

<<联想带队伍>>

图书基本信息

书名：<<联想带队伍>>

13位ISBN编号：9787301142875

10位ISBN编号：7301142870

出版时间：2009-1

出版时间：北京大学出版社

作者：王琦，李国刚 著

页数：200

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<联想带队伍>>

前言

过去十年间，因为工作的关系，我深入访谈过500多位中国企业家和企业高层管理者，有一个问题是每次访谈必问的：“您认为当前企业经营过程中最困扰您、最亟待解决的问题是什么？”

”99%的企业家的回答都是：“队伍不好带啊！”

”我们也发现，从基层员工到高层领导，其职责从“管物”、“理事”逐渐过渡到“带人”，级别越高的领导者投在“带人”上的时间和精力就越多。

人是企业的基础，企业的一切活动都必须依靠人这一主体来实现。

<<联想带队伍>>

内容概要

本书的两位作者既有在联想的工作经历，又有从事企业管理咨询工作的专业视角，二者的结合使得他们可以更好的总结联想的管理方法，使联想的管理秘笈变成所有经理人均可借鉴的管理思想。

市面上已有的关于联想的书籍多侧重于企业发展史以及领导人的战略思想等方面，本书第一次全面公开联想经理人的内部培训教程，对中国企业的干部管理培训极具参考价值。

<<联想带队伍>>

作者简介

王琦，中国软实力研究中心研究员，高级咨询师。

1998年加入联想集团，在联想集团从事文化研究、管理培训、新员工“入模子培训”，企划、规划决策支持等工作。

在联想担任过基层管理者，有机会近距离观察和思考联想和管理模式，思考其快速成长的深层原因。2007年离开联想后，进入咨询领域，开始应用自己积累的经验服务更多的企业，并对自己的思考和实践进行总结。

著有《入职——融入企业的52个选择》一书。

<<联想带队伍>>

书籍目录

推荐序一推荐序二前言心法华山论剑，谁立巅峰——何为优秀经理？

经理是打磨“钻石”的“钻石” 人才贵在“用心” 员工为什么不能像你希望的那样好 你提供让人敬业的环境了吗 谁掌握着员工的绩效开关 敬业员工长得什么样 企业里的三类人 优秀经理人的“独孤九式”第一式 龙入江湖，仙人指路——你确信他知道具体的任务和目标吗？

辨析员工悟性 与员工沟通要明确共识 确定目标要遵循SMART原则 经理要学会关注结果 要对员工提出适当的期望 捋清岗位职责第二式 兵马未动，粮草先行——你提供的资源充分、合理吗？

布置工作要考虑匹配资源 与员工在资源上达成共识 特别注重背景信息资源 给员工匹配“智力”资源第三式 曹操拜将，韩信点兵——你找到最适合的人了吗？

什么是才干 如何了解员工的才干 把才干和岗位工作匹配起来 平淡的工作是否需要才干第四式 及时鼓励，激发潜能——你的鼓励有效吗？

正面激励往往更有效 好员工是赏识出来的 表扬要及时适当 优秀经理的表扬百宝箱第五式 关注员工，心随心动——你与他们的心够近吗？

关注员工的内心感受 帮助员工应对生活第六式 兼听则明，用智则灵——你的团队有创意吗？

下君尽己之力，中君尽人之力，上君尽人之智 建立员工建议的渠道和机制 员工建议不适合怎么办第七式 赋予使命，成就伟业——你们的团队愿景明确吗？

做事业而不是做工作 要唤起人们对大海的向往 帮助员工了解公司第八式 同舟共济，饮血盟誓——你能把团队拧成一股绳吗？

企业内往往存在着不信任的情况 诚实、开放、言出必践是取得信任的关键 有深度信任的团队最具战斗力 经理要帮助员工增进相互了解 增进团队成员相互了解的训练方法第九式 飞龙在天，永续向前——你能为他们的发展做什么？

定期帮助员工认清进步标志 联想的总结体系 如何进行员工面谈 关注员工个人发展 发展是多元化的 关注员工的职业生涯规划 创造学习氛围结语 任督二脉，独步武林——优秀管理者的两大制胜法门 练好基本功，警惕高山病 绩效=能力×意愿

