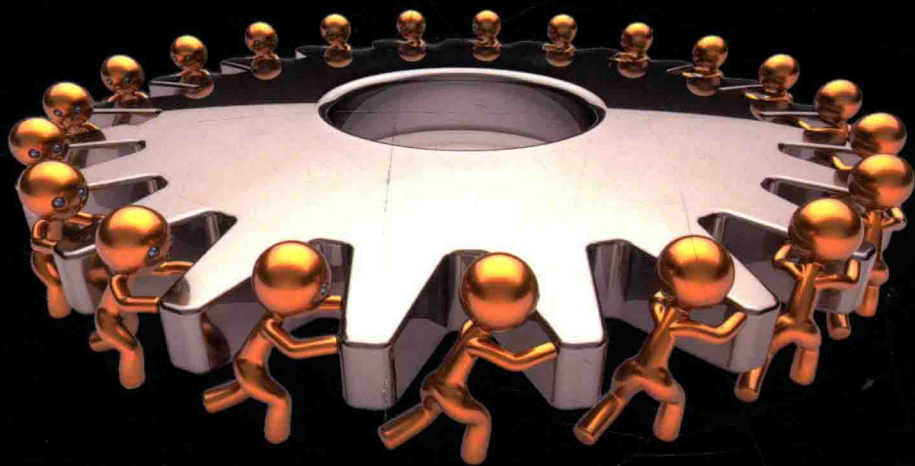


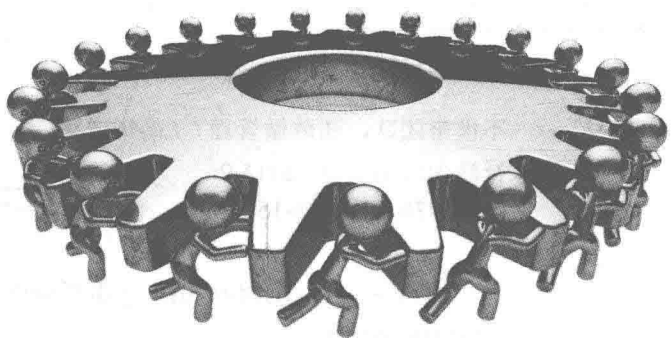
怎样把团队中的庸才变为干将 / 胡华成◇著

不懂带团队， 还敢做管理？



想管好团队，做出色的管理，
读懂这本书就够了！

国家行政学院出版社



不懂带团队， 还敢做管理？

胡华成◇著

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

不懂带团队, 还敢做管理? / 胡华成著. — 北京 :
国家行政学院出版社, 2015.9
ISBN 978-7-5150-1574-3

I. ①不… II. ①胡… III. ①组织管理学—通俗读物
IV. ①C936-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第212661号

书 名 不懂带团队, 还敢做管理?
作 者 胡华成
责任编辑 何伟华 李石华
出版发行 国家行政学院出版社
(北京海淀区长春桥路6号 100089)
(010)68920640 68929037
<http://cbs.nsa.gov.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司
版 次 2015年9月第1版
印 次 2015年9月第1次印刷
开 本 710mm×1000mm 16开
印 张 16
字 数 180千字
书 号 ISBN978-7-5150-1574-3
定 价 35.00元

本书如有印装质量问题, 可随时调换, 联系电话(010)57159066。

前言

随着知识经济时代的到来，各种知识、技术不断推陈出新，市场需求也越来越多样化。这就意味着，企业要面临更为紧张的市场竞争形势，而且这种竞争较之以往更为复杂。而这错综复杂的竞争形势和扑面而来的海量信息也给创业者提出了更高的要求，想要单枪匹马获得创业成功的希望更为渺茫。这就是说，创业者要想在竞争中争得一席之地，就必须放弃单打独斗的竞争方法，必须依靠团队的力量，通过打造高绩效团队，借助团队成员之间的相互协作来获得高水平的应变能力以及持续创新能力，确保团队在激烈的竞争中提高竞争力，获得更多竞争优势。

