

入门级团队管理经典

一书在手，管理不愁

每天一堂 北大团队管理课

Brent

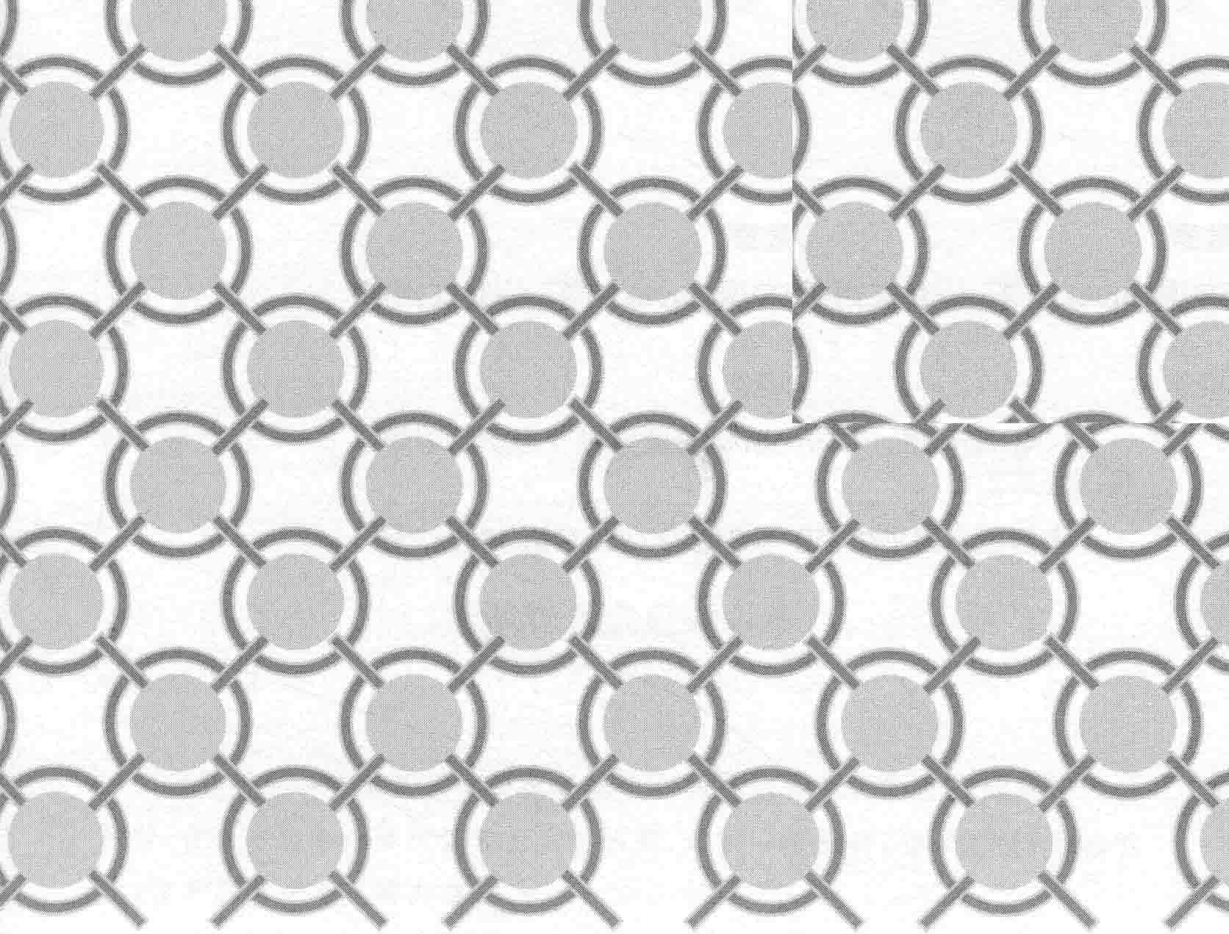
编著

北大商学院颇受欢迎的团队管理课

上完这一课，你将能够带领90%以上的国内团队

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



每天一堂 北大团队管理课



Brent

编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

每天一堂北大团队管理课/Brent 编著. —北京:中国铁道出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-113-23356-3