<<联想带队伍>>

章节摘录

第一式龙入江湖，仙人指路——你确信他知道具体的任务和目标吗？

如果你问小王，她清楚工作要求吗？

她会坚定地地点头说是。

小王是非常喜欢做计划的人，每周都有工作周报，列出本周要完成的主要工作有哪些。

对接受的任务，她也一定要明确自己的目标到底是什么，否则，她会感到迷惑，工作过程中会丧失判断力。

正是因为上一份工作让她始终不能清楚自己的目标是什么，她才选择了离开。

但如果现在要她对“是否清楚工作要求”来为自己打分，她会打5分。

因为她非常清楚经理对她的要求及每项工作的目标，她可以在工作中充分施展才华，这样的工作让她心明眼亮，有成就感。

小李的情况则正相反，他正郁闷着呢。

他已经两次去与经理沟通他所接手的新业务目标是什么了，但经理解释了半天，他还是懵懵懂懂。

看到经理已经有点不耐烦的样子，他只好不再多问。

他想，也许经理自己也不清楚呢，毕竟是新业务呀，边做边看吧！

如果这时你要小李对“是否清楚工作要求”做评价，他一定会说：非常不清楚。

没有不好的员工，只有没被放对位置或激情没有被激发出来的员工。

员工是条龙，初入企业或新接受某项工作时，必须得到明确的指示和要求，否则便成了盲龙，作用无法发挥。

知道工作职责和目标，这是员工对工作环境最起码的要求。

经理必须要解答员工心中这样的疑问：要我干什么？

我需要交付何种结果？

从事一项工作，当然得知道工作要求和目标了。

但真正把这项工作做好却并不容易，实际工作中有不少员工会因此产生疑惑，遭遇困难。

辨析员工悟性曾经读到这样一个故事：辛亥革命后，黎元洪任湖北军政府都督，某日与众部下议事，常州人梁适武问及如何处理清朝降将罗金成及其麾下清兵数十人，黎略一思索，即召文房四宝书以“

何水无鱼？

何山无石？

何树无枝？

何子无父？

何女无夫？

何城无市？

”一谜作答。

部下有通佛典者看后心领神会。

皆拱手：“都督真菩萨心肠也！”

”黎微笑不语。

至梁适武返办公署欲行收编降兵，其在场幕僚章公行阻止他说：“梁公误矣！”

”解谜后梁适武大悟，遂将降将罗金成及其麾下清兵数十人设计秘密处决。

《释迦凡尘语录》名曰：劝修经，南水无鱼？

无山无石？

阿人无父？

弥女无夫？

陀树无枝？

佛城无市？

语咒“南无阿弥陀佛”。

意如通佛典者所解，放清兵降将一条生路。

<<联想带队伍>>

然而幕僚章公行所解却是如此：何水无鱼？

隐喻“清”字；何山无石？

隐喻“冰”（兵）字；何树无枝？

隐喻“余”字，余有残余之义；何子无父？

隐喻“孽”字；何女无夫？

隐喻“处”字；何城无市？

隐喻“死”字。

按章公行所言：黎都督不愿在众部下面前斩降兵致惑人心，但他应知降将罗金成为人善变无信，所以责令梁公秘密处决降兵。

虽是小小一谜，但令人感慨的是，由于不同的解法，又都是如此有理有据，几十条生命瞬间获释，瞬间又灰飞烟灭。

黎元洪的谜面正解到底如何可能已成为一个千古之谜，这点我们不关心，但需要注意的是，我们绝不提倡经理用这样的方式与员工沟通，让员工去猜测，去悟，这样很容易出问题。

实际工作中确有不少企业在强调员工要有悟性，经理在给员工布置工作时，有意无意地在让员工自己去“悟”，更有企业把“悟性”堂而皇之地写到了对员工的要求上。

什么是悟性？

提这样问题的人肯定没悟性，自己去悟吧！

我们来比较一下中国功夫与日本功夫，后者显得简单直接。

据说日本剑道主要就是四招：劈、刺、拦腰砍、投掷；而中国功夫则博大精深，经常见到武侠小说中描述：高山峻岭之上，一白发飘飘的老者带领一齿白唇红的少年在闭目打坐，数年之后，少年终于悟出剑招精髓，可以达到手中无剑、心中有剑，达到人剑合一的至高境界。

