

团队 TUANDUI LINGDAO 领道

马鸿展◎主编



清华大学出版社

团队领导

马鸿展 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

考察世界上最成功的企业或者组织,你就会发现它们往往有着最具卓越领导力的团队领导者。这些领导者,都会培养、帮助自己周围的人,让他们变得更优秀,而正是在这种成功的变化中,领导的艺术和魅力得以充分体现。本书不仅能够告诉读者培养他人的最有效的成功方法,而且也教会如何发现潜在的领导者,培养他们,把他们带入一个新境界。读者既能从中感受到团队领导的无穷魅力所在,又能体会到领导艺术的感染力。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

团队领导/马鸿展 主编. —北京:清华大学出版社, 2007.10

ISBN 978-7-302-16190-5

I. 团… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149783 号

责任编辑:张立红(zlh-zlq@263.net) 崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

责任校对:邱 丽

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

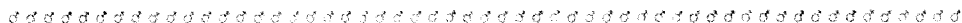
开 本:167×230 印张:11.5 字数:170 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 印 次:2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~10000

定 价:25.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:026176-01



总 序

“摩捷国际系列丛书”将要陆续出版，作为丛书编委会主任，我心中是欣喜的。应主编马鸿展先生之邀，为丛书写一个总序，于是便有了下面的文字。

我常想，很多企业所拥有的资源都差不多，所面对的环境也大同小异，生活在同一屋檐下，为什么有的成功，有的失败了呢？特别是对于创业型企业，它的真正核心竞争力其实是企业的领头人，领头人所具备的知识、远见、胆识、性格是企业能够脱颖而出的真正原因。所以，谁来为团队之船把握航向，谁来为团队领道，是不是有了能力就一定会有影响力，是什么让人们愿意追随领头人的意旨，等等。这些问题很值得我们思考。思考有了一定的结果，便有了与人分享的念头，这便是丛书编写的初衷。

评价一个人是否成功，往往是看他做了哪些成功的事。为什么他能做成那些事，而别人却没有做成呢？这其中当然有客观条件的原因，做企业多年的经验告诉我，最重要的还是人的因素，“如何做人”才是关键。

佛学中常提“修行”二字，这“修”和“行”其实就是“做人”和“做事”。做人和做事是一个问题的两个方面。做好了人，一定会做成事；而做成了事，才能成就一个人。

成功的领导人，是最懂得“修”与“行”的，他们懂得只有个人的修养达到更高的层次，他才有可能在更高的层面上更好地驾驭自己的事业。同时，他



他们也懂得在做事的过程中不断完善自己的人格。所以他们有着不甘平庸的性格，积极进取，能够在关键时刻果断地抓住机遇；有着吃苦耐劳的精神和务实的态度，使企业稳健经营；有着偏执狂般的执着，使他能够秉承规范的经营理念，将企业做强做大；有着经历人生波澜之后的平静心态，使企业和人生都能登临顶峰。

团队在修炼中接近完善，人生在修炼中趋于完美。当今社会，万物竞生，魅力型领导成为每位管理者的追求。如何用人格的魅力去帮助自己实现人生的伟业，是每一个领导者都在思考的问题。一个有魅力的人，一定是一个善于修炼的人；一个有魅力的领导者，也一定是一个善于修炼的领导者。修炼讲究的是刚柔相济、内外兼修。说到底，这还是“做人”与“做事”的问题，做事该刚则刚，做人当柔必柔，特别是对于从事经营和管理事业的女性来说，尤其如此。

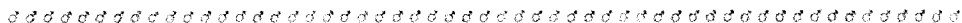
“做人”与“做事”是人生的一个大课题，人人都在探索着课题的答案，每个人也都有着自己的感悟和体验。如何能将人生的体验以智力资本的形式保留下来，就需要学会分享并付诸文字。

