

企业发展的真正动力，就是本书的管人要义

三分管人

带团队就是这几招

七分带人

星野◎编著

引导管理者强化自身能力
找到管人的有效途径
管好人带好队伍
提升团队的执行力和战斗力
开创卓越的管理局面



非外借

浙江人民出版社

三分管人 带团队就是这几招 七分带人

星野◎编著

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人，七分带人：带团队就是这几招 / 星野编
著. —杭州：浙江人民出版社，2018.4

ISBN 978-7-213-08462-1

I. ①三… II. ①星… III. ①企业管理-人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第290898号

三分管人，七分带人：带团队就是这几招

星野 编著

出版发行 浙江人民出版社(杭州市体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任编辑 郦鸣枫

责任校对 杨帆

电脑制版 武汉鑫美图文设计有限公司

印刷 浙江新华印刷技术有限公司

开本 710毫米×1000毫米 1/16

印张 14

字数 175千字

版次 2018年4月第1版

印次 2018年4月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-213-08462-1

定价 36.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



前言

作为企业领导者，也许你会有这样一些困惑：自己招聘的员工，能力强，技术好，但加入企业后却看不到他们的成效；有些员工，他们不听从管理，把你的话当成耳旁风；还有些员工，他们工作懒散，做事敷衍，得过且过……

只要是办企业，谁都希望自己的企业越做越强、越做越大。那么如何才能把企业做强做大呢？俗话说，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮，个人的力量是有限的，团队的力量才是无穷的，领导者只有充分发挥团队的力量，才能让自己少受累，同时把企业做大。那么，又如何打造出一支充满活力、作风过硬的团队呢？

能聚人者以一当十，善带人者合百为一。管人是一门学问，带人是一门艺术：颐指气使，用惩罚使人害怕不是本事；不令而从，凭魅力让有本事的人为己所用才是本事。

《三分管人，七分带人：带团队就是这几招》一书将告诉你如何具备登高一呼、应者云集的号召力，如何习得人尽其才、平衡各种力量的统筹能力，如何学会应对困难、处理问题的能力，等等。

高明的领导者懂得带人，懂得充分发挥团队中每个成员的聪明才智，让他们不断提高，不断进步；高明的领导者懂得激励成员的工作热情，培养成员的工作能力，让员工不仅跟着干，还能独当一面。《三分管人，七分带人：带团队就是这几招》一书，内容简洁易懂，定位清楚，读完你会受益匪浅。



也许，有人对此嗤之以鼻，觉得自己学的是管理专业，也参加过不少培训，是管理行家，至于员工不听话、团队没业绩，问题不是出在自己身上，而是市场不景气，是员工个人素质问题……那么，果真如此吗？

有个渔人有着一流的捕鱼技术，被渔民们尊为“渔王”，然而渔王年老的时候非常苦恼，因为他三个儿子的捕鱼技术都很平庸。

于是他经常向人诉说心中的苦恼：“我真不明白，我捕鱼技术这么好，我的儿子们为什么这么差？我从他们懂事起就传授捕鱼技术给他们，从最基本的东西教起，告诉他们怎样织网最容易捕到鱼，怎样划船不会惊动鱼，怎样下网最容易请鱼入瓮。他们长大了，我又教他们怎样识潮汐、辨鱼汛——凡是我长年辛辛苦苦总结出来的经验，我都毫无保留地传授给了他们，可他们的捕鱼技术竟然赶不上技术比我差的渔民的儿子！”

一位路人听了他的诉说后，问：“你一直手把手地教他们吗？”

“是的，为了让他们学到一流的捕鱼技术，我教得很仔细很耐心。”

“他们一直跟随着你吗？”

“是的，为了让他们少走弯路，我一直让他们跟着我学。”

路人说：“这样说来，你的错误就很明显了，你只传授给了他们技术，却没有传授给他们教训——没有教训和没有经验一样，都不能使人成大器。”

学习不等于精通，还要应用到现实中去。所以，即使你是科班出身，即使你知道很多管理之道，不实践就是白费。翻开本书，让我们一边学习一边实践吧。



第一章 不懂带团队,你就自己累

火车跑得快,全靠车头带	2
找准工作重点,搞活全局	3
让员工知道你对他的期望	5
出了问题,先调整好情绪	7
能力与任务不匹配,一切都是白费	9
给员工以主人翁的尊严	11
全面沟通,才能充分协作	13
明确的标准让大家心甘情愿	15
越信任,越成功	17

第二章 管人不是本事,会带才是真本领

与员工面对面接触	20
适时赞扬,公开感谢	22
不要吝啬信任和赞扬	24
低迷时给予鼓励,过度兴奋时泼冷水	26
用目标激发活力	28
让员工认识到这是“我们的团队”	30
激励下属最强烈的需求	32
让员工感受到工作的挑战	34
指导下属工作,而不是指挥	37



