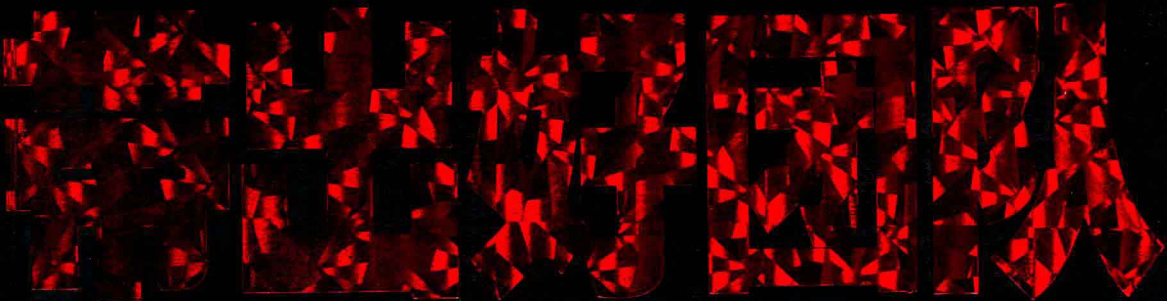




中层干部打造高效执行力团队的领导力法则

优秀的中层，将自己当作“领路人”，主动带大家完成任务；
平庸的中层，将自己当作“夹心饼”，被动完成上司的任务。

唐 维◎编著



 中国纺织出版社

TAKE A GOOD TEAM

帶出好团队

中层干部打造高效执行力团队的领导力法则

唐 维◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

如何带出好团队，这是中层干部最重要的工作内容，也是考量一个中层干部是否合格的重要标准。因为中层作为整个团队的核心力量，是上传下达的关键环节，中层干部的领导力高低与否，直接决定了整个团队的发展。而中层干部如何打造自身的领导力，这其中蕴涵着一定的规律和法则，这正是中层干部所要了解和掌握的，也是本书所阐述的核心内容。

本书紧紧围绕“打造高效执行力团队的领导力法则”这一中心，结合古今中外的各种案例，讲述了中层干部应该“如何做好自己——自我完善和突破”、“如何管理好下属——了解下属并管理好他们”、“如何打造优秀的团队——带出优秀团队的方法 and 原则”等实际问题，为中层干部提供了具有指导性的法则和最具实用性的方法，进而为中层干部推进自己的管理工作、打造优秀的团队提供了行动指南。

图书在版编目（CIP）数据

带出好团队 / 唐维编著. -- 北京：中国纺织出版社，2012.7
ISBN 978 - 7 - 5064 - 8631 - 6

I. ①带… II. ①唐… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 094309 号

策划编辑：曲小月 胡 蓉 责任编辑：胡 蓉
特约编辑：李广顺 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

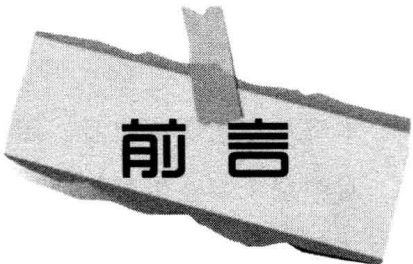
三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：19

字数：221 千字 定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

中层干部是组织的核心力量，是团队发展的灵魂人物。如果中层干部不能自我提升，不能在工作中做好榜样成为出色的人，那么就不可能让下属有出色的表现，更不可能带出优秀的团队。对于一个企业或组织来说，缺乏了有能力的中层干部，就相当于一张桌子缺了一条腿一样，不可能牢固自己的根基。

中层干部的最终工作目标就是带出优秀的团队，通过自身的不断完善来促进工作的进步，打造自己的领导力。对于中层干部来说，这是自己工作生涯的全部主题，所有的工作都需要围绕这一目标而开展。

而身为中层干部，总会在工作中遇到各种各样的问题，也大多会在工作中遇到这样的情况：下属不服从自己，对自己的命令阳奉阴违，而上级领导又不理解自己，认为自己没能力；自己虽然不停地在努力，可工作就是不见成效，整个团队就如同一盘散沙，大家各自为战，根本看不出一个团队的样子，更不要说打造优秀团队了。

那么，遇到这样的烦恼，中层干部该怎么办？是顺其自然、破罐子破摔下去，还是眼不见心不烦、甩手离开另谋高就，然后到另一个团队中继续同样的问题？这些当然都不是解决问题之道。只有从根本上找原因，从根源上解决问题，才会让中层干部彻底摆脱不听从指挥的团队给自己带来的烦恼。那什么才是这样做的最佳方法呢？中层干部究竟应该怎样带好下属，怎样提升自己的领导力呢？而在打造优秀团队的



