

TEAM

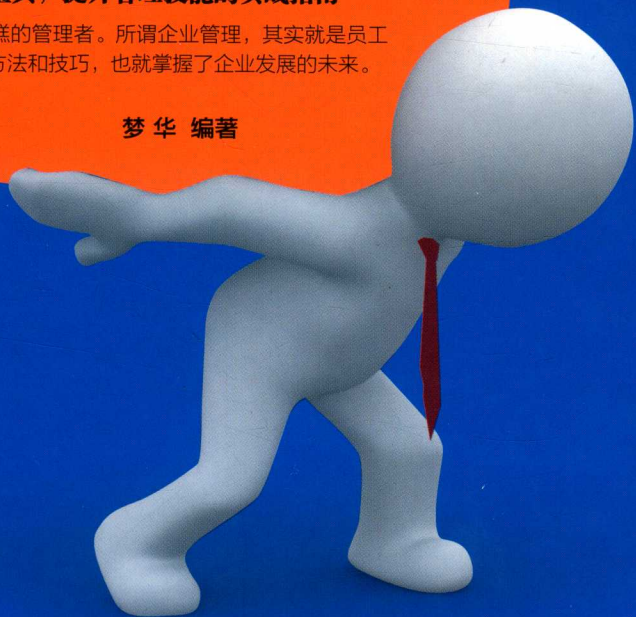


不懂带团队 你就自己累

改变管理观念的智慧宝典，提升管理技能的实战指南

没有无用的下属，只有糟糕的管理者。所谓企业管理，其实就是员工管理。掌握了管理员工的方法和技巧，也就掌握了企业发展的未来。

梦华 编著



卓越人生



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE

不懂带团队 你就自己累

梦华 编著



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带团队你就自己累 / 梦华编著. -- 长春 : 吉林文史出版社,

2017.10

ISBN 978-7-5472-4533-0

I. ①不… II. ①梦… 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(2017)第225142号

不懂带团队你就自己累

BUDONG DAI TUANDUI NI JIU ZIJI LEI

出版人 孙建军

编 著 梦 华

责任编辑 于 涉 董 芳

责任校对 薛 雨

封面设计 韩立强

出版发行 吉林文史出版社有限责任公司 (长春市人民大街4646号)

www.jlws.com.cn

印 刷 北京海德伟业印务有限公司

版 次 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

开 本 640mm×920mm 16开

字 数 200千

印 张 16

书 号 ISBN 978-7-5472-4533-0

定 价 49.00元

前言

“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一只绵羊带领的一群狮子。”通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了领导者在团队中的决定性作用。俗话说：“一人红，红一点；大家红，红一片。”有的领导者能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为业务上的顶尖高手，但他们却缺乏通过自己做人的魅力影响别人的能力，对下属的管理也只是利用职权进行生硬的约束，这种领导可称为“一人红，红一点”。而有的领导者虽然自己在业务上并不十分拔尖，却能通过自己做人的魅力使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致，他们就像一根火柴点燃一堆干柴一样，让自己带领的团队燃起熊熊之火，这种领导可称为“大家红，红一片”。“一人红”式的领导只能自己累到病，干到死，而整个团队的业绩可能并不理想；而“大家红”式的领导能使整个团队发挥“1+1>2”的效应，从而轻松取得辉煌业绩。

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。”在团队中，管理者就是火车头，管理者是否懂得带人，直接关系到团队这列火车的奔跑速度，直接关系到团队的战斗力。作为一个团队的核心人物，领导者拥有着一种特殊的资源：人。而对这种资源的管理水平存在着不同的层次。管理得好，它可以取之不尽、用之不竭；管理不好，它也可能一取即尽、一用即竭。那些只知用职权管人，而不知用人格影响人的领导，无论官位

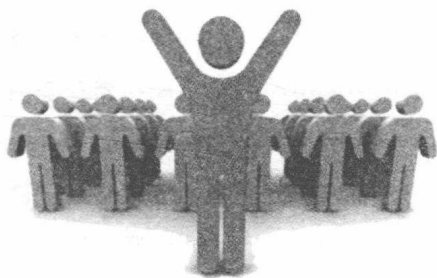


有多高、能力有多强、知识有多丰富，都无法取得下属的信任，更别说长期追随。而一个没有人与之同心同德的领导者，即便有再伟大的理想、再完美的计划，也只能是空中楼阁。相反，成功的领导者具备登高一呼、应者云集的号召力。具备利用各种人才、平衡各种力量的统筹能力，具备“用人长、容人短”“胜不骄，败不馁”的胸怀和气度。具备应对各种困难、各种复杂局面的手段和技巧，他无论在哪里出现，都会成为众人瞩目的焦点，即使他不出声，也能令人毫无保留地对他产生信任感，人们愿意接受他的建议，在突发事件时愿意听从他的指导。这种领袖模范是如此令人着迷，以致多少管理者望之兴叹。

