

当今世界，一切管理者都面临的首要问题——

搞不定人， 你怎么带团队？

用柔软的文化留住人，用坚硬的制度掌控人。

明确规则，统一目标，摆正心态，开放沟通，公平激励。

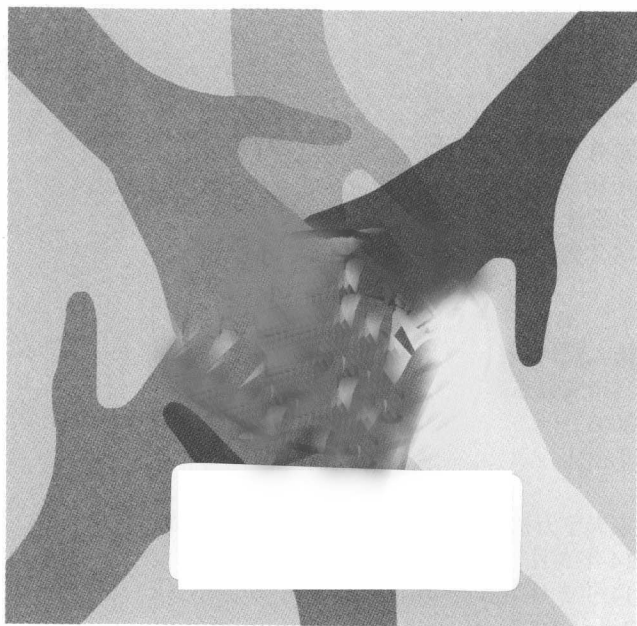
上完这一课，所有人都会支持和追随你！

杨长征
蒋兴文
著



搞不定人， 你怎么带团队？

杨长征
蒋兴文



图书在版编目 (CIP) 数据

搞不定人, 你怎么带团队? / 杨长征, 蒋兴文著. —长沙:

湖南人民出版社, 2014

ISBN 978-7-5561-0079-8

I. ①搞… II. ①杨… ②蒋… III. ①组织管理学

IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 066730 号

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

搞不定人, 你怎么带团队?

作 者: 杨长征 蒋兴文

出 版 人: 谢清风

责任编辑: 胡如虹

项目监制: 于向勇

特约编辑: 袁开春 王 娜

装帧设计: 主语设计

内文排版: 百朗文化

出版发行: 湖南人民出版社 [[http: //www.hnppp.com](http://www.hnppp.com)]

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

2014 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 230 千字

书 号: ISBN 978-7-5561-0079-8

定 价: 35.00 元



(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

前言：管理就是管人

如果给你一个团队，这个团队可能由三五名员工组成，也可能是一个组织部门，也可能是一个公司，当你坐在“龙头大哥”的位置上，你将如何带领这支团队长风破浪、奋勇拼搏？你又将如何提升团队的凝聚力、执行力和战斗力，给这支团队注入强大合力，从而有效地实现预期的团队目标？

对于所有致力于追求卓越绩效的团队管理者而言，这是一个既简单又复杂的命题。说它简单，是由于团队管理无非就是围绕着“自主性、思考性、协作性”这三个方面来展开的，只要团队成员充分具备这三个方面的要素，就能形成一支强大的执行团队，它就会在你的带领下所向披靡、无坚不摧。

然而，我们在给一些企业做管理培训时，却惊讶地发现团队管理中存在着大量棘手的问题，这些问题具体表现为：

- 团队成员满足于现状，不思求新求变；
- 员工普遍“僵尸化”，工作简单机械化；
- 团队成员缺乏工作激情，团队士气萎靡不振；
- 各部门之间各自为政，相互推诿现象相当严重；
- 永远都有开不完的会议，却始终存在无法解决的问题；
- 缺乏公开透明的激励机制，导致员工牢骚抱怨满天飞；
- 缺乏激人奋进的团队使命和共同愿景，员工之间缺乏信任机制和协作精神；
- 上下沟通严重受阻，管理者与执行者之间信息不对称，由此导致团队中出现许多沉痾已久、积弊重重的管理乱象。
- 办公室政治泛滥，恶性竞争不断。

.....

