

DA ZAO QIANG SHI
BU MEN JING LI

李澤堯
工作室
—出品—

企业中高层实战能力解决方案

李澤堯
中國式
管理書系

帶好隊伍用好人

打造強勢 部門經理

中层经理五项修炼

李澤堯 © 著



SPM

南方出版傳媒
廣東經濟出版社

DA ZAO QIANG SHI
BU MEN JING LI

李泽尧
工作室
—出品—

企业中高层实战能力解决方案

李泽尧
中国式
管理书系

带好队伍用好人

打造强势 部门经理

中层经理五项修炼

李泽尧 ◎ 著



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

带好队伍用好人—打造强势部门经理：中层经理五项修炼/ 李泽尧著. —广州：广东经济出版社，2017. 2

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5158 - 0

I. ①带… II. ①李… III. ①企业管理IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 314117 号

出 版 人：姚丹林

责任编辑：王成刚

责任技编：许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15 1 插页
字数	260 000 字
版次	2017 年 2 月第 1 版
印次	2017 年 2 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5158 - 0
定价	38.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



我做故我在：创造自我 + 自我创造 （代前言）

笛卡尔说：“我思故我在”——我思考了，所以我感受到了自己的存在。

李泽尧讲：“我做故我在”——我行动了，所以世界感受到了我的存在。

婚恋讲缘分？——命运挽手上：“把恋爱当做一个项目来做”

很多女孩子喜欢谈“星座”、相信手相，而文学作品又常常说“恋爱讲的是缘分！”

可是，还有另外一些女孩子，她们却勇于创造、发挥“主观能动性”——

当她知道报读在职 MBA 那里有很多优秀男青年的时候，她也跑去报读起 EMBA 来了；当她知道有很多优秀男青年在考托福（TOEFL）、GRE 将要去美国的时候，她也跑去考起了托福（TOEFL）、GRE 来了——有人调侃说：“她们哪里是去读 MBA，分明是去找男朋友、物色老公；她哪里是去考托福（TOEFL）、GRE，明确的目的就是要找一个能够去美国的老公。”

这，就是作者在课堂上提醒女同学们的另一种生活方式和态度：“把恋爱当做一个项目来做”——有目标、有计划、“别”有用心！



如上图所示，什么叫缘分呢？放弃人力、放弃创造——放弃“力所能及”，更不会“全力以赴”，任凭“天力”决定我们的命运，那就是相信缘分的含义了！如果非要说“缘分很美好”，那也无非是泽尧所指出的：“缘分是一种上天赐予、不劳而获，这在某些人看来是美好的。”

于是请问读者几个问题：

1. 你相信“命”吗？
2. 命运在谁的手上？
3. 意志力有何作用？
4. 人有自由意志吗？

国骂的由来

案例

某校高二学生，在他母亲每天送他去学校的时候，他都会提醒妈妈“离学校远一点”停车，他就要下车，为什么呢？因为他怕有同学看见妈妈开的那个在他看来“很低档次的××车”！为什么每天都要提醒呢？因为做妈妈的总是想多送一程、想让儿子少走几步！

亲爱的读者朋友，大概你应该可以想象，这个儿子活得有多累！！而那个妈妈，又是何等的无奈与伤心？

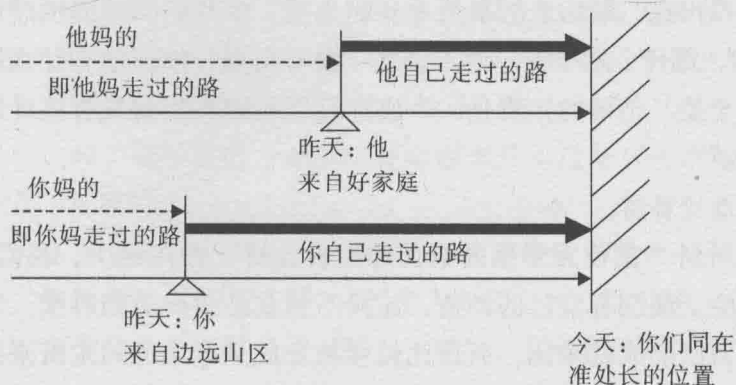
这是一个真实的故事——或许，根本就不是“故”事，只怕每天都还在我们的国家里上演（除非寒暑假）！