要练成绝世武功，需要有慧根，需要不断去悟，没有悟性是万万不可的。

但是，在企业中，更需要的是简单有效的招式，方向要明确，任务要明确，完成标准也要明确，企业内禁止打哑谜。

上级在布置任务时应注意讲清原则，说明背景，尽量不让下级进入“悟”的状态。

在选择下级时，应把握关键原则，尽量不要受其是否听话、是否有“悟性”、是否与自己相似等因素左右。

这一点，联想集团柳传志在选拔人才时把握得很好，联想管理三要素中“搭班子”特别提出对人的要求：胸襟、大局观、正直等。

在这样的原则下选出的人可能与自己有很多地方不同，但却绝对可以独当一面，而且可能正好是与领导者本人形成最佳互补团队的人。

与员工沟通要明确共识一次，在某公司的员工士气调查座谈会上，一位员工说：她的经理跟她讲，你要做的事我不明白，我的上级也不明白，但你要明白。

这位员工很郁闷，她也不明白她到底怎样才能明白。

有的时候，真的不是员工笨，而是经理没有说清楚，或经理本身就不清楚。

苛刻的上级公司市场部王经理将布置某产品上市促销活动会场的任务交代给主管小刘。

要求他在星期五下午下班前完成会场布置，以便第二天的促销活动能够顺利开展。

小刘接到这个任务就把三位属下找来，当面告知他们如何布置会场，并交代他们着手准备。

星期五下班前王经理来到会场。

看到主管小刘他们布置的会场，很不满意地对小刘说：“怎么把桌子排成一排排的呢？

不便于大家交流啊！

这么少的座位怎么够呢？

明天过来的客人很多，至少还得有20把椅子。

还有，怎么不准备一些水果和小吃？

挂这大红色的横幅干什么？

开表扬大会？

还是作报告？

<<联想带队伍>>

”小刘心里挺委屈。

他是个在工作上认真负责、埋头苦干的主管。

但情况似乎经常是这样，干了不少事情，却常常只落得上司的批评。

在他眼里，王经理是个挑剔、苛刻、不讲情面的上司。

而王经理也是一脑门子的火。

对他来说，这样的情况也有很多次了。

他不是不知道小刘做事很认真很负责，但交给小刘的任务，得到的总不是他要的结果。

批评重了，他知道小刘很委屈。

但事到临头要他耐住脾气不发火，他又做不到。

一个上司、一个下属就这样陷入了一个怪圈。

产生这个问题的原因是什么？

请先看下面这幅图画：图2-1小兔子和兔妈妈画面中，兔妈妈板着脸，小兔子在哭，小兔子面前是胡萝卜。

你能猜出来小兔为什么哭吗？

这是美国一位心理学家做的一项心理实验。

当时，他找来两个七岁的孩子进行测试。

汤姆是来自贫穷人家的孩子，家里有六个兄弟，安迪则是一个家境富裕的医生的独子。

心理学家叫两个孩子看图画，请他们把画中的意思说出来。

汤姆立刻说：“小兔子在哭，是因为它没吃饱，还想要东西吃，而兔妈妈不让他吃。”

