

# LITTLE MANAGEMENT MORE RELATION

## 三分管人 七分带人

卓越领导力的 9 项修炼

管出优秀的队伍，带出卓越的团队

罗建华 著

台湾知名学者型企业家、  
新马论坛亚洲八大名师首席

王宝玲 强力推荐

天津科学技术出版社



LITTLE  
MANAGEMENT  
MORE  
RELATION

# 三分管人 七分带人

卓越领导力的10项修炼

**图书在版编目(CIP)数据**

三分管人七分带人 / 罗建华著. —天津:天津科学技术出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5308-5274-3

I. 三… II. 罗… III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP数据核字 (2009) 第 143159 号

---

责任编辑: 范朝辉

责任印制: 王莹

---

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话: (022) 23332390 (编辑室) 23332393 (发行部)

网址: [www.tjkjbs.com.cn](http://www.tjkjbs.com.cn)

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司

---

开本 787 × 1092 1/16 印张 19.5 字数 250 000

2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 38.00 元

## 前 言

在世界性金融危机于欧美央央大国日盛日炽之时，我终于完成了这部书稿的创作。

于本书写作之初，我深刻地感受到这个世界在脚板底下一天天涌动的变化。这种广泛、深刻而巨大的变化，正如信息时代、金融危机的到来一样，既在专业人士意料之中，又在常人意料之外。

今天，我们每一个人都在经历经济火红的中国大地正在发生的这场意义深刻的大变化，我们不难看出，这场变化在以下几个方面特征明显。

◆ 团队英雄的年代正在取代以往个人英雄的年代，竞争把团队的作用推到历史从未有过的高度。

◆ 创新变革的年代正在取代以往稳健保守的年代，中国人“四平八稳”的旧思想、老观念从未遭受过如此巨大的冲击。

◆ 追求个性发展的年代正在取代以往力求共性的年代，无论商品还是个人，有特色才有生命力，有特性才有发展空间。

不难发现，这系列变化的根源，在于中国由封建制度向社会主义制度转变的大革命，在于计划经济体制向市场经济体制的大变革，在于竞争打破了过去我们所向往和追求的平和，在于开放打破了过去我们所憧憬的封闭和保守。

本书写作的源泉根基于我对这个时代的观察、感受、实践和思考。当

时代处于大变革之际，我们为人处世、为职处事的观念、手法是否也应该因势而动？例如，封建保守的官本位时代，管理的手法当推七分管人三分管事，无论是意识形态还是处事方式，以牢牢地捆绑下级的手脚为目的，以求得“太平盛世”。在人性本位的当代，在以人为本的新观念下，旧方法、旧原则、旧的游戏规则，是否应该进行必要的声讨与清理值得我们去思索。

当“团队英雄”时代到来的时候，我们是否更应该花大力气讴歌团队精神、协作意识，并找到打造强有力团队的途径？

当创新时代到来的时候，我们是否也要冲破旧观念、旧思想、旧方法的束缚，追求更切合时世的管理手法、经营理念、团队建设模式？

在人性化、个性化时代到来之际，无论是管理者还是经营者，你的思想、观念、手法是否更应该相时而动、相势而为？

本书涉及团队管理中这些观念性的问题，并且深入到具体的管理手段、管理工具之中。“三分管事七分带人”的观念、手法，汇聚了数年来我和我们的团队研究的成果，在这里对我们一起工作的同事、朋友深表感谢，应该说，这本书是我们团队相互协同、分工合作的结晶。

当我停笔之时，世界性金融危机还在漫延之中。当我用某种“危机的眼光”来审视我的四周大大小小的团队、组织的管理者、企业的领军人时，我又禁不住产生胆颤心惊的感觉。我不能非常肯定地说，这本书一定会为他们的前行带来些什么，但我又从心底里希望，本书所阐述的观念、手法能带给具有守旧、封闭、怯弱本性的人，以某种战斗的激情、以更大的破旧立新的精神，产生观念上乃至管事、处世手法上的冲击。

