

思维格局文库

给你一个团队 你能怎么管

管理一小步，成功一大步。我们将助你成为管理达人。

“思维格局文库”编委会◎编著



初创者和管理层行业必备书籍，一本能改变企业命运的管理读物

全面掌握现代化团队管理技巧，让你的团队从
一刻开始扬帆起航！团队决定了企业的命运。



海峡出版发行集团 | 福建科学技术出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | FUJIAN SCIENCE & TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

思维格局文库

给你一个团队 你能怎么管

“思维格局文库”编委会◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个团队 你能怎么管 / “思维格局文库”编委会
编著. —福州: 福建科学技术出版社, 2017. 6 (2018. 5重印)
(思维格局文库)

ISBN 978-7-5335-5340-1

I. ①给… II. ①思… III. ①企业管理-组织管理学-
通俗读物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第096570号

- 书 名 给你一个团队 你能怎么管
思维格局文库
- 编 著 “思维格局文库”编委会
- 出版发行 海峡出版发行集团
福建科学技术出版社
- 社 址 福州市东水路76号 (邮编350001)
- 网 址 www.fjstp.com
- 经 销 福建新华发行 (集团) 有限责任公司
- 印 刷 三河市中晟雅豪印务有限公司
- 开 本 710毫米×1000毫米 1/16
- 印 张 20
- 字 数 300千字
- 版 次 2017年6月第1版
- 印 次 2018年5月第3次印刷
- 书 号 ISBN 978-7-5335-5340-1
- 定 价 39.80元

前言

Foreword

团队是由什么组成的？是由一群来自四面八方有着不同家庭背景、不同学历的人组成的。他们虽然各不相同却因为一个共同的目标而不辞辛苦地聚集在一起。他们因为信任你把你推到一个最高的位置上，让你当领导，所以你就有义务、有责任，去帮助他们实现目标，让他们变得更优秀。

很多人都说要带领好一个团队太难，因为每个人都是完全不同的，想要把每一个人都带领好可能性很小。确实，每一个人从出生开始所经历的事情都不一样，所以每个人的每个方面都不一样，要把这一群不同的人放在一起打成一个优秀的团队，确实会有很多问题很难解决。我相信无论多大或者是多小的团队在实际工作中都会遇到各种各样的问题。我曾经采访过多家公司的领导和员工，他们反映最多的问题就是，明明是一个团队的，但是总感觉是自己一个人在战斗，根本感觉不到团队整体的力量，并且都觉得自己一个人苦苦努力付出了很多，最终得到的却只有那么一点点。这个问题不仅出现在几个人身上，很多领导和员工也都有这种感觉，他们觉得无论自己再怎么付出都是无用的，因为其他人都是闲闲的，根本不去努力，只有自己一个人在苦苦挣扎，挣扎到最后回报与付出的比例又不对等。

而我们这本书的最终目的就是为了解决所有员工和领导的困惑。这本书的实用性非常强，很多人觉得一天过去了好像什么都没有做一样，其实关键在于大家都把时间放在如何解决团队与个人之间的問題上了，工作效率自然就低了。这本书的重点就在于教大家如何解决这些难题，然后把时

间都放在工作上，这样工作效率自然就高了，而一支优秀的团队也会随之而诞生。

所以，如果你想将自己的团队管理成一个优秀的团队，或者是想成为团队中最独一无二的员工，那就赶紧翻开这本书，开始按照这本书的要求做吧！我相信，只要你能用心地去读这本书并按照它的要求做，一定可以成功。



