

管理就是 带团队

带出高效团队就靠这几招

尚旭东◎著

第一招

自我管理
用人格感召团队
用魅力影响团队

第二招

制度管理
才是真正的老板

第三招

授权管理
管得少
队才能管得好

第四招

绩效管理
不是目的
效率是宗旨

第五招

流程管理
没有规范流程
就没有一流效率

第六招

第七招

管理者的价值不在于个人的专业、能力、素质，
而在于团队的绩效
没有绩效产生，管理一文不值！

九大
团队管理要点

实战 实用 实效

50个团队管理
法则



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理就是 带团队

带出高效团队就靠这几招

尚旭东◎著

第一招

自我管理
用人格感召团队
用魅力影响团队

第二招

制度管理
才是真正的老板

第三招

绩效管理
激励团队
激发团队潜能

第四招

沟通管理
建立信任
促进团队协作

第五招

激励管理
激发团队潜能
提升团队士气

第六招

团队建设
增强团队凝聚力
提升团队战斗力

第七招

冲突管理
化解团队矛盾
促进团队协作

第八招

变革管理
推动团队变革
提升团队竞争力

第九招

领导力
提升团队领导力
打造高效团队

九大
团队管理要点

实战 实用 实效

50个团队管理
法则

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理就是带团队：带出高效团队就靠这几招 / 尚旭东著. — 北京：人民邮电出版社，2015.7
ISBN 978-7-115-39479-8

I. ①管… II. ①尚… 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118328号

内 容 提 要

据统计，全球职场中管理者面临的最大问题是：不懂带团队！由此导致管理者四处救火，身心俱疲，而团队却缺乏激情，士气涣散，执行力低下。给你一个团队，究竟怎么带？纵观世界知名企业，强大团队的背后都有一套完善的管理系统。本书正是依据一定的管理系统，归纳出自我管理、制度管理、授权管理、绩效管理、流程管理、沟通管理、激励管理、员工管理、结果管理十个带团队的重点和难点，有针对性地提出带团队的实用方法，帮助管理者提升团队战斗力，提振企业经营力，把身边的“庸才”变“干将”，变“你要”为“他要”，“带”字当头，带出人心，带出业绩！

◆ 著 尚旭东

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17.5

2015年7月第1版

字数：239千字

2015年7月北京第1次印刷

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

不会带人，你就只能自己累

在很多企业里，中层管理者都是干实事的一把好手。他们在登上管理之位前，通常都是从底层摸爬滚打干起来的——他们的能力在实践中得到了锻炼，他们的经验在实践中得以丰富。所以，他们的工作能力毋庸置疑。

然而，当企业逐渐壮大，当他们走上管理岗位之后，企业已经不再需要他们“干实事”，或“干实事”已不是他们最主要的职责，他们最主要的职责是做好团队的领头羊，如制定战略目标、推行制度落实、监督任务执行等。与此同时，他们还要担负起凝聚团队人心、打造团队凝聚力和战斗力的重任。

可以说，管理者的角色已经由以前“单人独干”变成了“带领团队集体攻坚”。如果一个管理者不会带团队，不懂带人心，那么他的团队很可能人心涣散，工作落实得一团糟。在这种情况下，他就不得不疲于为下属“擦屁股”，忙于帮下属排忧解难。有时见下属干不好，他甚至会亲自上阵，把自己累得够呛，下属们却悠然轻松。

美国著名管理学家哈默的一个朋友在某公司当管理者。这个朋友每天除了与客户联络和谈业务，还要处理公司的大小事务。他的办公桌上堆满了好像永远也批阅不完的文件，每天都忙得不可开交。一天，他向哈默诉

前言

不会带人，你就只能自己累

在很多企业里，中层管理者都是干实事的一把好手。他们在登上管理之位前，通常都是从底层摸爬滚打干起来的——他们的能力在实践中得到了锻炼，他们的经验在实践中得以丰富。所以，他们的工作能力毋庸置疑。

