

● 薛灿宏 著



执掌 团队

ZHIZHANG TUANDUI

- ★ 猪八戒该怎么用？
- ★ 做英雄还是做领袖
- ★ 不断掺沙子（新人与老人，空降兵与子弟兵）
- ★ 可越级检查，但不能越级指挥；可越级申诉，但……
- ★ 解决对上冲突的秘诀：顺、转、和
- ★ 烧不死的鸟就是凤凰

● 薛灿宏 著



执掌 团队

ZHIZHANG
TUANDUI

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执掌团队/薛灿宏著. —北京: 经济日报出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 80180 - 949 - 0

I. 执… II. 薛… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 195161 号

执掌团队

著 者	薛灿宏
责任编辑	赵建华
责任校对	李 静
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)
电 话	010 - 63567684 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
邮 箱	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市新世纪印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	11. 75
字 数	150 千字
版 次	2009 年 1 月第一版
印 次	2009 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 949 - 0
定 价	28. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换



- ★ 猪八戒该怎么用？
 - ★ 做英雄还是做领袖
 - ★ 不断掺沙子（新人与老人，空降兵与子弟兵）
 - ★ 可越级检查，但不能越级指挥；可越级申诉，但……
 - ★ 解决对上冲突的秘诀：顺、转、和
 - ★ 烧不死的鸟就是凤凰
-

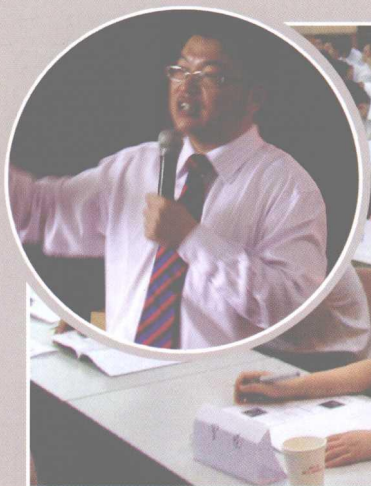


■ 与著名演讲家李燕杰一起出席论坛

■ 与打工皇帝、微软终身荣誉总裁唐骏对话



■ 在广西阳光时代培训后合影



■ 成都明珠集团员工在接受薛灿宏培训



■ 在青岛举行《如何当好中层管理者》大型讲座



■ 在江苏金坛举行《打造军人般执行力》大型讲座



■ 培训进行中



■ 给安徽交通集团做培训



■ 在杭州举行《做最好的主管》大型讲座



■ 给贵州工行 MBA 班上课



■ 与北京大学产业文化研究所常务副所长郭梓林(中)、《管理学家》主编慕云伍(左)对话



■ 给浙江玉环供电局做培训



■ 给山西总裁班上课后合影



目 录

Contents



第一章 团队领导要知人善任

如何带出好队伍 / 3

团队管理的五大障碍 / 3

- ◆ 第一个障碍是缺乏知人之明和驭人之术 / 3
- ◆ 第二个障碍是不懂得规矩的产生要有技巧 / 4
- ◆ 第三个障碍是不懂得团队发展还需要有冲突 / 4
- ◆ 第四个障碍是不懂得领导和管理属于不同的境界 / 5
- ◆ 第五个障碍是不懂得团队文化有什么用 / 5

管理者要有知人之明 / 6

- ◆ 管理者：做英雄还是做领袖 / 6

人分三六九等 / 12

哪些有本事的人不可用? / 16

- ◆ 有点本事但居心不良，不可用（品行不端，吃里扒外） / 16
- ◆ 有点本事但到处滋事，不可用（不显摆会死，制造事端） / 20
- ◆ 猪八戒算不算人才？（缺点能被罩住，可以用） / 22



- ◆ 陈平不是道德完人（有本事的人可能有野心，但没本事的人未必就老实） / 23

用亲友还是用外人？ / 26

- ◆ 忠诚的人，也能好心办坏事 / 26
- ◆ 非自己人，未必就不能办好事 / 29

知人之明：特质无法培训 / 34

- ◆ 主动与热情无法培养 / 34
- ◆ DNA 是无法复制的 / 35
- ◆ 影响选才的因素 / 39

只买对的，不买贵的 / 40

- ◆ 宁可小才大用，不可大才小用 / 40
- ◆ 选人的功夫 / 42
- ◆ 面试提问 / 42
- ◆ 共同进餐 / 43
- ◆ 突袭 / 44
- ◆ 文章讨论 / 44



