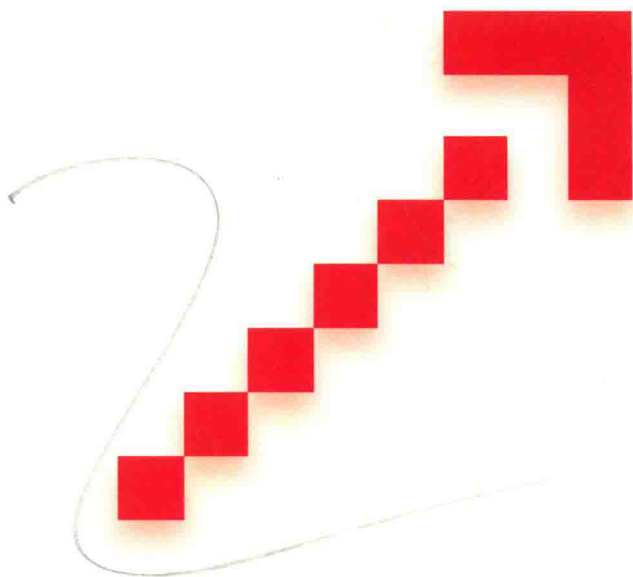


管理就是 带团队

视频
学习版

带出高效团队就靠这几招

张子凡◎著



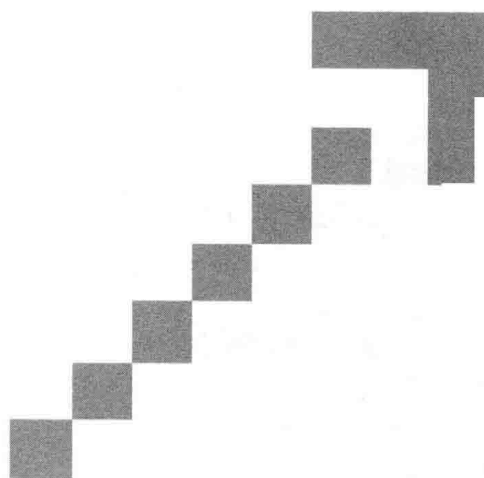
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理就是 带团队

视频
学习版

带出高效团队就靠这几招

张子凡◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是带团队：带出高效团队就靠这几招：视频学习版 / 张子凡著.
—北京：中国经济出版社，2018.8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5226 - 1

I. ①管… II. ①张… 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 117169 号

责任编辑 海毅 高晓晔
责任印制 巢新强
封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京富泰印刷有限责任公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 19.25
字 数 246 千字
版 次 2018 年 8 月第 1 版
印 次 2018 年 8 月第 1 次
定 价 58.00 元
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68359418）
国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 68344225 010 - 88386794

前言

做企业三件事：搭班子，定战略，带队伍。成就事业，不能没有优秀班子；基业长青，绝对离不开一流团队。

我们来观察竹子这种植物，你就会知道团队的重要性。一棵竹子是无法存活的，它必须依靠同伴群生，所以我们通常看到的都是一片竹林。对一棵竹子而言，它面对的只有死亡；若是 100 棵竹子同时生长，其力量足以撬动一座高楼大厦。可以说，团队中的每个成员只有抱团才能生存和发展，否则，这个团队面临的只有死亡。

所有的竹子都是空心的，它们之所以能够共同成长，是因为它们会借助同伴的力量。同样，团队中的成员需要的是彼此能够宽容，懂得合作，互相借力，取长补短。

竹子都是一节节生长的，每一节的生长都会有明显的节结。因此，学会分阶段总结反思，对团队成员来说，是持续发展的前提。

管理者带团队，就像竹林的管理员管理竹林一样。正如稻盛和夫将公司分为若干个阿米巴团队，每个阿米巴团队作为一个独立的利润中心，按

照企业经营的方式进行独立经营。这些团队让每一位在第一线工作的员工都能成为主角，全体动员，主动参与经营，进而实现全员参与经营的目标。

在经营的过程中，每个独立的阿米巴团队管理者都要像企业总裁一样，不断鼓励团队成员为达成目标而努力。他们会逐渐把经营权下放给员工，让员工也具有经营意识，慢慢培养出下一任管理者，这就是反复提升的进化过程。

