

谢继东 博士/著



大  
和  
强  
优  
铁

中国本土咨询实战专家

# 构建 铁班底



东方出版社  
GOUJIAN TIE BANDI

# 构建 铁班底

中国本土咨询实战专家

大  
和  
强  
优  
铁

谢继东 博士 / 著

盟蓝金  
论坛系列  
3



东方出版社

GOUJIAN TIE BANDI

**图书在版编目 (CIP) 数据**

构建铁班底/谢继东 著

—北京: 东方出版社, 2006. 12

ISBN 7 - 5060 - 2678 - 3

I. 构… II. 谢… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 135056 号

**构建铁班底**

作 者	谢继东
责任编辑	胡 萍
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2006 年 12 月第 1 版
印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	14.875
书 号	ISBN 7 - 5060 - 2678 - 3
定 价	32.00 元
发行电话	010 - 65230553 65257256

**版权所有, 违者必究**

**本书观点并不代表本社立场**

## 作者简介

### 谢继东：

- ◎ 管理学博士；
- ◎ 北京金蓝盟企业管理顾问集团董事长，总顾问师，金蓝盟专家团领军人；
- ◎ 著名实战派管理再造专家，经营战略专家，企业诊断专家；
- ◎ 精深于组织、战略、人事、文化、企业经营管理模式的系统匹配，具有丰富的企业咨询实战经验；
- ◎ 从事企业管理改造与全面升级设计工作的9年来，深度指导百余家企业建立与推行实效化、个性化的经营管理模式；
- ◎ 《浙东企业家论坛》与《金蓝盟论坛》首席主持专家，《中国培训万里行》首席讲师，为中国企业界培训过万余名职业经理人；
- ◎ 著有《老板操盘力》、《构建铁班底》、《锻造执行型团队》等书籍和音像制品。

北京金蓝盟企业管理顾问集团是一家专业化的企业管理咨询咨询公司，公司成立于1998年，目前下设三家分公司、三大事业部：济南公司、烟台公司、宁波公司；管理软件事业部、管理音像事业部、在线培训事业部。2004年底，在17000多家管理咨询公司中，综合实力排名第37位，被评为“中国咨询50强”之一！

## 金蓝盟五大核心业务

核心业务之一：企业发展战略、经营、管理方面的深度咨询

核心业务之二：企业管理软件设计与推广

核心业务之三：务实务本的实战风格的音像制品策划与发行

核心业务之四：绝对超值的企业门户网站

核心业务之五：中国著名的管理论坛——金蓝盟论坛

## 金蓝盟取得业绩

- 深度辅导了横跨多个行业的100多家企业，项目包括流程再造、全面再造、营销策划；并为100多家导入或规划了现代企业管理模式。
- 金蓝盟创造了独特的《三大系统、九大模式》的企业管理改善模型，协助诸多企业构建管理模式，为企业二次创业夯实基础。
- 金蓝盟在济南、宁波、烟台三地吸纳600多家企业会员，常年提供系统化的服务，并得到了会员企业的高度评价。

## 金蓝盟实战风格

- 量体裁衣：每个企业都有自己的历史背景，理解一个企业才能使方案更具备可操作性，所以我们运用的不仅仅是知识，还有9年的行业经验。
- 思路落地：我们不仅仅是为企业出思路，更要为实施出套路。再好的方案如果不能实施等于没有，我们更加注重方案的推行与落地。
- 参与执行：我们最大的特点，不是我们最好，而是我们最踏实，我们设计执行的套路，并与企业一道实施、一起调整、一同完善。

# 目 录

第一篇  
班底概述  
001

## 第一章 做领导必须有班底/006

- 一、没有班底的领导独撑危局(独峰型)/007
- 二、没有班底的领导苦不堪言/008
- 三、没有班底的原因剖析 /012

## 第二章 有班子不一定有班底/019

- 一、班子是主仆型/020
- 二、班底是战友型/023

## 第三章 铁班底——铁从何来/026

- 一、铁班底 12345 之 1/027
- 二、铁班底 12345 之 2/030
- 三、铁班底 12345 之 3/031
- 四、铁班底 12345 之 4/037
- 五、铁班底 12345 之 5/039

第二篇  
大  
043

## 第四章 核心层——人/046

- 一、纽带/046
- 二、表现/048
- 三、来源/050

## 第五章 紧密层——从/053

- 一、纽带/054
- 二、表现/055
- 三、来源/057

## 第六章 中坚层——众/059

- 一、纽带/060
- 二、表现/061
- 三、来源/062

## 第七章 核心层——游戏规则/073

- 一、价值层面的游戏规则/074
- 二、文化层面的游戏规则/080
- 三、管理层面的游戏规则/089
- 四、难点问题解决建议/092

## 第八章 紧密层——治理结构 /094

- 一、人力资本和资产资本的关系/095
- 二、有效的激励/099
- 三、有效的约束/105
- 四、有效的授权/108
- 五、有效的监督/115
- 六、难点问题解决建议/118

