

# 团队 应该这样带

不会带团队，你就自己干到死

廖志东◎著

顶尖团队训练专家解密团队快速成长秘诀  
最佳团队打造六步法，教你创建无敌团队

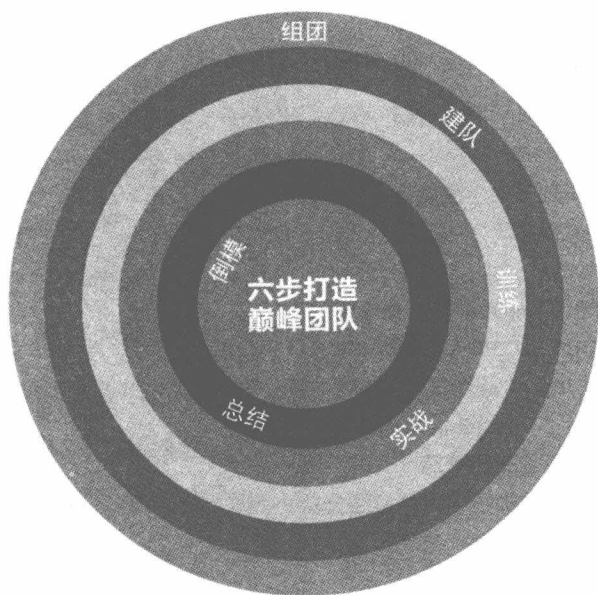


 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

# 团队 应该这样带

不会带团队，你就自己干到死

廖志东◎著



版权专有 侵权必究

---

图书在版编目 ( CIP ) 数据

团队应该这样带 / 廖志东著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015.9  
ISBN 978 - 7 - 5682 - 0868 - 0

I. ①团… II. ①廖… 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 153572 号

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / ( 010 ) 68914775 ( 总编室 )

( 010 ) 82562903 ( 教材售后服务热线 )

( 010 ) 68948351 ( 其他图书服务热线 )

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 16

字 数 / 180 千字

版 次 / 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 35.80 元

责任编辑 / 刘永兵

文案编辑 / 刘永兵

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

---

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

# 目 录

## 第一章 带团队必备领袖气质：像太阳一样吸引团队成员

团队的管理者，也是一个领导者。尤其对于中小企业来说，领导者和管理者几乎没有什么区别。作为一个管理者，要具有什么样的气质才能吸引团队呢？他要热情似火，充满奔放的激情，在梦想的激励下，一往无前；他要大度能容，能够让不同性格、各有长短的人为他工作；他从不推诿，有决断力……

热情如火，用热情感染他人 / 2

大度能容，能容人者必成大事 / 7

诚信，言必信行必果 / 14

感恩，懂得回馈，赢得忠诚 / 17

承担，让你更具领导风范 / 21

决断，当断不断阵脚自乱 / 24

## 第二章 超强领导技能：卓越领导才能带出卓越团队

火车跑得快，全靠车头带。好的团队是好的管理者带出来的。一个优

秀的管理者，关键是找到员工的长处，而不是盯着员工的短处；重视员工的差异性，利用每个人的独特优势；善于沟通，化解矛盾，人治与法治“两手抓”，保持团队的活力。

发现别人的长处，而不是试图改变别人的短处 / 30

重视差异性，每个人都是不可复制的个体 / 35

平等沟通，不强迫别人接受自己的观点 / 40

恰当处理团队内部矛盾，将隐患扼杀在摇篮里 / 44

管理讲人治，更要讲法治 / 48

### 第三章 团队就该这么带：六步打造巅峰队伍

如何带团队？有了成熟的套路，说简单也简单。如果说得太复杂，那就是玩“高深”，故弄玄虚。带团队，一是招聘，把人聚拢过来；二是给每一个人定岗位定职责，让他们知道干什么；三是对团队进行培训，让他们明确团队的价值观，养成良好的职业素养；四是投入实战，让团队在实战中得到验证和锻炼；五是总结，总结经验教训，取长补短，不断前进；六是扩大团队，利用前期摸索出来的经验，在标准化的基础上大量复制团队模式。

组团，欲成大事必先拥兵 / 54

建队，清晰的岗位职责和机制让人更快融入队伍 / 60

训练，让你的队伍拥有超强作战能力 / 66

实战，最强的队伍一定是冲在最前线的 / 73

总结，团队快速成长的秘诀 / 76

倒模，让卓越的团队可以复制 / 80

## 第四章 组团：众力成拳，才能所向披靡

你要想走得快，你可以自己走；你要是走得远，你就得与别人一起走。笑到最后的人，都是与别人一起走的人。这就是团队的力量。建立团队，选对人是第一。光有人也不是一个团队，还要将自身融入集体之中，将自己当成团队的一分子。每个团队成员合理分工，各司其职，为共同的目标而努力。

