

做管理就是 管员工带队伍

十项能力让你从容做领导

清华北大总裁班最受欢迎管理课程

宋振杰
著

清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士作序推荐

清华、北大总裁班最受欢迎的职业素质训练专家

14年管理领导经历的完美总结 10年咨询培训经验的高度升华



做管理就是管员工带队伍

——十项能力让你从容做领导

宋振杰 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

做管理就是管员工带队伍：十项能力让你从容做领导 / 宋振杰著. — 北京：人民邮电出版社，2014.10
ISBN 978-7-115-36642-9

I. ①做… II. ①宋… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第173820号

内 容 提 要

本书以“管人带队”为主线，采用了“案例分享”“头脑风暴”“策略方法”的写作方法，系统地解决管理者管员工带队伍过程中遇到的疑难问题，全面提高管理者在价值观塑造、制度管理、高效执行、团队沟通、绩效管理、识人用人、育人励人、团队领导等十个方面的能力，帮助管理者提升管理效能，打造高绩效团队。

◆ 著 宋振杰

责任编辑 恭竞平

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：19.75

2014年10月第1版

字数：310千字

2014年10月河北第1次印刷

定价：48.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

序

做一个从容高效的“造钟型”领导者

宋老师在我们中心授课已经有几年了，他的课很受学员欢迎，因为他有十几年的企业以及政府部门管理与领导实践经验。近十年来他一直从事企业咨询和培训工
作，让他有机会和时间总结自己的管理感悟，洞察别人的经验教训与酸甜苦辣，而且
在大量的传道、授业、解惑的工作过程中，又积累了丰富的案例，这让宋老师可以
由管理实践到方法提炼再到管理实践，经由这样多次反复，他已经形成了自己独特
的管理方法论。这本书就是他近年来针对管人带队方面的一个小结。

吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中，把团队领导者分为“造钟型”和“报时型”。“造钟型”领导者就是集中精力打造了一个能够自动运作的团队，就像一个钟表一样，不管主人在不在家，它都会自动准时运转。不管领导在不在单位，一切照常，高效有序。这样的领导只管异常不管正常，只管例外不管例行，因为正常的、例行的工作有制度管，有下属管，有文化管，他只管一些偶尔出现的异常、例外情况，所以，他们比较闲，外出十天八天甚至几个月，也基本没有人找他，因为他的团队能够自己高效运作。但“报时型”领导者就不一样了，他们就像周扒皮，比员工起得早，还得学鸡叫，第一个上班最后一个下班，起早贪黑，疲惫不堪。为什么？因为团队不会自动运作，离开他，这个团队就玩不转了，他每时每刻都要“报时”，事必躬亲，所以很忙很累，绩效也不一定好。大家一看便知，“造钟型”领导气定神闲，“报时型”领导忙乱不堪，而忙乱则是领导的大忌。

这本书的第一大看点就是详细地给出了如何“造钟”的途径、策略、方法、步

骤。书中的第一章、第二章讲的是团队价值观塑造、制度管理，这就是“造钟”的顶层设计，用共同的信仰凝聚人心，用制度规则规范行为。接下来是“造钟”的方法论，比如，团队沟通平台建设、团队执行力的要害、绩效管理的关键、如何把人用好培养好、如何给员工上发条、如何提升领导力等。

方法管用、具体、实用是这本书的第二个特点。从整体上看，方法、策略、技巧类的内容基本上占了三分之二。这本书充分显示了宋老师作为咨询从业者与教育工作者的严谨、认真的特质，很多操作方法、技巧写得特别细致、到位，甚至有些烦琐，但回头来看，只有按照这样的方法步骤一点一滴地去操作，才能把自己的团队塑造成一座美观华丽、自动运转、准时高效的“钟表”，相比有些书对读者最需要的操作方法大而化之、笼统模糊的描述，宋老师这样不厌其烦的专业、专注精神，也正是做企业、带团队不可或缺的。