学会分享是团队成功的重要因素之一。从小的方面来说，一个部门、一个公司、一个组织是一个团队；从大的方面来说，人类社会本身也是一个团队。正因为懂得分享，四大发明才会传向世界，科学也才会跨越国界，人类文明才能够延续，我们也才能站在巨人的肩膀上走向未来。所以，我们也要学会分享，来分享知识，分享心得，分享人生的经验和智慧。正是在这种理念下，我们成立了“摩捷国际系列丛书”编委会，成员均来自商界奋斗多年的成功人士，谨希望通过丛书的出版，将他们的成功经验与心得在社会这个大的团队中实现分享。唯愿这套丛书能给您带来收获。

“摩捷国际系列丛书”编委会顾问成员包括：秦晓雄、李鸿春、贺从戎、刘永旺、熊斌、符捷、陈晓军、侯金刚、黄永祥、孙冲、刘荣、施瑛、刘思利、王建平、栾翔、沈立华、梁秀云、杜岗坡等。丛书的编写以及顺利出版，与他们的大力支持密不可分，在此我谨代表编委会向他们表达崇高的谢意！

李勃达

2007年9月于北京



序 一

心理学家和团队专家哈维·罗宾斯说：“团队领导最重要的技巧就是要学会与各式各样的人打交道。你必须了解人们希望你怎样对待他们，然后才能让他们跟随你。”

今天的中国，人们越来越多地开始提到“团队”几个字眼，甚至一个新成立的小公司都如此强调。一些公司要求新员工在加入的初期，不仅要融入公司、了解产品、学习制度，而且要把团队建设看得比公司、产品和制度更加重要。

“团队”、“团队精神”往往是整个公司的核心，其“团队领导人”更是公司的核心、灵魂人物。他们的品格直接影响团队的品格，他们的眼光决定团队的命运，他们的行为带动团队的行为，左右着团队的健康发展和命运。

团队如此重要，是因为团队成员各自怀着不同的梦想，期望在团队这个平台上改变命运，成就事业，从而凝聚在一起。团队分散开，他们是独立的个体，而集中起来，他们就是一支强有力的团队，形成一股绳，有劲向一处使。在团队中，因能满足不同人的利益诉求，人们就变得团结起来，共同努力，发挥团队中每个成员内在的无限潜能。

要胜任团队的领导人，具有卓越的领导力，打造他人跟随的艺术，团队领导人必须具备以下一些素质：

第一，具备高情商。(1)高情商的人能有效控制自己的情感。(2)他们有持



久的动机与注意力，能够平静自己愤怒的情绪，时刻保持一种平衡的心态。(3)他们也能读懂他人的情感，产生移情，站在他人的角度考虑问题。(4)高情商的人能够通过理解、冲突解决、妥协与协商来发展一种积极有利的人际关系。(5)高情商的人表现出更强的对不确定性的容忍。

第二，团队领导人要具备共情情怀。共情，就是能够以己推人，能够设身处地，考虑到别人的感受，严重点，就是感同身受。从物理上说，就是共振；从思想上说，就是共鸣；从社会上说，就是和谐。

说到此，就说个故事吧。以前，在我们大学宿舍，有位家在当地的男生，每到周末都回家，周日晚上回来。回来的时候，从家里带些水果，但不分给我们宿舍的其他6位同学，只顾他自己每天吃。这样，可想而知，结果会是怎样的，他就被我们其他6位同学孤立开了。

其实，我们也会买水果，也会买其他的東西，如果他能分享出来，那么他每天都能吃到我们送他的不同的东西，如葡萄、梨、苹果、香蕉等。这样一来，他的食谱和生活都会五彩斑斓，大家就会和气融融。因此，要能够以共情的情怀为他人做事，方可凝聚人心。

第三，团队成员之间要学会分享。你想，如果我宿舍同学当初没有自己一个人吃独食，那么等到我们毕业之后彼此出来办事求人的时候，就不会出现被拒绝的尴尬。求人，最好就要先求熟人，同学自然就是首选用来帮忙办事的了。但对他而言，我们宿舍的人基本上不再搭理他，更别说能够去帮助他了。因此，只有分享了自己的东西，才能分享其他人的成果。

最后，很多成功者都是跳出了制度的束缚，不随大流，从而形成了自己的东西，而取得了成功，比如华旗资讯总裁冯军、百度 CEO 李彦宏等。很多人在毕业后按照制度的要求做事，而不敢跳出束缚，在形势变化时不做出相应的改变，缺乏执着，最终无法成大器，顶多小富即安。

