

管理狠一点 团队稳一点

5个维度、10大法则，
带你打造战无不胜的精英团队

王海山◎编著

An Iron Hand
Secures Team
Cohesion

管理狠一点 团队稳一点

5个维度、10大法则，
打造战无不胜的精英团队

王海山◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理狠一点, 团队稳一点 / 王海山编著. — 北京 :
中国友谊出版公司, 2017. 9

ISBN 978-7-5057-4151-5

I. ①管… II. ①王… 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 196398 号

书名	管理狠一点, 团队稳一点
作者	王海山 编著
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	三河市文通印刷包装有限公司
规格	787×1092 毫米 16 开 19 印张 226 千字
版次	2017 年 10 月第 1 版
印次	2017 年 10 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4151-5
定价	39.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

前言

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。之所以是最好的时代，是因为这是一个全民创业、万众创新的时代。遍地都是机会，到处都是希望。只要你有一颗不甘于平庸的心，只要你有敢于冒险的精神，只要你拥有不破不立的魄力，只要你敢于在创业的路上对自己狠一些，你就有颠覆、逆袭的希望。只要你有梦想、敢拼搏，你就有让梦想照进现实的机会。之所以是最坏的时代，是因为这是一个竞争已经完全白热化的时代。全民创业的大背景下，每一天都有成千上万的勇士踏上自己追逐梦想的征程。同样，每天都有成千上万的勇士在冒险的途中倒下成为烈士。

强者为王，商场不相信眼泪，在我们驾驶着自己的企业之船行进于这沉船无数的激流中时，已经无法再奢望什么风平浪静，我们唯一能指望的就是拥有一艘稳固的企业之船和船上的这支稳定的团队。拥有一支稳定的团队是所有在当下白热化的竞争中搏命的企业最大的愿望。这支能支撑企业之船永不沉没的稳定的团队，应该是什么样子呢？

稳定的团队，需要一位有着超级影响力的领导者。他浑身上下散发着人格的魅力之光，吸引着有志之士在他身旁聚集，并心甘情愿地跟他一起同甘共苦。他有着敏锐的嗅觉和果敢的决策力，在机会面前他敢于一马当先，一旦确定方向就毫不犹豫地率先入场。在危机面前，他果敢刚毅，敢于壮士断腕。

稳定的团队，需要一股敢于短兵相接、近身肉搏的铁血精神。在生死搏命的商战中，他们高举信仰的大旗，坚定不移地把团队的目标作为自己前进的方向。他们彼此信赖，敢于把后背交给自己的兄弟，他们敢于付出，他们以自己的团队和兄弟为骄傲，他们把为团队做出的贡献和付出看作是无上的光荣。

稳定的团队，人人都是英雄，他们有着英雄自己的规则和担当。他们敢于为结果负责，他们永远不会在责任面前逃避。他们用结果换取荣誉，他们用汗水浇灌成绩。赢就一起狂，输就一起扛。他们因为奖励而变得更加勇猛，他们因为惩罚而浴火重生。

当然这样一支具有一流执行力和超强凝聚力的团队，不能靠上帝的恩赐。这样的团队需要我们自己打造，打造这样的团队就需要够狠的管理。够狠的管理敢于向结果要生存，以结果为导向，对结果负责。够狠的管理需要狠抓执行，用高效的执行换取更好的结果。够狠的管理，就要敢奖也敢罚，奖就奖得心花怒放，罚就罚得胆战心惊。够狠的管理，用人也必须狠，敢于重用比管理者更强的强者，敢于把合不到一起的天才踢出去。够狠的管理，就是敢于把权力交到最优秀的人手里，只要你有才你就能有权。够狠的管理，在于管理者敢于用能力和魅力说话，敢于把自己的权力关进制度的笼子里，敢冲在下属的前面，敢于跟下属同甘苦、共患难。

