

最简单、最直接、最有效的团队管理手册



帶出高效执行力

没有执行力，就没有竞争力；执行力不讲如果，只讲结果

张 伟◎著

◆ 管理是盯出来的 ◆ 技能是练出来的 ◆ 办法是想出来的

执行力是训练出来的

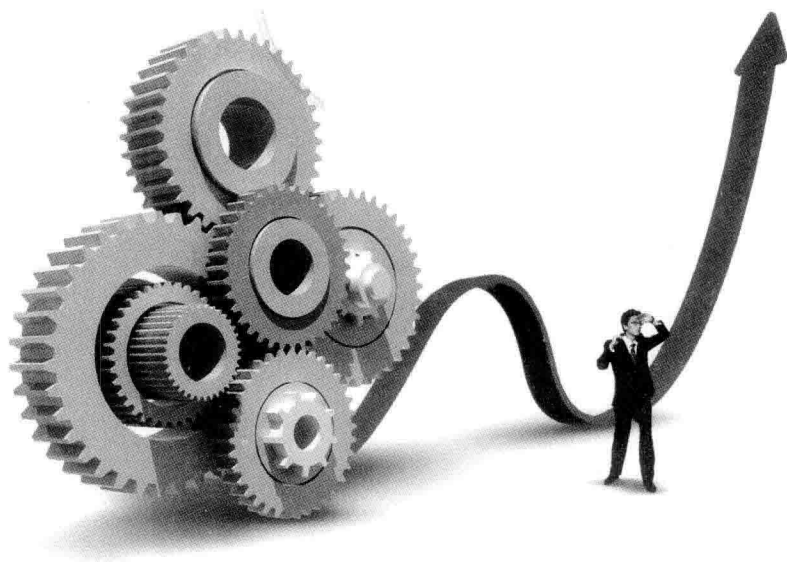
快速打造团队高效执行力，手把手教你

识人、知人、用人、带人、管人

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

帶出高效执行力

张 伟◎著



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

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

带出高效执行力 / 张伟著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015.8
ISBN 978 - 7 - 5682 - 0853 - 6

I. ①带… II. ①张… 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 151860 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 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 11.75

