



汇智博文
HUIZHIBOWEN

冠军团队“总教头”11年实操经验总结

带团队就这么容易



厘清员工敬业心理 7大核心12个阶梯 迅速培养给力人才



容 易◎著

It's So Easy

基层主管充电、中层经理晋级、
高管和老板智慧修炼的**实操手册**



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

带团就这么容易



容易◎著

It's So Easy



 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

带团队就这么容易 / 容易著. —北京: 新世界出版社, 2013.5
ISBN 978-7-5104-4330-5

I. ①带… II. ①容… 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(2013)第 108838 号

带团队就这么容易

作 者: 容 易

责任编辑: 董晓琼

责任印制: 李一鸣 邢爱国

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 230 千字 印张: 16.25

版 次: 2013 年 7 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-4330-5

定 价: 36.00 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

前言

Preface

有这样一个小故事：

三位蚯蚓太太聚在一起旅游，旁边有人问道：“你们出来玩，你们的老公怎么办？一个人在家不会寂寞吗？”

甲太太：“我老公把自己切成两段，打乒乓球玩呢！”

乙太太：“我出来时我老公把自己切成四段，在打麻将呢！”

丙太太大惊失色，往家里狂奔：“刚才我老公说想踢足球……”

老板每天都在想一件事情：如果我们公司每个人都像我一样敬业多好呀！

管理干部每天都在渴望：如果我的手下有我这样的能力多好呀！哪怕有一半都好呀，可是这真是好难实现的愿望。

员工每天也在想：如果我有我们老板的本事就好了……

因为工作关系，笔者每天都和各类企业家及其管理层打交道，我发现了一个很有意思的现象：许多老板每天忙得团团转，带着两三部手机，我们在一起的时间，几乎有一半以上都在打电话处理各种事情。更有甚者，有一次春节我在三亚的沙滩上惬意地晒着温暖的阳光，准备享受这难得的悠闲，可是旁边有一个人，一看就是老

板的样子，拿着两部电话不停地打，而且声音很大，旁若无人，周围几个老外用不解的眼神看着这位老兄，我们的耳朵就这样被“轰炸”了将近一个小时……最后我实在忍不住了，趁着他停下来的瞬间，对他说：“你干脆立刻买张机票回去吧！反正眼前的景色也难让你轻松！”这位老板无奈地看着我说：“我也烦死了，其实，听到电话铃响我比你还痛苦……”

也许很多领导已经对这样的生活习以为常了，“谁叫我们是领导呢？”甚至很多员工也这样认为：谁叫他们要当领导，薪水高就该多干活……许多老板每天的生活就像打仗一样，从睁眼忙到闭眼，尤其是经历过创业艰辛的人，早已经把忙碌当做是事业兴旺的象征。我问他们：“不累吗？不是请了人吗？为什么事无巨细都要亲自插手？”他们一般都这样回答：“我也不想这样，可是没办法，他们不懂，不熟练，我不放心，万一出问题怎么办？”

可怜天下老板心！

这时候我常常想起小时候看的电视剧《西游记》，当孙悟空在花果山带着一帮“员工”开始“创业”时，面对经过正规训练的“500强企业”——玉皇大帝派出的天兵天将的大兵压境，他是怎么应付的？剧集中那些小猴子根本不是正规军的对手，危急时刻，孙悟空拔出汗毛，变出无数个孙悟空来与敌人对抗，才终于顶住了天兵天将的进攻。我想，恐怕每一个老板都恨不得变出成百上千个自己，放到各个岗位，绝对有战斗力，可惜，现实总是残酷的。

许多老板都在呼唤，怎样才能快速批量地培养人才，尤其是管理干部？

本书将从管理实际操作的角度教给您一套管理方案，让您能
“像复印机一样快速复制人才，像流水线一样批量培养干部”。

容 易

2012 年 12 月

目录 Contents

第一章 一切有赖于管理方式样升级

公司度过了创业期后，如何让自己从机遇型的创业家升级为职业化的经营家，培养出一支职业化的经理人队伍，让公司继续发展壮大，这是摆在中国所有企业家面前的巨大难题。

队伍壮大了，你有能力掌控吗？	002
别让自己成为企业的瓶颈	007

第二章 组织建设有“绝招”

经营企业的本质就是经营一个组织，经营组织的关键是经营人心。当管理变成一种模式的时候，就可以批量地培养管理人才。

善用人性，让组织更具生命力	012
优势管理模式让企业迅速壮大	018

第三章 厘清管理问题，提升团队效率

一个好的干部能够发挥员工的优势，给他的员工相应的、匹配的环境，同时能够做催化剂，促使员工发挥出自身的价值。要使管理技能产生效果，关键的钥匙是自我管理。

高绩效源自敬业员工和干部	026
--------------------	-----

让管理得永远站在舞台中央	044
领导力的本质：自我管理	051

第四章 十二阶梯打造敬业团队

管理者只要把决定员工敬业的 12 个核心问题处理好了，就能拥有一支敬业的团队。每一个管理者只要遵循这 12 条规则，管理对他来说就是一个可操作、简单有效的标准化的操作流程。