第二章 团队领导要掌控局面

原先忠诚，未必现在也忠诚 现在忠诚，未必将来还忠诚 / 47

能干的人也会制造悲剧 / 50

- ◆ 悲剧之一：人治超越法治 / 50
- ◆ 悲剧之二：英雄扼杀团队 / 51

贾母不能不管 / 52

事关主权，不惜动武 / 54

控制权不可含糊 / 55

风平浪静不是好事 / 59

◆ 不断掺沙子（新人与老臣，空降兵与子弟兵） / 59

◆ 小事糊涂，大事聪明 / 60

◆ 人性的弱点：懒与贪 / 61

制度是建立在对人不信任的假设上的 / 62

◆ 人才流失：永远的痛 / 62

第三章 团队需要什么规则

进入规则：人在江湖身不由己 / 65

职位规则：君君臣臣父父子子（认清自己很重要） / 69

指挥规则 / 76

◆ 指挥规则一：服从是天职（与民主无关，与个性无关） / 76

◆ 指挥规则二：只有一个上级（避免谁都管，又谁都不管） / 76

◆ 指挥规则三：可越级检查，但不可越级指挥；可越级申诉，但不可越级报告 / 79

绩效规则：只讲功劳，不讲苦劳 / 82

◆ 一切凭数字说话 / 82

◆ 考核周期要长短有别 / 84





薪酬规则：可替代性决定薪水 / 86

合作规则：大家是一支球队，每个人都对比赛的结果负责 / 89

第四章 团队冲突怎么解决？

团队不能没有冲突 / 95

- ◆ 良性冲突是财富，起到预警和激发改良的作用 / 96
- ◆ 恶性冲突是祸患，消耗资源，降低效率，破坏士气 / 97
- ◆ 对上冲突：方式比内容更重要 / 102
- ◆ 解决对上冲突的秘诀：顺、转、和 / 107
- ◆ 解决对下冲突的三条军规 / 109
- ◆ 如何解决左右冲突：不战而胜 / 117
- ◆ 面对冲突的五种态度 / 119

第五章 团队激励的手段有多少？

给个理由：为谁工作？ / 123

做工作就是做生意 / 124

老板意识决定自己的前途 / 126

“英特纳雄耐尔就一定会实现” / 127

- ◆ 努力营造归属感，给员工以家的感觉 / 127
- ◆ 金钱激励是一种有效的激励手段，但不是唯一的激励手段 / 131

无为而治；海纳百川 / 133

引而不发，上善若水 / 134

扼杀员工积极性的两大臭棋 / 136

◆ 突出自己，忽视下属 / 136

◆ 自作聪明，愚弄下属 / 137

扼制消极的思想和情绪 / 138

◆ 管理最大的失败：心态失衡 / 139

好员工是培训出来的 / 140

◆ 经常可以动用的激励菜谱 / 142

批评激励 / 143

◆ 责骂等于打造，唤起责任心和羞耻心 / 143

竞争激励 / 145

◆ 赛马不相马，事实胜于雄辩 / 145

目标激励 / 145

◆ 跳一跳够得着 / 145

危机激励 / 146

◆ 流水不腐，户枢不蠹，谁动了我的奶酪？ / 146

宽容激励 / 149

◆ 以德报怨，得人心者为俊杰 / 149

授权激励 / 152

◆ 领导减负 下级加权 / 152





第六章 团队文化有什么用？

团队文化是什么？ / 155

文化的力量有多大？ / 156

◆ 老板决定文化，文化决定态度，态度决定细节，细节决定成败 / 156

◆ 文化决定智慧，智慧决定赢利 / 161

日本人为什么是工作狂？ / 166

联想企业文化 / 168

华为公司文化 / 173

◆ 崇尚“狼的文化” / 173

◆ “烧不死的鸟就是凤凰” / 175



| 第一章

团队领导要知人善任



《西游记》大家都很熟悉，里面有一支很不错的团队，就是以唐僧为首的团队，唐僧就是唐总。接下来有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。应该说这个团队是不错的，在这个团队里面我们说谁是英雄？大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！非常的阳刚，七十二种变化，非常厉害的一个人（猴），他是一个英雄！

但是在这个团队里面谁是领袖呢？当然是唐僧。我们的唐总是领袖是不是？但我们唐总打架打得过孙悟空吗？打得过猪八戒吗？恐怕连小白龙马都比不上，是不是？论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里面大家服从谁？这就是英雄跟领袖之间的区别！



如何带出好队伍

什么是团队管理？通俗地讲就是如何带出一支好队伍，带出一支能打仗的好队伍，带出一支能拿得出、打得响的好队伍！如何带出一支好队伍呢？每个管理者可能都会有自己的一些想法。根据这么多年我对企业的了解，对中国企业的实际状况的调研，在当今的中国市场上，要想带出一支拿得出、打得响的好队伍，我认为主要是解决好五个方面的问题，通俗地讲就是克服五大障碍。

团队管理的五大障碍

第一个障碍是缺乏知人之明和驭人之术

过去有一句话叫“兵熊熊一个，将熊熊一窝！”或者说“强将手下无弱兵！”一个领导做得好，后面的队伍就过得硬！如果说一支队伍不行，我想他的领导难辞其咎。什么原因都不要找，什么话都不要讲，首先问问自己，你这个领导有没有问题？

关于团队领导的问题，我认为主要应解决两件事情：

第一件事情是知人之明。也就是说你要了解人，你要懂得人