建高效团队，选对人是关键 / 84

团队就是从“我”到“我们” / 88

明确角色分工，才能各展所长 / 91

要大团队，不要小团体 / 107

## 第五章 建队：人在一起的叫“团伙”，心在一起的才叫“团队”

团队不是草莽组合，也不是随便聚在一起的沙石，它是用心绳联结起来的一群人。这群人里，每个人都是一滴水，汇聚起来就成了宽广的大海；每个人都是一朵红艳艳的花，又都是他人的绿叶。这样的组合需要卓越的领导艺术，需要管理者给团队一个高尚的信仰，并给每个成员以高度的信任，巧用批评和赞美，并用钢铁般的纪律约束他们，那么，这群人就可以称作“团队”了。

个人只是一滴水，高效的团队才是大海 / 114

- “好花”还需“绿叶”扶，没有谁能独自成功 / 117
- 不同领导风格，不同带队效果 / 122
- 巧用批评和赞美，形成团队向心力 / 127
- 高度信任，是团队作战的基础 / 135
- 给团队一个信仰，让团队拧成一股绳 / 140
- 用钢铁般的纪律，打造出最棒的团队 / 145

## 第六章 训练：无数次的磨砺才能打造完美团队

要打造一个完美团队，作为领导的你，手下绝不能留情，你要伸出你的“魔掌”，用无数的砂砾打磨你的每一个成员：你要走到他们之中去，了解他们的苦乐情怀和工作状况；运用合理的方式对整个团队进行考评；注重员工的培训工作，用各种手段激励他们勤学善思，不断完善技能，提高职业素养……

- 融入团队之前，一定要先了解团队 / 150
- 再优秀的团队也需要测评 / 154
- 不断学习，不断完善职业技能 / 161
- 职业素养，让团队每个成员都是精英 / 167
- 职业道德培训必不可少 / 173

## 第七章 实战：不经历风雨，团队就永远没有战斗力

一个团队要始终保持旺盛的战斗力，必须让团队的每个成员在严峻的工

作中经受考验，接受风雨的洗礼。领导者要用美好的目标坚定他们的信心，用严格的绩效制度对其测评，用“鲶鱼效应”促使他们保持活力，同时又要加强团队协作精神，让团队成员彼此携手，互帮互助，风雨同舟，全力以赴奔向美好的明天。

设定目标：用目标激励团队奔跑 / 180

绩效考核：有绩效，行动更高效 / 186

良性竞争：用“鲶鱼效应”，激发团队最大潜能 / 190

实战的目的：通过团队协作去发现问题，解决问题，快速提升 / 194

## 第八章 总结：奖惩并施，督促团队不断进步

如果你把团队进步的关键词浓缩成两个字，那就是“总结”。只有不断总结，扬优汰劣，团队才能不断提升自我，不断取得进步。

善于总结，发现优势和不足 / 200

总结的原则：结果导向——不看苦劳看功劳 / 206

一切管理工作中，最重要的就是沟通 / 211

良好倾听是高效沟通的开始 / 215

“怎么说”比“说什么”更重要 / 220

灵活使用激励方式，让激励发挥最大的效果 / 225

激励不仅仅是薪的增加，更是酬的投入 / 230



## 第九章 倒模：复制他人先进方法，不断壮大企业队伍

没有复制，就会在摸索中多走弯路；没有创新，就永远当不了老大。成功的企业，大多数并不是靠创新成功的，而是靠复制成功的。打造高效的团队，开始也不必创新，而是要“倒模”，复制已经成功了的团队模式。

复制，成就一个又一个卓越团队 / 236

企业文化是团队的魂，是团队复制的核心 / 238

强化团队成员执行意识，让团队赢在高效执行 / 243

## 第一章

# 带团队必备领袖气质：像太阳一样吸引团队成员

团队的管理者，也是一个领导者。尤其对于中小企业来说，领导者和管理者几乎没有什么区别。作为一个管理者，要具有什么样的气质才能吸引团队呢？他要热情似火，充满奔放的激情，在梦想的激励下，一往无前；他要大度能容，能够让不同性格、各有长短的人为他工作；他从不推诿，有决断力……

