

# 《三分管人七分带人》

## 图书基本信息

书名：《三分管人七分带人》

13位ISBN编号：9787530852743

10位ISBN编号：7530852744

出版时间：2009-10

出版社：天津科学技术出版社

作者：罗建华

页数：305

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《三分管人七分带人》

## 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。

# 《三分管人七分带人》

## 内容概要

《三分管人七分带人》结合跨国企业经验，融入东方组织的特性，将管理者遇到的管理问题分为团队发展问题、管理者素质问题、管理环境问题等9个大方面，并且深入设计到具体的管理手段和管理工具之中。通过针对性的训练和实用性的技巧，帮助管理层轻松地解决管人用人、激励机制、团队发展等方面的问题，是中阶层领导必备的案头宝典！

# 《三分管人七分带人》

## 作者简介

罗建华

笔名毛屋堂，60年代生人，著名企业管理专家，世界华人作家协会会员。现为中、日、韩、德等多家外企首席管理咨询顾问。作者从事企业管理20多年，深谙国企和外企的不同管理模式和其管理缺陷，有着非常丰富的管理经验。著作有《规模制胜》、《完善说客》、《面具》、《职场潜规则》等。

# 《三分管人七分带人》

## 书籍目录

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”担负的历史使命铸造团队“构造力”搅动组织“沉淀层”你的责任：升级员工能力建立个人权威与累积相互信任感第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，要于变革中突围三板斧清除变革障碍化解对方的抵制封杀顶扛者机会表彰失败，鼓励创新第3项修炼 收服人心工程收获人心须抓住最佳时机关注工作本身VS关注员工生活发现你的“导弹型人才”别把他人当沙捏，勿把下属作马骑修缮你的亲和力第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拆除身边的“炸弹”小酒杯解决大问题关掉他的警报系统第5项修炼 优化管理环境竞争愈激烈，友情愈珍贵好朋友是成功路上最难得的财富资源团队层级结构管理中的利与弊减少摩擦，弱化冲突，化敌为友为下属的成功鼓掌喝彩第6项修炼 筑堤以蓄水，放水以养鱼发现团队里的“台柱子”我的升职机会在谁的手中?不擅展示自我，等于埋没自身当你的提议涉及多个部门利益时第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给调皮的“骆驼”压上重物因才定性，按类施治与喜怒无常的上司PK为争夺者设置迷障第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让沉默寡言者从消极心理走出去愤世嫉俗者真的看破了红尘?团队中不同能量的相互牵制设置阻隔疑心病的樊篱第9项修炼 整合人际关系。铸造和谐共鸣认识抱怨的危害，挤除埋怨的毒汁为下属打造一块“共鸣板”烧好第一餐饭，做成第一件事清理团队中的“臭鸡蛋”走出角色错位的困境

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

冷兵器时期，居于蛮荒地、文化落后的游牧民族，如亚洲内陆骑在马背上的蒙古部落，常常南下掠夺、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。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

## 《三分管人七分带人》

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。

# 《三分管人七分带人》

## 编辑推荐

《第一财经》、《企业家》、《新管理》（台湾）、BTV财经频道、腾讯网、新浪财经频道等两岸三地全国30多家专业媒体报刊联袂推荐。中国式的管理技巧+国际化的管理思想模式+生动的现身说法案例+流行大开本。畅销书《基业常青》、《从优秀到卓越》同类作品，比《带队伍》更精彩！著名企业管理专家、财经报刊专栏作家、《诺基亚帝国》作者罗建华最新著作。国内著名企业管理顾问、中华工联企管会名誉会长祝锡金强力推荐。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。卓越领导力的9项修炼，管出优秀的队伍，带出卓越的团队。如何管出优秀的队伍？怎样带出卓越的团队？员工到底要怎么管？一部专为中基层管理者打造的全方位带队伍指南，这些问题，你是否正在面对，或已经头痛许久：出现问题员工，手把手地带，下属还是不能上手，究竟该集权管理一条鞭到底，还是充分授权民主至上，如何激励员工，提升团队士气，想协助员工成长，效果却适得其反？挑选下属升迁，难以取舍？下属意见与你相左时，如何管理？变革方案迟迟无法顺利执行？12口有一项答案为是，请立刻阅读《三分管人七分带人》！



