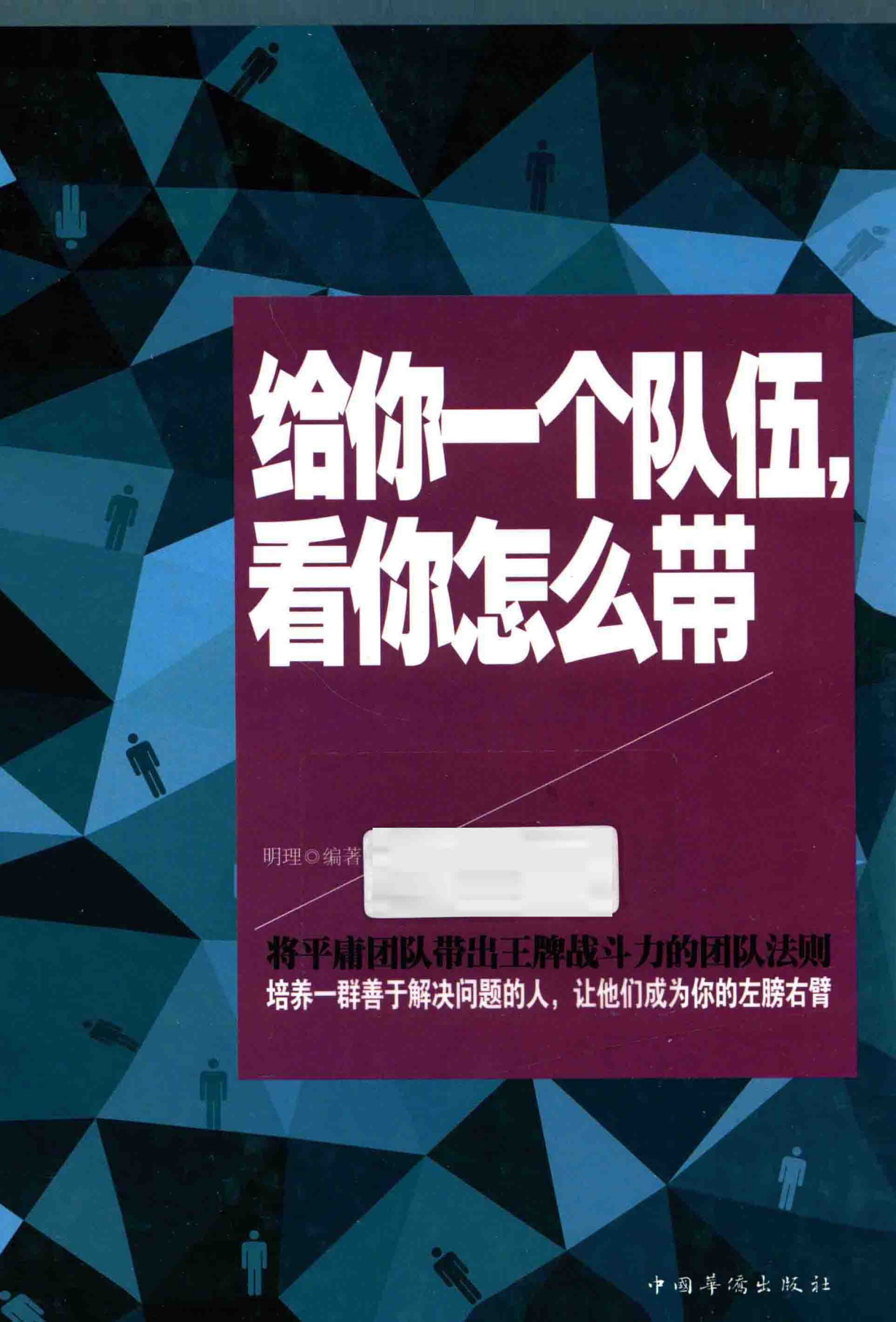




给你一个队伍， 看你怎么带

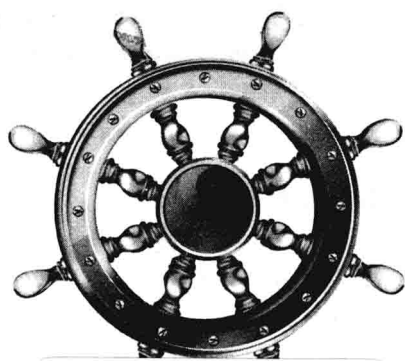
明理◎编著

将平庸团队带出王牌战斗力的团队法则
培养一群善于解决问题的人，让他们成为你的左膀右臂

中国华侨出版社

给你一个队伍， 看你怎么带

明理◎编著



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你一个队伍,看你怎么带/明理编著.—北京:中国华侨出版社,2014.7
ISBN 978-7-5113-4767-1

