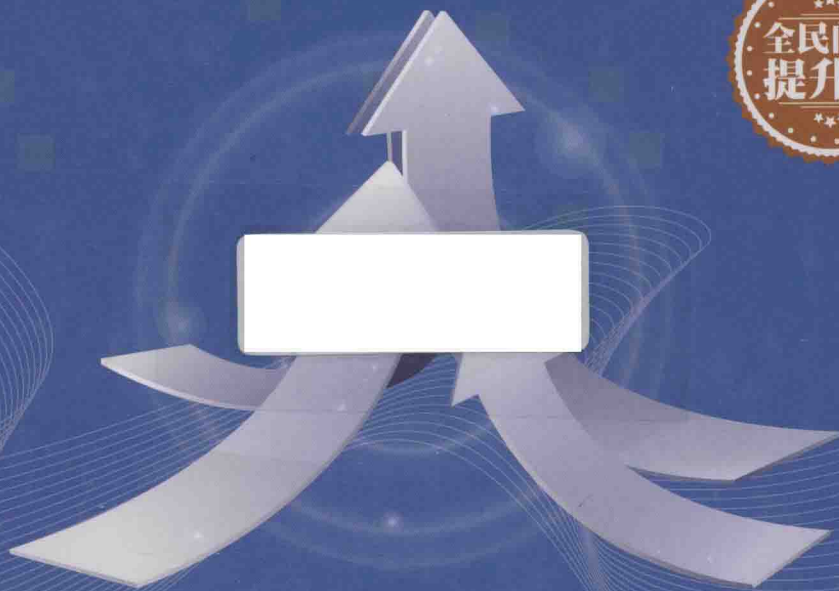


将平庸团队带出王牌战斗力的团队法则

给你一个队伍， 看你怎么带

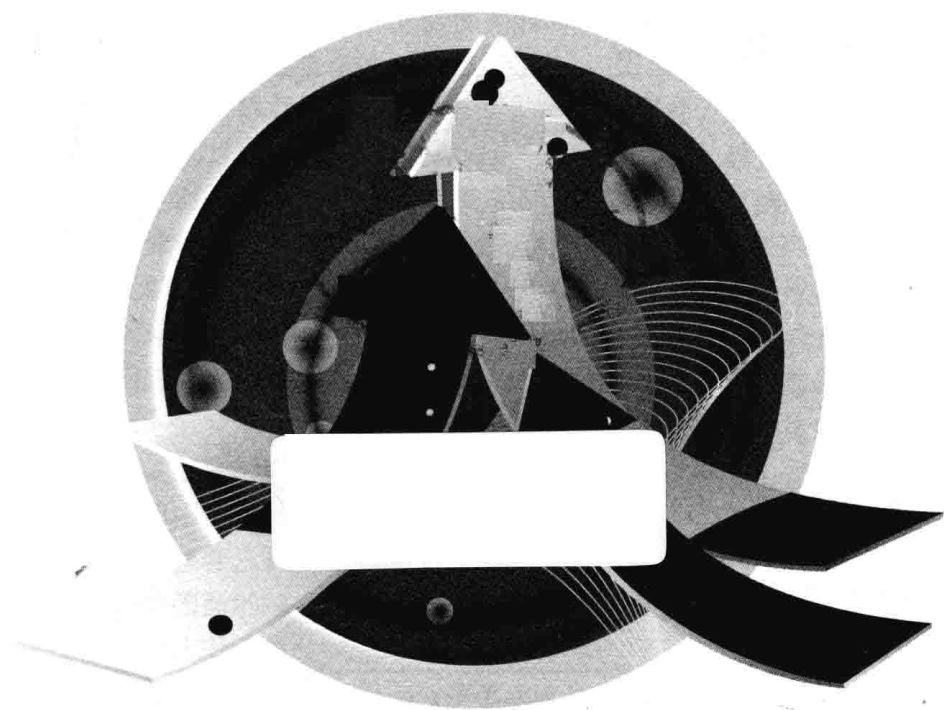
培养一群善于解决问题的人，让他们成为你的左膀右臂 明理◎编



中国华侨出版社

给你一个队伍， 看你怎么带

明理◎编



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个队伍，看你怎么带 / 明理编. — 北京：中国华侨出版社，2015.3