请问：这孩子的价值观出了什么问题？学生们的心理障碍有何等的严重？

看到报纸上关于在校大中学生的攀比和财富比拼，让我想到自己为某省级企业准处级（即将赴任处级职务）干部管理培训班上课时讲的道理：“是你妈的还是你自己的”。

我在白板上画出下图后，对学员——五十余位准处长说：“在座各位准处长，你们看看下图。”





今天，你们同在准处长的位置上，走到同样的高度；可是昨天，你们各自的出发点可能完全不同，有的来自农村，有的来自城市，有的来自很有背景的家庭，有的来自贫穷落后没有地位的家庭，所以人生的道路可以分成两段：一段是你们少年时代以前的那些年头以及后来父母所能给你的帮助，另一段则完全是你们自己的打拼。前一段是父母给我们奠定的，只能算是“妈妈的——即：是父母帮我们的”。后一段才是我们自己的——才真正是“我们自己走过的路”。

如果当初你们刚走到一起时，来自边远山区、来自家庭条件差的人还曾几何时感到自卑、胆怯的话，那么今天，你则应该为自己比别人走过了更远的路——属于自己的路，而感到欣慰甚至自豪！由此也可以看到，如果你当初的家庭背景相当不错，那么，你倒应该更加谦虚、更加以条件差的同事为榜样而自勉才对！”

看到学员们听得十分投入，并颇有折服的神情，作者继续发挥道：

你们知道中国的“国骂”是什么吗？

有人回答说：“他妈的”啊！

有人不明白。

有人补充说道：记得是鲁迅的文章里说过，中国的国骂就是“他妈的”。

没错啊！

那你们知道为什么“他妈的”是“国骂”吗？

学员们似有所悟，好像是在联想刚才作者讲给他们的观点，但又似乎一时不知要点如何、或如何表达。

“如果一个人没有自己的创造、创新、发展和成长的话，如果一个人不能走出一段自己的路的话，那么，他就充其量只能算是他妈妈的。当我们发现一个

人不争气、没出息，做出来的事情令我们失望、令我们无奈而愤怒的话，我们就会说TMD，那什么意思呢？他不争气、没有出息，你怪他有什么用？怪他妈妈就好了，全是‘他妈的’责任——或许只怪他妈妈当初没有搞计划生育、没有把他教好。”

作者如此诠释道。

那么，回到“在校大学生的攀比和财富比拼”的问题上，我们不妨看到：还未步入社会、还没有自己的创造、还找不到自己的价值的时候，学生们就不会想到去用自己的成就来比，而是比较容易变成是拿父母的东西来比、拿别人（他妈）的东西来比。这就是问题的症结所在。扩大学生生活、学习、工作（比如义工、勤工俭学）的多元化发展空间，有自我价值实现的渠道，那么“他妈的”那部分的攀比自然就会黯然失色。

不要“领导赏识”而要“自我推销”

不少人未能得到“领导赏识”，常常不是由于他没有处理上下级关系的能力，而是由于他根本就听不惯“领导赏识”这个词。

对“领导赏识”的消极观念有：“人做事要踏实，那种假积极求领导赏识的做法不可取”，“要他赏识做什么，竿正不怕影子斜”，“那领导本来就很烂，我才不稀罕他的赏识呢！”

上列的消极观念似乎都有一定的“理由”（我用的是“理由”而不是“道理”，请务必注意），但实际上也都是消极偏颇的。为什么这样讲？

现在我们先不谈“领导”怎么样，“别人”怎么样，我们只谈自己。

在当今越来越商品化的社会里，在当今人才流动蔚然成风的环境里，我们是没有必要在一棵树上吊死的，我们之所以在目前的公司工作，是一个既成事实，而且，它就是我們自己的客观上的抉择！既然没有谁能把我和我的公司、我和我的“领导”强扭在一起，那么，我们就应该清楚原来我们其实是自由独立的人。于是，在生活工作中哪里还有什么“领导”，哪里还有什么“同事”，那“领导”和“同事”原本不过是我们所要去面对的生活的一部分而已！

既然我们必须也只能对自己的生活负全部的责任，那么，作为我们生活之一部分的“领导”和“同事”，我们当然也要对他们负起责任来，我们既然不能同生活相互推卸责任，我们也就当然不能同“领导”和“同事”去推卸责任。有了这样的对自己生活负责任的观念。回过去看当初的消极观念时，就会觉得





