

带队伍

• 带出称职的员工 • 带出高效的团队 • 带出胜任的经理

谭小芳◎著

新经理进阶的七堂必修课



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

带队伍

谭小芳◎著

新经理进阶的七堂必修课

●带出称职的员工 ●带出高效的团队 ●带出胜任的经理



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

新晋经理人面对的最迫切任务，是完成管理角色上的转变，即要学会如何带好一支队伍。为了促进新经理实现这种转变，本书从管理自己、管理下属、管理上级、依靠团队、善沟通、会激励、修炼领导力七个方面展开，详细介绍了一些基本的管理原则、规律、方法、技能，它们能够有效地帮助新经理尽快适应管理工作。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

带队伍：新经理进阶的七堂必修课 / 谭小芳著. —北京：电子工业出版社，2013.5
ISBN 978-7-121-20068-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第063044号

责任编辑：张 毅 文字编辑：朱 雨

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：236千字

印 次：2013年5月第1次印刷

定 价：32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

P R E F A C E

先来了解两个事实。

第一个事实。

在耶鲁大学2000年的毕业典礼上，甲骨文公司创始人和董事长劳伦斯·埃里森发表了一场被称为“21世纪最狂妄”的演讲，其间，他实话实说：“我，埃里森，一个中途退学者，竟然在美国最具声望的学府里这样厚颜无耻地散布异端！我来告诉你们原因，因为，我埃里森，这个世界上第二富有的人，是个退学生，而你不是；因为比尔·盖茨，这个星球上最富有的人，就目前来说，是个退学生，而你不是；因为艾伦，这个星球上第三富有的人，也退学了，而你没有；再来一点证据吧，因为戴尔，这个星球上第九富有的人，他的排位还在不断上升，也是个退学生，而你不是。”

第二个事实。

这里有两份名单：

第一份名单：傅以渐，王式丹，毕沅，林召堂，王云锦，刘子壮，陈沅，刘福姚，刘春霖。

第二份名单：李渔，洪升，顾炎武，金圣叹，黄宗羲，吴敬梓，蒲松龄，洪秀全，袁世凯。

对前一份名单，很多人一无所知。而对第二份名单，大部分人却耳熟能详，因为他们的知名度更高，成就和影响更大。事实上，第一份名单中的人全都是清朝的状元，第二份里则全都是当时科举考试中的落第秀才。

之所以谈这两个事实，笔者感兴趣的并不是那些受过专业教育更少，

或者说在学校或考试中表现一般、败北者，为何会成为顶尖的人才，而是由此得出的一个结论：普通的成功，需要遵循普通逻辑，非凡的成功，遵循特殊逻辑。

这里所言的普通逻辑，是指专业、技能、知识、学历，可用技术来概括；特殊逻辑，则是指一个人的情商、天赋、品格和机遇，这些要素可用艺术来形容，是可遇而不可求的。

在管理领域，同样如此，那些顶级的成功者往往都是遵循特殊逻辑的产物，而普通的成功者则首先要遵循普通的逻辑。换句话说，顶级管理者的成功，更多是一门艺术，而不只是技术。基层管理者的成功，更多是技术的成分在内，又有一小部分艺术的因素。

管理的技术性（即科学性）在于他作为一个活动过程，有一些基本的规律和一整套分析、解决问题的办法，这些都是可以复制和学习的；管理的艺术性则在于，管理的主体是不同的人，管理的对象也是不同的人，管理者面对的环境是复杂多面的，管理者所要达成的目标是不可预知的，正因为如此，管理就是一个需要管理者本人不断发挥积极性、主动性、创造性的过程，将这个过程做好，就是一门艺术了。

