

不懂带人

就

把庸才变干将，提升执行力

Without the Knowledge of Leadership, 彦涛◎著
You could never be a Remarkable Manager

当不好经理



为什么你掏心掏肺，团队仍像一盘散沙？为什么你像个救火队员，团队问题仍层出不穷？为什么最后你累成狗了，团队业绩仍然毫无起色？究竟是员工无能，还是你不会带人？

—— 不懂带人，你就自己累到死 ——

不是所有问题都要自己去解决，而是要培养一群善于解决问题的人

苹果、Facebook、微软、华为、阿里巴巴等全球500强企业
倾力推荐的**经理人领导力法则**



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

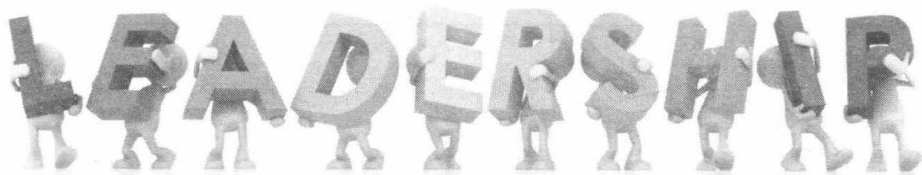
不懂带人

就把庸才变干将，提升执行力

Without the Knowledge of Leadership, 彦涛◎著

You could never be a Remarkable Manager

当不好经理



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

不懂带人就当不好经理 / 彦涛著. — 上海: 立信
会计出版社, 2016.6
(去梯言)
ISBN 978-7-5429-4992-9
I. ①不… II. ①彦… III. ①企业管理-人力资源管理
IV. ①F272.92
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第080394号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 张寻
封面设计 久品轩

不懂带人就当不好经理

出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235
电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325
网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071
经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司
开 本 720毫米×1000毫米 1/16
印 张 18.25 插 页 1
字 数 315千字
版 次 2016年6月第1版
印 次 2016年6月第1次
书 号 ISBN 978-7-5429-4992-9/F
定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

Preface

企业经理人有两个工作的内容，一个是“人”，一个是“事”。这里，有两个原因使得人比事更重要：第一，事是人做的。人的问题不解决，事的问题会一再出现。第二，所有的资源都要通过人来发挥作用。但是，人又是最复杂、最难领导和管理的。人的复杂表现在他不是理性的，而是感性的；不是静止的，而是变动的。经理人成就的大小，最终取决于他整合团队内部人力资源能力的大小。

搭班子、定战略、带队伍，是联想创始人柳传志总结的企业管理三大要素，落实到企业日常经营的层面上，最核心、最困难的就是带队伍。不是说把一群精英聚合到一起就是个好团队，“带”字至关重要。带队伍不仅要带人还要带“心”，要带出员工的激情和积极性，带你的员工完成工作目标，带你的员工成长，将你的员工从优秀带到卓越。

你和你带的团队做得如何呢？可以自测一下：

当你不在公司的时候，你的团队能不能无障碍地执行工作计划？

你的员工对公司是否有归属感，并且在公司遇到困难时不离不弃？

你的公司是否有被大多数人认可的薪酬设计和人人皆知的透明制度？

公司是否有一个合理的人才选聘机制和畅通无阻的人才流动通道？

团队上下一心、一切为了公司利益，你的团队做到了吗？

……

让你头疼的员工激励与凝聚问题，马云也曾遇到过，现在他已经建立起一个任何人也挖不走的团队；企业中总有几个“鸡肋”员工让你不知道如何处理，这个问题李嘉诚也同样苦恼过，但他已经制定出一套先进的用人机制，确保每一个员工都



被放在最适合的岗位上；放权不放心，不放权自己累死累活，这样的痛苦王石也曾感受过，但是他已经成功掌握了一种放权不放养的领导管理哲学，让企业更健康地发展……

在带人的道路上，诸如李嘉诚、比尔·盖茨、乔布斯、柳传志、马云、任正非、马化腾、冯仑、史玉柱、王石、俞敏洪等商界大腕都进行过海量思考和漫长摸索。在《不懂带人就当不好经理》这本中，作者浓缩了众多企业领导者管人、用人的经验与心得，从制度、计划、流程、任务、执行、沟通、开会等多个方面，详细阐述带人的方法和技巧。