# 《三分管人七分带人》

## 精彩短评

- 1、案例很多很丰富，对管理到底意味着什么把握很到位。另外，可读性比较强。
- 2、很多道理其实都懂，书面上的经验来的更为直接。但是经验总归是别人的经验，好比别人的足迹一样，自己再去顺着脚印走一遭，不见得能走得分毫不差。
- 3、一本还算可以的书，至少里面有一些觉得挺适用的
- 4、不光是我对此书的评价高 连我们领导都非常赞赏的一本书 从这本书里可以看到很多我们从来就没想到过的东西
- 5、写得很全面，对上下级，同事之间关系的相处都有涉猎，还没看完。。

1、如果你是一个管理者，那么难免会遇到各种各样的管理问题。比如，你带领的团队中出现问题员工——工作时间不好好工作，喜欢挑事儿，甚至破坏团队团结等；比如，你十分看好一个新下属，希望把自己所掌握的专业知识统统传授给他，但是无奈手把手地教，他也无法上手；比如，工龄超过三年的老职员，士气下降，不晓得应该怎么去激励；比如，想要提拔下属，但是偏偏看好了两个候选人，不知道如何做出取舍；再比如，你提出的变革方案遭到下属的反对，迟迟无法得以贯彻执行……作为管理者，如果你尚未遇到这些大大小小的问题，那么你也走在即将与之相遇的路上。怎样才能更好地解决它们？全方位地抓好带队伍的工作任务？这是一个管理者必须去思考的问题。也只有这样，才能真正成为一个称职的管理者。我想，这本书几乎概括了所有与管理有关的问题和难题。甚至可以称其为“一本教会管理者如果带队伍的百科全书”。

2、已经看完。颇有受益。作者这种将西方的管理思想巧妙地中国化、本土化，可谓一大创新。对于中国企业领导者来说，相当实用。既有国际化的管理眼光和超前的管理思想，又有适合中小型企业中国式的带队伍绝招。因为，适合的才是最好的。本书正是这样的一部适合中基层管理者的最佳指南。相信看过本书的领导者定会有所受益。也相信没看本书的朋友看过绝不会后悔。

3、首先需要提到一点：这本书无论从内容还是装帧，恰好是我喜欢的那一种。所以，毫不犹豫地买下。前几天国庆假期，哪儿哪儿人都多，于是决定什么地方都不去，泡泡图书馆和书店。现在的新书种类真多，一段时间没来了，书架旁很多新推出的畅销书已经开始码堆了。我平时爱好写点小文章，喜欢历史书和经管书，刚好这两种书在同一楼层。想看的书还没找到，一个半小时已经过去了。翻看经管书的时候，这本书跃入眼帘，它的封面设计颇有些学术味道，又带了一点点《达芬奇密码》的感觉。先看前言，作者观点十分新颖，语言也很犀利。他从封建经济时代讲到计划经济年代；又从崇尚个人英雄主义时代讲到如果正确看待团队管理时代。整本书围绕的核心思想就是“从根本上教会中层管理者带队伍”。目录非常简洁，一目了然。内文结合了一些跨国企业经验，同时又融入了东方管理的特性，将管理者遇到的诸多问题，详细划分为团队发展问题，管理者素质问题，以及管理环境问题等9大方面。我坐在书架旁的小凳子上，一口气看了三分之一。有时间逛书店的朋友可以去翻翻，想买的话貌似还是网店便宜一些。

4、无论是中层对下级，还是上级对中层。只要在同一家公司工作，大家就是低头不见抬头见的同事。不过，平级之间的同事比较好相处，有些老同事变成了老朋友，关系更进一步。但是，如果是上下级之间，则很难做到坦诚相待。每个人都是独立的个体，俗话说：谁都不傻。正因为每个人都有自己的小算盘，小心眼儿，所以管理就成为一门不得不学的课程。对于那些老资格的上级领导来说，主要职责就是做决策，而真正为公司跑腿办事的人还是一些中基层。他们刚刚被上级领导从平级同事中提拔出来，难免会遇到很多困难。过一段时间之后，或许才能稍稍适应一下。作为公司的中层，要学的东西实在是太多太多了。

# 《三分管人七分带人》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)