

带队伍的

14个关键法则

团队管理是管理者
的第一堂必修课

DAI DUI WU DE
14 GE GUAN JIAN FA ZE

本书从带领和管理团队的具体方法入手，全面系统地阐述了团队管理的关键因素和实战细节，向读者多方位、多角度、多层次地提供了实用的操作性指导，指引读者以巧妙精细的策略和措施去带领和打造高效率的团队。

韩军◎主编



企业
管理经典
读本

在现代商战中，团队是**创造组织绩效、
提升组织核心竞争力**的重要形式与手段

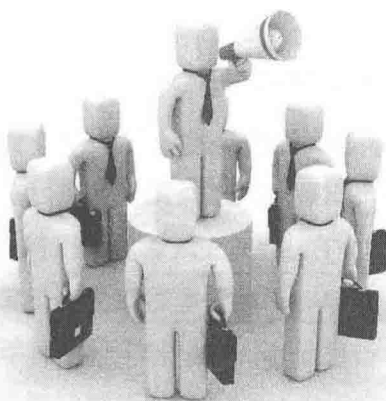
 中国纺织出版社

带队伍的 14个关键法则

韩军◎主编

团队管理是管理者
的第一堂必修课

DAIDUIWU DE
14GE GUANJIAN FAZE



企业
管理经典
读本

 中国纺织出版社

内 容 提 要

当今社会,带领出一支高效能的团队,是一个系统工程,对于任何一个企业来说都是至关重要的。那么,领导者如何才能带好队伍,更好地发挥其作战能力呢?本书从领导的表率作用,识人、用人,目标、任务管理,规则、制度的制定,考核、竞争激励,心理解压,化解冲突,协作,创新等方面系统论述了领导者带领和打造高效能团队的方法。

图书在版编目(CIP)数据

带队伍的 14 个关键法则 / 韩军主编. —北京: 中国纺织出版社, 2015.6

ISBN 978-7-5180-1504-7

I. ①带… II. ①韩… 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 (2015) 第 070492 号

编委会成员: 谢伟峰 宋军营 陶红旗 彭志宇 邓吴鹏 余新民
周晓兵 唐艳杰 刘 智 雷红英 舒 伟 谢艳玲
王 可 张小娟 李应菊 龚万军

策划编辑: 曹炳韬 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@ c-textilep. com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 http: //weibo. com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 17.5

字数: 212 千字 定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

当今是一个依靠高效团队的年代。高效能团队对于任何一个企业来说都是至关重要的，它可以将整个企业牢牢地捆在一起，更好地发挥整体作战能力。尤其是在世界性金融危机的背景下，一个企业要想更好地生存和发展，就不能不依靠团队的力量来渡过难关、创造奇迹。因而，如何带领、建设和管理好团队，对于企业各层领导者来说，比以前任何时候都显得紧迫。

那么，领导者如何才能带出一支高效能的团队呢？

所谓“带队伍”，就是在开展部门、团队各项工作的过程中，积极主动地培养和提升下属员工的业务能力和综合素质，促使他们不断成长，让他们变得更加优秀，更能胜任工作，不断为组织提供一流人才。

事实上，注重领导者的带领职能，也是对一个领导者的基本要求。员工不够称职，不够优秀，不能胜任工作，在很大程度上，是由于领导者没有发挥好自己的带领职能。

身为领导者，你希望拥有什么样的员工，就应该用什么样的方法或者心态去培养他们，带领他们。

首先，领导者带领团队，应该先搞好自身建设。也就是说，领导者本身应该具备较高的识人用人能力、团队协作能力，以及指挥协调能力，而且要以身作则，发挥示范和表率作用。

其次，领导者要对自己和团队的发展有一个合理的规划。领导者要



有带好团队的信心和具体规划，比如提出团队发展的共同愿景、制定团队管理的规则和制度，这些最好能和员工分享，并鼓励员工参与制定。

再次，领导者要掌握团队日常管理的技巧和方法。比如，采取考核和竞争激励，激发员工的主动性和积极性，让员工自动自发地工作。合理授权，并采取目标管理和任务管理的方法，激发员工的紧迫感，保证员工完成任务达成目标，为员工心理解压，化解团队内部冲突，倡导协作，给员工创造一个良好的心理环境和工作环境。

