

带队伍 抓落实·出业绩

中层管理者必须做好的三件事

王应黎◎编著

怎样带队伍 | 洞悉员工心理，制定科学的团队规则。
如何抓落实 | 分工协作，剖析任务落实不力的根源，通过引入竞争机制提高下属的落实能力。
这样出业绩 | 从细化考核指标入手，向下属灌输“结果意识”，快速提升团队业绩。



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

带队伍 抓落实·出业绩

中层管理者必须做好的三件事

王应黎◎编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

带队伍 抓落实 出业绩 : 中层管理者必须做好的三件事 / 王应黎编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015.9

ISBN 978-7-115-40093-2

I. ①带… II. ①王… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第173421号

内 容 提 要

作为一名中层管理者,技术不一定要最强的,但一定要像黏合剂一样,能够将各种知识、技能、经验互补的团队成员团结在自己身边,让他们各展所长,这样的队伍才能创造出骄人的业绩。

本书围绕“带队伍、抓落实、出业绩”三大主题,全面介绍了中层管理者应该如何通过制定科学的团队规则带好队伍,如何通过引入竞争机制提高下属的落实能力,以及如何从细化指标入手提高团队的执行力。全书内容立足实践,对团队管理的重点、难点问题进行了深入分析,并突出介绍了具有特殊意义的典型案例,让读者在轻松阅读中体会带队伍、抓落实、出业绩的精髓。

本书能够为企业管理人员,尤其是中层管理者、企业管理咨询人士提供详细、完善的团队管理解决方案,同时也适合各大院校相关专业师生阅读参考。

◆编 著 王应黎

责任编辑 陈斯雯

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆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>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本: 700×1000 1/16

印张: 12.5

2015年9月第1版

字数: 125千字

2015年9月河北第1次印刷

定 价: 39.00元

读者服务热线: (010)81055656 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

在企业中，中层管理者既是落实者，又是团队带头人，如果作用发挥得好，就能成为高层联系基层的一座桥梁，成为中流砥柱；如果发挥得不好，则会成为横在高层与基层之间的一堵墙，导致上责下怨。

一个成功的中层管理者，不仅要关注团队业绩的提升，还应该能够通过引导员工的行为，从根本上提升整个团队的综合实力。那么，怎样才能成为成功的中层管理者，或者说中层管理者最重要的职责是什么呢？本书用九个字加以概括：带队伍、抓落实、出业绩。无论你身处何种行业，担任何种管理职务，只要能悟透并执行这九个字，就能打造出一支优秀的队伍。

本书共分为上、中、下三篇，通过“怎样带队伍”“如何抓落实”“怎样出业绩”三个维度，全面介绍了团队管理的核心要点以及常见问题。

上篇：带队伍——怎样带队伍

这个话题涵盖内容甚广，本篇只挑选最核心的要素来讲，包括正确选用人才、耐心培育下属、合理评定员工、真诚对待下属、科学管理下属等，帮助中层管理者在洞悉员工心理的基础上，制定科学的团队规则，从而带出高效的团队。

中篇：抓落实——如何抓落实

中层管理者要知道，没有落实，再宏伟的战略规划都只是空谈。本篇



根据管理者所处的行业与团队特点，剖析任务落实不力的根源，并介绍了如何通过引入竞争机制提高下属的落实能力，从而顺利地完上级领导交付的各项任务。

下篇：出业绩——这样出业绩

带好队伍、抓好落实的目的就是为了出业绩。那么，好业绩从哪里来呢？本篇从细化考核指标入手，给出了一套提升业绩和职业水平的方法，告诉中层管理者如何向下属灌输“结果意识”，从而提高团队的整体执行力，并赢得骄人业绩。

本书几乎涵盖了团队管理的各个方面，力求让读者从全局角度看待团队管理。全书内容立足实践，对一些团队管理的重点、难点问题进行了深入分析，并突出介绍了具有特殊意义的典型案例，让读者在轻松阅读中体会带队伍、抓落实、出业绩的精髓。

在本书的策划与编写过程中，作者得到了唐华山、段凤娟、郑月玲、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、王沛同、唐洪飞、崔侠、郑海龙、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、郑海涛、郑茂章、王克友、王晓蕾、单文元、韩雪姣、王彦彦、谢俊超等人的大力帮助。没有他们的支持与参与，本书是很难面世的，在此向他们表示衷心的感谢。

