

员工们怎么就不能体谅我的苦衷呢？
为什么他们始终达不到我的要求呢？

到底该如何与他们携手共创美好未来？
破解千万领导困惑的领导制胜法则！

韩国**100万**中基层管理者们的**必读书**
所有白领竞相阅读的最有人气的小说式职场励志书

《公司绝不告诉你的50大秘密》系列书

怎样做最牛的团队 如何当更好的领导

——带出自己的高效队伍——

金辉卿◎著 千太阳◎译

三星数据系统
指定管理者
培训教材

山西出版集团
山西经济出版社

怎样做最牛的团队 如何当更好的领导

——带出自己的高效队伍——

金辉卿◎著 千太阳◎译

山西出版集团
山西经济出版社

版权登记号:04-2010-027 号

图书在版编目(CIP)数据

怎样做最牛的团队,如何当更好的领导/(韩)金辉卿著;千太阳译. —太原:山西经济出版社,2010.7
ISBN 978-7-80767-332-3

I. ①怎… II. ①金… ②千… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 140770 号

Leadership Course
Copyright © Kim, Hwi-Kyung(金辉卿)
2008, Printed in Korea
Chinese simplified language translation rights arranged with
Random House Korea
through Imprima Korea Agency and Qiantaiyang Cultural Development (Beijing) Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED.

怎样做最牛的团队,如何当更好的领导

作 者: 金辉卿

选题策划: 赵建廷 张宝东

责任编辑: 任 冰

特约监制: 刘杰辉 俞根勇

特约策划: 千太阳

特约编辑: 王 雪

装帧设计: 灵拓传媒

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 6.75

字 数: 120 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-332-3

定 价: 28.00 元

推荐辞

写给那些挂着领导头衔辛勤工作的人们

——黄昌民（延世大学心理学教授）

职场中人，最向往的不外乎“升职”。获得更高的职位，能够对手下呼来唤去，的确是一件很有面子和成就感的事情。

实际上，小组成员眼中期待的组长形象和组长自己认为的好形象是截然不同的。但谁又知道，看似有威严、有品位的组长一职，对当事者来说，其实是一种变相的苦役。

当那些凭借自身能力在工作中大显身手的人真正当上组长后，往往会陷入进退两难的境地。首先，作为组长不能过分得介入组员们的工作，但还要引导他们把事情做好。而且，在提高自身能力的同时，还要背负提高他人能力的重任。自己还是组员时，一切都是那么顺理成章，但对于当上组长的人来说，这种要求就成了自相矛盾甚至几乎不可能完成的任务。组员不是我，而我又如何才能让他们像我一样做出好成绩呢？

从某种意义上讲，成为组长是一次角色转换，因此要改变原有的思维方式和行动模式。也就是说，需要思考以前没有考虑过的问题，并用不同以往的方法来解决问题。以前做组员的时候，只需做好自己的本职工作即可，并且久而久之会产生一种错误的意识，那就是认为所有的组员都会对组长

言听计从。然而，成为组长之后你就会发现，原来小组里有不少刺儿头是不甘听命于人的。而且，组员的性格也是千差万别，所以“到底该如何与他们携手共创美好未来”这个问题就变得尤为关键了。从这时起，组长的职责也就开始了。

“组员们为何不能够体谅我的苦衷呢？”“为何他们始终达不到我的要求呢？”凡是对这类问题备感苦恼的组长，都有必要学习一下《怎样做最牛的团队，如何当更好的领导》。做组员时，还能和同事们一起偷偷议论一下组长的好坏，但成为组长之后，就孑然一身了，因此势必会感到孤单。虽然心中装满了对未来计划的苦恼，却没有适当的地方去倾诉；想询问上司又怕自己的领导能力遭到怀疑，被误认为是个无能的组长，于是不得不打消这个念头。所以说，新任组长乃至大部分现任组长都有这样的苦恼。