要记住，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。对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，不令而从才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。领导是一门学问，是一门艺术，你不能因为自己是官就对人吆三喝四，又不能与下属称兄道弟失去威严；你不能玩弄权术，让人觉得你城府很深，又不能心中不藏事啥都往外说；你既不能疑神疑鬼，又不能偏听偏信……作为领导者，你必须洞悉人性，把握好尺度和分寸，懂得如何凝聚人心、引导人心。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。

本书系统阐释管理者赢在带人的理念，针对领导者在日常的工作中会遇到的种种难题和困惑，从领导的人格魅力、大局意识、影响力、责任意识、执行力，以及领导的识人、用人、授权、决策、沟通、激励、考评、协调、应变等方面介绍了作为一个领导者应该

具备的带人思路和方法，兼具实用性和指导性，为现代企事业单位的领导者提供了一份全方位的带人指南。在编写过程中，我们借鉴和吸收了现代管理学术界权威人士的最新成果，同时参考了西方一些先进的领导管理理论，将之与中国的人文特点相结合，熔理论与实践、东方与西方的管理理念为一炉，同时本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容实用、紧抓要点，既有系统的理论介绍，也有能即学即用、直接指导实战的技巧和策略，帮助管理者拥有崇高的威望，获得下属由衷的崇敬和钦佩，博得团队忠诚的拥戴与支持，从而实施最有效的领导。



目录

第一章 不懂带人，你只能自己干到死

| | |
|--------------------|----|
| “甩手掌柜”才是好领导····· | 1 |
| 抓权与放权····· | 3 |
| 个人魅力决定授权的价值····· | 5 |
| 合理授权····· | 6 |
| 抽出身来吧，别再瞎忙了····· | 8 |
| 没空间，再好的员工也出不来····· | 11 |
| 不要“欺负”中层····· | 12 |
| 别让中层干基层的活····· | 14 |
| 打造“黄金中层”····· | 15 |
| 用信任串联上下····· | 18 |
| “用人不疑”靠的是气度····· | 21 |
| 大权要独揽，小权要分散····· | 23 |
| 用分权来制权····· | 24 |
| 分清管理型人才与业务型人才····· | 26 |
| 用人就要用他最突出的地方····· | 28 |

第二章 学会授权，你就不会累到病

| | |
|-------------------|----|
| 信任是授权不可动摇的根基····· | 31 |
| 通过授权提升领导力····· | 33 |



| | |
|----------------------|----|
| 接受的工作越重要，员工越有干劲····· | 35 |
| 大权紧抓不放，小权及时分散····· | 37 |
| 集权不如放权更有效····· | 39 |
| 授权要讲究策略和技巧····· | 42 |
| 领导的任务不是替下属做事····· | 44 |
| 放权方可释放权力的效力····· | 48 |
| 有效授权必须经过充分准备····· | 49 |
| 信任是授权的精髓和支柱····· | 52 |
| 授权需把握时机注意细节····· | 54 |
| 授权之后还要避免反授权····· | 57 |
| 选好对象是成功授权的关键····· | 59 |
| 用地位调动员工的热情····· | 61 |
| 权力与责任必须平衡对等····· | 63 |
| 把权力授予合适的人····· | 65 |
| 一手放权，一手监督控制····· | 67 |
| 一定要防止越权····· | 69 |
| 授权需要遵循的原则····· | 71 |

第三章 管好自己，才能带好队伍

| | |
|-----------------------------|----|
| 先完善自己、管好自己，才能带好队伍····· | 74 |
| 找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”····· | 75 |
| 一定要身先士卒····· | 77 |
| 做任何事情都要用心····· | 78 |
| 管理是一种让员工自愿跟从的能力····· | 79 |
| 不懂不是错，不懂装懂才是错····· | 81 |
| 不言之教：以身作则方能赢得拥戴····· | 82 |

| | |
|----------------------|----|
| 解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳” | 84 |
| 成功的领导不做领袖做榜样 | 84 |
| 非权力影响力激发最佳管理效能 | 86 |
| 绝不可严于律人，宽以待己 | 87 |
| 身教胜过千言万语 | 89 |
| 管理有成效，要做领跑的狮子 | 90 |
| 有私心正常，做到不利用私心不寻常 | 91 |

