

HOW TO BE A  
MIDDLE MANAGER


# 中层经理 怎样当

## 执掌团队篇

薛灿宏◎著

两头受气还是左右逢源  
挖掘中层经理的深层价值

实在 实战 实用

 经济日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中层经理怎样当?·执掌团队篇 / 薛灿宏著. — 北京: 经济日报出版社, 2021. 6

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0850 - 7

I. ①中… II. ①薛… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 106104 号

### 中层经理怎样当? 执掌团队篇

---

作 者	薛灿宏
责任编辑	宋潇畅
助理编辑	陈礼滢
责任校对	梁沂滨
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567684 (总编室) 010 - 63584556 (财经编辑部) 010 - 63567687 (企业与企业家史编辑部) 010 - 63567683 (经济与管理学术编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	11. 75
字 数	115 千字
版 次	2021 年 9 月第 1 版
印 次	2021 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0850 - 7
定 价	49. 00 元

---

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换



# 1

## CHAPTER

### 第一章 团队领导要知人善任 /1

如何带出好队伍? /2

团队管理的五大障碍 /2

管理者要有知人之明 /5

人分三六九等 /11

哪些有本事的人不可用? /15

用亲友还是用外人? /26

知人之明: 特质无法培训 /34

只买对的, 不买贵的 /39

# 2

## CHAPTER

### 第二章 团队领导要掌控局面 /45

原先忠诚, 未必现在也忠诚 现在忠诚, 未必将来还忠诚 /46

能干的人也会制造悲剧 /49

贾母不能不管 /51

风平浪静不是好事 /58

制度是建立在对人不信任的假设上的 /61

# 3

## CHAPTER

### 第三章 团队需要什么规则？ /63

进入规则：人在江湖，身不由己 /64

职位规则：君君，臣臣，父父，子子（认清自己很重要）/68

指挥规则 /75

绩效规则：只讲功劳，不讲苦劳 /81

薪酬规则：可替代性决定薪水 /85

合作规则：大家是一支球队，每个人都对比赛的结果负责 /88

# 4

## CHAPTER

### 第四章 团队冲突怎么解决？ /93

团队不能没有冲突 /94

对上冲突：方式比内容更重要 /101

解决对下冲突的三条军规 /109

如何解决左右冲突：不战而胜 /117

面对冲突的五种态度 /120

# 5

## CHAPTER

### 第五章 团队激励的手段有多少? /121

- 给个理由：为谁工作? /122
- 英特纳雄耐尔就一定会实现 /126
  - 无为而治，海纳百川 /131
  - 引而不发，上善若水 /132
- 扼杀员工积极性的两大臭棋 /135
  - 扼制消极的思想和情绪 /136
  - 经常可以动用的激励菜谱 /141

# 6

## CHAPTER

### 第六章 团队文化有什么用? /151

- 文化的力量有多大? /152
- 日本人为什么是工作狂? /163
  - 联想企业文化 /164
  - 华为公司文化 /169



## 第一章

# 团队领导要知人善任

《西游记》大家都很熟悉，里面有一支很不错的团队，就是以唐僧为首的取经团，唐僧就是唐总。这个团队有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。应该说这个团队是不错的，在这个团队里，谁是英雄？大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！孙悟空非常阳刚，七十二种变化，非常厉害。他是一个英雄！

但是在这个团队里，谁是领袖呢？当然是唐僧。我们的唐总是领袖，是不是？但唐总打架，打得过孙悟空吗？打得过猪八戒吗？恐怕连白龙马都打不过。论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里大家服从谁？这就是英雄跟领袖之间的区别！

## 如何带出好队伍？

什么是团队管理？通俗地讲就是如何带出一支好队伍，带出一支能打仗的好队伍，带出一支拿得出、打得响的好队伍！如何带出一支好队伍呢？每个管理者都会有自己的一些想法。根据我对企业的了解，对中国企业的实际状况的调研，在当今的中国市场上，要想带出一支拿得出、打得响的好队伍，主要应该解决好五个方面的问题，通俗地讲就是克服五大障碍。

