

队伍是带出来的！效率是带出来的！成功是带出来的！

# 带出 高绩效 队伍

中基层管理者实战手册

——| 丘 磐◎著 |——

石油工业出版社

# 帶出 高績效 隊伍

中基層管理者实战手册

丘 磐◎著

石油工业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

带出高绩效队伍 / 丘磐著 .

北京: 石油工业出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5021-8403-2

I . 带…

II . 丘…

III . 企业管理

IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 074851 号

**带出高绩效队伍**

**丘磐 著**

---

出版发行: 石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: [www.petropub.com.cn](http://www.petropub.com.cn)

编辑部: (010) 64523616 64523611

营销部: (010) 64523603 64252978

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

---

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 14.5

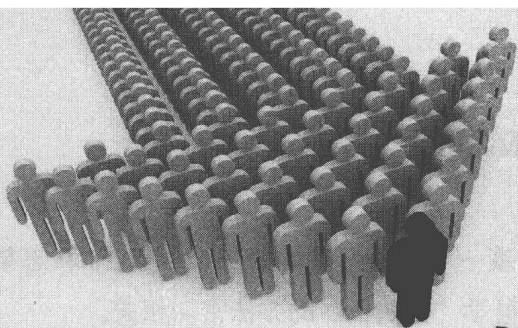
字数: 218 千字

---

定价: 26.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



# Preface 前言

2008 年的金融危机让中国企业体会到“抱团取暖”的团结力量，也认识到什么时候在发展中抱团，在发展中靠团队精神运作，企业才有希望。

这给企业管理者带来很大挑战，因为团队精神不是说出来就可以实现的，团队精神是体现在员工身上的一种长久不变的优良品质，这种品质不是员工与生俱来的，很大程度上是管理者带出来的！

有这样一则故事：在某次会议上，经理严厉训斥工作不到位的员工：“我已经受够了你们不负责任的工作态度，听够了你们的借口。”接着他转向一个曾经踢过职业足球的新员工：“要是一支球队总是赢不了球怎么办？把球员换掉，对不对？”

那位新员工沉默了几秒钟，然后极不情愿地答道：“事实上，经理，如果整支球队总不赢球，教练就该走人了。”

是的，现代企业的发展依靠的是完美的团队协作，可完美的团队不是招聘来的，它是管理者“带”出来的。就好像战争中那些冲锋陷阵、一往无前的队伍肯定是将军一手培养出来的，而不是“东拼西凑”来的雇佣军。

联想集团董事局主席柳传志曾提出“管理三要素”：“建班子，定战略，带队伍”。关于带队伍，柳传志曾做过精辟的概括：“要想打赢一场战役，第一，要让士兵爱打仗；第二，要让士兵会打仗；第三，要保证作战





有序。这是打赢一场战争最基本的三个要素。”联想集团能够取得今天的成就与柳传志科学“带队伍”的方法密切相关。

在一个企业中，由于员工的年龄层次、性格特征、知识背景、业务擅长各有不同，因此管理者要想带好队伍绝非易事。带队不是走过场，也不只是带头干活，而是要带领团队成员一起成长，共同进步。这就需要管理者不仅要用心带队伍，同时也要掌握科学的方法。

其实，带出完美的团队也并非想象中那么困难。

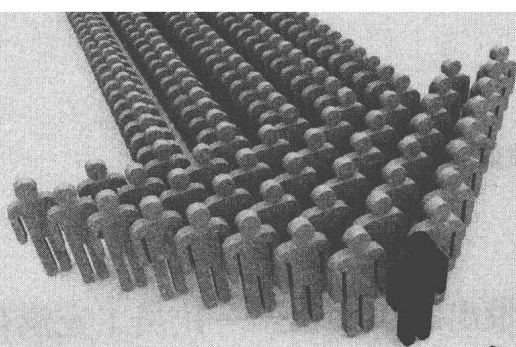
只要用心，你就能把一盘散沙的队伍变成有“士气”的队伍。

只要你掌握了带队伍的科学方法，你就能把效率低下的队伍变成高绩效的队伍。

只要你发挥影响力、创造力，你就能塑造一支成功的、无往不胜的团队。

全书共分十章，紧紧围绕管理实务，系统阐述了团队的带领方法和技巧。从完善管理者自身修养到提高员工素质；从提高员工执行力到铸就员工核心能力；从塑造完美的企业文化到带出高绩效队伍……本书对企业管理中出现的“疑难杂症”进行了深入而全面的剖析与解答，内容翔实，可读性强，为企业管理指明了方向与道路。

