

要想“决胜未来”，就要“赢在中层”



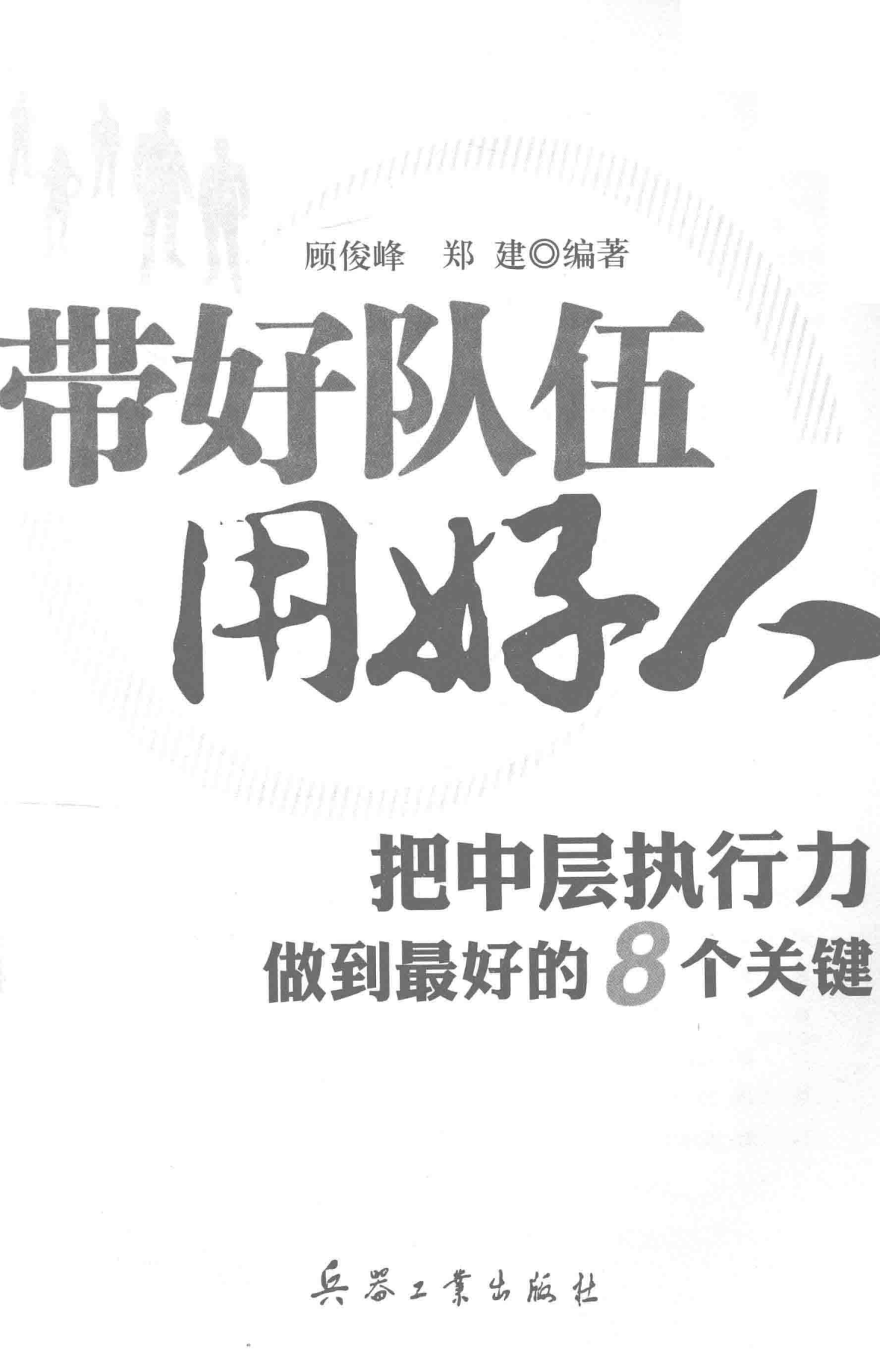
顾俊峰 郑建◎编著

带好队伍 用好人

把中层执行力 做到最好的 8 个关键

在竞争如此激烈的当今社会，打造一支高效的团队，激发队员的战斗力，挖掘每个人的工作潜力，用好人，带好人，是中层管理者的必修课。

兵器工业出版社



顾俊峰 郑建◎编著

带好队伍 用好人

把中层执行力
做到最好的 8 个关键

兵器工业出版社

内 容 简 介

本书以管理者带队伍和用人的实践为切入点,采用大量实例、定律和法则,帮助团队管理者找到适合自己的管理法则,处理团队管理中可能出现的问题。本书主要涉及带队伍、沟通、奖励、激励、机会、培训、分权和提升自我修养等八个方面,深入浅出地解读各种管理问题的处理方法。相信本书可以为大多数团队管理者答疑解惑,使之成为一名优秀的管理者。

图书在版编目(CIP)数据

带好队伍用好人:把中层执行力做到最好的8个关键 / 顾俊峰,郑建编著. — 北京:兵器工业出版社, 2012.11

ISBN 978-7-80248-835-9

I. ①带… II. ①顾… ②郑… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 254146 号

出版发行:兵器工业出版社

发行电话:010-68962596, 68962591

邮 编:100089

社 址:北京市海淀区车道沟10号

经 销:各地新华书店

印 刷:北京市密东印刷有限公司

版 次:2013年1月第1版第1次印刷

印 数:1-5000

责任编辑:宋丽华 武天宇

封面设计:深度文化

责任校对:黄 刚

责任印制:王京华

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:12.5

字 数:144千字

定 价:32.00元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)