作为一名长期从事管理咨询和培训的实践者，我们每次在与企业中高层干部进行沟通时，总能听到他们满腹的委屈和抱怨：“去年底，我们部门制定了一项

非常具有前瞻性的战略，最终却因执行不到位而导致战略搁浅”、“我现在最忧虑的问题是公司的销售情况。唉！销售部门的员工整天都无精打采的，一点干劲儿都没有。上个季度制定的销售计划和目标，只实现了理想预期的一半”、“我实在厌倦了这没完没了的会议！根据我的经验，80%的会议都是无效会议，80%的会议时间都是无效时间。作为一名中层管理者，无效会议浪费了我大量宝贵的时间，这暂且不说。最关键的问题在于，会议虽然一个接着一个地开，但实质性的问题却始终得不到及时有效地解决”……

这一系列现实而无奈的问题，让诸多管理者长期以来备受困扰。在商业竞争日益激烈的今天，团队管理中存在的种种乱象和弊端，随时都有可能将企业推到难以预料的风口浪尖上，于是我们不禁要问：管理的症结究竟出在哪里？怎样有效地解决这一系列沉痾积弊的管理难题？

事实上，上述所有的管理乱象都集中反映出一个最本质的问题，即我们的团队管理没有抓住人这一核心问题。我们每个人的行为都由心态决定，包括积极心态和消极心态，每个团队中也存在着不同比例的积极和消极氛围。当一个团队迸发出积极向上的力量时，这个团队就充满活力和激情，给团队注入一股强大而持久的能量；而当一个团队被一片消极氛围的阴霾所笼罩时，整个团队就犹如一潭死水，员工丧失工作激情、效率低下，导致团队陷于困顿萎靡的境地。

也就是说，每个团队中都蕴藏着一个搞定人的问题。所谓优秀的团队，即一个团队具有强大的协同力，强执行力，顺畅沟通力，在组织的共同愿景下，员工热血沸腾、充满干劲，为实现组织目标而激发强大的团队工作合力。

管理学界有一个有趣的“污水与酒”定律：将一杯酒倒进一桶污水中，得到是一桶污水；将一匙污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。对于团队管理者来说，你必须清楚这样一个道理：团队就像是一桶酒，倘若几个员工自身积聚的负能量不断膨胀，并四处散播，那么整个团队就如同同一匙污水倒进了一桶酒里，这将严重影响到团队的高效运转，甚至可能引发一连串的“蝴蝶效应”，给整个企业带来不可预知的风险。

因此，管理者在构建和管理团队的过程中，必须要警惕人心涣散问题，给团

队注入积极、乐观、向上、持久的积极氛围。什么是成功的团队？根据我们长期以来的管理培训实践，以及对企业管理案例的系统研究和分析，我们认为一个成功的团队应具备以下特征：

1) 具备明确的共同使命、愿景目标以及由此形成的团队文化和价值观。每一位团队成员都因“为实现我们共同的理想”而建立起亲密无间的团队情谊，整个团队中弥漫着一股积极热烈、势在必得的氛围，团队成员之间团结协作、优势互补，将团队力量拧成一股绳，从而有效地发挥出最大的团队优势。

2) 团队成员拥有毫不动摇的团队信念和决心。每一名员工都坚守自己的工作职责，目标明确、认真负责，善于钻研工作中的难题，并积极寻求解决问题的途径，确保团队实现组织目标。

3) 建立以结果为导向的目标管理体系。管理者要保证团队目标的明确性和可行性，对当前的工作重点有一个清晰的认识和定位，将员工的个人目标与团队的整体目标紧密结合起来，通过对目标的设定来激发和引导员工的积极性、主动性和创造性，以起到鼓舞士气、激励员工的正面激励作用。

在管理实践中，通过责任管理锁定目标、通过结果管理聚焦结果、通过骨干员工培训发现和培养人才，通过核心团队教练唤醒管理者身上的正思维！于此，管理者的思想和管理方法被不断地注入新的理念。在实际训练中，我们每一个干部员工眼界都在放高，格局都在放大，胸怀都在放宽，干部员工的潜能通常也就被激发出来。

