财经
华通咨询 HUATONG www.huatop.com
管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

会折腾才能带好队

孙正元◎著

怕折腾是软弱，瞎折腾是愚蠢
管理的最高境界就是
敢折腾，会折腾，巧折腾
杰出人才是磨炼出来的 BEST 优秀团队是折腾出来的

中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

管/理/学/习/力/书/架

中基层干部管理技能书系

会协调才能带好队

孙正元◎著

安徽大学图书馆
藏书
www.lib.ahu.edu.cn

中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书面向管理者，从“动荡管理”的观念出发，结合大量名企高管的真实案例，对各维度进行深刻的分析，找出在企业不断突破、成长的过程中普遍存在的问题的症结所在，对症下药，提炼出针对性强、实践性强的行动要领，帮助管理者认识“折腾”对于团队成长的重要性，掌握有效带领团队不断开拓的方法，从而带出一支一路披荆斩棘、所向披靡的强大队伍。

图书在版编目（CIP）数据

会折腾才能带好队 / 孙正元著.—北京：中国电力出版社，2013.8
ISBN 978-7-5123-4717-5

Ⅰ.①会… Ⅱ.①孙… Ⅲ.①组织管理学 Ⅳ.①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第162043号

中国电力出版社出版、发行
北京市东城区北京站西街19号 100005 http://www.cepp.sgcc.com.cn
责任编辑：高竞男
责任校对：罗凤贤 责任印制：邹树群
航远印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售
2013年8月第1版 • 2013年8月北京第1次印刷
700mm×1000mm 16开本 • 16印张 • 200千字
定价：36.00元

敬 告 读 者
本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换
版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，目的旨在改善目前各类企业中基层管理者工作技能不足的局面，让管理者了解其应具备的素质，以及各种管理知识和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务骨干，当然也包括小组组长这样的基层管理者。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么与下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份不同，管理的范围会有所差别，而不变的是对其管理内容和管理水平的要求。也正因为如此，这套书对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点同时也是这套书的价值点所在。

（1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书集中了华通咨询公司数十位管理咨询培训师的努力，他们在过去多年里与广大学员的接触，真正了解管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也是对学员问题的系统整理和解答。

（2）认清问题产生的原因

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。你是否能够找到真正的问题？是否能够准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，而管理者却简单地认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

（3）科学的解决方法

这套书对上面这些问题给予了高度的重视，并从深层次客观地分析了这些问题产生的原因，提出了一些比较科学的建议与方法。这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包含了我们对心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。希望广大中基层管理者能够广泛地学习各类管理知识，扩大视野，提升自己的素质和管理水平。

本书是这套书中的一本。作者面向管理者，从“动荡管理”的观念出发，结合大量名企高管的真实案例，从各维度进行深刻的分析，找出在企业不断突破、成长的过程中普遍存在的问题的症结所在，对症下药，提炼出针对性强、实践性强的行动要领，帮助管理者认识“折腾”对于团队成长的重要性，掌握有效带领团队不断开拓的方法，从而带出一支一路披荆斩棘、所向披靡的强大队伍。

祝愿每一个读者都能成为卓越的管理者。

作　者

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目 录

前言

第 1 章　带队伍，不能怕折腾 1

没有经历过磨炼的队伍是扛不起大任的，一味求稳、怕折腾的领导也不可能带出能担大任的队伍。

1.1　胆小怕事，怎能带好队伍 2
1.2　优秀的人才，靠折腾 7
1.3　优秀的队伍，也要靠折腾 11
1.4　把人和事都折腾明白 15
1.5　折腾是巧干实干，不是蛮干 19
1.6　有目的的折腾，好过被迫折腾 23
1.7　灵活有度，折腾到位 27