界定清晰的工作要求	064
让强者更强弱者淘汰，有效合理分配资源	080
让兔子去跑，不要教猪唱歌，发现发挥员工优势	087
及时的表扬使下属产生持续的工作激情和动力	101
真正的激励要走进员工的情感和内心	107
帮助下属进行职业规划，鼓励员工创造更大的奇迹	112
重视下属建议，让员工找到主人翁的感觉	118
给工作一个伟大的理由，给员工一个伟大的梦想	126
不接受任何借口，致力于高质量的工作	134
鼓励员工在团队里结交朋友	145
定期进行一对一“绩效谈话”，为下属指明进步方向	147
为员工提供学习成长和培训的机会	154

第五章 在企业内部建立人才梯队

一个企业里面，不同层级员工的内部培养成长体系，都是由这三个板块构成的，即“知识+技术+态度”，将这三个板块结合到一起，就会得到具备良好职业习惯的职业化的人才队伍和管理者队伍。

“三大板块”——快速培养职业化人才	162
人模板+练绝招：培养基层员工	172
提要求+调心态：培养中层干部	178
统一观念+知识升华：培养高层干部	182
开拓思路+开启智慧：培训老板	184
不同层级人才培养的“知识地图”	187

第六章 做好干部的选拔和培养

“铁打的营盘流水的兵”，干部培养系统是企业持续发展的命脉，一定要把它变成一个有效运作的系统，变成一项常规性的工作，由上至下，纳入工作流程当中。只有这样，才能保证人才源源不断输出。

人选不对，一切白费：管理者要识别三种人才	202
手有余粮，心中不慌：用“自动化的系统”培养干部 ...	211

第七章：用企业文化赋予组织核心竞争力

决策分析是培养接班人的最核心、最关键的地方。企业的领导者要不断地去做这个工作。时间一长，核心人员的决策能力就会和领导层越来越接近。决策是价值观的体现，所以保证决策正确的前提是，领导者自己的价值观要足够清晰统一。

四个关键点，建立清晰而牢固的企业文化	224
通过决策分析培养价值观一致的接班人	233
后记	241

企业壮大之后，你该如何掌控？
如何使企业在“爆发”后能持续进步？

第一章

一切有赖于管理方式的升级

公司度过了创业期后，如何让自己从机遇型的创业家升级为职业化的经营家，培养出一支职业化的经理人队伍，让公司继续发展壮大，这是摆在中国所有企业家面前的巨大难题。

队伍壮大了，你有能力掌控吗？

中国有将近 1000 万家中小企业，有 3000 万个体经营户，有近 30 年的企业发展史，2012 年中国的 GDP 总量位列世界第二。但我们能参与国际竞争的企业却寥寥无几，能在国际上称雄的品牌屈指可数。除去垄断的大型国有企业，具备市场化竞争力的能进入世界 500 强的企业很少……

当同样经历过从无到有的经济发展过程的日本、韩国、中国台湾和中国香港地区都能孕育发展出一批世界级企业、国际化品牌的时候，我们不禁要问，为什么？

为什么我们有遍地小企业作基础却没有长出大企业？

为什么在我们全民经商、全民创业的热情之下却没能诞生伟大的企业？

为什么很多盛极一时的企业在经历了成长的爆发后却沦为平庸？

为什么我们有巨大的市场空间却不能催生出世界级规模的

企业？

为什么我们有世界上溢价最高、最容易融资圈钱的股市却没有最强大的企业群体？

为什么我们有数量排世界第四的富豪群体却没有相应规模的优质企业群体？

为什么我们有最热衷于搞大企业的政府却还是没有搞出大批高质量的大企业？

.....

