



论坛系列丛书之老板篇

构建

第二版

铁班底

撑起董事长·托起企业事

中国本土咨询实战专家
谢继东◎著



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

构建

第二版

铁班底

撑起董事长·托起企业事

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

构建铁班底/谢继东著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5164-0057-9

I. ①构… II. ①谢… III. ①企业领导—领导层—结构—研究 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 090406 号

书 名: 构建铁班底

作 者: 谢继东

策 划: 李 靖

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0057-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市德利印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 11.5 印张 162 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目录

CONTENTS

第一篇 班底概述

第一章 做领导必须有班底/ 5

- 一、没有班底的领导独撑危局（独峰型）/ 5
- 二、没有班底的领导苦不堪言 / 7
- 三、没有班底的原因剖析 / 10

第二章 有班子不一定有班底/ 14

- 一、班子是主仆型 / 14
- 二、班底是战友型 / 17

第三章 铁班底——铁从何来/ 20

- 一、铁班底 12345 之 1 / 20
- 二、铁班底 12345 之 2 / 23
- 三、铁班底 12345 之 3 / 24
- 四、铁班底 12345 之 4 / 28
- 五、铁班底 12345 之 5 / 29

第二篇 大

第四章 核心层——人/ 34

- 一、纽带 / 34
- 二、表现 / 36
- 三、来源 / 37

第五章 紧密层——从 / 40

- 一、纽带 / 40
- 二、表现 / 41
- 三、来源 / 43

第六章 中坚层——众 / 45

- 一、纽带 / 45
- 二、表现 / 47
- 三、来源 / 47

第三篇 和

第七章 核心层——游戏规则 / 56

- 一、价值层面的游戏规则 / 57
- 二、文化层面的游戏规则 / 61
- 三、管理层面的游戏规则 / 68
- 四、难点问题解决建议 / 70

第八章 紧密层——治理结构 / 72

- 一、人力资本和资产资本的关系 / 73
- 二、有效的激励 / 76
- 三、有效的约束 / 80
- 四、有效的授权 / 83
- 五、有效的监督 / 88
- 六、难点问题解决建议 / 90

第九章 中坚层——人才机制 / 95

- 一、职业生涯规划与提升培养计划 / 95
- 二、建立严格、严密的绩效考核体系 / 96
- 三、建立制度化的升迁机制 / 97

四、难点问题解决建议 / 99

第四篇 强

第十章 班底要有领导力 / 104

- 一、领导力实例分析 / 104
- 二、领导三件事 / 113
- 三、领导力三要领 / 114

第十一章 班底要有执行力 / 118

- 一、团队执行三要素 / 118
- 二、执行力三要领 / 122

第十二章 班底要有协同力 / 124

- 一、协同力三要素 / 124
- 二、协同力三要领 / 125

第五篇 优

第十三章 有人可用——让合适的人“上车” / 130

- 一、培育一队与时俱进的精英 / 130
- 二、无人可用莫谈班底优化 / 133
- 三、通畅人才进出管道 / 134

第十四章 竞聘上岗——优胜劣汰 / 139

- 一、促进内部竞争 / 139
- 二、发现优秀人才 / 140
- 三、促进在职干部更努力 / 141
- 四、促使后进员工力争上游 / 142
- 五、原则：公开、公正、公平 / 142

第十五章 引进鲇鱼——内培外引、活力四射 / 144

- 一、内培有利于公司员工积极性的提高 / 144
- 二、外引有利于企业吸收新的能力与观念 / 149
- 三、育人要有耐心 / 150

第六篇 铁

第十六章 目标一致——企业目标与员工目标取向一致 / 156

- 一、企业有一个振奋人心的目标 / 156
- 二、每个阶层的人员都愿意为这个目标努力 / 159
- 三、在实现企业目标的过程中员工愿望得以实现 / 161

第十七章 机制公平——一碗水端平 / 163

- 一、制度对于任何人都是公正的 / 163
- 二、报酬对于有贡献者是公平的 / 164
- 三、机会对于有能力者是平等的 / 165
- 四、不能绝对公平，但是绝对公正，出自公心 / 166