这就是稳定的团队，稳定的团队就需要这样够狠的管理。

目录

前 言 / 1

第一章

结果为王，没有结果就谈不上生存 / 001

对结果负责，没有结果就没有生存 / 002

明晰结果心态的三个维度 / 006

要结果就不要对苦劳妥协 / 012

敢于问责，不问责就得不到结果 / 016

拒绝任何跟结果无关的事 / 022

第二章

狠抓执行，执行不力结果只能变苦果 / 027

认清“执行力三角” / 028

高效执行必须跨过意识门槛 / 033

信息高效传达的五种模式 / 038

告别差不多，差一点就等于零 / 045

三“不”原则狠抓执行过程 / 049

执行狠角需要更狠的时间管理体系 / 054

第三章

狠在奖惩，奖要奖得心动、罚要罚得心惊 / 061

奖要奖得心驰神往，罚要罚得胆战心惊 / 062

坚决抵制“法不责众” / 067

找准员工的需求痛点 / 072

永远不要搞功过相抵 / 076

踢他一脚，还要带他一起上路 / 080

正确归因，开启自我奖惩模式 / 084

第四章

用人要狠，人员动起来团队才够稳 / 089

敢用比自己更优秀的人 / 090

引入“破坏者”激活团队竞争意识 / 094

让勤奋却不聪明的人走开 / 099

把德才兼备的“错位者”请出去 / 105

处理“刺儿头”的艺术 / 110

毫不犹豫地干掉最后一个 / 116

第五章

敢于授权，敢把权力放出去 / 121

别把权力看得太死，分一点给别人 / 122

拒绝伪授权，敢把授权进行到底 / 129

大权独揽，小权分散	/ 135
授权要精准，让合适的人做合适的事	/ 140
用人不疑，疑人不用	/ 145

第六章

文化狠一点，铁血精神打造铁血团队 / 149

把信仰的力量发挥到极致	/ 150
目标一致，所有人的目标都是团队的目标	/ 154
信赖，敢于把后背交给队友	/ 159
自豪感，让他因团队而自豪	/ 165
没有完美的个体，只有完美的团队	/ 169
拒绝谣言，做到“三个统一”	/ 174

第七章

制度狠一点，制度不狠、团队不稳 / 181

铁一样的团队需要铁一样的制度	/ 182
敢于把权力交给制度	/ 186
好的制度要明确对和错	/ 190
实用才好，别拿制度当花瓶	/ 195
执行制度谢绝讨价还价	/ 200
制度之下，没有局外人	/ 204

第八章

战略决策，狠者生存的团队“格斗技” / 209

没有战略，企业还能活多久	/ 210
--------------	-------

眼光要狠，定位要准	/ 215
战略突围，专注于一点	/ 220
战略不落地，就是一纸空文	/ 225
果敢迅速，别在犹豫中错失良机	/ 229

第九章

情感投资：人情味给员工归属感 / 235

团队比团伙多一个归属感	/ 236
准确而真诚的赞美让员工心花怒放	/ 241
过生日，打破“吃饭”和“发钱”困局	/ 247
对家属的关怀会让他们生死相随	/ 253
叫其名，更要称其位	/ 258
攻心为上，情感激励的无上法则	/ 263

第十章

影响力修炼，发挥领导的表率作用 / 269

榜样作用，自己做到再要求员工	/ 270
领导激情饱满，下属不敢懈怠	/ 274
有担当、能担当、勇于担当	/ 280
幸福感，把正能量传给下属	/ 284
展现魅力，让下属追随而不是服从	/ 289

第一章

结果为王，没有结果就谈不上生存

作为团队管理者，够“狠”就必须弄明白团队只有靠结果才能生存，够“狠”就得秉承结果为王的理念向团队“狠”要结果。整个团队都要坚定不移地对结果负责。

对结果负责，没有结果就没有生存

从事团队管理咨询的这些年中，经常能听到一种貌似冠冕堂皇的说法：“我们追求过程，不看重结果。”而且绝大部分秉承这种理念的人往往可以不假思索地讲出一套听起来仿佛无懈可击的哲理，并能够不时地抛出几句古圣先贤的经典名言。但是另外一个比较尴尬的现实却是，说过这些话的人如果在接下来的时间内没能及时醒悟并调整自己的认知，他们将很快遭遇到最大的生存危机，无论是个人还是管理者皆是如此。而且是职位越高，影响就越大。个人断送的是自己的职业生涯，管理者断送的则是一个团队，甚至是一家企业的生存权利。那么，这就说到了另一个话题：“我们凭什么生存？”

这个问题我曾经在不同的场合跟不同的团队管理者进行过沟通。问题的答案可谓五花八门：

“我们的生存依赖于永不止步的创新。”

“支撑我们的是上下一心的团结和一不怕苦、二不怕难的奋斗

精神。”

“我们拥有最佳的商业模式和最好的战略决策。”

.....