因此可以说，管理既是一门技术，又是一门艺术，它是技术与艺术的有机结合体。

对于刚晋级的基层管理者，首先要具备娴熟的管理技术，掌握各种管理技巧和技能，让自己成为一个“技术家”，然后再逐渐往“艺术家”的方向努力。

新经理的角色和以前的业务角色完全不同，必须完成从只负责自己的一亩三分地到带领好一支队伍的转变。

带好队伍，有三个层面的内涵：

第一层：带好自己，做好自我管理，修炼领导力。

第二层：带好下属，做好带头人，依靠团队，激励团队，充分沟通，使众人行，追求团队成功。

第三层：“带”好上级、同级，对他们进行“弱势”管理，积极沟通，完美配合，激励他们，影响他们，管理他们，为自己创造一个良好的工作大环境。

本书正是从以上三个层面来展开，分为管理自己、管理下属、管理上级、依靠团队、善沟通、会激励、修炼领导力七堂课，分享一些基本的管理原则、规律、方法、技能，以满足广大新晋经理人在“技术”上的需求，旨在“领新经理人入门，为老经理人补课”。

目 录

C O N T E N T S

.....第一课.....

管理自己：卓越管理者的起点

古人说“修身齐家治国平天下”，其中首推修身，即自我修炼，自我管理。不错，管理别人容易，看到别人的问题也容易，其实最难管理的是自己，最难的是看到自己的问题，改正自己的问题。

- 审视曾经的管理效果.....003
- 透视卓越管理者背后的潜质.....007
- 权力是鸡毛，威信是令箭.....012
- 管理者的形象设计.....019
- 新经理的自我管理.....022
- 虚心学习，保持专业优势.....028
- 谨防后院失火.....033

.....第二课.....

管理下属：带出一支胜任的队伍

日本电产集团会长永守重信在《成为“带领他人”的人》一书中

带队伍

——新经理进阶的七堂必修课

· 008 ·

写道：“这是个危机四伏的时代，管理者必须处处要求员工‘只有做到这一点才行’：给下属指明方向、明确任务，他们才会时刻有危机感。”

- 带队伍，做教练.....039
- “旧”同事与“新”下属.....043
- 会用人，将各种人才拿来为我所用.....048
- 能容人，做一个气量型管理者.....054
- 看人之长，用人之长.....059
- 学会授权，事必躬亲要不得.....065
- 控制，驾驭下属的艺术.....071
- 过了问题下属这一关，你就成功了.....075

.....第三课.....

管理上级：“弱势管理”的艺术

我们的机构曾做过一项调查，问题是“你认为上级可以‘管理’吗？”结果显示，有36.84%的人选择“根本不可能”，有60.31%的人表示“资深管理人员才能做到”，只有2.85%的人表示“我能做到”。

- 管好上级，才能充分利用上级资源.....083
- 从细节做起，赢得上级好感.....090
- 为上级分忧解愁.....095
- 把握尺度，千万不要越位.....100
- 融合同级的心，赢得平行支持.....105
- 多一些理解支持，少一些拆台冒犯.....111

.....第四课.....

依靠团队：做好带头人，使众人行

在我国，有句古话叫“一个人浑身是铁，也打不了几根钉子”，还有一句更著名的话“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，毛主席也说过“人多力量大”。其实他们所表达的都是同一个意思：团队具有个人所无可比拟的优势，如果利用得当，团队的力量就是无穷的。

- 依靠团队，借助团队力量..... 119
- 做一个称职的团队带头人..... 125
- 团队成功的王道：一支优势互补的队伍..... 130
- 打造高效执行团队..... 134
- 团队决策，群策群力..... 139
- 积极化解团队冲突..... 144
- 平衡术修炼：团队协调与控制艺术..... 148

.....第五课.....

善沟通：管理就是沟通、沟通、再沟通

管理的成功源于沟通，这是很多顶尖企业家和管理专家的共识，管理的核心，其实就是沟通。

- 管理应是沟通大师..... 155
- 向上沟通：如何说上级才会听..... 159
- 下行沟通：感化员工的心..... 164

- 平行沟通：换位思考是关键..... 169
- 避免沟而不通..... 174
- 会议，你会开吗..... 179

.....**第六课**.....

会激励：管理者的战略武器

做好管理工作，需要知道这样一个等式：

工作绩效=个人能力×工作动力

- 激励，会让员工更优秀..... 187
- 激励，你可以不花钱..... 191
- 情感激励：给员工的最好礼物..... 199
- 批评，也是一种激励..... 205
- 危机激励，学会给员工压担子..... 209
- 左手温暖右手，学会自我激励..... 215
- 别让奖励成为“不甜的蜜”..... 221

.....**第七课**.....