第四章 要把庸才变干将，你先要做个干将

| | |
|----------------|-----|
| 以身作则，激起下属的工作热情 | 93 |
| 下属的好心情，由你来决定 | 94 |
| 站着命令，不如干着指挥 | 96 |
| 以理服人，树立个人威望 | 97 |
| 赢得人心，仁义比金钱更有效 | 99 |
| 勇于承担责任，不揽功，不诿过 | 100 |
| 要勇于向下属说声“对不起” | 102 |
| 把幽默当礼物送给下属 | 103 |

第五章 知人善任，慎重选择授权的对象

| | |
|-----------------|-----|
| 请合适的人上车，不合适的人下车 | 106 |
| 知人善任的能力不可少 | 108 |
| 掌握方与圆的用人智慧 | 110 |
| 来说是非者，便是是非人 | 113 |
| 关键岗位敢用外人 | 115 |
| 善于用人之长，避人之短 | 117 |
| 敢于用比自己强的人 | 119 |



| | |
|------------------------|-----|
| 让下属不好意思失败····· | 121 |
| 让合适的人做合适的工作····· | 122 |
| 不要让助手变成对手····· | 124 |
| 有幸得到一个好助手，就不要换来换去····· | 126 |
| 用人要精而不要滥····· | 127 |
| 用人不要带有私人情感····· | 129 |
| 不要忽视小人物····· | 131 |
| 人才搭配要合理····· | 134 |
| 从严对待不听话的下属····· | 136 |

第六章 授权的诀窍与艺术：我无为而民自化

| | |
|-----------------------------|-----|
| 管头管脚，但不要从头管到脚····· | 138 |
| 不要把自己变成下属的尾巴····· | 139 |
| 不可迷恋冰冷的上下级关系····· | 140 |
| 把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己····· | 141 |
| 好的领导者如空气····· | 142 |
| 别让员工因你的责备而如坐针毡····· | 143 |
| 责备并不是最好的教育方式····· | 144 |
| 让下属成为英雄是你的荣耀····· | 145 |
| 聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者····· | 146 |
| 因势利导才能激发出下属的潜能····· | 147 |
| 管人不如管心····· | 148 |
| 三个臭皮匠赛过一个诸葛亮····· | 149 |
| 最好的管理是没有管理····· | 150 |
| 让员工实现自我管理····· | 151 |
| 独断专行是领导者的大忌····· | 152 |

| | |
|--------------------|-----|
| 在管理中实现“无为而治” | 153 |
| 管理上切忌个人英雄主义 | 154 |
| 放下架子才能指挥别人 | 155 |

第七章 学会放风筝，让员工自己奔跑

| | |
|----------------------|-----|
| 最有效的 13 条激励法则 | 157 |
| 建立完善有效的激励机制 | 159 |
| 靠“竞赛机制”说话 | 162 |
| 试一试“蘑菇管理”法 | 164 |
| 与员工共享成果 | 166 |
| 培养员工的自信心 | 168 |
| 按员工的性格秉性进行激励 | 170 |
| 经常制造一些令人兴奋的事件 | 172 |
| 适时给员工一份意外的荣誉 | 174 |
| 实行末位淘汰制 | 176 |
| 巧用“高帽子” | 178 |
| 赞美是一种很好的激励 | 180 |
| 适当的时候泼一盆冷水 | 182 |
| 赞美得越具体，效果越显著 | 184 |
| 彼得定律：晋升激励，适得其反 | 185 |

第八章 把握原则，让授权的工作有章可循

| | |
|-----------------------|-----|
| 抓住大事、要事，下放琐事、小事 | 188 |
| 多强调工作效果，少制订工作方法 | 189 |
| 细管督查奖励，粗管具体工作 | 189 |
| 发扬民主，变“自决”为“议决” | 190 |



| | |
|--------------------------|-----|
| 不要一味揽功，要与下属共享信息····· | 190 |
| 缺乏分享意识，做人会越来越“小”····· | 192 |
| 学会分享会换来更多····· | 193 |
| 不要害怕别人权力过大····· | 194 |
| “双赢”，经济关系是企业员工的关系基础····· | 196 |
| 完善留人机制····· | 197 |
| 良好的环境和氛围能稳定人心····· | 198 |

