

不懂带团队， 你就自己累

丁兴良◎著

你是几流管理者？

一流管理者：自己不干，下属快乐地干；
二流管理者：自己不干，下属拼命地干；
三流管理者：自己不干，下属主动地干；
四流管理者：自己干，下属跟着干；
五流管理者：自己干，下属没事干；
末流管理者：自己干，下属对着干。

给你一个团队，你会怎么管？带团队，你得问自己，大家为什么要跟着你干？

不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友

用最轻松的管理法则提升团队最高效的成功指数。

通用电气、丰田、联想、苹果、微软等全球500强都在用的高绩效团队养成法。

马云、柳传志、俞敏洪、雷军等财经领袖倾力推行！



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

不懂带团队， 你就自己累

丁兴良◎著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带团队, 你就自己累 / 丁兴良著. —上海:
立信会计出版社, 2014.6
(去梯言)
ISBN 978-7-5429-4195-4
I. ①不… II. ①丁… 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 (2014) 第058230号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 陈 昕
封面设计 久品轩

不懂带团队, 你就自己累

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	固安县保利达印务有限公司		
开 本	720毫米×1000毫米	1/16	
印 张	18.5	插 页:	1
字 数	254千字		
版 次	2014年6月第1版		
印 次	2014年6月第1次		
书 号	ISBN 978-7-5429-4195-4/C		
定 价	36.00元		

如有印订差错, 请与本社联系调换



前言

“一根筷子一折就断，十根筷子却无法折断”，这句俗语告诉人们：团结就是力量，团队的协同作战胜过一个人的单打独斗。还有句俗语说：“一个好汉三个帮”。一个人不管多么优秀，都不可能具备创立并运营一个企业所需的全部知识、经验和技能。管理者如果想要创业成功，就必须组建一支核心团队，借助团队成员所拥有的客户经验、产品经验、创业经验和人际关系等，解决企业发展过程中可能出现的问题。所以，时代需要英雄，但更需要优秀的团队。没有人仅依靠一己之力便能获得某项事业的成功，唯有依靠团队的力量，依靠他人的智慧，才能使自己立于不败之地。一个团队就像一台精密的仪器一样，它由n个零件组装起来，而且每个零件都能发挥各自的作用，促使整体有规律地运转，使其达到一定的功能，并且一步一步地朝既定目标前进。

在管理实践中，如何管好团队，是一个简单却又令许多管理者困惑的命题。说它简单，是因为团队的组成只有三大要素：自主性、思考性和协作性。只要使团队成员充分具备了这三大要素，一个合格的团队就建立了，它将随着你的指挥棒冲锋陷阵，使命必达。但让很多管理者感到困惑的是，在实际工作当中，情况并非如此，还有很多潜在的问题。人性的缺陷和弱点，往往让团队的组建和管理面临很大的风险。不管是一家倔强生存的小公司，还是世界500强企业，他们的中高层管理者及员工本身都有一种苦恼：明明身在团队，却感受不到有一支成熟、强大的团队的支撑；经常需要孤军奋战，多倍付出，陷入苦斗；管理者自己累得要死，收获的却少之又少，团队成员也常常怨声载道。

工作是人生的重要组成部分，每个工作者都生活在团队中。团队能否顺利发展，取决于团队领导的带领能力和团队成员的努力。团队的成功需要每个团队成员承担起身上的责任。那么，作为团队中的一个成员，该如何挑起在团队中应承担的责任，如何和团队共同发展呢？作为团队的管理者该怎样打造自己的团队？该怎样处理团队中的冲突？如何建立完善的团队激励机制？怎样和团队成员进行有效地沟通，提高团队的凝聚力呢？

《不懂带团队，你就自己累》就以上问题给出了切实可行的建议。本书以世界500强企业都在运用的团队管理法则为基础，针对如何建立领导力、完善制度、高效沟通、科学考核、执行力、时间管理等团队管理中的常见问题，提出简单、高效、实用的解决方法，教你打造最强团队，提升管理水平，实现管理和业绩双赢！

时代需要优秀的团队，更需要会带领团队干出一番事业的优秀管理者。管理者只有学会带领团队，才能使成员勤奋、忠诚、团结、高效、自律地工作，才能使一个组织、一个企业、一个团队顺利地发展，创造出卓越的成就。

鉴于作者水平有限，见识孤陋，书中难免有错谬之处，敬请读者批评指正。

目 录



第1章 不会带团队，还敢当领导？

- 团队和团体的区别 /1
- 人多不一定力量大 /3
- 团队的力量最强大 /6
- 团队赢则成员赢 /9
- 团队的成功才是真正的成功 /12
- 合作才能走向未来 /15
- “一个人是龙，三个人是虫”之怪现状 /18