书中融合中外管理思想于一体，理论与案例相辅，原理和方法并重，方便实用，易于掌握，适于各类管理者阅读。只要用心研究，灵活运用，必能突破管理瓶颈，让你在管理工作中得心应手、呼风唤雨，打开一扇全新的事业之门。

目 录

Contents

第1章 会带人，你就能做好管理：

把身边的庸才变干将.....	1
不懂带人，你就自己干到老.....	2
别再讲大道理啦，没人听.....	4
带人前，别忘考察人.....	6
制定出合理的人才计划.....	7
将合适的人放在合适的位置.....	10
不用任何一个多余的人.....	12
附：人品低下的人，才能越大越有危险 ——腾讯掌门人马化腾谈带人.....	13

第2章 定制度：

制度才是真正的老板.....	15
重视制度建设和组织行为.....	16
规章制度是管理的压舱石.....	17
制度不能仅仅贴在墙上.....	19
确保制度的有效施行.....	21



不做好人，按制度办事	23
寻求制度与个人的平衡	25
附：制度崇拜代替领袖崇拜 ——商界思想家冯仑说制度	26

第3章 拟计划：

没有计划就没有方向	29
清晰制订计划的节奏及程序	30
充分了解计划的类型及层次	31
拟制计划前需要做好调查	33
事前准备一份应急计划	36
控制计划进度的方法和步骤	38
环境变化时计划应相应调整	42
附：我是战略家，部下是战术家 ——巨人集团当家人史玉柱谈公司计划	45

第4章 设流程：

管理就是走流程	49
流程与流程管理	50
流程管理对企业的意义	50
流程管理的背景和目的	51
没有流程就没有管理	54
走流程要讲方式方法	57
附：工作就按模板来做 ——华为总裁任正非讲规范化管理	58

第5章 下任务：

分派工作的艺术	61
将正确的事情做正确	62
布置各项工作的技巧	64
层层布置，不要越级	65
学会听取工作汇报	66
学会总结工作经验	67
领导者怎样做指示	69
让员工按照期望完成任务	70
检查工作缺一不可	71
附：给下属设定工作的坐标	
——华人首富李嘉诚谈如何分派工作	73

第6章 抓执行：

赢在执行力，胜在责任心	75
让执行为日常管理开道	76
为什么会执行不佳	78
高标准才能执行到位	79
执行者的态度决定一切	81
把工作落到实处	83
日事日毕，日清日高	84
执行力应具有八种能力	87
附：执行力不行，干劲哪来？	
——巨人集团当家人史玉柱谈执行力	88



第7章 懂激励：

用对方法笼人心	91
人性的假设	92
有效地激励他人	93
让激励真正产生作用（一）——给员工以精神上的满足	95
让激励真正产生作用（二）——最佳激励组合	100
让激励真正产生作用（三）——最佳激励典范	102
成功激励的28条经验	105
附：计件工资是给员工最好的激励 ——快递之王王卫谈激励	106

第8章 善奖惩：

赏罚分明，杜绝劣币驱逐良币	109
破窗理论的启示	110
奖惩办法的制定和流程	112
只奖不罚只能让更多人不满	115
领导者不要为了惩罚而惩罚	116
把握赏勤罚懒的尺度	117
有反馈的奖惩能让员工警醒	118
软硬兼施，赏罚得当	119
惩罚三大招：稳、准、狠	121
附：小改进大奖励，大建议只鼓励 ——华为总裁任正非谈员工奖励	122

第9章 勤沟通：

看入人里，看出人外.....	125
管理工作离不开沟通.....	126
什么是有效的沟通.....	128
成功从有效沟通开始.....	129
“合一架构”法则.....	131
沟通反馈的六个准则.....	132
去倾听，去理解.....	134
提高沟通力的九个技巧.....	136
优秀企业的五种沟通方式.....	138
避免不良沟通的十个步骤.....	141
主动沟通的四个技巧.....	142
沟通交流的27条经验.....	143
附：一个创造奇迹的公式 ——成功学大师卡耐基谈如何沟通.....	144

第10章 建团队：

像狼群一样战斗.....	147
Z型组织的文化特征.....	148
下大力气建设团队.....	149
建立必要的团队规范.....	149
团队精神，以十挡一.....	151
打造狼性团队.....	152
独木不成林，1+1>2.....	154



团队成员的九种角色	156
关注整体而非单个成员	158
“糖纸理论”	159
团队协作的37条经验	161
附：最好的团队是唐僧团队	
——阿里巴巴董事局主席马云谈团队建设	163

