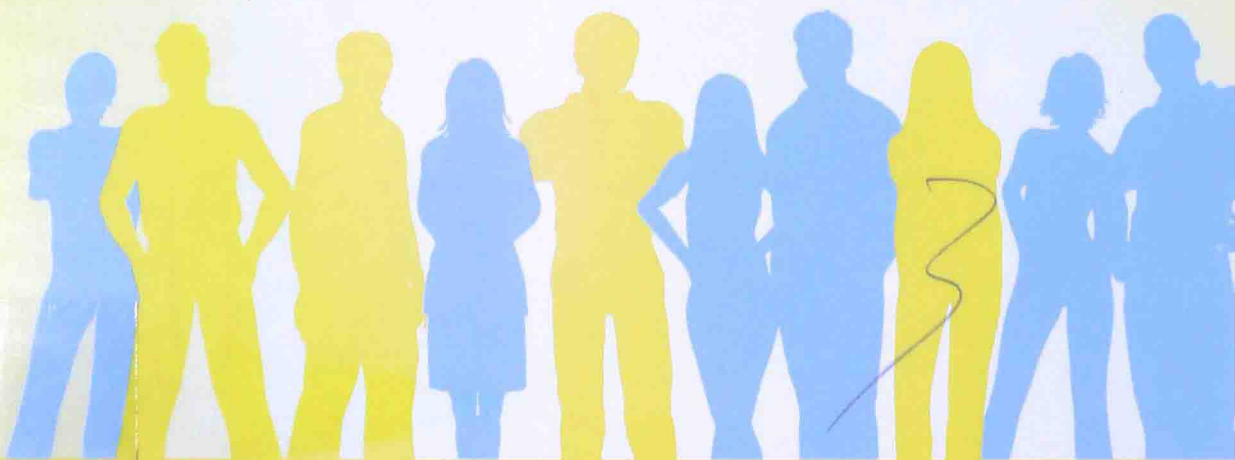


给你一个团队 你该这样带

提升团队业绩的10堂管理课

孙正元◎编著



打造一流团队的实战读本
分工协作 流程管理 有效沟通 创新管理……
用最接地气的方法解决团队管理之惑，分分钟见效！

中国职业经理人协会推荐教程

给你一个团队， 你该这样带

提升团队业绩的10堂管理课

孙正元◎编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

给你一个团队, 你该这样带 : 提升团队业绩的10堂
管理课 / 孙正元编著. -- 北京 : 人民邮电出版社,
2014. 1

ISBN 978-7-115-33886-0

I. ①给… II. ①孙… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第283425号

内 容 提 要

一个成功的团队管理者, 不仅要关注团队业绩的提升, 更要关注如何通过引导员工的合理行为, 从根本上提升整个团队的综合实力。本书对团队管理过程中经常出现的各种问题进行了简洁明了的分析总结, 并且从团队分工、团队目标确定、工作流程管理、授权、合理奖惩、有效沟通和提升员工的创新精神等方面入手, 提出了具有针对性的建议, 帮助管理者树立团队管理的全局观, 从而打造优秀的工作团队。

本书适合企业各级管理人员、培训师、咨询师等人群阅读。

◆ 著 孙正元

责任编辑 王莹舟

执行编辑 刘 珺

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2014 年 1 月第 1 版

字数: 116 千字

2014 年 1 月河北第 1 次印刷

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

管理工作是一门理论与实践相结合的艺术，考验的是管理者的综合能力！

你可能正在管理一个团队，也可能立志要成为一名管理者……无论什么情况，你都要意识到，团队管理没有想象得那样简单。

看看周围的世界，你会发现这样的现象：有的管理者，虽然意气风发地提出了团队未来几年的远大目标，但团队成员缺乏对目标的明确认识，劲儿总是不能使到一处；有的管理者，虽然耗时耗力制定了严格的规章制度，却因为自己的一时心软导致制度被束之高阁；还有的管理者，抱着“有钱能使鬼推磨”的观点，设置了名目繁多的奖励措施，却没能换来员工的感激和尽心尽力地工作……让管理者头疼的情况简直不胜枚举。

一个成功的管理者，不仅要关注团队业绩的提升，还应该能够通过引导员工的行为，从根本上提升整个团队的综合实力。那么，有了一班人马，管理者应该怎么做，才能将其打造成一支优秀的团队呢？

为了帮助团队管理者更全面地认识团队，了解团队管理中可能遇到的问题，掌握团队管理的正确思路，我们策划了本书。全书共分 10 章，包括团队分工、团队目标管理、工作流程管理、规章制度的制定、工作指导与监督、授权、维