可以说，团队是一个整体，有功要一起领，有过要一起扛；团队也是一个有机组织，需要完善进化，完美蜕变。本书将手把手教给管理者如何给团队成员以方法、辅导和承诺，并辅之以物质和精神激励手段，鼓舞团队士气，引爆团队能量；同时，为管理者构建团队的进化机制，让团队去爱、去坚持、去创造、去革命，超越自我，实现从优秀到卓越的伟大转变。

本书的前一版，《管理就是带团队 1~3》，自面市以来，得到了广大读者的认可和好评。作为视频学习版，本书在力求系统性、专业性、全面性讲解的基础上，提供了 21 个视频学习专题，以便于读者有更好地阅读体验，轻松理解团队管理的相关知识。书中读者可直接在视频目录页查看对应视频，也可在阅读过程中扫描二维码观看作者对重点及难点内容的现场解读，真正做到“看得懂，学得会，用得上”，学习更落地高效。

管理者的时间有限，你只能做最重要的 20% 的事情，其他 80% 的工作应该让团队帮你解决；而你要做的，就是提升团队战斗力，提振企业经营力。把身边的“庸才”变“干将”，变“你要”为“他要”，“带”字当头，带出人心，带出业绩！

目录

第1章 团队思维：搭班子，建团队，养人才

美国钢铁大王安德鲁·卡内基曾说：“如果把我公司的资金、设备、场地、客户、原料全部拿走，只留下我的管理团队，四年之后，我还是钢铁大王。”团队是企业的根基，是企业发展的保障。只要有一流的团队，你就成功了一半！

- 1.1 企业不行，那是因为你没有好团队 / 003
- 1.2 不居功、不诿过，这样的管理才让人服气 / 007
- 1.3 不吼不叫搞定你的团队 / 012
- 1.4 让下属时常刷刷存在感 / 017
- 1.5 人才：行走的 ATM / 022
- 1.6 找到你的黄金操盘手 / 028
- 1.7 管理者如何借力团队 / 033

第2章 制度为王：没有规矩，团队就没有未来

没有规矩，不成方圆。制度是你管理团队、提升业绩的有力武器。想要掌握这个武器，不仅要制定出合理匹配的制度，管理者还要时刻身体力行，执行制度。凭借制度管理，团队就不会一盘散沙。可以说，制度是凝聚团队力量的根本保障。

- 2.1 用制度说话，“人治”不如“法治” / 041
- 2.2 制度管得住，还要玩得转 / 046
- 2.3 团队不养懒人，公司不养闲人 / 056
- 2.4 确立每个人的责任目标 / 062
- 2.5 效率——谨防时间“偷窃” / 067
- 2.6 制度定了，就不能随意更改 / 071

第3章 高效执行：只强调执行力没用，你得用心培养

每家企业都在强调执行力的重要性，但是执行力还是上不去。执行力不是停留在管理者的嘴上，而是要落实到团队的行动上。并不是每一个团队在成立之初就能够做到高效执行，强大的执行力需要管理者用心培育。

- 3.1 员工笨死，领导累死，你真的不懂执行 / 077
- 3.2 影响团队执行的五大障碍 / 083
- 3.3 组织结构扁平化成就高效执行 / 088
- 3.4 让专业的人去做专业的事 / 093
- 3.5 绝不拖延，只看结果 / 098
- 3.6 注重细节，精准执行 / 103

第4章 精准授权：权力要先放出去，结果才能收回来

成功的管理者肯定不是忙得团团转的人，而是一切尽在掌握、悠然自得的人。管理者不必事无巨细充当救火队员，将大部分决策权和执行权授予团队来做，这样才能有充足的时间思考团队的前进方向。

- 4.1 不懂授权，别说自己懂管理 / 111
- 4.2 越重要的事，越要授权 / 116
- 4.3 准确下达目标，不必布置细节 / 122
- 4.4 保持授权适度 / 127
- 4.5 小心被你的下属“反授权” / 132
- 4.6 你真的搞懂授权了吗 / 137
- 4.7 从格力的崛起看授权 / 144

