

【专门为管理者量身打造的团队管理必修课】

教你将平庸团队打造成王牌之师，教你将“无用庸才”变“得力干将”

不懂带团队 你就自己干到死

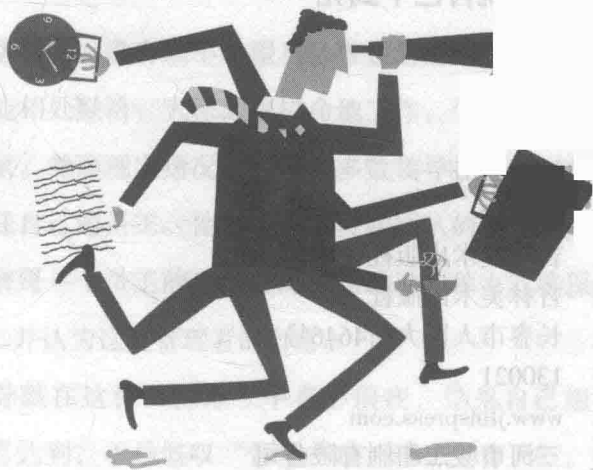
尚旭东 陈培松◎著



不懂带团队，就该自己干到死；不懂带人，你就一个人累到死
让你少走5年弯路、提高10倍效率的高效管理法则

不懂带团队 你就自己干到死

尚旭东 陈培松◎著



JM 吉林美术出版社 | 全国百佳图书出版单位

团队管理两难困境开明解法

图书在版编目(CIP)数据

不懂带团队,你就自己干到死 / 尚旭东, 陈培松著.
— 长春: 吉林美术出版社, 2017.12
ISBN 978-7-5575-2801-0

I. ①不… II. ①尚… ②陈… 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168110号

不懂带团队,你就自己干到死

出版人 赵国强
选题策划 张立辉
责任编辑 于丽梅
装帧设计 游麒
内文排版 梁娇
出版 吉林美术出版社
发行 吉林美术出版社
地址 长春市人民大街4646号
邮编 130021
网址 www.jlmspress.com
印刷 三河市骏杰印刷有限公司
版次 2017年12月第1版
印次 2017年12月第1次印刷
开本 710mm × 1000mm 1/16
印张 18.5
印数 1-8 000册
书号 ISBN 978-7-5575-2801-0
定价 49.80元



尚旭东

优智创先管理咨询机构董事长，知行合一咨询公司董事总经理，徽师萃管理顾问公司董事长；职业管理咨询师、培训师；新财富周刊专家团队专家；国际CMC认证管理咨询师，国家注册管理咨询师，中国企业联合会管理咨询委员会委员；中国管理培训联盟A类讲师，浙江大学、清华大学、北京大学、上海复旦、上海交大、武汉大学、中国人民大学、时代光华、泰山管理学院、江西财智名家、西安求索、山东华夏基石等院校机构特聘教授及特约讲师，获评新华日报报业集团《培训杂志》首届“全国百佳管理培训师”。擅长变革管理、战略、团队、企业文化、领导力、创新管理等领域高中层培训和企业企业管理咨询项目服务。曾在海尔集团、大名实业、金鹏国际广告集团等多家企业任职中高层管理职务。服务企业有：中国移动、中石油、中国银行、一汽奥迪、上海大众、解放军5720工厂、奇瑞汽车、华润集团、老村长酒业、口子窖、金彩山酒业、大唐电力、神华集团、西飞集团、隆平高科等。著有图书《老板不严团队难带》《管理就是带团队》《中层主管白金手册》。



陈培松

优智创先管理咨询机构高级合伙人，知行合一管理咨询公司董事，徽师萃管理顾问公司董事合伙人。工商管理硕士，专注从事管理咨询及培训相关工作。荣获国际职业培训师行业协会“2010年全国20强优秀培训师”称号。受聘多家咨询培训机构担任特聘讲师。曾担任某集团公司战略发展研究员、某电信公司区域经理、知名管理咨询公司培训总监、某咨询公司合伙人、上海某知名投资公司顾问等职务。服务企业有：中国移动、中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行、盘熙资本、大唐电力、红星美凯龙、华润纺织、山东水务等。

从年初到年尾，累死老板，乐死员工，这是很多公司团队当下的真实写照。忙，证明团队管理者能力不足！调查显示，全球职场管理者都在面临一个非常严峻的问题：**不懂带团队！**

