



MASTER-HAND

高手

不懂带团队，
你还敢做管理

周
婷◎著

设定管理目标

规范流程管理

制定
规章制度

狠抓团队执行

学会有效授权

晋升管理高手

Whoever Leads the Best Team Wins

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

高手

不懂带团队，
你还敢做管理

周婷◎著



MASTER-HAND

Whoever Leads the Best Team Wins



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

高手：不懂带团队，你还敢做管理 / 周婷著. —北京：

中国法制出版社，2018.5

ISBN 978-7-5093-9465-6

I. ①高… II. ①周… 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 107371 号

策划编辑：李 佳 (amberlee2014@126.com)

责任编辑：李 佳 王 悦 (wangyuefzs@163.com)

封面设计：汪要军

高手：不懂带团队，你还敢做管理

GAOSHOU: BU DONG DAI TUANDUI, NI HAI GAN ZUO GUANLI

著者 / 周婷

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 16 字数 / 206 千

版次 / 2018 年 5 月第 1 版

2018 年 5 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9465-6

定价：39.80 元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-66038703

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926)

前 言

“带团队，做管理”，对于很多管理者来说，可能是每天都在研究的课题，几乎大家都能说出自己的一番见解。但若是要让管理者评价一下自己的管理工作，恐怕很多人都会感慨万千：“员工实在是太难管了，为什么他们就不能像我一样敬业呢？”“我每天都有很多不错的想法，也对员工重复了很多遍，可到了执行环节，一切都和我的想象不一样了。”“带团队真是太累了！我就像一个上紧了发条的陀螺，一直不停地旋转，可我的员工却事不关己地四处闲晃……”

像这样一些充满抱怨情绪的话语，相信每一位管理者都会有似曾相识的感觉。团队难带、队伍难管，企业难做几乎早就成了管理者们的共识。根据2015年的数据，我国现有中小企业达到4000万家，占企业总数的99%，但是能够参与世界竞争的企业寥寥无几。私营企业的平均寿命只有2.9年，每年破产倒闭的私营企业多达100万家，能够生存超过3年的企业只有10%。这些令人痛心的数字背后，隐藏着不少亟待破解的管理真相。缺乏懂管理、会管理的管理者，团队就无法持续发展，企业就无法永续前进。

然而，大多数管理者却把自己遇到的一切问题都推给下属和员工，或是归咎于一些不合理的制度，他们可能并没有想到，问题的关键还是

在管理者本身。

说到这里，可能有些管理者会马上开始反驳，因为他们认为自己已经足够负责、足够忙碌、足够辛苦了。他们经常忙于大大小小的会议，忙得不可开交，平时还要事必躬亲，每一件事不论巨细都要一管到底，仿佛不如此就不能体现出自己的领导地位。然而，我们不禁要问：“忙”就是管理吗？“辛苦”就一定能带好团队吗？

事实上，有些工作并不需要管理者亲自去做，管理者之所以会疲于奔命，还是因为他们对管理的意义和目的领会得不够深刻，因此才会误入“歧途”，把没有头绪的白忙、瞎忙当成了管理。

那么，管理者该如何摆脱困扰自己的种种管理难题呢？答案就在这本书中。本书是一本专门为管理者答疑解惑的书籍，在本书中，管理者可以深入团队管理的内核，全方位、深入探索提升领导力、设定目标、落实流程、制定制度、提升执行力、学会授权、加强沟通、做好激励、考核绩效、用好人才等方方面面的管理问题。

如何打造自身魅力，赢得员工的尊敬和信赖？如何为员工设定合理的目标，成功实现目标管理？如何改进流程，提升团队核心竞争力？如何用制度说话并解决团队内部“人情风”盛行的问题？如何变“喊口号”

为“抓执行”？如何科学授权，以减轻管理者的负担？如何通过有效的沟通来营造团队的和谐氛围？如何引入“鲇鱼”，让安于现状、不思进取的员工活跃起来？如何搭配团队结构，通过人才优势互补为团队赢得更多发展的动力？凡此种种与实际管理工作密切相关的问题，管理者都可以在本书中找到答案。