ISBN 978-7-5113-5307-8

I. ①给… II. ①明… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第053698号

给你一个队伍，看你怎么带

编 者：明 理

出 版 人：方 鸣

责任编辑：茂 素

封面设计：中英智业

文字编辑：王 宁

美术编辑：宇 枫

经 销：新华书店

开 本：720毫米×1040毫米 1/16 印张：26 字数：588千字

印 刷：北京德富泰印务有限公司

版 次：2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5113-5307-8

定 价：59.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

发 行 部：(010) 88866079 传 真：(010) 88877396

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前言

PREFACE

带队伍是一门理论与实践相结合的艺术，考验的是管理者的综合能力。你可能正在带一个团队，也可能立志要做一名管理者……无论什么情况，你都要意识到，团队管理没有想象得那样简单。然而，人虽没有猛兽的尖牙利齿，没有飞禽的翅膀，但人类却可以改变世界，这是因为人类对团队管理有深入持续的能动性研究和积极的实践运用。可以说，团队是事业兴盛的基础，没有了团队，事业就失去了存在与发展的根基。在企业中，任何一个项目的完成，都有赖于一支能征善战的团队。能够带出一支坚强有力的团队，是企业实现一系列目标的必备条件。

看看周围的世界，你会发现这样的现象：有的管理者，虽然意气风发地提出了团队未来几年的远大目标，但团队成员缺乏对目标的明确认识，劲儿总是不能使到一处；有的管理者，虽然耗时耗力制定了严格的规章制度，却因为自己的一时心软导致制度被束之高阁；还有的管理者，抱着“有钱能使鬼推磨”的观点，设置了名目繁多的奖励措施，却没能换来员工的感激和尽心尽力地工作……让管理者头疼的情况简直不胜枚举。在团队管理中，什么是最重要的，怎么样才能让团队发挥出最大的功效？这是无数管理者仍在不懈探索的问题。团队的作用，包括正反两个方面，即：如果能够高效地管理团队，那么，团队就如一艘轮船，可以在海洋中纵横驰骋，到达目标的彼岸；如果不能有效地管理团队，那么，这艘行驶在海洋中的轮船，就可能会触碰冰山而沉没海底。任何一个团队，不管是成功还是失败，都是有原因的，关键看你是如何带这个队伍。

一个成功的管理者，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，给你一个队伍，你应该怎么做，才能将其打造成一支优秀的团队呢？

一般来讲，作为团队的管理者，一定要志存高远，有目标。这个目标是一个导向，能使团队少走很多的弯路。在市场竞争中，为了使企业处于有利地位、更好地增加利润，保持企业旺盛的生命力，团队必须不断地设定更高的发展目标，当然这个目标并不是高不可攀，而是需要得到团队同仁的理解和认可，激励整个团队去努力奋斗，以利于企业的生存和发展。

没有完美的个人，但可以有完美的团队。一个人的智慧总有晦暗的时候，但团队却可以通过取长补短、集合众人之智与众人之力，从而做出尽可能正确的决策，并付出卓

□ 给你一个队伍，看你怎么带

有成效的努力。现代社会的发展越来越复杂，团队管理者的眼光要远，眼界要宽，看问题、办事情要有前瞻性、预见性，尤其要对自己的员工及企业的现状、发展走势、外部环境有十分清醒的认识。这样工作的主动性才能增强，才能沉着应对可能出现的各种情况，达到趋利避害的目的。现在一些团队管理者都能意识到危机几乎是不可避免的，在面对危机时也能从容应对，最大限度地避免企业受损。有了危机意识，团队管理者就能更冷静、清醒地面对现状，预测下一步的计划。同时，面对现实社会激烈的竞争环境，一旦懈怠，退步也会接踵而来。只有团队整体保持对同类竞争与社会发展的高度敏感性，才不会降低团队的效率，才能让团队一直处于高效运转的状态，时刻保持旺盛的生命力。