字 数 / 120 千字

版 次 / 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 35.80 元

责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 梁铜华

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

Chapter 1 明确目标，齐心协力

第一节 冲着同一个目标奋进 / 002

缺啥也不能缺目标 / 003

确立共同目标的基本原则 / 005

把握共同目标所带来的向心力 / 009

第二节 步步紧跟你的战略规划 / 011

企业要经营，战略需先行 / 012

要想战略规划好，这些要素少不了 / 014

第三节 基本规则不可少 / 024

遵循原则设立规则 / 025

团队规则的主要构成 / 031

第四节 找准专属的企业文化和团队精神 / 034

谁说文化精神不重要 / 035

千万不要空喊口号，搞形式主义 / 037

专属的才是最好的 / 040

适当增加精神福利 / 044

第五节 正能量团队就该有和谐的奋斗环境 / 046

你需要打造一个正能量团队 / 047

和谐的奋斗环境就是正能量的沃土 / 048

团队正能量，从管理者自身开始 / 051

引导员工共创和谐的奋斗环境 / 055

Chapter 2 稳抓制度，让管理自动运行

第一节 完善团队制度，严格落实执行 / 066

最有效的管理工具——团队制度 / 067

落实执行的四大关键因素 / 072

第二节 明确权责，善用赏罚 / 081

明确划分权力和责任 / 082

善用适度赏罚以调整团队的工作状态 / 087

第三节 激励机制让团队更出色 / 089

管理者必备——激励机制 / 090

合理设置，巧妙实施，方可确保激励功效 / 092

第四节 团队的晋升淘汰体系必须健全 / 101

面向所有员工的晋升之路 / 102

让员工明白升值就能升职 / 106

淘汰制带来的必要危机感 / 108

Chapter 3 带出人，用对人，管好人

第一节 管理者首先要转变观念 / 116

别再把人力资源当作成本 / 117

只有会听会说的管理者才有员工愿意跟 / 120

第二节 带出人——培养员工成干将 / 125

先让自己成为好教练 / 126

教会员工突破现状，向前看 / 132

适当拒绝，培养员工的独立能力 / 139

第三节 用对人——专业人才的优势互补 / 145

优势管理，专业的事安排专业的人 / 146

优势互补，打造高效能的最佳组合 / 149

第四节 管好人——正确处理小聪明和不聪明 / 151

忠诚的员工比聪明人更宝贵 / 152

小聪明和不聪明的员工管理对策 / 154

Chapter 4 抓效率，重细节，让团队更出色

第一节 高效是管理行为的直接目的 / 170

只有立即行动才是高效的关键 / 171

充分利用时间资源 / 173

第二节 细节管理不可忽视 / 176

重视团队建设的每一个细节 / 177

工作中的细节既有天使，也藏魔鬼 / 179

Chapter 1

明确目标，齐心协力

当你刚开始求职或创业的时候，希望所在的团队是个什么样子呢？一群有激情、有能力的伙伴，相互尊重，彼此信赖，共处欢乐，沟通无障碍。大家充满斗志，并肩作战，灵感的火花时时闪现，潇洒地跨越一层层障碍，冲着同一个伟大的事业目标，齐心协力，勇往直前。

现实总是没有理想那么丰满，站在管理者的位置上，却难免与那种令人渴望的团队渐行渐远。然而，现在忙得分身乏术的你，以及常常茫然低效的员工们，正迫切需要采取行动，向理想化团队努力靠近。

第一节 冲着同一个目标奋进

作为管理者，当你组建或是拥有了一支工作队伍之后，会迅速地进行分工，委派任务，希望可以立即投入行动，紧抓实干了。然后呢？你指望着所有成员都能拧成一股绳，自主发挥，积极配合，高效且平稳地带动团队发展。还是说你想要这个团队的一切行动都听从指挥，等着你事无巨细地亲自指导、监督、审核，却又不时地冷不防出些差错，令你不得不时刻准备着抢险救灾。

你一定是渴望能够达到第一种情况那样的顺利省心，否则也不会翻开这本书了。然而现实总是无法容忍完美的存在，每个管理者所面临的具体情况也各不相同，只是如果你一直都处于类似第二种情况的工作模式，那就真的累死活该了。倘若打算改变点什么，建议从团队运作的源头开始吧。

缺啥也不能缺目标

原本毫不相干的人们以工作的名义走到了一起。这是团队存在的理由。大家都知道将来要努力做到提高业绩，增加收入。就好比远洋的货轮，所有船员都明白，只要顺利地完成货物运输就能赚到钱。可是，会有哪艘船在出发的时候，船员们还不清楚此次航行的目的地呢？同理，当团队运作开始时，员工们又怎么能够没有明确的工作目标呢？

任何一位管理者，在带领团队工作之前，首先必须为团队确立具体而清晰的目标。这是团队运作朝着正确方向推进的前提，更是所有成员统一认识、进行良好沟通的关键。如果没有明确的目标，一旦出现风吹草动，团队就很容易晕头转向，白白浪费了时间和精力去走弯路，甚至会钻进了死胡同。更何况对于员工来说，谁都不想茫然地活着，也没有人愿意每天都毫无头绪地忙东忙西，在看不清钱途和前途的团队里，早就信任尽失，人心涣散了。这时候的管理者，不仅要手忙脚乱地填缝补漏，迟早还得面对离职大潮的出现。

可能有人会说，自己接手这个部门时，团队工作已经有了很成熟的运作模式，要么就是上级部门已经很有规律地按时提出了生产任务，还需要什么团队目标呢？倘若你的管理位置只是过渡一下，或者随便混口