I.①给… II.①明… III.①管理学 IV.①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 149196 号

给你一个队伍,看你怎么带

编 著:明 理

出 版 人:方 鸣

责任编辑:子 轩

封面设计:李艾红

版式设计:李 倩

文字编辑:彭泽心

图文制作:北京东方视点数据技术有限公司

经 销:新华书店

开 本:720mm×1020mm 1/16 印张:35 字数:766 千字

印 刷:北京中创彩色印刷有限公司

版 次:2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5113-4767-1

定 价:29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

发 行 部:(010)58815874 传真:(010)58815857

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言 | PREFACE

带队伍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。你可能正在带一个团队，也可能立志要做一名管理者……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。然而，人虽没有猛兽的尖牙利齿、没有飞禽的翅膀，但人类却可以改变世界，这是因为人类对团队管理有深入持续的能动性研究和积极的实践运用。可以说，团队是事业兴盛的基础，没有了团队，事业就失去了存在与发展的根基。在企业中，任何一个项目的完成，都有赖于一支能征善战的团队。能够带出一支坚强有力的团队，是企业实现一系列目标的必备条件。

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。在团队管理中，什么是最重要的，怎么样才能让团队发挥出最大的功效？这是无数管理者仍在不懈探索的问题。团队的作用，包括正反两个方面，即：如果能够高效地管理团队，那么，团队就如一艘轮船，可以在海洋中纵横驰骋，到达目标的彼岸；如果不能有效地管理团队，那么，这艘行驶在海洋中的轮船，就可能会触碰冰山而沉没海底。任何一个团队，不管是成功还是失败，都是有原因的，关键看你是如何带这个队伍。

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，给你一个队伍，你应该怎么做，才能将其打造成一支优秀的团队呢？

一般来讲，作为团队的管理者，一定要志存高远，有目标。这个目标是一个导向，能使团队少走很多的弯路。在市场竞争中，为了使企业处于有利地位、更好地增加利润，保持企业旺盛的生命力，团队必须不断地设定更高的发展目标，当然这个目标并不是高不可攀，而是需要得到团队同仁的理解和认可，激励整个团队去努力奋斗，以利于企业的生存和发展。

没有完美的个人，但可以有完美的团队。一个人的智慧总有晦暗的时候，但团队却可以通过取长补短、集合众人之智与众人之力，从而做出尽可能正确的决策，并付出卓有成效的努力。现代社会的发展越来越复杂，团队管理者的眼光要远，眼界要宽，看问题、办事情要有前瞻性、预见性，尤其要对自己的员工及企业的现状、发展走势、外部环境有十分清醒的认识。这样工作的主动性才能增强，才能沉

着应对可能出现的各种情况，达到趋利避害的目的。现在一些团队管理者都能意识到危机几乎是不可避免的，在面对危机时也能从容应对，最大限度地避免企业受损。有了危机意识，团队管理者就能更冷静、清醒地面对现状，预测下一步的计划。同时，面对现实社会激烈的竞争环境，一旦懈怠，退步也会接踵而来。只有团队整体保持对同类竞争与社会发展的高度敏感性，才不会降低团队的效率，才能让团队一直处于高效运转的状态，时刻保持旺盛的生命力。

对于团队管理者来说，如何带好队伍要有艺术。能否成为一个成功的管理者，一方面要有卓越的工作能力和竞争意识，努力使自己的愿望变为现实；另一方面则要有高超的驾驭下属的技巧，使每一个下属都人尽其才，才尽其用。很多企业强调公正、公平和支持的管理原则。其实，公正、公平和支持的原则非常适用，它是员工监督管理者的有效手段。大度容才就是说管理者要有容才纳贤的气魄和度量。只有具备宽容的气度，才能有团结众人的力量，最大限度地发挥人才的效能。宽容是激励的一种方式，也是带队伍的一种方式。管理者的宽容品质能带给员工良好的心理影响，使员工感到亲切、温暖和友好，获得心理上的安全感。