## 团队管理的五大障碍

### 第一个障碍是缺乏知人之明和驭人之术

过去有一句话叫“兵熊熊一个，将熊熊一窝”或者“强将手下无弱兵”。一个领导做得好，后面的队伍就过硬！如果一支队伍不行，我想它的领导难辞其咎。什么原因都不要找，什么话都不要讲，首先问问自己，你这个领导有没有问题。

关于团队领导的问题，我认为主要应解决两件事情：

第一件事是知人之明。也就是说你要了解人，要懂得人是怎么一回事，知道什么人能够到你的队伍里来，什么人不能到你的队伍里来。

第二件事是驭人之术。也就是说你要能够驾驭下属。人是最复杂的一种动物，他的想法非常多，各种各样的人在不同的阶段会有不同的想法。所以说，在管理上没有一劳永逸的谋略，必须与时俱进！原来很忠诚的人到一家企业工作时间长了以后，可能会逐步变得不忠诚；原来大公无私的一个人可能做着做着就变得有一点贪婪；原来积极性很高的人做着做着可能积极性就没有了。不懂驭人之术是不行的。所以我们要解决的第一个问题就是有知人之明和懂得驭人之术。

### **第二个障碍是不懂得规矩的产生要有技巧**

做事要讲究规矩。究竟规矩是怎么一回事呢？在实际工作当中，经常会有一些感慨：老总说下面的人太没有用、太没有本事、太不讲规矩，而下面的人认为领导太霸道、太专制。这里就有一个规矩的问题，即规矩的认同。老总定出的规矩，员工认不认同？老总认同的规矩，有没有讲给员工听？部门经理认同的规矩，有没有讲给员工听，员工理不理解？究竟需要什么样的规矩，我们要向大家说清楚。

### **第三个障碍是不懂得团队发展还需要有冲突**

就是说我们内部也要有互相的斗争。不要简单地认为冲突只是一件坏事，一个优秀的团队不可能没有冲突。一个发展中的政权也好，组织也好，不可能没有冲突。没有冲突不是一潭死水吗？没有冲突，这个团队还有什么希望？必须要有冲突！但是冲突究竟是什么类型，什么样的

冲突我们要，什么样的冲突我们不要，这是必须搞清楚的。你和领导之间有冲突，你和你的下级之间有冲突，你和其他的部门经理之间有冲突，这些对上冲突、对下冲突、左右冲突，我们要搞清楚究竟应该是一种什么性质的冲突，应该怎么处理。

#### **第四个障碍是不懂得领导和管理属于不同的境界**

我们说，团队领导和管理，最大的不同是什么？管理的本质是围绕事情来做的，把事情做好，将目标实现，这就是管理！而领导是什么？领导的对象是人，领导是让你的员工自觉自愿地把事情做好，而管理做不到这一点。所以说既然做领导，就要谈到激励这个问题。那么激励是不是要钱？对！我个人认为，在当今的世道，在当前的市场条件下，不谈钱往往是不行的。但是薪水激励只是一种有效的激励手段，它不是唯一的激励手段。

#### **第五个障碍是不懂得团队文化有什么用**

这两年很多企业都在谈文化，大谈特谈。企业文化很流行。我个人认为，现在我们所谓的一些专家也好，教授也好，谈企业文化的时候，谈得过于深奥，过于悬乎。其实企业文化没有那么复杂。每个企业其实都有自己的企业文化，就是已有的好作风、好传统。只不过我们要有意识地把它归纳总结，有意识地形成自己独有的、有特点的企业文化。这就是团队文化建设的问题。薪水再高，永远解决不了管理上的全部问题。

我经常讲，一个企业3年做得好，可能跟运气有关；5年做得好，大多是它的老板有本事；10年做得好，说明它的规章制度算不错的了；20年做得好，肯定跟企业文化有关系！尽管你问他，你们的企业有什么样的文化？他可能说我们企业没有文化。没有文化就是一种文化，每个企业都有自己的文化。

