

带团队，需要技术含量

# 聪明人是怎样带团队的

彦涛◎著



CONGMINGREN SHI ZENYANG  
DAI TUANDUI DE

不懂带人，你就自己累到死  
让身边的人成为你的左膀右臂

头脑风暴、SWOT分析、SMART目标管理、  
PDCA循环、KPI考核……  
价值观、领导力、执行力、激励、沟通力、  
薪酬设计，层层讲透



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

# 聪明人怎样 带团队的

彦涛◎著

CONGMINGREN SHI ZENYANG  
DAI TUANDUI DE

---



立信会计出版社  
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

聪明人是怎样带团队的/彦涛著. —上海: 立信  
会计出版社, 2016.8  
(去梯言)  
ISBN 978-7-5429-5206-6  
I. ①聪… II. ①彦… 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(2016)第206346号

策划编辑 蔡伟莉  
责任编辑 蔡伟莉 秦思慧  
封面设计 久品轩

## 聪明人是怎样带团队的

CONGMINGREN SHI ZENYANG DAI TUANDUI DE

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 14.5 插 页 1

字 数 207千字

版 次 2016年8月第1版

印 次 2016年8月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-5206-6/F

定 价 36.00元

---

如有印订差错, 请与本社联系调换

## 前言

常言道：兵熊熊一个，将熊熊一窝。作为一个管理者，其能力高低不是看他有多能干、他的资历有多高，而是看他所带领的团队整体战斗力如何。

一个好的管理者总能让团队保持向上的激情，让每一个成员发挥出最大的能量，能随时化危机为转机，确保每一个成员都有所获益。作为一个团队的领导，如果你不能合理地优化组织结构，不能提升团队的士气，不能有效地激励员工……那么你就应该看看这本书了。

“企”字无“人”则为“止”。企业是由人构成的，人非机器，他们是鲜活的生命个体。因此，从某种程度上来说，管理企业就是管人。作为企业的领导者，你必须用实力征服你的员工，让他们心甘情愿地听从你的调遣、为你打拼。而要征服他们，你必须知道聪明人是怎样带团队的。

随着全球经济的发展，企业间的竞争越来越激烈。虽然竞争方式不一，但所有的竞争归根结底还是人才的竞争。而人才的竞争又是团队的竞争，团队的竞争就是团队领导者的竞争。各类企业都迫切需要一个卓越的领导者带队，以应对复杂经济环境的挑战。

作为团队的领军人物，你不仅是企业蓝图的规划者，更是企业文化的缔造者；你不仅要具备过人的实力，更要拥有光芒四射的人格魅力。松下幸之助说：“一个领导者能使人感念的不是他的威势而是他的德行与恩泽。”

可见，管理者的人格力量才是企业的阳光雨露，是吸引员工追随的法宝。作为团队的领导者，领导的能力直接关系到团队的成败。那么，作为

团队领导者，如何做才能慧眼识人，招纳贤才并为我所用？如何统筹管理，发挥团队的更大作用？如何带出一支目标明确、执行力强、极具凝聚力与创新力的团队？如何运筹帷幄，在激烈的企业竞争中把握先机？

本书以大量生动的实例，紧密结合团队管理的方方面面，为你提供最具实用性的团队管理法则，教你带出一支极具战斗力的团队。

《聪明人是怎样带团队的》作为中高层管理者提升团队凝聚力、向心力和工作效率的必读之书，将为你提供如下“聪明人”的领袖计划：团队领袖必须掌握的“4个观念、6种心态、6种技术”；管理工作中必备的实战之术，比如，如何聪明地选聘员工、激励员工；如何用制度管人、如何聪明地与下属沟通、如何聪明地授权、如何合理地设计薪酬、如何有效地降低成本，等等。

美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维在一次董事会上，在每个与会的董事面前都摆了一个相同的玩具娃娃。董事们面面相觑，不知何故。奥格尔维说：“大家打开看看吧，那就是你们自己！”于是，他们把娃娃一一打开来看，结果出现的是：大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃。他们继续打开，里面的娃娃一个比一个小。最后，当他们打开最里面的娃娃时，看到了一张奥格尔维题了字的小纸条。