第2章 建设高效团队的方法

- 团队需要八种角色 /21
- 从主管向教练转变 /23
- 团队成功和个人成功是有区别的 /25
- 不要孤立地对待每一个团队成员 /27
- 应该有团队规则 /29
- 让团队来做“好人” /31



积极暴露冲突是为了解决冲突 /33

改变团队的行为方式 /35

用授权团队来取代传统团队 /39

第3章 避免团队失败的方法

没有培养新人的自我管理技能 /43

要注重让员工从错误中学习 /46

不能没有了解情况就对员工横加批评 /48

不要通过批评和威吓来管人 /50

处在经理之位，仍以平级身份对待下属 /53

不要和其他人谈论员工的私人问题 /56

不要随意指使员工 /58

第4章 团队招聘与选拔的方法

只有找对人才能做对事 /61

招人三步到位 /63

招人要注意的八个问题 /66

快速主动的招聘模式 /69

第5章 高效团队的沟通方法

效率来源于信任 /73

不信任员工是企业最大的成本 /75

- 请对我直说 / 77
要重视员工会议 / 79
不向员工隐瞒坏消息 / 82
实现有效沟通 / 84
倾听是沟通的桥梁 / 87
协调使工作更美好 / 90
沟通障碍及克服措施 / 93

第6章 高效团队的业绩评价方法

- 运用“同一立场”的思维方式 / 97
与员工面对面地进行业绩评估 / 99
立即动手改进你的评估体系 / 104
全视角绩效评价——多几只眼睛看人 / 107
对低绩效的员工心不能太软 / 111
年度工作评估的效果是有限的 / 114

第7章 高效团队的薪酬设计方法

- 适当确定固定报酬和浮动报酬的比例 / 117
对内具有公平性，对外具有竞争性 / 118
虚拟股票计划 / 120
“金色降落伞”条款 / 121
福利计划的实施技巧 / 123
股票期权制度 / 127
技术人员的“负债工作法” / 130

第8章 成功授权的方法

- 为什么要授权 / 133
- 你为什么不愿意授权 / 135
- 哪些应该授权 / 138
- 哪些不可以授权 / 141
- 授权应具体而且正式 / 143
- 放手，但定期检查不可少 / 146

第9章 培训的方法

- 麦当劳经理的成长历程 / 151
- 培训，要不要收回投资 / 154
- 全面品质学习——灌注企业细胞 / 156
- 体验式培训，值得一试 / 159
- 不培训才会产生问题 / 161

第10章 留住人才的方法

- 抚慰你的员工 / 165
- 员工忠诚的价值 / 168
- 医治“公司健忘症” / 171
- 给员工不走的理由 / 173

第11章 团队激励的11种方法

- 尊重激励法 / 177
- 尊重激励法的应用 / 179
- 情感激励法 / 185
- 情感激励法的应用 / 187
- 赞美激励法 / 194
- 赞美激励法的应用 / 199
- 参与激励法 / 202
- 参与激励法的应用 / 204
- 榜样激励法 / 211
- 榜样激励法的应用 / 214
- 竞争激励法 / 217
- 竞争激励法的应用 / 220
- 晋升激励法 / 224
- 晋升激励法的应用 / 226
- 危机激励法 / 230
- 危机激励法的应用 / 234
- 惩罚激励法 / 235
- 惩罚激励法的应用 / 238
- 目标激励法 / 240
- 目标激励法的应用 / 243
- 荣誉激励法 / 248
- 荣誉激励法的应用 / 252



第12章 用制度管团队

没有规矩，不成方圆 / 255

让制度促进竞争 / 258

如何制定企业制度 / 261

企业家团队制度 / 265

第13章 团队的执行力决定成败

团队执行力 / 269

缺乏执行力的原因 / 272

增强团队的执行力 / 275

执行流程不畅的原因 / 278

优化执行流程 / 281



第1章

不会带团队，还敢当领导？

团队和团体的区别 ◀◀

我们常常听到领导抱怨自己的部下不团结、不能相互合作，整日斤斤计较、冲突矛盾不断！团队成员把自己的个人利益放在了首位，认为团体内各方威胁到了自己的利益，为了极力捍卫自己的利益，甚至不惜侵犯团体利益。团队成员各执己见，谁都认为自己的想法是对的，谁都说服不了谁，并且相互否定，以至于发生争吵，问题却仍然得不到解决。团队成员总是认为这不是我的职责，我没必要去做或者我坚决不去做。这种现象尤其是在分配的工作责任不明确情况下非常常见，在工作中相互推诿、扯皮，这样的结果轻的拖延了工作的进程，重的可能发生重大事故。一旦发生问题，人人都想尽办法掩盖自己的错误，推脱责任，团队各个部门或人员之间相互指责。有些公司领导想通过公开指责或私下搞好关系的方式，带动团队的积极性，但结果团队的积极性怎么也提高不上来，整个团队都没有干劲，工作松散拖