坦白地说，这样的回答我们很难说它是错误的。它们都从不同的侧面说明了团队生存的某些必要因素，能给出自己的见解也说明我们的沟通对象都拥有一定的管理能力和资历。但是从团队管理和企业生存的角度来讲，这些答案算不上是最恰当的，因为它们没有准确地展现问题的实质。最佳的商业模式、最好的战略决策、团结和奋斗的精神以及永不止步的创新这些方面都对团队和企业的生存与发展起着很大的作用。但是我们应该看到，这些通通都是条件，而且是必要不充分的条件。但凡一个团队能够很好地生存和发展，都会满足这些条件，但是这些条件却不能决定团队的生存和发展。从本质上来说，决定团队生死的因素只有一个——结果。而且是只有一次，不可更改。创新也好，战略决策也好，团结奋斗、辛苦付出也好，都有重新再来的机会。开始做得不够好，过程中可以修正和调整。第一次不够好，还可以重新来过。唯独结果不可更改，好的结果，能够给我们的团队争取更好的生存空间和资源，一旦出现坏的结果那么我们的团队将会不可避免地面对生与死的考验。再好的决策、再多的努力和付出也都于事无补。

例如，一家发展还算不错的公司，准备拓展海外市场。前期必定会做充分的市场需求调研，制订详尽而极具针对性的战略计划，也会派出精干的拓展团队，而且整个团队上至团队的负责人，下到一线的基层员工，也都会为既定的战略目标而努力拼搏。但是即使是这样，如果在既定的周期内没能取得好的结果的话，结局会是什么样的？乐观一点估计：公司总部将会对团队进行一次大换血，而首当其冲的就是这个团队

的负责人。如果情况糟糕一点，公司完全会因为这个不好的结果而放弃拓展海外市场的计划。这时整个团队的生存都将会因为这个结果而受到威胁。

结果决定生存，这绝不只是某个人的一己之见。著名企业家史玉柱先生在“赢在中国”的比赛现场就曾经对参赛选手抛出过类似的问题：

“如果你是一个老板，公司在年初制定了一个项目，然后由两个团队分别负责实施，年底绩效考评的时候只有一个团队完成了既定的目标。但是另外一个没有完成目标的团队却比完成目标的团队更加辛苦，他们为了工作连续加班，从上到下都拼尽全力。不过很遗憾，不管他们有多么努力，结果就是没能完成目标。这时候公司有一笔高额的奖金，你将如何分配？”

第一位选手的回答是：“虽然有一个团队没能完成目标，但是我能看到他们的辛苦，他们这个团队的这种肯于付出、不辞辛劳的黄牛精神值得提倡。所以我会分出一小部分奖金给他们，以示对这种精神的肯定。”

相对于第一个选手的回答，第二位选手的答案就显得有些圆滑：“我会认真了解他们没能达到目标的原因所在，然后再根据具体的情况来决定奖金的分配。”

第三位选手是这样回答的：“这个不存在什么争议，也不需要过多的斟酌和思考。高额的奖金是对完成目标这个结果的奖励，完成了自然就应该得到全额的奖励，没有完成也就没有权利和理由来分享奖励。”

我们先不说史玉柱先生最后的答案，光看第一位选手的回答我们不难看出这里面多少有一些“追求过程，不看重结果”的成分。最起码对结果还没有足够看重。这样的团队管理者在回答“企业和团队靠什么

生存”这个问题时多半会给出“支撑我们的是上下一心的团结和一不怕苦、二不怕难的奋斗精神”这样的答案。这就说明，这样的团队管理者还不具备结果为王的意识。在竞争残酷的商业时代，这样的团队管理者、这样的团队前景多半是比较暗淡的。

从第二位选手的先要调查了解没能完成目标的原因，然后再做决定的说法可以判断他也不具备结果为王的意识。当然这并不是说我们不要去了解失败的原因所在，作为管理者，我们绝对是要把失败的原因彻底弄清楚的，但是弄清楚失败的原因的价值在于改进和警醒，而不应该用来干扰管理者对结果的态度。

用结果决定团队生存的商业思维来判断这两类团队管理者，可以认定他们是没有结果为王的意识的，作为商业时代的团队管理者，他们显然对结果的要求还不够“狠”。这样不够“狠”的管理者在身经百战的企业家眼里多半是不合格的。

现在我们再来看史玉柱先生自己的答案：“我一定不会给他们奖励，但是我会发年终奖的当天请他们吃一顿饭。”那么，请他们吃一顿饭算不算是一种变相的安慰和鼓励呢？也不尽然。因为史玉柱接下来还有一句话：“我会告诉他们，功劳对公司才有贡献，苦劳对公司的贡献是零。”

我们有必要重复并牢记这句话：“功劳对公司才有贡献，苦劳对公司的贡献是零。”这才是真正的结果为王的管理理念，这样的管理者才是足够“狠”的团队管理者。这也是对“企业和团队靠什么生存”这一问题最贴切的诠释。作为团队管理者，够“狠”就必须弄明白团队只有靠结果才能生存，够“狠”就得秉承结果为王的理念向团队“狠”要结果。整个团队都要坚定不移地对结果负责。

