

企业家的本事不是自己做事，
而是凝聚和降服有本事的人做大事

团队， 就该这样带

领袖最关键的不是做事，而是做『势』
成就大业必须从心里长出干大事的信仰
如何降服性格各异的员工

管策◎著

做老板的气场在哪里？
“借尸还魂”让团队的将才生生不息
总裁统兵带将实战手册

佛祖心、帝王术
老板选人的三大核心在哪里？
如何做到兵不惧死，将能用命



团队，
就该这样带

管策◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

团队, 就该这样带 / 管策著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 2
(中国 100 强名师名作)
ISBN 978 - 7 - 5047 - 5529 - 2

I. ①团… II. ①管… 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 (2015) 第 006680 号

策划编辑 范虹轶
责任编辑 邢有涛 单元花

责任印制 方朋远
责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5529 - 2/F · 2301

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 14.25 印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 226 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序 言

80、90 后员工早已不爱听你讲道理了

中华民族的文化博大精深、源远流长，不是叫你不求功、不求利、不求名，而是让你求功要求百世功，求利要求千秋利，求名要求万代名。所以在五千年的历史长河当中，前赴后继涌现出无数不甘平凡的人，因为在他们内心深处都有一个伟大的梦想，即掌控自己的命运，主宰自己的未来，甚至去改造整个世界。

人人都渴望自己能够成为英雄、成为领袖。古往今来，秦始皇、老子、岳飞、毛泽东、蒋介石、苏格拉底、拿破仑、希特勒、本·拉登、奥巴马等都是领袖，只不过有正负面分别而已。但是，领袖都是能够影响别人的人。

一个领袖创造的企业就像一个“帝国”，尤其是民营企业，很多时候，一个人就决定了整个企业的命运。改革开放三十多年来，民营企业已经占据中国经济的半壁江山，但还有许多不成熟的地方，在世界经济大潮面前，企业家自身依然有许多困惑。今天有无数的企业家空有满腔热血和梦想，但却很难影响别人，尤其是影响团队，到底该如何带领团队、影响团队呢？

很多老板总是抱怨公司的员工与自己背道而驰，抱怨团队执行力很弱，造成这种现象的原因就是你没有成为你员工内心的领袖。换句话说，就是你根本不懂他们，更没有从他们的内心深处给予他们希望。

今天的 80、90 后个性化凸显，他们有独特的优势，也有令人费解的一面。更令很多管理者困惑的是，原本以为自己具备丰富的管理经验，能够带好队伍、影响队伍，却遭遇 80、90 后员工的不屑。“难道自己说得不在理吗？”管理者时常对自己提出这样的疑问。很多管理者都喜欢通过摆事

实、讲道理来影响员工内心，实际上真正的原因在于80、90后员工早已不爱听你讲道理了！

我曾问我的老师刘逸舟先生：“是‘有道理’重要，还是‘有用’重要？”老师的回答：“是后者，在竞争如此激烈的今天，有用当然比有道理重要，在管理工作中一定少讲有道理的话，多讲有用的话。”

在人才管理上卓有成效、不被工作束缚的人，他们通过转变思维方式令自己成为真正的领袖，这类管理者看上去很轻松，团队业绩却保持在较高水平。所以说，当你还不知道如何充分调动人力资源的时候，成功不可能光顾你。

切忌对员工讲“大道理”，这在他们看来一钱不值，事实如此，谁站得角度高，谁就能更高效地处理问题。从这个角度说，管理者要找准问题的突破口，才能使年轻的团队能力获得整体提升。

今天的80、90后已经不可逆转地登上了职业的舞台，成为企业可持续发展的强大后力。他们受到的教育更多，对城市文化有更多的了解，对自身发展有更多的要求，同时也更需要较多的尊重和人文关怀。曾经有关富士康的报道，引起社会公众及企业管理者的广泛关注。富士康事件中逝去的都是一些年轻的生命，他们的年龄在18~23岁，多为80后和90后。富士康事件让人痛心，而逝者已矣，我们活着的人要去做的是更多地思考未来，思考如何让这些80、90后能更快乐地工作，思考如何发挥他们新兴的力量？

作为企业必须思考如何掌握80、90后管理的核心。

1. 不是要改变80、90后，而是60、70后需要改变

改变世界不如改变自己，这是地球人都懂的基本道理，千万别妄想用你说教的观念去改造你的员工，因为他们拒绝接受传统。不要一根筋地想着去改变他们。残酷地说需要改变的不是80、90后，而是60、70后。