饭吃，自然是另当别论了。但是，如果你希望成为一个好的管理者，想要对团队负责，真正地带领大家做出些成绩来，那就必须明白，没有目标的团队只能被动地存亡，经不起任何风浪。不论是来自企业内部的调整，还是源于市场竞争的波动，缺乏目标的团队，都将成为首当其冲的淘汰者。

记住，应该将目标管理作为你坐在管理者位置上的第一堂课。

小贴士：

蜜蜂是一种社会性非常强的昆虫。工蜂们无须任何监督，便能有序地明确分工，辛勤劳作，甚至是毫无保留地拼死抗敌。因为大自然已将它们共同的生存目标印在了基因里，那就是延续种族的DNA。人类的社会性要复杂得多，尽管不会像蜜蜂那样生活，但是一旦某个群体拥有了共同的目标，所有成员就会尽可能地主动做到临危不乱，积极付出。

确立共同目标的基本原则

无论团队的新、老、大、小，要想齐心协力提高业绩，在行动之前就必须由管理者提出明确的目标。然而，不是所有的目标都叫共同目标，也不是所有的共同目标都是有效的共同目标。管理者在设立团队目标时，既不能跟风效仿，也不能仅凭个人意愿，而是应该遵循一定的基本原则，方可达到引领团队高效发展的成效。

1. 洞悉社会发展——高瞻远瞩

人们常说，看多远，行多远。企业或团队的发展程度，必然是由其运作目标的定位决定的。现代社会日新月异，国家政策推陈出新，市场需求频繁更替，这都需要管理者具备敏锐的洞察力，准确地综合考虑各项外部因素，提出未雨绸缪、高瞻远瞩的团队目标。只有这样，才能保障企业长远平稳地发展，在激烈的市场竞争中更胜一筹。

举个例子，自相机问世以来，柯达公司一直是胶卷界的霸主。其旗下加盟的照相冲印馆也遍布全球各大城市及乡镇。接着，数码摄影出现了。就在人们还认为这是遥不可及的高端技术时，它却犹如一场旋风般地迅速发展起来，并且早已普及日常生活的每个角落。这项技术变更来

得如此迅猛，以致胶卷及其冲印业务立刻退出了主流市场。现如今，人们也难以再像从前那样频繁地看到柯达公司的身影了。

风起云涌，变化万千，实属市场常态。任何波动的发生总是会有几家欢喜几家愁。想要笑得更久，就得看得更远。懂得高瞻远瞩的管理者，不仅能预测风雨，还能将波动之灾难漂亮地转变为飞跃之机遇。

2. 梦想不等于目标——具体可行

不论企业正处于何种阶段，作为管理者，谁不曾憧憬过未来呢？宏伟蓝图早就构想了无数遍，甚至已经写进新年贺词挂在主页上了。这不就是团队目标吗？当然不是。目标必须有明确的方向，是一种能够通过实施运作，最终达到某些具体衡量指标的长远规划。如果没有提出确切的标准，不能依其采取实际行动，仅仅描绘了高于现在的某些状态，那也只能算是梦想了。

梦想必须有。只有敢想，才敢去做。但是，梦想并不等于目标。简单地打个比方，有人喊着“我要发财”。这是梦想。再具体地说，“我要靠种植有机绿茶挣到五千万元资产”。这就是目标了。梦想也能激发员工的热情，却无法像目标那样唤起有效的行动力。如果非要将梦想当作目标，那么整个团队就会不可避免地成为落在玻璃窗里的飞虫——前途一片光明，而你却找不到出路。

3. 将企业放在首位——基础前提

无需过多说明，在现实工作中，企业目标绝对是要优先于任何的团

队或个人目标。当你在为团队制定或调整目标时，都应当在企业目标的基础之上，这样才能让团队得到最有力的支持和资源保障。

另外，如果你希望得到上司更多的赏识并且尽快升职，那就务必让你的职业目标也与企业目标保持高度一致吧。

4. 尊重员工的意愿——共同利益

21世纪的企业核心竞争力是什么？人才。无论将多少现金投入到生产资料硬件设备等方面，企业都会将大部分资本转化为人力资源，这样才能促进企业的优化发展。如果你也对此表示认可，将员工当作企业或团队的一项重要投资，并且希望能从中获得良好的收益，那么你必然要重视员工的权益，尊重员工的意愿。