过程中又需要什么样的领导力法则呢？这些也正是本书所要阐述和强调的问题。

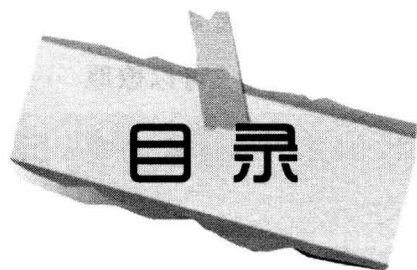
本书从中层干部自身、团队员工和团队建设三个方面进行了详细阐述，对中层干部在带好下属、打造优秀团队的过程中所遇到的问题一一进行详解，通过讲故事、举例子的形式讲述中层干部在团队管理工作中所遇到的问题和实际困难，并给出了正确的指导方法。书中所阐述的中层干部如何打造自己、如何带好团队、如何让自己避免领导工作的误区以及如何掌握各种带好员工的办法，都将成为广大中层干部的工作指南。

本书还列举了世界知名企业的成功管理之道，对那些优秀中层干部在打造优秀团队、带好下属的过程中所遵从的原则和所运用的方法进行了仔细深刻的剖析，并深入浅出地讲解了中层干部在管理工作中应该注意的问题和应该把握的原则，对于广大中层干部来说，无疑是最具实效的工作指导，是带好下属、打造自身领导力的实战手册。

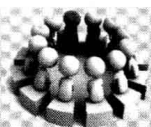
无论你是在企业中担任部门经理等中层角色，还是在事业单位中担当中层干部，本书毫无疑问都是指导大家成为优秀中层的圭臬，是让广大中层干部能够领悟到管理真谛、能够提高自我修养和领导能力的法宝。

作 者

2012 年 5 月



目录



第一章 管人先管己 ——让下属以你为榜样

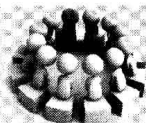
古语说“正人先正己”，要想管理好下属就要先管理好自己，这是中层干部首先要认识到的。任何时候，如果自己都没有达到一定的标准，反而去要求别人如何如何，肯定没有说服力。要想带好下属，就要先让自己被“带好”，让自己被“管好”，让自己先学会被领导，让自己成为下属的榜样。中层干部只有明白了这一点，才能找准自己的位置，才能超越自我，达到全新的境界。



先拿自己“开刀”	2
别忘了自己是谁	4
培养“能人”是自己的使命	7
跳出荣辱的怪圈	9
要做能抓住老鼠的猫	11
要当领导 先学被领导	13
处理好身内、身外的功利	15
加长自己最短的那块“木板”	17



带团队也需要境界	20
激情如火 可以燎原	22

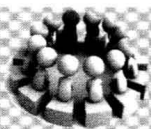


第二章 用品行和原则说话 ——成为最称职的中层

很多人都想成为优秀的管理者，都希望自己的团队能够成为最优秀的团队。但究竟什么样的中层干部才能带好人、才能带出优秀团队呢？也许每个人心中都有不同的要求和条件，但总结起来，不外乎两个方面，那就是敬业和称职。这才是优秀中层干部带好下属、带出优秀团队所必备的基本条件。



你是团队中的唐僧吗？	26
真诚才能经得住沉淀	28
用品行和原则说话	30
如海之心方可撑船	32
我自强 所以我强大	35
成绩因敬业而造就	37
让担当不再是“问题”	39
请你们像我这样做	41
时刻站在下属的立场思考	44
与下属成为“同林鸟”	46
领导更要“端”好一碗水	48



第三章 实现自我突破 ——团队更好发展的保障

万事万物的发展都不会一帆风顺，也不可能没有困难和阻力，关键是如何突破自己，如何突破发展的瓶颈，让自己成为一个可以战胜困难、实现跨越的人。实际上，很多中层干部在工作中都会遇到个人发展的瓶颈，也总会因为工作不到位而烦恼，因为自己的工作没有和企业的发展良好结合而感到不能赢得上级的赏识。其实，只要中层干部能够掌握自我突破的方法，相信实现自我飞跃并不是难事。



工作总是做不到“点儿”上	52
静坐当思己过	54
学会让一切归零	56
一滴水和一碗水的关系	58
建立事业加油站	61
学会“忍辱”才能“负重”	63
用不断进取斩断阻碍发展的荆棘	66
让领导对自己青眼有加	68
修养、素养 样样培养	70



