



带出卓越团队 带出企业辉煌

当好领导 一定要懂得带好队伍

DANG HAO LINGDAO
YIDING YAO DONGDE DAIHAO DUIWU

管理学与领导策略的完美结合
带队伍，就是要带出卓越的团队，
带出骄人的业绩，带出企业的成功！

一个团队出问题，一定是领导者出问题。
只有带出来的队伍更加忠诚，才能在关键时刻经受住严峻的考验！

孙朦◎编著

 吉林出版集团股份有限公司

带出卓越团队 带出企业辉煌

当好领导 一定要懂得带好队伍

DANG HAO LINGDAO YIDING YAO DONGDE DAIHAO DUIWU

孙朦◎编著



吉林出版集团股份有限公司

图书在版编目(CIP)数据

当好领导一定要懂得带好队伍 / 孙滕编著. ——长春:
吉林出版集团股份有限公司, 2016.5

ISBN 978 - 7 - 5581 - 0938 - 6

I. ①当… II. ①孙… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 105185 号

当好领导一定要懂得带好队伍

dang hao lingdao yiding yao dongde dai hao duiwu

编 著 孙滕
出 版 人 吴文阁
责任编辑 金方建 胡耀东
封面设计 孙希前
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16
版 次 2016 年 8 月第 1 版
印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团股份有限公司(长春市人民大街 4646 号)
发 行 吉林音像出版社有限责任公司
地 址 长春市绿园区泰来街 1825 号
电 话 0431 - 86012913
印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978 - 7 - 5581 - 0938 - 6 定价:35.00 元

版权所有,翻印必究

前言

当一位好的领导人应具备什么样的素质和能力？他们在工作和生活中形成了哪些良好的习惯？是什么使他们出类拔萃？当我们努力经营一个健康企业的时候，我们能够从他们身上学到什么？

作为一个企业或部门的领导，你是否知道当你在和别人进行沟通的时候，怎样才能够获得最佳的沟通效果？你是否知道我们应该如何合理运用压力，来让自己变得更加坚强有力？你是否知道如何认识自己，为什么要尊重他人？这些看上去和管理并没有直接联系的问题，却恰恰是管理学的各种定律所要强调的内容。这又印证了我们之前的解释：管理学是研究人的学科，它所强调的不是管理，而是人心和人性。

这是一些很容易提出但是却极难回答的问题。在研究了大量成功的企业领导者的案例后发现，这些领导者具备了一系列的领导素质、能力和特性，他们随着岁月的积淀而显得越发深厚，这也是领导者与非领导者的区别所在。

相对其他学科来说，管理学是一门综合性、实践性很强的应用性学科。有人的地方，就有管理。无论是社会活动还是生产活动，大都需要集体进行，而对集体进行组织和协调就需要管理。通过管理，人们的生活和其他活动就会变得有目的、有秩序。也正因为如此，越来越多的相关学术理论出现，这些理论在不同程度上对我们的管理产生了深刻的影响，并且从不同方面给管理工作带来了益处。

虽然说管理学是一门专业学科，但它却是与个人最贴近的一门学问。它

指明了现代企业运行的规律和秘密，解析商业帝国的波谲云诡，找出企业成功与失败的内在逻辑，这对于躬耕于写字楼里的上班族而言，它使个人看清了自己所栖身的公司的真实图景。

面对古今中外浩如烟海的管理学著作、艰深抽象的管理学理论，以及门类繁多的管理学支派，作为非管理学专业的普通读者，如何才能在短时间内对管理学有一个通盘的了解呢？

本书是写给企业管理者的，特别是企业的中基层管理者。

带队伍是中国式的管理之道，要使中国企业管理卓有成效，“带”字当头，“带”至关重要。所谓“带”，就是为达到目标而进行的培养，就是激发员工的激情和积极性，发挥其潜能，带出技能，带你的员工去完成任务，带你的员工成长，将你的员工从优秀带到卓越。