那些企图用自己的经验与思想去说教的人，只能是费力不讨好——80、90后不愿意总听到你的唠叨！你唯一能做的是认识这一群人，深入了

解并改变自己与80、90后的相处方式才是关键。未来是属于80、90后的，他们马上就是这个世界的主人，就是现在无数企业未来的主人，他们也许更贴近时代的脉搏，可能你真的不愿意接受这样的事实，但它的确已经存在了。所以要将心比心，而且要不断地改变自己的思想与行为，用他们能接受的方式与他们交流和工作。

面对80、90后除了物质的鼓励外，精神的力量也不可低估。尤其是在一些服务型企业里，好多员工只要感觉不舒服就离职，从不在乎什么保证金，什么后果。作为管理者，放下你的权威及所谓的“尊严”，要积极与他们交流与沟通。他们通常不会因为你的年龄与资历去绝对地服从你，他们会根据自己的判断，去接受你的某些观念与行为。

2. 从内心接纳并主动引导他们

他们年轻活泼、热情丰富、思路开阔、穿着时尚、敢想敢说也敢做，这些都是他们的优点。所以，企业的管理者和人力资源部门，特别是其直接上级，要充分看到他们的长处。避免英雄式、权威式的领导风格，多采用参与式、授权式的领导风格，提高员工参与度，激发其工作活力，也可以加强员工对组织的承诺，降低离职率。

80、90后崇尚个性，拥有激情，要让他们成才，就要让他们自知工作岗位的重要性，知道他们的工作状况对企业的影响。只要能够找到工作驱动力，就能够恰如其分地让他们发挥出自己的热情和才干。

例如，在做建议方案时，主管们可考虑让员工多参与，因为这些员工并不是要求在多大程度上采纳他的意见，而是在多大程度上他们可以参与到决策制定的过程中。

对于管理80、90后员工，要在执行合理的规章制度的大前提下多一些接纳，包括他们的穿着、语言和生活习惯，其实这些没有对错，只是观念不同罢了。别忘了60、70后也曾经穿过那时髦的“喇叭裤”和“高跟鞋”，那也曾经让刚刚进入改革开放的父辈们感觉无法理解。

接纳80、90后并与之和谐相处，这是历史的必然，纵然他们身上还有一些不足，但我们要正视他们的个性、接纳他们的观念、认同他们的价

值, 这才是积极而正面的做法。磨合是需要的, 是作为新一代管理者的必修课。

凝聚和降服有本事的员工做大事是本书的创作初衷, 意在帮助企业家、团队管理者改变以往事事亲力亲为的状况, 让员工带着万念归一的立场主动完成自己的工作, 并富有创意。此时, 管理者便有更多时间充实自己, 为创建更大的平台做准备。

管理者的责任就是带好团队, 如何才能带出优秀的团队, 简单地说, 你的工作就是将“庸才”变成“将才”, 如果员工本身就很优秀, 那要管理者做什么呢?

本书正是为了指导身处团队核心位置的企业家及各阶层管理人士, 通过案例和论述讲述了充实、详细的学习方法, 给予员工引导和希望。真正的领袖从不干涉具体工作, 却能帮助员工转化思维方式, 用更短的时间做出更多业绩。希望朋友们能通过修炼, 早日建成一支极富竞争力的团队。

本书包括六大章节, 内容由浅入深, 全方位指导读者成为真正的领袖, 带领你从了解“领袖思维”开始, 过度到“选兵选将环节”, 再全力打造“将才”, 同时让员工“心服口服”地完成工作, 并掌握“团队核心”, 做到每每触及员工的情感线, 最终都把这些经验积累起来, 让自己成为“能带任何新团队”的管理者。只有身经百战, 才能做到游刃有余。

打江山易, 守江山难。正所谓: “得人心者得天下。”天下已定, 只有真正懂得佛祖心、帝王术, 才能真正做到人心所向。

相信通过阅读, 您的管理思路会更加明晰, 并且找到提升自我的重要通道, 从而设计出更符合自身情况的具体管理方法。

同时, 本书每一小节都有案例, 或列举管理者在工作中出现的各种问题, 防患于未然; 或展示他们利用科学方法取得成功, 借他山之石而攻玉。通过阅读这些案例, 相信读者可以找到引起这些管理问题的原因, 并通过合理分析、综合判断, 找到其背后蕴藏的规律。

另外, 本书以深刻的分析来为案例做出诠释, 几乎摆脱了空洞抽象的专业术语, 而是用浅显易懂的语言诠释枯燥的管理学理论, 贴近现实的表现形式, 很好地为你指点出修炼的途径。