沓，只做表面文章应付领导。私下里跟领导关系不错的员工，工作纪律上会大大放松，而其他员工就会觉得受到不公平待遇，团队气氛更加紧张。想要搞一项计划，却没有人响应。公司开会，只有领导夸夸其谈，下边的员工死水一潭，没有一点反应，不提出创新，不提出异议，只等着散会。团队中的员工一听到加班就抱怨，不想在公司里多待一分钟。

这已经不是团队了，它只不过是个工作团体。并且整个工作团体就像是一盘散沙，不能驾驭，没有凝聚力，成员缺乏共同目标，没有积极主动性。这样的团体只能勉强维持现状，并且会逐渐消沉下去，直到以惨败收场。

团体和团队存在着本质的区别，工作团体把目标分配给个人，其本质上是注重个人目标和责任，工作团体的目标只是个人目标的简单总和，工作团体的成员宁愿做超出自己义务范围的事情，也不会尝试那种因为多个成员共同合作而带来的增值效应。并且，工作团体常常无法突破企业层级结构的限制。正是因为工作团体有这些特点，才出现了以上各种问题。当然，优秀的工作团体，能采取各种措施，尽量减少以上这些矛盾冲突发生的概率，但是，这些矛盾依然存在，不能消灭，或多或少会影响整个组织的工作。

而团队则可以避免这些矛盾。首先，团队成员是对其是否完成团队的目标一起承担成败责任的，而团体不是；其次，团队的最后成果是经由全体成员共同贡献心力所完成的，而且这个成果绝非个人靠单独力量可以完成的；最后，团队更强调员工的工作标准和团队一样，具有能够一起分享信息、观点和创意，共同决策和帮助每个成员更好工作，然后再强调个人工作标准的特点。团队拥有共同目标，并且有一套严密的实现目标的计划，每个成员都会以大局为重，甚至为顾全大局牺牲自己的利益。所以说，要想让企业蒸蒸日上，创造骄人的成绩，就要把工作团体转变成团队。

人多不一定力量大

“人多力量大”“众人拾柴火焰高”“人多好办事”，已经成为人们的普遍共识。但是，殊不知，团队的力量不在于人的多寡，而在于队员各自的能力高低、相互间协同作战能力以及团队管理构架的完善。有时候人越多，反倒越阻碍事情的发展，成为成功的绊脚石。“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，就是这个道理。

一个团队就像是一个木桶，木桶能装多少水，不仅取决于每个木板的高度和宽度，还在于木板之间的结合是否紧密。如果木板太短，那么，木桶就装不了多少水；如果木桶之间的紧密度不够，也同样装不了多少水。这个道理也适用团队。

1. 团队的力量大小受到团队成员能力的影响

现代社会，人们使用的都是先进的技术，先进的技术胜过人多。在科技发达的现代社会，人多但技术素质低，就缺乏竞争力和战斗力，也根本没有优势可言。例如，耕种1 000亩土地，用人力耕作需要几十人甚至上百人，而使用现代农业机械则只需要一两个人。人越多劳动效率越低，人多的优势不但显示不出来，反而会增加消耗和支出。这样看来，3个“臭皮匠”就赛不过1个“诸葛亮”了。可见，在某些情况下，人多了不是好事，反而成了坏事。

2. 缺乏凝聚力，没有团结协作的精神，也无法创造强大的团队力量

松散的人越多就会越缺乏凝聚力，造成人心涣散。一个部门或者单位如果人数多而团队成员之间摩擦多，内部钩心斗角，向心力和凝聚力不强，智

力资源难以有效整合，其潜在力量也无法发挥。

3. 如果人力资源过多，也会影响团队强大力量的发挥

例如，一个岗位的工作1个人就可以完成，却用了2个人，这就浪费大量办公和管理经费，造成生产效率低下，并且人浮于事，员工在岗位上不能充分发挥自己的才能，长期下去，员工过于清闲就会无事生非，把注意力转移到人际关系上了；人多容易扯皮，结果工作反倒不如一个人干得好，人越多，所考虑的人际关系就越复杂，副作用也就越大。例如，一个负责人如果领导1人，需要沟通的关系数为1，增到5人时，需沟通的各种关系可能是5的N次方。一些单位的忙乱，正是把许多本可用于工作的时间和精力，用到了平衡和协调各种复杂的人际矛盾与纵横交错的关系上。作为领导和管理部门，尤其要尽可能减少冗员，提高工作效率和指挥能力，做到反应迅速，指挥灵便。