4) 建立科学、合理而完善的激励体系。在一个完善健全的激励模式下，团队成员能够充分体现出自己的价值，在工作中获得荣誉感、自豪感和满足感，从而形成一股强大的团队凝聚力和向心力，进而带动团队的高效运转。

5) 建立有效的信息沟通和反馈机制。在团队内部构建全方位覆盖的沟通平台，畅通沟通渠道，实现团队成员之间的无距离沟通，避免因信息不对称而导致团队效率低下，确保管理者与员工在最短的时间内得到直接有效的反馈，以便于及时解决工作中的问题。

无论是几十人的小公司，还是几十万人的世界 500 强企业，要想提高企业

的运作效率，创造出卓越的团队绩效，都必须具备以上五种特征。本书的主要内容，即紧紧围绕着“搞定人”的问题而展开，旨在帮助管理者有效地解决普遍存在于各组织、各团队中的“管理之惑”，全面消除团队隐患，打造出一支充满战斗力的尖刀团队！

本书结合翔实、生动的管理案例，以及作者多年来的管理培训经历，以全面的视角对优秀团队的管理和建设提供了简洁实用的经验阐述。书中没有艰深晦涩的管理学理论，力求每一篇章的内容均有趣可读、深入浅出，能够给中高层管理者带来切实有益的帮助。由于水平有限，在本书编写过程中难免有不足之处，敬请广大读者及同仁批评指正，以使本书更为完善，更好地为广大读者服务。

➡ 前言 管理就是管人 / 001

➡ 第一章 优秀团队的八大特征 / 001

1. 没有受挫型领导 / 002
2. 没有懈怠型员工 / 009
3. 每个员工都为改进工作而费心 / 013
4. 公平、透明、鼓励、分享 / 020
5. 有了成绩，立即庆贺，有运转良好的游戏规则 / 027
6. 出了问题不推脱，不抱怨，立刻解决 / 034
7. 沟通无障碍 / 043
8. 有远大愿景，为了每一天都奋斗 / 051

➡ 第二章 带出一支充满凝聚力的队伍 / 055

1. 能激励他人的领导才是合格领导 / 056
2. 消除懈怠，能力是建立在心态和沟通上的 / 065
3. 正心态、正语言，消除产生抱怨和牢骚的来源 / 072
4. 唤醒员工的激情，在工作中散发活力 / 081
5. 认同文化的员工，与时俱进的文化 / 089
6. 不满足于现状，每个员工都为改进工作而费心 / 098
7. 部门如兄弟，用整体眼光看问题 / 106

➡ 第三章 营造能量场，修炼领导力 / 113

1. 基层管理者也需要修炼领导力 / 114
2. 修炼非权力性领导力：让员工自觉追随你 / 120
3. 具备全方位影响力，魅力四射 / 125
4. 营造个人气质，传递向上的力量 / 131
5. 提升心理强度，打造坚韧领导力 / 136
6. 拥有大格局，倾听不同声音 / 141

➡ 第四章 实现组织无障碍沟通 / 147

1. 确保沟通渠道的畅通无阻 / 148
2. 进行全方位沟通，打造最广泛的获胜联盟 / 156
3. 高效开会三部曲，彻底杜绝开会难！ / 162
4. 掌握沟通的语言艺术，沟而能通 / 169
5. 不要只知批评忘了表扬，下属需要被赞赏 / 174
6. 沟通需要同理心，是为了达成共识 / 180

➡ 第五章 打造高绩效团队 / 185

1. 使众人行，打造高绩效团队 / 186
2. 建设真正意义上的高绩效团队 / 191
3. 协同作战，让“1+1>2” / 196
4. 信任是成本最低的管理方式 / 200
5. 树立共同目标，劲往一处使 / 207
6. 绩效和结果是检验执行的唯一标准 / 211
7. 具备攻坚意识，敢于挑战新的目标高峰 / 216