总之，带好一个队伍并非一朝一夕的事情，而是需要管理者的智慧、才情和心血，还有团队全体同仁的齐心协力与精诚团结，方能使团队保持旺盛的生命力和持久的战斗力。

给你一个队伍，你能带好吗？作为团队的管理者，如何更好地领导下属和管理员工？如何建立优秀的团队？如何做到知人善任、人尽其才？带好一个团队将面临各种各样的问题和挑战，当你面对这些问题时，你是否会产生困惑或有力不从心之感？是否需要用新的管理知识和技能武装自己的头脑？是否想进一步提升自己的管理技能，以便更好地应对管理过程中出现的各种难题和挑战？作为一名中层领导和普通员工，如何通过自我修炼来提高当前的工作业绩？如何在工作 and 实践中提升自我？如果有一天你被任命为团队的管理者，你知道该做什么，不该做什么吗？如果将你从普通员工提升为中层管理者，你如何走好第一步？你具备管理者的基本素质和能力吗？为帮助读者掌握最切合实际的管理方法，使读者在管理过程中少走弯路，使管理更顺畅，从而游刃有余地开展工作，成为卓有成效的管理者，我们精心编写了这部《给你一个队伍，看你怎么带》。

本书从如何带好队伍为出发点，分别从团队组织、团队战略、团队学习、团队激励、团队用人、领导团队、团队考核和自我管理等方面介绍了管理者所应对的事务，内容全面、系统、丰富，兼具实用性和指导性，帮助管理者打造出一个高效运作、良性发展的优秀团队。同时，本书也为中层领导和普通员工的自我提升和成长提供了可以借鉴和学习的素材，员工可以通过学习书中先进的管理理念和管理方法，优化自己的思维方式和知识结构，改变自己的工作方法，提高自身素质，为以后的发展与壮大奠定基础，继而成为公司不可多得的管理型人才。不管怎样，只要你仔细阅读并认真思考了，本书一定能为你从普通员工升为主管、主管升为经理助一臂之力，帮助你从员工见了就躲的“寡人”领导变为员工又敬又爱的“良师益友”型领导。

目 录 | CONTENTS

1 主管的价值在于领导和整合 / 1

- 首要身份是完成团队使命的领导者 / 1
- 粘合各个分子创造 $1+1>2$ 的效益 / 2
- 组织那些具有知识的人发挥效用 / 3
- 要学会“指导”下属而非“指挥” / 4