管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯将团队定义为，两个或者两个以上相互作用、相互依赖的个体为了特定目标，按照一定规则结合在一起的组织。组建团队，是为了合理利用每个成员的知识 and 技能协同工作，通过解决各种问题来实现团队成员共同的目标。

团队的成立，对团队领导者的管理提出了更高的要求，因为团队是由多个具有不同思想和不同个性的个体组成的，如果个体

全部按照自己的意愿行事，那么，团队形成的合力甚至会低于单个团队成员产生的作用，要想使团队创造 $1 + 1 > 2$ 的奇迹，团队领导者必须要采取科学、有效的团队管理方法，将组建的团队凝成一股巨大的力量，用高水平的团队凝聚力和竞争力来打造团队竞争优势。

关于如何管理团队的问题，团队领导者可以从盛田昭夫的团队管理案例中受到些启发。

盛田昭夫是日本著名企业家、索尼公司创始人之一，因为其出色的经营管理能力而被誉为“经营之圣”。盛田昭夫为了培养员工的合作意识，为了和员工们建立良好的关系，多年来一直保持着和职工一起就餐和聊天的习惯。一天，他按照惯例在职工餐厅享用晚餐，所有员工都非常开心地互相交谈着，只有一位年轻的小伙子，闷闷不乐地坐在一旁埋头吃饭。见此情景，盛田昭夫主动坐到这位年轻职员的对面，和他交谈了起来。

那位员工起初不愿意多说，直到几杯酒下肚之后，才慢慢道出其中缘由。原来，这名年轻的职员是东京大学高才生，毕业后曾经在一家待遇优厚的公司工作。由于对索尼公司非常向往，于是跳槽进入索尼公司。进入索尼公司的那一刻，这位年轻公司坚信，这就是自己一生最为正确的选择。然而，工作了一段时间之后，这位年轻职员发现，他根本就不是在为自己曾经崇拜得发狂的索尼工作，而只是在为课长服务。在他眼里，他的课长是个缺乏能力的人，更可悲的是，这位年轻职员无论是提建议还是其他行动，都必须经过课长的批准。这位年轻职员是一位爱动脑、爱钻研的

人，他常常会有一些小发明和改进，对于他的这些成果，课长非但不表示支持，还挖苦他有野心，讥讽他是癞蛤蟆想吃天鹅肉。对于一直受到课长控制和打压的这名年轻员工来说，这名课长代表的就是索尼，正因为如此，他感到非常沮丧，对索尼充满了失望，他没想到自己放弃优厚的待遇投奔的地方，没想到自己曾经一心向往的索尼，竟然是这种情况。听了这位年轻职员的抱怨，盛田昭夫非常震惊。他想，这样的问题恐怕在公司内部不在少数，管理者理应关心员工的苦恼，设身处地为员工着想，而不是压制员工，堵塞他们上进的路。于是，盛田昭夫决定对人事管理制度进行改革。

按照盛田昭夫的意思，索尼公司每周出版一次内部小报，上面刊登了公司各部门的人才需求信息，员工可以自由前往应聘，应聘者可以直接去相关部门应聘，对于这些，他们的上司无权阻止。为了满足那些精力旺盛、干劲十足人才的需求，盛田昭夫规定，公司每隔两年允许员工调换一次工作，这样就变员工的被动等待为企业主动给他们展示才能的空间。在实行内部招聘制度以后，索尼公司有能力的 talent 大都找到了自己较为满意的岗位，索尼公司的团队士气得到很大程度的提高，团队成绩也取得了新的飞跃式进步。

在本案例中，盛田昭夫的管理，首先，体现了他优秀的团队聆听能力，他通过主动听取员工的意见来及时了解团队成员的需求和团队管理中出现的问题；其次，也体现了他的团队激励，他对员工的尊重以及对员工需求的满足，都起到了激励员工，提升员工工作积极性和主动性的作用；再次，他的管理也体现了团队