第一章 左手凝聚力，右手执行力

信念和文化的游标卡尺 / 003

团队奉行的统一精神 / 005

由上到下的管理标准 / 007

好的领导人就是造梦大师 / 010

绝对的权威和法外的恩典 / 012

使用强势的管理打造一支服从军队 / 014

第二章 要记住，一切用制度说话

效率管理，时间是用来珍惜的 / 019

量化制度，让懒惰因子无法遁形 / 020

个人制度与共同负责 / 023

人力资源的制度要明确 / 025

员工福利制度要合理 / 027

培训制度要制定好 / 029

第三章 重视决策，强壮管理的心脏

正确的决策源于有效的信息 / 033

从众效应：优秀管理者做决策决不随大流儿 / 034

晕轮效应：不以自身喜欢作为决策的依据 / 036

定式效应：突破思维的墙，才能制定好决策 / 038

危急时刻，敢于大胆做决策 / 039

面对棘手项目时，合理做决策 / 041

第四章 制衡与分享，力求尽善尽美

让精英员工去带新人 / 045

“庸者”制约，“能人”重用 / 046

分享利益才能创造更多利益 / 048

平衡好三个角色：领导、兄长和朋友 / 050

将手头优质的项目尽量平均分配 / 052

第五章 一边放权，一边授权

大权独揽，小权分散 / 057

有效控权与合理控制相结合 / 058

授予权力的同时明确责任 / 060

给有能力的员工多一点儿自主权 / 061

关键时刻，让实力较弱的员工多一点儿担当 / 063

第六章 有激励，就有战斗力

了解并满足个人需求 / 067

放大成绩和缩小错误 / 068

奖励推陈出新，让员工不断得到满足感 / 070

设立科学的绩效管理体系 / 072

数据激励更具可比性和说服力 / 073

第七章 优胜劣汰，源自优秀机制

末位淘汰法则 / 079

平等对待就是抹杀杰出者的贡献 / 081

别让坏人创造气氛 / 082

变革与守旧的关系 / 084

锻炼随机应变的能力 / 086

实现关键性成长 / 088

第八章 使众人行，创造互动

聚合众人的力量 / 093

促使员工积极的相互依赖 / 094

分享权力和自主权 / 096

注意成员的行动 / 098

适时表彰个人的卓越表现 / 099

第九章 分化角色，先诊断后果断

寻找最强的实干者 / 105

那个最会协调的人 / 106

不要忽视消息灵通的成员 / 107

因人而异，提升团队士气 / 108

因势利导，积极营造团队氛围 / 110

第十章 赢在沟通，卓有成效

以他人的眼光看待事物 / 115

做决定前征求和倾听对方的意见 / 116

说服，而非强制：有话好商量 / 119

给员工发牢骚的空间 / 121

制造机会，让老人与新人之间有效沟通 / 123

第十一章 知人善任，选择控制效率

胜任才是硬道理 / 127

当团队的监护人 / 129

用人唯才，团队才有未来 / 131

用比自己“牛”的人会让你更“牛” / 133

“刺头”比“奴才”有用 / 135

第十二章 时间管理，是一把利刃

管好时间是一门艺术 / 139

日清日高的整体惯性 / 141

紧盯喜欢拖沓的员工 / 143

处理多重任务 / 144

充分利用时间间隙 / 146

第十三章 能力是“刺激”出来的

规章制度是惩罚的依据 / 151

惩罚由上往下，奖励由下往上 / 153

如何让奖励发挥惩罚的效用 / 155

批评是柔性的惩罚手段 / 157

好的管理者会慎用惩罚 / 159

第十四章 成员和团队一起成长

员工的成长就是团队的成长 / 163

培训的两个怪论和四个怪圈 / 165

搞清员工需要什么样的培训 / 167

外部培训，激发员工活力 / 168

内部培训，让普通员工更优秀 / 170

第十五章 柔性管理让下属心服口服

温暖胜于严寒，多关心下属 / 175

给员工营造舒适度 / 176

尊重员工，你就会得到全部 / 178

积极与成员发展私交 / 179

给你的员工松绑吧 / 181

第十六章 矛盾和机遇来了

制造危机——使企业与员工时刻保持警惕性 / 185

“吉德林法则”——从容面对难题 / 186

团结，正能量团队不可缺少的因素 / 188

营造一个解决分歧的轻松氛围 / 190

利用关系阶梯解决矛盾 / 191

第十七章 团队需要协作

实现对团队成员任务的合理分工 / 197

成员协作的监督与管理 / 198

强化团队成员的补位意识 / 200

强化员工的合作意识 / 202

让每个项目都有一个顾问 / 204

第十八章 位置管理，格外要重视

别让中层干基层的活儿 / 209