护团队稳定、合理奖惩、有效沟通和提升员工的创新精神等内容。在每一章中，我们会根据相应板块的常见问题，提出具有针对性的管理建议。

本书主要具有以下三大特点。

1. 结构细致，内容全面

本书几乎涵盖了团队管理的各个方面，力求让读者能从全局角度看待团队管理。根据“二八原则”，我们在每一章都会选取一些重点、难点问题进行分析，让读者用最少的时间，掌握最关键的能力。

2. 立足实践，指导性强

本书内容立足实践，结合案例，层层递进，让读者在轻松阅读中体会团队管理的精髓。

3. 强调管理思维的提升

思路决定出路，思路的突破对管理者来说可能比技术和方法更重要。本书中的大部分内容既涉及了管理的一般性原则，也突出介绍了具有特殊意义的个案与典型，这对于提升团队管理者的思路极富指导意义。

本书的编写人员包括：孙科炎、孙科柳、潘长青、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙科江、孙丽。

衷心希望本书能给广大读者带来帮助，如果您发现书中的不足之处，欢迎提出宝贵的意见和建议。

目录

第1章 | 从分工设计开始 CHAPTER ONE

一切效率的提高，都是从分工开始的！

贯彻团结合作的管理信条 ...002

合理的分工可以提高效率 ...004

别因为冗员，浪费你的精力 ...006

变“任人唯亲”为“任人唯贤” ...008

管理中也存在“例外” ...010

让每个人的职责一清二楚 ...011

有什么样的能力，干什么样的活 ...013

别因为能力强，就让他干更多 ...015

与其袖手旁观，不如及时“补位” ...017

把岗位说明书贴出来 ...019

第2章 | 走在目标前面 CHAPTER TWO

管理不是简单地描绘出目标，而是要用你的行动让下属从内心认

同目标价值。

目标明确才能执行到位 ...022

不做只画大饼的领导 ...023

让所有队员有共同的团队目标 ...025

量化的目标更容易实现 ...027

化大为小，逐个实现 ...028

实现分目标与总目标的顺利对接 ...030

目标的刚性与弹性 ...032

制定“跳起来够得到”的目标 ...034

别让过程取代了目标 ...035

第3章 | 审视业务流程 CHAPTER THREE

精确的业务设计和顺畅的操作流程是提高管理成效的基础，立足于流程建设，就可能有效提升管理的科学性。

让业务顺畅地流动起来 ...040

确定工作标准，让工作更有效 ...042

建立业务控制节点 ...044

强化任务的可操作性 ...046

给流程做减法 ...048

问题要及早发现，及早解决 ...049

对“差不多”先生和“妥协病”说“No” ...051

你是否看到工作中的浪费 ...053

总结是成功之师 ...055

第4章 | 时时处处按规矩办事

CHAPTER FOUR

某种程度上，你的难题不是员工没有规矩或者不守规矩，而是你不懂如何定规矩，或者如何把规矩立起来。

有规矩，才能避免团队混乱 ...058

业绩重要，规矩更重要 ...060

不要模棱两可的制度 ...061

恶法不如无法 ...063

避免制度的冗杂 ...065

制度不能照搬照抄 ...067

让员工参与制度的制定 ...068

没有下不为例 ...070

管理者首先要做到以身作则 ...072

避免特殊人物特殊对待 ...074

法不责众是你的弱标签 ...076

工作伦理不可逾越 ...078

第5章 | 指导与监督并重

CHAPTER FIVE

当你做到用心指导和监督员工的时候，人人都可能找到合适的岗位；当你不断抱怨员工的不足时，人人都可能表现得很糟糕。

不要做甩手掌柜 ...082

指导到位，员工才能做得好 ...084

不仅要指出不妥之处，还要指明不妥之因 ...086

- 让员工为困难做好准备 ...088
- 引导员工自主思考 ...089
- 放手去试 ...092
- 给员工施加适度的压力 ...093
- 工作检查不要只求一时效果 ...095
- 学习表扬与批评的艺术 ...097
- 培养员工守时的习惯 ...099
- 与员工一起上一堂时间管理课 ...101

第6章 | 适时适度授权 CHAPTER SIX

让你的权力产生效益的最好办法就是将它分出去，让合适的人在合适的时间，用正确的方法使用它。

- 你该具备授权的意识 ...106
- 授权之前做好准备工作 ...108
- 不是所有的工作都适合让别人做 ...110
- 让他干活，当然要给足支持 ...112
- 用人不疑，疑人不用 ...114
- 授权之前先磨练 ...117
- 放权不等于放任 ...118
- 该收权时就收权 ...120
- 小心被员工支使 ...122
- 允许员工犯错误 ...124
- 勇于承担授权失败的责任 ...125

