

To manage is to coach

7大步骤，9大法则，10余年实战经验



会管理， 就是懂带人

打造一支善于解决问题的精英团队，
而不是事无巨细，亲力亲为！



赵伟◎编著

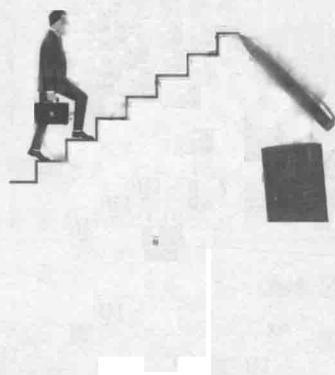
培养下属执行力，激发团队战斗力，
让你的下属都成为独当一面的得力干将！



文化发展出版社
Cultural Development Press

会管理， 就是懂带人

打造一支善于解决问题的精英团队，
而不是事无巨细，亲力亲为！



赵伟◎编著



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目(CIP)数据

会管理, 就是懂带人 / 赵伟编著. — 北京: 文化发展出版社有限公司, 2017. 7

ISBN 978-7-5142-1533-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 196436 号

会管理, 就是懂带人

赵 伟 编著

责任编辑: 肖润征

产品经理: 杨郭君

监 制: 白 丁

出版发行: 文化发展出版社(北京市翠微路2号)

网 址: www.wenhufazhan.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市文通印刷包装有限公司

开 本: 700mm×980mm 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 19

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

I S B N : 978-7-5142-1533-5

前 言

“企”字无“人”则为“止”，换言之，企业是由人构成的，人不是机器，他们是一个个鲜活的生命个体。因此，就某种程度而言，管理企业的实质就是管人，而管人的实质就是带人。作为企业的管理者，你必须以实力征服你的员工，让他们心甘情愿地听从你的调遣，为你打拼，并在实际工作中不断实现自我成长。

全球经济竞争进入“白热化”阶段，企业之间的竞争也愈演愈烈。虽然竞争方式各不相同，但归根结底，所有的竞争都是人才的竞争。而人才的竞争又是团队的竞争，团队的竞争又是团队管理者的竞争。无论何种类型的企业都迫切需要一位懂管理、懂带人的管理者，成为团队的灵魂人物，以应对复杂经济环境下接连不断的挑战。如果将一个团队交给你，这个团队少则三五名员工，多则是一个数十人的组织部门，更有甚者，可能是一个大型公司。作为企业的“掌舵人”，你要如何带领你的团队在波涛汹涌的资本市场乘风破浪、力挽狂澜？你又如何提升团队的战斗力、执行力和凝聚力，为团队注入强大的生命力，切实有效地实现企业的既定目标？

对于每个以追求卓越绩效为最终目的的管理者来说，这都是一个看似简单、实则复杂的命题。说它简单，是因为团队的管理工作无非是围绕着“思

考性、自主性、协作性”三个方面展开，一旦管理者言传身教，为团队成员培养了这方面的素质，就能形成一个所向披靡的团队。

然而，当我们为一些企业开展管理培训时，却惊讶于许多团队的管理中存在着形形色色的问题。具体来说，存在着以下问题：

团队成员满足于现状，不思进取；

员工充满懈怠情绪，工作缺乏激情；

员工普遍思维僵化，只能完成简单、机械的工作，全无创新精神；

缺乏公开透明的晋升通道，员工士气低迷；

上下级之间、平级员工之间沟通不畅，信息不对称，导致效率低下、积弊重重；

缺乏合理的培训机制，难以打造学习型员工、学习型团队；

没有合理公开的激励机制，员工积怨已久、满腹牢骚；

办公室政治泛滥，缺乏人情味，恶性竞争不断。

这一系列的问题现实而无奈，许多管理者长期以来都深受其扰。如今，市场竞争愈演愈烈，存在于团队管理中的种种弊端和乱象，随时随地都可能将一家企业推进深渊，使其沦为市场的牺牲品。有人不禁要问：管理的症结究竟在哪里？怎样有效地解决这一系列管理的难题？

其实，上述种种管理难题归根结底都要回归到一个本质问题上，那就是我们的管理工作中并没有抓住“人”这一核心要素。换言之，形形色色的管理工作中都蕴藏着一个带“人”的问题。那些优秀的团队都拥有或多或少的相似性，它们都有高效的执行力、默契的协同力、顺畅的沟通力和强大的凝聚力。员工朝着同一个愿景出发，热血沸腾、干劲十足，为实现共同目标而不断努力。