管理者是组织的大脑，是团队发展的灵魂。如果管理者不能严于律己，不能在工作中组织好团队成员，那么就别指望员工们有出色的表现，更不可能带出高效的团队。

对于一个企业或组织来说，如果其管理者不够优秀，就好像一根木头支起来的大楼，随时都有可能倒塌。管理者的终极目标就是带出优秀而高效的团队，所以管理者要从自身做起，打造自己的领导力。无论你是中层管理者，还是高层领导，或者是企业所有者，这都是你自己工作生涯的全部主题，所有工作的目标都是为了打造一支高效的团队。

当然，在打造高效团队的过程中，总会遇到各种各样的问题，例如：下属不服从自己，或者表面上服从，背后却违背自己的意愿；自己虽然不停地在努力，可是并没有看到很好的结果，整个团队就如同一盘散沙，各个部门之间、各个员工之间联系很少，根本看不出一个团队的样子，更不要说什么高效执行力了。

那么，遇到这样的问题，管理者该怎么办？是坐以待毙，等待情况自动好转，还是眼不见心不烦，着手去打造新的团队……这些当然都不是解决问题之道，只有直面遇到的问题，才能从根源上解决问题，才会让管理者彻底摆脱二三流团队带给自己的烦恼。

那么怎样才能从根源上解决问题呢？管理者究竟应该怎样带好自



己的队伍，怎样提升自己的领导力呢？而在打造高效团队的过程中又需要什么样的领导力法则呢？本书将为你一一解答。

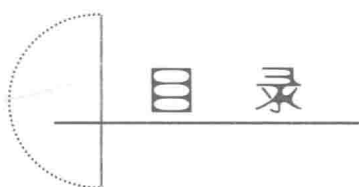
本书从管理者带队伍、用人和自身修养三个方面进行了详细阐述，对管理者在带好队伍用好人的过程中所遇到的问题一一进行详解，并通过大量故事和实例，用多种形式讲述管理者在团队管理工作中所遇到的问题和实际困难，并给出了正确的指导方法。书中所阐述的管理者如何带好队伍、如何用好每一位员工和如何打造自己的方法，都将成为广大管理者的工作指南。

除了管理者在管理过程中遇到的问题之外，本书还列举了世界知名企业组织的成功管理之道，通过对他们在带队伍和用人时所遵从的原则和所运用的方法进行仔细而深刻的剖析，深入浅出地讲解了管理者在管理过程中应该遵从的原则和可以运用的方法。对于广大管理者来说，无疑是最具实效的工作指导，是带好队伍用好人、打造自身领导力的实战手册。