第九章 束缚自己的权欲，放开下属的手脚

| | |
|----------------------|-----|
| 只需下达目标，不必布置细节····· | 199 |
| 大权独揽，小权分散····· | 200 |
| 授权应避免“功能过剩”····· | 201 |
| 妨碍下属就是妨碍自己····· | 202 |
| 宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶”····· | 203 |
| 有多大的权力就有多大的责任····· | 204 |
| 让下属明确各自的任务····· | 205 |
| 将责任转移给实际负责人····· | 207 |
| 既要授权，更要控权····· | 208 |
| 监督监控要到位····· | 209 |
| 放权不是放任自流····· | 210 |
| 用而有度，授中有控····· | 211 |
| 授权如同放风筝····· | 212 |
| 政策制定要集权，执行可授权····· | 213 |
| 战略上集权，管理上授权····· | 214 |
| 有效的领导力来自充分授权····· | 215 |

第十章 授中有控，不要让权力变了形

| | |
|--------------------|-----|
| 授权必须遵守原则····· | 217 |
| 授权三要素····· | 221 |
| 你不可不知的授权类型····· | 223 |
| 管理者需要掌握的授权技巧····· | 224 |
| 授权过程中监控要到位····· | 230 |
| 充分信任是授权的基础····· | 231 |
| 授权是愿不愿而非能不能····· | 233 |
| 你必须放开他们····· | 235 |
| 把任务分配给合适的人····· | 237 |
| 适时调整集权与分权的结合点····· | 238 |
| 要做到授权而不放任····· | 240 |



第一章

不懂带人，你只能自己干到死

“甩手掌柜”才是好领导

许多管理者，有的可能是出于身先士卒的心理，有的仅仅是为了显示自己就是比别人强，总是喜欢替下属想办法、拿主意。没错，不是“出”主意，而是“拿”主意。别小看这一字之差，它们的含义可是大有不同。“出”主意是帮员工想办法，目的是启发员工的思路，用的是商量的口气，比如：“这事这样做是不是更好一些？你不妨往这儿想一下，也许也是一个思路呢？”而“拿”主意，则是替员工想办法、做决定。已经没有员工什么事了，基本上全是领导一个人的戏了。

有一个领导认为自己是一个脑子转得快的人，属于那种“灵机一动，计上心来”的主儿。因此，每当他向下属交代工作或员工遇到困难找到他的时候，他总是情不自禁地将自己的主意和盘托出，而且还会针对他能够想到的所有细节一一做出详细指示。所以，跟着这样一位好为人师的领导做事，员工工作起来分外轻松，这位领导也因此为员工中颇有一些人气。

但时间一长，他发现了一个严重的问题——下属找他问计的次数实在是过于频繁，有事就来问，几乎完全丧失了主动思考的能力，这让他疲于应付。经过一段时间的观察和反思，他终于弄明白



了一个道理——与其直接把办法告诉下属，不如启发他们自己寻找办法，授人以鱼不如授人以渔。

从此，他横下一条心——哪怕下属把某些事情搞砸，也要强迫他们自己想办法，自己主动地做事。而他则做好了当“甩手掌柜”的心理准备。

自那以后，每当再有下属找到他问计时，这位决定“洗心革面”的领导总是对他们说：“对不起，我脑子里一片空白，真的不知道该怎么办。但我相信你一定比我聪明，我给你一个晚上的时间，相信到明天上午你肯定能够想出十个办法来。我唯一要做的事情，就是从这十个办法里挑一个出来交给你去执行。”

如此“不负责任”了一段时间后，下属逐渐摆脱了对领导的依赖，遇到问题可以自己动脑筋、想办法了。下属们自己也很兴奋，很有成就感。随着自我感觉越来越良好，他们也逐渐变得意气风发，状态十足。

对此，这位领导是看在眼里，喜在心头。虽然下属们在工作中依然存在着这样那样的不足，但为了维护他们的信心，他总是尽量小心翼翼地帮助他们矫正，在他们身边做做打下手的工作。