对于团队管理者来说，如何带好队伍要有艺术。能否成为一个成功的管理者，一方面要有卓越的工作能力和竞争意识，努力使自己的愿望变为现实；另一方面则要有高超的驾驭下属的技巧，使每一个下属都人尽其才，才尽其用。很多企业强调公正、公平和支持的管理原则。其实，公正、公平和支持的原则非常适用，它是员工监督管理者的有效手段。大度容才就是说管理者要有容才纳贤的气魄和度量。只有具备宽容的气度，才能有团结众人的力量，最大限度地发挥人才的效能。宽容是激励的一种方式，也是带队伍的一种方式。管理者的宽容品质能带给员工良好的心理影响，使员工感到亲切、温暖和友好，获得心理上的安全感。

总之，带好一个队伍并非一朝一夕的事情，而是需要管理者的智慧、才情和心血，还有团队全体同仁的齐心协力与精诚团结，方能使团队保持旺盛的生命力和持久的战斗力。

给你一个队伍，你能带好吗？作为团队的管理者，如何更好地领导下属和管理员工？如何建立优秀的团队？如何做到知人善任、人尽其才？带好一个团队将面临各种各样的问题和挑战，当你面对这些问题时，你是否会产生困惑或有力不从心之感？是否需要用新的管理知识和技能武装自己的头脑？是否想进一步提升自己的管理技能，以便更好地应对管理过程中出现的各种难题和挑战？作为一名中层领导和普通员工，如何通过自我修炼来提高当前的工作业绩？如何在工作和实践中提升自我？如果有一天你被任命为团队的管理者，你知道该做什么，不该做什么吗？如果将你从普通员工提升为中层管理者，你如何走好第一步？你具备管理者的基本素质和能力吗？为帮助读者掌握最切合实际的管理方法，使读者在管理过程中少走弯路，使管理更顺畅，从而游刃有余地开展工作，成为卓有成效的管理者，我们精心编写了这部《给你一个队伍，看你怎么带》。

本书从如何带好队伍为出发点，分别从团队组织、团队战略、团队学习、团队激励、团队用人、领导团队、团队考核和自我管理等方面介绍了管理者所应对的事务，内容全面、系统、丰富，兼具实用性和指导性，帮助管理者打造出一个高效运作、良性发展的优秀团队。同时，本书也为中层领导和普通员工的自我提升和成长提供了可以借鉴和学习的素材，员工可以通过学习书中先进的管理理念和管理方法，优化自己的思维方式和知识结构，改变自己的工作方法，提高自身素质，为以后的发展与壮大奠定基础，继而成为公司不可多得的管理型人才。不管怎样，只要你仔细阅读并认真思考了，本书一定能为你从普通员工升为主管、主管升为经理助一臂之力，帮助你从员工见了就躲的“寡人”领导变为员工又敬又爱的“良师益友”型领导。



目 录

C O N T E N T S

1. 主管的价值在于领导和整合	1
首要身份是完成团队使命的领导者	1
粘合各个分子创造 1+1>2 的效益	2
组织那些具有知识的人发挥效用	3
要学会“指导”下属而非“指挥”	4
2. 团队气候就是不让成员仅凭感觉判断事务	6
告诉下属你是什么样的风格	6
调节团队中各种负荷的“过”与“不及”	7
以身作则传递正能量	8
以敢于担当覆盖推诿扯皮	9
3. 制度的软硬度	11
为你的团队划出行为的边界	11
不要伤害制度的情感精神	12
例外的事情要被认可后方能办理	14
不是制度僵硬而是人僵硬	15
4. 每个人知道未来的目标，而且知道如何实现	16
引导下属奔向共同目的	16
目标激励是最大的激励	17
清晰列出每个人应达到的绩效	18
帮下属确定工作目标	19