第 2 章　不要迷恋正常状态 31

爱折腾的团队才有发展的潜力。如果团队迷恋固有的状态而不愿改变，就很容易失去竞争的主动权而被对手淘汰。

2.1　摆脱昨天，不断向前 32
2.2　团队应遵循不进则退的法则 36
2.3　进取的美德，抵不过懒惰的惯性 40
2.4　目标只有一个：不断改善 44
2.5　不要停在原地，让有能力的人不断地接受挑战 49

2.6 不要让昨日的成绩变成明日的问题所在 53

第 3 章 要让队伍安心，也要让队伍担心... 59

团队不能太安心，没有危机感的团队就没有进取的动力，但团队的危机感又不能太重，太多的担心会影响队伍的稳定，不利于团队的发展。

3.1 成功时给予“打击”，失败时给予鼓励 60
3.2 把外部的威胁清晰化，并引入团队内部 64
3.3 不断延伸目标：超目标的阶梯式设计 69
3.4 在员工自得的时候，引入竞争压力 72
3.5 你可以强制他做得更好，让他体验更大成就 76
3.6 不要让员工建山头，但你可以建 80

第 4 章 帮助员工适应更高的要求 85

管理者是团队成员的导师，应该给员工足够的业务指导。在指导的过程中，即使员工有困难也要尽量让他自己克服，这样他才能收获经验教训，提高工作能力。

4.1 他承担的事，即使你做得更好也不能插手 86
4.2 一件事，可以让他用不同方法做三遍 92
4.3 让员工在任务结束时写份总结，并记录在案 96
4.4 给最好的人物质奖励，但大力宣传进步最快的人 100
4.5 用实际行动帮助沮丧的员工调整 104
4.6 你可以给标准和思路，但方法要他自己去想 109

第 5 章 给他们权力，让他们“跳舞” ...113

谁都想自己做主，不受太多约束，所以把权力交给员工，让他

们自己折腾，你只等着验收成果就行了。

5.1 当他们想要权力的时候，缓一缓.....114
5.2 绝不要直接告诉他：你可以做领导.....118
5.3 准备好替代人选，并让他们相互配合.....122
5.4 别让有能力的人轻易过关.....126
5.5 对要求自主的人更要强调纪律.....130
5.6 可以看着他犯点错，压一压他的气焰.....135
5.7 检查机制要健全，抽查要随时、主动.....139
5.8 吃点苦头，他可能做得更好.....143

第 6 章 小问题，也要作大文章.....147

不要因为问题太小就忽视，要想培养员工发现问题、解决问题的能力，得先让员工注意并设法解决“鸡毛蒜皮”的问题。

6.1 改变，从解决小问题开始.....148
6.2 对问题追根问底，才能真正解决它.....152
6.3 把小错误记录下来，定期总结分析.....158
6.4 公示工作问题，让其在组织中公开.....162
6.5 让进步者和退步者一起开总结会.....167
6.6 三令五申不见效，就必须杀鸡儆猴.....171
6.7 一个坑里摔两次，是态度问题.....175

第 7 章 让每一条有用的意见得到重视...181

在团队决策的过程中，让该说话的人必须说话，让不该说话的人闭上嘴巴，这样才能听到有用的意见，作出正确的决策。

7.1 坚持用书面汇报，即使口头交流也能说清.....182
7.2 所有人都同意的时候，你要中立.....186
7.3 所有人都反对的时候，你要冷静.....191

7.4 把话最多的人压制下去，让沉默者说话 195
7.5 连续发问，直至他回答不上来..... 200
7.6 把正反面意见都发下去，让员工争论起来..... 205
7.7 让员工站起来陈述观点，不论对错 210

第 8 章 不打破藩篱，就只能僵化.....215

不摆脱过去就不能有新的开始，不摆脱经验惯性就不能开发思维、激励创新。所以，不要守着经验不放手，要把员工的僵化思维打破，才能走出创新发展的第一步。

8.1 旧规不破，新规不立..... 216
8.2 绝不让他一直做同样的事..... 221
8.3 对员工的意见先否定三次再同意 225
8.4 及时发现创新的小苗头，并培育它 229
8.5 安排几个得力的人，作出新标准..... 233
8.6 为团队革新建几个可靠的样板..... 237
8.7 对创新要百般挑剔..... 241

