

如何发现人才、培养人才、管好人才、用好人才

▶ 少走弯路，提高效率 ◀

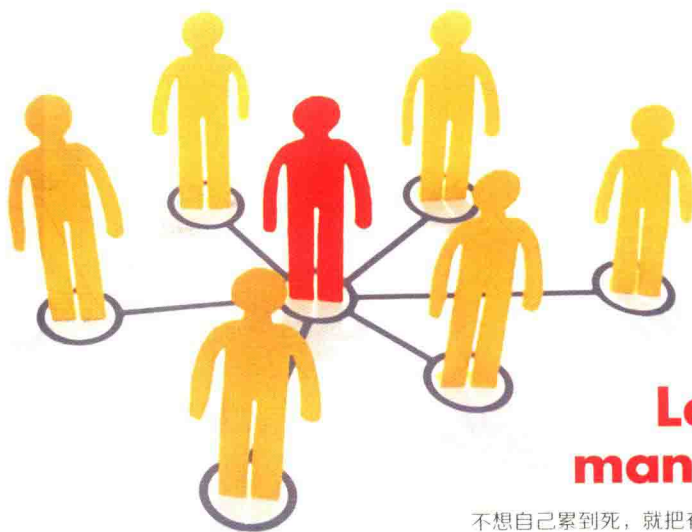
手把手教你打造精英团队

会管人 | 更要 | 会带人

巧妙地带人比费尽心思地管人更重要

志 朝 ▶ 著

当别人轻松快乐地赚钱，你却依然为团队不好管理
产品卖不出去而焦头烂额，这是你带团队的方法出了问题。



Leadership
comes first than
management

不想自己累到死，就把有潜力的人培养成“接班人”



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

► 如何发现人才、培养人才、管好人才、用好人才 ◀

会管人|更要|会带人

巧妙地带人比费尽心思地管人更重要

志 朝 ► 著



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

会管人更要会带人 / 志朝著. — 成都: 成都时代出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5464-1916-9

I. ①会… II. ①志… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第197044号

会管人更要会带人

HUI GUANREN GENG YAO HUI DAI REN

志朝 著

出品人 石碧川
责任编辑 李 佳
责任校对 王珍丽
装帧设计 天下书装
责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86742352 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司
规 格 880mm×1230mm 1/32
印 张 8.25
字 数 200 千
版 次 2017 年 10 月第 1 版
印 次 2017 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1916-9
定 价 49.00 元

著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 89580799

常言道：“一个人是条龙，三个人便成虫。”表面上看，“三人成虫”是因为不懂得合作、各自为政造成的，其实，本质上是因为没有优秀的领导者带领这个团队。如果一个团队有优秀的领导者带队，那么，这个团队绝不会萎靡不振；相反，它还会产生“ $1+1+1>3$ ”的团队效应。

企业管理的关键就在于带人、带团队，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？其实没那么可怕，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政、各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。

所以，身为企业老板、企业领导者和管理者，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1章 不懂带人，你就自己干到死

1. 巧妙带人比费尽心思管人更重要 / 003
2. 带出一群精兵强将是团队发展壮大的关键 / 006
3. 要把庸才变成干将，自己先要做个干将 / 009
4. 带人的关键是“行动”，而不是“心动” / 013
5. 把你身边的平凡人变为得力助手 / 016
6. 方法总比问题多，鼓励下属有效利用资源解决问题 / 019

第2章 管理者一定要有让人甘心追随的魅力

1. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人 / 025
2. 领导者个人魅力大小决定团队气场大小 / 028

3. 别总板着脸，那不是威信而是距离 / 032
4. 推功揽过，让你成为下属心中的守护神 / 037
5. 不要神化自己，偶尔暴露自己的缺点 / 040
6. 带人要刚柔并济，做领导要软硬兼施 / 045

第3章 管理的根本之道在于管人心

1. 要想管住员工的心，莫过于给他实实在在的利益 / 051
2. 对下属要讲原则，更要讲人情味 / 055
3. 懂得为下属着想，让你赢得下属的尊重 / 059
4. 给犯错误者戴罪立功的机会 / 062
5. 视下属为知己，你更能走近下属 / 066
6. 越是危机，越不能轻易抛弃下属 / 070