第四章 沟通 and 了解 ——带出好团队的前提

《孙子兵法》说“知己知彼，百战不殆”，行军打仗是这样，管理员工也是这样。从某种意义上说，带领一个团队工作就像在战场上指挥一场战役，很多时候要用到和战争谋略一样的手段，是否了解下属，就是带好团队打好“战斗”的关键。而要了解员工，就要通过多种方式和他们沟通交流，甚至是各种各样的“试探”才能知道下属的希望和期待，这样自己的管理工作才能有的放矢。



知人识人才能用人	74
充分发挥耳朵的作用	76
“暗试”“明试”一个都不能少	78
被人了解要好于过于神秘	81
掌握了解下属的“读心术”	83
多用零成本	85
别让自己“被障碍”	88
推翻阻断沟通的一座座“大山”	90
谁是主角谁是配角	92
人心所向的到底是什么	94

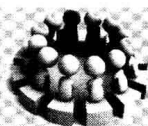


第五章 恰当的方法 ——打赢团队之战的有力“武器”

恰当的管理方法是带团队最有力的武器。那么什么才是中层干部带好下属最有力的武器？权力？地位？家世背景还是公司的后台？其实都不是。中层干部带好团队最有力的武器其实很简单，但也并不容易做到。而要想做好一个中层，成为一名优秀的中层干部，还必须要掌握本章所说的这些“武器”，让大家对自己心服口服，这才是中层干部打造团队领导力的重中之重。



不要吝惜赞美的玫瑰	98
武器不一定是用来攻击的	100
要保证“武器”的安全性	102
心态、心态，还是心态	105
找到“小宇宙”的爆发点	107
做有效沟通的主人	109
让影响力“响”起来	112
“真功夫”才是关键	114
紧张出错误 放松出成绩	116



第六章 发挥管理谋略的作用 ——让下属更加佩服你

一个中层如何让团队中所有的人都服从自己，都对自己的管理工作从心底里遵从，这就不能不涉及管理谋略的问题。中国人最讲究谋略，无论是战争还是工作，都一样需要“谋略”来增添成功的概率。而在中层干部管理团队的过程中，管理谋略更是不可或缺的因素，也是带好团队十分重要的手段和方法。这样才能发挥自身的领导力水平，获得双赢甚至是多赢的局面，也会让自己成为一个具有团队领导力的优秀中层。



抓住人心最关键	120
用感情渲染氛围	122
让“说”更精彩	124
给下属“家”的感受	126
别总拿下属的缺点说事儿	129
做有“范儿”的领导	130
清官可断下属事	133
适当打张亲和牌	135
搭个台阶很重要	138
谋略在工作之外	140

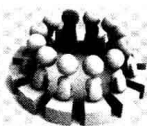


第七章 练好带人的基本功 ——带好团队的必要条件

中国功夫中最要紧的就是“基本功”的训练，这是将来成为大师的基础。管理工作也是一样。作为一名中层干部，要带好团队，就要修炼中层干部的基本功。只有基本功练好了，才能从容应付各种管理问题，这也是带好团队的必要条件。那么什么才是中层干部带好团队的基本功呢？中层干部又该如何打造自己的基本功呢？



要有把握大局的意识	144
会激励斗志才会使用斗志	146
敢于“撒手”	149
“新”高一尺 “奇”高一丈	151
用“不安分”挑战“稳定”	154
控制影响人的情绪	156
做“双 Q”领导	158
拿什么留住你——新人	161
也要重点培养“出头鸟”	163
练好带大团队的“功力”	166

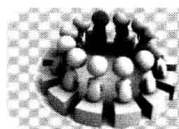


第八章 时刻敲响警钟 ——避免糟糕的团队管理误区

什么事都有误区，工作也是一样。对中层干部来说，如果工作走进误区就会导致工作不顺畅。而且很多误区是很难发现的，比如把人性化管理看成人情化管理，把好人和好领导等同起来，把下属的事跟自己的领导工作划分得过于清楚，认为自己手中的权力就是下服从的根本，等等。这就要求中层干部要在工作中注意检讨自己，不要将工作带入糟糕的误区。那么中层干部在工作中应该避免哪些误区呢？