这本书的第三个特点是问题看得准，剖析透彻到位。比如，有制度不落实是管人带队过程中最普遍、最难解决的问题，原因在哪里？书中认为，第一是制度写得不好，第二是制度结构不合理，第三是制度检查官权力太小，第四是领导者一开始就没想着要落实。针对这些问题，书中通过对德胜公司的详细解剖，给出了团队制度管理的具体策略与方法。再比如，为什么绩效管理成了汽车中的安全带，都知道它重要管用，但是又弃之不用？书中批判了把绩效管理简单地等同于绩效考核的错误理念，简明扼要地指出了绩效管理的目的是下属成长，手段是员工辅导，灵魂是高效沟通，重点是持续改善，结果是团队共赢。可谓把脉准确，命中了绩效管理的要害。

这本书的第四个特点是结构清晰，阅读方便。这本书采用了“案例分享”、“头脑风暴”、“策略方法”三结构方式，“案例分享”、“头脑风暴”重点阐明管人带队的观念、理念，而“策略方法”则重点解决的是管人带队的方法、技巧，这样的结构不仅层次清楚，而且让人读起来轻松愉快，很轻易地就能领悟要点，抓住关键，掌握方法。

《吕氏春秋》有一个著名的典故叫“鸣琴而治”，说的是孔子的两个学生治理单父县的故事。孔子的一个学生宓子贱去单父县当县长，他的方法是“弹鸣琴，身不下堂，而单父治”，就是天天弹琴作乐，足不出户，单父县治理得很好。后来，孔

子的另一个学生巫马期，到单父县当县长，“以星出，以星入，日夜不居，以身亲之”，通过他披星戴月、殚精竭虑的工作，单父县也得到了有效治理。有一天，巫马期见到宓子贱就问，为什么你这么轻松，我这么费力？宓子贱说：“我之谓任人，子之谓任力；任力者故劳，任人者故逸。”宓子贱的意思是：我的方法是管人带队，你的方法是亲力亲为，所以，我比较轻松安逸，而你比较辛苦劳累。

我希望大家从这本书中学习管人带队的规律，掌握管人带队的方法，做一个像宓子贱那样的从容高效的“造钟型”领导者，而不要做像巫马期那样的忙忙碌碌的“报时型”领导者。

宋老师讲课轻松幽默，案例丰富，方法实用，在清华的课堂上受到大家欢迎，这本书也延续了他的一贯风格，相信他的这本书大家也会喜欢。

清华大学职业经理训练中心主任 骆建彬（博士）

2014年6月于清华园

前言

管人带队做高手

多年以前，我在一家国有企业工作。有一天，从一个小秘书被破格提拔为办公室主任，那个兴奋劲儿就甭提了。我做的第一件事就是立即到街上给自己印制了一盒名片，因为终于可以在人前显摆了。

但管人带队绝不仅仅是显摆、风光了事，接下来的日子里，为了报答领导的厚爱，我的工作状态可以用闻鸡起舞、夙兴夜寐、栉风沐雨、殚精竭虑来形容，工作很快有了起色，我对自己也很满意。可是有一次，我正在加班写材料，军人出身的厂长对我说，你这样干下去可不行啊，你不要命了？我看很多事都是你干得多，你底下的人倒很清闲，你应该让他们多干，你少干甚至不干才对。你不能光会打枪，你的主要任务是如何指挥打仗。

一段话惊醒了梦中人，现在想来，厂长的这段话对我具有划时代的意义。在之后的工作中，我学会了如何辅导培养下属，提升他们的能力，以便让他们能够接手更多的任务；学会了如何组织指挥打仗，而不仅仅是一个人冲锋陷阵；学会了如何给下属鼓劲儿加油，带出一个生龙活虎的团队。后来，尽管我不断承担更大、更多的责任，从中层成为高层，但不像以前那么忙忙碌碌了，甚至还多了一些轻松和从容。

