

联想 带队伍

领袖企业的经理人内部培训教程

“带队伍”要做好三件事：

- 一是如何让员工爱打仗，即充分调动员工的积极性；
 - 二是如何让员工会打仗，即提高员工能力；
 - 三是如何保证作战有序，即使员工队伍有序、协调、效率高。
- 这些就是组织、架构和规章制度要解决的事。

——柳传志

王琦 李国刚 ◎ 著

第一次全面公开联想优秀经理人治军秘方



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

联想 带队伍

领袖企业的经理人内部培训教程

王琦 李国刚 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

联想带队伍: 领袖企业的经理人内部培训教程/王琦, 李国刚著. —北京: 北京大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-301-14287-5

I. 联… II. ①王…②李… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 148731 号

书 名: 联想带队伍——领袖企业的经理人内部培训教程

著作责任者: 王 琦 李国刚 著

责任编辑: 张 可

标准书号: ISBN 978-7-301-14287-5/F · 2029

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京同文印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14 印张 176 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

过去十年间，因为工作的关系，我深入访谈过 500 多位中国企业家和企业高层管理者，有一个问题是每次访谈必问的：“您认为当前企业经营过程中最困扰您、最亟待解决的问题是什么？”99% 的企业家的回答都是：“队伍不好带啊！”

我们也发现，从基层员工到高层领导，其职责从“管物”、“理事”逐渐过渡到“带人”，级别越高的领导者投在“带人”上的时间和精力就越多。人是企业的基础，企业的一切活动都必须依靠人这一主体来实现。不能带出优秀的队伍，是衡量企业管理者能力和成就的重要指标。正如人们说到柳传志，必然会想到他带出了杨元庆和郭为这样的精兵强将，提到韦尔奇，则往往会说起通用电气为世界五百强企业输出了许多 CEO。

但是，与管账、管物相比，管人、带人这件事情比较麻烦，麻烦就在于它没有一定之规，也没有技术标准，投入大、变数多、见效慢，因此，很多管理者都感到此事十分重要但却难于下手。繁忙的日常工作往往使带队伍这件“重要而不紧急”的事情被忽略。这正是为什么许多知名公司规模不断扩张，而队伍素质、团队士气和管理水平却日见衰减的原因之一。

《联想带队伍》一书的出版，为管理者指出了一条捷径。中国传统文化相信，以史为鉴，可以知兴衰；以人为鉴，可以明得失。《联想带队伍》的作者通过对大量的企业实践的追踪，以及众多企业管理者的共同探讨，总结出“带队伍”的若干基本要素，连接起一条系统的带队伍路径。

条条大路通罗马，但是优秀的管理者必须总能找出最快、最安全的一条路。《联想带队伍》的作者替我们完成了这一任务，大大降低了我们在黑暗中摸索的时间成本，为我们带出勇于作战、有序作战的优秀队伍提供了帮助。

中国软实力研究中心主任 李天田

2008年7月9日，美国《财富》杂志公布了2008年全球企业500强排行榜，联想集团首次名列其中。这意味着联想成为中国首家进入世界500强的民营企业。联想再一次成为中国企业的骄傲。

联想成功的秘密在哪里？从管理方法上看，秘诀就是柳传志不断倡导的联想管理三要素——建班子、定战略、带队伍。

从20世纪80年代柳传志带领11名科技人员“下海”创业，到90年代杨元庆带领“18棵青松”在全国建渠道，再到今天在全球大规模培养职业经理人，联想一直以开放的胸怀和极大的热情学习国内外企业的最佳管理方法，并结合自己的管理实践，总结出一套独特实用的管理方法。这套方法不仅是国际先进的，而且具有普遍适用和推广的价值，因此，联想管理模式能够在全球复制，联想管理经验深受中国企业喜爱和推崇。

在联想，“建班子、定战略、带队伍”是每位联想管理人员的必修课和规定动作，特别是“带队伍”的方法和技能，有效地保障了每位联想管理者都能按照统一套路工作，打造了一个又一个“斯巴达克方阵”，形成了联想强大的执行力。

我认为，当今中国企业管理面临的最紧迫问题之一，是如何真正落实以人为本和管理精细化，以及如何将两者完美结合，有效提高各级管理者的管理效能。管人在于管人心，成功在细节之中，联想的带队伍方法，是有效解决人本管理精细化问题的最佳方法之一。

本书的两位作者在联想工作多年，是优秀的联想职业经理人。作为联想集团的人力资源管理者和公司内部讲师，他们深谙联想的管理精髓。离开联想之后，他们作为深受各类企业欢迎的管理顾问和培训师，有机会广泛而深入地研究各类企业管理面临的现实问题。他们以自己的理想、激情和责任心，把联想带队伍的最佳实践与企业普遍存在的带队伍难题有效结合起来，总结提炼出一套适合经理人带队伍的操作方法。

