

一个成功的管理者，能将每名员工变成团队的战略合作者

激活每个人 才是好团队

打造强悍精英团队的管理法则

—— 赵伟◎著 ——



EVERYBODY SHOULD BE ACTIVATED
IN A GOOD TEAM

如何让自己的团队在错综复杂的环境下取得成功

带团队就是带野心、带欲望、带状态，发现人、培养人，
并依靠他们去完成任务。

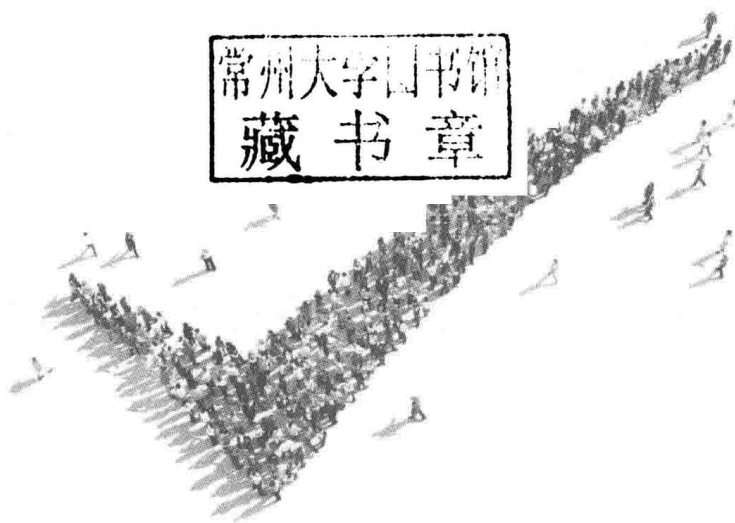
台海出版社

激活每个人 才是好团队

打造强悍精英团队的管理法则

——赵伟◎著——

常州大学图书馆
藏书章



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激活每个人才是好团队 / 赵伟著. —北京: 台海出版社, 2018. 8

ISBN 978 - 7 - 5168 - 1992 - 0

I. ①激… II. ①赵… 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(2018)第 154570 号

激活每个人才是好团队

著 者: 赵 伟

责任编辑: 王 萍

装帧设计: 天下书装

版式设计: 天下书装

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010 - 64041652(发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799(总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市人民印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 193 千字 印 张: 9

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 1992 - 0

定 价: 49.00 元

版权所有 翻印必究



常言道：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”在竞争愈演愈烈的今天，领导者的能力决定团队的上限，领导者的性格决定团队气质。我们来看国内赫赫有名的企业家名字：马云、王健林、任正非、柳传志、董明珠等等，这些著名企业家所在行业不同、性格也不尽相同，但是他们都有一个共同的特点——强势。

这些企业家做事永远雷厉风行，在团队里说一不二，定下规矩就必须执行到位。他们带领着自己的团队上下一心、纪律严明，进而“冲锋陷阵”。这就是强势领导力的体现。

娃哈哈董事长宗庆后说过：“没有强势的领导，就做不成事情。”一个领导者如果没有权威注定无法支撑起自己的地位、梦想和团队。对于以追求效益为目标的企业来说，需要训练出一支精英队伍才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。而适度的权威恰恰是能够带出精英下属的首要条件。法国政治家塔列朗说：“我更害怕由1只狮子领导的100只羊，而不是由1只羊领导的100只狮子。”

企业管理中有这样一类“老好人”式领导，用情感维系团队，会全面听取下属的意见、抱怨，甚至会做出讨好下属的行为。但结果往往事与愿违，多数情况下，“老好人”领导的团队很快就会分

崩离析，因为内部毫无纪律可言，毫无进取心可言，领导者没有威慑力，团队的凝聚力就越来越差，甚至完全不听领导者的指挥。

一个强势的领导人天生具有“领导相”，主要表现在：

1. 内心有强大的驱动力，有远大目标，并善于把目标传递给团队；
2. 有强烈的个人魅力，做事雷厉风行绝不拖沓，面对困难也毫不退缩；
3. 领袖气质突出，善用政治手腕掌控人心，用严厉纪律治理团队，同时又不乏对团队的温情；
4. 作风强势却不令人讨厌，不苟言笑，督促团队前进。