虽说他的角色从主角变成了配角，但他一点儿都不觉得失落——因为突然间从“忙人”变成了“闲人”，他十分乐意利用这难得的闲暇去做更多的观察、更多的思考、更多的细节管理。

实际上，逼下属自己想办法也是一种育人之术。而育人是管理者义不容辞的责任，它本身就是一项重要的工作。一个不想育人、不会育人的管理者绝对是一个不称职的管理者。

其实，许多管理者之所以不想让下属抢了自己的风头，是因为没有享受过育人的快乐——看着自己花心思培养出来的人在舞台上大放异彩，那种兴奋劲儿和欣慰感，可比自己在舞台上出彩要大多了。

抓权与放权

“无为而治”这四个字，顾名思义，说的就是以几乎不做事的方法，最大限度地达到做事的目的。这四个字用到企业管理工作中，就是要求管理者要懂得放权，尽量避免事必躬亲。

但是，在现实的企业管理中，有很多管理者总是过分地追求忙碌，似乎只有忙起来，并忙到不可开交的程度，生活才会充实，企业才会好，心里才会踏实。

当然，勤劳并没有错，“勤劳致富”“天上不会掉馅饼”的理论也没有错。问题是，勤劳并不一定等于忙碌，这是两码事。一个企业不能够全是忙人，因为“忙”会带来“乱”，而“乱”则会导致效率低下。人在忙的时候，往往容易注意力过于集中，视野就会变窄，只知道埋头拉车而不知道抬头看路。这样就容易忽略掉大局以及各种事物之间的匹配关系，从而造成大量资源的浪费和无效劳动的产生。这时企业里的“闲人”就显得非常重要，他们的工作就是静静地观察与思考，站在比劳动者更高的角度思考问题，协调各种事物间的关系从而确保大局，这恰恰是管理者的本职工作。这种“闲人”一个小时的工作成果，其效率可能抵得上十个“忙人”忙活一个星期。

有一家企业的老板经常气愤地向身边的人抱怨：“我的这些员工都是懒蛋，执行力极差，所有的事情都得我自己来。”刚开始这位老板的抱怨会博得很多同情，可是慢慢地，大家都发现了个中的奥秘。原来，这位老板对手下员工极度缺乏信任，总觉得手下人会占他的便宜，所以，事情安排下去后总是不放心，一定要自己掌握事情的所有细节才能放心。手下的人不管做什么，每走一小步都要向老板请示，得到老板的首肯后才敢走下一步。如此一来，慢慢就

没人敢大胆、主动地做事了，因为做得再多也没用，老板一句话就得推倒重来，纯粹出力不讨好。员工们被迫无所事事，老板却已经忙得脑门子冒汗，头脑发晕了，一个人哪能兼顾那么多事情！很多事情，哪怕是老板自己曾经交代、指导过的事儿，也早就忘到脑后了。如此一来，很多事情都成了“烂尾楼”，干耗时间不出成果，员工到最后还会招来老板一通臭骂——你们都是吃素的吗？养你们是什么吃的？

还有一个例子。

有一位某品牌经销店的总经理，他的店以超出其他同级别店几倍的经营业绩在业界有着超高的名气，所以这位总经理受到了全国各地同行的邀请并进行相关业务与管理的培训。他也靠给各地演讲赚了大笔“外快”。这位总经理的经营理念就是典型的无为而治。他一个月只在店里待几天，而且主要是处理一些琐事，其他的时间都是“不务正业”，在各地巡回讲课赚外快。但这并不意味着这位总经理什么都不管就能把店经营好，一些重要的环节他绝不会有丝毫的放松。对于中层干部的培养与任用耗费了他大量的心血，对公司规则的制定也是严格把关。每天他的中层都会将当天的数据发送到他的电脑上，由他来对重大事情做判断与指导。用他自己的话说“我就是给我的中层打打杂，帮帮忙而已”。

这两个案例可以深刻反映出“抓权”与“放权”对于一个管理者的重要性。什么该抓？那些基本的框架、规则、核心的事物该抓。什么该放？那些具体的事物，具体的执行该放。而且放也不是绝对的放，领导要关注员工的执行过程，偶尔在旁边出主意、帮帮忙，这才是一个称职的管理者、好领导。

老板每个月都给员工发着工资，不让他们干活才是真正的吃亏。有些东西该放就放，别总是担心出乱子。就算老板“什么东西都抓着不放”“什么东西都亲自把关”，乱子也照出不误，而且乱子