本书将理论与实际相结合，运用了大量的案例，披露了许多鲜为人知的联想管理方法和工具，语言简洁凝练，方法实用易用，可以作为经理人带队伍和开展团队建设的指南。

本书的特色可以概括为：

国际先进管理理念 + 中国传统文化底蕴 + 联想最佳管理实践 + 中国企业现实问题

请记住：越是联想的，越是中国的，也越是世界的。

对企业经理人来说，这是一本不可多得好书，值得潜心阅读，细心体悟。

中国企业文化研究会课题研究中心主任 朱竹林

关于联想的成功



在联想中国总部所在地北京海淀区联想大厦三层平台，有一张照片，这是2000年9月2日，杨元庆带领他的班子成员到美国参观访问时的合影，大家在一个宾馆的会议室，热烈地讨论所看到的美国公司、所受到的震撼，那个时候联想的营业额不过110亿人民币，距离惠普、IBM差了100倍。但杨元庆带领这些年轻人，在会议室讨论着一个令人激动人心的话题，杨元庆在白板上郑重地写下：“联想要在10年内进入世界500强！”并大声问在场的年轻人：“同意这个目标的请举手。”几乎是同时，在场的年轻人全都举起了自己的手，会务人员赶紧按下快门，记录了这个激动的瞬间，照片上，每个人脸上的笑容都是那么的自信，那么的从容！

2004年12月8日，联想集团宣布出资12.5亿美元正式收购美国IBM公司全球个人电脑业务。

2008年5月，联想集团2007年财报公布，联想2007财年营业额达到164亿美元，联想作为中国第一家民营企业，正式进入世界500强企业俱乐部。2008年杨元庆及其班子成员的誓言，提前两年完成！

关于联想为什么能够成功这个话题，管理界探讨了很长时间，这个话题甚至已经被放到美国哈佛商学院的MBA课程里面。关于成功，管理学家各有各的观点，但在柳传志看来，其中一个重要的成功要素就是他原创的“管理三要素”：“建班子，定战略，带队伍”。

建班子，就是如何搭建一个优秀的核心团队，定战略就是如何制定公司发展的方向、目标。关于带队伍，柳传志曾做过精辟的概括：“要想打赢一场战役，第一，要让士兵爱打仗；第二，要让士兵会打仗；第三，要保证作战有序。这是打赢一场战争最基本的三个要素。”管理三要素是联想每位管理者的规定动作，带队伍更是联想经理人的必修内容，“让兵爱打仗、会打仗”可以说是联想经理人培训教程的核心内容，是联想管理的精髓。

联想的带队伍战略，从1984年联想诞生的时候，就开始了实践，多年来积累了大量优秀的经验和做法，比如：新员工“入模子培训”，新员工的指导人制度，培养联想人的“责任心、进取心、事业心”，制定员工多种发展的渠道，工作中的师傅带徒弟，总结体系、管理者的继任者计划、目标考核激励体系等，细心的读者不知是否从上述这些做法中发现了一个很关键的问题：这些都是联想从公司角度来策划、实施的体系，而带队伍最关键的人物是“干部”，最关键的动作是“带”，这些关键的环节找不到任何现成系统性的做法。

关于联想经理人内部培训教程

联想在多年的实践中，不断地探索、归纳、整理“各级干部如何管理团队”的做法，这个求索的过程很长，一直没有得出清晰化、体系化的结

论，直到2002年底才有了巨大的变化。

这里先介绍一下本书作者当时在联想的职务和具体负责的工作：

王琦，时任联想培训中心高级培训师，主要负责公司内部管理及文化培训、课程开发等工作；

李国刚，时任联想企业文化建设中心经理，高级培训师，主要负责公司企业文化建设。

2002年底，一家美国著名的管理咨询公司——盖洛普公司来到了联想，他们向联想推销他们的一项成功产品——Q12员工敬业度调查。

作为项目的成员，两位作者与其他项目成员一起，从项目的接触、谈判、签约、内部员工敬业度调查、结果反馈到团队环境改善会等，按部就班地在2003年完成了项目全部工作。

就在项目快结束的时候，大家发现了一个严重的问题。中肯地说，盖洛普的基本理论模型、调研方法、调研内容等，都是世界一流的，也特别值得联想去学习、消化。但项目成员在项目总结的时候发现：这个员工敬业度调研，只是指出了联想员工敬业度的一个“现在所处的位置”和“下一步应该改善的方向”，但各级管理者怎么去做，盖洛普除了一个“团队环境改善会”的方法之外，几乎没有提出任何有益的建议。美国有百年的管理经验积累，管理者自然知道应该怎么去做，但中国企业干部们的管理经验太有限了，还在上下求索呢，当然不知道该如何去做。