“带”是组织中处于中间层的工作之道，“带”是组织中基层管理者落实上级意图的执行之道，“带”是组织直线经理人管理下属并使部门卓越的领导力之道。

目 录

第一章 好领导需要打造高效团队

- 把激情带给你的团队 / 2
- 给予下属充分的信任 / 5
- 用欣赏的眼光看待员工 / 7
- 错误的决策等于瘟疫 / 10
- 你要成为协作型领导 / 13
- 要学会推拉艺术 / 15
- 以真诚征服你的下属 / 18
- 梦想动力之源，让人人拥有梦想 / 21
- 团队中要适时引入“鲶鱼” / 23
- 打造团队的凝聚力 / 26

第二章 好领导要学会知人善任

- 对你的下属且慢下手 / 30
- 人才要放到合适的地方 / 31
- 允许你的员工犯错 / 34
- 内部跳槽也是人才的整合 / 36
- 领导要慧眼识英才 / 39
- 要唯才是用不拘一格 / 41

要注重培养新人 / 44

忠言逆耳利于行 / 47

用人不疑，疑人不用 / 50

抓住人才企业才能有生命力 / 52

第三章 好领导要强化团队的执行能力

激励团队的力量更重要 / 56

真心及时激励员工士气 / 58

细节决定团队执行力 / 61

管头管脚，不能从头管到脚 / 64

只有先律己才可律人 / 66

及时跟进不能错失机遇 / 69

事必躬亲，以身作则 / 72

在事实的基础上作决策 / 75

集中力量在关键因素上 / 77

第四章 好领导要塑造影响力，才能成就超级团队

要学会推销自己 / 82

在前进中完善自己 / 84

愿景比管控更为重要 / 87

宽容——必学的成功之道 / 90

企业需要专注地做 / 93

速度是制胜的法宝 / 96

在竞争中学会合作 / 99

要勇于承担责任 / 102

要有足够的自信心 / 105

坚韧不拔成就事业 / 107

第五章 好领导舍得智慧成就高效管理团队

- 好领导要敢于承认错误 / 112
- 活力与创造力是淘汰出来的 / 113
- 如何打造优秀团队 / 118
- 正确处理团队内部冲突 / 123
- 蚂蚁精神与团队凝聚力 / 125
- 分清员工类型，统筹团队管理 / 127
- 人不可貌相，切忌以貌取人 / 130
- 用危机激发员工的潜力 / 132
- 薪酬与人才决定团队未来 / 137
- 给员工留下回来的门 / 139

第六章 好领导要让企业和员工一起成长

- 目标管理成就完美团队 / 142
- 让员工感受到企业的前景 / 148
- 培训是企业腾飞的翅膀 / 151
- 给员工更多的锻炼机会 / 154
- 制订合理的培训计划 / 156
- 管理者与员工互动方式 / 158
- 企业和员工“双赢” / 160
- 企业内部沟通机制 / 162
- 绩效管理“3+1” / 165
- 激情管理让团队更有活力 / 169

