

别告诉我 你会带团队

不是所有人都可以成为年薪百万的管理者

马勇◎著



别告诉我 你会带团队

不是所有人都可以成为年薪百万的管理者

马勇◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

别告诉我你会带团队 : 不是所有人都可以成为年薪百万的管理者 / 马勇著. — 深圳 : 海天出版社, 2018.4 (2018.6重印)

ISBN 978-7-5507-2291-0

I. ①别… II. ①马… 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005710号

别告诉我你会带团队 : 不是所有人都可以成为年薪百万的管理者

BIE GAOSU WO NI HUI DAI TUANDUI : BUSHI SUOYOUREN DOU KEYI CHENGWEI NIANXIN BAIWAN DE GUANLIZHE

出品人 聂雄前
责任编辑 南芳
责任校对 万妮霞
责任技编 梁立新
装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15
字 数 189千
版 次 2018年4月第1版
印 次 2018年6月第2次
印 数 4001—7000册
定 价 48.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



P R E F A C E

带团队是一门学问

刘昕

中国人民大学公共管理学院组织与
人力资源研究所教授、博导

拿到马勇的《别告诉我你会带团队》的书稿，我尽快认真通读了一遍。之所以对这部书稿如此感兴趣，一方面因为我一直对团队建设和团队管理的主题非常关注，另一方面也因为马勇是我博士毕业后刚到中国人民大学劳动人事学院任教时带过的一位学生，在他毕业后我们依然保持着联系，我对他的工作情况和想法比较了解。

作为在国内较早从事人力资源管理教学、科研和咨询的学者之一，我早期的工作主要是跟企业的人力资源管理部门打交道，研究的多为人力资源管理领域的专业问题，授课对象也多为企业的人力资源管理从业者以及未来的人力资源管理工作。在多年讲授人力资源管理课程以及做了 20 多年的人力资源管理咨询项目之后，我越来越清楚地看到，一家企业的人力资源管理水平高低绝非仅仅取决于人力资源管理部门的专业水平高低。相反，企业高层管理人员的人力资源管理理念以及中层管理人员的人力资源管理能力同样是决定一家企业的人力资源管理水平的

两大至关重要的决定因素。换言之，专注于人力资源管理职能内部的所谓三支柱模型（人力资源共享服务中心、人力资源业务伙伴、专家中心），远不如包括高层管理人员、非人力资源经理、人力资源经理在内的新三支柱模型更有价值。事实上，一家企业的人力资源管理主要包括两个大的方面：一是各项人力资源管理制度的建设，二是各级经理人的团队管理能力和领导力的培养。两者缺一不可。正因为如此，在最近十几年来中，我更多地是针对企业中高层管理人员讲授人力资源管理和团队建设方面的课程，而并非以人力资源管理技术和职能为授课内容。

马勇在2001年从中国人民大学劳动人事学院毕业之后，首先去的是中国第一家中外合资的电信运营商——深大电话有限公司，后因工作出色被调动到上级单位——广东省电信公司的人力资源部任职，在这段时间里他一直从事专业的人力资源管理工作。2007年他担任39健康网副总裁，后来还担任过一家从事互联网人力资源管理业务的新三板上市公司——一览网络的副总经理。可以说，马勇完成了从科班学习到人力资源管理专业的职场历练再到成功变身企业高管的发展历程，对人力资源管理的制度建设以及团队管理有着不同角度的深刻体验。

马勇的这本新书从“选人才、建规则、管目标、练才能、聚人心”五大方面，用大量的亲身经历和真实案例，讲授了建设和管理好一支高绩效团队的核心要点。书中的很多观点不仅是我非常认同的，而且也是我在给很多中高层管理人员授课时经常提及的。

第一，团队建设和团队管理必须是从选人开始。任何一位管理者都没有能力去改变所有的人，对于已经走上了职场的成年人来说，知识经验是可以积累和不断增长的，但人格特点和价值观却往往是无法改变的。因此，选择正确的人是建设和管理好一支团队的起点，如果选错了人，那么此后所做的一切往往都是费力不讨好。正如马勇在本书中谈到

的，责任心几乎是做好任何一种工作所必需的人格特点，不讲诚信者则往往会对组织造成极大的隐患。此外，一旦发现员工的人格特点、价值观以及能力等与组织或岗位的要求不匹配，又无法在组织内部为其找到其他的合适位置，最好的做法就是“请走人”，做到所谓的“心善刀快”，即在辞退的过程中给予当事人足够的尊重，但辞退本身一定要快刀斩乱麻，不能拖拖拉拉。

