

是团队做不好 还是你不会带

陆丰 李伊雅 杨俊杰 著

TEAM

It's the team that doesn't do well, or
you don't.



引用历史案例
实现理论与实践相结合



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

是团队做不好 还是你不会带

陆丰 李伊雅 杨俊杰 著

TEAM

It's the team that doesn't do well, or
you don't.



引用真实案例
实现理论落地
合

图书在版编目 (CIP) 数据

是团队做不好, 还是你不会带/陆丰, 李伊雅, 杨俊杰著. —北京: 经济管理出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5096-5690-7

I. ①是… II. ①陆… ②李… ③杨… 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 (2018) 第 046905 号

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 董杉珊

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 14.5

字 数: 258 千字

版 次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5690-7

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

已经给核心员工很高工资了，怎么还是留不住他？

看着一团和气，为何业绩却提不上去呢？

入股时说好赚钱一起分，结果怎么就卷钱跑了呢？

成员们都很忙，但就是业绩不好？

……

不知道这些问题在各位读者的企业中是否正在经历，又或许曾经出现过。如果你在管理过程中出现了这些问题，那么本书正好可以为你提供解决思路和方法。

实际上，每一个团队在发展的过程中都会出现各种各样的问题，最主要看管理者采取什么样的管理方法。管理者要明白，一个好的团队并不是团队中的每一个成员都是骁勇善战的，而是由各种不同能力的员工组成的，看整个团队的整体力量。

本书共分为八章，分别为团队激励、团队股权、团队文化、团队组织、团队业绩突破、团队薪酬绩效、团队岗位职责以及团队新人招选育留。

本书具有以下特点：

第一，理论与实践相结合。本书引用了大量真实、鲜活的案例，这些案例在某种程度上具有普遍性。也就是说，很多企业在发展的过程中都会遇到这些问题。通过理论与实践相结合的形式，不仅从理论上解决问题，还能很好地让读者不但知其然而且知其所以然。

第二，图文结合。本书引用了一些图，通过图可以很好地了解文章中所叙述的知识点。有助于读者更好地了解文章内容。



是团队做不好，还是你不会带

第三，语言精练，富有感染力。实际上本书的语言很精练，也富有感染力，更有助于读者阅读本书。

第四，引用历史案例。本书中引入了一些历史案例，通过历史案例可以更清楚地看到结果，可以从中吸取更多的经验。

本书在写作的过程中得到了很多人的支持，包括很多企业的经理、总监，还有很多经销商和店长等。正是在他们的支持下，我才能坚持至今。他们给我提供的很多素材，成为本书的蓝本。最后，我要感谢我们安邦智业的所有小伙伴们，感谢他们陪在我的身边！我相信，我们安邦智业这个大家庭一定会越走越远！

陆丰

2017年9月

目 录

第一章 团队激励	001
案例 1 表扬他们都不满足，员工还要我表示表示 / 002	
案例 2 以你的能力，一定能解决这个问题的 / 005	
案例 3 小李，你不要泄气，我亲自去试试 / 008	
案例 4 小张，你去xx岗位，更能发挥你的才能 / 011	
案例 5 没犯错误，也要把老张调离岗位 / 014	
案例 6 升职没多久的主管跟我说他不适合干主管 / 018	
案例 7 交给他我不放心 / 023	
案例 8 小冯呀，我今天要骂骂你 / 027	
案例 9 带员工出去玩，给员工福利，就是不知道满足 / 029	
第二章 团队股权	033
案例 1 我是老板，他是员工，怎么能颠倒 / 034	
案例 2 已经给核心员工很高工资了，还是没留住他 / 037	
案例 3 我的公司适合给员工股权吗 / 040	
案例 4 来了一两年的骨干销售适合实施股权激励吗 / 043	
案例 5 如何对该员工持续实施股权激励呢 / 046	
案例 6 入股时说好赚钱一起分，结果怎么就卷钱跑了呢 / 048	
案例 7 分店店长有能耐，担心他出去创业 / 051	
案例 8 给打算离职的核心员工股权，他竟然拒绝了 / 054	