无论你是否在企事业单位中担任中层角色，还是在知名企业中做高管，或者是自己创业，本书毫无疑问都是指导大家成为优秀管理者的圭臬，也希望大家能够领悟到书中的管理真谛，能够从现在开始提高自我修养和领导能力，有朝一日带领自己的团队成就辉煌。

本书由顾俊峰、郑建主编，以下人员参与了资料的搜集、整理工作，李菊芳、吴国强、尤继栓、曾金月、张龙、张祖德、魏宝国、王雁、王小明、王卫东、钱丽娜、钱福军、牛梦晓、聂国强、苗立，在此深表感谢。

编著者



第一章 队伍是带出来的，不是招聘来的	1
第一节 如何带出优秀队伍	3
不做喋喋不休的唐僧	3
“端”好团队这碗水	6
如何把一群绵羊变成冲锋战士	8
第二节 分析团队中的每一个角色	10
试着去了解你的员工	11
按照员工的性格类型分配角色	13
第三节 团队发展要平衡	17
存异求同，雇佣合格员工	17
互相尊重，团结的队伍才叫“团队”	19
善解人意的领导是团队发展的保障	21
第二章 团队和谐之道是沟通，不是批评	25
第一节 为什么要沟通	27
沟通在领导和员工之间架起一座桥梁	27
沟通让员工士气大振	29
沟通让员工的工作协调而有效	32
沟通让你轻松决策	33
第二节 如何沟通	36
沟通第一步：观察	36
沟通第二步：倾听	39
沟通第三步：引导	41
第三节 沟通后需要反馈	44



没有反馈的沟通是虎头蛇尾.....	44
反馈也要讲究方法.....	45
慧眼识珠，区分有效反馈和无效反馈	47
第三章 团队考核重在奖励，不在惩罚	51
第一节 选择恰当的绩效考核指标.....	53
组织层面的绩效考核指标.....	53
员工层面的绩效考核指标.....	55
第二节 运用合理的考核方法	57
目标考评	58
自我评价	60
上级考评	62
第三节 考核之后要奖惩自己的团队.....	65
通过奖励激发下属的潜能.....	65
处罚的目的在于教育，而不在于惩罚	69
打一顿给块糖.....	72
公平，公平，还是公平.....	74
第四章 对员工要激励，不要压制	77
第一节 掌控员工的心理.....	79
“偷听”下属发牢骚.....	79
站在员工的角度思考问题.....	81
随时给员工积极的期望.....	83
第二节 激发员工的动力.....	85
一句赞美的语言就可以让员工为团队拼命	85
“激”与“励”	87
用多种方法激励员工.....	90
第三节 施加适度的压力.....	92
适度的压力能让团队“紧张”起来	92



压力=动力?	94
谨防压力过度	96
第五章 给员工发挥才能的空间, 不要束缚.....	99
第一节 给员工们阳光, 让他们去灿烂吧!	101
没有阳光, 韩信选择了逃亡	101
也给下属“露脸”的机会	103
没有十全十美的员工	105
高效用人123	107
第二节 让员工参与到团队未来的建设中去	109
为每一位员工设定目标	110
跟所有员工一起规划未来	111
重大决定要参考员工意见	113
第三节 让员工在竞争中合作	115
一条打破平静的鲢鱼	115
群雄逐鹿, 定能气吞山河	117
化干戈为玉帛	119
第六章 帮助员工提高自己, 不只是发工资.....	123
第一节 教育和训练一样都不能少	125
口说无凭, 实践之中见分晓	125
极限拓展训练知多少	127
训练是最好的教育	129
第二节 培训让员工更强大	131
你愿意为员工投资吗	131
让培训来得更实在一点吧	134
培训要讲究方法	137
第三节 好领导会亲自指导员工	140
管理者要善于发挥指导作用	140