第二，团队必须有规则。对于任何一个团队来说，规则都是至关重要的，它是团队正常运转以及长期健康发展的重要保证。这种规则一方面表现为组织制定的各种正规制度和流程。正式的制度和流程等是确保团队日常工作高效运行的重要基础，它可以在一定程度上避免出现工作混乱和责任不清的情况，减少团队内部的不必要交易成本。比如，这本书中提到的不同类型岗位的前后任工作交接制度以及如何开好周例会和经营分析会等方面的流程和制度规定。规则的另一方面表现为基于核心价值观确定的行为规范以及非明文的行为指南。价值观一致是任何一个高绩效团队都具备的最重要特点之一。团队成员的行为是否能够充分体现团队的价值观应当受到高度重视。团队需要基于共享的价值观制定一些清晰的行为规范，为员工提供重要的行为指导，不仅如此，价值观还会在没有明文规定的情境下成为员工采取行动的重要指南。

第三，团队必须做好目标管理工作。团队是以实现某些共同目标为目的而组建起来的，因此，一个团队必须能够产生公认的共同目标以及通过有效的执行达成这些目标。从团队建设的角度来说，围绕组织目标界定和实现团队绩效目标是第一位的，因此，这就要求每一位团队领导者能够在理解组织战略目标和团队应当随之达成的目标前提下，将组织目标和团队目标转化为员工个人的绩效目标，从而将组织战略最终转化为员工的行为，确保组织各项战略目标的落地。此外，在确保团队绩

效目标达成的同时，团队领导者还需要关注员工个人的职业发展，与他们共同制定切实可行的职业发展目标，并且为他们提供各种职业开发的机会，帮助员工与组织共同成长。事实上，中国大多数企业的绩效管理工作之所以流于形式或效果不佳，很大一部分原因在于各级管理人员对组织绩效目标和员工职业发展目标的理解存在偏差。

第四，团队成员必须具有充分多样化且互补的技能。一个团队仅仅具有共享的价值观和共同的目标还不够，如果团队成员的技能过于单一或同质，或者技能水平不尽如人意，也很难成为高绩效团队。团队的整体技能一方面可以通过团队成员的挑选来进行搭配和组合，另一方面还需要通过进入团队之后的培养和开发来提升。本书在这部分内容中提到了几种提高团队成员技能的非常重要的做法，其中包括对团队成员的工作提出严格要求，向团队成员传授必要的工作习惯和工作方法，为团队成员提供岗位轮换和各种培训机会，建立双导师制以及要求团队成员来担任培训讲师，等等。这些做法都非常有利于提升团队成员的工作能力，不仅有利于确保达成高水平的团队绩效，而且能够为团队成员个人的成长和职业发展提供积极的帮助。

第五，团队管理要以人性为本。团队是一个由活生生的人组成的群体，如果不能了解人性的本质，不能有效激发人性的光辉，同时遏制人性中潜在的消极甚至丑陋的方面，则团队很容易土崩瓦解。在这方面，团队的相关制度设计必须基于正确的人性考虑，通过薪酬、晋升等各种利益来引导团队成员为团队整体绩效做出贡献。另一方面，还需要通过广泛深入的沟通和交流以及良好的团队文化建设，营造一种团结向上、相互关心的氛围。在本书中，马勇总结了如何通过正确的表扬和批评、举行庆祝活动、组织运动和旅游以及享用美食等各种方式活跃团队气氛、激发团队活力的方法，很有借鉴意义。

除了上述内容，马勇在本书中谈到的其他一些观点我也非常认同。比如，人力资源管理的相关决策应当尽可能建立在数据的基础上，从而增强人力资源管理决策的有效性，同时降低人力资源管理决策的风险。事实上，近十年来，以谷歌为代表的一批优秀企业已经将这种循证人力资源管理的新思维转化到企业的人力资源管理实践之中，并且为企业带来了大量的成本节约，同时大大提高了企业的各项人力资本投入带来的各种货币和非货币产出。再比如，一些确实无法胜任的管理人员应当尽快从管理岗位上下来，因为这些人不仅浪费了企业的资源，而且耽误了企业的工作，实际上给企业造成了多方面的损失。

对于一位人力资源管理领域的实践者来说，要把自己多年的管理经验和感悟整理成文字并非易事，只有那些具备一定的理论修养和大量实践积累，同时还有一种与人分享的强烈愿望和不断挑战自我勇气的人，才能够完成这样的工作。感谢马勇为我们贡献了这样一本具有极高实践价值的实用管理书籍，同时我也向大家隆重推荐此书。