明晰结果心态的三个维度

我们的团队靠什么生存？毫无疑问是结果，这一点我们已经达成了共识。但是我们必须得明白一点，在通往结果的道路上有各种不在我们意料之内的困难在等着我们，它们是我们获得结果的障碍。那么，我们的团队如何在工作中得到我们想要的结果？或者说，我们要对结果负责首先要做的是什麼？那就是心态，没有结果心态，我们所谓的对结果负责就只能成为一句空话。

那么，什么是结果心态？我们先从一些常见的事情来认识结果心态的几个特征，然后自然就会对结果心态有一个全面和深入的认知。

比如说，周末想约几个朋友一起聚一下，有的人可能就会坐在家里想，我该约上谁？该约去哪里？我们又该一起做些什么？然后又会想，某某会不会因为有别的事情要做而无法赴约……总之，在这样的心态下，总会有各种不同的问题和顾虑蹦出来干扰我们。我们想要一个让所有人都开心的、完美的聚会，但是实际上我们多半会在与各种假想的障

碍的纠结中而废掉整个周末。

还有一种做事的心态，如果想在周末找几个朋友出去散散心，就会立即拿起电话打给所有想要邀约的朋友。然后就会知道谁有时间一起出去，谁还有别的事情要忙，并约定一下聚会的地点，然后等大家聚齐了之后再一起商量去吃饭还是去唱歌。这样最多半个小时的时间所有要出去的朋友就都已经在去聚会的路上。

同样的一件事情，完全是两种截然不同的结果。而出现这种不同结果的根本原因就是心态，而后面这种先把事情做起来，在过程中解决问题的心态就是我们要说的结果心态。行动第一就是结果心态的第一要素。

要打造一个对结果负责的团队，就必须让团队的成员都有行动第一的意识。为什么必须行动第一？从心理学的角度来讲，我们需要用行动来让自己和他人相信，我们是在做一件事情，而不仅仅是一种假设。就拿邀约这件事情来说，当你拿起电话的时候其实就是在告诉自己：我是在邀约朋友一起聚会。这是一件正在做的事情，你就会跟朋友说我们有一个聚会你有没有时间参加。你就会很认真，你的朋友也会马上给你一个明确的回答，如果他要参加聚会就会继续和你一起促成进一步的细节，比如，什么时间，什么地点。

但是如果你没有真正意识到这是一件正在做的事情，而只是一种想法，即使你开始了跟朋友的通话，也多半只会说：“好久没见了，什么时候咱们找个地方聚一聚？”

而对方也多半会这么回答：

“好呀，找个合适的时间咱们聚聚。”

如此这般就会成为一种彻底的寒暄。没有行动第一的引导，我们的聚会多半会没有下文，我们永远等不到那个“合适”的时间，也就永远

没有聚会。

这就是行动第一给我们带来的真实感。有句老话说得非常好，它特别能体现感觉为真对我们行动的影响——“让吃饭，看紧慢”。

到别人家里去，到了饭点跟主人说我要告辞了，主人会做出挽留。这个时候留与不留，促成我们做出选择的的就是行动给我们带来的“感觉为真”。如果主人家已经把各种食物都摆上桌了，并且已经拉着你就座了，这时候，主人的行动就会让我们“感觉为真”，我们就会相信主人家是真心留客，却之不恭，就会选择留下来一起吃。如果主人家只在嘴上挽留，说什么你不能走、你走了就是不给我面子之类的话；家里清锅冷灶，也迟迟不见起身，那不管主人家话说得多亲切、多诚恳，你也不会留下来。行动第一对我们的影响就是这样明显，感觉为真就做，否则就不做。

行动第一，让由此而来的“感觉为真”促使我们更进一步的行动。这是结果心态的第一要素，但这只是一个开始。那么，结果心态还需要什么？我们先看一个有趣的实验：

这个实验的内容是把六只饥饿的猴子分作三组，每组两只，分别关进三个不同的房间内。每个房间里都有两只猴子和一定数量的食物，所不同的就是实验者有意在摆放每个房间内的食物的时候做了手脚。他们把第一个房间的食物直接放在了地板上，在第二个房间他们直接把食物挂在了房顶，第三个房间的食物被错落有致地悬挂在房间的不同高度。

一切准备就绪后，他们把猴子两个一组关进三个房间仔细观察它们的行动。

第一个房间里的两只猴子看到地面上放着食物，便本能地扑上去抢食并在抢食的过程中开始打斗。

第二个房间的猴子先是在房间里毫无目的地胡乱走动，但是很快它