I. ①每… II. ①B… 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(2017)第 162543 号

书 名:每天一堂北大团队管理课
作 者:Brent 编著

责任编辑:刘建玮 电 话:010-51873038
封面设计:MX 电子信箱:liujw0827@163. com
责任校对:龚长江
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:12.5 字数:170 千

书 号:ISBN 978-7-113-23356-3

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659



团队管理到底有多难

团队管理一直都是所有管理者最关心的热门话题。在北大商学院听课间隙,很多老总都会谈到管理团队的问题,大家一起探讨,分享经验,总结教训,似乎总有说不完的内容。

一个团队,小到几个人,大到几万人,管理的方法不同,主旨却都是一样的,目的就是打造一支无坚不摧的精英队伍,让所有人都能发挥出最大潜能,并产生“ $1+1>2$ ”的效果。为了实现这个目标,管理者必须掌握各种管理方法与技巧,提升管理能力,然后运用到实战之中。可实际操作中,你会发现,带团队根本没有想象中那么容易。

如果团队好带,就不会有那么多教人们怎么带团队的内容了,各种书籍、知识、培训课、实用技巧等,都在传达出一种信号:带好队伍没那么容易。

人是这个星球上最复杂的生物,因为有思想,不会像机器人那样好管理,输入指令就能去执行。人类一思考,上帝就发笑,管理者就头疼。简单的事要么做不好,要么不去做,不管你是领导还是老板,我就是不伺候。遇到这样的队伍你要怎么带?

开除!

再找人!

结果还是一样,怎么办?

折腾不起!

时间成本永远都是最贵的,所以每个企业都需要优秀的管理者,不仅能把员工捏合在一起,还能让他们发挥出最优效率。

这时候，优秀管理者的价值就显现出来了。一帮虾兵蟹将，放在一位杰出管理者手下，照样可以组成一支精英团队；而一群精兵强将，放在一位平庸管理者手下，也只能是各自为战，难出效率。

从业多年，从毕业生做到小老板，混迹多个行业、多家公司，走过弯路，吃过苦头，期间也带过不少团队，同时因为工作关系，也见过、分析过很多团队，我深知这里的学问。除非你的公司财大气粗，能够挖到想要的人才，否则想找一个满意的团队领袖，非常困难，有时候还需要一些运气。

我见过很多老总，高薪挖来了优秀管理者却不会用人，他们以个人意志为主，而不是从专业角度出发。既然有专业人才，又不听人家的，这不是既浪费钱财又浪费时间吗？结果只会出现两种情况：高薪请来的人要么受不了，辞职走人；要么索性混日子骗钱。

我来光华管理学院的目的很明确，就是为了结识更多的精英人才，来这里学习听课反倒是其次，毕竟在我看来，我的实战经验要比教授的理论强一些，而且我也是做培训与出版这一行的，团队管理也是我的核心内容。

这里很多同学跟我的目的一样，大家花费不菲的学费，就是为了能多认识一些优秀人士，互通有无。目前为止，我已经接到了三个单子，都是这些北大商学院同学给的，涉及项目咨询、团队管理、员工培训这些内容。我也去过其他同学的公司，了解过团队的情况，就我所见到的而言，没有一家公司的团队可以说毫无瑕疵。

我见过几位老总公司的管理层，有些人能力不凡，年薪百万元，但是管理水平却配不上他们的薪水；而有些管理者只拿着几千块的月薪，却把团队管理得井井有条。当然，我指的是管理效果，不考虑他们各自的能力水平。

小张是某知名房地产中介的销售主管，手底下管理着七八个人，月薪平均在万元上下，他的团队业绩始终名列前茅，而且团队成员出奇地团结，尽管来自四面八方，操着不同的口音，有着不同的生活习惯，但是在他的管理下，每个人都能彼此照顾，紧密合作。