参考文献.....245

后 记.....246

第1章

带队伍，不能怕折腾

没有经历过磨炼的队伍是扛不起大任的，一味求稳、怕折腾的领导也不可能带出能担大任的队伍。

1.1 胆小怕事，怎能带好队伍

摘要：沉稳一点或者激进一点，没有好坏之分。但是，如果你胆小怕事，遇到问题一味求稳，则必然被束缚住手脚，你的队伍也只能死气沉沉。

1.1.1 主题案例：NCR 工厂起死回生的秘密

吉姆·亚当森是苏格兰邓迪市 NCR 工厂的新任领导者。他就职以后，发现这家工厂的状况相当糟糕——产品质量低劣、客户满意度不断下降、管理程序混乱、员工自觉性很差……亚当森决定，一定要想尽办法拯救这家处在危险边缘的工厂。而在此之前，他必须鼓起勇气，作出在常人看起来有点艰难的选择——把真相告诉整个团队。

亚当森召集了所有员工，并发表了自己的就职演讲。他明确无误地告诉大家："现在，我们所有人都面临着危机，形势对我们相当不利，但还是有办法的。我之所以有这种自信，是因为我在职业生涯中不止一次帮助这样的团队走出困境、转危为安。所以，我需要你们提供协助，让整个工厂重获新生。也就是说，要么你跟着我为团队努力工作，要么请你立刻走人。"

亚当森坚定而恳切的表达方式，使演讲从一开始就吸引了员工。在此之后，他帮助员工们看到最容易完成的目标，然后以此鼓励他们共同合作、攻克难关。不久，NCR 工厂内部的生产和管理面貌都发生了相当大的转变，经营情况也开始扭亏为盈。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

1.1.2 问题分析：别做裹脚老太太

在实际的管理活动中，有两种相互对立的观点都有不少拥护者：

（1）当一个团队面临突出的问题时，要尽可能淡化它，引导出积极的一面，而不是把消极的一面呈现出来，从而引发团队的震荡。

（2）把所有的问题都摆在桌面上，让员工们感受到真实的现状，让他们自己权衡，自主判断。

你很快会发现，这两种管理风格在具体实施时有很大的差别。

第一种管理者是一种维稳的心态，时刻担心出问题，问题出来了也会极力地压制下去，或者经由管理者自己或少数一些幕僚式的人内部消化。这种状态，实际上是把员工限制在条条框框里。

从短期来看这当然是很稳定的，但是长期来看，会使员工形成犬儒主义思维模式，形成思维惯性，无法应对或消极应对变化的局面。这就有点像裹脚老太太，想进，进不了；想出，出不去。

第二种管理者，他们给了员工很大的压力，有可能激发员工面对困难的斗志，当然也有可能破坏稳定，或者导致很多员工对团队的发展失去信心。

这两种方式各有优劣，但是从案例可以看出，如果没有大刀阔斧的勇气，亚当森很可能根本管不好 NCR 工厂，所以第二种管理风格显然是值得尝试的。正是出于这样的现实情况，合理的激进现在也成了管理者在实践中的一种常见心态。

1987 年 9 月，华为通信技术有限公司（以下简称华为）成立。在刚刚成立的两年里，华为的主要业务是代销香港康力公司的 HAX 模拟交换机，赚取中间差价。可以说，这是一种既无风险又

能获利的方式。但是，在上百家从事电话交换机贸易的企业群体中，华为是毫不起眼的，随时都可能被多如潮水的竞争对手所淹没。

两年后，华为作出了改变——开始研制小型程控交换机，以期逐步摆脱对境外供货商的依赖，使公司得以独立自主。至C&C08（万门）程控交换机被研制成功，华为由代理商一举转型为电信设备制造商。