第十八章 形同一家——尽量制造出一个“家”的氛围 / 168

- 一、彼此包容 / 168
- 二、相互信任 / 173
- 三、快乐和谐 / 174

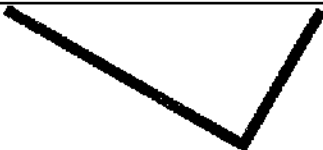
第一篇 班底概述

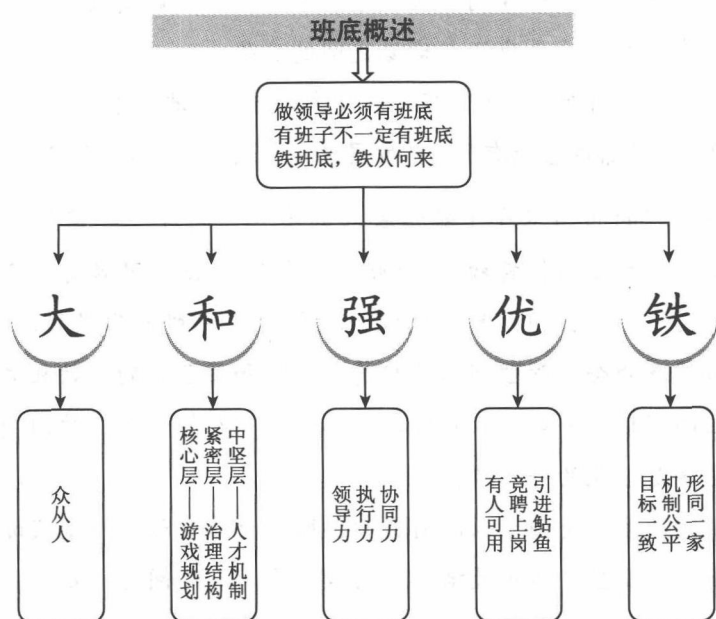


在无情的商海，一个企业到底在竞争什么？

是产品？是服务？是品牌？还是资金……？

究其本质，企业的竞争就在于——领导与领导的竞争、班底与班底的竞争、模式与模式的竞争，而班底则是企业竞争胜利的关键。





班底这个词由来已久，国家治理有政府的班底，电影电视有创作演出的班底，戏剧文艺有演员的班底，我们这里要揭示的是企业的班底。一个国家政府内阁的稳固程度决定着该国的长期稳定与繁荣；一个文化创作班底的优化程度决定着其能否打造出一部脍炙人口的艺术作品；同样，一个企业高层核心班底的战斗力与凝聚力，决定着该企业的运作能否适应市场的千变万化，决定着企业经营决策和文化定位的水平，决定着企业持续发展与进步的前途。

面对强手如林的市场，提高企业的核心竞争力已势在必行。为什么要强调企业班底建设的问题？因为它关系到企业的稳定和发展，关系到企业的兴衰成败。本人对此领域还没有更详细的研究，借本书推出“构建铁班底”这个课题，旨在抛砖引玉，对企业界的朋友有所启迪。

实践证明，中小企业之间的竞争归根结底表现在三个方面：

第一方面，各企业领导和领导之间的竞争。做企业、做事业首先竞争的就是领导人物，即该领导人物的规划能力、操盘能力和管理能力。

第二方面，如果企业间两位领导的水平相当，就要看谁的班底更强一些、更有优势，这是班底与班底之间的竞争。

第三方面，如果领导和班底实力及优势相近，就发生了模式与模式之间的竞争，要看谁的企业有更好的发展模式、赢利模式和管理模式。

企业管理的问题不在于销售收入的多少，而在于公司里人数的多寡。比如，你的公司销售额达20亿元，但可能公司里只有两个人，那么你的公司不会有任何问题。所以，我们曾经讲到企业里面的一、二、三，其所涉及的企业管理问题是与员工人数和管理层的人数相关的，就是说企业的规模翻一番，人员就扩大二倍，从而导致企业的问题将增长三倍，这就是企业的一、二、三。

企业问题多数是由于人而引发的，所以企业管理的难题实际上就在于人，因为人是生产力中最活跃的因素，同时人的问题也是非常复杂的难题。在人当中最为复杂的就是企业的班底，班底是我们身边的人，所以班底的建设尤为重要。本书提出的构建铁班底理论，旨在对企业班底建设提供一个整体思路和系统的操作办法。

本书将阐述六个部分。第一部分是班底概述，要在这个专题当中讲什么叫铁的班底，给铁班底做一个轮廓的素描；以下五个专题分别讲构建铁班底的思路和操作方法，即大、和、强、优、铁，也就是整个班底构建的操作步骤，具体就是如何做大的班底、做和的班底、做强的班底、做优的班底、做铁的班底。

第一章 做领导必须有班底

没有班底的领导独撑危局——事无巨细全掌控，按下葫芦起来瓢；有班底的领导既有分身术，又有成事诀。

没有班底的领导苦不堪言，费力、操心、不讨好。

因此，当领导要抓好三件大事：战略问题、组织问题和企业文化。

没有班底的领导独撑危局（独峰型）	没有班底的领导苦不堪言
☆事无巨细全掌控 ☆按下葫芦起来瓢 ☆问题牵着鼻子走 ☆能人手下没能人	☆领导前面跑，大家后面看 ☆凡事找领导，有职也无权 ☆领导离开家，企业乱了套
结论	没有班底的领导费力、操心、不讨好
没有班底的原因剖析	心态方面 能力方面