很奇怪：“要他赏识做什么”，“竿正不怕影子斜”，这难道不是在推卸责任吗？“那种假积极求领导赏识的做法不可取”，这难道不是嫉妒同事得宠吗？“那领导本来就很烂”，这难道不是在把责任推给“领导”吗？

综上所述，对“领导赏识”的消极观念原来只不过是生活的一种消极罢了，这当然是不可取的。

事实上，在当今商品社会里，中肯而积极的态度应该是以“推销自我”为核心的观念。如果我们认识到商品社会里个人的独立性，意识到“领导及同事”原不过是我们自己的独立生活中的一部分，那么，我们何不持“推销自我”的观念去将我们在“领导赏识”上曾有过的困惑一扫而清呢？

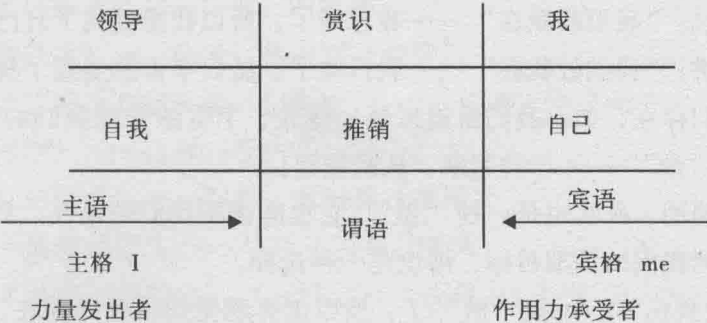
商品经济让每一个人都成为独立面对市场的主体，于是，“顾客至上”、“推销自我”便成为一个人求得生存和发展的生命线！一家商店如果无人问津，那么它只好关门，一家公司如果没有客户，那么它就只好倒闭，一个人如果不能推销自我，被环境他人所接纳而“无人问津”、“没有客户”，那么，他的生存就会面临危机！

在这里我们当然不会去提倡“为五斗米折腰”而丧失人格的做法，但也必须强调一点的是：你可以拒绝和排斥某一个领导的“赏识”，但却无法拒绝和排斥所有领导的“赏识”，你可以不稀罕某一位顾客，但你却不能没有顾客。

是的，你不妨把“领导和同事”当做你的顾客去对待，这样，你将能更好地把握“推销自我”的含义和方法。

泽尧主谓宾理论——力量从我发出

作者对“领导赏识”与“自我推销”的主谓宾分析如下图：



在“领导赏识我”这种说法中，主语和主格——“力量发出者”是“领导”。而“我”只是宾语和宾格——是被动的“作用力承受者”。

而“自我推销”的说法就不一样了：“自我”是主语和主格——“我”是“力量发出者”、我是主动的。

所谓“客随主便”——那就是：既然你是坐在“客座”位置上面，那么你不应该“喧宾夺主”，应该把主导权交给“主人”一方。

案例

业务人员在与新客户、潜在客户通话结束前通常会说一句“好，回头我再给你电话。”而不会是“好，等你考虑后给我电话”。因为主导权、主动权不可以放弃！同样的道理，在一些日常求人办事、我们处于弱势——处于“买方市场”的情形之下，也不应该是“好，等你最新的消息。”而应该是“好，回头我再给你电话听你的好消息！”

“不要领导赏识，而要自我推销”！希望读者学会上面的主谓宾分析，以后就知道，生活的主动权是可以争取的、是可以选择的——从心的源头、从你作为一个人存在的源头开始——这既是一个主观能动性的源头、也是其创造力的源头!!!