总之，一个强大的团队并不一定指它的人员有多少。那么，怎样的团队才是优秀的团队呢？

一个优秀的团队，应该有有能力的队员。队员要有能力且能达到优势互补，例如，《西游记》中的唐僧团队，唐僧知识渊博，精通佛学，通人事，取经途中主要负责与世俗人群交流。悟空武艺高超，降妖除魔，喜欢讽刺挖苦人。八戒武艺不如悟空，但吃苦耐劳，什么脏活、累活都是他干，只是有时会偷点懒，有点小心眼。沙僧能耐不大，但忠厚老实，起到和事佬的作用。4个人性格能力各异，优势互补，为顺利渡过九九八十一难提供了坚实的基础。刘备团队的人才也是性格能力各异，刘备忠厚仁德，诸葛亮聪颖过人，关张赵勇猛无比。水泊梁山好汉也是如此，宋江仁，吴用智，其余诸将个个身怀绝技。在当今社会，没有能力是没有办法成就大事的，尤其是运用先进技术的能力。现在企业的生产、开发都需要有高技术高知识的人才，如果一个团队成员没有能力，不会使用这些高新产品，只会做一些体力劳动和

简单的脑力劳动，是没有办法使团队更好地发展的，自己也不会有大的发展。

一个优秀的团队中，队员应该具有良好的道德。一个成员如果没有一定的道德水平，就很可能导致整个企业走向灭亡。例如，一个成员不遵守职业道德，把公司核心产品的设计方案偷卖出去，就会给企业带来极大的危机。还有一些成员爱背地里说人坏话，制造阴谋，为了自己的利益，不惜伤害团队其他成员，这就会给团队造成内耗，搅得团队鸡犬不宁。总之，一个团队的成员拥有良好的美德，则整个团队也会受到感染，有助于营造和谐美好的团队氛围。

一个优秀的队员还应该有顾全大局、团结协作的精神。团队是全体成员共同的团队，每个团队成员都有义务为了团队贡献自己的力量，甚至是牺牲自己的利益。每个人的个性不同，我们常常会看到一些人彼此性格不合，经常犯口角。但是，当公司面临重大危机，需要这两个人共同协作的时候，他们就应该团结起来，共同进步，为了团队的发展忘却个人的恩怨。

一个优秀团队还应该相互协作。协作才能共赢，不协作不仅团队成员会受伤，整个企业也会垮台。为了自己的发展，为了企业的发展，团队成员一定要精诚合作。

纷繁世界，团队为赢。在现代社会中，人们常常羡慕那些在工作中能够脱颖而出，将潜能发挥到极致的人；同时也十分敬仰那些竞争中能够基业常青、永续发展的企业，希望能够学到它们的成功之处。其实，它们之所以能够成为真正的赢家，并不是因为它们有什么特别之处，而是它们有一支不一定人多但一定力量强大的团队。

团队的力量最强大

人类本身的生理能量与其他许多动物比较，是非常弱勢的。在大地上，人类凶猛不过狮子、老虎，跑不过马和鹿，力气更比不过大象等动物；在空中，人类飞不过鹰和各种鸟；在水里，人类游不过所有的鱼类。但是，几千年来，人类成为了地球的主人，为什么？就是因为人类用智慧凝聚了团队的力量来掌控世界。

团队力量是一条灿烂的生命。团队生命体现为汇聚和发散的力量，“聚是一团火，散是满天星”。当团队成员聚在一起，犹如熊熊烈火，在浴火重生中百炼成钢，生成无穷的力量；犹如澎湃大潮，在激情奔涌中引领社会，辐射广袤的大地。而当团队成员分开，就像繁星满天熠熠生辉，就像涓涓细流润泽苍生，就像缕缕阳光渗透角落。在团队中我们能获得强大的力量。

狼是最懂得团队重要性的，它们每次狩猎成功都是团结合作的结果。当它们选定目标较大的动物时，它们会几只共同围着一个猎物，死死不放过，前面的狼被猎物摔倒了，另一只狼紧追上去，继续撕咬猎物，就这样直到猎物精疲力竭倒在地上，而狼群通过合作获得了一顿大餐。

正是因为狼群懂得合作，所以它们能捕捉到比自己大很多倍的动物。而如果是一只狼去捕捉，则绝大多数情况都是以失败而告终。

所以，只有团结起来，才能保证强大的战斗力。对于现代这个信息迅速膨胀和全面爆炸的时代，即使一个人的智商再高，能力再强，每时每刻都在更新知识，也不能全面掌握，即使你表现得再出色，也没有办法创造出团队