➡ 第六章 管理者内心要强大 / 219

1. 锻造领导乐观力，信念永不垮 / 220
2. 痴迷于学习新知识，让积极力量永不枯竭 / 225
3. 正面思维的力量 / 231
4. 归零心态，不断冲击新高峰 / 235

第一章 优秀团队的八大特征

成功的团队都是相似的：积极、主动、氛围乐观、做事有效率……而失败的团队则各有各的失败之处。

只要具备足够资源，公司想要组建一个团队并不困难，难的是如何让团队成员凝聚在一起，为了一个共同目标而奋斗。这就需要充满激情的、具备领袖风范的、能够激励别人的优秀领导人。

1. 没有受挫型领导

一个公司是否成功，跟公司领导层是息息相关的。在一个成功的公司中，每个领导都具备相当的“领袖气质”，素质完备，“受挫型领导”基本是不存在的。这种领袖气质转化成鼓励、开放、认可、公平、诚恳等团队氛围，使团队的力量都集中到一起，涌动着积极向上的生命力。

“领袖气质”是一种绝对的成功特质，具备这一特质的领导，性格可能各不相同，却都能够最大限度地激发下属的工作热情，发挥团队的最大力量。

具备领袖特质的人能够发掘潜在机遇，敏锐地洞察他人的情绪需求，建立他人对自己的服从和信任，并能够鼓励追随者去实现目标。

每个领导都具有领袖气质

好团队的第一个特征就是：没有受挫型领导，每个领导都具有“领袖气质”。没有懈怠型员工，每个主管、员工都能在自己的岗位上发挥出应有的正向能量。

那些受挫型领导，是指管理者自身带有负面能量，导致所管辖的员工经常会有心理受挫的感受。时间长了，公司里便弥漫着一种低气压，谁也不愿意去跟领导沟通。

（1）鼓励、激情，激发下属的工作热情，激发团队的活力

只要具备足够的资源，公司想要组建一个团队并不困难，难的是如何让团队

成员凝聚在一起，为了一个共同的目标而奋斗。这就需要充满激情的、具备领袖风范的、能够激励别人的优秀领导人。

出色的领袖是员工心里的一颗“定心丸”。他们以其领袖气质指明团队的方向，帮助下属确定前进的目标，在他们情境不明的情况下给予指引，激励追随者为实现目标而奋斗。具有领袖气质的人，一个典型特征是他能够触及他人的情感深处，唤起、激励、影响他人的情绪，增强追随者的向心力。

管理者的领袖气质在员工工作积极性的提升上起着不可估量的作用，而受挫型领导是做不到这一点的。

受挫型领导对下属态度冷漠，不懂得运用称赞、鼓励和肯定等沟通艺术，缺乏与员工的交流与互动。这种领导指挥下属，常常压抑员工的创造性和积极性，浇灭员工的工作热情。他们对人冷淡。也许这种领导严于律己，工作认真负责，但是他们对下属态度冷漠，从这种领导这里，员工很难获得肯定和嘉许。无论员工多么努力工作，把 Case 案子处理得多么好，也得不到他的积极回应与肯定。

我们常见到的情形是：当员工加班加点，提前完成任务，汇报工作结果后，得到的回应是石沉大海。而当员工忍耐不住，紧张又期待地询问他：“您看了我做的报告了吗？”他一般这样回答：“哦，看了。知道了。”

“哦”“好的”“可以”是受挫型领导典型的回复。

这种冷漠而吝于嘉许的态度会让下属备受挫败和压抑。

有人说，态度冷漠与个人性格有关，有的人就是冷冷的，生来如此，无法苛求。我在给企业上课时，经常听到有人这样说自己，他们认为这与工作无关。其实不然，即使你只是一个员工，也会经常与平级的同事打交道，态度冷漠往往会无意中伤害同事的感受。而管理者承担着计划、组织、指挥、协调和控制这五大职能，经常要面对多个下属，态度冷漠往往会带来致命性的伤害。