纸条上写的是：“如果你经常雇用比你弱小的人，将来我们就会变成矮人国，变成一家侏儒公司。相反，如果你每次都雇用比你高大的人，日后我们必定成为一家巨人公司。”前一句话与从大娃娃到中娃娃再到小娃娃的次序吻合，后一句话与小娃娃到中娃娃再到大娃娃的次序吻合，这些聪明的董事一看就明白了。这件事给每位董事留下很深的印象，在以后的岁月里，他们都尽力任用有专长的人才。

这个娃娃玩具叫俄罗斯套娃，在普通人眼里是可爱的玩具，但是在团队管理中却是致命的缺陷。这就是管理学界提出的奥格尔维法则：“每个人都雇用比我们自己更强的人，我们就能成为巨人公司，如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。”

奥格尔维法则蕴含的道理简单明了，然而在现实中，却有很多管理者难以做到。

一个聪明的企业领导者，必有一套独特的带团队的本领。一个企业在业界能否成为翘楚，也与领导者的识人、用人密切相关。当你肩负起管理团队的责任，你就要追求团队利益的最大化。本书教你怎样做才能带出一支精明能干的团队，进而在激烈的商业竞争中勇往直前。

# 目 录

## Chapter 01 聪明人带团队的 6 种心态 / 001

放下私心，它让你威信扫地 / 001

放下贪心，它让你丧失理智 / 003

放下妒心，它让你走向平庸 / 005

放下偏心，它必使团队内讧 / 007

放下疑心，它必使同伴离散 / 009

放下粗心，它必然功败垂成 / 010

## Chapter 02 聪明人带团队的 4 个观念 / 012

领导不狠，团队不强 / 012

90% 靠制度，10% 靠汇报 / 016

先有价值观，后有凝聚力 / 018

有所为，有所不为 / 021

## Chapter 03 聪明人带团队的 6 种技术 / 024

工作分析：明确团队的人才标准 / 025

头脑风暴：集思广益的科学方法 / 028

SWOT 分析：研究内外的工作态势 / 030

教练技术：成就明星团队的领导艺术 / 031

目标管理：设定 SMART 目标的方法 / 035

PDCA 循环：团队管理的工作程序 / 040

## Chapter 04 如何聪明地选聘员工 / 043

你要的是才能，其次才是人 / 043

招聘时不要只看应聘者的知识和技能 / 046

招聘时，要考查应聘者过去的具体工作行为 / 048

对公司缺点避而不谈，不利于招到优秀人才 / 049

多参考别人的意见，有助于招到好员工 / 051

运用情景模拟面试法，有助于招到好员工 / 054

运用案例面试法，有助于招聘成功 / 056

矮子里面拔将军，99% 都是错的 / 057

在人事决策上花时间是值得的 / 058

## Chapter 05 如何聪明地知人善用 / 061

做分配工作的内行 / 061

避免分派垃圾任务 / 063

坚持宁缺毋滥的原则 / 064

合理分工，让下属心情舒畅 / 067

戒除有失公平的用人心理 / 068

玩弄权术是用人的大忌 / 072

用人以长，容人之短 / 073

察人所短，因人而用 / 074

人心各异，方法有别 / 076

优秀人才流失的原因分析 / 079

不要轻易地开除员工 / 081

解雇员工的合理方法 / 084

## Chapter 06 如何聪明地激励员工 / 087

双因素理论：让你真正理解激励 / 087

尊重激励法 / 089

情感激励法 / 094

赞美激励法 / 100

参与激励法 / 103

榜样激励法 / 110

竞争激励法 / 112

晋升激励法 / 117

危机激励法 / 120

惩罚激励法 / 124

目标激励法 / 126

荣誉激励法 / 131

## Chapter 07 如何聪明地用制度管人 / 137

制定规章制度的原则 / 137

违纪行为若得不到及时惩处，就会蔓延 / 139

运用热炉法则，维护制度的威严 / 140

制度会产生路径依赖，不要抱残守缺 / 141

号令不明，会削弱制度的执行力 / 143

制定制度时，要规避人性的弱点 / 145

## Chapter 08 如何聪明地沟通 / 146

有效沟通的三个标准 / 147

分清事实和推论 / 148

共识、分歧和误会 / 150

沟通是解决问题的基础 / 151

- 用倾听改善沟通 / 154
- 沟通的四种基本方法 / 155
- 建立完善的沟通制度 / 157
- 运用雷鲍夫法则 / 159
- 改善团队沟通不良的方法 / 162
- 高效开会的方法 / 165