第 7 章 | 人员稳定才能持续发展

CHAPTER SEVEN

内部不稳定，战略战术都将沦为空中楼阁，这时候谈发展只不过是自欺欺人的把戏。

- 避免人员青黄不接 ...130
- 外来的和尚未必能念好经 ...132
- 关注员工的职业发展 ...134
- 消除员工的职业倦怠 ...136
- 培训是一项投资 ...138
- 用“鲶鱼”保持团队活力 ...140
- 好的上去，差的下来 ...142
- 竞争要以团结为前提 ...144
- 尊重是留人之本 ...146
- 重视工作，也要关心生活 ...148
- 用好环境留住人才 ...150

第 8 章 | 管好奖惩这件事

CHAPTER EIGHT

用好赏罚这门学问，会让管理行为陡增钳制力，从而化员工的怨心为感心，化颓情为激情。

- 奖励要与业绩挂钩 ...154
- 适度适量的奖惩才有效 ...156
- 奖励形式要多样 ...158
- 奖惩要对事不对人 ...160

惩教结合，标本兼治 ...162

把惩罚化为奖励 ...164

奖惩也有时效性 ...166

该罚就罚 ...168

修正奖惩的负面影响 ...169

小心奖惩被误读 ...171

第9章 | 有效沟通，增进理解 CHAPTER NINE

没有沟通就谈不上理解，没有沟通也无法产生协作。有效的管理总是离不开有效的沟通。

指令传达要明确 ...174

给员工尽可能多的、有用的信息 ...176

打造畅通的沟通渠道 ...178

“笑纳”员工的牢骚 ...179

员工需要你的反馈 ...181

让员工敢于说真话 ...183

打破沉默螺旋效应 ...185

跳出位差效应 ...187

和员工共享信息 ...189

第10章 | 时刻激发创新精神 CHAPTER TEN

没有人愿意时刻绞尽脑汁去实现具有创造性的结果，除非你盯着每一个可能产生的创新点，并鼓励员工进一步挖掘。

鼓励团队的创新 ...	192
打破传统，颠覆惯例 ...	194
同一个问题，不同的方法 ...	195
让员工学会从不同角度看问题 ...	197
帮助员工树立信心 ...	199
要创新，还是要业绩 ...	201
创新是不断失败的过程 ...	203
灵感来源于创造性的环境 ...	204
创新需要不断地自我批评 ...	207
让创新执行制度化 ...	209

● CHAPTER ONE

第 1 章 从分工设计开始

一切效率的提高，都是从分工开始的！

贯彻团结合作的管理信条

如果有人问：老虎和狼哪一个更厉害？很多人都会给出这样的回答：老虎！

若论单打独斗，狼可能没有老虎厉害。但如果狼群出现，却能让所有的猛兽心生畏惧，即便是号称“百兽之王”的老虎也会识趣地离开。

引申到团队中，有能力的个人好比老虎，一群人团结起来就可能是狼群。

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”在一个团队中，即使有一位优秀的管理者，或者有一位无所不能的全才，但如果没有其他员工的配合与协助，也难以做成大事。所以，管理一个团队，必须从一开始就确立“群体作战”的信条，而不是依靠“单兵作战”。

有一次，松下幸之助因业务合作出访美国。在接受美国媒体采访时，一位《华盛顿邮报》的记者这样向他提问：“您觉得日本人和美国人哪个更优秀？”

当听到这一刁钻的问题时，在场的人都不禁为松下幸之助捏了一把汗。这的确是一个让人感到尴尬的问题，因为身为日本人的他如果说美国人优秀，则会伤害日本人民的民族感情；如果说日本人更优秀，则会惹怒美国人；要是说二者差不多，一听就是在敷衍。“经营之神”会怎样回答呢？

松下幸之助微笑着说：“我知道，美国人很优秀，他们强壮、富有活力、想象力丰富，时刻都充满激情和创造力。如果让一个日本人和一个美国人单独较量的话，美国人一定会胜出。”

美国记者听后很高兴，并对松下幸之助的评价表示感谢。正当他沾沾自喜时，松下幸之助又接着说：“但是日本人也不差，他们坚强而又韧性十足，注重集体的力量，为了国家和集体的利益，无论做什么牺牲都会在所不惜。我想，如果让10个日本人和10个美国人较量的话，结果很可能会不分伯仲。但如果让100个日本人和100个美国人较量，我相信日本人一定会略胜一筹。”