十年前，我从一个管理的亲历者、实践者变成了一个旁观者、思考者，专注于企业管理咨询与培训工作，这能让我从一个新的视角去审视、感悟管理的本质与要义。在接触、研究了林林总总的企业、形形色色的管理者之后，那些鲜活的、生动的、感性的案例，多了一些理性与高度，呈现在读者面前的这本书就是我对管理的一些思

考和总结。

这本书围绕一个核心问题展开：如何成为一个高效、从容的管理者。“高效”、“从容”这两个词说起来容易，做起来难。说容易，你看人家王石，管理着市值1000多亿元的中国最大的房地产企业，他只有三分之一的时间去公司上班，剩下的时间不是登山，就是游学，他的企业蒸蒸日上，他个人却是悠闲自得，很是让人羡慕。说难，有的人自从当了经理，就没有消停过，任务指标压得喘不过气来，而下面的人手偏偏不给力，关键的时候掉链子，一有重要的事，不是这个不来，就是那个请假。就这几个人怎么就搞不定呢？

在“阅人无数”的管理咨询服务工作中，我发现那些“王石们”之所以从容悠闲，是因为他们的身后有一支高效、自动运作的团队，和他们在一起，你会发现一整天他们甚至连一个工作的电话都没有。那么，如何塑造一支高效、自动运作的团队呢？

本书回答了管人带队的两个基础性、根本性问题，一个是用价值观统御团队思想，一个是用制度规范团队行为。价值观管理、制度管理是管人带队必须要做的事，早晚都要做，而且晚做不如早做。有的说价值观管理太虚，制度管理太难，没关系，只要掌握方法，别人能做成做好的，你也能做成做好。

本书给出了管人带队的几个抓手性、关键性的方法，比如如何让下属不折不扣地去执行方案，如何搭建顺畅的团队沟通平台，如何让烦人的绩效管理成为自己的管理套路，如何识人用人、培养人、批评人、激励人。

本书最后为管理者如何管人带队指出了努力的方向，这就是通过以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心五项修养与行动，发挥影响力，提升领导力。

“二十文章惊海内”的李叔同有一句名言：“不近人情，举足尽是危机；不体物情，一生俱成梦境。”意思是说，一个人如果不懂人性，不通人情世故，就会举步维艰；如果自行其是，不顾客观规律，就会一事无成。这句话也应该成为管理者的座右铭，因为，管理是科学，所以要研习方法，按客观规律办事；同时，管理又是艺术，所以要洞察人性，以人为本。

阿基米德在《论平面图形的平衡》一书中说：“给我一个立足点和一根足够长的杠杆，我就可以撬动地球。”本书给你的就是管人带队的杠杆和支点。王石为什么能潇洒？就是因为他找到了管人带队的杠杆和支点，他要做的就是用四两拨千

斤，不做多余动作，操该操的心，做该做的事，他的团队高效自动运作，他个人则“胜似闲庭信步”。如果你能够认真学习并实践这本书的理念和方法，你也会成为这样的一位有魅力、从容、高效的管理者。

宋振杰 2014年6月于北京

目 录

C o n t e n t s

序 做一个从容高效的“造钟型”领导者 / 001

前言 管人带队做高手 / 004

■ 第一章 找灵魂：塑造团队共同的价值观 / 001

- 一、价值观是团队走向未来的导航仪 / 003
- 二、提炼团队价值观的四个要点 / 007
- 三、春风化雨，让价值观生根发芽 / 013
- 四、润物有声，让价值观开花结果 / 018
- 五、大胜靠德，常胜靠修：“同志们，请跟我来！” / 024

■ 第二章 建规则：五大原则破解制度落实难题 / 029

- 一、企业规章制度落实不了的三大原因 / 031
- 二、人性原则：制度设计要洞察人性，简单合理 / 035
- 三、结构原则：科学管用的制度结构是1:2:3 / 039
- 四、迂阔原则：用机械的程序执行确保制度落实 / 045
- 五、配套原则：多管齐下营造制度落地的“魔力磁场” / 053
- 六、爱心原则：无情制度，有情关怀 / 059