本书既适合企业中层、基层管理人员阅读和学习，也适合企业经营者、高层领导、企业管理咨询人士阅读参考。虽然在本书问世之前，市面上已经有众多探讨团队管理的相关书籍，但是这类书普遍存在内容过于艰涩、脱离工作实际，不适合大众阅读的缺点。而笔者在写作本书时，则立足于自己多年实际管理经验，并走访了多家企业，搜集了大量第一手的管理实例，总结出了很多具有指导意义的具体的管理方法，使得管理者可以更加方便地学习，从而提高自身的管理水平。

希望本书可以给管理者以启发，并能够帮助管理者们成功带出顶尖团队！

顾问委员会

许迎宜 李 佳 刘 丽 于富荣 王春霞
于富强 于福莲 王勇强 于国锋 曹烈英
邾 丽

目 录

C O N T E N T S

第一章

提升领导力：想管理好别人，先管理好自己

给你一个团队，你会管理吗 / 3

将帅无能，累死三军 / 8

把庸才变成干将，自己要先成为干将 / 12

用放大镜看自己，用望远镜看员工 / 16

自身魅力大，团队气场才会大 / 19

板脸做领导，没有威信只有距离 / 22

主动承担责任，才能稳定军心 / 26

带人要刚柔并济，管理要软硬兼施 / 29

第二章

设定目标：管理有目标，工作有动力

凡事预则立，不预则废 / 37

目标要看得见，摸得着 / 40

大目标清晰分解，工作才有奔头 / 44

实现员工小目标，成就团队大目标 / 46

做好目标考评，检验目标成果 / 51

第三章

落实流程：没有规范流程，管理一切为零

抓好流程，提升组织核心竞争力 / 57

流程管理不能“头痛医头，脚痛医脚” / 60

用 80% 的精力做 20% 的事 / 63

消除“等待”，就是提高效率 / 68

改进会议流程，消灭无效会议 / 71

从流程管理的“海绵”中节省时间 / 75

第四章

定出规矩：用制度管人，按制度办事

- 没有规矩，不成方圆 / 81
- 制度面前，人人平等 / 84
- 规章制度大于人情 / 88
- 制度朝令夕改，员工就会找不着北 / 91
- 处罚要宽严适度 / 94
- 适当时机“杀鸡给猴看” / 97

第五章

狠抓执行：一流的团队必有一流的执行

- 执行力就是战斗力 / 103
- 执行没有任何借口 / 106
- 不光喊口号，更要抓执行 / 110
- 立即执行，杜绝拖延 / 112
- “差不多”就是差很多 / 115
- 敬业成为习惯，敬业成就执行 / 118

第六章

学会授权：从“无为”到“无所不为”

- 不会授权，管理者就只能自己累 / 125
- 敢于授权，别怕削弱自己的权威 / 129
- 权力下放，下属才有施展空间 / 132
- 科学授权，正确的事情交给正确的人 / 136
- 不仅会放权，还要会管控 / 139

第七章

注重沟通：管理就是沟通，沟通，再沟通

- 缺少沟通，问题重重 / 145
- 减少沟通漏斗，促进高效沟通 / 149
- 换位思考，在理解的基础上沟通 / 152
- 命令不是沟通，权威不是影响力 / 155
- 赞美恰到好处，好话温暖人心 / 158
- 委婉批评，良药可以不苦口 / 162
- 提问不是摆派头，而是促交流 / 166
- 空洞说教，不如故事点拨 / 170