在国内某高新技术企业中，一位研发部经理是世界名校的高才生，具有很高的研发能力。出于对研发工作的负责，他对下属员工非常严厉，吝于褒奖。小周是国内某大学毕业的，他虽然努力工作，但一直得不到领导的夸奖。每次小周向

经理汇报工作时都惴惴不安，他很希望自身能有所提高，但经理对他的工作成果的冷漠与批评让他情绪非常低落。后来，小周去了另一家公司。在新的公司，由于他工作踏实，基本功扎实，很快就做出了不错的业绩，几年后，他已经能够在研发工作上独当一面了。

在这个案例中，小周具备相当的潜力，也有积极向上的意愿，这样的员工原本可以成为公司的骨干，但却因为领导的冷漠态度而损失了一个好员工。

(2) 开放、积极，能够接受反对意见，也会认真考虑每一个建设性意见

我所知道的所有成功的大公司都具备“开放”这一特点，且在领导人身上表现得尤为淋漓尽致。“开放”指的是任何员工都有权对公司、对工作提出自己的意见，如实表达自己的真实想法。而无论是负面意见还是正面意见，领袖型领导都会认真给予考虑，即使不接纳，他也会给出足够充分的拒绝理由。他们会设身处地地考虑员工的情绪和热情，并在工作中努力照顾员工的心理感受，以最佳的方式满足他人的情感需求。即使员工的意见得不到采纳，也不会感觉到很挫败，因为员工感受到领导对自己的建议是“认真考虑了的”“现在时机不合适而已”。

可以说，开放的领导带给员工的感受使他们感觉到自己是公司的一分子，自己在的公司是一个和谐而开放的团队，是值得自己为之奋斗的优秀团队。

但是受挫型领导就做不到这一点。

受挫型领导往往刚愎自用，拒绝任何反对意见，固执己见。他们直接打击员工的工作热情，使员工的创造能力无法发挥。

如果说冷漠带给员工的受挫指数是一颗星，那么刚愎自用的领导带给员工的受挫指数绝对超过三颗星。他们拒绝一切与他相反的意见，对建设性意见也有着本能的排斥。为了维护自己的权威感，他们会高高在上、颐指气使，往往使下属感到受压抑，丧失工作激情。当员工提出不同于自己的建议和想法时，他们惯用

“这个暂时不考虑”“你的意见是错的”“我不认为这个决议有什么错误”“做好你的事就可以了，其他你不用管”之类的言辞拒绝。

组织中如果有这样的管理人员，那么他就会是公司中破坏性能量的产生源。要知道，每个员工都需要得到组织的认可、夸奖，也希望能为公司的发展贡献自己的聪明才智。当他们向自己的管理者提出建议时，尽管会有不成熟，也可能会有缺陷，但说明他们经过了思考，有主动提高自己的工作效率的意识。这种员工是难得的主动型员工，而这种积极性却被管理者的刚愎自用给抹杀了。

此外，为维护自己的权威，刚愎自用型领导容易反对革新。他们竭力维持现状，保护自己的权力、地位免受威胁，他们不希望现状有新的改变。这便削弱了公司的生命力。

而且，刚愎自用很容易发展为心胸狭窄、打击报复。一个心胸狭窄的领导是很难带出好团队的，当他的下属有才华时，他担心下属抢了自己的风头，怕别人超过他。当别人对他提出善意的建议时，他会无法容忍不同的意见，不能接受别人的批评。如果企业中有这样的管理者，其下属员工一定是充满挫折感的。

当管理者嫉贤妒能，不敢用水平比自己高的人时，企业中就会充满不平之气。试问，一个自私自利，自以为可以游离在游戏规则之外，对下属员工经常抱以怀疑态度的管理者，能带出战斗力高、充满凝聚力的团队吗？很难想象。

（3）诚恳、公平、公正

即使在充满凝聚力的公司中，具备这一特质的领导人也是非常珍贵的，这意味着领导者的正直诚实、一视同仁以及种种优秀特质。

想要做到诚恳、公平和公正，要求领导具备比较完满的人格特质。有这一特质的领导往往会使员工感到自己的力量得到了认可和发挥，感到自己获得了领导者的信任，并能最大限度地激发员工对公司的归属感和忠诚度，他散发出来的向上力量，无论是影响力还是积极程度都是五颗星。