授权，按照他出台的规定，员工可以通过企业内部应聘等形式，得到能够发挥自己能力和水平的平台，最大限度地发挥个人实力。管理者在日常管理工作中，也可以效仿和借鉴盛田昭夫的管理方法，来打造高绩效团队。

团队管理，除了包括团队聆听、团队激励和团队授权方面的内容，也涉及团队合作、团队激励、团队执行、团队分享、团队士气、团队监督和团队创新等方面的知识。对于想要了解这些内容的管理者来说，本书可以说是一本比较实用的参考资料。本书从团队管理者所需要的这些知识着手，尽量避免晦涩难懂的专业管理术语，并结合大量著名企业案例，对团队管理进行了全面而具体的分析，力求使读者在轻松愉快的阅读中了解团队管理之道的精髓。

在《财富》五百强企业中，有超过三分之一的企业在各自的网站中公开宣称，团队合作是他们的核心价值观，可见团队管理的重要性。但愿本书能够成为人们了解团队管理知识的窗口，为团队管理者提供更多管理灵感，为企业打造高绩效团队起到抛砖引玉的作用。

目 录

Chapter 1 最好的团队聆听：让换位思考响彻胸膛

1. 团队聆听：提升团队实力的必备神器 /3
2. 怎样才能够使团队聆听更有效? /7
3. 学会倾听，助力领导者打造高效团队 /11
4. 聆听下属心声，创建团队尊重和理解氛围 /16
5. 聆听，巧妙自如应对来自下属的不同意见 /22
6. 倾听的最高境界，是站在对方的角度思考问题 /26

Chapter 2 最好的团队合作：尽心尽力打造铁打营盘

1. 团队合作，创造 $1+1>2$ 的奇迹 /33
2. 互相信任，是团队合作的前提 /38
3. 团队合作，首先要树立明确的团队目标 /42
4. 团队合作，发挥每个人的优势 /46
5. 与团队荣辱与共，提升团队合作水平 /50
6. 激发团队内部良性冲突，提升团队合作效率 /54

Chapter 3 最好的团队激励：让持续进步牵动人心

1. 提升团队竞争力，离不开团队激励 /61
2. 建立适时有效的团队激励机制，提升团队战斗力 /66
3. 激发员工自豪感，让员工以团队为荣 /72
4. 团队激励，需要对员工进行差别激励 /77
5. 创设良好的工作环境，提升整个团队士气 /82
6. 建立团队自信，是提升团队士气的有效方式 /87

Chapter 4 最好的团队授权：用人不疑体现团队人性

1. 合理授权，是实现团队有效管理的重要途径 /93
2. 合理授权，用信任激发授权对象的斗志 /97
3. 从具体条件出发，选择合适的授权方法 /102
4. 企业内部合理授权的三大利器 /107
5. 遵守授权原则，确保授权工作符合预期效果 /112
6. 招聘优秀人才，实现外部授权 /117

Chapter 5 最好的团队分享：时刻让思想“对对碰”

1. 沟通对于一个高效的团队非常重要 /125
2. 大声说出自己的想法便于团队沟通 /130

3. 团队分享就是要拆掉思维里的墙 /135
4. 失误与进步共同分享才能凸显团队精神 /140
5. 时刻上演“思想大辩论” /145
6. 有效的团队分享 /150

Chapter 6 团队监督：自我管理才是最高境界

1. 团队监督需要攻克“自我” /157
2. 管好团队就需要拿自己“开刀” /161
3. 监督不是目的，在于自我管理 /166
4. 读懂自我管理的内涵 /171
5. 自我管理型团队 /176
6. 自我管理团队的建立 /181

Chapter 7 最好的团队士气：释放排山倒海气势因子

1. 领导的魅力在于是否有饱满热情 /189
2. 团队成员之间的关系对团队战斗力的影响 /193
3. 有效激励提升团队士气 /198
4. 魅力型领导提升团队士气的法宝 /202
5. 认真履职，提升团队战斗力 /206
6. 如何提升团队士气 /211