第4章 会带人，你的管理就会事半功倍

1. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 077
2. 最适合企业的人才，即是最佳人才 / 081
3. 管理有才华的“刺儿头”要用特殊的方法 / 085
4. 用最高的位置，把有最大本事的人留下来 / 090
5. 给猴子一棵树，给老虎一座山，用人需扬长避短 / 094
6. 领导者要有大胸怀，敢于任用比自己优秀的人 / 097

第5章 带人，必须要把权力放出去

1. 管理者不能事必躬亲，必须有所为，有所不为 / 103
2. 领导的任务不是替下属做事 / 106
3. 权力下放，给下属以施展的空间 / 111
4. 把握原则，使交办的工作有章可循 / 115
5. 根据下属的特长进行授权 / 119
6. 授权之后不要忘记检查，监控并不代表不信任 / 123

第6章 令出如山，不能让自己的命令打任何折扣

1. 一流的执行比一流的点子更重要 / 129
2. 没有任何借口，任何人做事都要做到位 / 132
3. 执行对事不对人，制度面前没有例外 / 136
4. 有计划的执行才会让执行效果更完美 / 141
5. 执行不是从员工开始的，而是从老板开始的 / 145
6. 敢于问责，执行效果关键在于监督 / 148

第7章 会激励、善批评，把庸才变干将

1. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 155
2. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 159
3. 让千里马站出队列，成为团队榜样 / 163

4. 让每一位下属都意识到自己的重要性 / 166
5. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心 / 171
6. 别忘了，多数员工需要“以薪换心” / 175

第8章 上通下达，良好的沟通是管理的生命线

1. 管理之道，在于把握员工的心声 / 181
2. 换位沟通，相互理解了什么事都好办 / 185
3. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 189
4. 循循善诱，才能有力说服下属 / 193
5. 沟通到位，才能执行到位 / 197
6. 忽视员工抱怨只会让抱怨蔓延 / 200

第9章 人在一起是团伙，心在一起才是团队

1. 有凝聚力的队伍才能打硬仗 / 207
2. 增强团队成员间的信任，让大家都有归属感 / 210
3. 优化团队组合，让每个人都能和谐工作 / 213
4. 妥善处理冲突是提升团队凝聚力的契机 / 217
5. 把“家人意识”融入到团队管理中来 / 221
6. 以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 / 225

第10章 画一个饼，但一定要让员工够得着

1. 没有希望，韩信也会选择逃亡 / 231
2. 与员工分享公司的愿景，向员工描绘蓝图 / 235
3. 帮助员工进行职业规划，鼓励员工创造更大的成绩 / 237
4. 创造舒适的工作环境，让员工创造性地工作 / 241
5. 大目标分成小目标，让员工每天都有奔头 / 245
6. 注重培训，打造一支学习型队伍 / 249

Leadership comes first than management

第 1 章

不懂帶人，
你就自己干到死

如果管理只是单纯地管人，就算你费尽心思，绞尽脑汁，也不可能把人管好，只有懂得从管人上升到带人，才能把企业管好。不懂带人，新人难以成长。结果要么是蜀中无大将，廖化为先锋；要么干脆无人可用，最后不得不更加事必躬亲，累及自我。不懂带人，再好的点子也是纸上谈兵，再好的项目也只能胎死腹中。带好人，就可以实现 $1+1>2$ 的效果；不懂带人，就会使 $1+1<2$ 。

1. 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 箱苹果，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……”

也许开始下属们尚能接受，但时间一长，大家肯定不会太情愿，因为他们会觉得上司就像一个喋喋不休的老太婆，什么事情都管，管得那么细，让他们没有一点自主权，干起活来挺没劲的。尤其是当上司的主意并不高明，他们提出意见上司又不采纳时，他们更不愿意按照领导的意思去办，但又迫于无奈，只好硬着头皮去执行。试问，在这种情况下，他们会迸发出强烈的积极性、责任感吗？会把任务执行到位吗？

管理者们要明白，反感被别人管是人的本性。生活中，我们经常听见小孩说：“你凭什么管我？”“我不要你管！”就连小孩都有排斥被管的情绪，更何况是成人呢？而且管人还有诸多危害，对下属的成长极为不利，对企业效益的提高也不利。

首先，过度管理会打击下属的积极性。原本解决问题的办



法有 100 种，管理者让员工用某一种，而这种办法并非最好的，但员工只能照办。渐渐地，员工会懒得思考办法，只知道按照管理者给出的办法执行，这样员工的创造性就慢慢丧失了。