美国前总统里根有句名言：“我不做，谁来做？现在不做，什么时候做？”亲爱的企业管理者们，你们是否做好了带好队伍的准备？



# Contents 目录

## 第一章·高绩效队伍是“带”出来的

- 第一节 企业核心员工中的“人财” /002
- 第二节 从企业核心员工说开去 /010
- 第三节 带队伍不能只有“江湖义气” /015
- 第四节 带好你的队伍 /018

## 第二章·带出高绩效队伍的八大要领

- 第一节 人心齐，泰山移——思想高度统一 /024
- 第二节 日事日毕，日清日高——目标清晰有效 /028
- 第三节 有令必行，有行必果——“管理”妥当可行 /033
- 第四节 学会感恩，担当责任——要务落到实处 /037
- 第五节 遇事不拖沓，办事不抱怨——动作协调一致 /041
- 第六节 低调做人，高调做事——用智慧为人处世 /045
- 第七节 思路决定出路，细节决定成败——流程管理精益求精 /049
- 第八节 士气第一，武器第二——面貌激情澎湃 /053

## 第三章·自己成为高绩效管理者的“三三”内功

- 第一节 高绩效管理者的三大技能 /058
- 第二节 高绩效管理者三项定位 /063
- 第三节 高绩效管理者品德三要素 /069



## 第四章 · 带出组织文化——让员工充满信仰与追求

第一节 团队靠什么凝聚 /076

第二节 用价值观融合手段，把团队成员间的矛盾冲突减到最小 /083

第三节 理念的最大公约数——愿景 /087

第四节 向员工推销你的思想 /090

## 第五章 · 带出傲人业绩——给予员工明确使命而不只是目标

第一节 目标管理是程序 /096

第二节 让员工满怀自豪地工作 /100

第三节 人性激励法的五大法宝 /104

第四节 负激励也是有效激励的手段 /109

## 第六章 · 带出危机意识——别让员工过分依赖你

第一节 由“破窗理论”引发的危机思考 /114

第二节 找到并防范风险因子 /118

第三节 管理者和员工“共同守望” /123

第四节 做教练，而不是做保姆 /128

## 第七章 · 带出创新精神——带动员工在不断成长中创造高绩效

第一节 培养自觉创新意识 /134

第二节 打破固有思维 /138

第三节 善于进行逆向性思考 /142

第四节 自我否定，自我前进 /147

## 第八章·带出执行力——让员工成为不折不扣的执行者

- 第一节 企业的执行力模型 /154
- 第二节 执行力与制度 /160
- 第三节 让敬业成为习惯 /164
- 第四节 执行重在到位 /169
- 第五节 使员工成为不折不扣的执行者 /174

## 第九章·带出核心能力——激发员工的主人翁意识

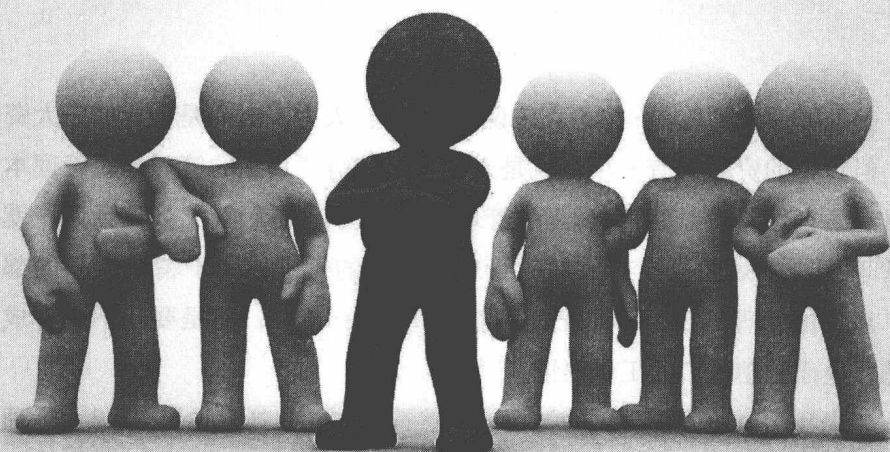
- 第一节 提高员工的情商 /182
- 第二节 培养员工职业能力 /188
- 第三节 让员工善于总结 /193
- 第四节 帮员工发挥核心能力 /197