一个团队，只有领导者足够强势，下属才能自觉，团队才能有战斗力。领导者的强势实际上是一种对工作严格要求的态度，决不允许下属有任何松懈，使下属时时紧绷神经，认真对待每项工作。这样高度集中注意力的团队，才能在竞争中取得优势。而一个“老好人”领导，做不到让下属完全听其命令、指挥。接到任务，命令不被执行，下属盲目乱做，这样的团队又怎么能成功。

强势的领导者讲究纪律严明。柳传志定下迟到罚站的规定，公司元老迟到也要罚站，柳传志自己迟到也要罚站，任何人都不允许有任何特权。这就是强势领导者的作风，对违规实行零容忍，说到就必须要做到，违者就要受到严惩。没有制度很容易让员工得寸进尺，还找不到处罚他的依据。如果团队没有严明的纪律，那么，这样的团队也只能称之为乌合之众，根本不具备强有力的战斗力。因此，对于任何一个团队来说，必须制定强有力的规章制度来规范团队成员的行为，这也就我们所说的团队纪律。

强势领导者可以让庸才变成人才，更可以让不服管的人才变成良才。管理学上有“锯掉椅背”理论，意思是强势的领导者会锯掉

下属的椅背，斩断下属舒适的工作环境，逼迫下属全身上下都运作起来。一般创业公司上下都会有很强的干劲，但是当公司稳定下来后，员工们的倦怠心理就产生了，不再斗志昂扬，做事开始变得拖沓。所以领导者有必要用强势的态度扫除这种懒惰的氛围，甚至有的领导者会用严厉的语言督促下属，推动下属前进。

领导者的强势不是横眉冷对、强硬生冷，而是体现在对下属思想和情感的有力掌控。强势的领导者内心强大，气场也强大，永远都是团队的核心，因此才会得到团队的信任和依赖，一个上行下效的团队必先从领导者的强势开始。

要想在商界立于不败之地，必须“狠”字当头，竞争的根本目的是超越对手，比别人更高，比别人更强！领导强则团队强，领导勇敢则团队勇敢，强势领导下的团队往往有强大的战斗力。本书列举数十名中外著名企业家管理案例，将强势领导行为分为十二章，逐个解析领导强势思维所在，又通过案例展示领导者是如何通过强势思维来带出精英团队的。

第 1 章 头狼型领导，强势带出有战斗力的团队

1. 华为“头狼”任正非——打造华为的狼性团队 / 003
2. 格力“头狼”董明珠——管理不狠，团队不稳 / 006
3. 巨人“头狼”史玉柱——失败也不离不弃的团队 / 009
4. 阿里“头狼”马云——永不言败的团队 / 012
5. 京东“头狼”刘强东——自上而下唤醒团队战斗力 / 015
6. 海尔“头狼”张瑞敏——强势文化铸造强势团队 / 019
7. 360“头狼”周鸿祎——被“逼”出来的优秀团队 / 021

第 2 章 强势慧眼，精挑细选组建精英团队

1. 霸道总裁乔布斯的精英主义 / 027
2. 吸引有上进心的人：跟着我变成更好的你 / 029
3. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 032

4. 直系亲属一律不能在公司工作 / 035
5. 不要最好的，只要最合适的 / 038
6. 有才无德的人坚决不用 / 041
7. 对能力比你强的下属，要舍得给表演“舞台” / 044
8. 怪人有怪才，大胆使用收奇效 / 047

第 3 章 讲有分量的话，令出如山倒

1. 传达指令，越简洁越有效 / 053
2. 令出如山，别让命令打任何折扣 / 056
3. 一言九鼎，许诺必须兑现 / 059
4. 批评犀利有利“治病” / 062
5. 排除一切消极字眼 / 065
6. 用肯定语气扭转时局 / 068
7. 以权威腔调讲话，增加说服力 / 070
8. 有时候，沉默也可以震慑群雄 / 073
9. “就事论事”而不“就人论事” / 076

第 4 章 让制度发威，铁的纪律才有铁的团队

1. 心要狠，誓死坚持依法治理 / 081
2. 领导要起表率作用：领导自律，团队自觉 / 83
3. 规章原则大于情面 / 086

4. 明镜高悬，玩平衡不如玩公平 / 088
5. 奖要奖得心花怒放，罚要罚得心惊胆战 / 090
6. 制度要严谨，切忌朝令夕改 / 093
7. 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 095