在自己的团队中，松下幸之助十分强调团队精神的培养。1945年，他提出了“全民经营”和“群智经营”的管理理念，强调公司的发展要集中全体员工的智慧、发挥团队的力量。他深信，只有通过团队的紧密协作，才能完成公司的目标和任务。

松下电器之所以成功，依靠的不仅仅是松下幸之助一位“英雄人物”，而且还成功地聚合了每一位团队成员的智慧和执行力。

威廉·戴尔曾经在《建立团队》一书中写到，领导人在过去被视为“英雄人物”，并能一手改写组织或部门的命运。但是近年来，管理者们逐渐意识到，英雄人物只有在相对简单的组织和市场环境中才能发挥作用。在日趋复杂的市场环境中，组织或团队都不可能仅仅依靠某一个或某几个人就风生水起。

现在，管理者可能面临的问题是潜意识中依然存在过分依赖“英雄人物”的想法。当管理者把太多的精力和关注点放在“英雄人物”身上之后，管理基础也必将变得脆弱和混乱。抛弃对“英雄人物”的依赖心理也就意味着，管理者不应该再把眼光局限于发现能力超强的人才和“一个顶俩”的卓越人物，而应该把重点放在如何通过有效的组织结构或者业务分工方式，将不同背景、不同经验的人进行搭配组合，打造一支有效率的优秀团队。

这不是简单的理念，而是需要通过实际行动贯彻的信条。管理者在“团队合作”问题上投入的思考越多，团队的发展基础也将越牢固，越有可能创造出不凡的业绩。

合理的分工可以提高效率

随着社会的进步，组织的专业化程度越来越高，分工也越来越细，很多工作必须由多人协作才能快速、圆满地完成。团队内总是先有分工，后有协作。明确、清晰的分工是协作的前提。

F1 赛车维修站的分工协作堪称分工的经典。

每一次赛车进站，都需要 22 位工作人员参与工作。其中，12 位技师负责更换轮胎，每轮 3 人——1 人负责拆、上螺丝；1 人负责拆下旧轮胎；1 人负责装新轮胎。剩余的 10 人分工如下：1 人负责操作前千斤顶；1 人负责操作后千斤顶；1 人负责在赛车前鼻翼受损需要更换时操作特别千斤顶；1 人负责检查发动机气门的气动回复装置所需的高压瓶，必要时需补充高压空气；1 人负责操作加油枪；1 人负责扶住加油枪；1 人负责操作加油机；1 人负责持灭火器随时待命；1 人负责擦拭车手安全头盔；1 人负责操作写有“刹车 Brake”和“挂挡 Gear”字样的指示牌。当工作人员举起挂挡指示牌时，表示赛车可以离开维修站。

赛车讲究争分夺秒，所以配备了如此多的工作人员，也正是他们的精细分工使得赛车的检修工作异常迅速，为赛车手争取了时间。由此可见，合理的分工对团队的工作效能有着深远的影响。

关注分工、科学分工是提高团队合作能力的必要手段。管理者要特别注意，在给团队进行分工时，应当遵循以下两个原则。

1. 根据员工能力强弱进行分工，而非只关注学历高低

学历证明了一位员工接受教育的程度，但并不能证明他的能力大小。学历代表员工的过去，而能力代表将来，是影响员工工作效率及工作成果的直接因素。不唯学历，崇尚和认可能力并且承认其在工作中的重要性，已经越来越成为管理者的共识。实际上，一些富有远见卓识的管理者，早就认识到这一点，并将其当作用人的重要标准。

20世纪60年代的日本企业，都处于极为重视学历和文凭的氛围中，而索尼公司创始人盛田昭夫却反其道而行之，他严厉地斥责了以上过哪个大学作为用人标准的做法，在当时引起轰动。为了使公司员工能够充分发挥聪明才智，他毅然烧掉了所有的员工档案，严格杜绝任何对学历的歧视行为，并宣称，索尼公司对员工的使用或晋升不看学历和文凭，而重点看能力大小和平时的努力。这一做法打破了传统用人规则的条条框框，让索尼公司人才济济并且始终保持活力。

如果管理者也想让自己的团队在竞争中立于不败之地，请时刻记住：唯才是用，不重学历。能力比学历更重要！

2. 依据员工的能力素养进行分工

我曾经采访过一位淘宝皇冠店店主，他在讲述自己的成功经验时这样说：

店铺创建初期是一个人的战斗，整个人像陀螺一样高速旋转，事情多而杂，天天焦头烂额，如果不想店铺夭折，就需要强壮的体魄、坚强的毅力和打不倒的信心。

小店有点起色后，我找了一位平时就志同道合的朋友小王一起经营。我俩优势互补：我沟通能力强，就多做些售前客服；小王性格内