团队领导人要敢于坚定目标，另外也要随环境进行调整。其实，团队和企业一样，没有固化不变的。在变化中发展，是最有活力的。

清华大学经管学院党委书记 杨斌 教授



序 二

要想一个团队能够成功，自然需要一位强有力的领导。但有领导，并不意味着领导对团队有着较强的领导力。很多人误以为领导能力最重要的是天资、号召力、管理能力。但是，根据我个人的经验，和最近一些研究的结论，如果你想成为一名成功的领导，最重要的不是你的智商(IQ)，而是你的情商(EQ)。最重要的不是要成为一个有号召力、令人信服的领导，而是要成为一个谦虚、执著和勇敢的领导。

在团队管理中，领导力主要体现在以下几个方面：

(1) 培养主动意识。要想在现代企业中获得成功，就必须努力培养自己的主动意识：在工作中要勇于承担责任，主动为自己设定工作目标，并不断改进方式和方法；此外，还应当培养推销自己的能力，在领导或同事面前要善于表现自己的优点，有了研究成果或技术创新之后要通过演讲、展示、交流、论文等方式和同事或同行分享，在工作中犯了错误也要勇于承认。只有积极主动的人才能在瞬息万变的竞争环境中获得成功，只有善于展示自己的人才能在工作中获得真正的机会。

(2) 客观、直接的交流和沟通。开诚布公的交流和沟通是团队合作中最重要的一环。人与人之间遮遮掩掩、言不由衷甚至挑拨是非的做法都会严重破坏团队中的工作氛围，阻碍团队成员间的正常交流，并最终导致项目或企业经营



失败。

(3) 挑战自我、学无止境。在成长的历程中，学习是永无止境的。在大学期间，我们要打好基础，培养自己各方面的素质和能力；工作以后，我们应当努力在实际工作中学习新的技术并积累相关经验；即使走上了管理岗位，我们也应当不断学习，不断提高自己。当今是信息社会，每天都有新技术、新概念诞生，充满了活力和创造力。作为一个产业的从业人员，如果只知道闭门造车、抱残守缺，我们就必然会落伍，必然会被市场淘汰。

许多中国人喜欢与别人竞争，但这种竞争更多地表现为一种“零和游戏”，无法使自己和他人得到真正的提高。我建议大家最好能不断和自己竞争——不要总想着胜过别人，而要努力超越自我，不断在自身的水平上取得进步。

最后，成功所需要的一些最重要、最基本的素质大多还是中华民族的传统美德。在故宫里，我看到“正大光明”的匾额，其含义也就是“诚信和正直”；“学无止境”、“人贵有自知之明”、“将心比心”、“严于律己、宽以待人”都是中国历来推崇的道德观；人际关系更是西方人公认的在中国成功的秘诀；而最重要的“谦虚”、“执著”、“勇敢”这三点则是中国传统文化的直接体现。因此，我认为中国人的 EQ 决不低于西方人，我对中国企业领导人的卓越领导力无比乐观。