要知道，在北京的房产中介以北方人居多，而这一行的从业门槛儿并不高，有些小伙的脾气不好，经常吵架。我就见过几个当面跟客户翻脸的小伙子，管理起来确实有难度。

这一行离职率很高,有些年轻人没干几天就走了,所以团队很不稳定。而小张的团队是个例外,三年了,没一个人离职,一是因为在小张的带领下,团队业绩始终名列前茅,所以薪水不低;二是因为大家关系都不错,上班很开心,所以没人离职。

这是一个小团队,相对大团队好管理,但是也能看出一个优秀管理者的重要性。所谓小团队靠领导,大团队靠制度,就是这个道理。

这是成功案例,不成功的案例则比比皆是,那些年薪百万元的管理者,手底下都是一群能力不凡的业界精英,按理说团队业绩应该有保证吧,可是团队每个人都有小九九,不团结,出工不出力,所以业绩很不理想,给公司造成了极大损失。拿着高薪,却不出活儿,这样的团队就该解散!

团队管理是一项很复杂的工作,不是一天两天,看了几本书,听了几堂课就能学会的,它需要长时间的实战经验。经验永远是最好的老师,任何说教都只是理论,没有实际应用就没有参考价值。本书同样只是参考,我把自己的经验、别人的经验分享出来,读者朋友看完了自己琢磨,结合自身的实际情况,找到适合自己团队的方法。多实践,不怕犯错,经验都是磨炼出来的,相信你的管理水平一定会越来越高。

目录

Contents

Part One 这样做,你就能组建一支精英团队

组建一支团队,你会选择什么人/002

为什么管理者都青睐狼性团队/008

团队最佳人数是多少/013

三条腿的蛤蟆不好找,两条腿的人才也难寻/018

不要忽视员工的“心理收入”/025

我加入你的团队图什么/031

“情怀”可以有,务实更重要/036

Part Two 没有制度,你的团队怎么管

制度不落地,领导有问题/044

各司其职,玩转团队/048

工作流程精细化:让每个人都知道该做什么/052

员工薪酬考核制度的建立/056

如何面对办公室的“小圈子”/060

老板唱红脸,让主管唱黑脸/065

建立末位淘汰制度,不养闲人/071

Part Three 凝聚的力量:离开团队,你什么都不是

我+我们=完整的我/078

关于领导亲和力的把控/083

给不起高薪,就让公司像家一样/089

学会放权,管得少才能管得好/094

荣誉留给下属,赞美留给自己/098

Part Four 中国好员工:高效能员工的提升训练

怎么带新人,他们才不会走/104

增强紧迫感,逼员工离开舒适区/110

重视细节:愿“德国制造”变为“中国制造”/116

最大限度激发团队成员潜能/121

拒绝拖延:要么改,要么走/126

时间管理:有效工作时间最大化/132

Part Five 管理者如何做出正确决策

目标可见:看得见,完得成/140

内部会议了解最新信息/145

不识大局的管理者难谋大事/148

别让情绪左右你/153

及时充电,永远比员工知道的多一些/158

Part Six 团队冲突的化解与管理

领导者要勇于认错,承担责任/164

员工真实想法,你知道多少/169

不善反省的领导,最容易独断专行/174

刺头型员工的管理方法/178

对团队“老油条”的正确处理方式/182

影响团队绩效的问题永远是大问题/185

The background features a series of thin, light gray lines that intersect to form a network of triangles and polygons. Four solid gray circles are positioned at some of these intersection points: one in the upper left, one in the middle left, one in the middle right (containing the text), and one in the lower right.