限于作者水平，本书不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

目 录

上篇 带队伍——怎样带队伍

作为一名管理者，技术不一定要最强的，但一定要像黏合剂一样，能够将各种知识、技能、经验互补的团队成员团结在自己身边，让他们各展所长，这样的队伍才会创造出骄人的业绩。

第一章 正确选用人才 CHAPTER ONE 高明的管理者，应顶住闲言碎语，为尖子人才撑腰、打气，支持和帮助他们去创造、开拓、攀登高峰。

- 打造一个优势互补的团队 / 3
- 巴菲特独树一帜的用人理念 / 7
- 敢于任用比自己能力强的人 / 10
- 用人需掌握“长短之道” / 12
- 用人不疑，才能使员工报知遇之恩 / 15
- 选人、用人必须以德为先 / 18
- 了解下属，方能人尽其用 / 20
- 把人才放到适合的位置上 / 22

第二章 耐心培育下属 CHAPTER TWO 一棵参天大树，必须有深扎在地下的根，这种树是最不怕狂风的。

- 精英团队需要耐心培养 / 25



- 培养团队整体的默契度 / 27
- 嘉奖骨干员工，带动众人的积极性 / 29
- 重视员工培训的重要性 / 30
- 及时纠正下属所犯的错误 / 31
- 培育员工的自信心 / 33
- 树立员工的协作精神 / 35

第三章 合理评定员工

CHAPTER THREE

“过犹不及”，唯有对员工做出正确的评定，适才专用，才能让人才的潜能发挥到极致。

- 适才专用，充分发挥人才的潜能 / 38
- 不仅看学历，更要看能力 / 40
- 看清事实，不偏听偏信 / 42
- 肯定员工的成绩，予以适当的奖励 / 45
- 不抢夺他人的胜利果实 / 46
- 关注幕后英雄 / 47
- 摒弃论资排辈的用人观念 / 48
- 使有能力的员工确立自己的位置 / 50

第四章 真诚对待下属

CHAPTER FOUR

相比以前那种“管、卡、压”的管理方法，“软管理”显然能赢得更多的认同。

- 发自内心地尊重你的下属 / 52
- 对下属投入感情，才能助你赢得人心 / 54
- 与下属同甘共苦 / 57
- 实际行动远比口头关心更重要 / 58
- 照顾好下属，下属才会追随你 / 59
- 取得成绩及时与下属分享 / 61

关心员工的家庭 / 62

宽容更能征服人 / 64

第五章 CHAPTER FIVE

科学管理下属

在团队内部引入竞争机制不仅有利于打破“大锅饭”的形式，而且还有利于团队结构的进一步优化。

重视团队建设 / 66

加强员工的主人翁意识 / 68

适当设立群体奖 / 70

在团队内部引入竞争机制 / 72

留住优秀员工 / 73

第六章 CHAPTER SIX

带出高效团队

带队伍好比一把“双刃剑”，正确的带领方法可以增强团队的凝聚力，而错误的带领方法则会导致团队涣散。

做“瓷器”保管员与串珠线 / 76

团队凝聚力是有效执行的保障 / 78

优化组合，合理配置团队成员 / 80

同步协调，高效执行团队任务 / 81

密切配合，全方位投入团队力量 / 82

有效沟通，保障信息及时得到反馈 / 84

与下属说话切不可居高临下 / 86

中篇 抓落实——如何抓落实

有力落实的关键就是落实到位、看到结果。有时，落实不到位跟没落实没什么区别，甚至白白浪费了人力、物力和财力，团队成员所付出的努力也没有收到实际效果，这样的结果比不落实带来的结果可能还要糟糕。