有心人会知道，作者上述之“李泽尧主谓宾理论”使得成功学理论在纵深方向得到了推进。

“我做故我在”——从我做起

笛卡尔说：“我思故我在”——我思考了，所以我感受到了自己的存在。

李泽尧讲：“我做故我在”——我行动了，所以宇宙感受到了我的存在。

如果我们存在、如果我们希望世界、他人、宇宙感受到我们的存在，那么，我们就需要“做”——行动起来，从我做起！

抱怨、煽动、鼓吹也是一种“做”，它也能证明我们的存在。只要这样做有效果、能达到我们的预期目标，那也是一种选择。

“我做故我在”——我“做”了，所以世界感受到了我的存在。“我做”是我“存在”的源头——“我做”，从而作用于世界、环境，作用力证明了我的存在。





人类行动是“人类改变世界”的源头、“我做”是“我改变世界”的源头。
人类在“做作”中进步，个人在“做作”中成长。

于是，成功者都是“偏执狂”！——有强烈的念头驱动、接下去关键地，由着这个偏执、强烈的念头，他去“做”了！

“种瓜得瓜”、“种豆得豆”——有种就有得，有做才有得！哪怕甚至是两败俱伤。

成功者“从我做起”，从主观能动性开始、从“我做故我在”中的“我”开始。

所以“我做”——从我做起，是存在的源头、是改变的源头。

“不做”，“我”存在着又有什么意义？逝者如斯、时间如流水，不休止，“不做”，生命就会“空转”。理解到此，“死而后已”、“鞠躬尽瘁”就不再遥远。

笛卡尔说：“我思故我在”，那是“因思考而存在”；李泽尧讲：“我做故我在”，这是“因做作而存在”。从“思考”到“做作”、从“自我存在”到“在世界中存在”，这是一种补充和进步。笛卡尔让我们做一个“思考”者——跳出自然、找到自己的存在，李泽尧让我们做一个“做作”者——“从我做起”、在“做作”中找到自己的存在。

所以李泽尧讲：“我做故我在”——我行动了，所以宇宙感受到了我的存在。

作为一名管理干部，“我行动了，所以企业、公司感受到了我的存在。”

好书推荐

1. 《A 管理模式》——作者：刘光起
2. 《管理技术》——作者：林荣瑞（台湾）
3. 《有效管理十八项技能（白金版）》——作者：李泽尧
4. 《厚黑学》——作者：李宗吾
5. 《人性的弱点》——作者：卡耐基（美国）
6. 《我不是教你诈》——作者：刘墉（台湾）
7. PMTP 丛书《执行力》、《领导力》、《商战力》、《创造力》——作者：李泽尧

泽尧

超值 + 增值：本书辅助阅读资料——李泽尧网上精品推荐

希望下列资料可以辅助本书的阅读：

1. “李泽尧的博客：企管与人性”：<http://blog.sina.com.cn/lizeyao2003>
有：

(1) 调侃性演讲视频：“亿万富翁的遗嘱公式设计”及“1000 万保险要不要买？”

(2) 李泽尧：职业经理人的 108 项管理信条、“管理问题可否精确求解”案例。

(3) 《创造力》摘抄：中国式情商——投入与跳出三种境界。

(4) 李泽尧：做女人不作“憨妹子”，做干部不作“憨经理”。

(5) 李泽尧：怪论中的哲理：人的主观能动性一把黑说成白。

(6) 李泽尧分享：讲义 PPT 下载、音频及视频视听地址。

(7) 李泽尧课程资料下载：http://blog.sina.com.cn/s/blog_5d1d06270100fsn5.html

2. 李泽尧讲课视频：搜酷网 <http://www.soku.com> 上搜索“李泽尧”。

3. 李泽尧讲课视频：总裁网《学习的意义》：

<http://blog.chinaceot.com/blog-htm-do-showone-uid-1005046-type-vod-itemid-1937.html>

4. 李泽尧讲课视频：总裁网《有效管理的八大要点》：

<http://blog.chinaceot.com/blog-htm-do-showone-uid-1005046-type-vod-itemid-1936.html>

5. 李泽尧讲课视频：《中国式绩效考核》——Sogo 或 Google 搜索“李泽尧上海演讲”或“李泽尧 + 中国式绩效考核 + 视频”。





目 录

我做故我在：创造自我 + 自我创造（代前言）	001
★序篇：顺势而为——何谓老道：懂世道、识人道、遵天道	002
做人要懂“世道”——适应中国式生存：火眼金睛看世界	002
带人要识“人道”——把握人性真相：人性上下限理论	011
做事要遵“天道”——所谓“替天行道”	026
顺势而为——水性：个性、共性、客观性之三度修炼	035
★第1单元：聚焦目标——管理做什么：角色管理	040
以事为本——走出“以人为本”的误区	040
聚焦过程和结果——走出行政化误区	045
判断≠事实——走出长官意志的误区	050
基于事实、讲究证据——走出人治的误区	054
量化管理——走出经验主义的误区	057
抓住接口——走出“精细化”的误区	061
交集与交接——“外行”如何管理“内行”	064
★第2单元：独善其身——从我做起：自我管理	070
独善其身——从我做起	070
管理者做事风格打造	076
独树一帜——亭亭玉立、自我管理	079
行动干练——可交付成果：抓住接口不放	082
思维干练——“外行”如何管“内行”	083
做事到位——强势与主导、一竿子插到底	086
思考到位——点对点，1+1=2、精确思考	089
嘴上无毛，办事也牢——结果导向、拿出业绩来	094