第5章 共识文化：心在一起才叫团队

管理者要凝聚团队的战斗力，就需要建立一个思想统一的平台。权力再分配的基础就是上至高管，下至团队成员，都对工作有充分的共识。人在一起不叫团队，心在一起才叫团队。事实证明，那些处境艰难的公司其实就是因为缺乏共识文化而面临瘫痪。

- 5.1 没文化，多可怕 / 151
- 5.2 企业文化的形成需要热情 / 156
- 5.3 带领员工集体“点赞” / 161
- 5.4 缩短决策时间达成共识 / 166
- 5.5 团队如何构筑共识 / 171
- 5.6 化解团队冲突 / 177

第6章 情感投资：用情感的温度泡开员工的硬度

管理人性化首先注重的是管理者对员工要投入真情实感。很多员工之所以觉得企业制度和企业文化“冷冰冰”的，就是因为管理者缺乏对员工必要的情感投资。管理应该是有温度的，让员工有一种家庭式的归属感，员工才能为这个家庭去努力打拼。

- 6.1 管理就是做人——三分理、七分情 / 185
- 6.2 你就是团队的造梦大师 / 190
- 6.3 动感情才能留人才 / 195
- 6.4 做员工心目中的“自己人” / 200
- 6.5 讲规矩，又要懂人情 / 205
- 6.6 给落后者关怀，让不安者放心 / 210
- 6.7 老板有温度，员工有力度 / 215

第7章 有效激励：老板不要总是拼命，要让员工乐于玩命

如何让员工展现出更好的精神面貌？靠的就是有效激励。心理学家研究表明，一个人在正常状态下只能发挥其 30% 的能力，但如果他得到了充分的激励，那么他的能力将发挥到 90%。团队也是如此，管理者如何让员工主动跑起来的确是一门高超的管理艺术。

- 7.1 企业需要激励哪些人 / 221
- 7.2 激励的 8 种方法 / 227
- 7.3 年终奖该怎么发 / 233
- 7.4 赞美员工，别停 / 238
- 7.5 大道坦途：搭好晋升这条路 / 244

7.6 反激励获得正能量 / 251

7.7 榜样的力量是无穷的 / 256

第8章 进化机制：因为优秀，所以要更优秀

把一支优秀的团队带成卓越的行业领军队伍，需要完善团队进化机制，在素养、协同、培训等方方面面下功夫。没有一支团队能达到完美状态，但你的团队通过进化可以做到尽善尽美。

8.1 优秀团队的这几种特质，你的团队有吗 / 263

8.2 危机意识长存 / 268

8.3 团队进阶的三维 / 273

8.4 优秀团队是考出来的 / 278

8.5 培训：让员工在行动中学习 / 286

8.6 内部合伙人：给员工一次蜕变的机会 / 290

视频目录

- 视频 1 无形的激励比有形的给予更能得到员工的认同 / 014
- 视频 2 “搭班子”的三个要点：养德，养才，相互补板 / 022
- 视频 3 擒贼先擒王，“搭班子”最好首先找到操盘手 / 031
- 视频 4 做管理有三个层次，最高层次是凑齐天时、地利、人和 / 034
- 视频 5 利用制度去平衡团队中更多人的利益 / 042
- 视频 6 开诚布公地批评与自我批评，能提升全员执行力 / 046
- 视频 7 60 万元年薪，给这样的人 / 057
- 视频 8 转变一个观念，世界从此为你而变 / 078
- 视频 9 中小企业老板最累的原因：不懂用授权来解放自己 / 078
- 视频 10 拥有自己的“长板”，就有可能把才能发挥到最大化 / 095
- 视频 11 想当轻松的管理者，就要做“分活中心”而不是“揽活中心” / 117
- 视频 12 员工为了应付指标而做事，是管理者的失职 / 122
- 视频 13 团队构建共识文化，首先应让人受益 / 152
- 视频 14 企业文化是员工的行为指南，员工行为折射出企业文化 / 172
- 视频 15 只有合作，才能共赢 / 175
- 视频 16 每个管理者都拥有老板心态，企业才会成功 / 203
- 视频 17 不去要结果，就永远不知道员工的潜力有多大 / 222
- 视频 18 一个出色的管理者要能引导员工赋予工作以乐趣 / 231
- 视频 19 管理者如何变被动管理为主动管理 / 243
- 视频 20 激励员工不用钱效果又好的两点措施 / 260
- 视频 21 管理者做到这 4 点，就能和团队从优秀到卓越 / 267