满腔热情想要领导组员们携手共创一番事业，可为什么就是不能如愿以偿呢？身为组长，我的职责到底是什么呢？对这类问题备感苦恼的组长，也势必要读一读这本《怎样做最牛的团队，如何当更好的领导》。这本书中，明确讲出了组长身上普遍存在的问题并给出了解决之道。

《怎样做最牛的团队，如何当更好的领导》以“人”、“思想沟通”、“团队学习”、“团队文化”等核心理念为基础，重新阐释了“规划未来”和“以身作则”等传统概念。本书回归日常工作生活中随处可见的公司现场，利用新上任的总务组长通过自身努力逐步改变组员们的思维方式和行为模式这一事例，向人们展示了一个合格的组长该如何扮演好领导者的角色。

组长要清楚地知道自身的使命，那就是将每个组员的发展和公司的发展融为一体，进而成就更远大的目标。这种说法听起来似乎有些老套，但对于那些抱有投机心理，企图从这本书中探寻领导组员的秘诀的人来说，就不失为苦口良药了。

可以肯定的是，至少对于那些还在为组长的职责而苦恼的人，对那些至今还在顶着领导头衔辛勤工作的人来说，这本书不失为一副灵丹妙药。另外，对于那些想在未来登上组长的位置并一展抱负的组员来说，这本书也同样出色、适用，是可靠的使用指南，能够帮助他们明确组长职责，培养其领导能力，并进行自我启发。

序言

2004年5月，我把《领导能力的平衡性（The Balancing Act）》这本出自美国杨百翰大学科里·帕特森教授之手的优秀管理类著作介绍到了韩国。2001年，在公司（GS加德士）的支持下，我得以赴美留学，并在那里遇见了科里教授。翻译这本书的初衷，就是想把与教授朝夕相处一年多里学到的珍贵的理论知识再次铭刻于心，然后与诸位有识之士分享其精深理论背后的真正意义。

出于此目的出版的《领导能力的平衡性》韩译本，在韩国深受好评。很多人反映说，此书对培养领导能力和发展组织文化帮助很大。尽管如此，此书在韩国产生的影响，还是很难与科里教授的《关键对话（Crucial Conversations）》、《关键对立（Crucial Confrontations）》、《影响力（Influencer）》等享誉全球的著作并驾齐驱。

但是我从没有放弃过通过自身努力提升韩国人领导能力的梦想。我查阅了国内无数本管理类书籍，发现无论是国人著述的还是从国外译介过来的，多是依据美国或日本的现实状况而作，少有真正解读韩国生活和经验的优秀作品。即便有，其内容也偏向两个极端：读者中人气很高的一般单纯以讲述事例为主，虽不乏趣味性，但是难以起到现实效用；反之，学术性书籍又太过注重理论，对普通读者而言，阅读这种书籍难度很大。

所以我就有了打造一个属于我们自己的故事的想法。这样的话，既能保证内容的趣味性，还能让领导者将故事中的方法论现学现用到现实生活中。这个想法落到实处，便诞生了这本《怎样做最牛的团队，如何当更好的领导》。本书以小说的形式讲述了“变革专家”朴基灿组长改变组员们工作态度和行为方式的过程，分析了现在的领导者们经常遇到的问题与苦恼并探索其解决方法。本书通过灵活多变而又切实可行的方法论和中国古代的经典故事，通俗易懂地告诉读者们，个人和组织的变革要经过什么样的过程才能取得最终的成功。

本书聚焦了一个个组织变革的关键瞬间：尝试变化、遇到抵抗、最终获得成功，以及这种轮回的无数次重复。我尝试用这段时间习得的经验和智慧，会聚一个培养领导者坚持不懈的耐力与集中能力并让变革取得成功的范例。可能最后成功的瞬间，读起来确实有点像“小说”，但是这本书里包含着穷数十年心血研究人类行为才得出的管理理论的精华。本书也是我在20余年的工作经历中遴选出来的具有现实意义的成功故事。