“不是这样的，”安迪抢着说，“它不是没吃饱在哭，而是因为它已经不想再吃东西了，但它妈妈强迫它非吃不可”。

这个故事我曾在多次培训中引用，让学员猜小兔为什么哭，学员的回答可谓千奇百怪，不一而足。

有的说：小兔怕自己吃了，别的兔子吃不到了；有的说：小兔觉得太好吃了，感动得哭了；还有的说：

小兔子觉得太难吃，想吃肯德基，可妈妈不让，所以哭了。

最离奇的猜测是：小兔子吃萝卜时硌牙了，疼得哭了。

一幅简单的图画，大家的结论差别竟如此之大。

为什么？

最关键的原因是每个人所处的环境不一样、每个人的背景及看问题的角度不同。

小兔为什么哭？

只有小兔自己知道。

你如果要知道真正的原因，只有去问小兔，去换位到小兔的环境中体验那种感受。

我们再来做这样一个游戏。

表2-1中有“信任”二字，请你用1分钟时间，在表格中写出九个与“信任”二字相关的、你联想到的词汇。

可以是该词的定义、同义词、词义解释，或联想词。

没有对错、好坏之分。

表2-1“信任”填空信任写好之后，请你找八个人，让他们也写出九个与“信任”相关的词汇。

之后，请比较一下，看能否在你们九个人写的词汇中，找到一个写得一模一样的。

我在培训课堂中，曾经多次做这个小游戏，结果很少有哪个小组能找出共同词汇来。

一个我们非常熟悉的词汇，一群彼此相熟的人，为什么却不能找到一个共同的词汇呢？

《信息生态学》的作者托马斯·达文波特说：一个组织越是了解与其业务相关的词语或概念，就越难找到一个通用词，或对该词的理解达成共识。

确实，有些事情我们自以为是明白无误的，但事实往往不是。

如同盲人摸象一样，人们对事物的认识往往受限于自身的角度，因而对相同的事物往往有不同的理解。

这里的关键是要澄清，努力去了解对方的想法，而不要想当然地猜测。

前述王经理和主管小刘的例子中，显然不是领导和属下之间性格冲突的问题，而是对任务和目标没有

<<联想带队伍>>

清晰界定，导致上级和下级不能通过沟通达成对“任务”的共识。

成功的沟通是达成共识的沟通，不单是经理说清楚了，更是要员工理解明白了。

在案例中，小刘知道自己的任务是什么，但对目标的理解与王经理不一样，如果王经理布置工作时能将目标明确说清楚，就不会有这样的麻烦了。

更进一步，在与员工还没有达到一定程度的理解和默契时，布置完工作后，还应请员工复述一下工作的目标，这个方法看起来简单，但却可以有效地减少错误发生。

应用SMART原则可以有效地将宏观大略和业务目标转化成集中而具体的工作目标。

SMART含义如下：Specific具体的Measurable可以衡量的Achievable可以实现的Relevant相关的Time-based有时限性的即目标必须是具体的。