第七章 好领导要学 500 强企业的团队经验

- 管理者要加强团队建设 / 176

成员关系决定团队力量 / 179

合作才能实现共赢 / 182

管理要注重细微之处 / 186

管理者应善于授权 / 190

领导要会管人、会用人 / 195

善于授权，敢于放权 / 199

第八章 好领导既抓全局，又重小节

心里有全局，工作不迷糊 / 204

胸中装大局，事业跨大步 / 206

上下齐动员，树立全局观 / 209

工作要细致，做事需严谨 / 213

勤奋出细致，敬业出严谨 / 215

严格标准和程序，把工作做到位 / 218

把严谨细致进行到底 / 220

第九章 好领导要吃透低调与细心

领导者做人要低调 / 226

低调做人考验管理者修养 / 228

吃亏是福，沉默是金 / 230

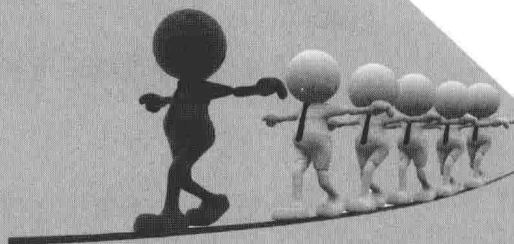
低调做人，高调做事 / 232

图难于易，图大于细 / 236

不细心的人成不了大事 / 238

把事做细需勤奋 / 241

细心干好每一件事 / 243



第一章

好领导需要打造高效团队

指挥家从来不演奏任何乐器，但指挥家用他的影响力使所有的乐师更加出色。人们常说：“没有糟糕的乐团，只有糟糕的指挥。”领导力何尝不是呢？公司领导者作为公司严密的生产经营活动的组织者、指挥者，要善于决策、调动全体公司成员的积极性，打造激情团队。协调组织内部和外部人际关系，信任、欣赏员工，做到以身作则、奖罚分明，在员工中形成一个头脑冷静、遇事临危不乱、和蔼可亲的领导者形象，这是加强领导者影响力的方法之一。

把激情带给你的团队

为什么涨了薪水，员工还牢骚满腹、抱怨不断？

为什么总有员工以“多一事不如少一事，少一事不如没有事”的态度做事？

为什么公司制度越来越多，越来越健全，员工却不知道该如何完成自己的工作？

.....

当你更进一步思考上述现象时，你会很快发现，公司面临的问题多得让你无法想象。在企业诸多问题中，究其原因，最大的问题不是战略的问题，也不是决策的问题，而是员工缺乏执着的态度和激情精神。

任何企业的成功都离不开领导者给公司注入激情、干劲和活力。领导者必须一直激励员工，把员工的热情引导到工作上来，促进公司发展，从而达到预期目标。

公司的工作也许很辛苦，有时还很单调乏味，但如果领导者基于对公司发展的坚定信念和强烈热爱，精神饱满地投入到工作中去，他的以身作则必定会激发员工的工作热情，带来激情和活力。比如，在公司工作的员工，无论是管理人员还是一线车间工人，都希望自己的工作能够得到肯定，如果辛辛苦苦干了半天，却得不到上司的一点肯定，甚至换来的只有批评与贬低，甚至一直这样继续下去，那么员工今后肯定没有了工作的积极性，也不可能很好地为公司工作。

公司的上司如果了解了员工的这一心态，并运用好这一心态，随时给员工以必要的鼓励，哪怕是一句微不足道的关心指导，也能激励士气，使其更有信心、更好地工作。如公司领导想安排一项工作，本认为其不可能很好完成的，但如果你给予的是“你能行，我相信没有人比你更合适去做这项工作，有困难提出来，大家共同解决”，那他回报你的将是意想不到的满意成绩。

相反，如果是一件本来可以完全胜任的工作，而你却给他“你怕是干不好这项工作，你又没有经验，水平也一般，你自己看着干吧，有问题自己想办法”，相信满腔的热血会就此冷却，恐怕很少有人能承受这样的鼓励，明明能干好的事也会成绩平平，甚至错误百出。

传递激情，成就梦想！让激情在团队内扩散、流淌、传递、飞扬，是一个领导者的职责，也是领导者成功的秘诀。对优秀的公司领导人来说，衡量他是不是把这个公司做好了的一个很重要的标准就是：他能否把员工的潜能发挥出来，而且不只是 100%，而是 120%地调动起来。

通用电气公司董事会正式宣布聘任杰克·韦尔奇担任通用电气公司总裁。一个重要原因，是因为他在通用集团的演讲，打动了通用的管理高层。

“激情分子”杰克·韦尔奇登上通用电气总裁宝座时说：“我很激情，并通过我的激情来感染我的团队，让我的团队也有激情，这才是我真正的激情所在。”

说起来似乎很简单，但真正做起来就不是那么回事了，毕竟是上任不久。杰克·韦尔奇清楚记得，在刚来到通用电气公司时，在由数十个总经理组成的管理团队当中，没有一个是他选拔的，要让这些经理一下子就接受他的想法，当然很难。

杰克·韦尔奇为把自己的激情感染给通用的团队，很注重沟通，而在诸多形式中他最爱演讲。他每次出差到分公司，都会抽出一个晚上的时间，给分公司所有员工讲个话，讲话内容包括工作专业知识，员工如何看待他们的职业生涯，在职业生涯里应具备什么样的态度，等等。每一次演讲总能让听者热血沸腾，备受鼓舞。

