企业现有的人才大多在抱怨没有人重视他们，没有人研究如何发挥他们的作用。这不仅造成了人力资源的浪费，还压抑了现有人才的积极性和创造性。其实，很多企业不是真的没有人才，而是管理者缺乏一双识别他人长处的眼睛，缺乏认识人才、使用人才的正确理念。

许多企业平时把内部能挑大梁的人才动不动就闲置一旁，只有工作上遇到困难时，才会想要寻找、任命他们来解决问题。这些企业平时不但不积极创造良好的工作条件，甚至还故意刁难有才能的人，让他们无法得到发挥长才的舞台。在这些企业里，该享受的待遇不能享受，该得到的利益不能得到，让人才伤透了心，心里不舒畅，纷纷寻思挪窝跳槽，留下来的大多是一群“当一天和尚撞一天钟”的人，这不仅是人才的悲哀，更是企业的幸。还有一种情况：有些管理者经常使用自己信得过的下属，而疏远那些关系不近的人才，致使某些工作难以展开，这就把重用能人的大门关上了。这也是企业用人的不幸。

总之，优秀的人才代表着高效率与高效益，管理者应该重视人才的一系列问题，发掘、选拔、培养、重用有才之人，并替他们创造良好的