不懂带团队的领导往往充当了“救火队员”，他们四处救火，身心俱疲，而其带领的团队却缺乏激情、士气涣散、执行力低下。

给你一个团队，究竟该怎么带？

本书紧紧围绕团队管理者如何唤起团队激情、如何改变团队现状来展开，内容具有很强的实用性。“带”字当头，真正帮助你带出人心，带出业绩！

责任编辑：于丽梅

封面设计：游 麒

前言

Preface



作为团队领导，没有谁不希望自己带领的是一个伟大的团队，员工都能相处融洽，大家都很拼命地工作，争相为团队做出更大的贡献。然而现实情况是，绝大多数领导在很多时候并不是非常信任自己的员工。他们每天穿梭在团队的各个角落，试图跟踪了解每一个员工的工作情况，想通过这种方式确保大家不会犯错，并认为这是管理者的日常。

很多领导就在这种“忙碌”中身心俱疲，结果自己想要的效果并没有达到，于是慨叹“管理之难，难于上青天”。殊不知，正是因为不懂带团队，他们才会这么忙碌却又收不到成效。很多领导的失败之处就在于，他们想当然地认为，如果不确保自己时刻都掌控着员工的一切，整个团队就会乱套；却不知，正是他们这种“掌控”，降低了团队的工作效率。

曾经有一位经理，他努力确保团队中的每一件小事都不出问题，尽管他手下有几十号员工，但他还是忙得脚不着地：参加公司绝大部分的会议，员工有任何问题他都倾力帮忙，不放过任何一个可以把控的细节……结果团队效率却非常低，最明显的表现就是员工不爱思考了，更不能独立解决问题。团队的大部分事务都交给他一个人了，虽然他疲于奔命，却仍然导致一些重要的工作严重滞后。

接下来的发展不言而喻，他的团队越来越低效，最终公司撤销了他的经理职位。在团队管理中有一个致命的陷阱：当领导者为自己的异常忙碌而自我感觉良好，感觉自己为公司创造了很多价值的时候，其实背后隐藏的是正在快速堆积的层层危机。

那么如何才能有效地管理团队，既让员工的工作效率得到提高，又能让领导自己稍微轻松一些呢？如何才能提高团队的执行力，让领导不用时刻监督这一切呢？当团队遇到危机的时候，又如何保证员工不会产生其他想法，而是紧守岗位，力求拯救团队于水火呢？这是每个领导都必须思考和解决的问题，

因为只有这样，才能真正带好团队。

俗话说，一流的团队必须要有一流的团队精神。所谓团队精神，就是规范的制度、明确的团队目标，以及良好的凝聚力、执行力和战斗力。而在这些因素中，凝聚力和规范的制度则是最为核心的关键点。以凝聚力为例，想要打造良好的团队凝聚力，领导就必须加强自己与员工沟通的能力。因为，凝聚力就建立在彼此沟通顺畅的基础之上。

至于规范的制度，则是保障团队稳定运行的基础。有句话是这样说的：“靠人管人不如靠制度管人。”为团队制定一套详细的规章制度，制度面前人人平等，如此一来，就能在最大限度上避免人情世故对团队的侵蚀，使员工与领导、员工与员工之间的关系保持在一个相对纯粹的水平上。因此，作为领导，一定要高度重视团队制度的建设和实施。

此外，领导也需注重自身能力的提升。俗话说得好，打铁还需自身硬。如果领导自身没有过人的实力，不能为员工做出榜样、表率，那么即使再怎么运用管理手段，也很难获得员工的信任。想要让员工心服口服，领导就必须得有“两把刷子”。

才行。

这里的“两把刷子”，说的也不只是技能。比如有的领导就困惑：“我的能力也不比员工差啊，为什么他们还是不服气？”单单是技能上的优异，并不是成为领导的前提条件，更不是必备条件。领导最大的本事不在于干活儿，而是把人才笼络在自己身边。

刘邦说过：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不用，此其所以为我擒也。”

刘邦说得很明白，论行军打仗，他比不上张良，也比不上韩信，论治国他更是远远比不上萧何，但为什么他打败了项羽，夺得了天下？简单，会用人而已。

一个优秀的领导，不在于他们自己的能干、会干，也不在于他个人的事必躬亲，最最关键的本事，就在于他能否识人、用人，能否激发团队的最大活力和动力。否则，即使他

的个人能力突破天际，做事鞠躬尽瘁、累死苦死，恐怕也很难有大成就。

总而言之，团队管理本质上就是管人，管好了人，领导就能在轻松中带领团队势如破竹，一路冲上事业的高峰。让我们一起来思考，如何做一个懂得带领团队的领导，找到最有效的方法，将自己从琐碎的事物中解脱出来，而又能提高团队的效率。

