



大众创业，万众创新
小微企业财经普及读本

小老板

怎样带队伍

—— 晓风◎编著 ——



简单高效 科学管理

手把手教您打造一流的队伍



中华工商联合出版社



大众创业，万众创新
小微企业财经普及读本

小老板 怎样带队伍

—— 晓风◎编著 ——



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板怎样带队伍 / 晓风编著. — 北
京 : 中华工商联合出版社, 2015.9
ISBN 978-7-5158-1406-3

I. ①小… II. ①晓… III. ①中小企业—企业管理—人事管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第199787号

小老板怎样带队伍

作 者: 晓 风
项目策划人: 刘 建 徐 潜
责 任 编 辑: 付德华 楼燕青
封 面 设 计: 任燕飞装帧设计工作室
责 任 审 读: 郭敬梅
责 任 印 制: 迈致红
出 版 发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2015年12月第1版
印 次: 2015年12月第1次印刷
开 本: 700mm × 1000mm 1/16
字 数: 133千字
印 张: 9.75
书 号: ISBN 978-7-5158-1406-3
定 价: 28.00元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

前言 Preface

小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称，是由经济学家郎咸平教授提出的。

目前，我国小微企业数量庞大，为国家解决了大量的就业人口和近三分之二的所得税，在国民经济中的支撑作用越来越大。无论是经济的健康发展，还是社会的和谐稳定都与小微经济的发展息息相关。小微企业的发展也越来越受到政府和社会的广泛关注。

财政部和国家税务总局也于2014年印发了《关于小型微利企业所得税优惠政策有关问题的通知》。通知规定，自2014年1月1日起，将享受减半征收企业所得税优惠政策的小型微利企业范围由年应纳税所得额低于6万元（含6万元）扩大到年应纳税所得额低于10万元（含10万元），政策执行期限截至2016年12月31日，对年应纳税所得额低于10万元（含10万元）的小型微利企业。

然而，尽管小微企业所得税优惠政策在不断落地，但由于受到资金、技术、人才等方面的影响，小微企业现代化管理水平普遍较低，管理不规范、融资难、效率低下、竞争能力弱的问题，严重制约了小微企业的发展壮大。

面对瞬息万变的激烈的竞争市场、大企业的排挤，小微企业应该何去何从呢？

为了帮助这些小微企业的小老板们更好地解决所面临的融资

难、管理水平低下、营销不力、财务管理混乱等问题，我们特编写了这一套小微企业财经普及读本。

本套丛书分别为《小老板融资一本通》、《小老板怎样带队伍》、《小老板营销一本通》和《小老板财务一本通》。这四本书立足于小微企业的实际情况，充分考虑了小微企业的需要，摒弃了传统的生涩的理论说教，通过一些实际的案例、经典的图表，循序渐进地将令小老板们头疼的融资、管理、营销及财务等的理论知识和方法以生动的形式加以描述，从而达到全面、深入、细致、到位的呈现效果。

本套丛书内容详尽、案例丰富、简单高效、通俗易懂，具有非常强的实用性和可操作性，是小微企业的小老板们不可多得的理想的学习和参考用书。

由于时间仓促，加之作者水平有限，书中难免会有错漏之处，恳请读者批评指正，以便进一步修正和完善。

目录 Contents

第一章 众里寻他——如何找到适合自己企业的员工

- 第一节 人品好才是真的好 / 2
- 第二节 观言谈，明本心 / 6
- 第三节 做有耐心的伯乐 / 10
- 第四节 用阳光的心态看人 / 14
- 第五节 亲人、能人哪家强？ / 18

第二章 爱企业，才会多付出——培养员工对企业的情感

- 第一节 用尊重培养情感 / 24
- 第二节 成就感是兴奋剂 / 27
- 第三节 责任感决定发展的高度 / 30
- 第四节 培养员工的主人翁精神 / 34
- 第五节 让员工看到自己发展的前景 / 38
- 第六节 大河有水小河才会满 / 41

第三章 发展“志愿军”——巧妙、适度地激励员工

- 第一节 精神激励有奇效 / 46
- 第二节 奖励或激励要符合员工需要 / 49
- 第三节 如何处置“坏苹果” / 52
- 第四节 保持激励的长效性 / 55