★第3单元：调动队员——直指人心：人性化管理	099
被管理者：“直指人心”——变你要为他要	101
管人怎么管——管理者与被管理者的互动	106
管理的靶心是人性、人性的核心是需要	110
尊重人的主体性——自主、面子、尊严与成就感	115
弱势群体与弱势心理——感动式领导	120
“感情管理”可以降低成本	125
人格博弈与操纵	129
★第4单元：锻造团队——高绩效组织：强势管理	134
问题提出：为什么要强势	135
什么叫服从：按公司的目标走——不求口服心服	139
主管很难让手下口服心服	145
什么是霸气	149
接口——制度执行中的强势管理	151
目标共享——看在目标的份上	155
为什么管理技能中应该加上霸气	157
“霸气”——管理者“强势”心理建设	160
“霸气”的导入	163
选择=权力——危机意识管理：改进的动力	165
★第5单元：强者逻辑——市场化生存：强势经理	170
强者与弱者之别	172
现实与务实	176
强势心理基础——强者逻辑	177
强者的后盾——霸气者的生存基础和理念	184
市场化生存——刀尖上行走	186
人格脱落——放下面具	191
不怕得罪人	193
★结束篇：成长路径——内功修炼、实力做后盾：生涯管理	201
珍爱自己、打造人生	201
职业生涯突破与人生积累	204





财富是能力的函数——用能力拥抱未来	207
能力是知识的函数——内功修炼、成长无极限	208
成长路径与成功模式	210
心态、眼神、目光与命运	214
投资自我	216
让老板为你投资——企业培训的意义	217
后记	220
鸣谢	221
附录：基于李泽尧老师管理著作之企业培训课程及咨询项目	223
李泽尧老师出版著作一览	224
李泽尧老师管理著作及知识结构图	226



★序篇：顺势而为——何谓老道： 懂世道、识人道、遵天道

做人要懂“世道”——适应中国式生存：火眼金睛看世界

案例

中新社北京2010年3月10日电 10日上午，中国总理温家宝来到人民大会堂西大厅，参加第十一届全国人大三次会议河北代表团审议。回想起他一个月前的河北滦平之行，温家宝说，自己没想到“农民那么敢发表意见”。

评：某些人不那么敢发表意见成就了农民“那么敢发表意见”

1. 或许正是因为某些人“不那么敢发表意见”，才衬托出“农民那么敢发表意见”！

2. 什么叫精明呢？就是不要把身边那帮干部个个都想得那么单纯、那么可爱、那么表里如一、那么心口一致、那么虔诚、那么热爱“您”、那么干劲冲天，而是要在他那唯唯诺诺、恭恭敬敬、信誓旦旦、热情洋溢、巴结恭维之外，看到他们的患得患失、阳奉阴违、笑里藏刀、尔虞我诈、小人算计、背后一脚、过河拆桥、忍辱负重、恨不能“取而代之”的司马昭之心！——问题的关键在于，这一切都不会超出你的想象和预料之外！