2 团队气候就是不让成员仅凭感觉判断事务 / 7

- 告诉下属你是什么样的风格 / 7
- 调节团队中各种负荷的“过”与“不及” / 8
- 以身作则传递正能量 / 9
- 以敢于担当覆盖推诿扯皮 / 10

3 制度的软硬度 / 12

- 为你的团队划出行为的边界 / 12
- 不要伤害制度的情感精神 / 13
- 例外的事情要被认可后方能办理 / 15
- 不是制度僵硬而是人僵硬 / 15

4 每个人知道未来的目标，而且知道如何实现 / 17

- 引导下属奔向共同目的 / 17
- 目标激励是最大的激励 / 18
- 清晰列出每个人应达到的绩效 / 19
- 帮下属确定工作目标 / 20

5 有一份短期业绩，又有规划未来的现实计划 / 22

- 将部门目标像切蛋糕那样分割 / 22
- 工作目标的大小由其能力决定 / 23

为团队找到阶段性的目标栏 / 24

你要回答你这样做的目的是什么 / 25

6 让下属知道你尊重并珍惜他们的才华和努力 / 27

明确表示一直为他们提供发展的指导 / 27

请告诉下属你对他的期待 / 28

将下属提升到未来高级管理层的候选人中 / 29

满足下属的工作成就感 / 30

7 即使没有责任，也会做好负责的准备 / 32

有承担责任的能力和立场 / 32

用催化机制调动下属的责任感 / 33

“积极主动负责”才是真正有责任感 / 34

认错从上级开始，表功从下级启动 / 35

8 大多数决策既合理又及时 / 37

他人意见是你决策的保险 / 37

有效决策需要有不同意见 / 38

以任务结果来衡量决策有效性 / 39

群体决策既有好处也有弊端 / 40

9 采取令人信服的交流方式 / 42

采用目标策略传递管理信息 / 42

动嘴巴之前先要发动耳朵 / 43

要弄明白下属希望你說什麼 / 44

你应该为下属的怨气负责 / 45

10 做好时间管理的表率 / 47

确信你把时间用在正确的地方 / 47

有些资料或文件是不必看的 / 48

以任务目标引领时间最节时 / 49

不要让昨天的任务占用今天 / 50

11 任务和能力相匹配是激励员工的基础 / 52

发挥工作本身的激励作用 / 52

确定每个人的“热键”并对其匹配 / 53

- 准确解读下属的能力密码 / 54
- “巧夺天工”地使用下属性情 / 55

12 对员工更注重内在的激励 / 57

- 赞赏是零成本的激励 / 57
- 让每个下属都觉得他最“受宠” / 58
- 激励要与下属的期望同步 / 59
- 以成就动机激发下属热情 / 59

13 深入第一线 / 61

- 灵感大多来自于一线信息 / 61
- 主管执行力需要在一线上锤炼 / 62
- “干着指挥”产生神圣的领导力 / 63
- 解决问题的方法是“带头往下跳” / 64

14 成功的领导都是政治高手 / 65

- 将下属培养成你的信徒 / 65
- 让你的命令藏于磋商之中 / 67
- 要“望之俨然”，“温而厉” / 68
- 不好的消息一定要传达好 / 69

15 确定个人影响力 / 71

- 提升影响力来增强命令的有效性 / 71
- 严格要求自己甚于要求下属 / 73
- 以身教为下属树立榜样 / 74
- 人格魅力能使下属心甘情愿 / 75

16 传达你的角色 / 77

- 主管应是领跑团队的狮子 / 77
- 成为激发下属战斗力的推手 / 78
- 领导是球队的守门员 / 79
- 管理者要做企业文化的推广者 / 81

17 抑制过度乐观 / 84

- 以竞争释放员工积极性 / 84
- 生于忧患的危机激励 / 85

在危机感中生存才能避免危机 / 87

谨慎原则必须时时坚持 / 88

18 建立一个多元化的一流团队 / 91

允许任何个性的人融入 / 91

以优势组合获得团队最大效益 / 92

像狼一样建立互补性团队 / 93

选人时千万不要克隆你自己 / 94

19 把共同利益摆在第一位 / 97

不能做以私害公的糊涂事 / 97

无私的思考方式引导成功 / 98

培养下属“我为人人”的胸怀 / 99

强化下属对集体荣誉的尊重 / 101

20 协作，不要假协作 / 104

协调和合作成为最重要的能力 / 104

协作代表的意义是每人知道自己的作用 / 106

假协作的真面目：人多力量小 / 107

促使团队坚持严格的工作标准 / 109

21 避免悲剧性信任 / 111

沟通不良往往来自“简问” / 111

用人不疑不一定就是对的 / 112

以高度信任激发团队能量 / 114

促使下属彼此成为思想伙伴 / 115

22 高效工作的奖赏 / 117

高效做不需要做的事最无效 / 117

做正确的事，再正确地做事 / 118

不要去做对结果没有影响的工作 / 119

能否盈利是检验效率的重要标准 / 120

23 打破团队效率低下的瓶颈 / 122

莫让等级观念杀死团队 / 122

莫让下属觉得你是个菜鸟 / 123

- 信息流通不畅会扼杀团队效率 / 125
- 搭建特别利于沟通的组织架构 / 126

24 将管理不善降低到最低程度 / 127

- 在稍纵即逝的机遇面前麻木漠然 / 127
- 没有根据地假想其他人会赞同 / 128
- 给他权力的同时用线牵住他 / 129
- 别让个别人破坏了团队规矩 / 130

25 率先抵挡来自负面的病菌 / 134

- 在失败中汲取营养 / 134
- 管理者自御的意义 / 135
- 自御的 5 个原则 / 137
- 善于变急躁为冷静 / 139

26 整体着眼，关注有意义的细节 / 141

- 好运是可以管理的 / 141
- 善于换一种方式去思考 / 142
- 有意义的细节是无价之宝 / 143
- 在细节中发现创新的种子 / 144

27 不说“巧妙的废话” / 146

- 废话令人不悦且有危害性 / 146
- 把复杂问题简化到一张纸上 / 147
- 要做指挥家而非传话筒 / 148
- 高明地泄露隐私以示坦诚 / 149

28 彻底解放员工想象力 / 151

- 以参与决策来激发激情 / 151
- 不要将自己的方法强加给下属 / 153
- 通过授权创造一种普遍的责任感 / 154
- 不能搞“扶上马，不撒缰” / 156

