

| 要想“决胜未来”，就要“赢在中层” |



黄昌华◎编著

带好队伍

用好人

中层管理者执行力9法则

中层管理者只有致力于塑造团队，将团队精神和团队制度视为团队的宝贵财富和生生不息的动力，合理利用团队的各项资源，用好人、带好人，才能打造高绩效团队。



科学出版社

www.sciencep.com

带好队伍用好人

中层管理者执行力 9 法则

黄昌华 编著

 科学出版社

·北 京·

内 容 简 介

本书以管理者用人和带人的实践为切入点,重点解读了管理者在工作中经常遇到的问题,包括树立团队成员的规则意识、有效沟通、有效授权、有效奖惩等。本书借助国内外知名企业的案例以及融合心理学知识深入浅出地解读了各种管理问题的处理方法,通过阅读本书,读者可迅速了解并掌握团队管理中的技巧与策略,教你成为一名优秀的管理者。

需要本书的读者,请与北京清河6号信箱(邮编:100085)发行部联系,电话:010-62978181(总机)转发行部、010-82702675(邮购),传真:010-82702698, E-mail: tbd@bhp.com.cn。

图书在版编目(CIP)数据

带好队伍用好人:中层管理者执行力9法则/黄昌华编著. —北京:科学出版社,2010.4

ISBN 978-7-03-026995-9

I. ①带… II. ①黄… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第042630号

责任编辑:黄金涛 / 责任校对:柴慧丽
责任印刷:密东 / 封面设计:任燕飞

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市密东印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年4月第1版 开本:787mm×1092mm 1/16

2010年4月第1次印刷 印张:15 字数:192千字

定价:32.00元

前言



判断一名管理者是否称职,不在于他个人如何完成工作,而是看他是否具备组织团队成员共同完成任务或实现目标的能力。当管理者将团队绩效低下的责任转移到员工身上时,这就是管理无能的表现。

美国当代最成功的企业家、通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇曾说:“最伟大的领导人、一流的管理者,都懂得如何带好队伍用好人。”——这就是答案。要实现高效的团队管理,就必须掌握这一技术。

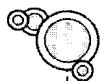
本书着重从以下几点教你掌握这一技术。

●教你如何培养下属的规则意识

不少管理者在管理团队时会遇到这样的情况:下属们不仅工作懒散、不按标准及流程工作,还常常会忽视工作伦理,使得整个团队如同一盘散沙。之所以会出现这样的情况,是因为下属缺乏规则意识。本书第一章将教会你如何培养下属团队精神和规则意识,让他们重视工作伦理,同时还告诉你该如何利用规则监督过程。

●教你如何与下属有效沟通

在与下属沟通的过程中为何会存在诸多障碍?为何双方说了半天也没有抓住沟通的本质?为何已经布置了工作,下属却连个反应都没有?



出现这些“沟”而不“通”的情况，主要是由于你没有用心与他们沟通。只有在沟通之前排除双方的沟通障碍，在沟通过程中抓住沟通的本质并根据说话内容及时做出反馈，才能实现完美沟通。关于这方面的内容，本书第二章将为你详细解读。

●教你如何掌控下属的心理

只有洞悉下属的心理期望，与他们心意相通，才可做到高效用人。而要做到让下属保持持续的、积极的心理期望，你需要借助针对性的培训为他们“充电”，借助授权让他们更迷恋工作，借助赞美强化他们的积极期望，借助奖惩给他们以激励。阅读本书第三、四、六、七章的内容，你将会找到答案。

●教你如何凝聚团队力量

一根筷子可以轻易被折断，但如果将十根筷子牢牢地捆绑在一起，那么就不容易折断了。

团队管理也是同样的道理，只有让每个人的努力方向一致，才能最大程度地发挥团队的合力。你需要与下属一同为团队的未来做决定，以确保所有人都对这个决定表示认可。同时，你还需要借助团队的力量，提升工作效率。此外，你还需要平衡团队的竞合关系，让团队保持新鲜的活力。对于这些问题，你可以从本书的第八章中找到答案。

●教你如何提高自身影响力

有人说，影响力就是权力，对管理者来说更是如此。有影响力的管理者可以更容易地获得下属的认同和拥戴，也会让下属更心甘情愿地追随。阅读本书第九章，你将掌握相关的秘诀——轻松树立你的权威以及提升你的人格魅力。

管理者只有致力于塑造团队，将团队精神和团队制度视为宝贵财富和



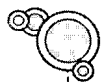
生生不息的动力,合理利用团队的各项资源,用好人、带好人,才能打造高绩效团队。这也是本书的价值所在——它旨在告诉你如何做一名优秀的管理者。

在本书的写作过程中,姜上泉、林海、刘耿、齐忠玉、沈方楠、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、罗百辉、陈勇明、孙健、孙丽、洪少生、吴发明、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、孙科柳、宋莹莹、石强、郑悠然、张强强、杨海燕、杨宗勇等人参与了部分文字的编写和校正。在此,对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢!