另一方面，在准备出版这本书的过程中，产生了把本书的内容开发成在线教育课程的想法。所以在出版这本书的同时，韩国最大的在线网络企业三星 SDS 也一起推出了在线课程，这让我备感荣幸。

正因为有那么多人的关心和帮助，这本书才得以面世。就像领导者要靠周围人的帮助才能取得成果一样，笔者单枪匹马是无法自己完成这本书的。

我永远的老师——科里·帕特森对我的谆谆教诲，构成

了本书的骨骼。尤为重要的是，GS 加德士的所有领导者在引领韩国能源业界和公司发展的过程中，出现了无数个关于改革和实现蓝图的事例，这为本书的写作提供了很多灵感。还有，与我共同翻译《领导能力的平衡性》的李静美女士，虽然身在美国，却始终心系韩国领导力的发展，并时时给我鼓励和忠告，对这本书的完成提供了很大的帮助。

最后，向始终陪在我身边并支持我的父母兄弟，还有我永远的小伙伴——妻子和我亲爱的女儿贤智表达我的愧疚和感谢之情。

我想把这本书献给在韩国的各个角落、世界的各个地方为了韩国的发展而努力的所有领导者们。

人物介绍

济秦商社社员列表

※ 朴基灿组长：原先是济秦商社的变革专家，刚刚调任

总务组长，是一名初任管理者。在引领自己的组员们实行改

革的过程中，不断遇到抗拒“变化”的组员们的抵制和抱怨。每到这个时候，他就去找前任副社长金永彪“取经”。从他那里了解一个真正的领导者在改革的过程中应采取的正确态度，最终，成功地实现了总务组的改革。

※ 前任副社长金永彪：朴基灿组长的“智囊”。在济秦商

社中曾多次担任过传说中的推进改革总负责人一职。隐退之后，经营一座花园。在本书中统一称他为“金社长”。朴组长进入公司之后，金社长就时常提示他关于变化管理、领导能力等问题的解决之道，是朴组长的精神老师。

※ 车英哲理事：公司经营的后援总负责人。作为传统的

管理者，对总务组的改革活动持怀疑的态度。但后来看到总务组组员们的行为和公司员工的反应之后，就开始全力支持总务组的改革活动。

※ 郑相俊次长：总务组次长。因为没能升任总务组组长

而有所不满，所以对于新组长的提议非常排斥。但是自从参

加了总务组召开的关于制定蓝图的研讨会之后，态度逐渐发生了改变，到了后来参加变革的态度异常积极。

※ **李相妍代理**：总务组代理，管理办公用品等。虽然最初跟郑次长一样，对朴组长的变革抱有强烈的不满，但是看见朴组长身先士卒之后，渐渐地改变了自己的想法。从公司职员那里得知了自己过于偏狭的业务执行态度之后，在实际行动上发生了很大的改变。

※ **朴美妍代理**：总务组代理，负责整个公司的行政及人员支持。总务组唯一的女职员，每件事都能处理得干净利落，是一位干练的女性。对于朴组长追求的变革能正确地理解，并能提出相关的想法。在总务组中扮演着组长代理人的角色。

※ **姜贤俊**：总务组组长，负责管理车辆及司机。虽然干活时不挑肥拣瘦，却只做自己的事情。但是通过变革活动了解到，只有总务组全组的成功才能造就自己的成功。最为重要的是，懂得了与别人一起努力的意义。

※ **朴光哲**：总务组组长，在总务组中年纪最小。作为组里最年轻的社员，充满了问题意识和挑战意识，是总务组内组织学习的负责人，积极推进变革，并且拥有很多非常出色的创意。

※ **金大贤组长**：人才开发组组长，是比朴基灿组长早一

年进公司的前辈，也是朴组长大学时的学长。看到朴组长为与职员的沟通问题忧心忡忡，就建议朴组长组织学习班，并且支持了朴组长筹划的新进社员的年会公演，给予朴组长很多关心和帮助。