第五节 表扬和批评要恰到好处 / 58

第四章 打铁还需自身硬——提升自己的人格魅力

第一节 诚信是立业之本 / 64

第二节 脾气好的老板不是好老板吗 / 67

第三节 做企业真正的主心骨 / 70

第四节 做一个耐得住寂寞，禁得起诱惑的老板 / 73

第五节 正确认识老板的“权”和“威” / 75

第六节 不断充电，让自己心明眼亮 / 78

第五章 通则不痛——让沟通更高效

第一节 用耳朵、用心学会倾听 / 82

第二节 真正的沟通是双向的 / 86

第三节 沟通，从心开始 / 89

第四节 让信息在企业内部畅通无阻 / 91

第五节 注意员工之间的美好沟通 / 94

第六章 亦刚亦柔——管理要刚柔并济

第一节 要有合理的制度并严格执行 / 98

第二节 方正也要不失灵活 / 101

第三节 为员工创造公平的环境 / 103

第四节 换位思考眼界宽 / 107

第五节 给犯错、失败的员工机会 / 110

第六节 恩威并施，做员工信服的老板 / 114

第七章 如何快马加鞭——最大限度地激发员工的潜能

第一节 施加适当压力 / 118

第二节 说走咱就走 / 121



- 第三节 把责任“推卸”给员工 / 124
- 第四节 “劳”与“酬”一定要相当 / 127
- 第五节 员工的想法中也会有黄金 / 130

第八章 同舟共济扬帆起——团队合作的重要性

- 第一节 明确团队目标 / 134
- 第二节 让员工明白怎样更好地融入团队 / 138
- 第三节 培养员工间的协作精神 / 141
- 第四节 知道什么最重要 / 144

第一章 第一章

众里寻他
——如何找到适合自己企业的员工





第一节 人品好才是真的好

人们在选拔人才时经常把能力放在第一位，每个企业都愿意选择有能力的人，其实人品才应该是选拔人才的第一要素。

《资治通鉴》把人分成4种：第一种是圣人，品德才能都达到了很高的层次，没有过错；第二种是君子，品德好，且也有才能，相比之下，德大于才；第三种是愚人，无德又无才；第四种是小人，有一定才能甚至有较高才能，但品德很差，才大于德。圣人很少，君子可用，愚人、小人皆不可用。非常时期，宁用愚人，不用小人。

一个人能力再高，如果没有好的人品，也不会对企业起到好的作用。只有选择诚实、守信、尽责、踏实的员工，才能更好地完成自己的任务，并能与其他员工团结协作，从而有利于企业的发展。

北大方正就特别看重求职者人品，人品不好绝对不用。在招聘时，招聘人员会给应聘毕业生的导师打电话，询问其人品。人品不好绝对不录用。方正也认为，没有诚信和协作精神是成不了大事的，所以诚信和协作精神是成为方正人的基本要求。

“方方正正做人，实实在在做事”，是方正员工行为的原则与根本。

方方正正做人，就是要诚信、忠诚；实实在在做事，就是要尽心尽责。方正永远把“人品好”视为选才用才的第一要素。把德行放在第一位，是因为道德品质低劣的人，越是有能力对组织的杀伤力和破坏力越大。这种人坚决不能



进入方正。

人品和能力，如同左手和右手：单有能力，没有人品，人将残缺不全。同时，能力又是一把双刃剑：如果掌握在品德高尚的人手中，它将会给团队创造出无数的价值；相反，如果掌握在品德低下的人手中，它将有可能成为企业前进的羁绊。

企业最大的资产是人才，但一旦用人不当，人才也会成为企业最大的负债。人才的品德比专业能力更重要，因为人品关系到企业长久的竞争力。

巴林银行是英国历史最悠久的银行之一，成立于1763年，被称为英国银行界的泰斗，享有“女王的银行”的美誉。1995年2月27日，国际金融界传出一条举世震惊的消息：有着232年的灿烂历史、4万名员工，在全球几乎所有的地区都有分支机构，曾一度排名世界第六的英国巴林银行宣布倒闭。消息一经传开，全球无不感到惊愕，人们不禁要问：到底是什么原因造成了这一悲剧？

这一悲剧的直接原因是：巴林银行新加坡分行年仅28岁的交易员尼克·里森在未经授权的情况下，以偷天换日的手法，进行不当交易，赌输了日经指数期货，却利用多个户头掩盖其损失。巴林银行最后以1英镑的象征性价格，被荷兰皇家银行收购，现改名为霸菱银行。

可见，员工的人品不仅仅是员工自己的事情，更关乎企业的发展兴衰，企业要想平稳发展并做大做强，员工的人品就不可忽视。

世界上一些知名的大企业，无不将人品看得十分重要。摩托罗拉公司非常注重员工的品行和职业道德，如果一个应聘者的品行不符合摩托罗拉的要求，就算他的专业背景再好，摩托罗拉也不会录用。