第七章 CHAPTER SEVEN

落实决定一切

无论多么科学的决策，如果只限于喊些口号却不落在行动上，最终也只能是“白忙碌一场”。

落实的本质 / 91

落实是一门艺术 / 93

想避免失败就要坚决落实 / 96

不光喊口号，更要抓落实 / 97

落实就要看到结果 / 99

细节做到位，落实方到位 / 101

千里之堤毁于蚁穴 / 102

第八章 CHAPTER EIGHT

为什么会落实不力

企业只有制定了有效的落实机制，任务到人、责任到人，落实到位才有保障。

缺乏良好的落实态度 / 105

缺少有效的落实机制 / 107

落实的流程过于繁杂 / 108

没有掌握抓落实的工作技巧 / 110

缺少常抓不懈的耐力 / 113

无人监督或监督不到位 / 114

第九章 CHAPTER NINE

加强制度建设

方法得当与否，常常会主宰整个工作过程，它能将你推到成功的彼岸，也能将你拉入失败的深渊。

责任是落实的基础 / 115

不为失败找借口，只为落实找方法 / 117

先把问题研究透彻，方能对症下药 / 118

培养落实意识 / 120

完善的制度才能保障落实到位 / 124

制度要合情、合理、合法 / 125

把问责制度落实到每个人 / 127

第十章 CHAPTER TEN

落实的关键在于执行

保证完成任务，达到预期目标；用最低的投入取得最大的收效；将事情做圆满。这是执行到位的三个层次。

执行力意味着战斗力 / 131

执行的最高要求是圆满完成任务 / 134

寻找执行不到位的原因 / 136

执行要“快、准、狠” / 138

分析执行力的内在动因 / 140

怎样提升下属的执行能力 / 142

执行者应具备的素质 / 144

下篇 出业绩——这样出业绩

在竞争异常激烈的现代社会，消极被动会被“请辞”，积极主动才能占据优势。我们的事业和人生不是上帝安排的，而是我们主动争取的。如果管理者能够主动行动起来，那么在锻炼自己的同时，还可以为自己争取更高的职位积蓄力量和实力，赢得更好的工作业绩和人生硕果！

第十一章 CHAPTER ELEVEN

好业绩从哪里来

突出的业绩绝不是口头上说说就可以取得的。想吃樱桃就要先栽树，要想收获就要先付出。

业绩最能检验一个人的能力 / 151

人人都尽力，业绩自然好 / 153

好业绩从高效工作中来 / 155

好业绩从创新思维中来 / 158



优质的服务能够提高业绩 / 160

提升工作业绩的常见方法 / 162

第十二章 CHAPTER TWELVE

将员工的压力转化为动力

员工绩效考核标准既要能够促进员工的工作效率，又要给员工创造机会，充分展示员工的才能。

制定一套规范的绩效考核标准 / 165

员工考核重在实事求是 / 167

考核的内容很重要 / 168

考核要力求做到公私分明 / 172

考核既要重效率，也要重效果 / 173

警惕“无德”之人 / 175

第十三章 CHAPTER THIRTEEN

以结果为导向，业绩才会好

成功离我们只有一步之遥，我们应该少一点放弃，多一点坚持；少一点退缩，多一点进取。

结果让过程变得有意义 / 177

积极帮助企业领导解决难题 / 179

出现问题不推卸责任 / 180

加倍努力，方可得到满意的结果 / 182

做好准备，结果才能好 / 184

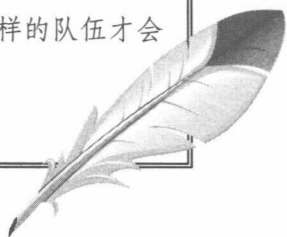
积极主动的态度是赢得好结果的保障 / 186

上篇

带队伍——怎样带队伍



作为一名管理者，技术不一定要最强的，但一定要像黏合剂一样，能够将各种知识、技能、经验互补的团队成员团结在自己身边，让他们各展所长，这样的队伍才会创造出骄人的业绩。



第一章 正确选用人才

打造一个优势互补的团队

人人都知道，马云很厉害！在他的带领下，阿里巴巴从刚开始创业的十来个人的小团队，发展到中国企业上市公司市值第一的商业帝国，堪称当代商界的一个传奇。

盘点马云成功的诸多要素，可以看出他在选人、用人方面具有很高的智慧。他认为一个好的团队必然是一个优势互补的团队。他曾举例说：“唐僧是一个好领导，他知道对孙悟空要管紧，所以会在其犯错时念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以了；沙僧则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就形成了。”

世界著名的管理专家旦恩·皮阿特曾说：“能够借助他人的智慧去完成自己工作的领导是最伟大的！”《西游记》中的唐僧师徒团队最大的优点就是互补性，领导的能力虽然差点，不能够降妖除魔，但是他有权威、有目标；下属虽然自我约束力差点，目标不够明确，偶尔还会开小差，但是他



们有能力。所以总体来看，这个队伍是一个十分成功的团队，尽管历经了九九八十一难，最终还是修成了正果。

也正是借着《西游记》的故事，马云提出了“唐僧团队”的概念。他觉得唐僧团队是世界上最好的创业团队。一方面，尽管唐僧自身没有什么特殊的本领，可是他的意志异常坚定，拥有极强的使命感，一定要取到真经方肯罢休，从这个角度讲唐僧是一个好领导；另一方面，唐僧团队之所以能够取得如此辉煌的成绩，关键就在于这个团队的成员能优势互补、目标一致，每一个人都能充分发挥自己的作用，所以就形成了一个越来越坚强的团队。