## Chapter 09 如何聪明地授权 / 168

- 权力是要分配的 / 168
- 发挥授权的作用 / 170
- 领导者就要学会授权 / 172
- 领导者授权的方法 / 175
- 领导者授权的步骤 / 177
- 领导授权要注意三点 / 180
- 避免授权的失误 / 185
- 做好授权后的控制 / 186
- 放手，但定期检查不可少 / 187

## Chapter 10 如何聪明地设计薪酬 / 191

- 适当确定固定报酬和浮动报酬的比例 / 191
- 对内具有公平性，对外具有竞争性 / 192
- 全面薪酬，“外在”奖励与“内在”奖励相结合 / 193
- 高素质员工为什么会被低素质员工淘汰 / 195
- 德西效应：重视外在报酬，兼顾内在报酬 / 196
- 较低的薪水只能得到较差的劳动效果 / 198
- 薪水长期不变，会降低员工的工作积极性 / 200
- 薪酬保密制度，反而会让员工私下打听 / 201

金钱激励不是万能的，但没有金钱却万万不能 / 202

多聘用兼职人员 / 205

## Chapter 11 如何聪明地降低成本 / 207

事前控制比事后算账更重要 / 207

凡事要量化，少用形容词 / 208

管理者必须抓住的几个重要指标 / 210

任何项目，财务先行 / 211

实施全员成本控制 / 213

小处做精细，大处不糊涂 / 214

杜绝浪费企业资金 / 216

降低差旅成本 / 218

## Chapter 01

# 聪明人带团队的 6 种心态

曾国藩说：“轻财足以聚人，律己足以服人，量宽足以得人，身先足以率人”。当被人问道：“何以轻财、律己、量宽、身先？”曾国藩沉吟不语，半晌后吐出两字：“修心”。

无论你是一个小主管，还是一个大领导，在下属的眼里，你就是带头人、领军者，你的一言一行都会影响到他们的士气和积极性。而你的言行却无一不是你内心世界的反映，因此，聪明人带团队都是在“修心”方面下大功夫。

## 放下私心，它让你威信扫地

要人放下私心，这谈何容易？人非圣贤，孰能无私？

而且人类的历史经验证明，每个人追求自身利益最大化的“私心”，正是推动社会发展的驱动力。在市场经济条件下，人的这颗“私心”亦是经济繁荣的基石。

当你肩负起管理团队的责任后，你的私心分为两种：一是追求个人利益最大化的私心，二是追求团队利益最大化的私心。第一种私心是人的本能，要放下的正是这部分私心；第二种私心是团队管理者这个岗位赋予你的使命，而很多人走上管理岗位却没有使命意识，因此要着重培养这颗私心。

在现实生活中，人们往往把第二种私心叫作“公心”，因为对团队成员来讲，为了团队利益最大化的私心，就是为了公众利益的公心。人们在谈到“私心”的时候，指的都是第一种私心。

可以根据为公为私的状态，把管理者分为四种类型：

第一种：毫不为公，一心为私。这种团队管理者，赤裸裸地任凭自己的私欲膨胀，丝毫不为团队的利益着想，很快会众叛亲离，是不会长久的。

第二种：一心为公，毫不为私。这样的人可谓圣贤，是人之龙凤，非常稀少，但必定能成就一番惊天动地的大事业。因为其身上散发的人格魅力将如同磁石吸铁，吸引天下有德才之士为之效力。

第三种：为私优先，其次为公。稍具理性的平庸之人，在个人利益与团队利益没有冲突的时候，可以有一颗公心，但当二者冲突时，却会优先考虑自身的利益，然后再考虑团队利益。这是平庸的管理者的写照。

第四种：为公优先，其次为私。达不到圣贤状态的管理者，无法完全放弃自己的私心，但是在团队利益与个人利益相冲突时，会优先考虑团队利益，其次考虑个人利益。这是普通管理者通过努力都可以达到的境界，可以称之为卓越。