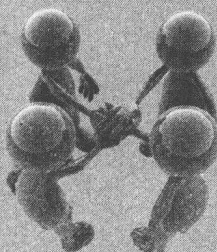
## 第十章·高效带队伍——将你的员工从优秀带到卓越

- 第一节 目标管理，工作量化 /202
- 第二节 和尚与庙的匹配 /209
- 第三节 差别薪酬设计与卓越员工 /213
- 第四节 行为科学理论指导员工从优秀到卓越 /217

# 第一章 Chapter 1

## 高绩效队伍是“带”出来的





## 第一节 企业核心员工中的“人财”

美国管理大师彼得·德鲁克曾说：“资本、人力、时间是企业的三大资源，但真正的资源只有一项，就是人。”他又说：“真正的管理是让管理本身具有生产性（效益性），真正的管理是要让人有成就感。”换句话说，就是管理要产生效益，没有效益的管理是多余的管理，属于精简流程的部分。真正的管理内涵，不是把下属管得“灰头土脸”，而是要让下属有成就感，进而驱动他们的工作热情。

综观我国企业内部员工的结构，仍然符合“帕累托理论”，即2：8理论，也就是20%的员工承担着这个企业的80%的工作，那80%的员工是辅助这20%的员工工作的，我们把这20%的员工叫做“核心员工”。核心员工不一定是中层管理干部，但一定是那些在企业各个重要岗位、具有特殊技能的员工。核心员工对于企业而言，无疑是一笔宝贵的财富。他们除了能在企业的生产、管理上起到积极的作用外，还能产生良好的榜样作用，带动其他员工，从而推动企业的发展。

但在现实中，核心员工不多，而能够主动替企业排忧解难，作出建设性贡献的核心员工更是凤毛麟角。很多管理者都会发出这样的感叹：“核心员工可遇而不可求。”

我国正处在工业经济向知识经济转型时期，转型时期的显著特征是：



以技术资本和管理资本为核心内涵的所谓“第三资本”在经济增长中的作用日益凸显。

第三资本的载体当然是人，然而，这样的人有别于一般意义上的人才。一般认为，人才是智慧之才，例如，大学培养的年轻人走向社会之初，都属于这样的人才。而真正的技术资本和管理资本的载体是“人财”（Human Capital）。人财可以认为是资本之才，因为只有资本才能产生利润。

人财在我国并不是虚幻的名词和概念，只是存在于社会和企业中的极少数群体中。这些“关键的少数”在企业中反复演绎着“帕雷托原理”中所谓的“二八法则”，这个群体在这些地区的经济增长中是最具竞争力的因素。

我从多年 EMBA 课程教学和做企业咨询、培训的经历中，深深体会到“人财”对企业发展的作用。企业目前渴望的“人财”大概有五类。

### 一、人财之一——好项目持有人

这里所说的好项目，就是指科技含量比较高、附加值高的项目，或者是在狭窄的领域里面做出差异化产品的项目，也就是我们所说的支撑企业“蓝海战略”的项目，一般我们把这样的项目叫做好项目。我们十分清楚地知道，往往科技含量比较高的项目，附加值带来的利润是普通产品利润的几倍、十几倍，有时甚至能够达到几十倍。正所谓，传统产品传统利润，附加值产品超值利润，那是就企业拥有产品创新团队，拥有好项目的持有人，这是企业最大的资产！

### 二、人财之二——职业经理人

职业经理人的定义是：运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对一个经济组织或部门开展经营或进行管理的个人。职业经理人的出现，使一个企业的经营权和所有权呈现分离的趋势，现代公司法人治理结构雏形开始显现。这对大多数中小企业、家族企业未来发展前景的重要性



来说，怎样都不为过。

职业经理人贵就贵在“职业”（专业）二字上，这个词的含义是工作能力上乘，职业操守良好。一个经理人能力不行当然谈不上职业，所以“职业”一词的重心目前更偏向于经理人的职业操守——经理人应该具备的素质、做事规范和职业道德。

从现在和未来国内企业的发展趋势看，管理岗位在某种程度上是与医生、工程师、会计师等一样的职业，职业化的提出意味着专业化的要求。既然是专业化，就不是纯粹的“官位”，而要由专业人士担任。