一、没有班底的领导独撑危局（独峰型）

没有班底的领导就是独峰型领导。什么叫独峰型领导呢？顾名思义，就是他一个人高高在上，其他人都极其平庸。所以他显得形单影只，非常孤单，没有陪衬、没有外援、没有合力氛围。

独峰型领导有什么特点呢？

首先是该领导在他的企业中事无巨细、全面掌控，不论是经营企业的大事、小事，都亲自过问，甚至工人的事情都由他一个人来掌控。

我曾经见过一个非常典型的独峰型领导。在一个多小时的谈话过程中我发现他接听了10个电话；同时，我又发现了一个奇怪的现象，他车间有的工人还亲自来找他请假。

对此，我曾经开玩笑地说，“领导的电话数量如果比你的下属还要多，说明你肯定没有班底。尤其做领导的，你的电话就要比你的副手们少，这才叫你有班底。采购的问题请示你，销售的问题请示你，以至于生产的问题请示你，任何问题都来请示你，搞得你整天事无巨细、全面掌控，你怎么会有班底呢？”这是独峰型领导的一个典型特点。

其次，正因为所有事情都由他一个人处理，可以想象，一个领导在一天内处理1件事情要好一些，还是一天内处理10件事情要好一些？

显而易见，一件事情我们会处理得很好。同时，如果我们一天当中处理10件事情，就会眉毛胡子一把抓，搞得手忙脚乱、鱼龙混杂，有时还丢了西瓜拣芝麻。

领导，必须聚焦于自己该干的事情。领导有领导的“道”，如果领导抢了别人的事，别人就会没事干，所有问题都会压在领导一个人的身上。如果领导到处解决问题，到处救火、到处救急，最后就会像老百姓说的一样，按下葫芦起来瓢。

所以说，独峰型领导架子很大，他的架子在于到处去解决问题，结果却适得其反。

由于所有问题都在独峰型领导那里解决，久而久之就会养成大家思维上的惯性，有问题、没问题都去请示领导：“领导，采购如何办？生产如何办？销售如何办？有个门卫病了怎么处理……”然后领导来亲自指挥，最后导致一个严重的后果，就是能人手下没有能人。因为领导本身的能力太强，所有的事情他一人大包大揽，没有合理地分配自己的精力和分工，常常使自己陷于极端忙乱的无序管理之中。



▲事无巨细的掌控等于无所掌控

二、没有班底的领导苦不堪言

如何看待领导有没有班底呢？

我们可以做个模拟实验，即如果没有班底，看一看领导不在家企业是否会乱套。一般来说，领导离开公司一天，公司运转肯定没问题；如果领导离开一周，可能公司有一点点问题，但问题不会太大；如果领导离开公司半个月以上，那么问题就发生——企业乱套了。

我曾经接触到一个真实的案例，是一家非常知名的饲料企业。它领导由于有病在国外休养了两年，回来以后发现公司难以掌控，没有办法，最后只好把公司卖给了一家比它更大的饲料公司。此外，很多改制的企业也发生过类似的情况，借企业法人休假、出国考察或忙于家里事情而顾不上公司的时候，班底的成员趁机钻空子，不但变卖了公司的资产，而且还出卖了老总。

这是第一点需要验证的，即领导能不能脱离自己的岗位，领导离开一段时间企业能否照常、有秩序、按部就班地运行，这是一个硬性指标。

我们还可以再做一个实验，假设某件事情我不处理，看一看究竟有没有其他人来处理，如果没有人来处理的话也视为没有班底。

领导必须有班底，没有班底的领导操心、费力、不讨好，而且还会造成我们和班底之间互相抱怨、牢骚满腹。因为做领导的做了部属的事情，部属反而没有事情做，搞得大家抱怨不停、隔岸观火。没有班底的领导是苦不堪言的。

领导为什么要有班底？班底的主要价值就在于完成一个替代的工作，所以，做班底必须学会做两件事情：

第一件事情要学会分身术；

第二件事情要学会成事诀。

随着企业自身规模扩大，需要领导处理的问题会日渐增多，他要解决各个方面的问题，甚至要解决来自于政府、客户、员工以及投资方面、市场方面、公共关系等方面的一些重大事务，所以，他必须要学会分身，要找到分担工作的三种人，即替手、替身和替心。