本书结合大量生动、翔实的管理案例以及作者多年来的管理培训经验，紧密结合企业管理实践的方方面面，为你提供了一套切实有用的管理法则，教你如何带出一支精英团队。

《会管理，就是懂带人》作为中高层管理者提升团队凝聚力、执行力、战斗力和工作效率的必读书目，将为你提供如下管人、带人的方案：管理者如何理解并践行带人的艺术；管理者如何亲力亲为，提升自我格局；管理工作中必不可少的实战之术，比如，如何发掘员工潜能，如何聪明地招聘员工、激励员工，如何有效地与下级沟通，如何积极推进培训工作，如何提升员工的企业认同感，等等。

本书的主要内容紧紧围绕着管理工作中“带人”的问题展开，旨在帮助管理者高效地解决普遍存在于各团队之中的管理困惑，将团队存在的隐患消弭于无形，打造出一支充满激情和生命力的尖刀团队。

前言	_1
第一章 所谓管理，就是带人的艺术	_001
1.带人的艺术，引导他人做出预期行为	_002
2.教练技术，成就明星团队	_006
3.精确到位，将目标落实为具体行为	_010
4.永不满足，员工的行为动机	_015
5.改变团队的行为方式	_019
6.简单的行为更有效	_023
7.高效率，真正的行动力	_026
8.带人的基础：精明的选人策略	_029
第二章 精英带人术：做魅力管理者	_033
1.放下身段，尽快适应管理者角色	_034
2.展现你的正面思维	_038
3.亲力亲为，是最大的影响力	_042

4.关键时刻，你要有点狠劲儿	_046
5.细节主义，绝不是吹毛求疵	_050
6.共同愿景，不可或缺的管理者素养	_054
7.是老师，也是学习者	_057
8.开拓格局，倾听不同的声音	_061
9.公平公正，塑造影响力	_065
第三章 打造你的左膀右臂	_069
1.别灌鸡汤，重点是教他“如何做”	_070
2.顶尖球队并非都是顶尖球员	_074
3.发掘“怪才”的可贵之处	_077
4.不要“领导者独大”	_080
5.让愿景属于每个人	_084
6.恰如其分的洗牌工作	_088
7.不培养人才，是一种罪恶	_092
8.放下妒心，走出平庸	_096
第四章 点石成金，让庸才逆袭为干将	_099
1.发掘员工的创造力	_100
2.逆向思维，跳出程式化框架	_104
3.清除员工的负面情绪	_109
4.将大目标分解成小目标	_113
5.协同作战，让“1+1>2”	_117
6.提供个人舞台	_121
7.犯错之后，机会还在	_125
8.精英员工：才能是起点，态度是高度	_128

第五章 做好培训，打造神一样的员工	_133
1.注重培训，打造学习型团队	_134
2.体验式培训，值得一试	_138
3.目标明确，广泛提升员工战斗力	_142
4.当好“老师”，在培训中升级	_146
5.妙用笔记，培训的“利器”	_149
6.阐述有条理，说明按框架	_152
7.巧妙安排培训流程，开启图片支持系统	_155
8.九种方法，提升员工的学习效果	_158
 第六章 不懂说话，别说你懂带人	 _163
1.学会倾听，是说话的开始	_164
2.巧用询问，打开新思路	_167
3.幽默，讲话中的“作料”	_171
4.称赞，最妙的强化功能	_175
5.委托，让员工乐于接受	_179
6.“三角式”夸奖，凝聚团队战斗力	_183
7.以情动人，用“我们”拉近距离	_187
 第七章 以情制胜，带人就是带心	 _191
1.体贴入微，建立亲密联系	_192
2.“不要一个人吃午餐”	_196
3.给员工发牢骚的机会	_200
4.创造舒适的工作环境	_204
5.满足个性化需求：奇妙的咖啡时间	_208
6.人性化管理，多一些人情味	_211

7.走动式管理，与员工培养感情	_215
8.了解动机，激发自主性	_218
第八章 奖惩分明，为员工插上隐形的翅膀	_223
1.激励机制，选择“对的人”	_224
2.让每个人都为荣誉而战	_228
3.处罚也是一种激励措施	_232
4.尊重激励法：最低成本，最高收益	_237
5.点赞艺术，唤醒“沉睡”的员工	_241
6.危机激励法：是危险，亦是机遇	_245
7.竞争，奇妙的“鲑鱼效应”	_250
8.批评，拿捏尺度的学问	_255
第九章 御下之道：9种带人的具体方法	_259
1.有效沟通，打破心的隔阂	_260
2.头脑风暴，寻找解决问题的方法	_264
3.简单管理，以结果为导向	_268
4.90%靠制度，“标准化”的魅力	_272
5.问题发生，立刻解决	_275
6.提供给力的行为示范	_279
7.长期目标与短期目标，缺一不可	_283
8.鼓励员工多走动、多交流	_287
9.你总是对的，员工就服你	_290