Part One

**这样做，你就能组建
一支精英团队**

组建一支团队,你会选择什么人

组建一支精英团队几乎是所有管理者的梦想,但之所以称之为“梦想”,就是因为它不容易实现。谁都想把能力出众的精英招致麾下,但不是每家公司都是 Apple、Google、Facebook,你公司的吸引力,所能支付的薪水,各种福利制度等决定了所能找到的人才,所以作为管理者,必须学会在现有的资源中组建一支适合公司的优秀团队。

老肖是我在北大光华学院认识的,能说会道,经常跟导师一样给大家分析问题,我们也是听得津津有味。他是做金融起步的,炒股票,玩期货,据说开始一年挣几十万元,后来到了几百万元,最多的时候挣过一千多万元。

听着很神奇,不知道是有消息还是真股神,反正现在没那么牛了,改玩实业了,做有机大米,他认为将来很有发展。

听他说,当初他在组建团队时煞费苦心,不知道面试了多少人,虽然说只准备找五六个人,弄个小公司先起步,但是每个位置都必须是精英。

卖大米,最重要的是销售,他就从当时市场做得比较好的几家大公司挖人,然而问题来了,他既给不了高薪,也没有渠道优势,就是说销售人员拿不到高提成,所以来面试的要么看不上,要么给不起钱,让他很着急。其他岗位大致情况也是如此,在纠结了一段时间之后,他只能作罢,根据薪资水平找到了能力相符的员工。

老肖是一个精明的人,强调的是性价比,虽然住着千万豪宅,开着上百万的宝马汽车,但是很节俭,从不乱花钱,手机用三星的而不舍得买 iPhone。

用他的话说:“这破玩意儿不值那么多钱。”

的确,一个手机卖五六千确实有点贵了,但它绝不是“破玩意”,贵有贵的道理。挑选人才也是一样,基本上符合“一分钱一分货”的市场规律。

琢磨过来之后,老肖降低了要求,重新考虑团队的组建。考虑是新成立的公司,又要先把品牌打响,所以推广工作一定要做好,他找来了两个网络推广,一个是经验比较丰富的主管,另一个是没有经验却懂行的新人,这样工资结构就合理了。其实他看上的是那个新人的老公,有资源有技术,但是人家年薪二十多万元,请不起,于是找来了他老婆,也会做就是没经验,只给3 500元的月薪,非常划算。这样如果有问题,她解决不了的,他老公就会帮忙,而且都是免费的。

再看销售,他给出了一个比较高的薪水,月薪4 000元加提成,挖过来两位很有经验的销售人员,一个是做食品的,一个是卖二手房的;前者懂行,后者能说会道非常老道,能力绝不亚于同行业薪资在六七千元的从业者。他说:“没经验不要紧,干两天就会了。”

老肖这种一带一的方式确实精明,一个懂行的,一个不懂但能力强的,很快就能学会。

此外,他还找了一个文案,是一位写书的作家。这一点我持怀疑态度,不过他认为,只要文案写得深入人心,消费者就会买。

再配上一个老家的司机,连开车带搬货3 000块一个月;一个客服兼前台,也是3 000块一个月。就这样,团队组建完毕,公司就运转起来了。

在很多人眼里,这绝不是一个精英团队,而是一支东拼西凑的杂牌军。然而,它的效果却相当不错,以最低的薪水组建了一支逐步变得高效的团队,让很多老板钦佩不已,可能这也是很多学员喜欢跟老肖交流的缘故吧。