第三章 团队文化 059

- 案例 1 对客户要做到千依百顺吗 / 060
- 案例 2 这个新员工竟然连规章制度都没看 / 064
- 案例 3 两种制度并行，规定不明确，该怎么办 / 066
- 案例 4 老总说的话就是真理 / 069
- 案例 5 一搞活动员工就抱怨，说没用 / 073
- 案例 6 那么多员工，没有一个帮小杨 / 076
- 案例 7 小华说差不多就行了，没有必要那么认真 / 080
- 案例 8 他是主管也是我的亲戚，该不该处罚他 / 083

第四章 团队组织 089

- 案例 1 是人的问题还是组织结构的问题 / 090
- 案例 2 总监和员工一起抱怨工作太难做 / 093
- 案例 3 十羊九牧下的员工要离职了，该怎么办 / 096
- 案例 4 这个指标还在讨论，员工就说完成不了 / 098
- 案例 5 都是越级汇报惹的祸 / 100
- 案例 6 没想到公司部门之间的墙那么厚 / 104
- 案例 7 我外甥小董升职，员工认为是因为我的关系 / 108

第五章 团队业绩突破 111

- 案例 1 业绩还是这么低，鼓励没啥用啊 / 112
- 案例 2 看着一团和气，怎么业绩就提不上去呢 / 114
- 案例 3 离月底远着呢，能完成业绩目标的 / 117
- 案例 4 老马经验丰富，业绩有时怎么还不如新人呢 / 121
- 案例 5 成员们都很忙，但是就是业绩不好 / 123
- 案例 6 小李说他尽力了，业绩低也没办法 / 126
- 案例 7 小冯认为上司看他不顺眼，就是要拖上司的后腿 / 128

第六章 团队薪酬绩效 133

- 案例 1 小蔡要求加薪的原因是大学里不如他的人都比他工资高 / 134

- 案例 2 小陈抱怨说他做的贡献比老洪多，加薪应该比老洪多 / 138
- 案例 3 这个员工的薪资已经在行业偏高了，无须加薪 / 142
- 案例 4 急招一名工程师，薪资要比老员工都高 / 145
- 案例 5 新老员工的薪酬问题真让人头疼 / 147
- 案例 6 小孔说直接通知他重新签提成合同，接受不了 / 150
- 案例 7 绩效让员工红了眼，都不愿分享工作经验 / 153
- 案例 8 到底是注重团队绩效还是注重个人绩效 / 157
- 案例 9 员工抱怨衍生工作多，导致绩效低 / 160

第七章 团队岗位职责 163

- 案例 1 有必要进行岗前培训吗 / 164
- 案例 2 公司业绩下滑是谁的责任 / 167
- 案例 3 老员工认为苗经理不在就要听他的 / 171
- 案例 4 秘书小唐真令我刮目相看 / 173
- 案例 5 出了问题，两个部门互推责任 / 176
- 案例 6 这个员工没完成任务，还怪起我来了 / 179
- 案例 7 三个人，连办公室的卫生都搞不好 / 181
- 案例 8 爱人插手我的工作，真是没办法 / 184

第八章 团队新人招选育留 189

- 案例 1 招人难啊 / 190
- 案例 2 留人比招人更难啊 / 194
- 案例 3 你敢招这样的能力者吗 / 196
- 案例 4 如果发展不好，公司也希望你能回来 / 201
- 案例 5 当初让他当管理者真是瞎了眼 / 204
- 案例 6 怎么招来一个“搅屎棍” / 207
- 案例 7 新来的经理秘书就是个“小灵通” / 209
- 案例 8 小赵来了一段时间了，好像没他这个人似的 / 212
- 案例 9 面试时夸夸其谈，以为很有本事呢 / 216
- 案例 10 越培训越不会跳槽 / 221

第一章

团队激励

激励是什么？激励是指激发人的动机的心理过程，是一个心理学名词。将激励这个心理学概念与团队管理相结合，可以更好地激发人的潜能，调动其积极性以及创造性，发挥其主观能动性。

团队激励是指通过各种有效的手段，不同程度地满足或者限制团队里的每一位成员的各种需求，以激发团队中成员的潜能、需要及欲望等，从而促使团队中的每一位成员所形成的目标都是一致的，并且促使成员在实现这一目标的过程中保持热情和积极状态，最终达成预定目标的过程。

团队成员潜能的开发与自然资源、资本资源的开发有所不同，团队成员潜能的开发并不能精确地进行预测、计划及控制。

团队激励具有以下几个特点：

(1) 团队激励的结果不能事先预知。人的心理是团队激励的出发点，激励的过程是人心理活动的过程。但人的心理活动是复杂且不能直接感知的，只能通过心理活动导致的行为表现而进行感知。