最后，发自内心地感谢生命中所有的支持和打击，这是我成就事业最大的前提。感谢与我一起拼搏多年的老伙伴们；感谢著名军旅书法家、军事作家黄元铭先生给予我幼年时期的巨大影响、并亲自为本书挥毫题词；感谢更多天下英雄的加盟。同时也祝愿每位读者朋友都能学以致用，最终成为团队的核心人物，并从这一过程中体会到奋斗的快乐！

作 者

2014 年 10 月

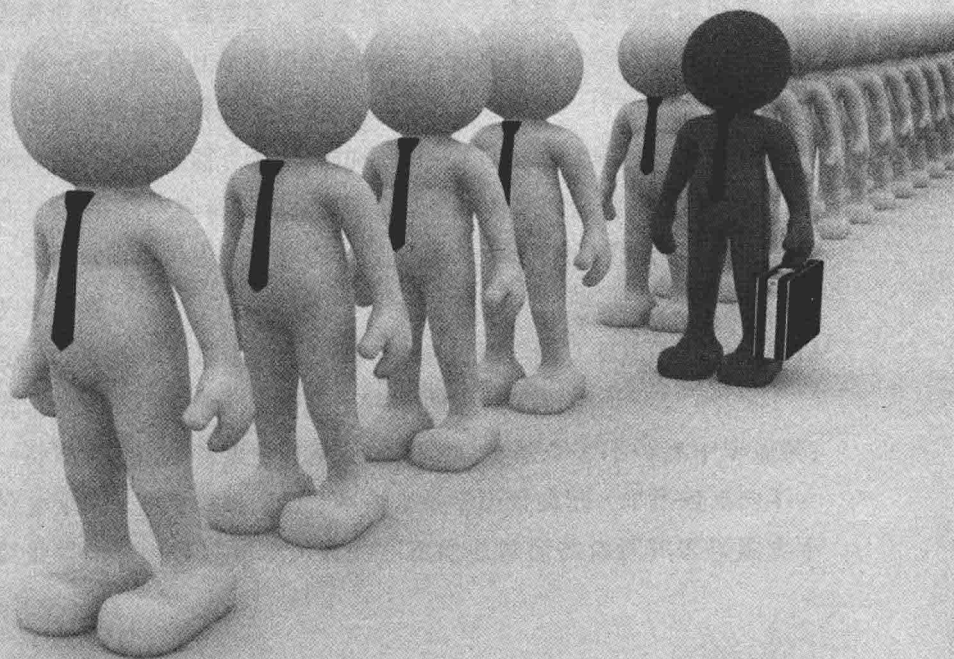
目 录

第一章 领袖思维才是王道	1
原来以前所学的都是错的	3
什么是有道理和有用的话	10
天下帝王在学什么、向谁学、如何学	16
佛祖心，帝王术	24
用无私的手段达到自私的目的——绝不为钱所困	34
做总裁一定要顺势而为——猪都能飞上天	36
第二章 带团队的第一步——选兵选将	47
99%的企业选人错在哪里	49
选对人比培养人更重要	53
如何选兵——选人的三大核心	59
如何选将——将才要有万念归一的信仰	64
如何问对问题选对人	69
第三章 变团队里的庸才为将才	75
带队伍就是带人心	77
如何有目标地活着	87
如何引导员工用心来干事	94
握好奖惩的双刃剑	98
如何降服性格各异的员工	101
第四章 怎么做，员工才肯行动	113
做老板的累死活该，想不累怎么办	115

兵不惧死, 将能用命	124
员工凭什么一条心追随	132
执行的三大核心	138
为结果付酬, 为过程呐喊	142
帮助员工成为“效率专家”	147
第五章 只有触摸到团队的核心, 才能成就大业	155
让员工明白自己到底在给谁干	157
带队伍的玄机——三多三少	164
引导员工拥有五虎上将之心	169
做老板的气场	175
没有霸性, 哪有霸业	177
带队伍的命脉——带动团队而非命令团队	182
第六章 驾驭“实战术”, 给你一个新团队也能带	189
了解新团队的背景	191
新团队的核心问题——冲突	195
率领员工走向方法的阶梯	201
如何对待离职员工	204
让员工成为解决问题的高手	206
“借尸还魂”, 让将才生生不息	211

第一章

领袖思维才是王道



原来以前所学的都是错的

很多老板学错方向、讲错话，才是企业损失的最大成本。

一个要做大事业的老板拼命开始学习个人境界、修养、追求个人魅力时，学习方向就彻底错了。

员工会死心塌地地追随一个人品好的老板，还是会死心塌地追随一个能帮助员工实现梦想的老板？员工会一条心追随一个思想积极、境界高尚的老板，还是会一条心追随一个能成就员工物质和精神世界的老板？不要再把老板自身修炼是否完善、是否有很高的人格魅力作为高层的成长方向，那些看似有道理，但没用，没用的就是错的。老板要想强大个人影响力其实非常简单，就是你能帮助员工改变命运，你就能影响他；如果你对他没有帮助，你再成功、再有人格魅力和修养，也和团队没多大关系，也没几个人愿意跟你一条心往前走。