第一是要找到替手，就是领导自己能做的事情别人也能替他做。

第二是要找到替身，即领导必须要出席的场合别人也可以代替你出席。有一些场合是我们作为企业而言，尤其作为企业高层而言必须出面表态的。然而，要出席一些场合就会占据我们大量的时间。但是，有些场合确实没有必要非领导出席不可，此时，就要找到替我们出席一些场合的人员作为替身。

第三是要找到替心，即有些问题我们殚精竭虑、苦思冥想，占用了大量的时间和精力，可在有些人的眼里它就是一些小问题，这些人是某些领域的专家，已经有了极其成熟的方案，我们完全可以拿来为自己所用，为企业填平一些难以逾越的鸿沟。

领导为什么要有班底？首先因为班底是领导的分身术，因为如果做领导的每天都忙于具体事务，就会发生一个极其常见的现象。这个现象是什么？领导更多地考虑一些琐碎的事情，但是大事却没有人去抓。其实，做企业就是在做分工，领导就是在导演、运作企业各个管理部门的分工协作，在统筹企业的内外资源。因此，领导要抓大事，具体要抓好以下三件事：

第一，必须抓好战略问题。因为只有战略才会指引公司向一个更加光明、更加广阔、更加成功的境地进军，所以，必须抓好战略。《孙子兵法》中讲到：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。”其中的“主孰有道”讲的就是大政方针和战略部署。没有战略的国家是一个落后的国家，没有

战略的企业同样是一个落后的企业。

第二，要抓好组织。杰克·韦尔奇在接手通用电气以后立即改变了通用的组织管理，按他的话说，“这是在改造一个原本没有问题的机器”。那么，他为什么要改造组织？还有，海尔的张瑞敏为什么每隔3年就要调整一下他的组织？就是要让他的组织更加适应企业发展的需要，更有效率、更有活力、更能创新。

第三，要抓好企业文化。做领导一定要关注自己的企业文化，在自己的企业当中要有什么样的氛围以及弘扬什么样的精神，培育什么样的工作习惯和行为操守，最后要引领大家有什么样的共同价值观等等，都在说明我们做领导的必须做大事业，班底要做中事业，到了基层则是具体地执行加改进。

以上谈的是分身术，为什么又说它是成事诀呢？因为任何一个事业的成功都要有三大（大包容、大人才、大胸怀）格局：

一要有一个大包容的格局，要能容人、容事、容物，才会有一些人任劳任怨地跟着你干。

二要有一个大人才的格局，必须给人才以相应的责、权、利，就是我们通常所说的责、权、利要对等。

三要有一个大胸怀的格局，当领导的必须站得高、看得远，不能鼠目寸光，更不能一叶障目。

所以，有了这三大格局，企业的领导就为构建铁班底打下了一个良好的基础，就能如其所愿地培养自己的班底，成就一番大业。

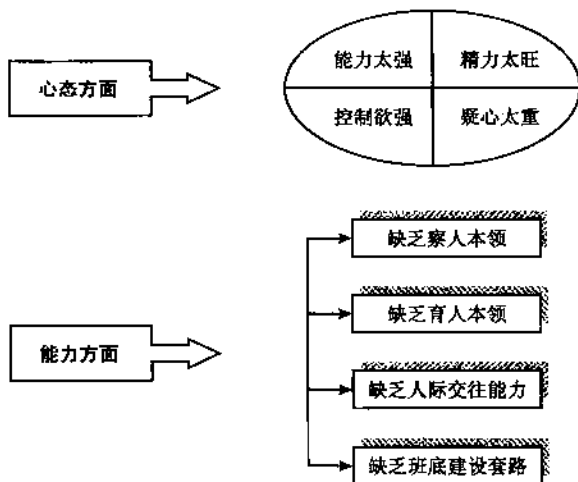


▲无法分身的领导不能抓大事

三、没有班底的原因剖析

没有班底的原因有很多，当然不能排除企业所处的一些客观条件，其中包括某些国有企业原有的来自国家政府机构的行政干预，包括传统经济体制遗留的管理症结、企业根深蒂固的历史因素和不良的市场环境等等，但最主要的还是其领导者的主观因素在起着很大作用。他的理念、他的文化、他的素养以及他的领导作风和工作方法，直接关系到这个企业班底的现状。

没有班底的原因主要表现在以下两个方面。



首先，从心态方面来看，主要体现为四大原因：

第一个原因是能力太强。做领导的有时感觉谁做的都不如你，对谁都放心不下，这是一个正常的现象，如果每个人都比你强，他不会给你做下属，所以一个领导的高度、眼力、境界和能力都要高于副手们。

我曾经画了一个图，领导站在最尖端上，站得高也看得远，这是领导层面，下一层是副手、中层干部，最底层的基层员工什么也看不见，领导如果静止地看待自己盛气凌人的地位，经常摆出一副唯我独尊的姿