制定出明确可行并且能够激发员工热情和工作潜力的目标，不是一件简单的事情。管理者应当尽可能了解员工们的代表性观点、主流价值观以及职业规划等，然后通过综合分析合理接受，使之与企业目标相融合，成为团队的共同目标。或许员工的想法中有些内容是你个人所不赞同的，但只要不违背企业的基础目标，不妨碍团队的健康发展，就应该以尊重的态度接纳员工的意愿。要知道，拒绝或是否定员工的观点，常常会让被管理者与管理者之间的关系变得疏远，信任度亦有所下降。这当然是不利于团队工作的。

尊重员工的意愿，让他们在为团队的共同目标努力奋斗的同时，还可以最大化地获得个人收益和满足感。这样能继续促进工作效能，提高自主积极性，从而使整个团队的运作呈现良性循环。

确立共同目标的基本原则

共同目标。高瞻远瞩：敏锐洞察力，充分考虑外部因素。具体可行：明确的方向，具体衡量指标，可实施运作。基础前提：企业目标绝对优先。共同利益：尊重员工的意愿，综合分析，合理接受（见图1-1）。

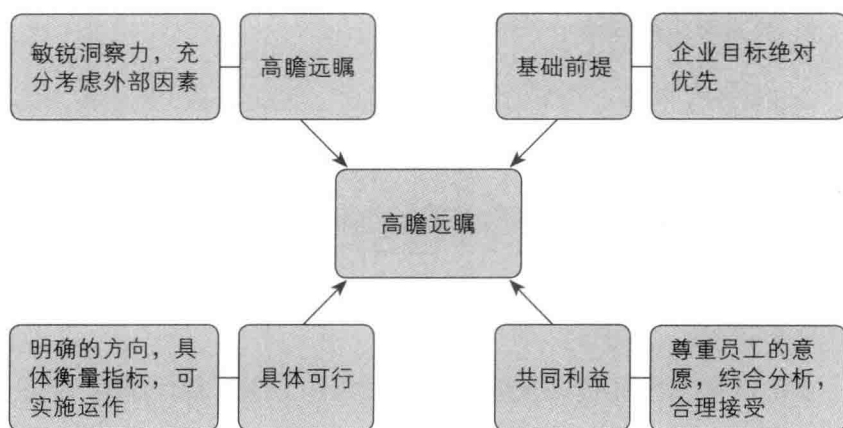


图1-1 确立共同目标的基本原则

把握共同目标所带来的向心力

共同目标描绘了企业或团队的美好蓝图，也包含着员工们的理想未来。它指明了行动的方向，并让所有人都心甘情愿为之付出努力，追求最终的实现。这时的共同目标早已升华为一种信念，可以产生强大的向心力。如果管理者懂得适时地对共同目标善加利用，就能很好地把握住这股向心力，从而提高所有人的协调性和积极性，激发出团队成员的无限潜能。

其实，早在共同目标诞生之前，团队的向心力就已经开始凝聚了。要是你不想浪费这部分能量，除了遵循既定的基本原则，共同目标的制定方式也是不容忽视的。由管理者独自设立团队目标，看起来似乎是一种快捷省力的方式，然而这样自上而下直接宣布的做法，难免会给人一种被迫接受的感觉。哪怕团队目标中的大部分都是从员工的权益出发，但是其本身带有强制性，他们自然而然就会产生事不关己、听命而为的心态。这样肯定难以调动积极性了，也绝对无法达到团队目标的预期效果。倘若在目标中含有团队成员无法接受，甚至是违背其个人意愿的内容，那么高效工作更是无从谈起了。

因此，在制定共同目标时，宁可多花一些时间，让员工充分表达