能力合格的人不一定是上品，而人品不合格的人一定是危险品。没有人会愿意重用一個成绩合格但人品有问题的危险人物。一个人人品不好，即使



有天大的才能，他也可能会在关键的时候给组织带来伤害，并且，能力越大造成的损失也会越大。从这个意义上说，“人品”其实决定着整个组织的方向与前途。

一个人真正的最高价值不是毕业于哪个学校，而应该是人品，它是我们最鲜明、最长久的标签。现代社会，有能力有才华的人到处都是，但才能卓越且人品过硬的人却是鲜见，每个组织都在真正急需并努力寻找这样的人。

思坦因曼思是德国的一位工程技术人员，因为失业和国内经济不景气，不远千里来到美国。幸运的是，一家小工厂的老板特别器重他，聘用他为生产机器马达的技术人员。

1923年，美国福特公司有一台马达坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好。正在焦急万分的时候，有人推荐了思坦因曼思，福特公司就派人请他来。他来了之后，什么也没做，只是要了一张席子铺在电机旁，聚精会神地听了三天，然后又要了梯子，爬上爬下忙了多时，最后他在电机的一个部位用粉笔画了一道线，写上了“这儿的线圈多绕了16圈”这几个字。福特公司的技术人员采纳了思坦因曼思的建议后，马达又正常运转了。

福特公司总裁福特先生得知后，对这位德国技术人员十分欣赏，先给了他一万美元的酬金，然后又亲自邀请思坦因曼思加盟福特公司。但思坦因曼思却向福特先生说，他不能离开那家小工厂，因为那家小工厂的老板在他最困难的时候帮助了他。

福特先生先是觉得遗憾万分，继而又感慨不已。福特公司在美国是实力雄厚的大公司，人们都以进福特公司为荣，而他却为了报恩而舍弃如此好的机会。

不久，福特先生做出了一个决定，收购思坦因曼思所在的那家小工厂。董事会的成员都觉得不可思议：“这样一家小工厂怎么会进入福特先生的视野？”

福特先生说：“人品难得，因为那里有思坦因曼思。”



福特先生竟然为了思坦因曼思而收购了那家小工厂，福特先生不仅仅是因为思坦因曼思是个人才，更看重的是思坦因曼思的人品。

人品决定态度，态度决定行为，行为决定着最后的结果。

很多著名企业在用人上也都秉持这样的原则：有德有才，破格使用；有德无才，培养使用；有才无德，观察使用；无德无才，坚决不用。因为能力可以培养，品德却是无法培养的。

因此，企业在招聘和提拔员工时首先要把人品放在第一位。



第二节 观言谈，明本心

一个人的谈吐是这个人品性和才智的表露。言谈举止中足以表现一个人的态度、情感，同样可以反映出人的性情修养等诸多方面内容。通过言谈举止，我们可以进一步了解一个人的内心世界。

所谓言由心生，一个人素质如何，最直观的表现就是看他平时说话，或沉默不语，或滔滔不绝；或谦虚谨慎，或大言不惭；或成熟稳重，或轻佻浮躁；或自负张扬，或低调内敛……通过言谈和辨声，我们能够从人的欲望、抱负和经验分析上进一步了解一个人，从而达到窥探对方内心世界的目的。

从言谈上来说，我们可以把人分为以下几种类型。

1. 正直敢言的人

正直敢言的人非常讲信用，言出必行，说话很有道理，而且不会屈服于压力、权势，只讲自己认为正确的道理。这种类型的人在言辞之间，不仅义正言直、不屈不挠，还能做到公正无私、不偏不倚。只有真正做到义正言直，才能分辨事情的真相。这种类型的人会肯定别人正确的地方，指出错误的地方，而绝对不会人云亦云。

正直敢言的人，往往会在双方有纠纷的时候主持公道，会考虑到别人的优点和长处，而不是抓住一个弱点不放，因而能够受到尊敬。在企业 and 团体中，更需要义正言直的人出来解决问题，主持公正。

2. 貌似什么都懂的人

当今社会有很多夸夸其谈的人，他们有其独特的特点：思维敏捷，接受社



会的信息量比较大，对外界事物的观察度也特别高。他们善于从宏观、整体上把握事物、观察大局，也有很多的奇思妙想，富于创造性和启迪性。但他们视野过于宏阔，不能照顾到细节之处，不能刨根问底，做事往往粗枝大叶。

夸夸其谈的人很容易让人接近，说话也很有影响力和感染力。但在实际工作中，这样的人大多缺乏工作能力，在细节上有所欠缺，考虑问题不太周全。如果这种类型的人能够沉稳一点，把细节处做好，也可以做得相当不错。