威信，包含了威望和信誉。威望是你对其他人的吸引力，信誉是其他人对你的信任程度。

上述四种类型的管理者，在团队中的威信是不一样的，威信最高的是第二种，其次是第四种，其次是第三种，最差的是第一种。

马云的第一次创业是1992年开办的一家“海博”翻译社。课余，马云四处活动接翻译业务。当时经营挺艰难，一个月的营业额是200多块钱人民币，可光是房租就要700元。第一年实在不行了，马云就背着口袋到义乌、广州去进货，卖礼品、包鲜花，用这些钱养了翻译社3年，才开始收支平衡。他的这种无私奉献的精神在当时虽然没有变成真金白银，但却让他在伙伴中建立了强大的威信。

1999年，马云决定从北京回杭州创办“阿里巴巴”网站。临行前，他对

他的伙伴们说：“我要回杭州创办一家自己的公司，从零开始。愿意同去的，只有500元工资；留在北京的，可以介绍去收入很高的雅虎和新浪。”结果包括他和夫人在内，共有18个人愿意自掏腰包，凑了50万元，开始跟着他走上了前途未卜的创业之路。

正如马云后来所说：“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”

这就是无私的力量！当一个人放下了私心，收获的就是众人的威信。

## 放下贪心，它让你丧失理智

贪心的字面意思是“不知足”。在管理的情境中，贪心表现为不知道团队利益的边界，妄图捞取边界之外的利益。

一心为公的人，放下了个人的私心，却有可能变得贪心。

2014年，天猫“双十一”交易额达到571亿元，众商家赚得盆满钵满，更是把天猫推上了全球第一移动电商的宝座。在这样火红的发展趋势下，越来越多的品牌想进驻天猫商城。但是，2015年天猫入驻条件及费用，跟2014年大不相同了。单纯从收取的费用来看，主要有：入住费用5万~10万元；保证金1万~30万元；年费3万~6万元；技术服务费，按交易额的5%收取。除此之外，直通车、聚划算等主要的商家引流手段还要竞标收费。

到了2016年初，很多天猫店老板一算账，感叹在天猫赚钱越来越难了。部分人决定到费用更低的京东开店，或者转向微信平台做微商。

在阿里的决策者看来，收取更高的费用、赚取更多的利润，是公司发展的“公心”，但这一立场，却损害了广大商家的生存基础，导致商家的出逃。

阿里旗下的淘宝网和天猫网，提供了阿里公司与广大商家的共赢生态系统。在这个系统中，如果双方都只站在自己的立场，商家就会为了私利倾销低劣的商品，而阿里就会变本加厉地通过收费、监管等手段搜刮商家。最终

危害的是整个商业生态的健康发展。阿里和商家之间，有一个利益的边界，在这个边界范围之内，双方都能发展，而任何一方企图长期超出这个边界，就都会输。

在经济学上有一个“拉弗曲线”。描述了政府向企业收税的利益边界。如果政府的税率在一个数值之内，虽然税率低，但企业主投资的积极性日益高涨，政府的税收也日渐增多；而超出了这个数值，虽然税率提高了，但企业主投资的积极性日益下降，政府的税收也日渐枯萎。如果税率达到 100%，则一分钱的税也收不上来了。

在公司内部，部门与部门之间也有利益边界，如果你为了部门利益而占尽了其他部门的便宜，那你有可能在部门内赢得了威信，但却在公司内四处树敌，对部门发展的长期利益是个损害。

在一个公司里，当年销售业绩比较好，公司决定拿出一笔钱来给各部门发奖金，营销部经理陈述了营销部居功至伟的各种原因，据理力争，认为至少有 60% 的奖金应发给营销部。这件事情被生产、采购、财务、行政等部门的员工得知了，他们心想：“好，一切都是营销部门的功劳，我们加班加点地为营销部门服务难道是理所应当的？我们还那么卖力干什么！”于是在第二个月的时候，公司产品的次品率、报废率、返工率、缺货率都大幅上升，成本增高，效益也就大幅下降了。这就是典型的“贪心捞过界”的内耗例子。