5. 有一份短期业绩，又有规划未来的现实计划	20
将部门目标像切蛋糕那样分割	20
工作目标的大小由其能力决定	22
为团队找到阶段性的目标栏	23
你要回答你这样做的目的是什么	24
6. 让下属知道你尊重并珍惜他们的才华和努力	25
明确表示一直为他们提供发展的指导	25
请告诉下属你对他的期待	26
将下属提升到未来高级管理层的候选人中	27
满足下属的工作成就感	28
7. 即使没有责任，也会做好负责的准备	30
有承担责任的能力和立场	30
用催化机制调动下属的责任感	31
“积极主动负责”才是真正有责任感	32
认错从上级开始，表功从下级启动	33
8. 大多数决策既合理又及时	34
他人意见是你决策的保险	34
有效决策需要有不同意见	35
以任务结果来衡量决策有效性	36
群体决策既有好处也有弊端	38
9. 采取令人信服的交流方式	39
采用目标策略传递管理信息	39
动嘴巴之前先要发动耳朵	40
要弄明白下属希望你说什么	41
你应该为下属的怨气负责	42
10. 做好时间管理的表率	44
确信你把时间用在正确的地方	44
有些资料或文件是不必看的	45
以任务目标引领时间最节时	46
不要让昨天的任务占用今天	48

11. 任务和能力相匹配是激励员工的基础	49
发挥工作本身的激励作用	49
确定每个人的“热键”并对其匹配	50
准确解读下属的能力密码	51
“巧夺天工”地使用下属性情	52
12. 对员工更注重内在的激励	53
赞赏是零成本的激励	53
激励要与下属的期望同步	54
以成就动机激发下属热情	55
13. 深入第一线	56
灵感大多来自于一线信息	56
主管执行力需要在一线上锤炼	58
“干着指挥”产生神圣的领导力	59
解决问题的方法是“带头往下跳”	59
14. 成功的领导都是精神领袖	60
将下属培养成你的信徒	60
让你的命令藏于磋商之中	62
要“望之俨然”，“温而厉”	63
不好的消息一定要传达好	64
15. 确定个人影响力	66
提升影响力来增强命令的有效性	66
严格要求自己甚于要求下属	68
以身教为下属树立榜样	69
人格魅力能使下属心甘情愿	70
16. 传达你的角色	71
主管应是领跑团队的狮子	71
成为激发下属战斗力的推手	72
领导是球队的守门员	74
管理者要做企业文化的推广者	75
17. 抑制过度乐观	78
以竞争释放员工积极性	78

□ 给你一个队伍，看你怎么带

生于忧患的危机激励	79
在危机感中生存才能避免危机	81
谨慎原则必须时时坚持	82
18. 建立一个多元化的一流团队	84
允许任何个性的人融入	84
以优势组合获得团队最大效益	85
像狼一样建立互补性团队	86
选人时千万不要克隆你自己	88
19. 把共同利益摆在第一位	89
不能做以私害公的糊涂事	89
无私的思考方式引导成功	90
培养下属“我为人人”的胸怀	91
强化下属对集体荣誉的尊重	93
20. 避免悲剧性信任	95
沟通不良往往来自“简问”	95
用人不疑不一定就是对	96
以高度信任激发团队能量	98
促使下属彼此成为思想伙伴	100
21. 高效工作的奖赏	101
高效做不需要做的事最无效	101
做正确的事，再正确地做事	102
不要去做对结果没有影响的工作	104
能否盈利是检验效率的重要标准	105
22. 打破团队效率低下的瓶颈	106
莫让等级观念杀死团队	106
莫让下属觉得你是个菜鸟	107
信息流通不畅会扼杀团队效率	109
搭建特别利于沟通的组织架构	110
23. 将管理不善降低到最低程度	111
在稍纵即逝的机遇面前麻木漠然	111
没有根据地假想其他人会赞同	112
给他权力的同时用线牵住他	113

别让个别人破坏了团队规矩	115
24. 率先抵挡来自负面的病菌	117
在失败中汲取营养	117
管理者自御的意义	119
自御的 5 个原则	120
善于变急躁为冷静	122
25. 整体着眼，关注有意义的细节	124
好运是可以管理的	124
善于换一种方式去思考	125
有意义的细节是无价之宝	126
在细节中发现创新的种子	127
26. 比起改变员工，更关注改变环境	129
培植造就优秀人才的土壤	129
员工的怒气扼杀 90% 的业绩	130
创造有助于提高员工幸福度的环境	131
拆掉悬在下属头上的天花板	132
27. 依靠全员解决而非专家	133
认为下属的智慧微不足道是大错特错	133
团队领导绝不能搞个人英雄主义	134
建立协同个人贡献的群体机制	135
以“卷入”策略刺激员工参与感	137
28. 获得员工信赖的途径	138
职位和权力不能赢得信赖	138
从情感上征服下属的心	139
以高尚品格进行教导	140
以公正唤起员工忠诚之信心	141
29. 如何使“意见提供者”不气馁	142
正确对待下属的不同意见	142
所有问题都正面回答，不能不置可否	144
及时反馈员工的表现	146
你要帮助员工解决问题	147