2003年后，华为的研发技术逐渐转向合作开放、互利共赢的现代研发模式，与沃达丰（Vodafone）、英特尔（Intel）等公司建立了伙伴关系，研究内容更是覆盖了服务软件、平台接入、手机终端等各方面，华为的研发实力实现了跳跃性增长。

2006年，在国际电联IPTV标准重要工作会议上，以华为为代表的中国7家企业和机关机构的代表获得了多个重要的管理位置，掌握了制定IPTV国际标准的相当重要的话语权。

有时候，人们倾向于相信过去的经验，而不愿作出改变；有时候，人们可能是因为害怕局面失控，而希望少折腾、不折腾。但是，有战斗力的团队不是自然而然发展的结果。恰恰相反，由于惯性、经验的局限性，任何一个组织或团队如果信奉自然而然的发展，都必将覆灭。

四通曾是国内民营企业的旗帜，主营打字机业务，利润丰厚。然而到20世纪90年代中叶，计算机技术被引入国内。四通管理层引发了一场讨论：究竟是转向计算机，还是维持传统的打字机业务。

显然，放着传统打字机业务丰厚的利润转而去折腾一个新业务，会有多少人愿意呢？四通的高层也没想明白。高层的观点是：去做计算机，我们的打字机业务怎么办？结果是，计算机项目被搁置，最终成就了联想公司。

我们应该有这样的信条：在避无可避的问题面前，你应该毫不犹豫地行动起来，改变局面。如果事实证明我们的确不再适合目前

的状态，任何的回避和放任都可能对团队造成重大的发展阻碍。所以你无需犹豫，更无需害怕混乱——没有由乱及治的过程，你的团队永远只会原地踏步。

1.1.3 行动要领：打破旧平衡，建立新平衡

真正带好队伍的人，都相信这样的说法：放得开，也收得住——这也是他们力图追求的管理境界。现在有些人之所以放不开，不是因为他们不想，而是因为他们收不住，所以不敢放开。这就真成了裹脚老太太，一步一步吃力地挪，最后可能还到不了目的地。

要敢于折腾，也要学会聪明地折腾。

聪明地折腾，意味着你要把握好折腾的时机、方式、原则和方法。在你开始行动前，熟悉下面这些规则，是有益的。

1．一张指导表：团队阶段情况和对应的措施

究竟什么时候该折腾，什么时候不该折腾？考察一般的团队发展阶段，我们把可能出现的问题及应对措施按表1-1列出，供你参考。

表1-1 团队调整可能出现的问题及应对措施

阶段	可能的问题	应对的行动措施
初创型团队	团队规则意识不足	整顿纪律、加大奖惩力度
	缺乏行为标准	对标准进行探索、形成和固化，发展榜样
	相互信任不足	建立透明的沟通机制
	业务水平不足	有目的地强化训练，有策略地激发热情
发展型团队	盲目自大	建立严格的业务考核制度、人员任用制度、审查和审批制度
	惯性思考	建立科学的论证模式
	利益冲突	增强利益分配的公正性和透明度
	派系纷争	重视个体的自主发展
成熟型团队	经验限制	有意识地引进新要求，鼓励新思路
	群体性懈怠	建立明确的责任目标制和竞争性奖惩制度
	官僚文化形成	建设扁平化组织和民主集中制
	保守主义的阻碍	建立新业务和方法的实验式引领机制

2. 行动时的三个关键思考点

为了更有效地带领团队向前发展，我们还要强调一些原则。这些原则至少包括下面三项：

第一，瞄准未来，为未来做准备；

第二，判断你的团队情况是良性的还是恶性的；

第三，对行动后果做出评估和预案。

毫无疑问，我们今天所做的应该是追求明天更大的发展。所以，当一个管理者说要对自己的团队进行整顿的时候，他不仅仅要考虑解决今天面临的问题，还要考虑今天这些行动在未来是否能够形成某种有利的局面。