好在负责这个项目的联想人有着敏锐的判断力和惊人的创造力，项目的团队成员通过研究联想过去带队伍的经验、结合盖洛普的体系与方法、分析当前联想优秀经理人的共性做法，历经一年多时间，最终开发出来一套经典的《联想优秀经理绩效阶梯》课程，并从2004年开始，正式在“联想新任经理特训营”上开始实施。

“联想新任经理特训营”是针对所有从员工转变为管理者的新任经理、专门针对管理理念、方法、技巧等方面进行的特殊培训，历时两天，共计

四门课程，包括《联想优秀经理绩效阶梯》、《招聘技巧》、《管理技能》、《管理实践》。

《联想优秀经理绩效阶梯》课程在实践中得到了众多经理人的好评和认同，这些方法简单、实用、有效，而且非常符合联想的文化特点，经过培训的数千名联想经理人，真正找到了“带队伍”的基本方法，在联想的管理实践中，发挥了巨大的作用。特别是在联想并购 IBM 公司的 PC 业务以后，这个“中西方结合”的课程，更成为联想经理人的“管理辞典”。直到今天，在联想管理培训中，很多课程都随着时代变迁而销声匿迹，唯有这门课程，却焕发出更加夺目的光彩。

本书的两位作者在离开联想之后，开始从事企业管理咨询工作，这让我们能跳出一家具体的企业情境，从一个更为客观的视角来观察和体会企业的管理及发展之道，找出其中具有共性的、根本性的东西。这些经验进一步印证了联想的管理方法。两人结合数百个咨询项目及培训经验，开始对该课程进行了大量的修正，主要修正的目的，就是能让联想优秀经理人的管理秘籍变成所有中国企业管理者可借鉴的日常管理方法，并在 2008 年北京奥运之前，最终完成了课程的再创作，创造性地将这些带队伍方法归纳整理为“独孤九式”。

中国的很多企业领导人都非常优秀、非常聪明，他们通过各种学习、创新，不断改善着本企业内部的管理方式、管理方法，试图通过类似联想的“入模子培训”、“制度建设”、“制定员工多种发展的渠道”、“人力资源开发”、“目标考核激励体系”等工具，去整体解决公司存在的管理问题，但效果如何呢？这是好多企业管理者问我们的一个共性问题：“我们请了咨询公司，我们引进了先进的管理方法，为什么收效甚微呢？”

管理大师一般的回答很简单：“你们各级干部和员工的执行力不足！”

没错！

但如何提升干部和员工的执行力呢？

我们给出的答案和以往很多管理书籍不同，我们的答案是：通过各级管理者与下属员工的管理互动，满足员工的工作需求，培养更多的敬业员工，最终实现公司执行力的提升、人员能力的提升、组织绩效的提升！

员工刚进入公司，或刚接手一项工作，对他们来说衡量工作完成与否最重要的是什么？联想优秀经理对此的回答是：要给员工界定结果，要匹配到位相应的资源，这是员工开展好工作的基础。

怎样才能让员工出色地发挥个体绩效？作为直接上级，经理可能会经常同员工打交道，他们在日常互动中应该注意什么？我们说要注意角色定位正确、及时正向鼓励、关心员工个人情况，联想的优秀经理人正是这样做的，也因此造就了一批业绩出色的员工。

柳传志曾说：我们每个人都是有缺陷的，但我们却要去成就完美的事业，怎么办？只有依靠团队。怎样才能造就一支彼此信任、同舟共济的高绩效团队？倾听员工心声，赋予员工使命，创造条件打造团队信任是非常重要的，联想的经理人正是提供了这些方面的最佳实践。

靠什么来推动企业不断发展？靠什么带动员工不断进步？要鼓励员工发展、定期与员工谈及进步、创造出团队学习氛围，怎样做到这些？联想经理人在这些方面积累的经验必将为您提供有价值的参考。

全书的主题是联想“带队伍”的管理思想精髓，其中融进了大量联想集团真实的管理案例，这些案例有些是联想集团内部经典的培训素材，有些是笔者访谈联想优秀经理人获得的第一手资料，更有笔者作为联想管理者及被管理者的亲身感受，相信这些生动鲜活的案例素材一定会对每位经理人有所裨益。希望本书能给正在求索中的中国企业经理人以启发，共同为企业的发展、为民族的复兴贡献力量。本书内容从九个方面（独孤九式）进行详细的阐释，这九个方面是：