(2) 团队激励产生的动机行为是动态的。激励产生的动机行为并不是固定的、不变的，而是受多种因素影响和制约的。条件不同，行为表现也就不同。所以，必须以动态的观点认识这一问题。

(3) 团队激励的方法是因人而异的。由于激励的对象不同，即人的需要也是千差万别的，从而促使不同的人对于激励的心理承受能力以及满足程度也不尽相同。所以，对于不同的团队来说，所采取的激励手段和方法也是不同的。对于同一团队中的个人，激励手段和方法也是不同的。

(4) 团队激励的效果是有限的。激励也是有限的，因为激励的对象是人，激



是团队做不好，还是你不会带

励不能超过人的限度，比如生理限度、心理限度等，应该遵循适度的原则。激励是为了最大限度地发挥人的潜力。但是，人的潜力并不是无穷的，也是有限的，受多种因素的影响和限制，这些因素包括自身条件以及生理因素等，所以，每个人发挥的能力是有所差异的。

【案例 1】

表扬他们都不满足，员工还要我表示表示

【案例】

“张总次次都说我们项目完成得好，干得好，辛苦了，那怎么不见他表示表示呢？”“最近公司业务忙，加班多，夏总老是说坚持坚持，我们拿啥坚持啊？”这样的抱怨在很多企业中都屡见不鲜。企业管理者以为口头的赞美表扬就够了，实际上这些口头的赞美已经无法满足这些员工的需求。

【案例分析】

☆ “军无财，士不来；军无赏，士不往”

一些企业管理者总是在口头上赞美一些干得非常不错的员工，实际上，这些口头上的赞美已经无法满足他们的需要。就拿这次项目完成来说，张总可以给予他们一些物质福利，比如团队聚餐、团队旅游等，在物质上满足他们，但有些企业老总却舍不得，只是一味地进行口头赞美，这次这样，下次还这样，激励的作用没有看到，反而让员工很反感。还有一些企业老总认为，对于作出突出贡献或者作风优良下属的奖励仅仅是精神奖励就够了，物质奖励尤其是金钱奖励是不可取的，是庸俗的，这种想法随着社会的发展，在今天显然已经满足不了人们的需求。

还有一些企业老总总是“又要马儿跑得快，还让马儿不吃草”，往往只关注企业的营收情况，忽略了员工的个人感受，甚至连句赞美都吝啬给予。时间一长，员工的工作积极性就会下降，一些员工甚至会煽动大家消极怠工，一致对

“外”，而矛头所指的正是企业管理者。在这种局面下，管理者说的话又怎能有权威、企业又怎能高效运转呢？

【解决之道】

☆ 物质激励和赞美激励相结合

物质激励是指满足员工的物质需要。物质激励不仅简单，并且效果显著。马斯洛的需求层次理论是需求理论的代表。在马斯洛需求理论中，人的需求被分为五个层次：生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现需求，如图1-1所示。

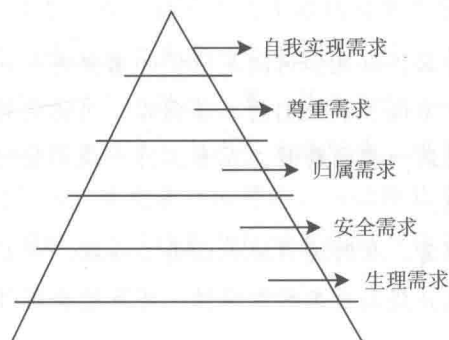


图 1-1 马斯洛的需求层次

管理者应该认真分析每一位员工，确定他们的需求属于哪一层次，从而采取有效的激励策略、方法和手段。

管理者若将物质激励和赞美激励结合起来，必能相得益彰，具有显著的效果。很多人一提到物质激励就会想到工资，其实不然，可能是一张饭卡、一杯饮料，等等。物质激励是在个人工资之外的一种情感关怀，它是企业管理者与团队员工之间的情感纽带。适当地对团队员工进行物质奖励，可能耗费的资金并不值得一提，但对员工的发展以及公司的凝聚力都起着不容小觑的促进作用。