毛屋堂

二〇〇九年五一国际劳动节之际

# 目 录

## contents

### 第 1 项修炼

个人英雄年代落下帷幕，团队管理时代已经到来

“团队”担负的历史使命 2

铸造团队“构造力” 4

搅动组织“沉淀层” 9

你的责任：升级员工能力 17

建立个人权威与累积相互信任感 26

### 第 2 项修炼

砸碎因循守旧的枷锁，培育变革创造力

不可于困境中自灭，要于变革中突围 35

三板斧清除变革障碍 43

化解对方的抵制 52

封杀顶扛者机会 59

表彰失败，鼓励创新 65

### 第 3 项修炼

收服人心工程

收获人心须抓住最佳时机 70

关注工作本身 VS 关注员工生活 77

- 发现你的“导弹型人才” 84  
别把他人当沙捏，勿把下属作马骑 89  
修缮你的亲和力 96

#### 第 4 项修炼



#### 混沌手法弥补理性管理者的困倦

- 拆开缺陷权力构成的两难命题 105  
拆除身边的“炸弹” 112  
小酒杯解决大问题 118  
关掉他的警报系统 124

#### 第 5 项修炼



#### 优化管理环境

- 竞争愈激烈，友情愈珍贵 132  
好朋友是成功路上最难得的财富资源 139  
团队层级结构管理中的利与弊 146  
减少摩擦，弱化冲突，化敌为友 152  
为下属的成功鼓掌喝彩 159

#### 第 6 项修炼



#### 筑堤以蓄水，放水以养鱼

- 发现团队里的“台柱子” 167  
我的升职机会在谁的手中？ 174  
不擅展示自我，等于埋没自身 180  
当你的提议涉及多个部门利益时 186



## 第7项修炼

### 于权利争霸战中整合力量

- 突破独裁型上司的权杖滥用 194
- 给调皮的“骆驼”压上重物 / 201
- 因材施教，按类施治 207
- 与喜怒无常的上司PK 214
- 为争夺者设置迷障 222



## 第8项修炼

### 谨慎收拢形形色色的身边人物

- 送孤芳自赏者三杯醒酒汤 230
- 让沉默寡言者从消极心理走出去 237
- 愤世嫉俗者真的看破了红尘？ 244
- 团队中不同能量的相互牵制 252
- 设置阻隔疑心病的樊篱 260



## 第9项修炼

### 整合人际关系，铸造和谐共鸣

- 认识抱怨的危害，挤除埋怨的毒汁 268
- 为下属打造一块“共鸣板” 275
- 烧好第一餐饭，做成第一件事 282
- 清理团队中的“臭鸡蛋” 291
- 走出角色错位的困境 298





# 第1项修炼

个人英雄年代落下帷幕，  
团队管理时代已经到来

封建经济时代、计划经济年代是个人英雄不断成长、不断发育、不断完善的年代，个人英雄主义的思想是个人英雄登峰造极的标志性总结概括。个人英雄主义者总是在不停地完善自己，妄图以一己之力搏众人之智。而以竞争为特性的市场经济新时代呼唤当代高层领导者打造优秀团队，借团队之力成强者之势。

历史将团队的作用推进到今天这样的高度，有着其深层次的原因。究其初，当人类由冷兵器时代进入热兵器时代时，这一进程就开始了。



## “团队”担负的历史使命

冷兵器时期，居于蛮荒地域、文化落后的游牧民族，如亚洲内陆骑在马背上的蒙古部落，常常南下掳掠、数度征服文明先进的农耕民族，如居于中原地区的汉族。历史上，落后的游牧部落曾一次次将先进的农耕民族置于自己的铁蹄之下，如骑在马背上的成吉思汗所建立的蒙古大帝国横跨欧亚大陆，其统治的地域就囊括了位于今天中国、印度、土耳其、匈牙利、俄罗斯的广阔领土。