以上就是我们要谈的团队管理的五大障碍，下面我们展开阐述。

### 管理者要有知人之明

首先我们看第一个障碍。团队领导怎么当？首先要有知人之明。

#### 管理者：做英雄还是做领袖

第一个问题：做英雄还是做领袖。有的人可能讲：“英雄是一个好东西，领袖也是一个好东西，谁不想做英雄或领袖呢？但英雄和领袖之间有什么关系，是不是我做了英雄就不能做领袖呢？”我们谈知人之明，谈带队伍，谈的就是这个问题，就是这个意思。你做了英雄就不要做领袖，你想做领袖就不要做英雄。

这话怎么讲？《西游记》大家都很熟悉，里面有一个很不错的团队，是以唐僧为首的取经团，唐僧就是唐总。他手下有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。应该说这个团队是不错的，在这个团队里，谁是英雄？大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！

孙悟空非常阳刚，七十二种变化，非常厉害。他是一个英雄！

但是在这个团队里面，谁是领袖呢？当然是唐僧。我们的唐总是领袖，是不是？但唐总打架，打得过孙悟空吗？打得过猪八戒吗？恐怕连白龙马都打不过。论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里大家服从谁？这就是英雄跟领袖之间的区别！

在中国历史上，有很多皇帝也是这样的。比如刘备，他打得过张飞吗，打得过关羽吗？都打不过！但是毋庸讳言他是领袖，不是英雄。还有汉高祖刘邦，这个人很有意思，40岁之前一事无成，在家里游手好闲，是个地痞流氓，啥正事也不干，好吃懒做。家里的生活怎么维持下去？主要是靠他的老婆，吕雉种了几亩地，一家人的日子才过得下去。刘邦在秦朝末年最大的官职是做到了亭长的位置。亭长是个什么官？用我们现在的话讲，是居委会主任，或者说是村主任。这个居委会主任、村主任在秦朝末年的时候还是不领薪水的。这是他最大的成就。论文，我们唯一找得到刘邦留下的文字无非那几句话“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方”。有气魄，可确实没有什么文采。谈武功，刘邦会武功吗？也不会。但是他到最后居然成了大汉天子！我们现在所讲的汉字、汉族、汉语等概念都是因为中国的汉朝才形成的，你能说汉朝的创立者不是一个大大的领袖？

我们再来看，刘邦这样一个似乎没有什么本事的人做了皇帝，而跟

他争夺江山的，也就是他的竞争对手是谁呢？项羽。项羽不得了，“力拔山兮气盖世”，天下第一号大英雄！我到江苏宿迁去讲课，一进城就看到一座雕塑，一个大汉举着一只大鼎。谁啊？项羽。这个人不得了！在当时的情况下，全天下单打独斗没有一个人是项羽的对手。项羽非常厉害，而且年龄上很有优势。刘邦起兵时 40 多岁，做皇帝的时候已经 55 岁了；垓下之战，项羽乌江自刎时才 31 岁。也就是说，他们开打的时候，一个是二十七八岁的壮小伙子，血气方刚，一个是年近半百的小老头。就这么两个人在打，居然屁本事没有的人成了皇帝，有一身本事的人却兵败自杀。为什么会这样？我们要检讨这个问题。刘邦他自己也讲：带兵打仗，我不如韩信；搬运粮草，安抚百姓，我不如萧何；运筹帷幄，决胜千里之外，我不如张良。我把这三个人用好了，所以我做皇帝了。这是刘邦自己讲的。

其实我们作为管理者，就要研究历史上的这些问题。尤其是从带队伍、管理人的角度看，也是很有意思的。刘邦为什么能够打败项羽？项羽要检讨哪些东西？我们发现很多有意思的东西。帮助刘邦打天下的，不仅仅是萧何、韩信、张良，还有很多人，比如陈平、英布，还有彭越。我们会发现一个问题：帮助刘邦打败项羽的人中，有相当多原来在项羽手下干过，除了萧何、曹参、樊哙几个刘邦的同乡。萧何原来是沛县的县尉，相当于沛县的人事部部长，和刘邦一起闹事，一起造反。他一直