但总裁这个位置不是很好坐。杰克·韦尔奇不得不夹在两个问题中间，即当期业绩和长期发展。通用电气公司是个跨国公司，韦尔奇没有任何理由说，公司的生意做不好，利润达不到，当期业绩他必须要确保，同时，他也要确保长期的发展。因为激情的产生主要是靠直觉，人们更多地是通过他们的眼睛来获取信息，他们看到你做的比听到你说的效果要大得多。

所以，杰克·韦尔奇需要做“正确的事”，也要让“正确的事”的风险系数降低。基于这些思考，在领导过程中，杰克·韦尔奇更注重在更大的范围之内的协调合作和团队精神，鼓励更多的人一道参与工作、决策。这方面，杰克·韦尔奇具体分三步走。

“刚到通用，我通常讲话的时间比较多，是想先强行灌输我的管理理念，让大家比较迅速地了解我。慢慢地，我再融入，在三个月前，我开始做一些改变，我开始讲得少，让他们多讲。就是说，就某个决定，让每个人都参与，让每个人都充分表达他的意见，让他觉得这个决定是他作出的，这样他们的

自发性就出来了。”杰克·韦尔奇如是说。

激情是现代公司领导者必备的基本特质和重要要求，是一个团队保持生机和活力的关键，是卓越领导者带领团队走向成功的原动力。领导者只有充满激情，才能集中精力专注于公司经营，最大限度地发挥个人潜力，贡献自己的聪明才智。

比尔·盖茨为什么能创建如此辉煌强大的微软帝国？杰克·韦尔奇为什么能成为人人争相效仿的世界第一 CEO？松下幸之助为什么能成功创办世界著名的松下电器？李嘉诚为什么能连续多年成为华人首富？大金空调怎样在强手如云的日本市场占有率始终保持第一？

他们有一个共同的特点——对工作充满无与伦比的激情，并能把这种激情传递给自己的企业，自己的团队！

比尔·盖茨说：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”比尔·盖茨的这句话阐释了他对工作的激情。在他看来，一个优秀的员工最重要的素质是对工作的激情，而不是能力、责任及其他。他的这种理念已成为微软文化的核心，像基石一样让微软王国在 IT 世界里傲视群雄。

让激情成为员工内心熊熊燃烧的烈火，激励着员工为共同的梦想努力奋斗，这是他们成功的秘密武器之一，也是他们卓越的领导才能的重要组成部分。缺乏激情的员工是领导者的梦魇，一支死气沉沉的团队无法成就卓越，只有激情四射的团队才能够创造奇迹。一名出色的企业领导人必须懂得如何激发员工的工作激情。

有人说：“利润就是集中在最重要的事情上的团队的激情和才能。”请注意，激情是才能的引导者——它是重要的推动力，是开启大门的咒语。

有了激情，员工可以释放出巨大的潜在能量，补充身体的潜质，并培养出坚强的个性；有了激情，可以把枯燥的工作变得生动有趣，使自己充满对工作的渴望，使自己产生一种对事业的狂热追求；有了激情，还可以感染周围的同事，拥有良好的人际关系，组建一支强有力的团队。所以，激情每增加一点点，工作就大不一样。

团队理念

点燃团队的激情，激情是扬起船帆的风，没有风，船就不能

行驶；激情是工作的动力，没有动力，工作就难有突破；激情能够创造不凡的业绩，缺乏业绩，拖沓涣散，人就会一事无成。

给予下属充分的信任

CCTV 广告片中有一句很经典的台词：“心有多大，舞台就有多大。”你信任你的员工吗？给你的员工足够大的舞台让他们发挥了吗？

可以肯定大多数管理者都对他人不放心，经常干涉员工的工作，这恐怕是管理者的通病，对于从工作第一线成长起来的管理者更是如此。在企业中往往会形成一个怪圈：领导不信任员工，一遇到紧张阶段或者棘手的问题，就想自己插手，变得独断专行。