Chapter 8 最好的团队创新：集思广益拓宽思路

1. 集思广益是创新的起跑点 /219
2. 团队创新最忌讳的是思路被堵死 /224
3. 敢于打破常规才能让思想“节外生枝” /228
4. 不按常理出牌有时很管用 /232
5. 团队创新从面试开始 /237
6. 要么创新，要么死亡 /242

Chapter 1

最好的团队聆听：让换位思考响彻胸膛

团队聆听是打造和谐团队的重要因素。无论是上下级之间的聆听，还是同级之间的聆听，都能使团队成员及时汲取有效信息，促进团队的沟通。团队领导者如果注重聆听的话，就能及时发现团队存在的问题，及时了解团队成员们的观点以及情绪等，以便有针对性地解决问题，为团队发展扫清障碍，使团队所有成员团结一致地向着同一个目标而努力。当然，聆听并不是简单地用耳朵听对方的语言，还要通过换位思考等方式，切身感受对方谈话意图，准确接收对方的语言以及非语言信息。

聆听内容，也不应仅仅局限在工作范围内，比如领导者对团队成员理想、观念等的倾听，可以起到使团队成员之间彼此理解与尊重，密切彼此之间的关系，增强彼此之间的信任与默契的作用。而从聆听工作内容的角度，聆听不只限于聆听相同意见，更要聆听不同意见，通过不同意见来培养多角度看问题的思路，提升团队决策能力和决策水平，增强团队合作能力，提升团队凝聚力和竞争力，使团队走向良性发展的轨道。

1. 团队聆听：提升团队实力的必备神器

玫琳凯化妆品公司是国际著名化妆品经营企业，该公司成功的一大秘诀，就是非常注重团队聆听。事实上，不只是玫琳凯公司，纵观海内外，凡是高绩效的团队，往往都具有善于团队聆听的特点。团队聆听，可以保证团队成员之间顺畅地交换信息，从而提升团队合作水平。如果团队无法做到团队聆听，就容易导致团队存在的各种问题非但不能得到有效解决，而且会更加恶化，对团队竞争力和向心力造成严重不良影响，也不利于团队产生创造力。因此，要想打造高效率的团队，就必须学会团队聆听，通过和团队成员的坦诚沟通来及时消除误会，分享信息和智慧，从而提升团队的凝聚力和创造力。

团队聆听有领导者对下属的聆听、下属对领导者的聆听以及同级之间的聆听三种形式。

团队领导者对下属的聆听主要发生在下属或者普通员工在向领导者汇报任务或者反馈意见时。在日常工作甚至生活中，员工难免遇到问题，或者产生新的想法，在这时候，就需要通过向领

不懂

带团队，
还敢

做管理？

领导者倾诉来促成问题的解决。而领导者在此过程中扮演着非常重要的角色，领导者是否聆听，影响下属的倾诉欲望以及与领导者的沟通水平。上级对下属的聆听，可以及时了解下属的要求，为改善上下级关系以及激励员工更加积极主动地工作创造条件。

下属对领导者的聆听主要发生在领导者布置任务时。在日常工作中，团队领导者需要将信息传递给团队成员，为团队成员布置任务，并将完成任务所需要的信息提供给他们。此外，领导者也可能会因为发现团队中出现的问题而与下属沟通。员工对上级的聆听可以使员工更好地了解领导者以及领导者意图，从而更加有效地完成各项工作。

同级之间的聆听可以是管理者对另一位管理者的聆听，也可以是普通员工之间的聆听。这种聆听形式大多数情况下能够起到简化交流步骤，加快工作效率的作用。特别是在一个团队规模较大的时候，团队成员之间很容易出现隔阂，而同级之间的沟通，可以消除这种隔阂，也有利于促进团队合作，节约层级间沟通的时间，及时解决各种问题。