贯穿于人类文明发展史这种奇怪现象的背后，也就是落后的游牧民族反而能够一次次征服先进的农耕民族，关键性因素之一在于单兵种作战中，马匹为他们带来了进攻的速度。

在古代、近代战争史上，适应步兵或骑兵单兵种作战的需要，骁勇善战的战将，臂力大、运动速度快的士兵，单凭速度和力量就能够脱颖而出，常常成为决定战斗胜利的“终极因素”。中国古代传说中的薛仁贵、罗通、程咬金、关云长等英雄好汉，就是历史上成功的“个人英雄”的光辉典范。

这也就不难理解，即使是三国时期善于计谋的诸葛孔明，也为谋得一将之才，费尽心机。当年诸葛先生七擒孟获的故事，至今仍为世人称道。

可以说，贯穿于冷兵器时代的单兵种作战，造就了个人英雄成长发育



的沃土。

进入热兵器时代，情况就发生了完全相反的变化。单兵种作战成为了一种辅助形式，“兵团”“军团”“集团军”作战的时代到来了。在这样一种新的作战方式中，各兵种之间（如陆军、空军、炮兵、工程兵、通讯兵）的协调配合显得比以往任何时候都更加重要。如果某一个兵种，如空军的空中支持“短板”，整个集团军的作战效率将大打折扣。

不仅是大军团作战要求协调配合，即使是小团队内部，也要讲求协同。如一个作战单位——某一个战斗班中，往往由阻击手、机枪手、榴弹手、步兵、报务员、指战员组成，全体成员之间，如果某个人能力“短板”，如报务员业务不精，错报、漏报重要作战指令，将对团队作战能力、生存能力产生重大影响。

当代部队中，班组领导者个人能力特别突出，已不再是战斗能否胜利的决定性因素——现代战斗中，比拼的不只是指挥者个人的组织、指挥、控制能力，更多的是团队整体的战斗力，包括枪械设备的性能是否优良、弹药数量是否充足等非人力的因素。

如何升级团队的整体能力？当代社会，已不仅仅是军队领导者要考量的问题，对于各层级、各组织、各单位、各部门科室的领导者来说，也是一个必须加以认真研究的课题。

在人类历史推进到资本主义时代之后，市场经济带给人类的是愈来愈激烈的竞争，人们被压缩到城市——人与人之间越来越狭小的空间范围。人们在同一间办公室里作业，在同一家市场面对面地争夺顾客。弱肉强食，你死我活，就在你我的眼皮底下发生。

在这种激烈的竞争中，单个人的力量已变得无足轻重，团队的力量被放置到了一个前所未有的地位。拥有一支能征善战的团队远比自己有一身本领重要得多——它对自身存续与发展起着决定性的作用。



三分管人七分带人  
LITTLE MANAGEMENT MORE RELATION

> 004 <

## 铸造团队“构造力”

对于近现代成功的个人英雄主义者而言，无须打造团队，因为他个人的力量就等同于团队的力量，他自己就是团队的脊梁，是团队的主心骨，团队的其他成员只不过是他的随从而已。

对于当代领导者来说，团队的作用被提高到前所未有的高度，团队建设的工作不可忽视。

建设一个团队并不难，建设一支强有力的团队就不容易。

打造强力团队，必须在团队的“构造力”上下功夫。

何为团队的“构造力”？如何铸造？

具有个人英雄主义倾向的领导者，重视团队控制的稳定性，因而用某一个单一的标准来衡量下属，对那些不符合既定标准者，必将其剔除出团队。因此，“顺我者昌，逆我者亡”常常成为这类领导者建设团队的惯用手法。

这种做法在今天的许多团队领导人身上时有出现。他们与团队其他成员的关系，就如一株巨大的杨树——树干粗大而挺拔，而其他枝干则一律瘦弱。也有人将这样的团队结构比喻成竹子的杆和枝的关系：竹干粗壮，而所有的竹枝则一律细弱。