第11章 考绩效：

结果第一，拿绩效说话	165
人力资源管理=绩效管理	166
量化考核三级跳	167
绩效管理的四个循环	169
实施绩效管理的三个保障	171
关键绩效指标：KPI	183
常见的绩效考核方法	196
员工绩效低下的十个原因	204
对低绩效员工不能心太软	206
绩效反馈	208
绩效面谈表	212
绩效面谈的SMART原则	213
如何进行正面反馈和负面反馈	215
如何与不同类型的员工进行绩效反馈	217
绩效申诉	218
附：只认功劳，不认苦劳	
——巨人集团当家人史玉柱谈绩效	221

第12章 巧开会：

开会开不好，怎么做领导.....	223
开场白出色很重要.....	224
控会力防止偏离主题.....	225
小心四大症结降低会议效率.....	226
主持好政策性会议.....	229
主持好总结性工作会议.....	229
善于召开头脑风暴会议.....	231
一个问题解决型会议的实例.....	234
会议管理的37条经验.....	238
附：该说的都说了，可还没有每个人都说一遍 ——麦肯锡欧洲创始人谈开会.....	240

第13章 肯放权：

有一种管理叫放手.....	243
事不必躬亲，权不必抱死.....	244
大权独揽，小权分散.....	246
无为而治的境界.....	248
授权的二十大原则.....	250
授权不等于放权.....	252
授权管理的26条经验.....	254
附：“我就做三件事” ——商界思想家冯仑谈授权.....	255



第14章 做培训：

培训是最好的福利.....	259
管理工作最重要的投资.....	260
培训让员工展翅高飞.....	261
不同对象不同培训方式.....	264
把握员工培训的规律.....	265
职业规划为员工成长导航.....	267
培养员工自我管理的技能.....	270
培训员工的四个步骤.....	272
再培训时规避三种错误.....	275
附：人力资本的增值大于财务资本的增值 ——华为总裁任正非谈人才培养.....	276

第 1 章

会带人，你就能做好管理：

把身边的庸才变干将

给你一个团队，你要怎么带？



不懂带人，你就自己干到老

作为管理者，要扮演好带队者的角色。有人说，带队者应有“平常时段，看出来；关键时刻，站出来；生死关头，豁出去”的素养。“平常时段，看出来”，是个人素质、潜在能力和品质的体现；“关键时刻，站出来”，是勇气、原则和实力的展现；“生死关头，豁出去”，是一种勇于奉献和敢于牺牲的精神。很多人在关键时刻丧失领导力的原因就是：要求下属“照我说的去做”，而不是“照我做的去做”，在关键时刻不能坚持原则，更没有勇气和实力站出来，也就是不敢说“看我的”！

管理者的行为，将影响追随者和身边的每一个人。追随者会通过一种被称为“示范”的学习过程而受到影响。这种影响在平时是潜移默化的，也许不会被清醒地认识到，可在关键时刻却是非常强烈的。

有一个著名的寓言：春秋时，一位晋国人想到南方的楚国去，他的马够快，车够结实，带的粮食也够多，可惜，他的方向错了，南辕北辙，结果愈行愈远。

很多管理者就像这个晋国人一样，不是没有行动能力，而是找不到正确的前进方向。当大家为何去何从不知所措时，管理者的作用就显示出来了。身为管理者，其主要工作任务就是告诉追随者们应该朝哪个方向前进，应该选择哪一条路，在这条路的前方，有怎样的风险和利益……在必要的情况下，他还应该走在队伍的前面。在大家四顾茫然的关键时刻，一声“跟我来”，就像一支“强心针”，能使团队士气大振，并形成一股强大的冲击力。

1942年，随着“二战”局势的变化，盟军与德军的战场逐渐转移到北非。盟军最优秀的将领之一巴顿将军意识到自己的部队可能无法适应北非酷热的气候。一旦移师北非，盟军士兵的战斗力的就有可能随着酷热的天气而减弱。

战争不会随着人的意志而转移，摆在盟军面前的只有一条路：那就是适应。为了让部队尽早适应战场变化，巴顿建立了一个类似北非沙漠环境的训练基地，让士

兵们在48度的高温下每天跑一英里^①，而且只给他们配备一壶水。巴顿的训练演说词就是：“战争就是杀人，你们必须杀死敌人；否则他们就会杀死你们！如果你们在平时流出一品脱^②的汗水，那么战时你们就会少流一加仑^③的鲜血。”