修炼领导力：成就一个卓越的管理者

衡量一个管理者能力高低的主要标准不是业务能力，而是团队统筹安排和协调指挥的能力，而是借力使力的能力。如果你能正确领导，

C O N T E N T S

· 011 ·

具备卓越的领导力，当断即断，就能赢得下属衷心的服从，轻而易举地
管好他们。

- 基层管理者也需要领导力.....227
- 绩效，衡量领导力的最终标准.....231
- 修炼自己的非权力领导力.....238
- 提升心理强度，打造强势领导力.....243

第一课

管理自己： 卓越管理者的起点

古人说“修身齐家治国平天下”，其中首推修身，即自我修炼，自我管理。不错，管理别人容易，看到别人的问题也容易，其实最难管理的是自己，最难的是看到自己的问题，改正自己的问题。

一个好的管理者首先要管理好自己。正如管理大师彼得·杜拉克所说，“让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事”，因为“管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样”。

管理者在管理他人之前，先要学会管理自己，自我管理是管理的起点。

· 审视曾经的管理效果

一名外企的销售经理说：“我一直是销售部的骨干，近几年，销售业绩在部门内一直遥遥领先，让所有的同事都望尘莫及。几个月前，由于业绩出色，我被提升为销售部经理。为了让自己更称职，我比以前工作得更辛苦、更忙碌了，每天加班加点工作，去指导下属的工作，去见大量的客户，一天下来经常累得腰酸背痛。可尽管自己如此拼命，整个团队的销售业绩却未见起色，更让我感到身心俱疲的是，对于我的努力，下属们不但不认可、不领情，反而在背后说三道四……如何才能扭转这种尴尬的局面呢？”

一名网络公司的研发经理说：“去年，我由一名资深研发人员被提拔为一个三级部门的研发经理。一年来的管理实践，可谓是喜忧参半，开始升职的喜悦很快就被各种困惑所替代。以前作为纯技术人员，只要做好上级安排给自己的工作就万事大吉了，不需要考虑过多。担任经理后，自我感觉是一下子被推到了最前台，上面没有了给自己遮风挡雨的人。接触面大大扩展，上级、下级、平行部门及外部客户，都需要自己去沟通应对，让人有一种手足无措的感觉，各种繁杂事情接踵而至，时间管理的重要性得到了越来越明显的体现。眼看着一年的时间过去了，但总觉得自己没有进入状态，总是还有剪不断理还乱的问题。”

一名家族企业的财务主管说：“我就职于一家规模不大的私人企业，一直担任会计工作，不久前，财务经理跳槽了，老板就让我顶了上去，全面负责财务部门的工作。从此以后，我逐渐见识了这家家族企业管理的弊病之处。老板乃至其他担负企业要职的亲属，在遇到相关问题时，会直接绕过我通知出纳，出纳告诉我说他只对老板和其他高层负责。甚至有时

候，老板的要求要通过出纳向我传达，这会让我产生一种尴尬与错乱感，我还是财务经理吗？”

.....

在现实中，类似的现象早已让人见怪不怪，我们看到——

有多少人挖空心思，削尖了脑袋，终于通过了独木桥，踏上了自己渴望已久的管理岗位，然而他们很快就发现等待自己的并不是鲜花与掌声，而是“斩不断、理还乱”的难题；

有多少曾经的业务能手、技术骨干，由于工作出色被提拔到了领导岗位，但身居管理层的他们仍然对技术、业务十分留恋，扮演的是一种“超级业务员”、“超级技术员”的角色，哪里还有管理者的形象；

有多少人整天像救火队员一样，忙东忙西，对员工不放心，遇事总是亲力亲为，心力交瘁，手头上似乎总有做不完的事情；

有多少人似乎天生不懂得如何去调动员工的积极性，不能充分地利用团队，借力使力；

有多少人将自己的部门经营成了一座“孤岛”，从来没有想过主动去配合别的平行部门的工作，也没有主动去争取别人的支持与配合，导致工作掣肘见拙，被动不已；

有多少人由于无法处理升职后的复杂人际关系，而打了退堂鼓，心生退意；

又有多少管理者对上级或老板总是毕恭毕敬、无条件服从，生怕惹得他们一星半点的不高兴；

.....