然而，当企业逐渐壮大，当他们走上管理岗位之后，企业已经不再需要他们“干实事”，或“干实事”已不是他们最主要的职责，他们最主要的职责是做好团队的领头羊，如制定战略目标、推行制度落实、监督任务执行等。与此同时，他们还要担负起凝聚团队人心、打造团队凝聚力和战斗力的重任。

可以说，管理者的角色已经由以前“单人独干”变成了“带领团队集体攻坚”。如果一个管理者不会带团队，不懂带人心，那么他的团队很可能人心涣散，工作落实得一团糟。在这种情况下，他就不得不疲于为下属“擦屁股”，忙于帮下属排忧解难。有时见下属干不好，他甚至会亲自上阵，把自己累得够呛，下属们却悠然轻松。

美国著名管理学家哈默的一个朋友在某公司当管理者。这个朋友每天除了与客户联络和谈业务，还要处理公司的大小事务。他的办公桌上堆满了好像永远也批阅不完的文件，每天都忙得不可开交。一天，他向哈默诉

苦说：“我太累了，我的下属们却只做简单的事情，每天轻松自在。”

哈默告诉朋友：“我不否认你的工作能力，但作为管理者你显然是不称职的，因为你没有带好团队，没有让团队成员变得更优秀，你的团队依然停滞不前。这对公司发展极为不利，毕竟公司的发展靠的不是几个管理者，而是靠管理者把所有员工带动起来，靠整个团队去作战。”

确如哈默所言，一位优秀的管理者，即使他每天工作 24 小时，也无法代替团队的作用。因为如果没有充分调动团队的积极性，没能激发出团队的激情和干劲，单靠管理者个人的力量，是不可能推动企业发展的。对管理者而言，没有什么比带好团队更重要。如果你不会带人，你就只能自己累；如果你不会带人，企业就无法实现长远发展。

所以说，管理的根本在于带团队。要想带好团队，首先要管好自己，提升自己的非权力影响力；要想带好团队，就要重视制度建设，依据制度管人用人；要想带好团队，就要学会授权和沟通，做好绩效考核和流程管理……

本书阐释了管理的精髓——管理就是带团队，书中案例真实生动，论述鞭辟入里，充分说明了带团队的重要性以及应该如何带团队。这是一本解放管理者的管理宝典，是一本释放团队能量的智慧书籍，相信能给广大管理者朋友提供最实际的帮助。

管理哲学： 一个人是工作，一群人是事业

身处于当今这个复杂的竞争环境中，企业在发展中总会遇到个人无法解决的问题，这就需要团队的力量。要知道，每个人的能力都是有限的，每个员工都有自己的优势，管理者要做的就是将大家团结起来，给大家提供施展才华的舞台，使大家充分发挥自己的优势。同时，又使彼此有效地协作，高效工作。这就是团队的管理哲学。

1. “三个臭皮匠赛过诸葛亮”，团队协作永远大于孤军奋战002
2. 团队成员不仅仅是你的下属，更是你的事业资本005
3. 团队精神是企业最核心的竞争力008
4. 凝聚力是团队的保障，创新力是团队的希望011
5. 好团队的标准：谁都可以用得上，谁都可以离得开014
6. 打造协作型团队，实现每个人的最大效益017
7. 形成利益和荣誉的共同体，才能形成牢固的团队021

第二章

自我管理： 用人格感召团队，用魅力影响团队

著名的管理大师彼得·凯斯特鲍姆曾经说过：“真正的领导力是源于人们的内心和精神，而非外在的技能。卓越的领导者或许不擅长人际交往和沟通，但他一定雄心勃勃，能够面对巨大的挫折，自我控制能力很强，能忍受背叛，表现出极大的同情心。”一个管理者要想变得卓越，首先必须懂得自我管理，要有远见，务实，有道德感及勇气。只有这样，他的人格魅力才能感召大家，凝聚人心。

1. 不断丰富自己的知识结构，做学者型管理者026
2. 做情绪的主人，管理者应有情绪掌控力029
3. 修炼非权力性领导力：让员工自觉追随你032
4. 自我要求：用放大镜管人，用望远镜管事037
5. 不要和下属争功劳，争了功劳失了人心039
6. 无关紧要的事情，妥协一下更能彰显你的气度043
7. 必要时做员工的挡箭牌，保护员工得人心046