更进一步来讲，即使今天没有问题，也要考虑未来的发展需要，不能像四通当初的做法那样，只顾眼前。短视的管理者，不仅带不好团队，反而会给团队的未来发展埋下隐患。

3. 良性发展要细致耐心地引导，恶性发展要强力整顿

如果你赞同上面的观点，那么我们紧接着想想：团队当下的发展是良性的还是恶性的。这分三种情况：

目前没有问题，而且可以通过渐进地发展达成团队目标，那么这个时候要做的是细致地引导，对这个过程中可能出现的问题苗头予以及时处理；

目前存在问题，但可以在发展过程中自然而然地解决，那么你要做的是沟通，并与全员达成一致，避免问题转化和扩散；

目前存在问题，且对团队发展存在较严重的威胁，那么你只能通过强有力的整顿来纠偏。

当然，聪明的折腾还需要降低风险。你不能等开始折腾之后才发现原来后果这么严重。所以，在行动之前要把最坏的结果考虑清楚，把预案做足，你才可以勇敢地往前走。短期的阵痛也好，混乱也罢，只要是符合发展方向的，都包含着某种“由乱及治”的必要性。

1.2 优秀的人才，靠折腾

摘要：一个没有经过磨炼的人，人们顶多称之为聪明、有潜质，不能称其优秀。真正的优秀是折腾出来的，是磨炼出来的。

1.2.1 主题案例：卡莉·菲奥莉娜的第一份工作

惠普公司前首席执行官（CEO）卡莉·菲奥莉娜从斯坦福大学法学院毕业后，第一份工作是在一家地产公司做电话接线员，每天的工作就是打字、复印、收发信件、整理文件等。虽然亲戚朋友对她的工作感到不满，认为一个斯坦福大学的毕业生不应该做这些，但她没有任何怨言，只是认真努力地做着自己的工作，并从中不断地学习。

一天，公司的经纪人问她能否帮忙写点文稿，她点了点头。正是这次撰写文稿的机会，改变了她的一生，也使她后来逐步发展成为惠普公司的CEO。（2005年初，卡莉在惠普供职6年后，卸下惠普董事会主席兼首席执行官的职务。）

自1998年入选美国《财富》杂志评选出的“全美50位商业女强人”以来，卡莉·菲奥莉娜已经3次入选50强，并曾连续2次荣登50强榜首。

在美国500家大企业中，以前只有两家公司的领导人是女性，而菲奥莉娜无疑在地位上胜过两位先辈，因为惠普公司是全美第17大公司，年销售收入达124亿美元。她的出任，使道琼斯工业

指数成分股企业第一次由一位女性来掌管。

1.2.2 问题分析：没有体验，就学不到知识

管理者对于优秀人才的培养方式大体有两种：

（1）给予较高的职位和待遇，让他们充分发挥自己的才干。

（2）从较低的职位开始锻炼，让他们靠自己的努力一步一步成长。

采取第一种方式的领导者，显然给了人才更多的尊重，人才的自信心也会更足。但是这较之第二种做法的劣势在于：这一批人很可能经不起挫折，容易折翼。

尤其是刚入职的年轻人，很可能因为理论与实际的脱钩造成工作失误。即便是已经有经验的人才，新上手一项工作时也需要时间去体验、了解整个工作流程。

而第二种方式，人才从基层做起，也许还会经历很多不公平和困难，但是一步一步走下来，这个人的见识和知识也必将有一个质的飞跃，处理起业务来也会更加得心应手。

据说中国在美国的企业管理留学生，有很多人发展得并不尽如人意。经过调查，得出的结果让人感叹。

原来，很多中国留学生认为，自己寒窗苦读十几年，如今取得了含金量高的学位，理应得到一份高职高薪的工作。而众所周知，在西方那些世界级大公司里，管理人员都要从基层做起，就连老板自己的儿子要接班也得从基层做起。

所以不愿从基层做起的中国留学生便很不受西方老板的待见，他们在国外的高管之路自然也就十分曲折。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com