而缺乏这一特质的领导所产生的破坏力也是相当大的。他们往往做不到诚恳，他们喜欢粉饰自己的错误，夸大自己的功劳，对下属的心理进行不良投射，带着有色眼镜看人，而极度自我膨胀的领导甚至喜欢讽刺挖苦自己的下属，令员工感到压抑和愤怒。

这种类型的领导者，他们的个人利益往往与公司的利益并不一致，他们从自己的利益出发，随意以自己的喜好打击、挖苦下属，即使下属因为他的存在而对公司的忠诚度降到了谷底，对他也是无所谓的。

（4）勇于承担责任，没有粉饰、投射行为

负责任是一种重要的领导素质。作为一个公司领导者，敢于承担责任是基本的要求。如果你连这点都做不到，那你不可能成为一位优秀的领导者。

麦肯锡曾经就“一位成功的经理人应该具备什么样的素质”做过调查，结果绝大多数人选择了“能够承担责任”。作为一位领导者，敢于承担责任是基本素质，不能够承担责任就不可能成为一位成功的领导者。这是一个基本常识，同时也是一种人生态度。

粉饰行为指的是，明明是由于领导者自己的工作失误导致的失败，但却喜欢推脱给别人，然后把下属所有的功劳完全揽在自己身上。比如把老板对自己工作上的正常批评，对下属粉饰成老板故意给自己穿小鞋，或者把下属的工作成果说成是自己的工作成果。

投射则是把自己的负面心理投射到员工身上。比如怀疑下属故意做不好工作，目的是跟自己作对。把员工的一切行为按照自己的想法去解读。

而投射到了极致，就会出现言语攻击的行为。我曾经认识这样一位喜欢粉饰、投射甚至言语攻击的领导。这位典型的受挫型领导是位三十岁的女主管，手下管理着五六个员工。

我路过她的工作区域时，时常听到她对员工的冷嘲热讽：

“上次的客户争取不来，不要说别的理由，完全就是你们不听我领导的结果。”

“交代你的任务完成了吗？我是说了周五之前，但是你就不能提前给我吗？别说你忘了，吃饭你怎么没忘？”

“你们的脑子都是怎么长的，这么点儿工作也做不好？”

“我建议大家都把自己的工作做好了，咱们公司的薪资是跟部门绩效挂钩的，每个人都有责任，不要‘一颗老鼠屎坏了一锅汤’。”

有这种表现的领导所带来的破坏性是无可小觑的。然而，正因为这一类型的领导往往有着偏执的性格，又擅长粉饰夸大自己的工作成果，所以往往看起来他的业绩还不错，使更高一层的领导者忽视了其危害。

老板可能注意到这种领导有如下特征：

他看起来非常有能力，但是他的下属普遍好像有点儿无能。（事实是有可能他的行为压抑了下属积极性的发挥。）

他的下属跳槽、辞职率非常高，他把这归结为“本部门工作性质导致的”，或者是“巧合”。（事实是他的行为导致了优秀员工的流失。）

他对待下属显得过于苛刻和刻薄，而对此他总能够自圆其说：“我对他们严格，他们才能出业绩。”（没有人喜欢永远遭受挫折，这一行为绝对是破坏性的。）

这种受挫型领导，带给员工的挫折指数可达五星级。使员工对公司忠诚度降到谷底，直接导致员工工作效率的下降和公司人才的流失。

因此，在强烈呼唤团队精神的现代企业中，受挫型领导是绝不应该存在的。

优秀的领导都深知鼓励和褒奖具备相当大的力量，能给公司带来多么大的好处，不擅于激发员工创造性的领导显然不是合格的领导。

能够激励别人，也是一种能力，还是一种了不起的能力。具备领袖气质的领导善于鼓励他人，能够最大限度地激发一个人的工作热情，令人如沐春风，愿意在他的带领下走向成功。