凡是讲道理的人，通常都不懂道理。天下大多数人都喜欢讲道理，但有道理的不一定有用，凡是没用的东西在今天就是错的。做老板的都喜欢讲话，但绝大多数老板讲的全是废话。

在解答这一问题之前，大家不妨先想一想：是有道理重要，还是有用重要？在60、70后工作者眼中，多半会选择前者，而你是否想过，80、90后员工，谁愿意听你讲道理？管理者说得越多，他们反而越烦，越容易把上下级关系搞僵。

事实上，那些“有道理的话”如今未必管用；而“有用的话”却可以影响管理者的思维，令他们成为真正的领袖。

有一种现象，市场营销专业毕业的同学，业绩却做不过高中毕业的；绝大多数企业中，业绩做得好的，不一定是学历最高的，学历最高的不一定业绩就最好。然而事实是学历高的在理论上掌握的知识和道理确实不

少, 为什么结果会是这样呢? 另一种现象, 比如某大学教授讲授市场营销和企业管理多年, 但被聘到企业具体做事却不见效果, 甚至最后狼狈而归。而真正做出结果的人却可以影响员工、感召员工, 成为被追随的榜样。

有道理是学习得来的, 而有用是通过正确做事体验得来的。

学很多有道理的未必成就大业, 关键的核心在于如何把有道理的知识迅速转化。

近年来我大量参与青少年的培训, 有一次我在和四川华萃教育的负责人秦乾见面时, 见识了这个被称为“培训界西南王”的领袖思维。

当时有位学员的父母来找他, 很苦恼地问如何让孩子听自己的话?

秦总反问这位家长从事什么工作, 他说下岗了。

秦总说: “那孩子当然不能听你的话。”

“他是我儿子, 他不听我的话, 难不成听你的话吗?” 家长听了很震惊也显得更加困惑。

秦总说: “听你的话还不直接把孩子培养成下岗职工的思维了吗? 我们在训练营一直引导孩子在做人层面向父母学习, 做事层面向有结果的人学习。”

还有一次我回到红古区老家, 见到我侄子和邻居家的小伙伴鲁平在院子里玩, 却不好好写作业。我就把两个小家伙叫到面前。

我直截了当地问他俩: “你们班上的孩子不好好学习时, 他们父母是怎么说的呢?”

两个小家伙嘟囔着说: “大人们说, 一定要好好学习, 只有好好学习才能考上大学, 考上大学将来才能找个好工作, 找个好工作才有饭吃。”

我说: “那你们俩更得好好学习, 因为你们将来得解决你们班上所有孩子的工作, 你们将来不是找工作, 而是要干大事的。”

之后再听到侄子不好好写作业时，我从来不批评他，而是直接在电话里很认真地问侄子：“你将来是干什么事的？”

“干大事的！”侄子说。

“一个要干大事的人，好好学习才是将来干大事的基础啊，别人可以马虎，可以不好好学，但你一定要好好学，因为你永远别忘了你是要干大事的。”

然而许多父母对孩子的引导就是错的，因为他们曾经的所学所悟就是错的，这样的思维模式等于直接在缩小孩子的梦想，说得严重点等于直接毁灭孩子。

所以从今天开始的20年，你到底教给孩子什么最值钱呢？不是给孩子亿万家产，也不是直接给孩子成功的结论，而是让孩子学会父母白手起家的精神和智慧；不是留100万元存款给孩子，这样孩子会被毁掉，而是让孩子学会在20年后、在他成为人生主导的时候，可以像你一样有本事，让他也能够产生自己创造未来的本事。这是做父母的一生所要学的东西，并且要把这种思想复制给孩子。这话你听着不一定有道理，但一定有用。这是普通人思维和领袖思维的不同之处。俗话说：“一代强，二代不强，强也不强。一代不强，二代强，不强也强。”所以今天不管你讲的哪门哪派的道理，只要让孩子强大就是最有用的。

在企业里，管理理论是前辈积累下来的经验，它们的正确性往往无法用片面的语言来概括，毋庸置疑的是，不具备领袖思维的人，就无法带好团队。正因为“思路决定出路”，所以，管理者更需要先形成科学的思维。道理的存在有其合理性，但是“有用”更重要。比如大学教授教你销售技巧有没有道理，当然有道理，但是学生一到实际工作中连个电话都不会打，为什么呢？因为教授从来没在企业待过，从来没有和客户沟通、现场成交的成功经验。