最后，领导者要注重对员工的培训，锐意改革，不断创新。当今社会是个学习型的社会，知识的更新换代非常快，所以领导者要不断给员工提供培训学习的机会，以确保员工的实力和团队的活力。另外，改革创新是促使团队与时俱进、加快发展步伐的重要保障，因此领导者要勇于革新，使团队事业常青常健。

本书从带领和管理团队的具体方法入手，全面系统地阐述了团队管理的关键因素和实战细节，向读者多方位、多角度、多层次地提供了实用的操作性指导，指引读者以巧妙精细的策略和措施去带领和打造高效率的团队。希望本书能给广大读者特别是有这方面需要的领导者提供帮助。

编者

第一章 修炼自我 ——好领导才能带出好队伍

- 做团队的领头雁 / 002
- 要有海纳百川的心胸 / 003
- 不断提升你的领导力 / 005
- 带好团队最重要的 8 个秘诀 / 010
- 做好三件事，让员工永远信任你 / 012
- 管理是一种平衡艺术 / 014
- 走动到员工中间去 / 018

第二章 分享愿景 ——梦想是团队起航的原动力

- 共同愿景是团队发展的基石 / 022
- 与员工分享团队的愿景 / 025
- 激发员工的荣誉感 / 028
- 注入信念力，让催生出激情的信仰永不垮 / 031
- 用“具体的”事业梦想去激励员工拼搏 / 034
- 制定清晰具体适度的团队目标 / 036



第三章 伯乐相马 ——慧眼识人为团队所用

选人是团队建设与管理起点 / 042

对于新员工，首先是甄选而不是培训 / 043

选择团队真正需要的人“入队” / 046

做好人才储备工作 / 050

有潜力的年轻人应重点培养 / 053

善用对手的人才 / 055

挑选不同角色类型的团队成员 / 057

第四章 制定规则 ——约束并确保全员步调一致

规则决定结果 / 064

制度能让员工主动执行 / 067

制度管理要细致具体 / 070

制度的生命力在于严格执行 / 073

第五章 合理授权 ——发挥每个员工的最大潜能

把握有效授权的八个原则 / 078

授权之后不要放弃监督和控制 / 080

走出授权误区 / 083

如何纠正越权行为 / 086

防止反授权现象 / 089



第六章 刚柔相济 ——恩威并施才能见奇效

- 批评员工贵在有情有度 / 096
- 要允许员工犯错误 / 101
- 运用“夹心饼”批评法 / 104
- 斥责下属后要适时安抚 / 107
- 领导者应当奖励的 7 种人 / 108

第七章 任务管理 ——打造高效落实工作的团队

- 明确下达任务，并给执行者必要的帮助 / 116
- 让员工对战略了解了再去执行 / 118
- 领导者必须更多地关注具体的执行问题 / 121
- 建立并优化工作流程 / 123
- 制定完善的绩效考核制度和标准 / 127
- 团队成员要合理分工 / 132

第八章 传递激情 ——让员工自动自发跟你打拼

- 领导要善于激励员工的斗志 / 138
- 努力为员工搭建事业发展的平台 / 140
- 当众奖励作出突出贡献的员工 / 144
- 对员工的激励手段要因性格、兴趣不同而异 / 146
- 制定和实施有效的晋升制度 / 149