了解每一个团队成员的角色 39

第三章 以力管人,不如以智带人

委以重任,必会产生责任感 42

无功即过 44

请将不如激将 45

将企业的利润和员工的努力挂钩 48

利用危机感,激发团队 50

引进一个,带动一片 52

转换方式,让团队成员跑起来 54

昂扬斗志,把团队氛围搞起来 56

“拜托”命令,员工更易接受 58

金钱买不来勇敢,却能激发士气 60

小奖私下发,大奖明面设 62

第四章 抓细节,让有本事的人为己所用

养成团队成员的好习惯 66

赏不逾时,事半功倍 68

创造良好的工作氛围 70

再平易近人,也要保持距离 72

目标太大,员工就会失去热情 74

提升管理效率从加强合作开始 76

把工作态度纳入考核 78

团队利益永远大于个体利益 80

沟通不到位,努力全白费 81

提拔得当,冷落有度 83



第五章 浇树要浇根,带人要带心

以心换心,以情动情	86
用感情打动员工,得到的回报更多	88
将“仁慈”之心交给下属	90
关注精神需求,使人奋发向上	91
宽容对待恃才傲物的员工	93
欣赏,是挖掘潜力的有效武器	95
记住员工的名字,他会觉得被重视	97
不要用命令的口吻跟员工打交道	100
加强情感交流,注重人文关怀	102
鼓励内部跳槽,帮员工找回激情	103

第六章 凝聚人心,上下同欲者胜

将员工的力量凝聚在一起	106
对于团队而言,荣誉就是战斗力	108
明确目标,带出团队的野心	110
越是关心,员工就会越拼命	111
没有制度,就没有凝聚力	113
一视同仁,保持公正	114
对员工表达感谢	116
打造互助合作的团队文化	117
把员工放在第一位	119
找出渴望,带领下属奔向共同理想	121
让员工畅所欲言	123



第七章 限制下属成长,只能事必躬亲

- 把下属培养成干将,才能解放自己126
- 不给晋升设上限127
- 舍得投入,让员工不断成长129
- 从大局出发,水涨船才高130
- 培养团队野心,打造有胆识的将才131
- 因材施教,培养员工独当一面的能力133
- 关注学习型人才135
- 给员工一个知遇之恩136

第八章 树立威望,不令而从

- 以身作则,成为员工的榜样140
- 摒弃老虎相,别让员工如坐针毡141
- 树立正面形象,为下属做好表率143
- 做出业绩,让下属心服口服145
- 端起架子,有时候是必要的146
- 对团队成员的期望应控制在合理范围内148
- 在原则问题上不做墙头草150
- 不唯能力,要看合力151
- 为别人的成就打上聚光灯153
- 诚信,打动人心的绝佳武器155

第九章 刚柔并济,俘获得力干将

- 给压力,也给奖励158
- 善于批评,给员工带来触动160
- 严格地考核,才能正确地评价162



把共存共荣的道理讲给员工听	164
适时威慑,带来畏惧感	165
找到榜样,激励大家进步	167
末位淘汰,激发工作欲望	169
不犹豫,该严惩的要严惩	171
宽恕下属的错误,赢得员工的忠诚	174
领导的微笑,就是员工的力量	175

第十章 抓大放小,尽人之智

下君尽己之力,上君尽人之智	178
能力不同,工作也要不同	179
人事相宜,遍地开花	181
群体决策,共同参与	183
注意大节,不拘小节	184
人尽其才,团队更有战斗力	186
授权不偏颇,才能真正管理得高效	188
谨防逆向授权	190
用人之长,容人之短	192
打造共生关系,调动员工的积极性	193

第十一章 通情达理,激发团队合力

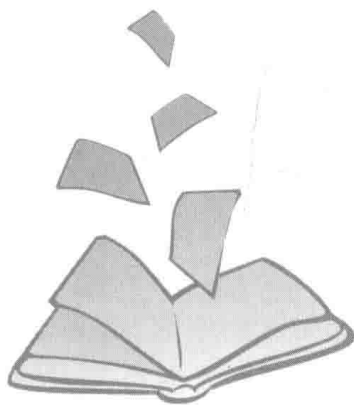
道歉——温暖人心的魔力之举	196
给失意的人一点安慰	198
戒掉顽固,作出改变	199
关心员工的家人,聚拢员工的心	201
善待老员工的企业才能蒸蒸日上	203
倾听员工的声音	204