有一次课后和一位姓张的企业家聊天，他说在没有参加培训前他非常自信，因为他也是国内某名牌大学高才生，学的还是管理专业，他相信自己凭借丰富的经验，一定能组建一支高效的团队，可事实却

不如他所愿。

企业中, 超过半数的员工都是80后, 他们有着活跃的思维和很多创新想法, 这让张总很欣慰, 可是他总觉得这些员工缺乏实战经验, 所以常常说大道理给他们听, 时间久了, 员工开始产生厌烦心理。

张总感觉员工情绪有异样, 似乎大家都不爱听他“讲大道理”, 他不但没有改变之前的管理方法, 还“变本加厉”地对员工做出硬性要求: 每周一下午准时参加他召开的例会。

这一系列做法让员工很反感, 张总不断听到他们的议论, 甚至员工流动比例也增加了, 他越发想不明白: 自己几十年所学和经验积累也有错吗?

张总和我聊起他的苦恼: “是我错了吗? 我学的是管理, 也干了这么多年管理工作, 为什么感到越来越吃力?”

我告诉他: “现在的员工多半是80、90后, 有自己的想法, 对新事物的接受能力也很强, 几乎都能跟得上时代发展, 对这些员工来说, 有用的话比有道理的话更重要。因为有用的话可以帮助他们在最短的时间内收获想要的东西。我也知道, 您是按部就班走过来的管理人员, 每一步都很踏实, 甚至很少想找捷径。面对这类员工, 身为管理者的您必须转变思维方式, 不一定要按照常理出牌, 而要用多角度看待问题, 就能使员工产生更多启发, 这比同他们讲‘大道理’更有用。同时, 你的思维方式会影响员工, 有助于统一团队思想, 如此一来, 带好团队就变得轻松简单了。”

张总觉得我说得很有道理, 积极参加培训课程, 等到一期结束后, 他向我讲述这样的感受: “本来总以为自己之前所学都是宝典, 想把这些道理讲给员工听, 认为这就是最好的管理办法, 没料到这些想法都是错误的, 员工不需要有道理的话, 他们需要有用的话。”

可见, 管理者告诉员工的那些“有用的话”能够帮助他们迅速成长, 这需要你先转变思维方式。对于员工来说, 他们之所以会选择你, 是因为希望你从你身上学到更多, 不是“无用的大道理”, 而是“有用的思维”。正

因为好的想法是成功的开始，因此员工渴望获得这样的起点，这些 80、90 后员工的想法和 60、70 后不一样，他们不需要过安安稳稳的日子，他们需要有所建树，为将来的发展打基础，谁能引导他们做到这些，谁就是有吸引力的管理者。

既然如此，管理者在面对新一代员工的时候，还需要注意些什么呢？

1. 让“敢想”的员工“敢做”

80、90 后员工的成长环境比 60、70 后要好得多，几乎所有人都接受过良好教育，加之各方面因素的影响，他们往往想找到更高的起点，你不要将此看成好高骛远，他们的主观意识很强，比 60、70 后员工更能想到长远。既然这类员工“敢想”，身为管理者的你，就应当引导他们“敢做”，想法才会成为现实，这不仅会为团队带来好的结果，也让员工本身获得巨大收益。所谓“收益”不仅仅是薪水，更多的是实战经验，80、90 后想要的是提升个人品牌，你能满足他们，员工的潜力就会得到激发。

很多管理者以前的想法，多半是让员工按部就班地做事，因此埋没了很多人才，鲜有年轻人能够创造辉煌的成绩，如果从一开始就鼓励他们“敢做”，结果就会发生很大转变。

让员工“敢做”的前提是，要创造“敢做”的环境。做错事影响了公司和团队当然要受到批评，但除了批评更多的要给予鼓励，因为他们至少比不敢做事的人强 100 倍，不敢做事或懒得做事的人连犯错的资格都没有，更不必说能做多少对的事！

用一次做错的成本激励和培养他以后十次、百次做对，这是训练人才、解放领导的关键。作为团队的核心人物，管理者的目标是将员工培养成“虎将”，有想法、有胆量、有智谋……

我认识一位西宁市著名的企业家、慈善家，他叫田满禄，他曾对自己的员工说：“我不喜欢太听话的下属，这类人没有勇气和潜力，他们很少取得成就，我需要敢于创新和面对挑战的员工，你们越能干，我越轻松。”