如果一个领导能打造出一支像唐僧师徒那样优势互补的团队，毫无疑问将会是团队成功的重要保证。而且，优秀的团队领导在用人之长的同时，一定要容人之短，并且要学会放权。就像美国 EDS 公司 CEO 迪克·布朗（Dick Brown）所说的：“当基本准则明确无疑的时候，自由最伟大。划出游戏范围，之后告知下属，在这个圈圈里面，一切都由他们说了算。”

在马云的唐僧团队里，应对“沙僧”“八戒”型的员工不用费力；可当遇到“悟空”型的员工，该怎样应对呢？下面我们就来看看马云是怎样跟公司的重量级人物“过招”的。

跟阿里巴巴其他几位高管相比，马云这个 CEO 是唯一没有在海外镀过金的，也没有在全球 500 强之类的大企业里做过高管。这不禁让人有些怀疑：这个毕业于杭州师范学院，曾任教当过老师的创业者是怎样领导那些响当当的公司高管的呢？

蔡崇信算是阿里巴巴几大高管中，马云“招安”的第一员大将，我们不妨先从他与马云的配合上说起。

不管是阿里巴巴穷到发不出工资，还是富到每天都要缴纳巨额税款，在阿里巴巴内部都有一个公认的事实，那就是马云很少过问财务问题。

阿里巴巴的员工都知道：马云从不管钱。不管是花钱还是“数钱”或是投资者“送钱”，凡是和“铜臭”沾边的事，马云一概不插手。

原因很简单，马云不懂财务，更不懂投资融资这种专业领域的问题。凭他在财务方面的专业水平，要管理那么大一个公司的财务，肯定是无法胜任的。

想当初，当蔡崇信下定决心表示要留在阿里巴巴的时候，马云再三思考后慎重地说：“那你就来替我管钱吧，我没管过大钱，超过200万元就不知道怎么处理了。”

从此，阿里巴巴凡是涉及钱的事情，不管是融资、并购还是投资等诸多问题，全都由蔡崇信统筹管理。

马云是这样评价蔡崇信在阿里巴巴的地位的：“他是专门负责与投资沟通的。当我有一个重大的涉及股东利益的想法时，只要告诉蔡崇信，他就会去找投资人把话说明白。”

从这句话里我们可以看出马云的观点：CEO不懂财务不要紧，只要公司有人懂就行了；CEO可以不懂CFO与投资之间的专业术语，只要CFO能够用最浅显的语言让CEO听懂就可以了。不过，这里需要有一个前提：不懂的人要对懂的人给予足够的信任。这一点马云做到了，他曾不止一次地强调：用人最大的突破就是信任人。

实际上，不光是蔡崇信，马云与其他几位高管也配合得相当默契，并且马云一直把他们视为企业的骄傲。马云常说：“没有他们就没有阿里巴巴，而没有我，他们可以创立第二个阿里巴巴！”



最难能可贵的是，马云很有自知之明，他很清楚自己的长处和短处，不会“以己之短，攻彼之长”。在一次宁波会员见面大会的讲话中，马云在介绍自己的团队时用了这样一句精辟的语言来描绘自己的领导角色：“我们是我们的说客，是光说不练的人！”

大智之人，贵在有自知之明。用马云的话来说就是“在别人把你当成英雄的时候，你千万不能把自己当成英雄”，否则必然要走下坡路，从此以后再也当不成英雄了！

所有出色的组织团队，都是具有优势互补思维的。中国酒店布草大型服务商——江苏康乃馨织造有限公司的董事长周观林先生是这样理解和打造优势互补的团队：他将公司各团队成员划分为经验型、知识型和创新型三类，在公司各部门这三类人员的结构比例相对合理。例如，在市场部，如果全部是营销专业的知识型成员（本科或硕士研究生），而没有经验型和创新型的成员互补，那么市场部的功能就可能缺乏实用性和创造性，这是不利于团队成员成长或创造团队绩效奇迹的。因此，该公司对这三类人才有着明确的比例要求，以充分发挥团队成员在知识、技能、经验和创意上的优势互补。

我们应该明白这样一个道理：作为一名中层管理者，技术不一定要最强的，但一定要像黏合剂一样，能够将各种知识、技能以及经验互补的团队成员团结在自己身边，让他们各展所长，这样的队伍才能创造出骄人的业绩。