所谓管理，就是带人的艺术

管理者在带人的过程中，要像老师，更要像教练。扮演“老师”的角色时，你需要从理论上教会你的员工做什么，如何做；扮演“教练”时，你要给予你的员工实践的机会，在实践中指导他们完成那些具体的事务，并最终达到你的预期。

The so-called management, is the art of with people

1. 带人的艺术，引导他人做出预期行为

作为管理者，追求卓有成效是他们工作的最终目标。深入一点来说，卓有成效就是“完成某项工作”或“使某项工作产生效益”。令人遗憾的是，在担任管理职位的人群中，真正卓有成效者却并不多见。一般而言，管理者普遍具有较高的智商、丰富的想象力和很高的文化知识。然而，管理工作是一项群体性工作，管理者最核心的一项任务就是“带人”。要知道，管理者若想追求卓越的成效，就必须掌握带人的艺术，引导团队成员做出符合自身预期的行为，以实现既定目标。无论是管理者，还是团队成员，都拥有着智力、想象力以及知识等极为重要的资源。但是，这些资源本身具有一定的局限性，只有通过教与学的带人过程，才能将这些资源转化为成果。

带人，本质是教人

有经验的管理者都明白，带人，就是言传身教地教导你的下属，让他们明白某项具体的任务或工作应该如何执行。然而，在实际的管理工作中，很多管理者“带人”的工作却完成得不尽如人意，那是因为，他们在带人的时候常常忘记了“教”的本意，从而让自己无所适从，不知道怎么去教。

比如，刚刚晋升为管理者，开始尝试带人的时候，很多管理者只是对

新人简单地进行了两三天的职前培训，就告诉他们“剩下的事情你们自己完成，有不懂的再来问”，之后就万事大吉；又或者，有的管理者只告诉员工设定的目标，让他们尽力而为……很多管理者都会采用诸如此类的方式带人，其实，这种方式完全没有说明工作的方式或为下属提供更精确的指示，更别提向他们说明为什么要这么做，又或者这么做的意义何在，等等。

很显然，如果带人忘记了“教”的本意，就很难达到预期效果。员工会觉得工作无论如何都很难上手，不仅认为自己不能为单位创造效益，更会对自己、对自己所从事的行业和工作产生怀疑。这样一来，那些有潜力的员工就很容易流失。

因此，带人的时候，管理者要将“教”的本意牢记于心：以适当的方式引导对方学会你教授的行为，做好你所希望的行为，或改变那些不恰当的行为。换言之，就是希望学习者学会那些你希望他会但实际上他不会的行为。比如，学会某个新设备的操作流程，并运用于工作实践，或者是将某些错误的行为扭转为正确的行为；又如，作为销售部门的员工，与客户沟通时语气和语速由快速而焦急转变为略慢而匀速。

一旦领悟了“带人”的本质是“教人”，管理者带人的行为就会发生根本性的变化，久而久之，在企业内部形成以“教”为主旨的带人氛围。比如，苹果公司就有一整套针对新员工的“带人”体系，详细而周到，其目的是让每个新员工全方位地把握自己的岗位，并了解公司工作的全貌。几乎每个刚进入苹果公司的新人，无论他应聘的是公司内部的哪一个岗位，都要经历这样一次系统化的“带人”经历。

新进员工要接受为期10天的在职培训，公司内部的专业讲师会详细地教授员工如何用得体的方式打招呼，以博取对方的好感；如何交换名片才最符合商业礼仪；如何倾听对方说话，并予以回应；如何询问客户的需求等。这方方面面的行为涉及范围颇广，其目的是以最快的速度让员工感受公司精神，在综合素质方面达到公司的要求，达到公司所期许的标准。

在职培训结束后，苹果公司对于新员工行为方面的教授与引导并没有结束。到了具体岗位上，每个新员工都会被分配一位经验丰富的“老师”。比如说，在财务部门，财务总监甚至会亲力亲为，教员工了解并学习求取税额的公式，并学会如何计算；在研发部门，研发部负责人会站在员工身旁，确保他操作机组的每一个步骤都是正确的……如此一来，苹果公司带人的效果必然也很显著，员工在学习过程中不断地自我成长、自我完善，不仅可以为企业创造更丰厚的利润，还可以为自己开创更辉煌的职业前景。

因此，身为管理者，当你在教别人如何做时，务必要记住“引导对方做出你希望他做的行为”这句话。

在具体实践中升华

管理者“带人”的行为大致可以分解为两个步骤：其一，教授还处于一张白纸状态的新员工做什么，如何做；其二，从员工中选择最合适的对象，让他们执行那些自身所擅长的具体事务。