☆ 一根雪糕、一份盒饭……都体现了管理者的关怀

物质激励不限于多么昂贵的东西，一根雪糕、一份盒饭、一次新人欢迎聚餐……虽然都是很小的东西，但都承载着管理者的关怀，员工通过这些能体会到企业管理者的关怀，增进了彼此的关系，为公司氛围注入了一丝温暖。

是团队做不好，还是你不会带

☆ 了解员工的需要，做到雪中送炭

雪中送炭之所以让人感激万分，原因很简单，就是恰好满足了他的需要。激励也是这样，若能对员工的需要有一定的了解，必能最大限度地促进员工积极性的提高。

北京某投资公司的小赵业务能力强，工作认真负责，虽然有人“挖墙脚”，但他都无动于衷，一直在这个公司勤勤恳恳。一次聚餐上，他说出了没有跳槽的原因。

去年他的亲人来北京做手术，虽然是个小手术，但要花时间照顾，所以上班时有些力不从心，出现了一些小问题。老板何总了解情况后，把他叫到办公室，不仅把年假调休给他，让他照顾亲人，还给了他2000元的慰问金，让他非常感动。

员工们究竟需要什么，以及如何满足他们的需要呢？其实方法有很多种。比如与他们多进行交流，不仅了解他们的工作内容，对他们的生活也要有一定程度的了解，这样在他们遇到一些问题时，或者工作出现问题时，能及时地找出原因所在，及时地处理问题。

作为一个企业管理者，及时适当地关注员工心理，并在必要的时候给予他们一定的物质奖励，不仅会提高员工的积极性，还可能会留住一名“忠心耿耿的有能力者”。

【案例启示】

作为一个企业管理者，要学会抓住员工心理，切忌吝啬处事，凡事要多为员工着想，多为员工提供一些小小的物质奖励，这不但拉近了与员工的距离，也大大地促进了企业凝聚力的提高，促进企业稳步发展。不过物质奖励的提供也要点到为止。过于频繁发放员工奖励反而会削弱员工对物质激励的重视度，造成员工认为发放物质激励是正常的，一旦频率没有这么大，反而会引起员工的不满，所以“拿捏”好这个度非常重要。同时，管理者也应注意到一个问题——在物质奖励的同时，也不要将精神奖励忽视了。在员工表现很不错或其需要支持时，一定不要对他的精神需要置之不理，不要放不下领导架子，不好意思，一定要鼓励他，赞美他。

【案例2】

以你的能力，一定能解决这个问题的

【案例】

北京的李总每天上班都会对自己的员工予以赞美，如“小张，这个月你们这个组干得真不错”“小美，你今天化的妆很漂亮”“小王，你的技术真的很高超，很多同事和客户都向我夸赞了你，你也在技术评比比赛中拿到了不错的成绩，但是最近，工作的质量与之前相比还是有一定差距的，这并不是我想要的质量，我想以你的能力，一定能解决这个问题的”等，员工听后，心情更加美丽了，工作也更加卖力，对待身边的同事及客户也不吝嗷地赞美。即使有些员工在工作中出现一些问题或者有一些缺点，管理者予以赞美，不仅能让员工感受到老板能原谅他这个问题或者缺点，同时，为了达到老板赞美的那个样子，也会积极地解决这个问题，改正一些缺点。

【案例分析】

☆ 几句赞美就能促进员工上进心的激发吗

“我们老板真是个好心人，我们团队完成一个项目后，总是能受到老板的赞美，有时会在开会时，点名称赞我们团队里的每一个人”“我昨天穿了一条新连衣裙，李总以及同事们都说很漂亮，让我一天的心情都很好”。从李总手下的员工所听到的都是对李总的赞美之词，这和他平时赞美自己的员工分不开。

其实，李总并没有采取什么特别的措施，在满足员工的一些需求后，如薪资水平、社保等都符合员工的能力以及资历等，适当地夸赞会提升他们工作的上进心。

☆ 精神激励必不可少

精神激励是相对于物质激励而言的。精神激励是指通过非物质的形式对团队成员的心理需要的满足，促进其思想意识的改变、促进其工作活力的激发，让员

工不仅实现了自我价值，也为团队、为公司做出了奉献。

关于精神激励，人们习惯上理解为用社会主义道德、共产主义理想武装劳动者，具体做法是通过思想政治工作和政治学习，学先进、树榜样等。所以，一提到精神激励，就只涉及荣誉称号、表扬以及奖状等。实际上，这是对精神奖励的片面理解。精神奖励还包括以下各种激励形式，如图 1-2 所示。