## 热情如火，用热情感染他人

只有充满激情的团队，才能成就伟大的梦想。一个领导人首先要有火一般的热情，才能点燃整个团队的热情，激发团队的潜在能力。

让火一样的热情，在团队中扩散、飞扬，这是一个团队领导者的职责，也是他成功的第一秘诀。

从事企业培训这么多年，我有个认识——衡量一个领导者是不是合格，首先要看他能不能把员工的潜能激发出来——做好了这一点，领导者才能集中精力，聚焦在公司的经营上面，才能最大限度地发挥个人的潜能。如果他没有火一样的热情，不能激发大家的潜能，光靠他一个人玩儿命地干，累死也办不成事。这是没有什么可怀疑的。

大家不妨想一想，比尔·盖茨为什么能够打造光荣而强大的微软帝国？乔布斯为什么能够在有限的生命里奉献给人类“创新苹果”？山姆·沃尔顿为什么能够成就遍布全球的沃尔玛商业王国？马云为什么能够打造举世闻名的网络商城……研究了这么多年，我发现他们有一个共同的优点——火一样的热情！他们不仅具有火一样的热情，更会把自己的热情传递给自己的企业，传递给自己的团队，让大家为他的梦想而拼搏。孙正义说过一句经典的话语：“一支死气沉沉团队，不可能创造卓

越。而一个激情四射的团队，往往在于团队领袖的激情似火。”

我非常崇拜毛泽东，他就是一个激情四射的领袖人物。在红军长征初期，大家都知道，他受到排挤，依然志气不落，每天辛苦地思考和工作，包括在生病的日子里也是这样，躺在担架上还在做大家的思想工作，让他的同事们认清形势，改向敌人统治力量薄弱的贵州前进，放弃去往湘西的计划，因为在通往湘西的道路上，蒋介石早已经陈兵百万。他的建议最终被采纳，避免了中央红军的一次灭顶之灾。在这样艰苦的条件下，在自己命运的低谷，在受到冷遇的日子里，他依然保持着革命的热情。

我总认为，一个人的热情是在逆境中表现出来的。如果一个人在顺境中有热情，遇到困难和逆境就没劲儿了，这不是真正的热情。

说起热情呢，在做企业这方面，我总会想到马云。

“热情如火，哪怕热情得‘上蹿下跳’也比三脚踹不出一声响屁的冷漠强得多。”提起当年马云和他的十八罗汉创业的故事，我总爱说这句大实话。

马云创业开始于20世纪末的1999年。这一年的大年初五，人们都在忙着过年，马云却在与他的伙伴们酝酿着一个创业计划。大家聚拢在一起，演讲呀，录像呀，拍照呀，讨论着创业的方案：这也算是第一次员工大会吧。

会议的主角当然是马云，他没有招呼大家正襟危坐，而是随便让大家或站或坐。

那天晚上，马云非常激动，火一般的激情把他的脸庞燃成红云。他站在桌子后面，手势不断，讲愿景，讲计划，一连几个小时不喝一口水。

“每个人留下吃饭的钱，剩下的钱全部拿出来。”激动之处，马云掏出自己的钱往桌上一拍，“不许向家人朋友借钱，因为我们随时也会失败。我们随时准备着迎接‘最可怕的事情’。”

大家一共凑了50万块钱，这就是他们的创业资金。

大家也许不知道，当时马云讲完他的B2B远大构想时，并不是每一个人都信心满满。那个年代，一般的中小企业想做外贸，选择的渠道大多是广交会。而马云呢，开辟一个BBS，让那些企业在同一个网络平台上促成交易——这在当时，还没有先例。

在热情如火的马云的激励下，大家选择了创业。大家感受到了马云的热力，加倍工作，越干越有希望，迅速战胜了迷茫。

阿里巴巴上线第一天，就迎来了几十个客户。以后，每天增加一百多个。半年下来积累了两万个客户。

最快乐的日子，也是最困难的日子。他们凑的50万块钱，本想着能够撑上10个月，结果只坚持了不到半年。事后，他们曾经回忆说：“打车，手都举起来了，一看是桑塔纳，就跟出租车司机聊上几句打发人家走了，一直到看见夏利才敢坐上去。”

“一个团队的带头人，首先要是一个热情迸发的人。在艰苦的日子里，是马云用他的热情，点燃了大家的激情。大家玩命似的工作，度过了最艰苦的岁月。”十八罗汉中，有人事后这样说。