“人性化不就是讲人情吗”	170
下属不行我顶上	172
“好人”才能做好领导	174
拍脑袋、拍胸脯、拍屁股的领导方式	176
下属不“管”怎么能听话	178
学富五车便可傲气逼人	181
我一个人也能行	183
好心变成了驴肝肺	185
“谨慎不犯错误才是好领导”	188
正直就是“倔”	190
“领导动嘴下属就必须跑腿”	192

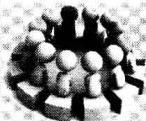


第九章 打造忠实的团队 ——优秀中层干部的必修课

带出一个忠实的团队，恐怕是每一个中层干部的理想和目标。但实际上，却没有多少人能够真正做到。原因其实很简单，那就是他们还没有掌握如何带出忠实团队的好方法，没有学好优秀中层干部的必修课。而要想让自己手下的员工对自己忠实、对团队忠实，打造出一个忠实的团队，中层干部就要开动脑筋，领悟忠实的本质，找到忠实的源头，掌握铸就忠实的方法。唯有如此，才会提高自身领导力，成为一个忠实团队的优秀管理者。



别在忠诚上出差错·····	196
找到忠诚的原动力·····	198
不管别人信不信 反正下属信·····	200
给下属机会等于给自己机会·····	203
好到出乎大家意料·····	205
说真话、办正事儿·····	207
惩罚是达摩克利斯之剑·····	209
“新人”、“老人” 人人和睦·····	212
被人尊重和尊重别人都重要·····	214



第十章 高调管理 ——打造团队效率的必要手段

带好团队的目的是什么？无外乎高效率地执行命令，出色地完成任务，为公司的管理服务。从这个角度上讲，带团队就要高调做管理，打造执行力。因为一个团队管理的关键就是执行力，只有执行力才是做好事情的保证，什么时候把执行力打造得炉火纯青了，中层干部的管理也就到位了。而在打造执行力的过程中，中层干部还要注意掌握各种方法，还要认识到只有保持了团队的整体活力，才会提高团队效率，才会解决各种问题，才会带出优秀的团队。



做人要低调 执行却必须高调	218
执行总是不力?	220
管理就像拔野草	223
天花乱坠不如一步到位	225
拒绝“差不多”先生	227
世上没有不可能	230
先解决问题再追究责任	232
高调不等于忽略细节	234
雷厉风行 讲究效率	236



第十一章 服从 ——打造优秀团队的重中之重

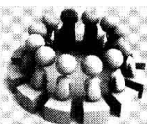
《阿甘正传》中有一句经典对白：人生就像一盒巧克力，你永远不知道下一块的味道。管理工作又何尝不是如此？中层干部看上去掌握着整个团队，却不知道下一刻会发生什么。怎样让自己的团队听从指挥，似乎已经成了“盒子中的巧克力”一样，充满未知。如果把团队比作一盒巧克力的话，那么其中让中层干部头疼的问题可能就是口味欠佳的“那一块”。相信任何一个中层干部都想带出听从指挥的团队，而如何让团队听从自己的指挥，则不能单单从团队成员身上找突破口。其实，很多时候，团队是否能听从指挥，还要看“巧克力”的制造者——团队管理者本人，自己打造了什么样的糖果，就会有什么样的味道。



我是这样说的 也是这样做的	240
红脸、白脸一起唱	242
当好领头雁 做好指挥者	245
行动比语言更有说服力	247
与团队中的“芸芸众生”共事	249
当权力遭遇挑战	252
科学化不是冷冰冰	255
我的团队咋就这么难带	257



用年轻人的办法处理年轻人的事	259
让大家有“法”可依 有“律”可循	262



第十二章 齐心协力 ——创建优秀的团队

每个中层干部都希望自己能够带出攻无不克、战无不胜的优秀团队，而这样的愿景往往在实际工作中被打击得支离破碎。之所以会出现这样的结果，其根本就在于很多中层干部没有弄明白团队究竟应往哪里带，没看懂带好团队什么才是最重要的。那么对于一个团队来说，究竟该向哪一个方向发展才是正确的呢？这其中当然包含了上级领导的决策，但很多时候，要想带出一个出色的团队，往往是中层干部的职责。而要带出一个优秀的团队，是需要大家共同努力方可达成的目标，只有认识到了这些，才能让团队发展步入正轨。



大家好才是真的好	266
一个人走得快 一群人才能走得远	267
工作是一面镜子 人人可以看到自己想要的东西	270
有时候“心”要“放下”	272
打造团队的精神世界	275
强将手下无弱兵	277
有活力才有生命力	280
与下属共同思考	282
参考文献	285