在今天这个充满机遇和挑战的时代里，在高速发展、不断创新领域内，只有那些不懈努力、善于把握自己、勇于迎接挑战的人才能取得真正的成功。

Google 全球副总裁、中国区总裁

~~~~~

# 序 三

经营企业是一种生存方式，登山活动则是一种生活状态。站在整个人生的角度，管理企业与登山不无关系，同样需要坚韧的意志与不懈的精神。而登山，更如人生一样，虽时常不能预知结果，但只要不放弃，终会成功。登山是人生的浓缩，我仍需要继续攀登一座峰，就是每个人心中的那座峰。

能够让我放心去登山，是因为万科有一个强有力的团队。万科是一个富有理想和激情的团队，充满着追求创新的进取精神和蓬勃向上的朝气。在探索中国现代企业发展的道路上，万科扮演着重要的角色。

我从来不培养接班人，我是培养团队，我是建立制度，我是树立品牌。这个团队怎么建立？我觉得团队是综合性的。团队建设当中，需要把握的第一点是制度；第二，透明不黑箱；第三，规范不权谋；第四，要讲责任。

要有忧患意识。从前我的字典里面是没有“妥协”这两个字的，现在我们要讲，能不能学习妥协，因此在这样的一个网络时代，资源整合不是说听谁的，或谁对谁错，它就是一个互相妥协的场合，如果领导人学不会妥协，这种整合能力是不具备的。

大丈夫志在四方。作为我来讲，我一直是属于不安分守己的，我现在已经56岁了，还是激情四射，还是有理想主义的激情，很想做一番事业，大丈夫志在四方，做一番事业。



站在整个人生的角度，管理企业与登山不无关系，同样需要坚韧的意志和不懈的精神。而登山，更如人生一样，虽时常不能预知结果，但只要坚持，终会成功。

站在苹果园里观察，你会发现：一棵苹果树大概可以结 500 个苹果，每个苹果平均有 10 颗种子，这样，一棵苹果树就有 5000 颗种子。既然种子数目如此可观，为什么苹果树的数量增加得不是那么快？

原因很简单，并不是所有的种子都会生根发芽，大部分会因种种原因而半路夭折。在生活中也是如此，要想获得成功，实现理想，就必须经历多次的尝试。这就是“种子法则”。

最成功的人往往是那些播撒种子最多的人。

万科企业股份有限公司董事长 

~~~~~

序 四

可口可乐公司的总裁曾经说过，即使可口可乐的所有厂房一夜间烧毁，也很快就会凭借自己的人才，重建一个“可口可乐”。一个企业可以凭借机遇和市场而有短暂的辉煌，但要保持长久的生命力，没有一支卓越的人才团队和人才品牌战略是不可想象的。成功的企业背后，扛旗的必须是挺得住的人才，否则这个旗子就可能随人倒下。企业在高度关注品牌发展和市场利润的同时，必须高度关注旗下的人才，因为人才实实在在地承受着企业之重。

大家都知道，经销商团队的建设和管理是非常重要的。所谓团队，就是指至少由 4 个以上的人组成，有着共同志向，能够精诚合作，共同实现目标的群体。那么，我们该如何组织一个有效的团队呢？

好，我们先来总结一下，为什么要使用团队？是因为团队力量要比个人的大，个人完不成的，团队可以完成；一个人干事挣一份钱，但如果是团队，就是这些人加在一起的总和。你想想看，要是有一个很庞大的队伍，我们就是战无不胜的了；团队所体现的不是一个个人头的简单相加，而是一个个的力量整合中所形成的协同效应，这种效应应当是完全大于 $1+1=2$ 的效果。

团队是由很多人组成的。但有人，就能成为团队吗？我看不能，为什么呢？因为团队是有目标的，没有目标的人群，那是自由市场，大家各奔东西，形不

团队 领道



成合力。请大家记住，团队就是一群人走到一起，为一个共同的目标而奋斗，这就是团队。

中国有句古话，说“群龙无首”。我们建立团队，就怕群龙无首。为什么呢？无首，也就是没有领导，那大家的眼睛就都盯着头这个位置，互相争斗了。因此，团队中一定要有头。

我们要当头，就意味着我们要走在队伍的最前面，要成为一个领导。一个好的团队，同样需要一个优秀的团队领袖。我们就是要做这样的人。

一个团队，满怀感恩的心，投入地工作，他们愿意比任何人都努力，比任何人都勤奋，他们一定是非常成功的团队，是可以非常有所作为的。

团队成功只是一种生活过程，渗透在生活或工作的点点滴滴中，要想做一名成功的领导人，就必须改变你的思维，从而改变你的领导方式，形成有魅力的领导人；满怀激情，让你的销售团队更有感情一些，大家团聚在你的周围；你要不拘一格聚集人才，而不是江湖义气地拉拢人才，这样才能让你的队伍越来越大，有着数不尽的快乐和财富；凝聚团队，就是凝聚团队成员的感情和信心，达到成功的彼岸就是得到久违的人生快乐……