前言

F O R E W O R D

坏领导 or 好领导

曾经，一位离职已久的同事在 QQ 上给我留言：“马总，过去我在你的手下工作，别的部门同事都说，你不是一个好领导，因为你对我们太严格、要求太多，但我不这么认为，因为我觉得这是对我的一种锻炼。”看到这儿，我会心一笑，回了一个笑脸给她。

不一会儿，她又发过来一段话：“现在看来，当年说那些话的人，这几年既没有什么变化，也没有任何成长。”从她的言语中，我能够深深地感受到她发自内心的骄傲，那是一种比别人成长速度更快、工作更有成就感的骄傲。

回想她在我手下工作的时候，最初只是负责前台的工作。当年，行政部 3 位同事中 2 位休产假，偏偏又碰上 4000 平方米的办公室装修，行政部只剩下她还在岗。当我把装修项目交给她时，她异常诧异，这么大的项目，怎么会交给一个毫无经验的前台来负责？为了消除她心中的疑惑，我告诉她：“有挑战才会有成长，每个人都是通过做超出自己‘能力边界’的事情来提升自我，况且，我还给你配置了一个经验丰富的工程监理辅助你开展工作，这么好的一个锻炼机会，难道你不愿意尝试一下？”

就这样，被我“连蒙带骗”，她接下了办公室装修的项目。在3个多月的工程期间，她先后涉足了供应商选择、合同谈判、方案设计、软装布置、消防空调购置、办公家具安装等几乎装修中的每个环节，她的手机基本上每天都能被打爆，很少能在晚上9点前下班。让我欣喜的是，在规定时间内，她不仅高质量地做好了前台的本职工作，还圆满地完成了装修项目，得到公司上下的一致好评。后来，她因为生小孩离开公司，再工作时成为一家中型企业的行政部经理。类似的下属我带过不少，大多数开始时是一张白纸，但是训练2—3年后，他们基本上都能成为业务或管理骨干，后来他们大多都有了更好的工作机会，例如招商银行、恒大集团、1号店、华侨城、富安娜、阿里巴巴、YY等公司。

很有意思吧，在一些人心目中的坏领导，在另外一些人心中却是好领导，正如莎士比亚所言“一千个人眼里有一千个哈姆雷特”，不同的人即使对待同一领导者也有着截然不同的评价标准。那是不是意味着，我们无法找到一个标准来衡量什么是好的领导？我想，如果真的要找一种标准来衡量什么是好的领导，这标准只能是一个，那就是帮助团队人力资本增值的同时也帮助组织资本实现了增值。

因为工作的缘故，我接触了大量的管理者，令人沮丧的是，富有经验的管理者实在是太少。随着人力成本的不断攀升，人力成本已经成为企业不可忽视的成本，对于服务行业而言更是如此。因此，管理人才的匮乏与能力不足，导致企业只能招聘高价的成熟人才，无法有效培养年轻人才，无力发挥团队的生产力与效率，这对任何一个组织而言都是资源的巨大浪费。可以说，对于任何一个市场化运作的企业而言，如何能够培养出一批合格的管理者，已经成为企业迫在眉睫的工作任务。

诚然，市面上有关管理的书籍汗牛充栋，琳琅满目：要么是介绍华为、阿里巴巴、微软等世界500强大型企业的经验，一时半会用不

上；要么是高校象牙塔中学者的管理理论，大部分都远离实践；此外，市场上还充斥了大量东拼西凑的编著类书籍，真正从带领团队一线管理实践出发的书籍少之又少。我想对于身处一线的管理者，最需要的不是管理理论，而是告诉他们怎样管理团队才最有效。为此，几年前我就开始构思，如何把自己在团队管理的经验系统地总结出来。基于体系化的考虑，我认为要成为一名优秀的团队管理者，应在“选人才、建规则、管目标、练才能、聚人心”这5个方面有所作为。因此，全书内容均按照此逻辑组织，且紧紧围绕本人10多年的管理实践，本着“少些套路、多讲干货”的原则，期望能够给奋战在管理一线或即将走上管理岗位的读者，提供最有价值的参考。

囿于本人能力有限，书中如有不当或疏漏之处，欢迎各位读者来信指正与批评，联系邮箱是 okmayong@126.com。



目 录

C O N T E N T S

第一章 选人才——永远不要教会火鸡爬树 / 1

一、选到人才的 5 条标准 / 4

- (一) 真心热爱工作 / 4
- (二) 客户导向 / 7
- (三) 正向乐观 / 9
- (四) 会沟通、情商高 / 12
- (五) 富有责任感 / 13

