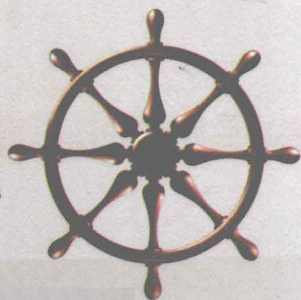


带队伍的方法

建设卓越团队的10大管理法则

华通咨询 著



原则既是正确与坚强的源泉，同时它也很脆弱，如不时刻告诫自己，它就会被我们轻易地遗忘。

—— 稻盛和夫

日本经营之神

管理大师

稻盛和夫
彼德·德鲁克

松下幸之助
杰克·韦尔奇

**推崇的
管理法则**

带队伍的方法

建设卓越团队的10大管理法则

华通咨询 ◎ 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍的方法：建设卓越团队的 10 大管理法则 / 华通咨询
著. —广州：广东经济出版社，2013.4

（华通中层领导力丛书）

ISBN 978—7—5454—1845—3

I. ①带… II. ①华… 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 (2013) 第 053281 号

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂 （佛山市南海区盐步河东管理区联胜村）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16.25
字数	195 000 字
版次	2013 年 4 月第 1 版
印次	2013 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1845—3
定价	34.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

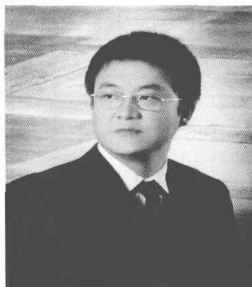
丛书主创人员



孙科柳：北京华通咨询公司咨询师。先后在珠三角多家企业工作，担任过行政经理、生产厂长等职务，具有多年一线现场管理和人员管理经验。精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作，对高绩效团队组建、领导和教练技巧、中基层人员的执行力提升以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究，善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。



杨靖：广东东莞一桥电子有限公司总经理，制造型企业问题解决专家。先后在多家外资企业任职，担任过工程主管、产品经理、工厂厂长等职务。长期从事电子产品的开发、模具设计、生产制造等工作，对生产线布置、生产工艺管理、质量管理等相关技术领域的培训指导工作拥有丰富的实践经验。



石强：北京华通咨询公司咨询师，生产现场管理、质量管理课题研究专员。长期致力于全面质量管理、现场 5S 管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。对企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验，擅长解决方案的设计与过程指导。



吴发明：北京华通咨询公司咨询师，企业精益化管控专家。曾供职于中国最大的球类生产及出口企业——冠贺运动器材有限公司。在为体育品牌 NIKE、ADIDAS、WILSON、BADEN、SPALDING、MIKASA 等进行生产作业过程中，积累了丰富的现场管理经验，擅长 7S 推行、可视化管理、作业标准化、现场诊断与改善等工作。

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是和社会经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化，涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，

进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

孙科炎

2012 年 12 月

前言

很多管理者都有过这样的经历：当手下的员工都下班了，自己还坐在办公桌前，面对一堆还没有完成的工作苦恼！这就是许多中基层管理者的处境。他们心累，他们也身累，他们每天总是要面对无数的事情，面对错误百出的下属，恨不得所有的工作都由自己来完成。

出现这种状况，往往是因为管理者自身的定位不佳，并且缺失领导能力所致。在当下的职场中，许多管理者还习惯于把自己当成一位执行者，每天忙来忙去，生怕自己闲下来。事必躬亲的工作方式不仅加重了管理者生理和心理上的负担，而且由于陷于一堆杂乱事物中，缺少真正意义上的统筹、指导，往往也会出现自己忙个不停，但所带领的团队整体绩效并不高的现状。

面对这样的局面，管理者必须重新认识自己的岗位职责，担负起管理职能。为了梳理和明确管理者在管人理事中的相关法则，提升管理者的领导能力，更加有效地承担自己的管理职能，我们策划了这套“华通中层领导力系列”丛书。这套丛书从选人用人、团队建设、执行管理三个方面全面梳理了管理者必须引起重视的各个管理法则，每一个法则都是在管理实践中必须做到和做好的管理要求。