你的指导到位吗.....	142
想放电，先充电.....	144
第七章 要分权，不要集权.....	147
第一节 所有的权力都归你，你是朱元璋吗.....	149
管理者中的“超人朱元璋”.....	149
懒惰也是一门学问.....	151
第二节 相信下属才能让他们相信你.....	154
不用紧盯着你的员工.....	154
包容下属的过失.....	156
相信他们就放开他们.....	158
第三节 通过监督和反馈拉紧权力的风筝线.....	160
权力是你手中长长的线.....	160
装好“摄像头”，完善监督体系.....	162
反馈系统让你从容收权.....	165
第八章 第一个要打造的是你自己，不是员工.....	167
第一节 打造自己的人格魅力.....	169
没事儿板着脸，不是威信是距离.....	169
承认自己的不完美.....	171
保持自己的个性.....	174
第二节 树立自己的威信.....	176
为什么你的预言总是正确的.....	176
淡定，淡定.....	178
员工尊重你，因为你就站在他们中间.....	181
第三节 提升自己的管理能力.....	183
“硬件”升级——提升自己的能力.....	184
“软件”扩充——开阔自己的思路.....	186
唯有自信，才能他信.....	188

第一章

队伍是带出来的， 不是招聘来的



很多人都想成为优秀的管理者，都希望自己能马上拥有一个最优秀的团队，但是，优秀的队伍不是招聘来的，而是带出来的！究竟什么样的领导才能带好人、才能带出优秀的团队呢？对此，也许每个人心中都有不同的答案，但是总结起来，还是有规律可循的。



第一节 如何带出优秀队伍

《孙子兵法》有云：“知己知彼，百战不殆。”行军打仗如此，管理团队也一样。从某种意义上来说，管理团队就好比在战场上指挥一场战役，很多时候用的手段和方法跟战场上的一样。

真正优秀的指挥官绝对不会对自己的士兵喋喋不休。当然，好的指挥官在关键时候也会用语言激励自己的战士，让他们冲锋陷阵。在队伍休整的时候，他会合理分配战利品和枪支弹药，一碗水端平。



不做喋喋不休的唐僧

说起唐僧，你一定会想到《西游记》，是的，《西游记》中的唐僧是最成功、最耀眼的唐僧，风流倜傥的国学大师吴承恩把唐僧写成了最优秀的团队领导者，他的团队也是古往今来最成功的团队之一。然而古灵精怪的喜剧大师刘镇伟却在自己的作品《大话西游》中把唐僧导演成了一位喋喋不休的领导者，以至于员工造反想把他的肠子抽出来勒死他。

尽管刘镇伟的本意是为了搞怪，但是我们还是从中看到了喋喋不休不会取得好效果。优秀的队伍一定不是吵出来的，作为领导者，啰啰唆唆只会让员工反感，丧失自己作为领导的尊严。

我们再来看《西游记》，这部作品讲的就是唐僧建立的取经团队，历尽千辛万苦最终取回真经的故事。故事大家都知道，然而，书中在唐僧身上所表现出来的团队精神不一定每个人都能看得出来。

在取经伊始，唐僧这个团队的凝聚力并不高，然而在经历了一段时



间的磨合后，再加上团队成员的积极配合，使得整个团队人员的能力得以发挥，达到了最佳的组合，终于完成取经任务。而唐僧作为整个团队的领导者，他没有多大的工作能力，一不会降妖，二不会伏魔。然而他的个人魅力决定他又是一名合格的领导者：一是因为他有顽强和坚韧的精神，有着对工作目标坚定不移的信心，任你艰难险阻还是风月无边，我岿然不动；二是因为他的驭人术非常精湛，他深知作为一名领导者对待下属就得该硬就硬（比如用紧箍咒套住孙悟空），该软就软（比如处处体谅徒弟们）。正因如此，他才能高屋建瓴，掌控全局，带领整个团队走向印度圣城。

某地一位富翁捐钱建立一座佛寺，并请来一位远近闻名的雕刻家雕刻一尊释迦牟尼佛像，还专门买来两块非常有灵性的大石头。

两块石头质地相当，但是其中一块形状略微圆润一点，所以雕刻家就拿这块较好的石头先刻。在雕刻的过程中，这块石头却常常抱怨：

“痛死我了，你快住手吧！我不想让你刻了。”雕刻师好言相劝：“你再忍一下，最多半个月就完工了。一旦成功，你将成为万人膜拜的释迦牟尼佛像。”它听了后说：“好吧，我再忍两天。”