第三章

制度管理： 制度才是真正的老板

制度是企业生存与发展的保障，是企业健康成长的保险栓。企业有了制度，就有了公平，有了公平，才能保证效率，而效率则是企业的生命。因此，老板要意识到：制度才是真正的老板，建立一套合理的制度，用制度管人，按制度办事，才能让“坏员工”在好的制度约束下不敢做坏事，慢慢地变成好员工，而让好员工在制度的保护下，能够充分发挥自己的激情和干劲，为企业的发展注入无穷的能量，这样的企业才能永葆生命力。

1. 严格的制度是企业健康成长的保险栓052
2. 按制度办事，没有规矩不成方圆055
3. 合理的制度设置应该兼顾公平和效率058
4. 制度就是原则，制度面前人人平等061
5. 执行力是制度权威存活的生命之源064
6. 你不讲制度，大家就会跟你讲条件066
7. 杜绝人情，它是制度的腐蚀剂069
8. 杜绝“下不为例”的借口，制度面前没有任何理由073

第四章

授权管理： 管得少，团队才能管得好

美国通用电气公司的前 CEO 杰克·韦尔奇曾说过：“管得少，就是管得好。”怎样才能管得少呢？答案就是充分而有效地授权。授权不仅是调动员工的积极性、责任心，提升员工的自信心和执行力的有效办法，还是把管理者从烦琐的事务中解放出来的有效策略。高明的授权就像放风筝，既可以让风筝在天空自由飞翔，又牵好风筝线，掌握风筝的飞行方向，不让其偏离正确的轨道。

1. 合理授权才能凝聚起团队的力量078
2. 授权管理的原则：分散权力，总揽大局081
3. 管理者不做太多决策，只做重大决策084
4. 授权的前提是找到合适的人选088
5. 有效授权和盲目放权不是“同门师兄”091
6. 最有效的授权是让员工各尽其责094
7. 缺乏信任的授权不可能达到授权的目的097

第五章

绩效管理： 处罚不是目的，带出效率是宗旨

如今早已不是吃“大锅饭”的时代，而是能者多劳、多劳多得的时代。要想激发员工的积极性，就必须制定科学合理的绩效制度，对员工进行科学的绩效评估，然后按劳付酬。同时，要对优秀员工采取相应的奖励措施，通过奖励先进、带动后进，营造一种积极进取的团队氛围。当每个员工都积极地对待工作，努力提高自己的业绩时，企业的效益自然水涨船高，这样的企业自然生机无限。

1. 绩效管理为企业发展保驾护航102
2. 合理的绩效考核能促使员工努力拼搏104
3. 绩效考核，先要注重角色定位107
4. 不断改进公司的绩效评估体系111
5. 与员工面对面地进行绩效评估114
6. 多劳多得，绩效与薪资直接挂钩118
7. 额外设置特别薪酬，让员工大胆 PK.....120

第六章

流程管理： 没有规范流程，管理一切为零

企业发展到一定规模后，企业一把手已经很难依靠个人力量来管理全部业务，这个时候如果企业缺乏组织流程上的准备，管理团队流程意识模糊，领导人往往就会陷入事必躬亲的误区。同时，其他员工难以分担职责，将会消耗企业发展的后劲。因此，从单纯的业务流程升级为管理流程，是提升企业管理水平的重要一环。如果没有规范流程，管理就会成为空谈。所以，制定简单、明确的流程并坚决执行是企业管理的关键。

1. 简单、明确和统一的目标是成功的保证126
2. 用流程规范大家做什么、怎么做129
3. 落实岗位责任制，谁的工作谁负责132
4. 撤销流程中没必要的环节，减少成本浪费135
5. 建立沟通渠道，保证各环节顺利衔接139
6. 监管融合，确保工作顺利持久开展142