※ **李琮奎组长**：前任总务组组长。作为传统的管理者，跟“变革”的距离比较远。因为妻子和孩子都在美国，所以他一直希望能到美国去。现在他终于接到了梦寐以求的担任北美分社管理组长的调配令。

怎样做最牛的团队 如何当更好的领导

目录

人物介绍

第一章：突如其来的变化

第一节 革新专家成为总务组长 /002

总务=“总无”？ /003

你知道领导人（Leader）的真正含义吗？ /008

两千年前的改革专家 /013

第二节 朴组长的第一次挑战——“变化” /018

态度冷漠的组员们：“我们是经营革新组吗？” /022

没有变化的日常生活——“到底要让我怎么做？” /024

让朴组长非常失望的一句话 /028

职业生涯中最糟糕的报告 /029

第二章：激发最强大的力量

第一节 领导不该对下属讲的话 /034

“在我手下工作的人……” /035

第二节 齐王的包容美学 /040

不计前嫌，成为天下霸主 /041

无能之人亦有用武之地 /044

第三节 朴组长的第二次挑战——“培养” /050

单方面的变化只会被忽略 /052

“挑战”与组员们的交流困境 /057

理事也会拒绝的无理挑战 /062

组长的箴言 /065

千呼万唤始出来！第一轮组织学习 /080

第三章：巨大的希望

第一节 美中不足 /090

1对1指导 /092

组员们更希望维持现状 /098

第二节 寻找蓝图 /100

缺少蓝图 /101

秦始皇的蓝图 /104

第三节 设计蓝图需均衡各方利益 /111

缺乏均衡的秦始皇蓝图 /112

组织的蓝图需具备“利他性” /114

第四节 寻找自己的蓝图 /120

抛开上下级关系，畅所欲言 /121

第四章：着手实施

第一节 实施的第一天 /133

仅仅是看似正常运转 /134

实践蓝图的第一个平台 /139

新方案——“新入职人员的演出” /141

第二节 漂亮的起跑 /147

组内工作得到进一步强化 /149

仍然没有改变的总务组员们 /155

第三节 踏上忍耐的旅程 /159

寻找大义名分 /162

深入理解“卧薪尝胆”的激烈程度 /165

第四节 领导的资质体现在执行力和牺牲力上 /172

为了美好的蓝图和变化必须要付出的东西 /173

唤起执行力的“使命意识” /178

第五章：为了另外一种变化

第一节 发现使命 /182

以色列民族的伟大领袖 /183

组长的使命 /185

第二节 实践使命的结果 /188

在变化革新中取得成功的总务组 /188

站在成为真正领导者的道路上 /192

怎样做好团队领导 第一章

怎样做最牛的团队 如何当更好的领导

第一章 突如其来的变化

第一节 革新专家成为总务组长

你的生活不是完全由人生中发生的诸事来决定，而是由你对生活的态度和你内心看待事物的方式来决定。

——詹姆斯·米勤

“哎哟，要命啊！老婆，你怎么不叫醒我啊？”

尽管焦急地埋怨着无辜的妻子，但显然已无济于事，在朴基灿组长的工作生涯中，迟到是绝对不允许的。但今天，当他睁开双眼时，已是早上8点了，看来今天铁定要迟到了。

他已根本记不清自己昨晚是怎么回家的了。昨天，11月3日，星期一，是让朴基灿组长深刻铭记的一天。进入公司以来，他一直就职于革新部门，而昨天却糊里糊涂地被调到了总务组，还当上了组长。为了给这位诞生于经营革新组的总务组长庆贺，昨晚大家在公司附近的海鲜店里欢聚会餐。原本只是一次小聚会，但是随着越来越多的同事来给他道贺，最后连他都记不清自己总共喝了多少杯酒。值得欣慰的是，大部分人都认为公司有他这样的人才担任总务组的组长是件好事。但事实上，朴基灿组长本人对这次人事调动并未表现出想象中的兴奋。

从他自首尔的最高学府的经济学专业毕业并以最好的成绩进入济秦商社到现在，已整整过了16年。这期间，他一直