打造强力团队，应该抛弃“杨树团队”“竹杆团队”的做法，首先在团队的结构上进行改造。

有人曾比喻说，打造强力团队犹如建造一栋大楼——楼房要造得够大够气派，就必须拥有多根立柱和多条横梁，单立柱或单横梁无法承受大厦巨大的重量。

表现在团队建设中，就是要吸纳更多的英雄来承担重任，犹如巨大的樟树或梧桐树那样，有多个粗壮的主杆枝，共同组成一株参天的大树。

在团队中，这诸多的英雄不可能性格相同，也不一定使用同一种“机枪炮弹”，他们很可能性格相异、志趣相异、学历相异、社会层次与阅历不同，但为了同一个目标，走到了一起，共同组合成一个有机的整体，担当起团队发展的CPU、光驱、存储器、主板、显示器、电源等。

在中外历史上，一些伟人在建设团队问题上宽广的胸怀，值得今天注重团队建设的领导者认真研读。



林肯在组建自己的内阁时，高度重视内阁成员的才学构成，高度注重这些成员个性的相异性。他自己脾气奇特，他的斯坦同将军，性情刚毅严厉，而赛伟德却肃穆端庄，肯尔莫隆多虑保守。这样一支成员个性迥然不同的领导团队成就了林肯班底强大的战斗力。

老罗斯福在组建自己的领导班子时，在其成员的个性构成上费了不少心思。他深知自己是个横冲直撞、刚毅果断的人物，因此，他在寻找自己的助手时，特别看重对方是否具有深谋远虑的性格特征。在他的这一观念指导下，冷酷沉静、博学多才的罗琪进入了他的视线。在老罗斯福写给罗琪的信中，他直言不讳地说，“唯有你能够帮助我完成许多我



无能为力的事”。

团队的构成与其战斗力之间的关系，多少有些类似于自然界的物体，例如，同样是由碳元素组成的金刚石与石墨，由于结构不同，它们的硬度有着天壤之别。

不少人用“顺我者昌，逆我者亡”的标准来选才任人，在组建自己的班底时，这一标准过于单一，没有能够考虑到错落有致的“结构力量”。

把你的班底打造得“错落有致”，你的团队将焕发出无穷的魅力，你的团队所具有的构造力量，将让你成为事业征途上战无不胜的将军。

## “顺我者昌，逆我者亡”团队建设标准的风险

市场竞争、职场竞争，已把团队的重要性推到历史上从未有过的高度。在竞争之中，团队的力量大大超乎个人力量之上。拥有一支强有力的团队，能够组建或指挥一支强有力的团队，成为当代成功人士的象征。

在团队构建中，领导主要看重员工的能力、德行、才干、创新精神等等，往往以岗任人、以职任人，根据岗位职责、工作要求来考虑，以满足工作需要为准则。

在一般的团队建设程序中，人们首先根据工作需要设立相应的工作岗位，然后根据工作岗位招聘人员，实行必要的技能培训。在团队组建完成之后，根据工作任务完成的情况，考察每一个人的业绩。

在团队组建过程中，聘用或选任人员时，保守的领导主要根据自己的好恶或某个单一的标准判别人选。在这种情况下，结果常常是顺我者昌、逆我者亡，人员结构单一。在业绩评定过程中，保守者依然走入了类似的圈子。

不可否认，这样的选贤任能的方式的确使团队更加和谐，便于工作、



便于指挥，从上到下，团结一致，没有“私心杂念”，更无悬念可想。

这种做法，有效地防止了“一粒老鼠屎搅坏一锅粥”的风险，为团队的稳定性打造了一个良好的防尘罩，使各种与领导人相佐的思想阻隔在团队的外围。团队就像一个得到了清化的真空，细菌难以侵入，更难以滋生，防止了团队的异化变质。