打造“黄金中层” / 210

“闲人”不一定“闲”，“忙人”也不一定“忙” / 212

明确责任才能堵住借口 / 214

找准位置，才能让人才“发光” / 216

第十九章 杜绝帮派而要一团和气

用大禹的方法治“山头”，能“疏”就不“堵” / 221

“窝里斗”毁的是自己的前途 / 222

做团队，学“狼”不学“狗” / 224

不能让“红人”牵头带小队伍 / 226

及时处理员工之间的矛盾 / 227

第二十章 新人新管理，团队新活力

“80后”新员工该如何对待 / 233

能够激发“80、90后”的氛围 / 234

“90后”员工如何对待 / 236

怎么加强“80后”员工的领导力 / 238

怎么加强“90后”员工的执行力 / 239

第二十一章 谨慎对待不同来历的员工

不要为难跳槽者 / 245

不妨为他们创造跳槽条件 / 246

帮助“空降兵”软着陆 / 248

第一时间掌握“空降兵”的专业能力 / 250

运用感情，让精英员工“不舍得走” / 252

第二十二章 工资发放要精确到位

年终奖不好发 / 257

工资更不好发 / 258

不要轻易透露员工的薪水 / 260

零头工资不妨加为整数 / 262

最忌讳拖欠员工工资 / 264

第二十三章 提高团队执行力

评估只能以绩效为准 / 269

培养接班人是长期任务 / 270

确定合适的考核期限 / 272

完善的考核体系需要反馈 / 274

有效利用 360 度考核机制 / 276

第二十四章 调、裁不乱，稳定团队

改变工作岗位后，给员工制定新的薪酬 / 281

给员工加薪要合理充分 / 282

裁员之前要做好足够的准备工作 / 284

谨慎对待裁掉的成员 / 286

解雇：让员工安静地走开 / 288

第二十五章 人事财务是大事

与人事有效沟通 / 293

制度的制定要及时传达给人事 / 294

现金流就是企业的“血液” / 296

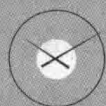
资金链万万不能断 / 298



信息和文化的标杆卡民

进入21世纪，中国迎来了信息时代，网络和其他信息传播渠道，为中小企业的发展提供了巨大的空间，网络文化也成为企业发展的一个重要标志。

网络文化是企业以网络为载体的文化，是企业文化在互联网上的延伸。网络文化是企业文化的核心，是企业文化的灵魂。网络文化是企业文化的标志，是企业文化的象征。



PART

第一章

1

左手凝聚力，右手执行力

企业凝聚力是企业生存和发展的基础。企业凝聚力是企业文化的核心，是企业文化的灵魂。企业凝聚力是企业文化的标志，是企业文化的象征。企业凝聚力是企业文化的核心，是企业文化的灵魂。企业凝聚力是企业文化的标志，是企业文化的象征。

所谓凝聚力就是使团队有一个共同的信念，然后凝聚在一起为了共同的利益而努力，而执行力就是领导与员工在接到任务时可以以最快的速度去做这件事来提高效率。只有同时拥有这两项技能的领导才能更好地管理自己的团队。



信念和文化的游标卡尺

进入 21 世纪，中国慢慢步入了商业化时代，越来越多的人选择自主创业，而随之而来的管理问题也越来越多。怎样去建设和管理一个公司无疑成为社会上一个很大的问题

现在很多的公司都是以盈利为目的的，所以资金、人才、业务以及商业机会都至关重要，对于一个团队来说这些因素都是必不可少的。其中有很多公司就是因为疏忽了其中一个环节，从而损害了公司盈利，相反有些公司因为非常注重团队文化的建设而取得了巨大的成功。我们深入探究就会发现，那些成功的大公司的领导人并没有在一开始就把精力放在盈利上而是选择放在团队文化的建设上。因为他们深谙一个道理，资金、人才、业务这些确实可以给公司带来利润，但是他们更清楚一点，那就是公司内部的团队文化建设是公司成功与否的基准。

闻名于全球的谷歌公司大家都知道，它连续多年被评为“雇员最满意的公司”。当然员工之所以满意这里并不是因为这里的工作环境多好工资多高，平心而论谷歌的工作环境其实很一般，工资也只是普通水平，但是在这里你却可以随意带孩子进出，也可以带着宠物去办公，这里有足够大的休闲娱乐室，只要你不影响别人办公，你就可以随心所欲地装扮自己的办公区域。在这里你不必担心明天穿什么衣服才不会被老板批评，你可以想穿什么衣服就穿什么衣服，只要你喜欢。因为谷歌就是你自己的家，你没必要拘束，你可以做自己想做的这一切。当然谷歌企业文化除了这个还有一项最重要的，那就是平等。在这里一切平等，没有谁可以凌驾于另一个人之上，只要你要说的是合理的你可以向任何一个人提出意见。在这里没有人有自己的独立办公室，哪怕你是 CEO 也不行，因为没有独立间，每个员工都可以看到其他人包括总裁