讲这个故事的用意并非强调性价比,而是对于团队成员的选择来说,适合的才是最好的。

对此,北大教授也讲授了相关课程,引用的是通用公司的案例。

美国通用电气公司在招聘人才方面有着独特的策略,简单来说就是只

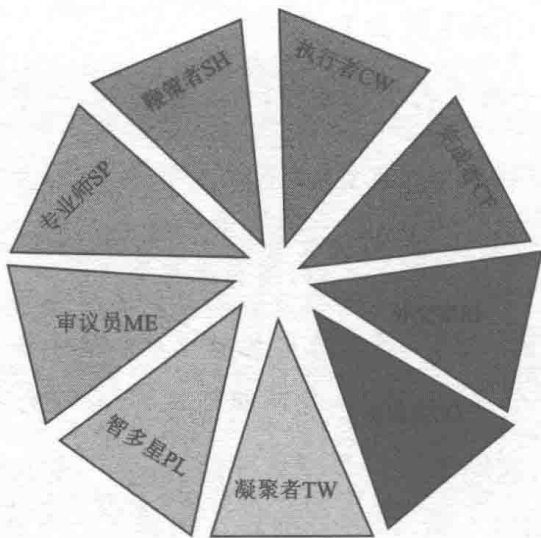
选对的,不选贵的。相比于工作经验来说,他们更加重视员工的个人才华,所以经常选用一些刚毕业但却极其聪明的学生。

一次,通用公司招聘市场人员,面试官最终录用了一位没有任何市场工作经验的中国员工,放弃了来自美国本土的员工。原因很简单,管理层充分考虑了开拓市场中的本土化作用。在他们看来,适合的才是最好的。

那么,如果让你组建一支团队,你会选择什么人?

北大学堂:贝尔宾团队角色理论——完美团队的九种角色

贝尔宾团队角色理论由英国剑桥大学雷蒙德·梅瑞狄斯·贝尔宾博士(Dr. Raymond Meredith Belbin)提出,并首次出现在他的作品《管理团队:成败启示录》(Management Teams:Why They Succeed or Fail,1981)一书中。九种角色分别为:



- ◆ 鞭策者 SH(Shaper)——领导并激励他人完成团队工作进度
- ◆ 执行者 CW(Company Worker, or Implementer)——高效的办事人员
- ◆ 完成者 CF(Completer Finisher)——喜欢独立完成任务
- ◆ 外交家 RI(Resource Investigator)——善于交往与打探市场信息

- ◆ 协调者 CO(Coordinator)——善于处理人际关系、凝聚团队
- ◆ 凝聚者 TW(Teamworker)——热衷合作,乐于助人
- ◆ 智多星 PL(Planter)——团队的智囊级人物
- ◆ 审议员 ME(Monitor evaluator)——善于监察和考核团队的表现
- ◆ 专业师 SP(Specialist)——具有专业知识、经验及技能的专家(贝尔宾在 1988 年补充加入)

这是贝尔宾眼中完美团队的九种角色,要使工作团队发挥最优效果,就需要妥善安排最适当的人员担当相应的职责。详情见 belbin-Learnmart 贝尔宾中国唯一官方机构。

网址如下。

<http://www.learnmart.cn/tdjs-483-491-587.html>

图解分析——贝尔宾团队角色分析表

有一份非常有名的贝尔宾团队角色自测试卷,感兴趣的朋友可以到贝尔宾官网进行测试。下面是一个简单的团队角色分析表:

- ◆ 鞭策者 SH(Shaper)——领导并激励他人完成团队工作进度

角色描述:公司领导人、老板、最终决策者。他们在很大程度上决定了团队的走向。一支团队是否优秀,很大程度上取决于团队领导人。

典型特征:思维敏捷,性格开朗,积极开拓,喜欢挑战。

作用:率领团队,推动团队前进,最终决策。

优点:积极,有干劲,能力强。

缺点:性格急躁。

- ◆ 执行者 CW(Company Worker, or Implementer)——高效的办事人员

角色描述:团队实际办事人员,任务落实者。

典型特征:干练,行动力强。

作用:高效执行领导布置的各项任务,属于得力干将。

优点:效率高,执行力强。

缺点:粗心,忽视细节,不爱动脑子。

◆ 完成者 CF(Completer Finisher)——喜欢独立完成任务

角色描述:追求完美的工作者。

典型特征:勤奋认真,有紧迫感,持之以恒。

作用:确保任务按时完成,发现方案中的错误、遗漏和被忽视的内容,刺激团队成员保持紧迫感。

优点:时间观念强,工作认真。

缺点:追求完美,拘泥于细节,因此容易焦虑。

◆ 外交家 RI(Resource Investigator)——善于交往与打探市场信息

角色描述:外交家善于交流,热爱社交,并热衷于信息收集,对于信息的更新极为敏感,能够为公司提供第一手信息。

典型特征:外向,热情,好奇,善于观察,喜欢交际。

作用:为公司获取第一手信息,与市场保持同步,调查团队内外的各种信息,帮助管理者做出判断。

优点:善于交往,喜欢新鲜事物,敢于接受挑战。

缺点:持久力不足,注意力差,兴趣难以维持,所以经常跳槽。

◆ 协调者 CO(Coordinator)——善于处理人际关系、凝聚团队

角色描述:善于引导团队成员向着共同的目标努力,有权威,公信力高,善于处理人际关系。

典型特征:自信,控制力强,具有感召力。

作用:处理团队人际关系,解决矛盾,让团队成员凝聚在一起。

优点:人缘好,待人公平,亲和力强。

缺点:创造力不足,没有特别突出的个人能力。

◆ 凝聚者 TW(Teamworker)——热衷合作乐于助人

角色描述:团队核心,将团队捏合在一起的关键人物。

典型特征:性格温和,善于交际,关心他人,高度的责任心。

作用:促成合作,督促任务保质保量完成,在团队中活力四射,传递给同事正能量。

优点:效率高,有责任心。

缺点:面对危机优柔寡断。

◆ 智多星 PL(Planter)——团队的智囊级人物

角色描述:思路开阔,想象力丰富,能够紧跟市场需求,想出极富创意的点子。他们是老板、总经理最欣赏的人才,能常为公司出谋划策。

典型特征:有创意,想象力丰富。

作用:为公司提供最新的想法,开拓新思路,在项目初始阶段或陷入困境时,创新者的能力显得尤为重要。

优点:富于想象力,博学多才,求知欲强。

缺点:好高骛远,执行力较差,点子有时不切实际,忽视细节,性格内向,人际关系差。

◆ 审议员 ME(Monitor evaluator)——善于监察和考核团队的表现

角色描述:团队中最谨慎的人,善于观察团队出现的各种问题,盯紧进度。

典型特征:性格严谨,遇事冷静,判断准确。

作用:善于观察与分析,能够从整体上把握团队发展方向,善于权衡利弊做出最优方案。

优点:善于观察,冷静,判断、辨别能力强。

缺点:冷漠,过于保守,人际关系差。

◆ 专业师 SP(Specialist)——具有专业知识、经验及技能的专家(贝尔宾在 1988 年补充加入)

角色描述:某方面的专家,技术人员。

典型特征:知识丰富,技术水平高。

作用:在技术方面起到决定性作用,权威人士。

优点:技术能力出众。

缺点:情商低,人际关系差,对于不懂行的人时常表现出明显的不耐烦情绪。

为什么管理者都青睐狼性团队

在众多团队类型中,狼性团队永远是战斗力最强的队伍,也是领导者最喜欢的。在这样的团队中,每个队员都充满狼性,斗志昂扬,他们拥有明确的目标,无须激励,总能在任何时刻保持热情,并以充沛的精力投入到战斗之中。

狼性团队几乎具备了一切优秀团队具备的品质,他们强调合作,团结一心,拥有明确的目标,且耐性十足,在达到目的、完成目标之前,能够忍受长时间的蛰伏,而一旦时机成熟,每个人都会爆发出强大的动能,在短时间内拿下目标。

在北大商学院的课程上,无论是讲师还是那些老板级学员,都会经常提到狼性团队的案例,其中有一个关于狼群捕猎的故事让我记忆犹深:

黄羊是草原上奔跑速度最快的动物之一,当它们全速奔跑时狼群是根本无法追及的,狼王很清楚这一点,为了填饱肚子,它们知道必须采用埋伏的方式围猎羊群,而这一过程中,狼群面对如此诱人的“美食”表现出的耐心