为了深入地解读每一个管理法则，我们按照由问题到方案的逻辑思路逐渐导出管理中的解决方案。具体思路如下：第一，每章的第一节重在挖掘管理问题。只有找准问题，才能有效治理，对现实管理问题的解剖是本书的重要内容构成之一。换句话说，即每个管理法则的切入点就是警醒管理者注意对立面的管理失误，以赋予本书内容以现实性基础。第二，针对性解决问题的思维方式，强调管理的一般性原

则以及实践规则。思路决定出路，思路的突破对管理者来说可能是更重要的。第三，在思路的基础上进一步提供相关问题的通用解决措施。通过层层导入，力图将每个管理法则讲透、讲到位，使读者能够真正理会和运用。

同时，在本书的写作中，全部采用经典的案例进行表达，通过案例结合管理思维、策略等表达形式，提升图书的阅读感。

本书是该系列中的团队管理分册，本书探讨了团队管理中的关键性管理法则，并对管理过程中的前因后果和相应的解决办法进行了系统而深入的剖析。本书共分十章，每一章集中讨论一个关键法则。这些法则以及所对应的原则性解决方案，可以集中解决团队管理中责权不一的内部混乱、团队精神的貌合神离、本位主义、大锅饭式的平均主义，以及能者多劳的过度“压榨”等问题。本书的内容既是对管理法则的梳理，也是对管理问题的论证与分析，并在此基础上提出团队管理的正确做法。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

华通咨询编委会

2012年12月

目 录

第一章 责权清晰，人尽其才

第一节 责、权、利的错位	2
在其位，谋其事	2
给管理者的思考题	4
怎样用人是一门学问	6
第二节 岗适其人，职责清晰	8
不称职的错觉	8
你用对人才了吗	10
用 SOP 引导员工作业	11
岗适其人，人尽其才	14
第三节 从责权分明到职业化	16
责、权、利三位一体	16
让下属的职责互相牵制	19
树立职业化价值观	21

第二章 制度管人、流程管事

第一节 没有规矩，不成方圆	25
制度缺失下的管理混乱	25
业绩至上的机会主义者	27
安全感何在	29

第二节 关注业务，完善管理	31
精准定位业务流程	31
简化管理，完善结构	34
制度设计不能简单地照搬照抄	35
制度管理兼顾情与法	37
第三节 铸造秩序化的团队	39
一群人等于团队吗	39
缔造忙而有序的和谐团队	41
标准制度化而非人治	43
秩序感与创新的博弈	45
第三章 坚持原则，理不让情	
第一节 坏在弹性空间	50
所谓中国式管理	50
谁在任人唯亲	52
避免刑不上大夫	54
第二节 推进制度化管理	56
管理制度与有效管理	57
规则秩序的坍塌	58
规则意识胜于规则本身	60
第三节 赏罚分明，强化规则	62
追问热炉法则	63
明确以绩效为基础的奖惩	65
赏罚分明，秩序井然	68
第四章 培养共识，团队作战	
第一节 你跟员工达成共识了吗	72

你的愿景，与我何干	72
貌合神离与分崩离析	77
认清卑微的内心	80
第二节 怎样达成团队共识	83
追寻价值共识之路	83
制度之上的考量	85
团队与个体的愿景构建	87
团队共识不是和稀泥	90
第三节 发挥团队的力量	91
确立标准，统一方向	92
强化团队成员的补位意识	94
出力有大小，功劳不争先	97
 第五章 强化竞争，提升效率	
第一节 青蛙为什么会死	101
一杯茶，一张报纸	101
最大化公平的谬误	103
受阻的个体发展	105
机能衰退的团队	107
第二节 用竞争点燃活力	113
不进则退的游戏规则	113
用竞争取代内耗	116
不断强化内部竞争	119
第三节 催化竞争的三种方法	122
善用同侪压力	122
实现职位的自动上下转换	124
自动淘汰制	126