二、坚决不得录用的 5 种人 / 15

- (一) 不讲诚信 / 16
- (二) 带团队入职 / 17
- (三) 频繁换工作 / 20
- (四) 走路慢，做事拖拉 / 22
- (五) 爱给人戴高帽 / 23

三、30 分钟高效识别人才 / 25

- (一) 拨开云雾的素质模型法 / 25
- (二) 杜绝作假的刨根问底法 / 28
- (三) 了解内心的联想词语法 / 30

四、让不胜任的人尽快离开 / 32

- (一) 入职即规划 / 33
- (二) 转正答辩把好关 / 35
- (三) 体面离职 / 37

五、留住需要的人才 / 40

- (一) 管理干部的“三用” / 41
- (二) 挽留在员工离职前 / 44
- (三) 不轻易裁员 / 46
- (四) 撤掉无法留人的干部 / 48

第二章

建规则——理性让团队走得更快更远 / 51

一、不可触碰的团队底线 / 54

- (一) 坚持核心价值观 / 54
- (二) 细化核心价值观 / 56
- (三) 贯彻核心价值观 / 58

二、人人有事，事事有人 / 61

- (一) 简化组织架构 / 62
- (二) 拥抱岗位设计 / 63

三、用制度流程武装团队 / 66

- (一) 好制度长啥样 / 67
- (二) 流程管理出效益 / 72
- (三) 经验传承有办法 / 76

四、开好会，会开会 / 81

- (一) 爱上迎新会 / 82
- (二) 战战兢兢周例会 / 84
- (三) 唇枪舌剑经营分析会 / 86
- (四) 振奋人心开年会 / 90

第三章

管目标——把公司期望的事情做成 / 93

一、管理就是管目标 / 96

- (一) 规划的障碍 / 97
- (二) 为明天而规划 / 102
- (三) 清晰划分目标 / 106
- (四) 目标从何而来 / 109

二、难也要达成目标 / 112

- (一) 定目标，方法留给下属 / 113
- (二) 活用绩效考核 / 115
- (三) 清单管理工作任务 / 117
- (四) 明确优先次序 / 120

三、帮下属找到职业目标 / 121

- (一) 对下属的人生负责 / 121
- (二) 皆是可造之才 / 123
- (三) 成长双通道 / 125
- (四) 职业规划落到纸上 / 127

四、决策不是拍脑袋 / 131

(一) 决策的 3 个步骤 / 133

(二) 用数据说话 / 137

(三) 降低决策风险 / 142

第四章

练才能——员工有挑战才会有成长 / 145

一、管理者牢记 5 件事 / 148

(一) 严格才是爱 / 148

(二) 不做俄罗斯套娃 / 150

(三) 管住自己的手 / 151

(四) 因人施教 / 153

(五) 不做问答题，只做选择题 / 155

二、干出来的能力 / 156

(一) 多做事 / 157

(二) 快比慢好 / 159

(三) 好是第一位的 / 161

(四) 省心省力靠偷懒 / 163

(五) 创新无止境 / 166

三、要成长，先轮岗 / 168

(一) 加速新人成长 / 169

(二) 工作丰富化 / 170

(三) 无轮岗，不提拔 / 172

(四) 防范人事风险 / 174

四、不一样的学习 / 176

- (一) 双导师 / 177
- (二) 阅读让人进步 / 180
- (三) 人人都讲专业课 / 182
- (四) 看电影学成长 / 184
- (五) 不花钱的培训 / 185

第五章

聚人心——让团队持续充满激情活力 / 189

一、无处不在的团队沟通 / 192

- (一) 善待批评你的人 / 193
- (二) 午餐不仅是午餐 / 194
- (三) 新人沟通的正确姿态 / 195
- (四) 绩效面对面 / 198
- (五) 全员沟通的“三板斧” / 201

二、差异化的表扬与批评 / 205

- (一) 小胜小庆，大胜大庆 / 206
- (二) 当众表扬，单个批评 / 209
- (三) 多集体奖，少个人奖 / 211

三、爱工作更爱生活 / 212

- (一) 我们都爱旅游 / 213
- (二) 运动，让我们更健康 / 215
- (三) 吃遍天下美食 / 216

推荐语 / 219

第一章

选人才——永远不要 教会火鸡爬树