鼓励优秀,理解平庸,苛责不靠谱	206
抓住错误不放,是最愚蠢的做法	209
将心比心,换位思考	211



第一章 不懂带团队,你就自己累





火车跑得快，全靠车头带

战国时齐国的大将田忌很喜欢赛马。有一回，他和齐威王约定，进行一次比赛。他们把各自的马分成上、中、下三等，比赛的时候，上等马对上等马，中等马对中等马，下等马对下等马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的强，三场比赛下来，田忌都失败了。田忌觉得很扫兴，垂头丧气地准备离开赛马场。

田忌的好朋友孙臧看到了，告诉田忌说：“你再同他赛一次，我定让你取胜。”田忌疑惑地看着孙臧：“你是说另换几匹马？”

孙臧摇摇头，说：“一匹也不用换。”

田忌半信半疑地同意了。比赛的那天，孙臧让田忌用下等马对齐威王的上等马，第一场输了。接着进行第二场比赛，孙臧让田忌拿上等马对齐威王的中等马，胜了第二场。第三场，田忌拿中等马对齐威王的下等马，又胜了一场。两胜一输，田忌赢了齐威王。

马还是原来的马，只是调换了一下出场顺序，就转败为胜。这说明什么？正所谓“火车跑得快，全靠车头带”。

企业管理的关键在于带人、带团队。俗话说，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。单靠自己一个人的力量是不够的，带领团队也是如此。高明的领导者，不会事无巨细地管，因为他们知道这样只会让自己忙忙碌碌，疲惫不堪。高明的领导者懂得带人，懂得充分发挥团队中每个成员的聪明才智，让他们不断提高，不断进步，懂得激励成员的工作热情，培养成员的工作能力，让员工不仅跟着干，还能独当一面。

员工成功，企业才能大成功。这句话的背后隐藏着一个重要的前提：让员工具备能力，尤其是具备有别于对手的独特能力，员工才能成功。作为团队领导者，注重培养下属的能力是一项基本的、重要的工作。

团队领导者最为重要的职责就是要将下属训练成狮子,将团队变成狮子群。

某航空公司承接了一份短程往返航班的分包合同,就是把乘客从主航线机场运送到地区内的其他小机场。执行这份合同对于这家航空公司来说并不是什么难事,它有足够的实力完成得很出色,但结果却事与愿违。

尽管这家分包公司的员工懂礼貌、勤奋,工作效率也很高,但是自从该航班开始运行后从来不能按时到达,更糟的是还不断取消航班,总是迟到数小时,有时甚至迟到一天,经常耽误乘客的重要活动和会议,乘客的怨言很大,越来越多人放弃乘坐,改换其他方式。最后,由于运营效益太差,短程往返航班分包合同被合作单位收回,公司随之倒闭。

作为服务型企业,航空公司员工素质和工作能力决定着企业的“生死”。后来,这家公司的老板在反省经营问题时,他把“没有注重员工能力的培养”当作失败的第一大原因。

其实,对任何公司而言员工能力差就会危及整个公司满足顾客需求的能力,从而使企业失去生存的条件和基础。作为团队领导者,要懂得提升员工的工作能力,促进员工成长,使员工具有竞争力,这是企业能够取得高速发展的不二选择。

找准工作重点,搞活全局

在企业中总有一些人,他们能力强,技术好,但带领的团队却不理想,成员提不起精神,团队看不到绩效。每个人都希望自己带领的团队是一支所向无敌的团队,那么应该如何打造一支永远充满活力的过硬团队呢?

主将无能,累死三军!作为团队带头人,眼睛不能总是盯着鸡毛蒜



皮的小事，领导者的工作就是统揽大局，“抓住重点，带动一般”，“突破难点，搞活全局”，能在全盘工作中抓住主要矛盾，找准工作重点，一切问题就会迎刃而解。

一个地区、一个单位、一个部门的领导，工作总是千头万绪、复杂多变，除了计划内的工作在日程表上排得密密麻麻，经常还会接到上级临时交办的工作，时不时还会有一些突发性的事件需要去处理。在这种情况下，如果团队带头人能够运筹帷幄，安排得当，那大家的工作就能顺利地展开，事情就能有条不紊地进行，否则就会搞得大家疲惫不堪，怨声载道。

那么，团队带头人如何才能从繁杂的事务中解脱出来，牢牢掌握住驾驭全局的主动权呢？这就要求领导者要抓重点，提纲挈领地抓住主要任务后，工作局面就会纲举目张，一切就会顺风顺水。