忠心耿耿地跟着刘邦，他才是刘邦最早带过来的真正的亲信。但是除了萧何几个之外，张良当时是天下第一谋士，原来和项羽在一起探讨兵法，出谋划策：我们人多的时候，该怎么打；我们在山上，敌人在山下，地形有利时，我们怎么打。张良讲治国安邦之策，也是很厉害的。但是项羽有眼不识泰山，看不到张良的价值。张良后来七撞八撞，不知怎么撞到刘邦那儿去了。

而刘邦有一个优点，来的不管是牛鬼蛇神，还是乌龟王八，或是阿猫阿狗，他都见，见了以后，他还有知人之明。他一看你肚子里有两滴墨水，有两把刷子，就会想办法留你，有本事把你留下来。张良就是这样撞过去的。

再看韩信，他是天下第一军事家，打仗没人打得过他。韩信原来在哪儿呢？在项羽手下。项羽还真是有眼不识金镶玉，居然让韩信做了一个门前侍卫，扛着把刀在大帐前傻站着。他在项羽手下很憋屈，看没有混头了，跑到刘邦那儿去了。后来上演了萧何月下追韩信的故事，又是拜大将军，又是封齐王，实现了个人的抱负。如果没有韩信，刘邦能够打败项羽吗？不可能！刘邦跟项羽总共打了六仗，前面五仗都是败得一塌糊涂，到最后一仗才打赢了，就是垓下之战。最后一仗是谁打的？韩信。没有韩信，刘邦是不可能做皇帝的。可韩信是从项羽那边跑过来的。

还有一个谋士叫陈平。当时除了张良是第一谋士，第二就要数到陈

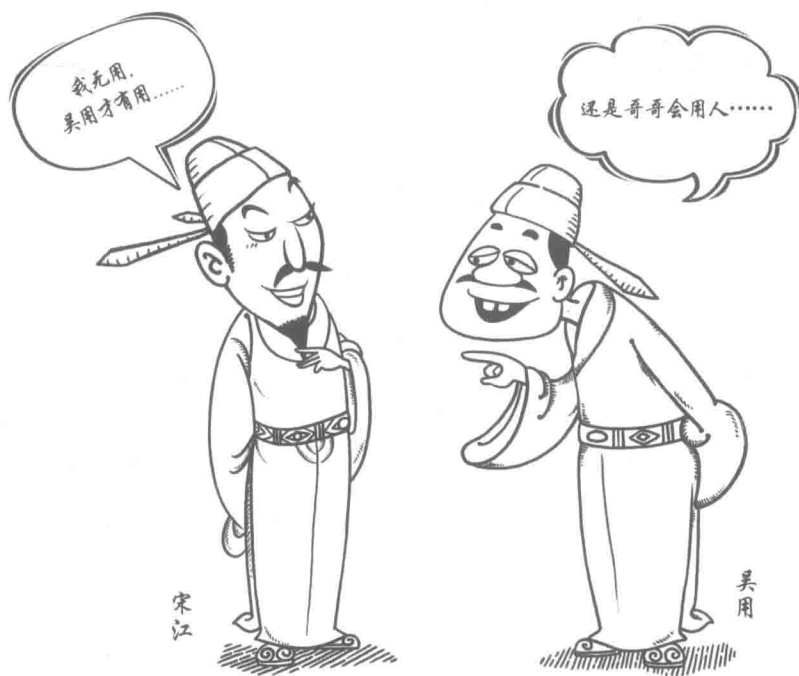
平了。陈平怎么来的？他也是在项羽手下当差的，跑到刘邦这边来了。还有一些大将，比如英布，他作战非常勇猛。论打仗，除了韩信，接下来恐怕就是英布了。英布原来在哪儿？也是在项羽手下的，也跑到刘邦这儿来了。还有一些其他人。看来看去，帮助刘邦打天下，打败项羽的人不是刘邦培养起来的，而是项羽的部下。这就有意思了，项羽成了人才培训中心的主任！自己辛辛苦苦培养的人，送给对方来打自己。连项羽的亲戚项伯在鸿门宴上也帮助刘邦。