明确要完成的事情究竟是什么？

根据客户的要求、业务目标的需要，具体的结果或产出是什么？

为了达到所期望的目标，应该采取什么样的具体措施？

与这个目标相关的人是否在该目标上达成了共识？

目标应该是可衡量的。

可衡量方可管理，要明确业绩目标是什么（日期、次品率、利润等）？

用什么样的数字化的或描述性的衡量标准来判断结果或产出是否达到了目标要求？

这些标准清晰吗？

如何能知道团队或个人是否达到了目标？

如何检查他们的工作进展情况和结果？

目标是可实现的。

要考虑到为了达到这个目标需要付出哪些努力？

团队和个人是否有信心经过努力实现目标？

阻碍团队或个人达到目标的障碍是什么？

潜在的障碍或阻力是什么？

为了达到目标，团队或个人需要什么样的资源？

有现成的资源吗？

目标还应是具有相关性的。

目标是否与业务目标直接相关？

两者之间是否有一个直接的联系？

团队或个人是否明白，达到目标会对实现企业经营目标产生什么影响？

目标是否解决了客户的需求问题？

目标是否与个人的工作描述和职责相联系？

在20世纪70年代的中国，为了消灭老鼠，有些地区曾把目标定为：每人交老鼠尾巴若干。

结果是流程简单，考核错位，据说最后社会上竟出现了老鼠饲养专业户专门有偿转让鼠尾巴，考核导向的结果使制定的目标与终极目的脱钩，老鼠反而越来越多。

在企业中类似现象也可能存在，如把培训年目标定为人均××学时、公司人均利润为××万元，但这到底意味着什么？

如果这些不能做到清楚明确，可能是目标达到了，但目的却未实现。

目标必须是有时限的。

要达到目标需要多少时间？

目标必须什么时候完成？

为了达到最终的目标，是否确定了审查团队或个人进展情况的确切日期？

时间的限制是否会保证那些与该目标相关的人员有时间完成他们各自的目标？

请考虑下面的目标是否符合SMART原则：（1）对两家公司的自动生产线制造工艺进行基准化改造。

以最大额度为3万元的预算在第三季度结束前完成这个项目。

（2）改进和提高印刷电路板粘接表面安装装置的生产效率，从2007年第四季度到2008年第四季度使周期时间缩短5%。

<<联想带队伍>>

(3) 利用电子邮件支持系统大力提高服务质量, 到2008年第四财季结束前使总体客户满意度得到大幅提升。

上述(1)的目标中提到了时限, 提到了项目预算, 但对基准化界定得不清楚, 目标不够具体, 不可衡量。

(2)的目标是具体可衡量的, 也是有时限的, 如能保证实现且可与其他业务目标相关联, 就是好目标。

(3)的目标不够具体, 不可衡量。

经理要学会关注结果有时, 确实是经理也不知道某项业务该做到什么程度, 这在开展新业务时表现较明显。

因对业务的发展规律不了解, 对市场的前景也无法预测, 有太多的变动因素, 所以作为管理者对其中的具体目标也无法界定清楚, 这时, 该怎样向员工布置工作, 并提出要求呢?

让我们来看一下管理大师彼得·德鲁克早年经历的一件事。

1944年, 彼得·德鲁克负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策, 时任通用汽车公司CEO的斯隆对他说: “我不知道我们要你研究什么, 要你写什么, 也不知道该得到何种结果, 这些都应该是你的任务。

我唯一的要求, 只是希望你将你认为正确的写下来, 你不必顾虑我们的反应, 也不必怕我们不同意。尤其重要的是, 你不必为了使你的建议容易为我们接受而折中。

在我们公司, 谈到折中, 人人都会, 不必劳驾你来指出。

你当然可以折中, 不过你必须先告诉我们什么是‘正确的’, 我们才能有正确的折中。

”这是多么经典的界定结果, 你可以对新业务的发展规律还不清楚, 但不可以对目标说不清楚。

将自己都不清楚的事毫无原则地甩给员工去做, 是不负责任的表现。

细腻上司遭遇激情下属接到行政部经理尚娴的离职申请, 黎艳半晌说不出话来。

9个月前, 原行政主管离职后, 在人力资源部门(HR)的协助下, 尚娴招聘了一位新的行政主管方晶晶。

不到两个月, 尚娴就找到黎艳, 要求提前给方晶晶转正, “她做得太出色了, 不仅表现在工作绩效上, 而且她是一个激情高昂的员工, 她的这股激情传给了行政部的其他员工, 以前经常在我面前发牢骚说行政工作既累又不讨好的同事, 现在都改变了这种观点, 做事都投入多了。

此外, 她给行政管理工作带来很大的革新……”尚娴显然非常欣赏这位新聘的下属。

见黎艳还在犹豫, 尚娴举例说, “上周公司举办活动时, 她提出将活动现场的复印事务外包给打印机的想法, 不仅给公司省下了一大笔钱, 还赚了不少……”尽管按公司的惯例, 鲜有员工能在如此短的时间内提前转正的, 尤其是非核心业务部门的员工, 但在尚娴的一再坚持下, 黎艳同意了 this 个建议。

转正后不到二个月, 黎艳就发现, 以前素来非常喜欢在同事面前夸赞方晶晶的尚娴, 突然变得沉默了, 不再出言必称“我们部门的小方如何如何”了。

刚开始黎艳并没有在意, 但一个偶然的机, 黎艳发现她们俩开始有些形同陌路, 才觉得她们之间可能出了问题。

正准备过问, 尚娴已经主动找上门来了, 向黎艳抱怨说, 方晶晶不如前段时间表现那么出色了, 激情也在消退。

黎艳询问是否因为已经转正了, 表现欲望下降了?