第八章

做好激励：员工的干劲是激励出来的

激励就是有效的管理 / 177

物质激励与精神激励，两手都要硬 / 182

奖励给有贡献的人，福利给有态度的人 / 187

让“千里马”站出队列，成为团队榜样 / 191

引入“鲑鱼”，让团队活起来 / 194

学会做感情投资，激励成本可以减半 / 198

第九章

考核绩效：管理者要用绩效说话

考核不仅要重结果，还要重成长 / 203

指标准确，考核结果才有价值 / 207

全视角绩效评价：多几只眼睛看人 / 210

绩效沟通，让考核摆脱“走形式” / 214

对低绩效的员工不能“心太软” / 218

第十章

善用人才：会用人，管理也会事半功倍

人才不仅要看学历，更要看能力 / 225

没有不称职的员工，只有不合适的职位 / 229

“刺头”人物须区别对待 / 232

不计前嫌，“冤家对头”也可任用 / 236

只用人才，不用“奴才” / 239

搭配团队结构，发挥人才合力 / 242

第一章



提升领导力：
想管理好别人，
先管理好自己

给你一个团队，你会管理吗

如果交给你一个团队，你能发挥好管理作用，让这个团队健康、高效地运转，并为企业创造出可观的经济效益吗？

对于很多管理者来说，这个问题看似简单，可实际上却没有想象中的那么容易。很多人认为管理团队就是简单地把任务分配下去，让员工去完成，仿佛只要管理者振臂一呼，员工就会乖乖地去执行，管理者就能发挥好领导作用，团队也能取得良好业绩。然而在现实中，情况却并非如此。因为团队是拥有自主性、思考性和协作性的员工的能动的组合，每一个员工都不是被动执行任务的“机器人”，他们具有自己的个性，也有自己的需求，并不总是会百依百顺地接受管理者的指挥，在很多时候，他们还有可能会出现故意不服从管理的情况。所以很多管理者就难免会遇到这样的问题：虽然自己已经下达了命令，但员工置若罔闻，毫无“立即执行”的意识；管理者名义上是团队的“总指挥”，却感觉不到自己有足够的影响力和领导力；更有一些管理者经常让自己陷入孤军奋战的境地，每天累得心力交瘁，可回头审视一下所得的回报，却总是令人感到沮丧。

在下面这个案例中，管理者就遇到了很多难题，却始终找不到解决的办法。

在一家成立不到三年的企业中，CEO 在管理上遇到了很多问题。他发现与自己共同“打江山”的老员工有一部分变得越来越懒散、消极，自恃劳苦功高，不服从上级的领导。在他们的“示范”作用下，新招聘的员工也慢慢地沾染上了不良习气，他们很快就学会了应付工作，一遇到比较棘手的问题不是先想办法解决，而是立刻向上级汇报，最后逐级上报到 CEO。在这种情况下，CEO 也只好先放下手中的工作，帮助员工解决问题，结果让自己忙得不可开交，根本没有时间用在长远的规划上。由于事务繁忙，CEO 平均花费在某个问题上的时间甚至不到 10 分钟，这让他无法深入问题的本质，找不到彻底解决问题的办法，所以总是“头痛医头，脚痛医脚”，这次解决了一个问题，下次类似的问题又会出现。

不仅如此，CEO 还发现自己在调度、协调下属和员工工作的时候也出现了不少问题。一般 CEO 会把一个任务分解成几部分，然后交给自己的下属，再由下属分配给相应的员工去执行。可是有很多时候，CEO 又会发现任务执行情况不理想，他只得放下手头的工作，亲力亲为地去解决这些事情，结果就会让自己的工作部署被全盘打乱。对于这种情况，CEO 感到非常苦恼，因为他总是无法定下心来好好去做一件事，在他的日常工作中，有太多的杂事和人像无形的“黑洞”一样，将他的时间和精力统统吸走。

这位 CEO 在管理中之所以会出现这种力不从心的问题，正是因为他缺少足够的管理经验，没有形成系统的管理方法，更没有清楚地了解自己应当担任的角色，所以他无法妥当地处理好管理工作，更无法通过有效的管理来为企业创造经济效益。

那么，管理者应当如何正确认识自己的角色，并根据自己的角色恰当地发挥好自已的作用呢？享誉全球的管理大师亨利·明茨伯格曾经将