第 5 章 不怕施压，让团队时刻保持危机感

1. 会制造噪音的团队，才会磨出美丽的石头 / 101
2. 王永庆的“午餐汇报”——“逼”员工进步 / 103
3. 锯掉下属的“椅背”，清除惰性细胞 / 106
4. 引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来 / 109
5. 带一个放大镜每天找问题 / 111
6. 用斥骂鞭策个别员工进步 / 113
7. 引导良性竞争，避免恶性竞争 / 116

第 6 章 硬性考核，有业绩才有价值

1. 不要拍马屁，有本事拿出业绩 / 121
2. 绩效考核面前，必须人人平等 / 123
3. 给好处原则：“不轻给、不滥给、不吝给” / 125
4. 规避绩效考核的大锅饭现象 / 128
5. 别忘了，员工多数时候需要以薪换心 / 131
6. 提拔能够打败上司的人：“你可以取代我！” / 134

第

7

章

敢于惩戒，让下属又怕你又服你

1. 慈不掌兵，好领导不能没脾气 / 139
2. 功臣犯错也是错，有错绝对不放过 / 141
3. 杀一儆百，非常之人用非常手段 / 143
4. 左手拿大棒，右手扣帽子 / 146
5. 从领导艺术的层面开展批评 / 148
6. 坚决避免“低级错误重复犯” / 150
7. 敢罚就敢奖，任性的年终奖 / 153

第

8

章

狠治“刺头”，要团队协作不要个人英雄

1. 对高傲的人挫其傲气 / 159
2. 后台硬的下属不可得罪，但也绝不姑息 / 161
3. 不跟情绪化的人讲道理 / 163
4. 别给爱哭的孩子奶吃 / 166
5. 用“马蝇效应”去刺激那些身怀绝技的“自大狂” / 168
6. 给思想落后的人“洗洗脑” / 171
7. 优化组合，让每个人都能和谐工作 / 173
8. 不要试图让每一个人满意 / 175
9. 对有能力却不服管理的刺头念念“紧箍咒” / 178

第 9 章

雷厉风行，形成团队的快速反应机制

1. 领导的速度决定团队的效率 / 183
2. 一流的执行比一流的点子更重要 / 186
3. 迅速拍板稳定军心 / 188
4. 该放权的时候果断放权 / 191
5. 执行力不讲如果，只讲结果 / 193
6. 团队执行力：现在、立刻、马上 / 196
7. 有四成的把握，就带领团队去做 / 199
8. 处变不惊，体现出大将风度 / 201

第 10 章

身先士卒，振臂一呼应者云集

1. 团队不是管理出来的，而是带领出来的 / 207
2. 其身正，不令而行 / 209
3. 将帅无能，累死三军 / 211
4. 解决员工的后顾之忧，与员工同甘共苦 / 214
5. 责人之前勿忘先责己 / 216
6. 不要当救火队员，让员工自己解决难题 / 218
7. 必须有人牺牲或奉献时走在前面 / 221
8. 要把庸兵变干将，自己先要做干将 / 223
9. 你总是有主见，员工就会服你 / 226

第 11 章

目标必达，攻坚克难引爆团队潜能量

1. 最好的激励是帮助员工实现他们的梦想 / 231
2. 制定“跳一跳够得着”的目标 / 233
3. 让下属把借口吞回去，办法想出来 / 235
4. 为每个计划设定明确的期限 / 238
5. 困难面前，只许前进，不许后退 / 241
6. 坚持自己对未来的判断，自信是最大的感染力 / 243
7. 用有难度的工作来挑战你的下属 / 245
8. 抓大放小，小事上难得糊涂 / 248

第 12 章

该淘汰绝不手软，流水不腐有活力

1. 领袖应该要多一点霸气 / 253
2. 告诉下属：要么全力以赴，要么早点滚蛋 / 256
3. 让拒绝执行命令的下属“靠边站” / 259
4. 自以为了不起的人，请马上离开 / 261
5. 坚决清除那些吃回扣、手脚不干净的人 / 263
6. 那些传播流言蜚语的人不能留 / 265
7. 坚决做到能者上、庸者下 / 268
8. 让最“贵”的员工滚蛋 / 271
9. 末位淘汰制，谁也别想偷懒 / 273

第 **1** 章

头狼型领导，
强势带出有战斗力的团队



Everybody should
be activated in a
good team

1. 华为“头狼”任正非——打造华为的狼性团队

“狼性管理”是华为的招牌管理模式。

华为董事长任正非以其性格的强势著称，很少在人前显露细腻柔情的一面。圈里有一个形象的比喻：如果中兴为南帝，那么华为就是彻头彻尾的东邪黄药师——儒雅、淡泊、低调，却丝毫无碍杀气腾腾。