第九章 激活竞争 ——提升团队的整体竞争力

给每个员工充分的竞争机会 / 154

为员工设定竞争对手，令其主动展开竞争 / 156

避免团队成员之间的恶性竞争 / 158

激起员工争强好胜的欲望 / 161

第十章 心理减压 ——及时遏止不良情绪蔓延

消除职业倦怠症 / 166

给员工施加压力要适度 / 170

正确对待和化解员工的抱怨情绪 / 175

引导员工将压力转变为执行力 / 179

帮助情绪低落的员工重新振作 / 181

第十一章 化解冲突 ——维护团队稳定的必要条件

别让内部矛盾影响团队的战斗力 / 188

找到产生冲突的根源 / 192

将矛盾消灭在萌芽状态 / 194

就事论事地解决冲突 / 195

化解团队冲突 / 198

清除团队内部的“小圈子” / 200

对冲突双方进行心理疏导 / 203



协调团队内部各部门之间的关系 / 206

第十二章 倡导协作 ——缔造和谐信赖的团队文化

创造团队凝聚力，增强团队活力 / 210

领导者既要言而有信，又要信任下属 / 212

强化团队成员的补位意识 / 214

设立群体奖，以加强员工的团队精神 / 218

加强团队成员间的信息对接管理 / 220

团队成员协作的监督与管理 / 223

第十三章 注重培训 ——让员工与企业一起成长

重视培训这种高回报的投资 / 230

制订有效的培训计划 / 232

团队培训的主要环节 / 236

鼓励员工自我培训 / 239

对不同层次的人才要采取不同的培训方法 / 243

第十四章 勇于革新 ——团队事业常青的保障

打造创新型团队 / 248

激发团队成员的变革热情，共同推进变革 / 250

激发创新意识，鼓励创新思维 / 255



创新要遵循孤峰原理 / 257

有效进行人事变革 / 260

流程再造让创新更流畅 / 262

要把创新成果有效复制下来 / 266

参考文献 / 269

第一章

修炼自我 ——好领导才能带出好队伍





做团队的领头雁

身为一个团队的领导，可以有很多优秀的品质和行事作风，但有一点是必须做到的，那就是做团队的“领头雁”，成为一个“带头型”的管理者。一个凡事能够带头的领导，只要做的是正确的事情，那么下属就会感受到你的领导价值，而他们本身也会因此而受到激励。是领头雁就该身先士卒，无论前方是什么情况，都要义无反顾地走在前面，前方如果有危险，他会利用自己的经验去判断并远离危险，成为整个团队的灵魂和指挥者。作为一个领导，你既要管理你手下所有人的行为，同时你的行为又在引导着别人。只要你将自己管好，别人自然会以你为模范，愿意追随你。

艺龙网的总经理唐越，不到 30 岁就成立了艺龙公司，他经常每天半夜 12 点睡觉，次日凌晨 5 点就起床，一天工作十几个小时，这样坚持了 10 年。他说他已经养成了半夜起来用清醒的思维接听电话、处理问题，然后迅速入睡的习惯。他经常对自己的员工说：“为了明天的繁荣，我们必须牺牲今天的享乐，因为我们的企业还需要更长远的发展。”也正是他的行动感染了手下的员工，带动了整个艺龙集团，使得每位员工都能自觉地为了集团的利益而努力工作。

中国有句古话：“人不率则不从，身不先则不信。”如果领导具备了这样的表率作用，能像唐越那样凡事都带头，即使没有发号施令，手下



人也会奋勇跟上他的脚步，这也是聪明的领导最应该明白的道理。

从某种意义上说，领导和下属之间的工作就像一场战斗，只有大家并肩作战才有取胜的可能。一个优秀的领导应该是脚步最先迈出的那个人，而不是只会说“给我冲”而自己却原地不动的人。

领导身先士卒的垂范作用是最具有号召力的，常言道：“喊破嗓子不如做出样子。”领导的带头作用会对下属形成最直接的影响力，对于整个团队来说，这种影响力无疑是最大的前进的动力，也是打造服从团队的重中之重。只有领导自己做出了表率，才能严格地要求下属也做到，在其给下属发布命令的时候，下属才会服从。



要有海纳百川的心胸

领导要具有海纳百川的气度，具有如海般的心胸。因为领导的心胸和品德是下属能否真正发挥才能的关键。成功的果实属于那些能爱、能宽容、能容纳他人的人。孟子曾说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”屠格涅夫也说：“不会宽容别人的人，是不配受到别人宽容的。”还有一句古话说：“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船。”“成功的果实属于那些能爱、能宽容、能容纳他人的人，而不属于那些热衷于教训别人和喜欢指手画脚给人下断语的人。”这是诺贝尔奖获得者赫尔曼·黑塞的一句话，也是领导们应该记住的一句话。

身为领导，在面对下属时，应该抱有一颗宽厚的心，牢记只有以宽广的心胸待人接物才能赢得下属的尊敬。一个人如果可以做到做人做事胸襟坦荡、虚怀若谷，那么他就一定能够获得别人的支持和真诚相助，



他的事业也就更有成功的可能，从而成为一个最称职、最敬业的领导。

蔡元培的学生罗家伦就是一个这样的人。

罗家伦 1928 年出任清华大学校长，31 岁的他上任之后就进行了清华大学历史上具有重要意义的改革。对于教职员工中不称职、不勤勉的人一律辞退，不论你是“元老”还是“国际友人”，90 多位职员中被裁去了 20 多人。而对于有才华的员工，罗家伦则亲自出面请其留任。当时，外文系的吴宓教授由于在“五四”新文化运动中攻击过新文学，曾经与罗家伦打过文墨官司，由此在罗家伦出任清华大学校长之后总是惴惴不安，在裁员的风波中就更显得惶恐，于是他拜托赵元任到罗家伦那里探底。