30. 将汇报作为强有力的管理工具	150
建立恰当的汇报机制	150
让员工把不满讲出来	151
接受连续的信息反馈	152
做好与上司的沟通	153
31. 培养出适合自己风格的高效领导力	155
以清晰的蓝图灌输信心	155
重视贡献，对结果负责	156
品质是获得追随的首要因素	157
做一个擅于往下属嘴里扔糖果的人	159
32. 管理冲突	161
找准冲突发生的原因	161
促使彼此的意见充分沟通	162
在冲突爆发之前解决	164
保持公正，对症下药	166
33. 主管管大事和管小事	168
管理者要学会抓大放小	168
无为而治，促使下属自我管理	169
划分小团体，明确职责	171
最大责任是以促进资源转化为成果	172
34. 识将才的技术	173
将才必须是懂行之人	173
将才一定是有胆识的人	174
找到心理素质过硬的人	174
选将时需要绕开的四种人	175
35. 制度和指示都是手段，提升绩效才是目的	177
制度也能出效益	177
关键人物“无功即过”	178
绩效考核7部曲	179
态度不积极的人发展空间不大	181

36. 培育部属“带人”和“带事”	182
身教胜过千言万语	182
用你的行动告诉他业绩这么做	183
注重培训的传承价值	184
将下属朝着接班人的方向培养	185
37. 授权与受权的分寸	187
授权必须遵守的原则	187
监控到位是授权的底色	189
必须以选准人为前提	190
38. 培养一流人才的处方	192
激发起挑大梁的欲望	192
工作岗位是最好的培训地	193
多折腾有潜力的人	194
培养员工勤于思考的习惯	195
39. 一个部门和有系统的分工	196
合理分工，人人有责	196
合理授权，解脱主管	197
独行武士无疑是一种自杀	199
管理者的 6 大管理使命	199
40. 建立自己的吸引力气场	201
管理者是磁场核心	201
培养调节情绪的能力	203
克服猜疑和嫉妒，培养豁达心胸	205
41. 骨干人才流失会损伤根基	206
提高核心人才的忠诚度	206
骨干辞职时的最佳反应	207
莫让权臣干扰你的管理	208
面对核心员工别吝啬工资	209
42. 成为团队中最公正的审判官	210
管理者的 3 种自查	210
恰当地使用绩效考核	212

□ 给你一个队伍，看你怎么带

建立制度，为公正保驾护航	213
激励时要一视同仁	214
43. 外聘人才未必一进来就优秀	215
外部招聘要慎之又慎	215
为“空降兵”落地做好缓冲	217
“优秀”是需要条件的	218
招聘高管的 3 个关键	219
44. 年轻人是团队发展的源头活水	220
同等条件下先提拔年轻人	220
以完美的培训促进其成长	221
竭尽所能地辅助员工发展	223
造物之前先造就人才	223
45. 新晋领导需要自信地融入角色	225
快速进入角色的诀窍	225
搭建起自己的支持系统	226
初为领导失败的 3 种原因	227
需要甄别的 7 个管理观念	229
46. 如何招聘到适应性强的员工	230
关注软性文化适应特征	230
心理测试可以使你了解更多	232
招聘高情商的人才	233
找到与组织价值观兼容的人	234
47. 精确甄别履历辉煌的人	235
透过对方的光环看匹配	235
高学历不等于高能力	236
火眼金睛识别注水人才	237
发掘并管理好公司的品牌化人才	238
48. 留住对团队最重要的人	239
人才辞职是管理者的过失	239
报酬不是最重要的因素	241
将关注的重心放在员工身上	241
未雨绸缪，防患于未然	243