29 比起改变员工，更关注改变环境 / 159

- 培植造就优秀人才的土壤 / 159
- 员工的怒气扼杀 90% 的业绩 / 160

创造有助于提高员工幸福度的环境 / 161

拆掉悬在下属头上的天花板 / 162

30 依靠全员解决而非专家 / 164

认为下属的智慧微不足道是大错特错 / 164

团队领导绝不能搞个人英雄主义 / 165

建立协同个人贡献的群体机制 / 166

以“卷入”策略刺激员工参与感 / 167

31 获得员工信赖的途径 / 169

职位和权力不能赢得信赖 / 169

从情感上征服下属的心 / 170

以高尚品格进行教导 / 171

以公正唤起员工忠诚之信心 / 172

32 什么是好的对话 / 174

位差心理影响沟通 / 174

沟通的要点：倾听与对话 / 175

掌握内部沟通的技巧 / 177

做好“一对一”面谈 / 178

33 如何使“意见提供者”不气馁 / 181

正确对待下属的不同意见 / 181

所有问题都正面回答，不能不置可否 / 183

及时反馈员工的表现 / 184

你要帮助员工解决问题 / 186

34 将汇报作为强有力的管理工具 / 188

建立恰当的汇报机制 / 188

让员工把不满讲出来 / 189

接受连续的信息反馈 / 190

做好与上司的沟通 / 191

35 鼓起勇气重新评估你的团队 / 194

找出哪些是不适合的人 / 194

从解决态度开始解决老化现象 / 195

- 用团队文化来稳固团队精神 / 196
- 以内部流动促使人员的完美搭配 / 197

36 越级报告和指挥是否违反组织伦理 / 199

- 不要违背团队的共有知识 / 199
- 减少下属对控制的抵抗 / 201
- 铁腕降服团队里的权臣 / 202
- 对下属越权行为的控制 / 203

37 培养出适合自己风格的高效领导力 / 205

- 以清晰的蓝图灌输信心 / 205
- 重视贡献，对结果负责 / 206
- 品质是获得追随的首要因素 / 207
- 做一个擅于往下属嘴里扔糖果的人 / 209

38 雇用聪明人 / 211

- 有潜力的人都是聪明人 / 211
- 不要招进让你觉得笨的人 / 212
- 最聪明的必然是最优秀的 / 214
- 让出色的人来引领团队 / 215

39 管理冲突 / 217

- 找准冲突发生的原因 / 217
- 促使彼此的意见充分沟通 / 218
- 在冲突爆发之前解决 / 220
- 保持公正，对症下药 / 222

40 主管管大事和管小事 / 225

- 管理者要学会抓大放小 / 225
- 无为而治，促使下属自我管理 / 226
- 划分小团体，明确职责 / 227
- 最大责任是以促进资源转化为成果 / 228