带团队，就要把团队的利益放在第一位，这样才能有威信。但在与利益相关者共享利益时，不能越过利益边界，就要放下贪心，知足常乐。

世人之中贪心者众多，如果你能适时放下贪心，尊重彼此之间的利益边界，就会显得睿智高明。生意人都是以赢利为目的的，赔钱的买卖没人会做。但是华人首富李嘉诚在做生意的时候，会很关心生意对象是否也赚到钱，他说过：“如果一单生意只有自己赚，而对方一点不赚，这样的生意绝对不能干。”李嘉诚的意思是，生意人应该利益均沾，这样才能保持久远的合作关系。相反，光顾一己之利，而无视对方的权益，只能是一锤子买卖，自己将生意做断做绝。他的商业境界实在是太高明了！

## 放下妒心，它让你走向平庸

美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维在一次董事会上，在每个与会的董事面前都摆了一个相同的玩具娃娃。董事们面面相觑，不知何故。奥格尔维说：“大家打开看看吧，那就是你们自己！”于是，他们一把娃娃打开来看，结果出现的是：大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃。他们继续打开，里面的娃娃一个比一个小。最后，当他们打开最里面的娃娃时，看到了一张奥格尔维题了字的小纸条。纸条上写的是：“如果你经常雇用比你弱小的人，将来我们就会变成矮人国，变成一家侏儒公司。相反，如果你每次都雇用比你高大的人，日后我们必定成为一家巨人公司。”前一句话与从大娃娃到中娃娃再到小娃娃的次序吻合，后一句话与小娃娃到中娃娃再到大娃娃的次序吻合，这些聪明的董事一看就明白了。这件事给每位董事留下了很深的印象，在以后的岁月里，他们都尽力聘用有专长的人才。

这个娃娃玩具叫俄罗斯套娃，在普通人眼里是可爱的玩具，但是在团队管理中却是致命的缺陷。这就是管理学界提出的奥格尔维法则：“每个人都雇用比我们自己更强的人，我们就能成为巨人公司，如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。”

奥格尔维法则蕴含的道理简单明了。在现实中，之所以有很多管理者难以做到，重要的原因是妒贤嫉能。

妒贤嫉能会出现什么可怕的后果呢？1958年，英国历史学家、政治学家西里尔·诺斯古德·帕金森通过长期调查研究，出版了《帕金森定律》一书。他在书中写道：一个不称职的官员，可能有三条出路。第一是申请辞职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。

这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不

能走，因为那个能干的人会成为自己的对手，或者更加暴露自己的无能；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令。两个助手无能，也就上行下效，再为自己找两个无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。由此得出结论：在行政管理中，行政机构会像金字塔一样不断增多，行政人员会不断膨胀，每个人都很忙，但组织效率越来越低下。这条定律又被称为“金字塔上升”现象。

妒贤嫉能的深层原因是管理者对权力的危机感。对一个甘愿平庸的管理者来讲，这会让他故步自封，在庸庸碌碌中无所作为。但对一个胸怀志向的人来讲，则必须意识到这种心理的恶果，一方面要让自己变得更优秀；另一方面要善于团结和任用优秀的人，共同为团队的成长和成功而努力。

郭广昌作为上海复星集团的董事长，毕业于“什么都没学”的哲学专业，“身无长技”反而给了他最大的“特长”，那就是什么问题都要去请教人，什么事都要找比自己强的专家。对人才具有强大磁力的郭广昌最大的体会是，一定要学会使用比自己强的人。要学会用你的老师——每个比我强的人都是老师；要学会用在某个领域比自己强的人——这些人往往就是专家。企业家经营的过程，其实就是一个不断找老师的过程；复星能够快速发展到今天，也就是老师找得多、找得准。郭广昌明白，能不能找到最好的人、有没有眼光找到最好的人，关系到企业的成败。最大投资失误，不在于一个项目的得失，而在于找错了人。

作为一名领导，要想做到乐于用比自己强的人，就必须克服嫉贤妒能的心理。那些生怕下级比自己强，怕别人超过自己、威胁自己，并采取一切手段压制别人、抬高自己的人，永远不会成为有效的领导者。

在古代，人们向上攀高、翻山越岭、攻城拔寨，用自己的血肉之躯把同伴推上高处，这种集体配合的奉献行为和节操，被概括为“人梯精神”。

人梯精神与妒贤嫉能形成了鲜明的对照，前者是抬高别人成就全体，后者是压制别人牺牲全体。怎么选择，肩负团队成长使命的人需要三思而行。