身为管理者，有时候并不需要凡事亲力亲为、大包大揽，更重要的是将公司的具体事务分派给合适的员工去做，或者是指导适合的员工如何做。如果你终日被那些烦琐的事务缠身，让它们占据了绝大部分的时间，你怎么会有时间或精力投入研发、管理或创新之中呢？要想让你的团队有一个突飞猛进的发展，你就必须学会分派具体事务，并选择合适的人选，指导他如何做。只有将这些烦琐的具体事务一一处理好，你才有时间和精力去谋划更长远的战略。

创业之初，松下幸之助凡事都亲力亲为。当公司发展发展到拥有数百人的规模时，有人建议他进行策划，把一些事务交给下面的经理去做。最初，松下幸之助对此不以为然，但是，他逐渐发现，自己事必躬亲，员工渐渐就丧失了主动性和积极性。随着业务不断扩展，松下幸之助本人在处理事务时也会有所疏漏。于是，松下幸之助就试着从中层管理者里挑选一些合适的人选，

让他们来处理相关事务。一开始，松下幸之助总在一旁盯着，只要对方有任何疏漏，他就及时指出并加以指导。不到一个月的时间，这些中层管理者就了解并熟悉了这些新业务，一天比一天顺手，而松下幸之助肩头的担子也卸下了大半。

可见，管理者在带人的过程中，要像老师，更要像教练。扮演“老师”的角色时，你需要从理论上教会你的员工做什么，如何做；扮演“教练”时，你要给予你的员工实践的机会，在实践中指导他们完成那些具体的事务，并最终达到你的预期。

2. 教练技术，成就明星团队

很多管理者很困惑，我明明处处尽心尽力，为什么手下员工的工作效率却每况愈下？管理者需要反省的是，你的确做到了事必躬亲，充分向员工示范了行为的每个步骤，并处处严格按照自己的操作标准来要求其他员工。若是如此，时间长了，什么事情你都得亲力亲为，员工自然也乐得轻松，等着你来干。

有段时间，洛杉矶湖人队的状态处于最低谷，当时的教练派特雷利跟队里的12名队员说：“今年我们的任务是每个人都比去年进步1%，能做到吗？”

乍听之下，队员们都很惊讶：“才1%，很简单呀！”于是，奔驰在赛场上，队员们分别在助攻、抢篮板、拦截、罚球、防守几个方面都进步了一些。结果是，湖人队在那一年再创辉煌，成为冠军，而且夺冠的整个过程都很轻松愉快。

派特雷利的做法很高明，巧妙地引导着团队成员以积极的心态不断进步，而并非每一处都亲身示范，这种教练技术同样可以应用于管理中。

教练技术，一个发掘答案的引导过程

添·高威是美国一名伟大的教育家，也是加利福尼亚州中西部自由艺

术学院的创始人之一。1971年暑期，他在学校开设了滑雪和网球的相关课程。高威不仅亲自授课，还聘请了几位滑雪和网球教练。当时，一位网球教练家里突然有状况，无法按时来授课，但是很多学员还眼巴巴地等着呢。于是，高威决定临时调用一名滑雪教练去教学员们打网球。

然而，这位滑雪教练根本不会打网球。高威想了想，对他说：“你要做的是，让学员把注意力集中在网球上，不要为他们做任何示范。”

一个月后，一个有趣的现象发生了：那些由滑雪教练教授的学员甚至比正式的网球教练教授的学员进步更快。接着，高威对这个现象进行了一番深入的研究，结果同样很有趣：网球的传统教学方式是教练为学员做示范，学员模仿教练的动作，教练再纠正学员不规范、不到位的动作。于是，学员往往更关注自己的动作规范与否，当网球迎面扑过来时，就无暇顾及了。

滑雪教练不会打网球，也就无法做示范，只是要求学员专注地应付飞扑而来的网球，却没有格外强调他们打球的动作。同时，滑雪教练还提出一些开放性问题，让学员在练习过程中思考，比如，“怎么调整你的身体，才能接住飞过来的球呢？”而学员们呢，他们没有过多地关心自己的动作是否标准，而是专注于网球，所以，当球扑面而来时，他们也能自动调节自己的动作，轻松地接住它。

后来，高威对外宣布，他可以只花半个小时，就让一个初学者学会打网球。美国ABC电视台对这件事很感兴趣，并派来记者进行现场采访。高威从学员中挑选了一位从未打过网球的女性，让她把注意力集中在网球上，而不在乎用哪种姿势击球。当网球从地面弹起时，就可以挥动球拍，击打网球。对此，高威解释道：“我没有教授她任何打网球的技巧，只是帮她克服了对网球陌生的那种不自信。问题的实质在于，她的心态发生了变化，从‘不会’变为‘会’，就这么简单。”

节目在电视上一播出，ATT高层管理者对此也很感兴趣。他们邀请高威去公司为其高级经理人培训。课堂上，那些经理埋头做着笔记。下课后，