有一位心理学家曾说：“对创造者来说，最好的刺激是自由——有权决定做什么和怎么做。”管理者越俎代庖，无异于给下属的思维上锁，锁住了他们的积极性，也锁住了他们的创造性。

其次，过度管理会导致下属不自信，不利于锻炼下属的实际工作能力。许多管理者继承了为人父母者的品质，对待下属就像父母对小孩一样，生怕员工把事情办砸了，千叮咛、万嘱咐。这很容易影响下属的自信心，不利于下属提高工作能力。

员工的成长过程，就是一个犯错、摸索、尝试的过程，走一些弯路、摔一些跟头有什么关系呢？反而会让下属变得更加坚强和成熟。如果处处呵护着下属，下属就会变成未经世事的“弱智儿”。

真正高明的管理者才不会事无巨细地管，他们往往只告诉员工期望得到什么结果，而不会告诉员工应该怎样去做。比如，让员工推销一批商品，他们只会告诉员工销售目标、产品的价格、相关的经济合同等，而不会告诉他们去哪儿推销，怎么向客户推销。这样下属就可以充分地发挥自己的主观能动性，开动脑筋想办法完成任务。所以说，巧妙带人比费尽心思地管人更重要。

通用集团前 CEO 杰克·韦尔奇曾经说过：“掐着他们（员工）的脖子，你是无法将工作热情和自信注入他们心中的。你

必须松手放开他们，给他们赢得胜利的机会，让他们从自己所扮演的角色中获得自信。当一个员工知道自己想要什么的时候，整个世界都将给他让路。”

有个年轻人学做西装，师傅只简单地告诉他一遍怎么做，然后就让他自己做。当他遇到困难时，他就会请教师傅，但师傅只是提醒他、引导他、暗示他，而不会直接告诉他怎么做。师傅说：“你自己想半天甚至一天，实在想不出来我再教你，这样印象深刻，否则，你问我我就马上告诉你怎么做，你明天就会忘掉，到时候还是不会，还要问我。”

这位师傅不愧是一个教练型的领导，他懂得巧妙带徒弟，激发徒弟的思考意识，而不是原封不动地把方法告诉徒弟。如果你想成为优秀的管理者，那么你很有必要学习这位师傅的带人方法。

不可否认的是，“带人”也是“管人”，但它比管人更高级，涵盖面更宽。如果管理者只是单纯地管人，就算你费尽心思、绞尽脑汁，也不可能把人管好，而且你管得越严，越适得其反。只有懂得从管人上升到带人，才能把企业管好。要想带好人，不妨从下面几个方面努力：

（1）用“理人”代替“管人”

管理管理，重要的不是“管”，而是“理”。中国人经常说：“你为什么不理我？”“半天都没人来理我。”中国人对别人的不理睬、忽视很在意，因此，管理者要注意这个问题，少管下属，但要多理他。

理下属，表明你关心他，关注他，看得起他，这样下属也



会理你。这就叫“敬人者人恒敬之”。而管就是看不起，表明我比你能力强，比你职位高，你要听我的，这会让下属没面子。总之，要想员工尊敬你、服从你，你就要多理他，少管他，让他知道你器重他。

(2) 用“安人”代替“管人”

仅仅是“理”人还不够，要想下属努力工作，最高的境界是“安人”。你把下属安抚好了，即使你不理他，他也会好好工作。所谓安人，通俗的解释是把人安顿好，人一安顿好，就没事了。安顿好了下属，就容易打动下属的心。这表现为尊重并信任下属、敢于放权，不要一开口就说：“我看你也做不好。”这样下属真的会做不好。你要说的是：“你放心去做吧，我相信你能做好。”这是一种激励人的方法。

(3) 用“传帮带”代替“管人”

“传帮带”是独具特色的带人方法，“传”是指传授、传承，“帮”是指帮助，“带”是指带动、带领。在传帮带中，管理者与教练的角色合二为一，然后运用自己的经验、智慧帮助下属成长，带领他们共同完成使命。

2. 带出一群精兵强将是团队发展壮大的关键

很多管理者个人能力很强，在某一领域甚至称得上是专家，但是他们不一定能带领好一支团队。因为他们习惯了做执行中的主角，喜欢大小权力一把抓，喜欢让员工当他们的助手，最