衷心地希望这本书能给从事团队管理工作的广大朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

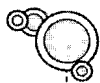
第一章 无规矩,不成方圆	1
第一节 培养下属的团队精神	3
一群人等于团队吗	3
带领团队共同战斗	5
第二节 树立积极的规则意识	7
规则是秩序的保障	8
没有“下不为例”	9
树立规则意识	10
谁在破坏规则	12
规则重在执行到位	14
第三节 工作伦理不可逾越	17
错在哪里	17
管理者自身的伦理规则	20
建立遵守工作伦理的团队	22
第四节 要专注过程管理	24
管理者的督导职责	24
管理过程是为了及时改善	26
管理过程就是了解的过程	27



第二章 用心沟通,确保团队和谐	33
第一节 逐一瓦解沟通障碍	35
信息遗失在哪里	35
做良好沟通的主人	36
外部环境也要考虑	40
有个性不是问题	41
第二节 沟通要抓住本质	43
想说什么,怎么说	43
认真倾听下属的陈述	45
观察对方的肢体语言	48
让下属易于解读你的言行	50
第三节 有反馈,沟通才完整	53
反馈的力量	53
有效的反馈是怎样的	55
方法用对,可给反馈加分	57
第四节 用好提问,沟通更有效	59
想要什么,就问什么	59
两种领导,两种方法	62
好的教练需要做到什么	63
第三章 掌控下属心理,高效用人	67
第一节 洞悉下属的期望	69
积极期望的魔力	69
与下属心意相通	70
倾听牢骚的积极作用	72



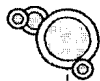
第二节 用对你的激励方式	75
从马斯洛理论谈起	75
多元化的激励方法	76
为何你的激励不奏效	79
第三节 给予压力才能激发动力	84
团队需要适度紧张感	84
压力与动力的倒 U 关系	85
为下属施加适度的压力	87
压力过度怎么办	91
第四节 人尽其才,优化团队配置	93
人人都可以是高手	94
高效用人提示牌	96
去掉“不拉马的士兵”	99
第四章 授之以鱼,更要授之以渔	103
第一节 管理者的指导作用	105
好选手不一定是好教练	105
指导也要到位	106
管理者也需要持续学习	108
第二节 除了教育,还要训练	111
“渔王”为何失败了	111
放开你手中的雄鹰	112
好“兵”是怎样练成的	114
第三节 持续的培训	116
培训是一项投资	116



培训不是表演·····	118
用对的方式培养下属·····	120
第五章 化共识为团队力量 ·····	125
第一节 组合团队未来的拼图·····	127
我们一起做决定·····	127
鼓励并重视说“不”的人·····	128
激发团队凝聚力·····	131
第二节 用好团队的力量·····	133
让会议变得更高效·····	133
善用同侪压力·····	136
借助意见领袖的作用·····	137
第三节 平衡团队的竞合关系·····	139
鲶鱼的威力·····	139
要竞争,更要合作·····	141
何以群雄逐鹿·····	143
化解恶性冲突·····	146
第六章 授权:让下属更迷恋工作 ·····	149
第一节 别让下属过分依赖你·····	151
小心得“超人综合征”·····	151
学点儿“懒惰哲学”·····	153
授权之前的准备·····	154
第二节 鼓励下属积极参与·····	157
离下属“远”点儿·····	157
有信任,才能真正放手·····	158
包容下属的过失·····	160
培养下属的独立性·····	161



第三节 善授权也要善收权	163
握紧你手中的线	163
有授权,还要有监督	164
建立授权回馈系统	167
第七章 用好赞美,激发下属积极性	171
第一节 真诚的赞美人见人爱	173
你的赞美有诚意吗	173
要赞美事,也要赞美人	175
赞美还要具体化	176
赞美要选准焦点	177
微小的进步也给予赞美	178
当心赞美之洪	180
第二节 直接赞美,立竿见影	181
表示你的信任	181
当片“绿叶”也无妨	183
第三节 辗转的赞美更动听	184
背后说好话	184
巧妙借助 第三方力量	185
赞美对方不起眼的闪光点	186
第四节 一面赞美,一面批评	188
刮脸之前,涂点肥皂水	188
批评也能让下属欣然接受	190
千万别挑战下属的情绪	192
“三明治”批评法	193



第八章 有效奖惩,提升管理效能	197
第一节 学好奖惩这堂必修课	199
下属的内心世界	199
胡萝卜加大棒	201
公平的奖惩原则	202
管理需要赏罚分明	203
第二节 奖惩与教育相结合	204
奖惩的最终目的	204
不教而授谓之杀	205
惩教结合,标本兼治	208
将惩罚转化为奖励	209
第三节 奖惩也要保持适度	210
恩威并施才能让下属心悦诚服	210
“宽”与“严”应得体	212
惩罚后的“鲜花疗法”	214
第九章 修炼个人影响力	217
第一节 树立管理者的权威	219
培养你的前瞻能力	219
勇于面对和承担责任	221
认同的力量有多大	222
第二节 提升人格魅力	223
保持热情、温和的态度	223
适度保持你的个性	225
不做完美的管理者	227