然而，没有变化，则为死水一潭，在短期内，它能保持自己的力量，但时间一长，它就会成为一潭臭水了。

单一结构的团队，就像一潭死水一样，缺少活性。表面上看来，它使得人员的思想一致、行动一致，但却有着致命的弱点。这样的团队，它排除了一切与它相异的思想、观点与做法，因而缺失真正的“抗菌能力”，在重大困难面前，在与对手竞争的争斗中，缺失必要的弹性。

## 将“异类”纳入你的怀抱

作为领导者，不仅要善于指挥一支团队，更要善于建设一支强有力的团队。

团队组建过程中，应考虑到它的结构。如年龄结构上，采用老、中、青相结合；知识结构上，考虑到既要有专业知识的人才，又要有综合性知识的人才；在性格结构上，既要有外向型性格人才，也要有内向型性格的人才；既要有实干家，也要有理论家。

在这个问题上，人们最容易犯的错误是根据自己的好恶来选择人手，却很少想到，有必要选择一些连自己也“看不惯”的人到团队中来。

很容易看到这样的现象——保守的人与激进的人很难相处，如果在一群西装革履者组成的团队中混入了一位穿中山装的人，或一群穿休闲服的团队中突然出现一位着运动装者，大家都会用一种奇异的眼光看着

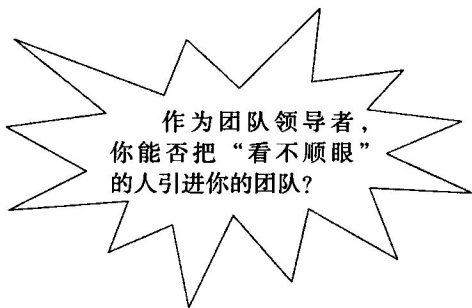


那位另类。

在团队建设过程中，这常常成为保守型领导很难克服的问题。如果在你的黑头发团队中引进一位染黄头发的青年小伙子，你可能要遭到压力。作为成功的团队领军人，你得有一定的抗压性。

让你的团队成员，无论在观点、性格、能力、水平、学识、做事的方式等方面摆脱单一性的束缚，变得“错落有致”，你的团队的结构优性就更强大，将具有无可比拟的结构力。

这犹如浇筑一根大厦的梁柱，既要有钢筋，又要有石子、黄沙、水泥和水，而且要有一个较为恰当的配合比例。作为这根梁柱的设计师，你得根据承受重力的需要进行研究，如果在设计之初就犯错误，那后面的工作就更加艰难。



### 金点子

在你的团队人员构成中，既要有实干家，也要有理论家。不能全部都是实干家，而没有一位理论家。

让你的团队活起来，首先是让你的团队人员的个性“异”起来。保持团队人员结构的多样性，就保持了团队的活力。

在工作中，发扬“宰相肚里能撑船”的精神——顺我者昌，逆我者也不亡。





## 搅动组织“沉淀层”

不少上司有这样的感受，自己与下属相处久了，上下级之间融洽得深了，反倒找不到激活下属积极性的方法，整个团队处于一种惰性状态——在团队中出现了一种“沉淀层”——就像河床中缓缓沉积的淤泥，难以像流水那样运动起来。

如果这样的情况持续下去，沉淀层越积越厚，团队的活力越来越少，在竞争中全军覆没的危险就一步步增加。

由于沉淀层总是在不知不觉中滋生，没有任何迹象，没有任何人来提醒。它犹如居室内一氧化碳泄露，整个过程在无色无异味无感觉中进行，中毒者在一种浑浑然甚至于很幸福的感受中走进死亡的境地。对于团队领导来说，这种“不知不觉”极其可怕，它在一步步地腐蚀领导的秘书、行政办公室、业务部，直到最后发现时，已经为期过晚，无力施用挽救之术。

有人对欧美企业的“存续时间”做过专门的统计，超过五十年的企业非常之少，一小部分企业不到它的20周年就溘然死去，活过十年的也不多，大多数在其出生后五年内就夭折了。

为什么企业的“命数”如此短促？哈佛一位研究企业史的教授指出，企业在起始之初往往冲劲很大，但随后，它就开始进入一个平稳发展时期。