## 第九章 中坚层——人才机制/126

- 一、职业生涯规划与提升培养计划/127
- 二、建立严格、严密的绩效考核体系/128
- 三、建立制度化的升迁机制/129
- 四、难点问题解决建议/131

## 第十章 班底要有领导力/137

- 一、领导力实例分析/137
- 二、领导三件事/149
- 三、领导力三要领/150

## 第十一章 班底要有执行力/155

- 一、团队执行三要素/156
- 二、执行力三要领/160

## 第十二章 班底要有协同力/164

- 一、协同力三要素/165
- 二、协同力三要领/166

## 第十三章 有人可用——让合适的人“上车”/172

- 一、培育一队与时俱进的精英/172
- 二、无人可用莫谈班底优化/176
- 三、通畅人才进出管道/177



#### 第十四章 竞聘上岗——优胜劣汰/184

- 一、促进内部竞争/185
- 二、发现优秀人才/186
- 三、促进在职干部更努力/187
- 四、促使后进员工力争上游/187
- 五、原则：公开、公正、公平/188

#### 第十五章 引进鲑鱼——内培外引、活力四射/190


- 一、内培有利于公司员工积极性的提高/191
- 二、外引有利于企业吸收新的能力与观念/197
- 三、育人要有耐心/198

#### 第十六章 目标一致——企业目标与员工目标 取向一致/204

- 一、企业有一个振奋人心的目标/204
- 二、每个阶层的人员都愿意为这个目标努力/208
- 三、在实现企业目标的过程中员工愿望得以实现/210

#### 第十七章 机制公平——一碗水端平/213

- 一、制度对于任何人都是公正的/214
- 二、报酬对于有贡献者是公平的/215
- 三、机会对于有能力者是平等的/216
- 四、不能绝对公平,但是绝对公正,出自公心/217




**第十八章 形同一家——尽量制造出一个  
“家”的氛围/219**

一、彼此包容/220

二、相互信任/226

三、快乐和谐/228

# 第一篇 班底概述




---

在无情的商海,一个企业到底在竞争什么?

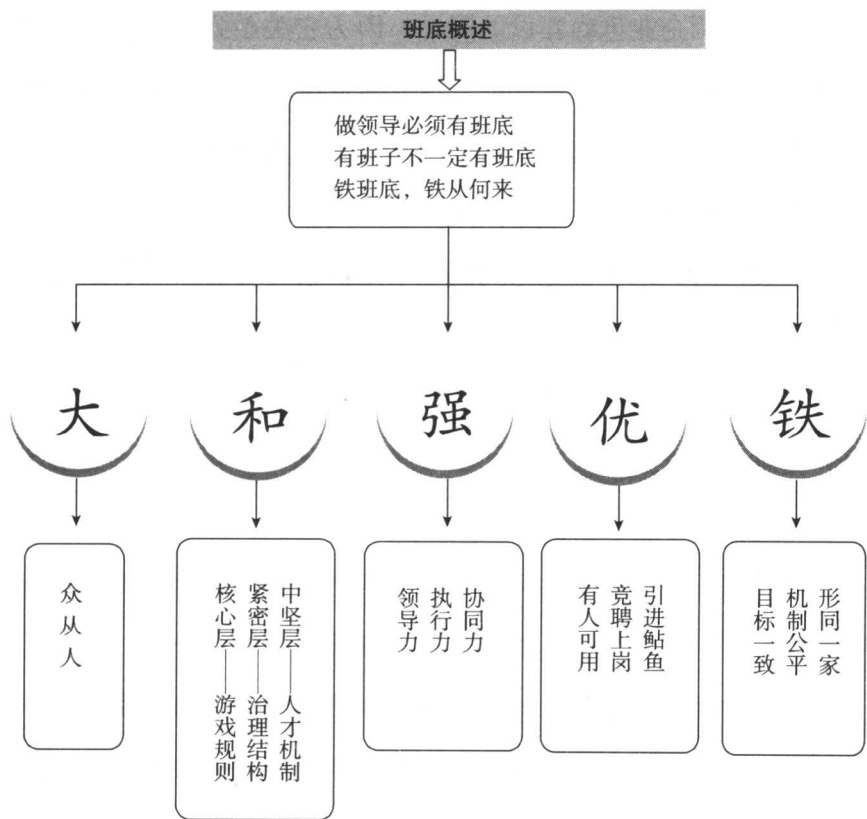
是产品? 是服务? 是品牌? 还是资金……?

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和优势相近，就发生了模式与模式之间的竞争，要看谁的企业有一个更好的发展模式、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
<ul style="list-style-type: none"> <li>☆事无巨细全掌控</li> <li>☆按下葫芦起来瓢</li> <li>☆问题牵着鼻子走</li> <li>☆能人手下没能人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆领导前面跑，大家后面看</li> <li>☆凡事找领导，有职也无权</li> <li>☆领导离开家，企业乱了套</li> </ul>
<b>结论</b>	没有班底的领导费力、操心、不讨好
<b>没有班底的原因剖析</b>	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一件事情要好一些，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