尚娴犹豫了半天, 否定了黎艳的说法。

“当时, 我主观地认为, 这肯定是方晶晶在对公司的新鲜感消失后, 表现欲望下降的原因。

”没过多久, 尚娴再次找到黎艳, 向她咨询怎样激励方晶晶最合适。

在黎艳的坚持下, 尚娴才坦言告诉黎艳, 自己与方晶晶在工作关系上存在矛盾, “方晶晶坚持认为我管得太细了, 没有给她足够的空间, 认为我限制了她的激情。

”尚娴对此颇为委屈, “其实我是比她更了解公司的文化及行业内的现状, 应该有所为, 有所不为。但她年轻好胜, ‘初生牛犊不怕虎’, 我们在有些地方无法相容, 我只是相对过于谨慎和细心, 她是横冲直撞, 不考虑环境与后果。

<<联想带队伍>>

”尚娴举例说，方晶晶一直建议将公司的食堂制度取消，即使不取消，也考虑以外包的形式来降低公司的成本。

但熟悉公司内情及高管性格的尚娴，却知道这个建议虽然非常好，但却与高管的风格相去甚远，不可能得到高管的批准。

<<联想带队伍>>

媒体关注与评论

“带队伍”有两层含义，一是什么样的“队伍”，二是怎么“带”。

这本书从“队伍”出发来谈如何“带”，注重对“队伍”的分析，更加关注员工的感受；从怎样使员工“能干”并且“爱干”来分析管理者应有的管理行为，找到了原点自然能够走对路。

——贺亚敏中化集团人力资源高级经理 联想的带队伍思想确实是中国企业中非常有特色的管理思想，特别是在我所接触过的国内领先企业中，联想的带队伍方法更是胜人一筹。

它纠正了职业经理人高估绩效管理工具这一企业中普遍存在的错误，强调通过打造敬业的团队来提高组织绩效。

本书是对联想带队伍方法的总结，值得有这方面管理困惑的企业管理者学习借鉴。

——张涛安踏体育用品有限公司副总裁 很多企业的管理者都容易走入一个误区：把下属能力的提升寄托于培训，而忽视了在实践中的辅导。

这本书通过大量的联想内部案例，从具体的管理实践出发，讲述了管理者如何通过工作辅导来提升下属能力和绩效。

——许钢联想移动通信科技公司人力资源部总经理 “管人”是企业管理中最重要的内容之一，“管人”的风格大致可以分为两类，一类是针对缺陷问题的负激励管理，一类是侧重优点成绩的正激励管理。

而越来越多的白领和知识工人需要的是正激励管理，这本书在这方面做出了很好的阐释。

——王友胜北京奔驰-戴姆勒·克莱斯莱汽车有限公司高级培训师

<<联想带队伍>>

编辑推荐

市面上已有的关于联想的书籍多侧重于企业发展史以及领导人的战略思想等方面,《联想带队伍》第一次全面公开联想经理人的内部培训教程,对中国企业的干部管理培训极具参考价值。

“带队伍”要做好三件事:一是如何让员工爱打仗,即充分调动员工的积极性;二是如何让员工会打仗,即提高员工能力;三是如何保证作战有序,即使员工队伍有序,协调、效率高。这些就是组织、架构和规章制度要解决的事。

——柳传志第一次全面公开联想优秀经理人治军秘方。

这是一套解决“带队伍”难题的神秘方案!

秘方名:联想带队伍之“独孤九式”主治:人心懿了,队伍不好带了实施关键:满足员工的工作需求和精神需求,实现互动式管理主要成分:第一式龙入江湖,仙人指路—明确职责与目标第二式兵马未动,粮草先行——合理配置资源第三式曹操拜将,韩信点兵——找到最合适的人第四式及时鼓励,激发潜能——让鼓励更有效第五式关注员工,心随心动——拉近心灵距离第六式兼听则明,用智则灵——激发团队创意第七式赋予使命,成就伟业——明确团队愿景第八式同舟哭济,饮血盟誓——强化团队凝聚力第九式飞龙在天,永续向前——提供发展平台预期疗效:培养敬业员工,提升团队执行力和组织绩效。

适用人群:企业掌门人、团队带头人、项目负责人。

<<联想带队伍>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>