聆听对一个团队来说，具有非常重要的作用，它可以营造良好的工作氛围，提升团队成员的满意度，密切团队成员关系，提升团队竞争力和凝聚力。具体说来，团队聆听有以下几方面的作用：

首先，团队聆听可以增进团队成员间的了解。

通过团队聆听，团队可以有效实现上传下达或者下情上达，使团队内成员之间做到相互了解。团队聆听，可以使人们心中的紧张或者怨恨情绪得到极大的缓解，使人们精神得到放松，并且



在互相聆听中，团队成员可以产生更多共鸣，从而改善或者密切彼此之间的关系，也有利于提升团队成员的士气，提高团队效率。如果一个团队缺乏聆听，就会造成信息交换不畅，使团队成员产生消极情绪。这样不只影响到团队成员的心理健康，而且由于团队成员之间的隔阂，团队士气以及团队工作都会受到不同程度的消极影响。

其次，团队聆听可以增强团队凝聚力。

团队聆听既可以促进领导者改善管理水平，又可以提升团队成员的工作积极性，提高员工的信心，增强他们的管理自主性，积极参与到团队事务中，怀着主人翁的责任感为团队发展献计献策，从而提升团队凝聚力，使团队工作更加高效，使企业获得蓬勃发展。

第三，团队聆听可以保障团队目标顺利实现。

团队工作，首先是要实现团队的共同目标，而要想达到目标，团队成员之间的聆听是必不可少的。一个团队，只有互相聆听，才能够形成一个紧密联系的有机整体。通过互相聆听，每位团队成员能够清晰地了解自己和别人的目标、位置，能够更好地分工合作以及彼此互动。只有互相聆听，才能在团队合作中了解目标的进展程度如何，是否存在发展问题等，才能够及时解决在朝着目标努力的过程中出现的问题，彼此真诚信任地合作下去，最终齐心协力实现团队目标。如果缺乏聆听，团队就会缺乏生机和活力，就会因为缺乏了解而无法达成共识，在前进的道路上容易形成障碍，影响团队共同目标的实现。

第四，团队聆听可以提升团队决策水平。

不懂

带团队，

还敢

做管理？

团队聆听，可以充分发挥群众的智慧，从而全方位看待问题，做出最为科学的决策。当团队需要做出重大决策时，注重聆听，可以增强员工主人翁的责任感，使他们视团队发展为己任，而且在执行时也能够做到心中有数，积极有效地完成工作。领导者在决策时如果不注重适当聆听员工的意见，就有可能会出现分析问题不全面的情况，影响决策的正确性，给团队工作造成损失。

第五，团队聆听可以提升团队的创新水平。

由于教育背景、个人经历等各方面的差异，团队成员之间存在不同的思想、价值观以及解决问题的思路。互相聆听，特别是在还没有形成成熟的想法时，可以激发新思想的产生，提升团队的创造力。如果不注重聆听，团队成员之间就难以碰撞出新的火花，难以产生创造力。

第六，团队聆听可以加速问题的解决。

团队成员之间互相聆听，可以让他们了解在特定的项目中，每个人承担着怎样的责任，发挥着怎样的作用，也会对怎样将别人的经验化为己用有清晰的认识。每一位成员都在通过互相聆听而在合作中及时做出调整，使个人步调与团队其他成员以及整个团队相一致，从而使个人以及团队整体工作都得以稳步进行，使企业不断获得新的进步。

团队聆听，是通过团队成员的彼此聆听来传递信息，来实现彼此之间的沟通。团队聆听可以激发团队的活力，使团队成员之间更为了解，更为信任，从而在团队工作中紧密配合，及时调整个人的工作进度，通过提升团队凝聚力和创造力来快速实现团队共同目标。总之，团队聆听，是打造高效团队，促进企业发展的必备神器，也是每个成功的团队都不可或缺的重要因素之一。