### 三、人财之三——营销高手

一个企业赢利与否，并不能完全决定这家企业的生存状态。能决定一个企业生存的还有企业的现金流（Cash flow）。在资金短缺的情况下，现金流取决于企业的产品和产量，在买方市场的情况下，现金流取决于营销人员对产品的定位和市场细分，通俗一点，就是什么人把企业的库存产品变成现金流？那当然是营销人员。所以这是企业管理的第一要务。因此我们也经常看到，很多中小企业、家族企业，往往是老板亲自抓营销。

营销是一个非常复杂的问题，一个教营销学的教授可能一件产品都卖不出去，一个中学生也不一定做不了一个企业的营销总监。营销高手是企业最耀眼的人财。这就是为什么一个营销总监的年收入，可能会超过这个企业的总经理，而我们认为这样的现象是完全合情合理的。

### 四、人财之四——资本运作人财

我们考察人与资金资本的关系时发现，在当代商业社会，人与钱存在着三种关系：

第一种是人找钱，这个层次基本上是为了满足生存需要。

第二种是钱找人，为的是创造更高的经济价值。当企业遇到客户，接受客户付出的金钱，为客户提供某种产品的时候，企业运作仍然很艰辛，

因为要根据客户在“货比三家”的基础上，按照客户的要求提供产品，让客户满意，但这仍然算不上是资本的运作。

第三种是钱寻找钱，寄希望于用一部分资本，通过整合的手段，获得更多的资本。钱找钱的情况，目前企业可以得到的市场途径大致有三种：第一是通过兼并重组，快速获得战略资源（包括：快速进入某个行业、获得品牌资源、获得核心技术、获得地域资源）；第二，通过股份制改造企业，运作上市获得资本聚集和营运的可能；第三，引进战略投资者，对高风险行业进行快速开发，分散高利润行业和产品的高风险。

很多企业的财务人员，一般都不具备进行资本运作的能力。在企业里面能够很好统计和报告三大财务报表（资产负债表、现金流量表、利润表）的人员，已经被高层管理者视为难得的人才。

## 五、人财之五——公共关系人财

一般认为，公共关系的主体是组织，公共关系的对象是特定的潜在客户，应当说，组织采用一切技术手段，博得特定的潜在客户好感的行为，理所当然的可以归结为公共关系工作。

当代企业的公共关系有三部分：一是传统的产业链下游对潜在客户和用户的公共关系；二是产业链中游——企业内部各部门和员工内部的公共关系；三是产业链上游与供应商的公共关系。

从传统的产业链下游公共关系角度看，目前在发达地区的客户发生了一些变化。大的潜在客户群体可以归为四类：政府、大型超市采购人员、（国际、国内）跨国公司、国际组织。

对以上四类大客户的公共关系，企业的人才非常缺乏。企业内部的公共关系处理者，往往是企业的关键中层。这些人承上启下，在企业日常运作中起核心作用。

上面所讲的五种人财是 21 世纪核心员工的杰出代表，也是知识经济时代企业应该大力发掘和培养的重点。企业只有拥有了大批能够很好地适



应企业发展需要的核心员工，才能够不断增强竞争力。

核心员工是企业走向成功的基石。然而，令人头痛的是，核心员工一定就是企业的“优秀员工”吗？好像也不尽然。因为核心员工只是掌握了企业需要的某种特殊技能，但他可能并不认同企业的核心理念，也可能缺少团队和协作精神，这样的员工当然称不上优秀。那么优秀员工应该如何评定？他们都具有哪些特征？什么样的员工才符合企业需求？不同的行业和企业对优秀员工的要求可能存在差异，但优秀员工总是有着很多的共同特征。绩效出色、具有团队精神、忠诚度高、追求卓越，这些都是每个优秀员工所必备的素质。

日本管理学家川上真史在他的《改变公司的员工在哪里》一书中提出这样的问题：我们的企业到底需要什么样的员工？能够改变公司命运的人是什么样的呢？他给出了下面的答案：

- (1) 他们不把问题当问题，而把问题当课题；
- (2) 他们有勇气迈出第一步；
- (3) 他们能及时、准确地捕捉并利用知识和信息；
- (4) 他们时刻调整天线，接收一切能为企业带来效益的资讯；
- (5) 他们能对企业的问题进行深入的分析、探讨，并解决问题；
- (6) 他们善于用自己的语言来表达观点、远见和计划。