这就有一个问题，你做英雄还是做领袖？项羽就是英雄，肯定是英雄，到现在还有很多人同情他。但是从做管理的角度上来讲，项羽太失败了，非常失败！他根本是咎由自取，自食恶果，不值得同情。

我们首先要明白做英雄和做领袖的区别，要有一种做领袖的意识。要做领袖，就要有本事把下面的人弄起来，把天下有本事的人都召集到麾下。

各位读者，可能有的是总经理，有的是部门经理，这个道理是一样的。你做总经理，要把下面的部门经理弄起来；你是部门经理，哪怕只有三五个人，也要逐步培养自己的领袖意识。虽然说只有三五个人，但也要将这几个人调理得非常顺，充分发挥他们的积极性。

知人之明的第一个条件，就是要有领袖意识。要知道这一点：要用人，而不是单打独斗。单打独斗只能做英雄，做不了领袖。领袖的作用是用人，而不是用自己。



## 人分三六九等

是不是天下所有的人到我这儿来就照单全收？不管你是谁，来了我都要呢？这里又有问题了。一个团队不是什么人都可以来的。

尽管有的书上或有的理论讲：“团队里角色要分工，性格要互补，什么样的人都应该有。”这个说法是不错。但并不是说什么人都可以到这个团队里来。角色是有不同，性格是要互补，但绝不是什么人都可以来。这个要搞清楚，你如果搞不清楚，后患无穷！是人就要分三六九等，而三六九等中什么人都有，不是哪个人都可以到你的团队里来的。

我们看曹操，他在中国历史上是一个很伟大的政治家、军事家、谋略家，对人才的态度也是开天辟地的。在他就任期间，搞了三道唯才是举，很厉害的。曹操对人才非常尊重，只要是人才他都要。你看他对人才的渴望，那种精神值得很多管理者学习。

比如他对关羽，从他看到关羽的第一天起，就知道那是个了不得的人才，一定要把关羽收到自己的帐下来。但是关羽已经跟刘备、张飞结拜做弟兄了，不愿意。曹操很有心机，他说我不着急，我用我的计谋把你拉过来。曹操想了很多办法，说了很多好话，关羽就是不听。

终于有一次，曹操自认为逮到机会了。逮到什么机会呢？那时候吕布把刘备打得落花流水，跑得没有地方躲，队伍被冲垮了，找不见了。关羽只跟着刘备的两个老婆，也就是他的两个嫂嫂在一起。为保护好两

个嫂嫂，关羽看没有路可以走了，算了，投奔曹操去吧。曹操一看，关羽来了，居然还带着刘备的两个老婆！好。好吃，好喝，好招待，欢迎。没问题的，曹操肚量大，周公吐哺，天下归心，来的什么人物他都要。

好吃，好喝，好招待以后，晚上要休息了，要睡觉了，曹操跟关羽讲：“老弟，吃喝没有问题，但是睡觉有点问题。有什么问题呢？我们这儿房子紧张，人多，没有那么多房子住。现在你们三个人，我只能腾出一间房子来给你们，你们就将就将就吧。”

曹操打的什么主意呢？我就一间房子，你们三个人住，我不相信你们不睡觉。关羽正值壮年，正是血气方刚的时候，而刘备的两个老婆长得也不错，三个人睡在一间屋子里，不信玩不出花样。曹操派人在旁边盯着，看关羽进不进去。只要进去了，裤裆里掉泥巴，不是屎也是屎！

谁知道关羽一根筋，他把两个嫂嫂送进去，自己不进去，点根蜡烛抱着本《春秋》在外面上自习，就是不进去。多长时间？几天几晚不知道，反正关羽就是不进那间房子。

曹操的想法是只要关羽一进去，就浑身长嘴也说不清了，总有一天刘备会知道。刘备知道了，弟兄还不反目？你居然跟我的两个老婆在一起了！你还能做出什么好事？你说没有，谁相信？鬼才相信！他们肯定会闹翻。只要闹翻，关羽不到曹操这边来，到哪边去？偏偏关羽就是憨，不解风情。我们说解风情的是好男人，不解风情的更是好男人。结果这