3. 喜欢揭露别人弱点的人

有些人当抓住别人的弱点或问题时，就会对其弱点进行猛烈的攻击，恨不得把对方置于死地。这种人虽然对别人反映出的问题看得比较透彻，能够做到一针见血。但在现实工作中，他们往往会只看到一点而忽略了整体。

管理者在使用这一类型人时，一定要看其能不能顾全大局。如果这种人既能抓住弱点进行抨击，也能顾全大局，那么就可以善加利用，因为他有团队意识；如果这种人不能顾全大局，只会破坏团队团结的话，会受到众人的孤立。

小陈是一个比较外向的人，平常在工作时也喜欢和同事们聊天，但她有一个特点，就是当别人谈话时，她总是不留情面地指出对方言语、行为中的弱点，而且对于自己的这项“技能”乐此不疲，非常享受。久而久之，大家都不愿意和小陈聊天，当安排工作时，谁也不愿和小陈分在一组，领导们对此事也很为难。

4. 宽厚仁慈的人

有的人不喜欢多发言，不喜欢先说话；说话的语调柔软缓慢，给人一种特别容易接近的感觉；属于宽厚仁慈之人，不会专门抓住弱点攻击别人；有一定的风度和修养。这些人有“好人缘”，但很容易受传统、过去思想的影响，偏向于保守，经常犹豫不决，不能果断行事。

5. 爱发牢骚的人

有些人经常性地抱怨家人，抱怨工作，他们虽然想改变自己的处境，但却



只是安于现状，坐享其成，而不去实际行动。一旦遇到挫折和困难，只知道逃避退缩，把原因都归结到外部因素上。他们总是宽以待己，严以律人。这种人时常会遭到周围人的厌恶，人际关系并不是很好，而他们自己却意识不到这一点。他们自私自利，缺乏容人的气度，很少设身处地地为别人着想，总期望得到更多的回报。

王女士是一个性格开朗的人，初次见面的人总会觉得她很热情，给人的印象也相当不错。可相处时间长了，人们就会发现，这个人太喜欢发牢骚，有事没事就跟人说她们家的家务事，公婆、妯娌、小姑没有一个让她满意的。开始大家还比较同情她，因为家家有本难念的经。后来才发现，她在工作中也总是抱怨：领导不公平、同事不协作。其实，很多事情是她自己没办好，但她却从来没检讨过自己的责任，不是同事不合作就是客观因素不给力。渐渐地，同事们都不愿意听她发牢骚，也不愿意接近她，更不愿意和她一起完成某项任务，因为如果事情没办好，责任永远是别人的。后来，公司领导发现，整个部门的积极性有所下降，原来牢骚也是会传染的。

6. 喜欢标新立异的人

喜欢标新立异的人好奇心非常强，敢于向传统和权威挑战，开拓性比较强，具有独立的思维。但这种人一般缺乏冷静的思考，不容易被人理解，容易激动，被他人所孤立。但在企业尤其是创作团队里，这种类型的人是不可缺少的。

海南有一家鱼制品加工厂，鱼类在加工前一定要去除头部和内脏。原来一直都是由工人来完成这项工作，业务不太忙的时候还可以应付，但是订单量较大时，工人们处理鱼的速度就让老板很着急。因为鱼处理不好就没办法加工，而客户要的又比较急，招新工人吧，新工人的工作速度也不够快，而且如果订单量不多的时候也用不了那么多工人，还需要裁员，为此，老板很头疼。老



板的儿子看到这种情况后，向父亲建议何不用机器来取代人工，当时老板不以为然。但是老板的儿子并没有放弃自己的想法，而是开始悉心研究，经过多次的实验、改进，能去除鱼的头部和内脏的机器终于成功了，而且一台机器的工作量相当于10个熟练工人的工作量，大大加快了处理鱼的速度，并且降低了生产成本。

可见，无论对社会、企业，还是对团队，标新立异的人都是非常重要的。有了标新立异的人，才能打破常规，达到质的飞跃。

观察一个人的言谈可以了解每个人分别隶属的类型，在团队、企业里有的放矢地使用每一种不同的人才。当然，光靠观察一个人的言谈识人还有一定的局限性，还需要通过长时间接触、观察工作表现才能全面认识一个人，并真正地了解他，但这种方式还是有一定作用的。

小微企业的老板要想利用好员工，关键是能否发现不同的人才，并依据不同的个性、优点善加应用，在此过程中尽可能回避对方的缺点。