■ 第三章 抓执行：确立结果导向的功劳文化 / 065

- 一、用结果衡量执行，论功劳不论苦劳 / 067
- 二、锁定责任，防止南郭先生“搭便车” / 070
- 三、五个方法破解“人多力量小”的执行困局 / 075
- 四、高效执行的四字方针：“多快好省” / 080
- 五、有反馈，执行才有力 / 087

■ 第四章 会沟通：有共识才能同向而行 / 093

- 一、堵住“沟通漏斗”，让你的意图高速直达 / 095
- 二、下属不听话的四个原因与七个对策 / 099
- 三、“菠菜法则”让沟通无缝对接 / 106
- 四、巧用六大原理让下属口服心服 / 111
- 五、用头脑风暴消灭沟通死角 / 117

■ 第五章 管绩效：不搞秋后算账而是关注未来 / 123

- 一、“男女搭配，干活不累”——影响团队绩效的心理学问题 / 124
- 二、部门经理是绩效管理的第一责任人 / 129
- 三、抓住绩效管理的三大命门 / 133
- 四、堵住绩效管理的四个漏洞 / 140
- 五、绩效面谈：没有准备就是准备失败 / 146
- 六、有话好好说，面谈是门技术活儿 / 150

■ 第六章 会用人：让合适的人坐在合适的位子上 / 157

- 一、先人后事，员工管理需要“私人定制” / 159
- 二、人岗匹配，把好钢用在刀刃上 / 165
- 三、走出用人困境：当“彼得”患上了“帕金森综合症” / 171
- 四、摘掉有色眼镜用好五种人 / 177
- 五、合理混搭，掌握用人长短术 / 182

■ 第七章 培养人：下属不成长你就干到死 / 187

- 一、所有的经理首先应该是人力资源开发经理 / 189
- 二、看看哪个下属需要辅导 / 192
- 三、找准下属的技能短板 / 196
- 四、有效辅导下属的六个步骤 / 201

■ 第八章 批评人：过了这一关你才能够当领导 / 209

- 一、批评：你必须过的心里关 / 211
- 二、什么情况下一定要批评 / 215
- 三、有效批评六步走 / 218
- 四、忠言顺耳，良药甜口：让批评“拐个弯儿” / 225

■ 第九章 激励人：给不了物质就多给点儿精神 / 231

- 一、激励：把员工50%沉睡的能力激发出来 / 233
- 二、“内酬”激励，没钱也能使“鬼推磨” / 238
- 三、自主管理，让员工自己上发条 / 245
- 四、用“元芳体”满足员工的重要感 / 250
- 五、表扬：领导嘴一动，下属就行动 / 255
- 六、营造团队“微环境”的Q12方法 / 260

■ 第十章 领导力：让你“振臂一挥，应者云集”的五项行动 / 271

- 一、以身作则，建立信誉 / 273
- 二、展望未来，共启愿景 / 278
- 三、挑战现状，推动创新 / 284
- 四、营造信任，使众人行 / 290
- 五、鼓舞人心，塑造团队 / 294

第一章

找灵魂：塑造团队共同的价值观

微观点

一个团队没有价值观就等于没有灵魂，没有灵魂不叫团队。管理的最高境界是管灵魂。管人带队的首要任务是建立团队共同的信仰，不管是公司总裁还是部门经理，不管是大公司还是小团队。

在 2014 中国企业转型年年会上，我作了《用价值观引领企业永续经营》的主旨演讲，之后是嘉宾“头脑风暴”环节：

嘉宾 A 提问：“宋老师，我是一家新成立的股份制集团公司负责人，说白了就是工业局系统下面的 11 家倒闭的、停产的企业改制成立的。目前，我们的工作千头万绪，公司领导班子开会，有的说应该首先进行公司内部资产的调整与重组，有的说最要紧的是整合市场销售网络，有的说首要的任务是把人心凝聚起来。宋老师，您觉得我们应该先做什么？”