第六章 有效授权，合理分工

第一节 控权是一种低效能	130
救火队长的无奈	130
为何事必躬亲	132
懒蚂蚁的生存哲学	135
第二节 有效授权的三个步骤	137
明确责任，正确地做事	137
把权力交给合适的人	140
在过程中加入监管	142
第三节 优化组合，合理分配	144
提高员工工作效能的途径	145
要专家还是要通才	147
有效的任务分解	149

第七章 注重培训，提升技能

第一节 培训是胜任的基础	153
甩手掌柜的恶习	153
不能随便“交学费”	155
从岗位实践开始	156
第二节 让培训为员工插上双翼	158
将人才培养流程标准化	158
事成于谋，做好培训计划	160
培训要有效，原则不可少	163
培训因职而异	166
第三节 实用，是员工培训的灵魂	167
用好经验总结法，加强横向交流	168

学以致用，注重实践	170
持续追踪，保证效果	172

第八章 有效沟通，和谐共进

第一节 跳出沟通陷阱	175
可怕的位差效应	175
不要在沉默中灭亡	177
思维定势害死人	178
第二节 沟通不再是你的痛	181
打开心与心之间的门	182
倾听：使沟通更有效	184
善用 SOFTEN 法则	186
第三节 沟通到位，打造和谐团队	189
“笑纳”员工的牢骚	189
批评也需要深入人心	194
用好赞美，和谐共进	197

第九章 全员参与，共建共管

第一节 成也一把手，败也一把手	200
一把手文化的危害	200
你有假定思维模式吗	202
让员工参与决策	204
第二节 将真心换真话	206
让员工敢说心里话	206
敞开胸襟，倾听下属的建议	210
柔软地接纳	211

第三节 员工参与决策之路	214
赢取员工的合作	214
一场头脑风暴	216
集众人智慧的8D工作法	218

第十章 放低姿态，用爱融合

第一节 威权重棒，越威越乱	221
拷问威权管理	221
唯结果论是一场阴谋	223
管理不等于惩罚	225
第二节 激发员工的潜能	227
及时强化员工的自信心	227
树立一个榜样，追求一种结果	229
帮助员工达到恒定状态	232
第三节 发现过程之美，用爱凝聚团队	234
服务过程，及时改善	235
做好环境支持	237
用爱去融合	239

第一章

责权清晰，人尽其才

在团队中，管理者的角色意识不强，就有可能导致员工责权不对等，使管理处于混乱局面，致使团队效能低下，阻碍团队和员工的发展。为改善这一局面，激活团队，管理者必须强化团队成员的角色意识，为员工建立协调一致的责权利关系，做到责权分明、岗适其才。

第一节 责、权、利的错位

曾经有一个员工问“全球第一 CEO”美国通用集团的杰克·韦尔奇：“是什么因素使你能够在通用集团担任那么长时间的 CEO?” 韦尔奇很神秘地笑了笑，说道：“Unwilling to comment on sth. which is not one's own concern.” 意思就是说做好自己该做的事情，不做自己不该做的事情。

在其位，谋其事

杰克·韦尔奇的成功可以说是中国古代“不在其位，不谋其政”思想在其身上最好的体现。

“不在其位，不谋其事”语出《论语·泰伯》，后来又被引申为“在其位谋其事”。2000 多年前孔子提出这一观点主要是要求君主“有所为”、“有所不为”。如果我们把“有所为”、“有所不为”进一步引申，就是：在工作中，要清醒地认识到自己的职责，懂得该做什么，不该做什么，不要把自己分内的工作推给别人，也不能把手伸得过长，越权行事。如果把“有所为”、“有所不为”作为团队管理人员的行为准则的话，就是在其位谋其事。杰克·韦尔奇之所以能够在通用集团担任那么长时间的 CEO，很大一部分原因是他遵守了这条“法则”。

之所以将这样的管理思想放在本书的开篇，是因为角色意识不清是众多管理者常犯的毛病，也是导致团队成员责任感缺失以及管理混乱的根源所在，而“在其位不谋其事”是其典型的表现。