结果在这两天中，它还是一直喋喋不休地抱怨，喊得雕刻师都不耐烦了，最后雕刻师说：“好吧，那我去问问那块石头。”于是雕刻师把它放到一旁，然后对另一块石头说：“恕我直言，你不够圆润，估计刻掉的比它还要多，但是这对你来说是一次机会，你可不能喊痛。”这块石头说：“我绝对会一声不吭，你大可放手雕刻，我要成为释迦牟尼佛。”雕刻师因为受第一块石头的影响，边雕边问它痛不痛，但是这块石头始终坚持着，一言不发。

终于，两周过去了，第二块石头成了本师释迦牟尼佛像，因为雕刻师的技术非常精湛，所以雕刻的释迦牟尼佛像栩栩如生，以至每天都有成千上万的人前来膜拜。来膜拜的人太多，把地面踩得坑坑洼洼。寺中的人看到旁边的第一块大石头，于是就把它打碎铺在地上。这样，第二



块石头成了万人膜拜的佛像，而第一块石头就成了万人践踏的碎石。

一个团队的领导者，不仅要具有昂扬的斗志和激情，抱定必胜的信心，而且还要有顽强和坚韧的精神，并用这种精神感染团队的每一个成员，这才是确保团队生存和胜利的根本。如果一个人不相信自己所做的是正确的，那么他就不会全身心地投入，不能以坚韧的意志和顽强的精神贯穿始终，根本就不可能主动克服困难，这样他所做的事就会前功尽弃、半途而废。尤其是一个团队的领导者，如果不敢直面困难，或者很容易就失去前进的勇气，那么其他人也会跟着垂头丧气，这样的团队是毫无出路的。

领导者的顽强和坚韧，就像军队的冲锋号。有冲锋号在耳边响起，团队成员就会充满战斗力，奋勇向前。若没有冲锋号的话，这个团队就会像一盘散沙，没有前进的欲望，没有凝聚力，很容易被对手击败。

有了顽强和坚韧的精神，并不等于就能带好队伍，但要想带好队伍一定要有坚韧和顽强的精神。

美国西方石油公司最大的股东兼董事长戴维·霍华德·默多克，由于小时候家境贫穷，只接受过中专教育。对于他来说，资本、学识、家境、机遇都不利于成功，但最终他成功了。

默多克曾经用两个单词概括自己成功的秘密，那就是顽强与坚韧。默多克一位最好的朋友说：“戴维最大的财富，就是他所具有的顽强与坚韧的精神。”要生存，就要进取；要成功，就要坚韧。默多克就是凭借这种自强不息的精神，才取得事业上的成功。

如果团队是一把尖刀，那么顽强与坚韧就是它的刀刃。如果团队是一把长矛，在团队全体成员的共同努力下，它就可以刺破世界上所有厚重的盾牌。我们没有必要为顽强和坚韧贴太多的“标签”，因为它的作



用是显而易见的。世界上没有一个公司的崛起、一个团队的成功可以离开顽强与坚韧的精神。

唐僧团队的成功绝不是吴承恩的天方夜谭，他们的成功和唐僧的坚韧是密不可分的。在现实工作中，作为公司的领导者，必须具备顽强和坚韧的性格，才有可能带出优秀的团队。



“端”好团队这碗水

我们常说“一碗水端平”，这印证了每个人都希望自己得到公平对待的心理。但是在日常的团队管理中，公平原则大多没有受到应有的重视，由此造成的人才散失、团队凝聚力下降、组织目标难以实现的现象更是举不胜举。把握好公平公正原则，就能充分调动团队成员的积极性，这是作为团队管理者必备的素质之一。

北京某电器公司是专业从事家用电器产品生产与销售的上市公司，公司销售部是专门负责股份公司产品销售的部门，部门经理管理着公司的销售团队，部门在全国设有几十个办事处，每个办事处由一名主任、一名财务主管、一名市场主管、一名客户服务主管和若干业务员组成。总公司把所有员工的工资根据每个办事处当月的销售情况统一发放给办事处主任，再由办事处主任依据个人业绩分别发放到各个业务员手里。