第七章**沟通管理：
交流不到位，执行要走样**

美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇曾说过一句名言：“管理就是沟通、沟通、再沟通。”对于管理者来说，有了沟通才能了解下属的想法，才能获取更多的决策信息。对下属来说，有了沟通，才能明白领导交办的工作，才能知道执行的方向以及执行要达到怎样的效果。尤其是在出现重大问题时，唯有沟通才能保证信息的上传下达。所以，沟通对管理至关重要，没有沟通就没有管理。

1. 沟通带来理解，理解带来合作148
2. 重视员工会议，坚决不搞“一言堂”151
3. 推心置腹才能解开沟通中的死结154
4. 积极接纳意见建议，营造开放式的团队氛围157
5. 及时疏导情绪，消除员工心中的负能量160
6. 帮助员工摆脱“无助感”的束缚163
7. 主动沟通，把误解和矛盾消除在萌芽中166

第八章

激励管理： 赶着员工跑是技术，让员工主动跑是艺术

没有动力，世界上一切事物的运动都将停止。同样，管理者在用人实践中，如果对人才缺乏有效的激励措施，员工就会像没有油的汽车。员工一旦失去工作积极性，企业效益就失去了保障，这样的企业有什么希望呢？管理者重视激励员工，并且能给员工最想要的激励，才能让员工主动跑起来，有效的激励的确是一门高明的管理艺术。

1. 奖励给有贡献的人，福利给有态度的人172
2. 物质激励是最有效最直接的激励手段176
3. 及时奖励员工才能获得最佳效果179
4. 真诚的赞美能激发团队成员的热情182
5. 竞争是给员工“注入”的最好的“兴奋剂”185
6. 给予及时反馈也是一种激励189
7. 适当的惩罚也是一种必不可少的激励192

第九章

员工管理： 没有带不好的队伍，只有不会带队的领导

一支战绩糟糕的球队在换了教练之后，为什么会脱胎换骨，团队凝聚力和战斗力骤然增强？一个员工放在不同的岗位上，为什么对企业的贡献大不一样呢？这是因为团队领袖有不同的带队、用人方式，造成了不同的带队效果。所以说，没有带不好的队伍，只有不会带队的领导。带队伍的根本在于带人心，在于正确用人。对待不同类型的员工应该有不同的管理方式，这样才会把员工管得心服口服，把团队带得有模有样。

1. 让马儿奔跑，让鸟儿唱歌，发挥员工的优势198

2. 对待天生领袖型员工：大胆授权，带活团队201
3. 对待大胆创新型员工：取长补短，择优而用205
4. 对待埋头苦干型员工：给予指导，高效工作207
5. 对待恃才傲物型员工：泼泼凉水，精心调教211
6. 对待推卸责任型员工：坚决处罚，扫除恶风214
7. 对待得过且过型员工：加强考核，断其后路216

第十章

结果管理： 业绩证明能力，结果说明价值

当一个人没有把一件事做好时，经常有人会安慰他：“没有功劳也有苦劳！”很多管理者也这么想，员工更是这么想，结果大家在执行时不重视结果，认为工作干了就行，干得好不好不重要。殊不知，这种心态是完美执行的大忌，是企业发展的大忌。因为企业经营追求的是效益和利润，唯有把工作做到位，才能产生高效益。否则，“苦劳”再多也无济于事。因此，企业一定要倡导以业绩和结果为目标的执行文化。

1. 工作就要以成败论英雄222
2. 定好目标精确到个人，别让团队整天“瞎忙”225
3. 业绩是检验结果的唯一标准228
4. 有计划的执行才会让结果更完美231
5. 结果就是目标，盯紧才能快速到达234
6. 运用二八法则，把多数时间用在重要的事情上237
7. 细节决定成败，用细节收获最好的结果239