49. 从下属那获得最大价值	245
让人才产生三倍效益	245
用人需要比较优势思维	247
促使下属狂热地热爱工作	248
让下属争强好胜起来	250
50. 管理团队中的刺儿头	251
管理恃才傲物的下属	251
征服与你对立的人	253
一旦发现立即着手解决	254
恰当地解决问题员工	255
51. 以亲和赢得下属信赖	256
促进团结合作	256
尊重和关心他人	257
用好心情感染大家	259
建立信任关系	260
52. 不要在团队中复制个性	263
营造宽容氛围	263
重视抱怨处理	264
团结各类人才	265
赏识各种个性	266
53. 以激发参与共求成功	267
激发参与意识	267
营造参与氛围	269
建立团队合作态度	270
团队合作的艺术	271
54. 以学习提高团队效能	272
向竞争对手学习	272
让下属爱上学习	274
自我满足是最大杀手	276
做学习型团队的带头人	277

55. 主管的心理素养要过关	279
具备优良的心理素养	279
培养良好的性格	281
提升心理适应能力	284
主管心理健康的 8 个方面	286
56. 以成就树立主管威望	287
给人成功的力量	287
敢于追求成就是一种领袖特质	288
有所为才能建立威信	289
57. 成为卓有成效的领导者	290
高效领导者的标准	290
领导者的看家素质	292
不能为自己找借口	295
管理者的具体职责	296
58. 给予每个人准确的角色定位	299
让角色适合技能	299
9 种常见的团队角色	300
纠正团队中不平衡的角色	303
需要避免的识人错误	304
59. 主管应是有实力的人	305
首先要有能力	305
以知识赢得敬服	307
经验其实更重要	309
靠智慧解决问题	310
60. 通过塑造团队文化来实施管理	311
价值观是团队文化的核心	311
团队文化的构建步骤	312
塑造团队文化的方法	315
管理者在团队文化建设中的作用	317
61. 有感染力的主管能使下属自觉追随	319
人格魅力是感染力的源泉	319

人生态度是感染力基础	320
展现与众不同的思想感染力	321
业绩和实力是最大感染力	323
62. 权力是有限的，而号召力是无穷的	325
领导才能就是号召力	325
行动是号召力来源	326
认错利于解决问题	327
待人谦逊，相互信任	329
63. 准确地发布命令，使命令不打折扣	331
下达命令 6 原则	331
准确下达命令 7 要素	332
因人施令	333
改变下达命令的方式	335
64. 模糊管理是为了掌握主动权	336
恰到好处地糊涂是作业技巧	336
以模糊思维对待模糊性质的问题	337
65. 主管是处于最下层的人	338
你的本质身份是仆人	338
往下看才是正确方向	339
员工才是你的上帝	340
下属成功后你才能成功	342
66. 让下属心悦诚服地接受批评	343
批评要讲究方法和技巧	343
不说对方下不了台的话	345
巧妙地设计你的斥责	346
批评时需要把握的事项	348
67. 千万不能用表扬来讨好下属	350
用表扬来表达态度	350
表扬时要客观公正	352
表扬下属需要智慧	353
挖掘优点并加以赞赏	354

68. 调动不配合工作的人	356
别人不配合是你的错	356
要想一致行动必先说动	358
消除组织的杂音和乱步	359
重视和发动每一个人	361
69. 出错的人最可能成为人才	362
用惩处控制团队方向	362
给员工犯错的权利	363
冷处理是个好方法	364
恰当运用奖惩权柄	366
70. 建立愿景型领导模式	367
团队愿景的感召力	367
规划清晰的愿景	369
描绘团队愿景的 5 个步骤	370
在理想中找到意义	372
71. 主动塑造管理权威	373
权威能赢得服从	373
权威必备的心理素质	374
适度使用管理“强制力”	376
不知不觉中给下属一点威慑	377
72. 别让下属觉得“亏得慌”	378
制定充满激励性的薪酬	378
以薪酬去创造其价值感	379
年度奖金分配三建议	380
常见的三类调薪方式	381
73. 培训员工是最好的投资	382
搞清员工需要学习哪些	382
选择最有效的培训方式	384
矢志不渝地引导成长	385
投入 1 美元，产出 3 美元	386