第一章 无规矩,不成方圆

美国哈佛大学的理查德·哈克曼教授曾说：“如果一支团队想要取得成功,就必须是一支真正的团队。”而衡量团队工作是否真正有效,最重要的一点就是要建立起团队的整体秩序感和规则意识,这样才能确保团队成员各司其责,有效合作。





第一节 培养下属的团队精神

众人拾柴火焰高,成功的团队能有效地将每一名成员的智慧 and 活力凝聚在一起,发挥全体成员的共同力量。“团队精神”是团队发挥集体力量的基础,更是协调一致、达成目标的精神支柱。

对于管理者来说,真正意义上的成功是培养下属的团队精神,并带领着团队共同获得成功。

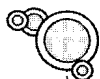


一群人等于团队吗

带着上面题目的疑问,请看下面的情境,反思你所带领的“这群人”算不算得上是一个真正的“团队”。

当客服人员许婕刚要带着一名客户去兑换奖品时,另一位客户进屋说他前一天买的手机莫名其妙地总是白屏,想换一部新的。许婕礼貌地说:“请稍等,稍后为您处理。”客户点了点头。

不一会儿,客服人员黄佳佳进了屋子,客户主动向她说明了情况,但是黄佳佳心想:刚刚看到许婕出去了,应该是她接待的吧,我干嘛要管她的事啊?她的考核成绩一直都在前面,总算有机会把她拉下来了。于是,她对客户说:“您等会儿吧,刚才接待您的那位同事会帮您处理的。”



客户很恼火地说：“我是在你们公司买的手机，又不是从某个人那里买的手机，你这是什么服务态度，我要找你们经理，退货！”

很显然，这种将“你的事”和“我的事”划分得太过清楚的“一群人”，并不能称得上是一支“团队”。

如果你的下属在部门的饮水机旁边接完水后，不小心洒到了地上一些水，他却转身走掉了，接下来的人也都没有拿着距离不远的拖把将地面擦干净，那很不幸地告诉你，你的那些下属算不上是“团队”。

那么，究竟什么样的一群人才算是团队呢？

管理大师威廉·戴尔将团队定义为“一个联合而凝聚的团体”。IBM公司将团队定义为“一小群有互补技能，为了一个共同的目标而相互支持的人”。

也就是说，当这“一群人”拥有一个具体而清楚的目标，并能为了这个目标的实现而相互配合、相互协作时，才能称得上是“团队”。反之，只有共同目的，但缺乏协作性及凝聚力的人群，只能称之为“群体”。

彼得·德鲁克被誉为“现代管理之父”，他曾在一家运作完美的医院发现了这样的现象：为了拯救一名急症病人，常常会动员整个医院的所有部门，无论是医师、护士，还是药剂师、X光技术人员、病理学者，都会迅速集合起来完成一个目标。每个人都会在医师的要求下自动自发地协调合作，并按照计划和程序严格作业。

“团队”不仅意味着是一个共同工作的团体，更是一个具有尊重他人的兴趣和特点、学习他人优点、认可他人的成就、主动为他人提供帮助等精神的团体。这个团体的每个成员都具有牺牲自我、与团队目标协调一致、积极完成团队共同任务与目标的精神，团队的成功也源于每一个成员的努力。



这样才可以说,这样的“一群人”才等于“团队”,才是一个具有团队精神的组织。

狼群将团队精神诠释得淋漓尽致。虽然狼与其他的猛兽相比并无明显的个体优势,但是狼群十分注重团结。在目标锁定之后,狼群就会各就各位。一旦头狼昂首一呼,主攻狼就会奋勇向前,佯功狼则避实就虚,而助攻的狼则会蓄势待发,后备狼会以嚎叫为打前锋的狼助威。也正是由于狼群的这种井然有序的组织纪律以及高效的团队协作,使得它们在捕杀猎物时往往会收获颇丰。即便是老虎、狮子等猛兽,协同作战的狼群也可以杀死它们。

管理者虽然职位高于下属,拥有领导团队的权力,但如果带领的下属如同一盘散沙,即便管理者个人的业绩再优秀,他所带领的团队也不能称之为合格的团队。



带领团队共同战斗

一位英国科学家曾做过这样的实验:他将一盘点燃的蚊香放入蚁巢中,蚂蚁们面对突如其来的火光和烟雾,乱作一团。但很快,它们就恢复了镇定,开始有蚂蚁向火光冲去,并向燃烧的蚊香喷射蚁酸。其余的蚂蚁在回过神之后,也立刻到火光附近喷射蚁酸。可毕竟小蚂蚁的蚁酸有限,因此有很多蚂蚁葬身火海,但更多的蚂蚁前仆后继地冲向火光。在不到一分钟的时间里,蚂蚁们将火扑灭了,幸存下来的蚂蚁们将葬身火海的同伴们的尸体运到附近的空地摆放好,并在上面盖了一层薄土以示哀悼。

一个月后,科学家将一支点燃的蜡烛放入了上次实验的蚁巢中。虽然火情加剧了,但蚁群并没有慌乱,而是迅速以自己的方式传递了这