3. 简单说：为什么“农民那么敢发表意见”呢？不就是因为光明磊落

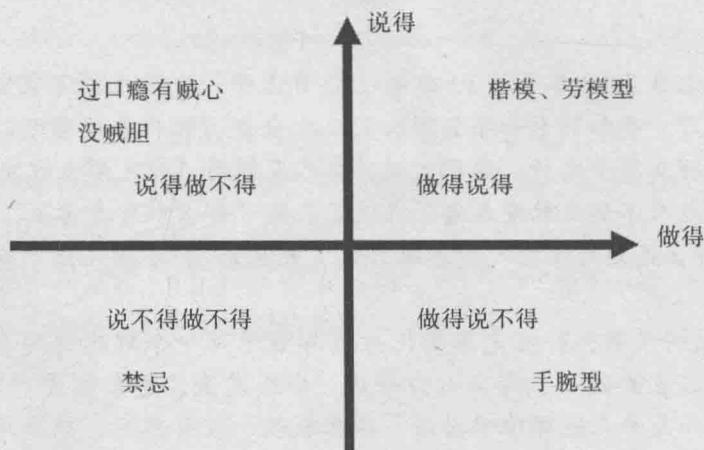
吗?! 两脚踩在沟里面, 还能跌摔到哪里去呢? 处在半山腰上的干部就不同了, 一跤跌下去, 云里雾里, 半辈子的攀爬, 毁于一旦啊! 他能那么“光明磊落”、不计后果吗?

4. 看来, 领导学、领导艺术里面还真得加入“精明”、“情商”之类的东西进去。读者朋友不妨在网上搜索一下“中国人精明之道”。

做得与说得之别

一般而言, 道德总是偏于保守。本来是“大路朝天, 各走半边”, 一家 50% 就可以的, 但为了保险, 道德的处理结果则是: 每家只能做到 40%, 剩下的 20% 让第三方拿走了。

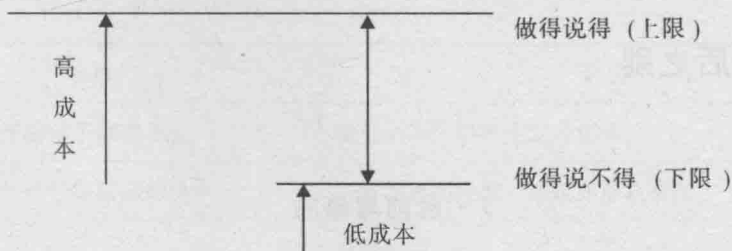
虽然不少人在行动上早就没有按规矩行事, 甚至“满肚子男盗女娼”, 可是他仍然会“满口仁义道德”, 因为他一方面要树立自己的“良好形象”, 不愿意成为被指责的对象; 另一方面却又怕别人也同他一样“不守规则”。他心里很清楚: 如果大家都同他一样不守规则, 那么他原来那独享不守规则的利益就会荡然无存了——很多这样的精明人, 构成了很强的力量, 这是存在“做得说不得”的重要原因之一。



做得又说得的事情是符合道德的事情, 这是生活中的上限——假定下限是以不违法为准则的, 于是, 那些参不透“做得说不得”道理的人, 就会较之参透了的人多出一份成本来了。

偷偷地做了, 而不敢说, 这至少表明你还有道德 (行动上没有, 但是心里面似乎还有吧)。





标准留在心中，还懂得是错的，甚至可能有“犯罪感”——好歹他还是“道德的儿女”。

偷偷地做了，之后又要说出来，你这就无异于公然要在台面上和道德宣战——你真的够大胆，你真的好大胆子，简直就是异教徒了!!

启示：

1. 直率作为一种性格是可爱的、令人产生信赖感的；但是，直率却容易冒犯他人。故建议“按逻辑思考，遵守规则行事”。

2. 道貌岸然就是从这里开始的。

“小偷比强盗可爱”

如果说“做而不说”的人好似小偷，只是偷偷地窃取道德，那么，“做而又说”的人则简直有如强盗，光天化日之下要对道德进行劫掠！

小偷偷几百元，刑法是“不上账”（不立案）的，强盗抢两角，你也得蹲监狱！二者的差别之大可见一斑。

比如满街的洗脚店、发廊、桑拿浴室，做的大多都是做得说不得的事。有报道——《文化部要求陕西严查“小姐上岗证”》说到陕西某县文化稽查大队向歌舞厅小姐每人收取 200 元管理费，并核发“上岗证”一事。文章写道：“歌舞厅小姐执证”上岗“到底干什么，记者不得而知”（见《广州日报》2003 年 12 月 6 日 A6 版）。由此可见，该县文化稽查大队真的是糊涂：歌舞厅到处有的是，别人那里的小姐也未必比你少，你干吗非要去说——去为她发证呢?! 结果轮到记者问你“执证”上岗“到底干什么”，那你怎么说得清楚呢？——别人没事而你有事，错在发证（说）上面、错在不懂得“做得说不得”的“原理”上面。