罗家伦听了赵元任的话后大笑着说：“哪有此话，我们当年争的是文言和白话，现在他教的是英国文学，这风马牛不相及嘛。”罗家伦对吴宓不仅以礼待之，而且还提高了他的待遇。

罗家伦的宽广心胸不仅增加了自身的人格魅力，还得到了下属的认同，获得了大家对他的支持。他为清华大学的崛起奠定了坚实的基础。

我们常说“德高望重”，作为领导，也许你不具备这样的影响力，但你一定要放开心胸去培养自己的影响力。从某种意义上说，一个人的道德素质直接决定他的人格和价值，同时也决定着领导力是否可以发挥到最大限度，而且还会影响到所有被领导成员将来的命运。

一位农夫有两只水桶，他每天都挑着两只水桶去小河边挑水。其中一只桶上有一道缝隙，每次到家时总会漏得只剩下半桶水了，而另一只桶却总是满满的。完美无缺的桶为自己的完美无缺得意非凡，而有裂缝的桶却为自己的缺陷和不能胜任工作而感到羞愧。两年后的一天，有裂



缝的水桶终于鼓起勇气向主人开了口：“我觉得很惭愧，因为我这边有裂缝，一路上漏水，到家只能剩半桶水了。”

农夫听后回答它说：“你注意到了吗？在你那一侧的路上开满了小花，而另一侧却没有花，我从一开始就知道你身上有缝隙漏水，于是在你那一侧的路上撒上了花籽，在我每天担水回家的路上，你就一直在给它们浇水。两年了，我经常从路边采摘鲜花来装饰我的餐桌，如果不是因为你的缺陷，我怎么会有美丽的鲜花呢？”

正如漏水的桶一样，所有人都要正视自己的缺点，努力避免和改进，同时发扬自己的长处。“一个团队最强大的竞争文化就是宽容，如果没有和谐与包容，就难以产生凝聚力。”在一个团队中，领导与员工应该是相互配合的关系，哪个人离开了其他人的支持与配合，都将是孤立无援的。如果领导们动不动就对手下的员工“怒发冲冠”、“磨刀霍霍”，这样的团队必然会人心涣散，缺乏凝聚力。如果把下属比喻成一艘艘小船的话，那么领导的心胸就应该是大海，可以让船儿在上面航行。如果领导都具有大肚能容的胸襟，又怎么会得不到下属的支持呢？



不断提升你的领导力

出色领导力的形成需要一个漫长的积累过程，而不是来自一朝一夕之功。

在奥格·曼迪诺的经典之作《世界上最伟大的推销员》一书的结尾



处有这样一句话：“没有一样美丽的东西可以在瞬间展现它的华彩，因此你需要信心。”

同样，对于你的领导力计划也是如此，你不仅需要信心，还需要将它坚持不懈地执行下去的毅力。只有这样，你才能最终发现“华彩”之所在！

具体来说，你的领导力提升计划应涵盖以下几方面内容。

1. 良好的个人修养

领导就要有领导的风范与修养，在个人修养方面，应该做到以下几点：

第一，要以德待人。也就是说，领导既要善待、尊重每一个员工，同时又要关心员工的生活，并致力于为员工营造一个好的工作环境，以让部门、团队中的员工能够关系融洽、和谐相处。只有良好的工作氛围才能激发员工爱岗敬业的热情。我们常说“爱岗如爱家”，就是要让员工把公司当成一个大家庭，让他们有一种强烈的归属感。要做到这一切，领导就要在自己的职责范围内把关心爱护员工的工作落到实处，落到细处。

第二，要以理教人。在教育员工时，领导要尽量避免空洞的说教，在解决员工思想问题的同时，也不要忽略帮助员工解决实际困难，只有这样才能免去他们的后顾之忧，让他们心情舒畅地做好自己的工作。

第三，要以身感人。也就是以身作则，做好表率。尤其对于直接接触员工的中基层管理人员来说，更要做好示范，要求员工做到的自己首先要做到，严于律己、宽以待人，这样才能在员工中树立起自己的威信。

第四，要以威服人。领导的权威不是仅仅依靠权力打压，而是通过公开、公平、公正的管理实践铸就的。要做到以威服人，就要处处为团队利益着想，时时为员工着想，不自私自利，不贪图小便宜。并且，领