人们不禁要问，这究竟是怎么了？是什么地方出了问题？

升职本来不是一件值得庆贺的好事吗？然而正是这一让很多人都羡慕不已的“美事”，在很多新经理那里居然被演绎成了一场“噩梦”。每天每时每刻，都有数不清的表现突出的普通员工被提拔为经理，他们的人生也因此得以改观——

工作重心随之出现变化，他们所要关注的不再只是个人业绩，而是整个部门、整个团队的业绩；

日常工作中所接触的不再是简单的上级和同事关系，而是要独自面对组织内部上上下下、里里外外的各种复杂关系；

他们很可能仍然要负责具体的事务性工作，但必须抽出一大部分时间用在管理上，用在部门、团队业绩的提升上；

他们要面对全新的工作局面，甚至要面对昔日同事成为下属的情形；

.....

这种前所未有的工作局面和管理体验，让很多新手经理人措手不及，面对一个大摊子和眼巴巴的员工，他们不复当年的自信，意气风发不再，困惑与苦恼袭上心头。尽管处处谨小慎微，但还是接连碰壁，错误层出不穷，有不少人甚至在这个过程中被打回原形，倒退回了原点。

这种情况绝不是个例，而是普遍存在，它不仅仅发生在一些中小型企业中，一些大企业也不能避免，甚至在一些国际知名企业中也并不罕见。

理查·布兰迪是一个技术天才，就职于微软公司，在26岁时他就成功设计出第一版Word软件，因此得到了比尔·盖茨的重用，还被授权带领一个小组开发新软件。遗憾的是，这个新的软件开发计划并未获得成功，因为，布兰迪缺乏领导他人的心理准备和必要能力，导致计划延误，最后还因此离开了微软。

后来，据布兰迪自己分析，他认为自己是一个好的技术人员，但并不适合担任小组或部门管理者的工作，因为他不知道该如何去管理别人，如何去领导别人。因此，在带领小组工作时，他缺乏信心，又不好意思向其他人求助，他怕因此而暴露出自己能力上的不足——不是技术能力，而是管理能力。

理查·布兰迪是一个技术能手，这是无法否认的，但他显然不是一个好的管理者。

不幸的是，包括布兰迪在内的很多管理者，好像都成了“彼得原理”

在现实中的验证者。关于这一原理，它是美国学者劳伦斯在经过多年研究后得出的一个结论，是和帕金森原理、马太效应、水桶理论等齐名的管理学定律。彼得原理的基本表述是：在一个等级制度中，每一个人总趋向晋升到他所不能胜任的职位，有工作成绩的人将被提升到高一级的职位，如果他们继续胜任，将进一步提升，直至到达他们所不能胜任的位置。

如果说，一个人已经身居要位，居于企业高层而被证明不能胜任，这相对来说还能让人接受。但要说一个刚进入职场不久的人通过自己的努力奋斗，好不容易进阶到了管理岗位，就处处碰壁被人指责为不胜任，那难免会让人感觉到不服气。

在这里笔者要说的是，那些有类似困惑或感想的新经理们，大可不必因此而灰心、退缩。其实大多数人遇到的都不是致命的不适合做管理者的问题，而是态度、观念和技巧上的问题，只要尽快弥补这些漏洞，扫除思维上的盲区，你将会迅速进入角色。

对于新手经理所应扮演的角色这一问题，哈佛商学院著名教授琳达·希尔曾花费了大量时间进行实地调查研究，最终希尔得出的结论是：“新手主管成功的关键在于做好两项重要的角色转换：首先，从‘做事者’转变为‘管理者’，其次，要从‘专业工作者’转变为‘企业经营者’。”

杰克·韦尔奇说：“在成为经理人之前，每个人的成功只与自身的成长有关；而成为经理人之后，成功则与他人的成功有关。”

这句话，大家一定要记住。