第1章

团队思维：搭班子，建团队，养人才



美国钢铁大王安德鲁·卡内基曾说：“如果把我公司的资金、设备、场地、客户、原料全部拿走，只留下我的管理团队，四年之后，我还是钢铁大王。”团队是企业的根基，是企业发展的保障。只要有一流的团队，你就成功了一半！

1.1 企业不行，那是因为你没有好团队

团队强则企业强。你的企业不行，那是因为你没有一个靠谱的团队。一个有进取心的团队，是企业得以发展的关键。管理者要经常问自己，你的企业是否每天都在进步？你的团队效率是否每天都在提高？你的团队成员的精神状态如何？这些每天都容易被忽略的点滴，都直接关乎着企业的成败。

1.1.1 团队有多强，企业就能走多远

诺基亚败了，是品牌的失败，更是团队的失败。可以说，诺基亚的失败，是企业团队发展的必然。

这是诺基亚开发团队一天的状态：逛网上商店，闭门做设计，一副养尊处优的姿态。为什么会出现这样的状态？因为团队的领头人每天思考的不是如何开发应用新的产品，而是如何强化、巩固旧产品。任何创新的建议，都被管理层认为“风险太大”，而被否决。在管理层看来，诺基亚在全球占有的市场份额如此之大，所以重点就是要保持住这种份额，这就需要不断巩固已有的产品和销售链，就这么简单。因此，当移动手机大屏时代来临时，诺基亚的开发团队选择了麻木应对。诺基亚败了，败得如此惨烈，市场份额被苹果手机、三星手机“霸道”地挤占，呈断崖式下降。而这一切，归咎于诺基亚严重的内部管理问题。诺基亚的团队已经习惯了坐

在往日的功劳簿上沾沾自喜，他们一直宣传着“科技，以人为本”的理念，却本能地排斥“以用户为中心”的体验市场。

移动互联网时代，创新是经济的引擎。企业要创新，一个肯学习、敢于尝试的团队是基础。苹果公司、华为集团、小米公司的崛起都向我们证明了，如果一个团队停下了学习与创新的脚步，那么企业的生机也就枯萎了。诺基亚的失败就是最好的例证。

1.1.2 好团队类型，你知道吗

一个团队要成长，首先应该注意搭建架构。如果结构不合理，那么只知道搭班子也是徒劳的。因此，功能型结构团队，是近几年比较流行的团队类型，而功能型结构团队又分为以下两种：

(1) 功能矩阵团队。功能矩阵团队是指主要成员嵌入到各个部门当中，团队成员与业务相配合，从而驱动业务增长。领英（LinkedIn）是美国的一个高端职场社交平台。领英的核心团队诞生于2004年，由工程师、市场开发、数据统计、营销等方面的人员组成，如图1-1所示。而他们的部门则由产品经理、数据分析师、销售专员构成。每一位成员都嵌入到公司的分部门，成为本部门的操盘手，因此大大提高了团队效率。这样做的优势在于，可以最大限度地收获更多的用户。