第一式 龙入江湖，仙人指路——明确职责目标，关注工作结果；

第二式 兵马未动，粮草先行——提供材料设备，匹配信息资源；

第三式 曹操拜将，韩信点兵——角色定位正确，才干尽情发挥；

第四式 及时鼓励，激发潜能——员工渴望认可，表扬强化行为；

第五式 关注员工，心随心动——关心个人情况，拉近心灵距离；

第六式 兼听则明，用智则灵——鼓励献计献策，激发团队创意；

第七式 赋予使命，成就伟业——激发大海向往，链接当前工作；

第八式 同舟共济，饮血盟誓——友谊增进信任，团结提高效率；

第九式 飞龙在天，永续向前——创造学习机会，鼓励长期发展。

饮水思源

本书内容是从联想带队伍的管理实践中形成的，我们自然首先要感谢我们的老雇主联想集团和当时一起开发课程的团队成员，没有这些管理实践作为基础，我们也无法完成今天的创作。

我们遇到很多离职的联想人，发现他们有一个共同点：怀念旧主。大家在一起吃饭，没五分钟自然就又谈起联想，但这个谈话，与从前大家在联想工作时候的谈话有些不一样，就是离开后“没有了抱怨”。联想现在是中华民族的骄傲，我们作为曾经的联想人，在其中奋斗过，这就足够了，足够我们以后在慢慢变老的时候，体味到自己人生的自豪。

联想是世界的优秀企业，是令人尊敬的企业——在任何场合、任何时间，我们都会大声地这样说。

其次要感谢的是我们服务过的客户：天津石化、蒙牛、中国远洋、国家电网、天津友发、好帮手电子、中国移动、大唐国际、烟台万华、泰富百货、正大软件、弘惠医药、蚌埠烟草、新奥集团、南京奶业等，是他们不断给我们提出各种好的建议，丰富和完善了我们的课程体系与内容。

饮水思源，希望本书能够取之于企业，用之于企业。

在本书的写作过程中，还参考了中国人力资源网、中国人力资源开发网有关文章和素材，在此对这些单位和文章的作者表示感谢！

本书的写作还受益于策划人方希女士的悉心帮助，她为本书在写作方

式、内容等方面提供了卓有成效的建议。

本书是一本培训书，语言力求浅显直白，内容归纳简洁易记，并在每个章节后配有自测题，帮助大家检验成果、理清思路。另外，每一章后还有联想的管理工具箱，供读者参考。

本书适合每一位管理者阅读，特别适合那些每天与具有一定知识水平的下属打交道的中、基层管理者使用。书中的理念可以帮助刷新管理意识，提供的管理方法也可作为实践参考。

推荐序一 /1

推荐序二 /3

前言 /5

心 法/华山论剑， 谁立巅峰

——何为优秀经理？

经理是打磨“钻石”的“钻石” /3

人才贵在“用心” /4

员工为什么不能像你希望的那样好 /6

你提供让人敬业的环境了吗 /10

谁掌握着员工的绩效开关 /12

敬业员工长得什么样 /15

企业里的三类人 /19

优秀经理人的“独孤九式” /21

第一式/龙入江湖， 仙人指路

——你确信他知道具体的任务和目标吗？

辨析员工悟性 /30

与员工沟通要明确共识 /31

确定目标要遵循 SMART 原则 /35

经理要学会关注结果 /37

要对员工提出适当的期望 /42

捋清岗位职责 /44

第二式/兵马未动，粮草先行

——你提供的资源充分、合理吗？

布置工作要考虑匹配资源 /53

与员工在资源上达成共识 /54

特别注重背景信息资源 /55

给员工匹配“智力”资源 /57

第三式/曹操拜将，韩信点兵

——你找到最适合的人了吗？

什么是才干 /65

如何了解员工的才干 /67

把才干和岗位工作匹配起来 /72

平淡的工作是否需要才干 /76

第四式/及时鼓励，激发潜能

——你的鼓励有效吗？

正面激励往往更有效 /84

好员工是赏识出来的 /92

表扬要及时适当 /96

优秀经理的表扬百宝箱 /97

第五式/关注员工，心随心动

——你与他们的心够近吗？

关注员工的内心感受 /106

帮助员工应对生活 /111

第六式/兼听则明，用智则灵

——你的团队有创意吗？

下君尽己之力，中君尽人之力，上君尽人之智 /126

建立员工建议的渠道和机制 /127

员工建议不适合怎么办 /131

第七式/赋予使命，成就伟业

——你们的团队愿景明确吗？

做事业而不是做工作 /138

要唤起人们对大海的向往 /140

帮助员工了解公司 /142

第八式/同舟共济，饮血盟誓

——你能把团队拧成一股绳吗？

企业内往往存在着不信任的情况 /154

诚实、开放、言出必践是取得信任的关键 /154

有深度信任的团队最具战斗力 /157