当时在河北办事处出现的一种分发工资的方法是当月的工资总额如果是一万几千元，那么办事处主任给自己核定的工资数额是一万元，而让手下的业务员一起去分那剩下的几千元钱，结果业务员多的拿了不到两千，少的只有几百元，连吃饭都不够，哪有心情做业务？结果搞得乌烟瘴气，军心散漫、人人思迁，销售业绩越来越差。

但是公司的内部关联比较庞杂，例如办事处主任是集团总公司某某领导的亲戚，所以这种做法没有得到及时改正，市场日见下滑。后来迫



于形势和市场竞争的需要，总公司决议把办事处改成分公司，分公司经理的工资改由总公司直接发放，并且把原来的所有办事处主任都改为业务员，这种势头才得到遏制。与此同时，公司也提高业务人员的待遇，业务人员的平均工资大幅度提高。

大家看到原来的办事处主任都开始跑业务了，积极性都很高，失去的市场被重新找了回来。

团队里的人与人之间一定要是互补关系，为着特定的目标，建立一系列合作关系，并通过共同努力而达成这一目标。优秀的团队往往是由不同能力、不同背景、不同部门的人员组成的合作体，大家彼此之间是互补的关系，可以互相激发各自的潜力，共同完成设定的任务，从而提升士气和生产力。不管你管理的是一个团队，还是多个团队，你都必须加强自己的团队管理技能，因为团队管理工作都是你职权范畴内一个重要的组成部分。

现代团队中，集多重技术于一身的工作方式已逐步代替阶层式的、缺乏弹性的传统工作体系，团队配合力度因此有了很大幅度的提升。对每一位团队管理者而言，公平原则的作用不容疏忽。

华西村党支部前书记吴仁宝曾经说过：“小材大用，基本有用；牛鼎烹鸡，根本没用。”被“小材大用”者固然暂时不能完全胜任自己的工作，但由于受到较大的激励，他一定会努力工作，边工作边学习，现在不会的过一段时间就会了，就能达到基本胜任所在岗位要求的要求。而被“大材小用”者，肯定对自己的岗位不满意，对工作和团队有抵触情绪，觉得自己怀才不遇，故而立场消极、心不在焉，最后真变成了没用的人，这是管理者害了员工。

追求公平是人的基本权利，如果因为不透明的原因让团队中的某一个人“走红”，手下的其他人很快就会觉察出来，而且还可能添油加醋地“宣传”那些因不公正而“走红”的人，最终会导致团队丧失团结的气氛，成为一盘散沙。所以要想打造一支优秀的团队，就必须尊重大多



数下属的利益，并给他们同等的发展机会，做到公平合理、一视同仁，慎重地“端”好自己手中的这碗水。只有这样才能让员工们心往一处想，劲往一处使，并真心服从自己的管理。



如何把一群绵羊变成冲锋战士

你认为是一个“绵羊”领导带着一群“冲锋战士”厉害，还是一个“冲锋战士”带着一群“绵羊”厉害？第一种团队冲锋战士很多，可是处在高层的人多是绵羊；第二种员工都是绵羊，领导是冲锋战士。二者哪一个会成功呢？

回答这一个问题之前，我们来看看下面的例子。

1968年5月，佛山无业青年何享健和23位邻居、亲戚、朋友一起集资5000元，创办了“北街办塑料生产组”。1980年，他们开始摸索着研究风扇，进入家电行业。1992年，成立了美的集团有限公司，并进行了股份制改造；第二年就上市了，成为中国第一家由乡镇企业改组而成的上市公司。

之后，何享健热心于慈善事业，在胡润发布的“2005中国内地慈善企业排行榜”上，广东美的集团排在第30位，是佛山市唯一上榜的慈善企业。另外，他还荣登2009清水湾胡润百富榜第17名；2008胡润百富榜第12名。

40年前的一个村办小厂，而今却实现了年销售额超过1000亿的伟业，令人咋舌！在空调领域战胜了大佬格力，在洗衣机、电冰箱领域超过了“无敌剑”海尔，在豆浆机领域赶超行业开创者九阳，在微波炉领域与巨头格兰仕不相上下，这个村办工厂里的人吃了什么“药”才变得如此强大呢？

一个很重要的原因就是美的给旗下的事业部以充分的授权，老板何享健每次都是先订一个基础销售指标和盈利指标，完成指标之后多赚的