虽然人人都意识到战争的残酷性，但酷热的天气还是让许多士兵暗地里抱怨不已。巴顿从不为训练解释，他以身作则，和士兵们一样在酷热的环境中坚持训练。当士兵们看到巴顿每次都毫不犹豫地钻进闷罐头一样的坦克车中时，再多的怨言也只能变成服从。

显然，巴顿把自己当作是一个的普通士兵，在这个角色上，他以完美的职业军人精神树立了典范，起到了榜样作用。在他榜样的作用下，整个军队的训练进行得非常顺利。正是有了这样的训练，在随后的北非战场上，巴顿的部队迅速适应了沙漠环境，以较小的代价一举击败德军，取得重大胜利。

企业也就是军队，其领导者也必然是像巴顿将军一样，成为具有强大影响力的带队者，才能促进团队成长。不懂带人，不能促进团队成长，管理者就只能自己干到老、只能自己累到倒。

伟大的公司必然是一个积极的、开放的、沟通顺畅的组织，这些优秀的组织更趋向于积极地经营、管理和运用员工的天才和潜能。他们将许多精力放在识别员工的潜力方面，根据他们的个体差异，有针对性地提供专门培训，竭尽全力促进他们成长。

经理如何做才能成为具有影响力的带队者呢？不妨用以下方法：

(1) 成为遵守制度的模范。经理不仅是制度的制定者，更要是制度的忠实维护者。

(2) 加强自我管理。善于自我管理的经理能够独立思考、工作，无须严密的监督。

(3) 为目标的达成全力以赴。大多数人都喜欢与将感情和身心都奉献给工作的人共事。

(4) 具有超强的解决实际问题的能力。轻而易举地解决掉别人无法解决的问题，能够获得追随。

(5) 具有非权力影响力。不仅要关爱员工，还要具有人格魅力。具有较高的道德标准，获得信赖。

① 1英里=1.6千米

② 1品脱=0.473升

③ 1加仑=3.785升



带队者具有无限能量。作为公司的管理者，努力提升和发展自己，才能潜移默化影响员工，成为员工学习的正面案例。

🗿 别再讲大道理啦，没人听

在强调管理的时候，人们喜欢引用“没有规矩不成方圆”这句话，但他们忽视了一个事实：如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本越高，所以说，管理最起码的一条规矩就是要尊重个人。

“要尊重个人”，这句口号早在100多年前，也就是1914年老托马斯·沃森创办IBM公司时已提出，小托马斯·沃森在1956年接任公司总裁后，将该口号进一步发扬光大，上至总裁下至传达室，无人不知，无人不晓。IBM公司的“尊重个人”既体现在“公司最重要的资产是员工，每个人都可以使公司变成不同的样子，每位员工都是公司的一分子”的朴素理念上，更体现在合理的薪酬体系、能力与工作岗位相匹配、充裕的培训和发展机会、公司的发展有赖于员工的成长等方方面面。

管理，尤其是对人的管理，有时会过多地强调“约束”和“压制”，讲大道理。事实上，这样的管理适得其反，没人肯听，没人愿意服从。聪明的企业和企业家已经意识到这一点，开始在“尊重”上下工夫，了解员工的需要，然后满足他们。

惠普中国公司原副总裁吴建中曾说过，一个好的企业和好的管理者始终牢记这一条，他的职责是帮助员工成功，如果管理者用权力欺压员工，就不是一个称职的管理者，至少不是一个具有现代意识的管理者。管理者最重要的事情是要用他的权力、他的专长、他的影响力来帮助员工成功。管理者不能让自己手下的员工不断地失败，也不能不断地炒员工的鱿鱼。

让管理者使人觉得亲和，让管理者与员工心理距离拉近，让管理者与员工彼此在无拘无束的交流中互相激发灵感、热情与信任，这样的理念在优秀的企业家心中越来越达成共识。有位专栏作家参观英特尔公司时，看到当时英特尔的首席执行官葛鲁夫的格子间与员工的格子间一样大小后，很尖刻地指责葛鲁夫这种做法是虚伪的，葛鲁夫却回答说，他这样做的理由是不想让权力放大，给员工造成心理压力，以便能更好地与员工进行交流。

要让管理者真正亲和于员工，不仅表面上要与员工拉近距离，还要真正关心员