这些都值得我们深思。

下一个 30 年，我们凭什么赢？

如果外部条件都具备了，却没有得到我们想要的结果，那么我们只能从内部寻求答案了，从根本上开始思考。

这种状况的出现与我们的企业家群体的特征有密切关系。

在一个大学的 MBA 毕业典礼上，我作为特邀嘉宾出席，在与毕业生闲聊时，他们问了我一个令他们感到困惑的问题：“企业都在喊缺人才，可为什么现在的 MBA 身价却不高？他们为什么不能在企业发挥更大的作用？”

我笑了笑，反问他们：“你们毕业以后大部分在民营企业工作还是国有企业工作？”

答：“民营企业。”

“那你们的老板平均年龄一般多大？”

答：“40 多岁。”

“那你们估计，这些老板大约还能工作多久？”

答：“20~30年。”

“对呀，现阶段中国还处于创业者在经营企业的时代，中国的职业化经理人要真正成为企业的经营者还需要一段漫长的路程。”

这就是现阶段中国企业遭遇成长瓶颈的真正内在因素。

我们不妨来对比下中外企业家的成长历程：以“世界第一经理人”，前GE（通用电器）的CEO杰克·韦尔奇为例，他在成为GE的CEO之前在GE工作了大约20多年的时间。最初他进GE的时候是一名工程师，只需要管理好自己就可以了；后来被提升为部门经理，管理十多人的小团队，开始学习管理技能；接着再提升，管理一百多人，又学习更大团队的管理技能；直到被提升为事业部总经理，管理全球化的业务和上万人的组织，又是一套大型组织的管理能力的学习……就这样，经过20多年的历练，当他终于有一天被任命为CEO的时候，管理对他来说已经是驾轻就熟、掌控自如了。

再看中国的创业企业家，大部分出自技术或销售人员，可能本身就没有学习过有效的管理技能。碰到好机遇开始创业，加上前几年市场发展快，“一不小心”就把公司发展壮大了，许多人之前就没有管理过太大的队伍，甚至从来都没有见过大型企业是如何高效运转和有效组织的，面对忽然间变大的队伍，很多老板“头都大了”。毕竟，管理几十个人和管理几百个人是完全不同的体验，队伍小，靠亲情维系，老板认识每个员工，都在眼皮底下，管理很容易；可队伍一旦壮大到几百人的时候，老板很难认识每

一个员工，距离也远了，这个时候的管理往往有一种“隔山打牛”的感觉，需要的是系统化、制度化、规范化，而这些方面恰恰是很多创业企业家的短板。

前段时间有个在一家大型企业工作的亲戚对我说：“哥，我要创业！”

我问他：“你现在在企业里做什么职务？”

答：“区域经理。”

“管着多少人？”

答：“二十多人。”

“你还是好好工作，至少做到总监、副总以上再说吧。”

他不解：“为什么？”

我告诉他：“你现在创业，公司做到二三十人就到了你能力的边界，如果你做到总监以上，学会管理几百人上千人了，你创业的公司至少在拥有几百人时都在你可以掌控的范围。几十人的企业和几百人的企业根本就不是一个级别！”

机会固然好，但能力更重要。没有掌控和驾驭的能力，机会来了也很难把握得住，有了能力，自然会有机会找上门来。中国和西方不同，中国很多企业倒下恰恰是因为市场太好太大，导致发展过快，最后掌控不了而倒下了，如同拔苗助长。所以，成长比成功更重要，企业要做多大不是问题，问题是你有没有能力来掌控，否则会被自己的“体重”压死。

曾经有一次，我招聘了一个部队退役的中校军官，团级干部。当时招聘他的分支机构是一百多人的规模，整个集团是一千多人的规模，面试的时候我问的第一个问题：“你打算应聘哪个岗位？”

答：“分公司总经理，说实话，其实我做你们集团的总经理都没有问题！”

我当时很吃惊，他口气很大，然而事实证明他确实也是一个人才，进来后一年时间就火箭般迅速成为整个集团的副总裁，后来有一次闲聊起来，我问他：“你当初为什么这么大气？”

他笑了笑：“我在部队管理二千多号人，我就不信还搞不定你们这一千多人？”

确实，自信是因为有底气。

我和很多企业家分享这些观点，获得了他们的认同，管理好一个大型的组织，是企业家成长的关键。

别让自己成为企业的瓶颈

企业发展是有阶段性的，不同的阶段需要不同的经营能力。最早创业时期，白手起家，需要老板在前面冲锋陷阵，打出一片天下；当过了创业期，进入发展阶段，这个时候就需要职业化的经营者，在继承创业基础之上，不断优化管理，建立经营系统，注重人才梯队培养，建立可持续发展的企业系统，否则，企业终会是昙花一现。在这个过程中，需要我们的创业家完成身份和角色的转变，才能带领企业再上一个台阶，从小做大。创业和经营面对不同的任务，需要不同的特质。

创业者，解决“无中生有”的问题，凭借敏锐的市场直觉和灵感，加上机遇，再有一种“不怕死，大不了重来”的胆量，成则一战功成，败则卷土重来。所以，有时候创业就是一场“狩猎”，创业者像“猎人”。

经营者，解决“从小到大”和“持续经营”的问题，依靠系统规范的管理技能，加上管理的种种工具，基于科学和理性的分析决