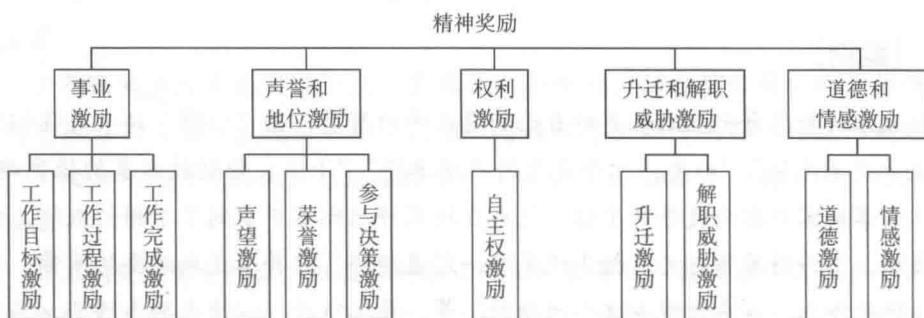


图 1-2 精神奖励的种类

事实上，在物质收入达到较高水平后，金钱等物质手段的激励作用会越来越弱，而精神激励的作用会越来越大，重视对员工的精神激励可以说是十分重要和必要的。

☆ 当有些员工犯错误时，赞美有时比批评更加有效

人无完人，每个人都会出现这样或那样的问题，但当管理者面临这样一个结果时，会采取什么样的解决方式，是严厉的批评还是在适当的赞美中予以督促其解决？

许多管理者在采取一些激励措施时，对员工是否符合这种激励方式不进行考虑，对员工的需求也不进行认真分析，而是采取“一刀切”的方式对待每一位员工，那么结果可能会背道而驰，与管理者当初所想的完全相反。

一名一直不错的员工，最近工作却出现一些问题，责骂他可能会招致他对你的不满甚至是怨恨，这种情况，其实不如赞美一下他以前的工作成绩，让他相信自己有能力处理好工作以及工作中出现的问题。

【解决之道】

☆ 赞美措辞要恰到好处，不能夸大事实

当管理者予以赞美时，要恰到好处，实事求是。管理者夸赞员工的优点，其他团队成员也是能够看到以及认可的。

管理者对于这一夸赞点，要实事求是，不能夸大，否则会出现一些问题，比如：①被夸赞成员出现自负的情绪，误以为自己就是领导所夸的那个样子，从此不再努力，工作的积极性也大大降低。②造成团队中其他人的不平衡，甚至反感。其实，团队里的成员对于被夸赞点都是可以看到的，即使心里有些想法，但确实存在。如果夸大了事实，团队里的其他成员不仅从心里不认同，不服气这个“榜样”，反而会引起一些猜疑，这样会引起反作用，不仅没有将下属之间的凝聚力汇聚在一起，反而离间了彼此，给管理者本身也带来一些新的问题。

此外，如果管理者夸大事实，还会助长不良风气。一些员工因为小小的进步就获得了夸大的表扬，会产生造假、浮夸、邀功请赏的情况。原本是作为激励手段的赞美就会演变成员工心目中贪慕虚荣、谋私利的工具，其本身的积极影响反而变得不重要，这是每个企业管理者都不想看到的结果。

☆ 放下领导架子，真心诚恳

真诚的赞美、发自内心的赞美，才能被每一位员工认同。如果只是为了赞美而赞美，会取得反效果，别人认为你是敷衍了事、虚伪等。每个人都不会将赞美和赏识拒之门外，但于这种虚假的赞美、居高临下的美言，有的员工可能会当作耳边风听听就算了，有的员工反而会产生厌烦的情绪。

每个人都有闪光点，每个行业也都会出现“状元”，所以管理者不要吝啬对于员工的赞美，更不要抱着“我是老板，我出薪资，他们做得好也是应该的”的心理，只有真心诚恳地予以赞美，激励的效果才会如约而至。

☆ 赞美员工要懂得“雨露均沾”