尚旭东 陈培松

目录

Contents



第一章 // 001

想升职？先做好带团队的准备

先问自己：别人为什么要跟着我混？ // 002

找到适合自己的领导风格，这很重要 // 005

下属到领导的距离，差的不是能力，是思维 // 008

让下属真正佩服的领导，必须有两把刷子 // 012

想带团队，必须有开放思想和胸怀 // 015

在团队成员面前，一定要有强大的自律能力 // 019

带团队的人，一定要有一颗强大的内心 // 022

做好博弈的准备，领导要有原则地进行妥协 // 025

第二章 // 029

别再给员工讲道理了，没人听

好的团队领导都是会讲故事的高手 // 030

性格软弱的人无法成为好领导 // 034

克制“好为人师”的本能：问对问题，让员工自己找答案 // 037

员工永远只看领导做什么，而非说什么 // 041

如果你强调什么，就检查什么 // 044

不要试图在员工有情绪的时候讲道理 // 048

把居高临下的绝对权威转换为平等对话 // 051

第三章 // 055

如何说，才能让下属做得更好

下属汇报坏消息时，不要急于训斥 // 056

用建议的口吻来下达工作指令 // 059

对业绩差的下属，先认可再找原因 // 062

随时肯定下属们的成绩 // 065

与爱发牢骚的员工推心置腹地谈一谈 // 068

好的团队领导，会主动去听员工说什么 // 072

十句空泛的说教不如一句真诚的赞美 // 076

第四章 // 081

从被动执行到主动工作，只差一个目标

没有目标的团队只能是一群散兵游勇 // 082

说服大家认同共同梦想，而不是来为你干活儿 // 085

目标越清晰，团队的战斗力越强 // 089

设置富有挑战性的目标，激发员工最大潜力 // 092

聚焦团队资源，致力于目标的实现 // 096

分解团队计划，轻松完成业务目标 // 099

调用你的资源，帮员工解决问题 // 102

不要设定没有期限的目标 // 105

第五章 // 109

培养危机感，消除团队的惰性细胞

最危险的情况是团队领导意识不到危险 // 110

为什么羊群总被袭击？因为没有危机感！ // 113

要把压力传递给每一个成员和头儿 // 116

引入鲶鱼式成员，盘活沉闷的团队 // 119

带一个放大镜，每天在团队里找问题 // 123

“锯掉员工的椅背”，清除惰性细胞 // 126

标杆学习，在团队中树立榜样 // 129

坚决避免“低级错误重复犯” // 132

敢罚就敢奖，左手拿大棒，右手扣帽子 // 135

第六章 // 139

高效授权，把合适的人折腾成团队骨干

真正的领导是管人的，而不是做事的 // 140

不用担心，授权并不会危及你的职权 // 142

选合适的人，授权合适的事 // 146

明确哪些权能授，哪些权不能授 // 149

授权还在考虑论资排辈？赶紧醒醒吧！ // 152

信任员工，授权后不轻易干预 // 155

制约授权，更能发挥员工的才能 // 158

第七章 // 163

团队协作，创造不可能的奇迹

失败的团队没有成功者，成功的团队成就每个人 // 164

马云为什么认为“取经团队”最完美？ // 167

最伟大的力量，就是同心协力 // 170

用独特的眼光发现下属的优势 // 174

不让任何人掉队：帮助从未找你求助的员工 // 177

后台硬的下属不可得罪，但也绝不姑息 // 180

矛盾当前，火上浇油没有任何好处 // 184

慎重对待下属的“小报告” // 187

对不服管理的刺儿头念念“紧箍咒” // 190

别给“爱哭的孩子”奶吃 // 194

让团队“老人精”付出点儿代价 // 197

第八章 // 201

制度约束，自觉是世界上最不靠谱的东西

别指望员工自己管自己 // 202

靠制度留人，而非忠诚度 // 206

你不讲制度，别人就跟你讲条件 // 209

制度是用来实施的，而不是用来吓唬人的 // 212

明镜高悬，玩平衡不如玩公平 // 216

制度要严谨，切忌朝令夕改 // 218

领导带头执行制度，让下属无话可说 // 221

第九章 // 225

硬性考核，有业绩才有价值

不怕员工工资上涨，就怕员工价值不增 // 226

禁止下属说“我没有功劳也有苦劳” // 230

- 绩效考核面前，必须人人平等 // 234
- 考核结果与下属利益挂钩，不让“雷锋”吃亏 // 237
- 给好处的原则：不轻给、不滥给、不吝给 // 241
- 让拍马屁的人拿业绩说话 // 244
- 优胜劣汰，“干掉”那些没成果的员工 // 247
- “奖励一个人，麻木一群人”，不值得！ // 251

第十章 // 255

队伍壮大了，你有能力掌控吗

- 一把手不奋斗，团队绝对涣散 // 256
- 最优秀的人才，靠钱都留不住怎么办 // 259
- 作为团队的灵魂人物，要有全局观 // 262
- 避免大企业病，管理层次越少越好 // 265
- 企业要壮大，就必须清除家族成员 // 268
- 领导自我成长，才能打破公司的“天花板” // 271
- 大家都在谈利益共享，只是你舍得吗 // 275

后 记 // 278