附录 管理者不可不知的 50 个团队法则

管理者要重视团队文化和制度的建设，努力将团队打造成充满凝聚力的大家庭，使大家不仅能获得丰厚的薪酬，还能赢得尊重，尽情展示才华，实现个人价值。

- 一、团队管理法则244
- 二、团队合作法则250
- 三、团队沟通法则253
- 四、团队激励法则259
- 五、团队用人法则261

管理哲学： 一个人是工作，一群人是事业

第一章

身处于当今这个复杂的竞争环境中，企业在发展中总会遇到个人无法解决的问题，这就需要团队的力量。要知道，每个人的能力都是有限的，每个员工都有自己的优势，管理者要做的就是将大家团结起来，给大家提供施展才华的舞台，使大家充分发挥自己的优势。同时，又使彼此有效地协作，高效工作。这就是团队的管理哲学。

1. “三个臭皮匠赛过诸葛亮”，团队协作永远大于孤军奋战

俗话说：“三个臭皮匠赛过一个诸葛亮。”这句话放在当今社会，再合适不过了。当今社会竞争异常激烈，在竞争中若想单靠个人能力去取胜，那将是十分困难的，因此团队合作就显得十分重要。团队协作永远大于孤军奋战，这是被无数事实证明了真理。

河南日报曾报道过这样一则新闻：平顶山市湛河区李新东和几位返乡的农民工老乡，创立了一个“返乡创业互助组”。他们其中有的人熟悉市场，有的人车床技术过硬，有的人懂拼接技术，还有的人精于焊接。通过相互合作、优势互补、共同加工防盗门窗，不仅解决了就业问题，而且大大提高了收入水平。通过这次创业，他们由原来替别人打工的“打工仔”，变成了“小老板”，收入是原来的3倍。

单个地看三位农民工，他们就像是“臭皮匠”，虽然有自己的优势，但不足点也十分明显。然而，当他们团结起来互相合作时，就可以弥补自身的种种不足，实现“1+1+1>3”的合作效应。事实上，这个合力远大于三人力量的机械相加——这就是团队协作的巨大力量。

团队合作是事业成功的基础，在当前严峻的就业、创业和竞争形势下，更应该精诚合作、共创未来。举个很简单的例子：一个盲人和一个腿脚不便的人被困在大火中，与其各自为战，不如彼此合作，因为行走无碍的盲

人可以背着腿脚不便的人，两人“组合”成一个完整的“身体”，顺利地
从大火中逃生。人无完人，每个人都会有“视物不清”或“行走不便”的
时候，都需要他人的协助，以弥补自身的不足。同样，企业要想创造伟大
的事业，也离不开团队合作。

曾经有很长一段时间，我们的企业家在创业的过程中十分重视英
雄人物的力量，比如柳传志、杨元庆、郭为等，就是联想集团发展过
程中的“英雄”，但是随着企业的不断壮大，企业管理中的问题层出
不穷，特别是团队精神不足给企业发展造成了很大的阻力。对此，人
力资源专家章义伍先生曾专门写过一篇文章，对比了联想与麦当劳的
文化差异。

在文章中，章先生写道：“联想与麦当劳在人力资源上的差异主要表
现在领导团队建设、干部选拔、培训机制、人员激励四个方面：联想的总
裁几乎无人不晓，但中国麦当劳的总裁是谁，恐怕就很少有人知道了；联
想很强调企业家和能人的贡献，而麦当劳强调的是管理团队；联想‘班子’
的优秀主要体现在以柳传志、杨元庆为首的高层，而麦当劳的优秀主要体
现在中层管理团队。”

章先生深入浅出的分析，直击问题的要害。这篇文章告诉我们：企业
发展不仅仅需要优秀的领袖和几个能力出众的高层，更需要中层、下层，
并且需要将大家团结在一起，需要的是强大的团队协作精神。当然，联想
的管理层也意识到了这个问题，因此，近些年他们提出了“打造虎狼之师”
的口号，想重现联想创业打天下时的团队战斗力。

不仅联想集团强调团队协作，TCL 集团也强调团队协作。TCL 总
裁李东生曾说过：“在现代市场竞争中，要加强团队协作，提高资源整
合能力和整体系统的有效性，保障企业资源效益最大化，综合竞争力才
能够做到最强。”他在公司的内部会议上多次强调：“我们要成长为具
有国际竞争力的世界级企业，首先要培养一支能管理具有国际竞争力的