41 辅导基层员工 / 230

- 越是基层员工越需要强化思想 / 230
- 别让一线员工忘了带刺刀 / 231

用正确哲学武装员工思想 / 232

让员工明白所做工作存在的理由 / 233

42 识将才的技术 / 235

将才必须是懂行之人 / 235

将才一定是有胆识的人 / 236

找到心理素质过硬的人 / 237

选将时需要绕开的四种人 / 238

43 会议的功能 / 240

议而有决才是成功的会议 / 240

会议最重要的功能就是做出决策 / 241

别把时间浪费在会议上 / 242

把持会议的时间和轨道 / 244

44 制度和指示都是手段，提升绩效才是目的 / 246

制度也能出效益 / 246

关键人物“无功即过” / 247

绩效考核 7 部曲 / 248

态度不积极的人发展空间不大 / 250

45 培育部属“带人”和“带事” / 252

身教胜过千言万语 / 252

用你的行动告诉他业绩这么做 / 253

注重培训的传承价值 / 253

将下属朝着接班人的方向培养 / 255

46 授权与受权的分寸 / 257

授权必须遵守的原则 / 257

监控到位是授权的底色 / 259

必须以选准人为前提 / 260

47 基层主管的培养模式 / 263

把技术精英推到管理岗位 / 263

培养基层管理者有技巧 / 265

以潜力为标准而非个人好恶 / 266

以价值创造能力来评价 / 268

48 培养一流人才的处方 / 270

激发起挑大梁的欲望 / 270

工作岗位是最好的培训地 / 271

多折腾有潜力的人 / 272

培养员工勤于思考的习惯 / 273

49 一个部门和有系统的分工 / 275

合理分工，人人有责 / 275

合理授权，解脱主管 / 276

独行武士无疑是一种自杀 / 278

管理者的6大管理使命 / 279

50 建立自己的吸引力气场 / 280

管理者是磁场核心 / 280

走进下属才能散发吸引力 / 281

培养调节情绪的能力 / 282

克服猜疑和嫉妒，培养豁达心胸 / 284

51 懂得用利益驱动员工 / 287

与员工利益进行捆绑 / 287

懂得让员工分享集体成果 / 288

让下属利益与公司紧密相关 / 289

懂得互利才能留住人 / 290

52 辨证地“老吾老以及人之老” / 292

对老员工要施以尊重 / 292

让老员工继续发光发热 / 293

老员工违规也得出局 / 294

解聘并不一定是坏事 / 295

53 骨干人才流失会损伤根基 / 297

提高核心人才的忠诚度 / 297

骨干辞职时的最佳反应 / 298

莫让权臣干扰你的管理 / 299

面对核心员工别吝啬工资 / 300

54 成为团队中最公正的审判官 / 302

管理者的 3 种自查 / 302

恰当地使用绩效考核 / 304

建立制度，为公正保驾护航 / 304

激励时要一视同仁 / 306

55 外聘人才未必一进来就优秀 / 308

外部招聘要慎之又慎 / 308

为“空降兵”落地做好缓冲 / 309

“优秀”是需要条件的 / 310

招聘高管的 3 个关键 / 311

56 用好稍微愚钝的人 / 313

在下属的缺点中发现优点 / 313

让二流人才发挥一流作用 / 314

在“庸才”身上多花费些精力 / 316

让不胜任的人回到原来的岗位上 / 317

57 年轻人是团队发展的源头活水 / 319

同等条件下先提拔年轻人 / 319

以完美的培训促进其成长 / 320

竭尽所能地辅助员工发展 / 321

造物之前先造就人才 / 322

58 管理中的“利他”主义 / 324

“利他”是商业经营的必然 / 324

在外利社会，在内利员工 / 325

提升团队管理中的家庭观念 / 327

要给他人必要的利益空间 / 328

59 新晋领导需要自信地融入角色 / 330

快速进入角色的诀窍 / 330

搭建起自己的支持系统 / 331

初为领导失败的 3 种原因 / 332

需要甄别的 7 个管理观念 / 334

60 如何招聘到适应性强的员工 / 336

关注软性文化适应特征 / 336

心理测试可以使你了解更多 / 337

招聘高情商的人才 / 338

找到与组织价值观兼容的人 / 339

61 精确甄别履历辉煌的人 / 341

透过对方的光环看匹配 / 341

高学历不等于高能力 / 342

火眼金睛识别注水人才 / 343

发掘并管理好公司的品牌化人才 / 344

62 留住对团队最重要的人 / 346

人才辞职是管理者的过失 / 346

报酬不是最重要的因素 / 347

将关注的重心放在员工身上 / 348

未雨绸缪，防患于未然 / 349

63 从下属那获得最大价值 / 353

让人才产生三倍效益 / 353

用人需要比较优势思维 / 354

促使下属狂热地热爱工作 / 356

让下属争强好胜起来 / 357

64 面对无可挽回的离职 / 359

将离职损失降低到最低点 / 359

尊重执意离开者的意愿 / 360

弄清优秀下属的辞职原因 / 361

为人才回归开一扇门 / 362

65 管理团队中的刺儿头 / 363

管理恃才傲物的下属 / 363

征服与你对立的人 / 364

一旦发现立即着手解决 / 365

恰当地解决问题员工 / 367

66 以亲和赢得下属信赖 / 369

促进团结合作 / 369

尊重和关心他人 / 370

用好心情感染大家 / 372

建立信任关系 / 373

67 不要在团队中复制个性 / 376

营造宽容氛围 / 376

重视抱怨处理 / 377

团结各类人才 / 378

赏识各种个性 / 379

68 以激发参与共求成功 / 381

激发参与意识 / 381

营造参与氛围 / 382

建立团队合作态度 / 383

团队合作的艺术 / 385

69 以学习提高团队效能 / 387

向竞争对手学习 / 387

让下属爱上学习 / 389

自我满足是最大杀手 / 390

做学习型团队的带头人 / 392

70 主管的心理素养要过关 / 394

具备优良的心理素养 / 394

培养良好的性格 / 396

提升心理适应能力 / 399

主管心理健康的 8 个方面 / 401

71 以成就树立主管威望 / 403

给人成功的力量 / 403

敢于追求成就是一种领袖特质 / 404

有所为才能建立威信 / 405