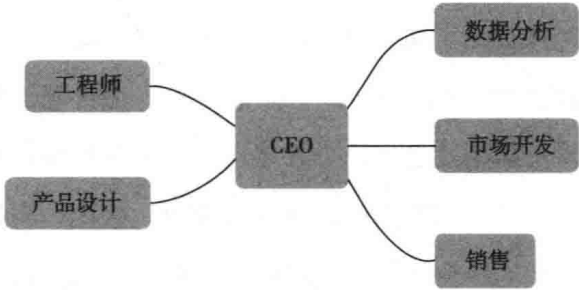


图 1-1 功能矩阵团队

(2) 功能分布团队。功能分布团队与功能矩阵团队不同的是，这个团队的成员多是在一个独立的部门中，而不是嵌入到其他业务部门。Facebook 团队专门成立了一个大部门。这个部门共有三条产品线，每条产品线里都包含工程师、数据分析师、产品经理和设计师，如图 1-2 所示。通过这种方式运营的团队，可以快速整合数据，而不是在各个业务线之外进行分析。

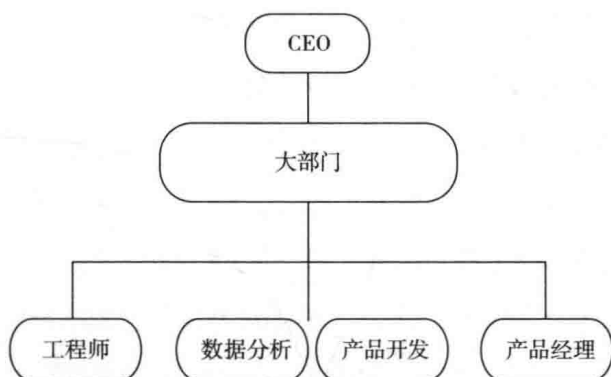


图 1-2 功能分布团队

那么，你的企业应该选择哪种团队结构呢？这就可以从以下两点考虑：（1）用户。用户的构成是否需要单独成立部门去维护。如果需要，那么就采用功能矩阵型；如果不需要，则采用功能分布型。（2）数据。用户数据的使用、保存、变现是否需要单独成立部门去整合。如果需要，那么就采用功能矩阵型；如果不需要，则采用功能分布型。

1.1.3 企业的成功，一定是团队的成功

京东 CEO 刘强东曾经说过，团队是一个企业的基础。企业不行，归根结底就是人不行。成功企业的老板会把大部分时间用在招募核心团队上。雷军花了很多的时间来寻找合伙人，这些人擅长软件、营销、工业设计、供应链、资本筹措等各个领域，因此，成就了小米。用雷军的话说，小米

作为一家互联网公司，要求核心团队要有极强的学习能力，并且抗压能力强。他懂得企业要想活下来并发展，就必须依靠团队中每一个人的经营能力。所以，雷军曾说：“小米的成功，是整个小米团队的成功；如果小米出现了亏损，也一定是团队出了问题。”

和人一样，企业也有成长的生命周期，无论是初创、正规化阶段后，还是精细化阶段，团队都是直接决定着企业是会继续发展还是走向衰退的关键因素。一个企业要做到真正的成熟和不断地自我完善，主要靠的就是团队，这是企业由量变到质变飞跃的关键点。

华为的团队，被称为“狼性”团队。为什么要打造这样一支团队呢？任正非认为，狼是一种团队协作的动物，因为每一次打猎，狼都是倾巢而动，这样大大地提高了狩猎的成功率。然而，团队中的每一头狼，如果单列出来，又都是一个出色的猎手。这是因为长期的团队合作，早已经训练了它们出色的“攻防”意识。因为每一只狼在长期地团队捕猎中，都在互相模仿，互相学习队友的优势，取长补短。因此，“狼性”团队，应该是可以让个体在实践中不断进步的团队，而不是湮没个体的团队。华为还崇尚“火车头”的团队建设理念，要想火车跑得更快，关键是要选出几个火车头，火车头带动后面的团队成员，组成一支在工作中能够互相学习借鉴的精英团队，这些团队就是华为打赢未来市场竞争的先锋。

可以说，企业的每一个发展阶段，都离不开团队的支撑。没有好的团队，企业寸步难行。企业管理者如果没有团队思维，仅仅依靠过往的靠个别精英来带动企业发展，其成就一定有限；一旦精英离开，企业可能就此沉沦。所以，精英很重要，团队更重要；培养精英，更要培养精英团队。