最后，祝愿大家团队建设越来越红火，“星火燎原”，“海纳百川”，带出一支指到哪儿、打到哪儿的战无不胜的团队来！

马鸿展

ॐ नमो भगवते वासुदेवाय ॥ श्रीकृष्णाय नमः ॥

第 1 章	事业秘诀，团队制胜	1
1.1	团队至上	1
1.1.1	经营团队，就是不断复制	3
1.1.2	培养团队，磨练拓展	7
1.1.3	复制团队，要团队不要团伙	8
1.1.4	带领团队，既要管事，更是带人	11
1.1.5	团队的三种领导方式	13
1.2	聚结领导力	15
1.2.1	领导力的塑造	15
1.2.2	沟通是建立团队领导力的前提	18
1.3	管理团队关键在带人	20
第 2 章	团队生产力的工具	29
2.1	团队生产力的工具	31
2.1.1	协作拓展	31
2.1.2	教育培训	33
2.1.3	提拔“大将”，以老带新	38
2.1.4	培养领导力	41
2.2	失败团队领导者的七项特征	42



2.3	防止团队结构垮塌的十招	43
2.4	团队内人际关系处理	46
2.5	团队问题及其诊断	49
2.6	团队问题诊断的步骤	51
2.7	团队经营策略	52
第3章	不同发展阶段的团队制胜秘籍	53
3.1	团队建设方法和步骤	55
3.1.1	组建期	57
3.1.2	激荡期	61
3.1.3	规范期	66
3.1.4	执行期	70
3.1.5	休整期	70
3.2	团队发展三阶段	72
3.3	雁鹰团队	75
3.3.1	雁鹰团队沟通方式	76
3.3.2	雁鹰团队的五角威力	76
3.4	团队复制	77
3.5	细数团队管理三大风险	79
3.5.1	消极言论	79
3.5.2	旁部门干扰	81
3.5.3	自创风格	83
3.6	成功事业十大秘籍	84
第4章	栽培新人，吐旧纳新	87
4.1	用“成功学”激励员工	89
4.2	营造快乐团队气氛，散沙也能聚成塔	91
4.3	领导如何合理启动新人	91

第 5 章 聚首行动——打造有魅力的团队领导人	93
5.1 团队领导人应具备的素质	96
5.1.1 教会员工垂钓之术	96
5.1.2 要让下属自动自发地完成工作	96
5.1.3 挖掘下属的潜力	96
5.1.4 让全体员工共同创造愉快的工作环境	97
5.1.5 感恩、激情和互助的团队精神	97
5.2 团队领导人的成功心态	99
5.2.1 当好下属的教练	99
5.2.2 鼓励的领导艺术	100
5.2.3 信任是营销团队的核心	103
5.3 成功经销商必备的十二种心态	106
第 6 章 选人用人至关重要	117
6.1 选择对的人上船，错的人下车	117
6.2 优秀人才应该具备的才能	121
6.3 团队领导人慧眼识千里马	124
6.3.1 知人善任	124
6.3.2 用人之道	125
6.3.3 授权	127
6.3.4 育人不倦	129
6.4 以人为本，德才兼备	131
6.4.1 加快发展，干部是决定性因素	132
6.4.2 培养年轻骨干人才是各级领导当务之急	134
第 7 章 销售技巧和技能	137
7.1 销售技巧	137
7.2 推荐、跟进、零售	142
7.2.1 推荐	142
7.2.2 跟进	145



7.2.3	零售	150
7.3	不能忽略的销售技巧	151
7.3.1	注意仪表，注意谈吐	151
7.3.2	做好一切准备工作	151
7.3.3	微笑和赞美	151
7.3.4	交流才能交心，交心才能交易	151
7.3.5	不要夸大产品的功效	152
7.3.6	注意时间	152
7.3.7	试用产品	152
7.3.8	借别人的嘴说	152
7.4	如何增加每天拜访客户的次数	154
7.5	快乐地分享销售	158
7.5.1	分享的前提	158
7.5.2	分享的优越之处	158
7.5.3	生活化原理	159
7.5.4	随时分享	159
7.5.5	家庭聚会	159
7.5.6	产品说明会	160
7.6	关爱顾客就是关爱钱脉	163