唐朝末年，裘甫起兵叛乱，攻占了几个城池。朝廷任命王式为观察使，镇压动乱。王式刚上任，便命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在你把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事呢？”王式笑着说：“反贼用抢粮仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，贫苦百姓就不会强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会被敌人所用。”叛军到达后，百姓果然纷纷抵抗，不到几个月的工夫，叛乱就被平定。王式眼光敏锐，发现了粮食这个工作重点，轻而易举就平定了叛乱。

日本著名经营管理学家镰田胜说：“优秀的领导者，都是把力量集中到一点上，靠全力以赴攻关才取得了一般人不能取得的卓越成果，其秘密就是如此简单。”他还说：“如果一个领导在一个岗位干了很长时间仍不知道关键的工作为何，那就是一个不合格的领导。”这段话很中肯，作为团队的领导者，如果心无定性，遇到什么事情就干什么事情，不能分清工作的主次、轻重、缓急，胡子眉毛一把抓，到了最后肯定是一无所

获。那么,怎样才能提纲挈领地开展好工作呢?

集中突破。打仗的时候,有“集中优势兵力打歼灭战”一说,领导干部工作时,也可以运用这个军事原则,那就是找准重点工作后,集中人力、财力、物力,健全组织机构、抽调优秀人才、加强舆论引导,目的就是全力以赴地攻关,力争在尽量短的时间内有所突破,有所建树,让上上下下都能看见自己的成绩。如此一来,向上可以争取政策与财物,向下可以激励人心士气,形成良性循环,最终带动方方面面的工作都有所起色。

心无旁骛。中心工作是一个团队在某一个时期全部工作的灵魂,一切工作都应该为中心工作让路。如果领导同时搞几个中心工作,或者时不时地追加几个中心工作,会让大家迷茫到底该先干什么。俗话说“将军赶路不打野兔”“五行不定,输得干干净净”,什么都想干好,什么都想抓好,结果什么也没有抓住。过了一段时间以后回过头来看,虽然忙忙碌碌,但政绩依然平平。

能在全盘工作中抓住主要矛盾,找准工作重点,一切问题就能迎刃而解。能不能带好自己的团队,差距有时或许就在这个关键点上。

让员工知道你对他的期望

要想让员工积极主动,自愿为你效力,就要让员工知道你对他们的期望。

企业对员工表达期望的主要方式是分配其重要任务。英国卡德伯里爵士认为:“真正的领导者鼓励下属发挥他们的才能,并且不断进步。失败的领导者不给下属决策的权力,奴役下属,不让下属有出头的机会。这个差别很简单:好的领导者让下属成长,不好的领导者阻碍下属的成长;好的领导者为他们的下属服务,不好的领导者则奴役他们的下属。”

让员工承担重要工作,是促进员工成长的最有效方式。松下幸之



助就很重视企业人才的培养，他常对年轻人说：“我对这事没有自信，但我相信你一定能胜任，所以就交给你办吧。”根据员工的才能、潜力委派任务，再适当地加以指导和引导。对工作较为突出的员工，要善于压担子，给其提供锻炼与发展的机会，挖掘其潜力，使其创造更大的成绩。领导者越是信任，越是压担子，员工的工作热情就越高，工作进展就越顺利。

作为世界上最大的石油和石油化工集团公司之一的BP（英国石油公司）就常用任务来促进员工成长。BP建于1909年，总部位于英国伦敦，是由原英国石油、阿莫利、阿利、嘉实多等多家集团重组而成。其业务包括石油及天然气的勘探和生产，天然气电力和石油的销售以及石油化工和清洁能源太阳能的生产等。它也是世界上主要的交通燃料制造商和销售商，在燃料质量、装运、销售和零售方面享有盛誉。BP全球雇员约11.5万人，在全球拥有2.92万个加油站，其中在美国有1500个。

BP首席执行官布朗要求BP公司的每个员工都要清楚两点：第一，自己的任务是什么，自己应该做什么，而不是由别人告诉你做什么。如果是公司的管理人员，他还要对团队成员的才能、素质以及自己所能做成的事情十分清楚。第二，任何人都要能做出详尽的工作计划，在研究公司战略上必须清楚并能正确评估其资金实力和可能有的多种选择。通过这两点，保证了整个团队的每个人都知道自己该做什么。因为当每个人都知道什么事情能做和应该做，就能迅速行动，员工就能在完成工作的同时得到快速成长。

BP很重视对年轻人的培养。他们的目标是使每一个进入BP的人都能做得更好。他们对有才能的年轻人进行培训，让他们到不同岗位、不同国家工作，丰富他们的经验，提高他们的领导技能，有能力的就提拔。对公司的接班人，还要让他们了解公司的整体状况，了解决策是怎样作出的。决策前必须听到最好的建议，而不是先决策，再咨询。

对于有潜质成为高级管理人员的人，布朗最独特的培训方法之一