我答：应该说这几项工作可以同时展开，但第一优先顺序是整合人心，统一思想，通过理念、价值观、规则的确立，为其他工作奠定基础。俗话说“道不同不相为谋”，思想不统一，认识不一致，人心管不住，谈不上其他工作的上台阶。价值观管理听起来有点虚，但是越是虚的东西，用处越大，价值观是团队的灵魂，没有魂儿的团队走不好也走不远……

嘉宾 B 提问：宋老师，我是一家企业的部门经理，作为一个职能部门有必要进行价值观塑造与管理吗？再说，这么空的东西如何落地啊？

我答：有必要，而且是很有必要。部门经理是工作在一线的管理者，担负着管人带队的直接责任，如何把人管住，把队带好，是部门经理称职与否的标志。团队价值观塑造绝对不是当领导的想几句口号，往墙上一贴，开会一宣布就完了。价值观酝酿、提炼的过程，本身就是一个统一思想、凝聚共识的过程。价值观如何落地？有一个简单的操作方法，实行积分制……

有人认为，价值观、理念之类的东西太虚，属于形而上学的意识形态，太玄了，没法儿搞。其实不然，越是虚的东西越有用。灵魂是不是虚的？一个人如果没有灵魂，没有信仰，没有做人处世的原则，面对纷繁复杂的选择就没有办法决策。一个团队更是如此，面临一项抉择，你说东他说北另一个说西，团队就形不成合力，更谈不上战斗力。因此，团队价值观绝对不是可有可无的东西，只有“统一思

想，提高认识”才能共同开创未来，而价值观则是团队走向未来的罗盘和导航仪。

一、价值观是团队走向未来的导航仪

◎ 案例分享 ◎

万通集团董事长冯仑爱说段子是出了名的，也是因为这个大家给他起了个外号叫“段子冯”，他也专门开设了自己的段子博客工厂“风马牛”和大家侃大山。在谈到价值观的问题时，冯仑说了一段流传很广的段子，不仅生动形象，而且惟妙惟肖：

不同价值观带来的福利是不一样的，例如，“小姐”和良家妇女的福利曲线就是完全不同的。“小姐”的福利曲线是刚开始大起大落，随后一路往下或在低位平着走。她的价值观就是及时行乐、捞钱。她16岁就不上学，出来混；18岁收入就达到了峰值；20岁就开始生病，也开始介入是非，马上曲线就往下走了。然后开始不断地遇麻烦，一会儿劳教，一会儿折腾，老了以后就贫病交加，也嫁不到一个好男人，最后就把自己毁了。

但良家妇女呢，研究生毕业都24岁了，一个月才挣3000元，之前全是花钱；二十八九岁了，找个老公，两口子大概每月挣两万元，开始供个房子；到45岁的时候，小孩儿也慢慢大了，上初中了；到50岁的时候，小孩儿上大学了，两口子可能房子也供完了。这时候老公的收入不错，自己的收入也不错，越老收入越高，保险啊什么都有，又体面，又安稳。退休后还可以继续兼职挣钱，社会也尊重。总之，她是越老越好，人生曲线是喇叭口朝上的。

冯仑用一个搞笑的段子，把一个深奥的哲学名词解释得明明白白，可谓功力不浅。这个段子其实暗含着一个道理：价值观不同，人生走向不同，最终结局不同。同理，团队是由每个人构成的，一个团队要想走稳、走好、走远，成为一个健康、高效、有战斗力的团队，必须进行价值观管理，必须把团队的灵魂找出来、塑造好、坚持下去。因此，管人带队的首要问题是团队价值观管理问题，这个问题解决了、做好了，也就为其他工作做好了铺垫，打好了基础。因此也可以说，价值观管理是管人带队的奠基性工程。

◎ 头脑风暴 ◎

1. 价值观是什么

简单地说，价值观就是一个人、一个团队、一家企业认为的“什么是最有价值的”一种态度、理念和想法。不少朋友可能觉得价值观很抽象，是行而上的看不见摸不着的东西。其实，价值观是一个很简单的哲学概念，就是你对周围的人和事的看法或观点，或者说，你认为什么是有意义和有价值的，是值得去追求和努力的；什么是没有意义和价值的，不能也不值得去追求的。