任正非是出了名的脾气大，爱发火的“怪咖”。据说他骂公司高层干部也丝毫不给面子，副总裁纪平就被他当面训斥并直接把她的报告摔到地上。甚至连自己的女儿也不例外，曾发内部信怒斥女儿分管的财经团队：“据我所知，这不是一个偶然的事件，不知从何时起，财务忘了自己的本职是为业务服务、为作战服务，什么时候变成了颐指气使，皮之不存、毛将焉附。”

狼具有敏锐的嗅觉、群居的特性、个体不屈不挠奋斗的精神。将狼的性格融入管理文化能够让企业战斗力大幅提升，因此，任正非认为，做企业就是要培养出一批“狼”。因此，华为能够成为中国民企的标杆，仅仅用了10年时间就从起步几万元扩张到千万倍的资产。

在著名的《华为的冬天》一文中，任正非正式把华为的“狼性文化”定义为“偏执的危机感、拼命精神、平等、直言不讳、压强

原则等”。他认为狼性团队就是以奋斗者为本，要比别人奋斗的更多。

在华为创立初期，这种奋不顾身的狼性拼搏精神被发挥到极致。那时，华为新员工刚进入公司时，总务处会免费为他们配发一床毛巾被、一张床垫。很多科研人员就住在了实验室，舍弃假期，不分白天黑夜，都自觉地拼命工作。

这就是被业内称道的华为“垫子文化”。直到今天为止，在华为公司每个工位下面都还放着一个床垫。华为公司创始人任正非在接受采访时说“华为能够走到今天，在很多人眼里看来规模已经很大了、成功了。有人认为创业时期形成的‘垫子文化’、奋斗文化已经不合适了，可以放松一些，可以按部就班，这是危险的”。任正非还表示：“我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。”

任正非曾说：“很多人问我，来华为工作有没有双休？需不需要加班？对他们，我只是笑，然后客气地请他们离开了公司。欲求安逸，为何还要出来工作？直接窝在家里不就七休了吗？若要图强，怎能贪图悠闲舒适？没有拼命的干劲怎能有精彩的结果？人，如果不趁年轻多努力，你有青春又有何用！”

在华为内部，有一套适用于所有人并且极其严格的干部考核制度。一个普通员工想要在华为获得更好的职位和薪酬，不仅需要你技术过硬，能够撑得起所在部门的半边天，还要看你有没有奋斗意志，看你有没有干劲。华为每年都会对所有人进行评估，对于没有干劲的干部，华为将其拿下从来不会心软，更不会手软。

任正非认为，合格的管理者需要具备强烈的进取精神与敬业精

神，没有干劲的人是没有资格进入高层的。这里不仅仅是指个人的进取精神，更是自己所带领的团队的进取与敬业精神。华为公司永远要充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司萌芽。

华为消费者 BG 集团首席执行官余承东在一次会议上表示：“目前市场竞争愈来愈激烈，产品差异化愈来愈小，价格竞争也到了低谷。那么如何领先竞争者，使客户更忠诚于我们呢？我们要塑造员工，使其成为企业的竞争优势。这既是可以做到的，又是别人无法立即模仿的。我深信干劲十足的人员会使你的企业取得更大成就。”

就算商界再怎么鼓吹说狼性文化已经过时，但任正非始终认为狼是企业学习的榜样，“狼性”永远不会过时。这也得到了华为上下大多数人的认同。一名华为内部员工说：“华为发展的历史，其实就是一部不断从虎口夺食的历史，他面对的是老虎，所以每时每刻不能懈怠。”此乃典型的狼性危机感，并因此创造出强大的团队执行力。

管理的本质不在于知，而在于行！华为团队有着一流的执行力，充满狼性，定下的目标一定在时限内完成，甚至是超额完成。一家具有强大执行力的企业，必定有德高望重的灵魂人物。华为的灵魂人物，则正是低调的任正非。

管理者就像战场上的将军一样，不能让士兵服从的将军，打不了胜战。但服从并不是喊出来的，也不是靠压制得来的，靠的是领导者的人格魅力。华为的执行力，得益于它是一个利益共同体。假设任正非“吝啬”一点，他的身价早就成百上千亿了。但他没有这样做，其在公司持有股份仅 1.42%，把剩下的股份，分配给为华为奋斗的全体员工。任正非的慷慨，将华为打造成一个利益共同体，