管理者在大庭广众之下总是固定地夸奖同一位员工，会让其他未被表扬的同事产生嫉妒心理。管理者的赞美越多，他们的嫉妒心越重。如果管理者的夸奖内容又言过其实，过于浮夸，只会让其他员工更加厌烦管理者。他们不但会看不起被表扬的员工，还会从心里认定管理者做事偏袒，怀疑管理者是不是别有用心。企业管理者应做到以点带面、以面带全地表扬员工，尽量避免给其他员工带来心理不适，这样才具有“激励个体，鼓舞全体”的效果。赞扬别人要懂得“雨露均

沾”，夸赞一个人的同时，也要对他人的工作给予鼓励，这才是正确的表扬方式。

☆ 对于一直不错最近有问题的员工，要更加赞美、肯定他们以前的工作

有的员工工作一直非常不错，可能由于一些因素对工作造成了影响，如家里的琐事、进入工作懈怠期等，从而在工作上出现了一些问题。这时，管理者不能只看到员工出现的问题，一味地盯着这个问题，更不能抓着这个问题不放对员工进行批评训斥。而应该进行积极的引导，赞美、肯定他们以前的工作，增强他们的工作信心，引导他们解决目前工作中出现的问题。

相比其他人的赞美来说，管理者的赞美对员工来说其实更加有效，如果你想管理方法上超越自我，改变其他人的态度和举止，那么给他一点你的赞美，用你的一点点赞美，让他改过自新，或者保持优秀，一定会取得非常理想的效果。

【案例启示】

管理者一定不要吝啬赞美你的员工，以下几点一定要牢记在心：①措辞恰到好处，不能夸大事实；②真心诚恳；③赞美员工要懂得“雨露均沾”；④对于一直不错但最近有问题的员工，要更加赞美、肯定他们以前的工作。

一个成功的管理者，一定要融入团队中，你的表扬才能发自肺腑，深得人心，从而起到激励员工进步的作用。

【案例3】

小李，你不要泄气，我亲自去试试

【案例】

“小李，你不要泄气，我亲自去试试”“我们每天到公司的时候，张总都已经到了”，在特殊时期，管理者自身的表现非常重要。表率作用能够形成一种巨大的影响力，管理者如果能够做好榜样，就能以一种巨大的号召力来凝聚公司的力量，从而形成巨大的战斗力。在企业困难时期，管理者要以身作则，带领团队共

渡难关，自己绝不能自甘堕落、抱怨不停，而要精神百倍地迎接挑战，为员工做好表率。

【案例分析】

☆ 做好表率，激励员工

企业管理者都希望自己麾下能有一支高素质的员工队伍，其实员工们也希望有一位高素质的领头人，跟着优秀的领导做事，自己才会有好的前途和未来。管理者地处高位，责任重大，应时刻注意自己在员工心目中的形象。“我们每天到公司的时候，张总都已经到了”，这种印象，不仅给员工树立了榜样，在员工心中的权威性也会提高。“小李，你不要泄气，我亲自去试试”，这位老总不仅自己做表率，同时也鼓舞了员工，估计没有几个员工会不喜欢这样的老总。

许多员工心中的怨气多半来自对公司和管理者的不满，有的领导者对员工的要求非常苛刻，但对自己却没有什麼要求和底线，员工当然会义愤填膺。管理者要求别人做到的事，自己首先要能做到。

【解决之道】

☆ 严格要求自己

有一种现象很令人遗憾——很多管理者达到一定级别后，过去的标准就抛之脑后了，任何学习或进步似乎也不需要了，但却希望他们的员工遵守这些标准。更有甚者，管理者认为他们自己做不做并不重要，他们的职责是命令别人去做。事实上，每一个人都清楚尊敬是赢得的，通过发号施令来获得别人的尊敬是不现实的，发号施令并不是有效的领导方法；反之，身体力行是最有效的领导方法。

一个团队中的员工往往会自觉或不自觉地对管理者的工作习惯和修养进行模仿。由于管理者的职责高于普通员工，其影响力也非一般人所比。管理者的一言一行、一颦一笑都会受到员工的审视和效仿。这种普遍存在的“向官”效应，决定了管理者必须牢固树立榜样意识，严于律己，在行动上为员工做好表率。

管理者应该要树立一种心态——不断进行充电，不断完善自我，为自己制定“高人一筹”的标准，虽做不到最好，但追求最好的心愿和行动必须要有。管理者要注意的很多，比如注意穿着和仪表，注意言语谈吐，注意举止行为，善于调