综上所述，企业只有拥有大量优秀员工才能发展壮大并基业常青，但优秀员工不是天生的，是需要企业系统、科学地训练与培养的。优秀员工队伍也不是把核心员工放在一起就可以自然形成的，它有一种“士气”，而有士气的队伍是带出来的！



### 企业人财故事分享

#### 职业的经理人

20世纪90年代末，广东知名企业TCL老板李东生不但在电视机产业赫赫有名，在引进“人财”方面也有惊人之举。当时，微软公司（中国）总裁吴士宏小姐毅然辞去微软（中国）总裁的职务，来到位于广东惠州的TCL集团。吴士宏原来的老板是比尔·盖茨，李东生与比尔·盖茨如何相提而论？当时全国商界一片哗然。

李东生先生的眼光是独到的，他十年前就觉得电子商务是企业未来的发展方向。因特网（Internet）电子商务网络平台是开展电子商务的高速公路，如果TCL修了这条高速公路，前途一定无可限量（事实证明，李先生是对的）。

李东生要做全国电子商务平台，但他自己对这个行当并不是很熟悉，而吴士宏的到来让他有了这个决心。

然而，非常可惜的是，吴士宏小姐机不逢时，到TCL做了几个月，成绩平平，于是李东生先生果断结束了这个项目。其实，现在看来，并不是吴士宏没本事，而是当时的网络移动技术很不成熟，网络安全技术也有待完善。

既然不做这个项目，吴士宏也就没必要再留在惠州。吴士宏离开后，写了本书，叫做《逆风飞扬》，总结这段败走麦城的经历。

而李东生再次仔细斟酌后，选中了手机行业，为此还请来一个人，叫万明坚。经过千辛万苦，万明坚终于把TCL的手机品牌做了起来。TCL的手机卖点在于手机的外壳上放了很多假宝石，高贵且不贵，在当时受到很多年轻女孩子的追捧。然而2005年，万明坚先生一千人马投奔了四川长虹。如今，万先生是四川长虹手机事业部CEO。

商业故事讲完了，我们要思考的是，吴士宏小姐和万明坚先生是什么



人？对，他们就是职业经理人。职业经理人的出现，导致了一个企业所有权和经营权的逐渐分离，我们将其叫做“公司的法人治理结构”。

职业经理人懂得某个产业的具体运作，但是没有资金，而老板有商业眼光，也有资金，但是缺乏专业。这两者结合理论上天衣无缝，但实践中问题多多，必须磨合。

### 营销高手

2003年，我所在的广州市天河区有一个楼盘是烂尾楼，烂了很长时间。在它开始建的时候，互联网刚刚兴起。这个楼盘就打了一个口号：这里是SOHO一族的家”（SOHO——small office home office 小的办公室，家庭办公室），这个楼的楼盘宽带已经入户了，把这个当成一个卖点向客户推销。

那么这个营销做得成功还是不成功呢？2003年能看得懂“SOHO”的人是那些以网络为生存手段的自由职业者，而当时房子定位的客户是那些大老板、小老板，他们却看不懂。有钱的看不懂，看得懂的没钱，楼盘显然卖不出去。

然而，在同一时期，也有一个楼盘做营销方案，也是把宽带用户的概念融入其中，但是人家做的是“华南碧桂园，给你一个五星级的家”。这个有钱人一看就懂。而且他们会想：四星级的酒店里都有网络，五星级的还会没有吗？而且五星酒店有什么，这个楼盘就有什么，给人以无限的遐想。

这个营销方案出自营销高手王志刚之手。

### 资本运作人财

2008年12月初，全球金融危机最严重的时候，我刚好在美国参观纽约证券交易所，见识了只能是汽车单行线的华尔街（实际上华尔街汽车都不让走，只能步行，长度也就不过百多米）。那条街上的人除了游客外，



## Chapter 1 高绩效队伍是“带”出来的

大多数是西装革履、瘦削高挑、来去匆匆的年轻人。在大胖子随处可见的纽约，这样的场景真是不多。那天上午去参观的中国人，除了我们还有两拨人，分别是我国两个城市的政府代表团。我们是纯参观，他们是为了开招聘会，招聘华尔街的交易员——那些风度翩翩、西装革履的瘦子们。这些人就是资本运作人财。