目前，阿里巴巴已经成了中国最大的网络公司，也是世界上第二大

网络公司。他们开辟了领先世界的电子商务和网上支付业务，建立了全球使用的B2B网上交易市场。这个伟大的成就，是有目共睹的。

一个人的热情往往来自远大的使命。马云的使命就是要“让天下没有难做的生意”。这样的使命感，让马云激情无限。更可贵的是，他把这种热情带给了他的团队。他把他的梦想、他的目标、他的激情……推销给了他的团队，让大家从“迷茫”走向自信，与他一样充满热情，坚持不懈地工作。

苹果公司招聘团队带头人时，也有一个硬性的标准：一定要是个有热力的人。一个团队的带头人只有对公司热情，对工作热情，才能干好事业，并且给团队传播正能量。苹果的一位人力资源主管这样认为：“不能把工作看成是几张钞票的事情，而应当把它看作人生的乐趣和责任——对工作热情的人，自然会明白其中的意义。”

一家企业，不论它处在什么阶段，或者在创业初期，或者在发展期，或者在稳定期，或者在衰落期……都需要有一批热情的领导者，带领团队艰苦创业，拓展业务，扭转被动局面。在企业发展顺利时，他们能够不骄不躁，带领团队顺风而上，再创佳绩；在企业处于逆境时，他们能够热情不减，坚韧不拔，领导团队渡过难关；在日常的工作中，他们愿意多付出少回报，不计较一时的得失，任劳任怨，始终保持一流的行动力，为下属做好表率，并且激励大家充满热情地去工作。

美国通用电气的CEO韦尔奇选择团队带头人有三大标准：热情、决策力、行动力。他把“热情”放在了第一位。他这样说：“一个优秀的团队领导人，必须充满热情，其次要让整个团队充满热力，把团队的积极性调动起来。下面的要求，才是决策力和执行力。”

一个团队的活力，来自团队领导者的热情；领导者的热情，来自远大的使命和明确的目标。作为一个团队的领导者，要有远大的抱负，要有明确的目标——有了这样的“核动力”，奔放的热情就会自然而然，从而让整个团队受到热力的感染。

## 大度能容，能容人者必成大事

作为一个团队的领头人，要有宽阔的胸怀；大度能容，能容他人不能容之事。

如果你是一个团队的领导者，即使你本人不是一个具有远大理想的人，仅仅为了一个团队的目标，你也要有包容之心。因为，如果你没有包容之心，你就不会融入这个团队，这个团队当然也容不下你。这个团队就会毁在你的手里，大家散伙。

宰相肚里能撑船，这是一个人能够担当一国宰相的必要条件。如果一个人没有“能撑船”的度量，这个宰相他是当不了的。假如他靠着祖上的荫福，偶然当上了，也必然因为缺乏海纳百川的容量干不好。为什么呢？居一人之下和万人之上，管理着整个国家，如果不能容人，甚至压制比自己能力强的人，以至于不能择其贤者而用之，这么大的国家没有合适的百官来管理，岂不会乱套？成功的宰相，是因为能够用人而成功的，而不是光靠一个人来指手画脚的。

在今天这个激烈竞争的市场环境下，企业之间的竞争最终也是人才的竞争。一个企业人才的多少，同样决定于领导者胸怀的大小。



美国奥美公共关系国际集团，简称“奥美公关”。它是目前世界上十大专业公关公司之一。奥美公关的业务主要是协助企业建设、保护品牌形象，协助客户进行各方面的改革。

奥美公关在全世界都有自己的分支机构，它在中国设立的机构，是目前中国最大的公关公司。

奥美公关的员工，都是具有创意性和专业性的人才，而创意性的人才几乎都是个性十足的人，这样的团队是最难管理的，但它却管得非常好。

奥美公关的领导者是如何管理这个国际化团队的呢？

2012年中欧国际工商学院MBA毕业典礼大会上，奥美公关的中国区副总裁程玲，讲了下面一段话：

“作为一个管理者，要求的素质是很多的，但是最重要的素质是包容心。因为，一个管理者，不是一般的员工。一般的员工可以个性张扬，我行我素，不考虑他人，只管做好自己的本职工作就是了。但是，作为一个管理者，你必须把手下这些有个性的员工团结在一起，共同为一个目标而努力。”

现场有人提问：“包容的心，对于一个团队管理者是第一重要吗？”

程玲肯定地表示：“当然是第一重要。每个员工都有个性，有不同的见解。我必须在这些不同的见解里，寻找到一个最佳的行动方案。这种包容性的心态，不光对员工有好处，对团队有好处，对工作也是有好处的。”

企业之间的竞争，是人才的竞争，进一步说，也是企业家胸怀大小的竞争。