比如，孩子和父母的价值观是绝对不同的，他们会兴高采烈地在海滩上捡贝壳，而父母会说：“将它们丢掉，为什么在这些东西上浪费时间？”但是对他们而言，那些贝壳非常漂亮。父母们在追逐金钱，而孩子们想要搜集蝴蝶，孩子们无法理解他们的父母为什么对金钱那么感兴趣：“你们要那么多钱干什么？”

这就是价值观。

2. 一家小饭馆也需要价值观吗？

一家街头的小饭馆也需要价值观。我们只要去访问一下那些顾客盈门的小店，凡是能够在一条街上一直开了几年、十几年的店，乃至开到全国的店，不管他们的店里是不是悬挂着“顾客第一”、“优质服务”之类的标语口号，他们的老板和员工在工作中肯定践行着一种神秘的东西，这种神秘的东西就是他们开店的理念、至死不渝的价值准则，正是这些东西才确保他们在滚滚红尘的竞争中坐怀不乱、拒绝诱惑、坚守底线，最终获得了社会和消费者的认可。

有的朋友会问：我刚刚创业，吃饭还保不住，怎么能整天玩儿这些虚的东西呢？是的，对于创业者，主要的任务当然是做市场、抓客户，先保住肚子不挨饿再说。但是，如何才能长久地保住肚子不饿？缺斤短两也能保住肚子，坑蒙拐骗也能吃好喝好，以次充好也能让人衣食无忧，这样的事能干吗？不能，一辈子打死都不干！如果你是这样的回答，这就是你和你的初创团队的价值观，尽管没有写在纸上、挂在墙上，只要是深入内心，这比什么都重要。一个人、一个团队拥有了正确的价值观，不能保证让你发家致富、一步登天，但能保证你一生平安、善始善终、

永续经营。

现代管理之父德鲁克在《管理：任务、责任、实践》一书中指出，工商企业需要超越于一个人或者一代人的生命界限的持续性。它不能像旧时的商人——冒险家那样，一个时期只从事一笔买卖，而在从事另一笔买卖以前把前一笔买卖完全清理掉，它必须把资源投入一个无限长期的未来。这样一来，企业如果不了解自己是什么，代表着什么，自己的价值观、政策和信念是什么，就不能合理地调整自己，也无法明确长远发展的目标。因此，企业的价值和使命是确定优先顺序，以及战略、计划、工作安排的基础。

3. 一个部门也需要价值观吗？

正如开头的那位朋友的提问一样，作为一个部门经理，企业已经有了价值理念、企业精神，作为部门经理也就没有必要再去琢磨这些东西了吧？其实不然，一个部门就是一个团队，企业的价值观是带有普遍性的宗旨，是针对全企业所有部门、所有人制定的，也可以说是一“大锅饭”，对谁都管用。一般来讲，什么病都治的药，药效就会相对弱一些，很可能治不了个人的疑难杂症，最多只是一种保健品。

比如，在企业里，研发团队、生产车间、财务部，每个部门和团队都有自己工作性质的独特性，研发团队强调的是如何通过创新满足顾客的需求，生产车间强调的是精益生产，财务部强调的是严格把关、风险可控，这些部门的工作性质、目标不一样，对员工行为的要求就有差异。所以，要想管好团队，必须因地制宜，结合自己部门工作的特点，在企业价值观的指导下，整理出有部门特色的团队价值观来，用来规范、凝聚、指导团队成员的行为。

4. 价值观是团队走向未来的集体信仰

人们在工作中的各种决策判断和行为，都有一定的指导思想和价值前提。管理心理学把价值取向定义为“在多种工作情景中指导人们行动和决策判断的总体信念”。诺贝尔经济学奖获得者、著名心理学家西蒙认为，决策判断有两种前提：价值前提和事实前提。说明了价值取向也就是价值观对于团队领导的