每个人都有被重视、被信任的渴望，企业敢不敢于放手用人，给员工一个施展才华的舞台与机会，是影响核心员工忠诚的一个重要方面。

对于知识经济时代的核心员工而言，他们往往比管理者更加专业，对自己的工作比管理者更为熟悉。解决这个问题最重要的方法就是相信他们，给予他们足够的施展个人才智的空间与权力，这是精神激励的重要组成部分。

作为一名管理者，只有值得信赖才能服众。要取得他人的信任，就必须做出让他人信任的事情来，以证明你拥有这样的能力、品格或承诺——信任不是说出来的，一定是做出来的。春秋时期，商鞅在变法政策推行之时，担心人们对他的做法缺乏信任，于是就做了一个“南门立木”的举动，这个举动就是为了解决人们不信任的问题的。

商鞅制定了变法的制度，将变法的各项条款呈给秦孝公，秦孝公等人商议停当之后，决定请商鞅颁布变法法令。

商鞅担心秦国的民众不相信他的变法，如果不相信就不会去奉行。于是商鞅拿来一根三丈长的木头（一般人都能够扛得动），立于咸阳城的南门，使官吏守护并下令说：“谁能够将这根木头挪到北门，赏给十两黄金。”

当地老百姓去看的人特别多，但他们都觉得很奇怪，没有谁能明白是什么意思，没有一个人敢挪动木头。商鞅说：“民众不肯挪，是不是嫌黄金太少？”于是就把命令改了，如果谁能将木头挪到北门给五十两黄金。众人越来越怀疑不是真的。

这时有一人站出来说：“秦朝的法令从来就没有过重赏，今天忽然颁布了

这样的—个令，—定有文章。就算是不能得五十金，怎么也会有一点小小的赏赐！”于是就扛着那根木头，—直扛到北门立在地上。跟随他看热闹的百姓多得都把整个道路堵塞了。

官吏快速将此事报告给了商鞅，商鞅将那个人叫来，表扬他说：“能够听从我的命令，你真是好人。”于是拿了五十两黄金给他，然后商鞅又说：“我—定不会失信于民的。”这件事情被人竞相传说，都说左庶长令出必行，以后—定要多加注意。

商鞅在解决信任问题的事情时，主动造势，设计出—个让他们“成良民，能从吾令”的信任办法。商鞅的确是一位解决信任问题的管理高手，事实也证明他的确成就非凡，即便到今天，他的很多变法依然还在起着—些积极的作用。所以说，信任原本就—种最重要的社会资源。

对—个国家来说，如果当权者不能得到公众的信任，其政令就难以实施下去。而对于—个企业来说，员工得不到信任就会造成人心涣散，人员的不稳定和人才的高流失率，影响企业的运转，使团队丧失生机和活力。所以获得信任是企业领导者的责任和工作要求。

王安公司惨败就是—个很能说明信任问题的例子。王安公司失败的原因并非是缺乏人力资源，而主要是由对核心员工的不信任造成的。

1984年，靠600美元起家的王安，成为全美80万华裔中的首富，家族财产达30亿美元，雇有2.48万名员工，与杜邦、洛克菲勒、福特等亿万富翁齐名，名列全美400位巨富第8名，可谓实力雄厚。

而到了1989年，公司财政年度亏损额就高达4亿美元，危机四伏。1992年共亏损16亿多美元，股价从鼎盛时期的43美元跌落到75美分，同年八月，王安电脑公司正式向美国联邦法院申请破产保护。

王安在公司的时候，王安就是公司，自始至终由他—人控制公司，他—再强调，“我愿为我自己的冒险承担风险，只要我在公司，我就对公司的失败负责。我不主张开放投资，因为我不愿被外来的投资者牵累。”“因为我是公司的创始人，我对公司拥有完全的控制权，使我的子女能有机会证明他们管理公司的能力。”

当时公司里的约翰·卡宁汉在公司出类拔萃，很受王安赏识，是唯一—位王安家族以外却能影响王安决策的人，当时很多人认为他是能够领导王安公司的最佳人选。但结果是王安的儿子王列接了王安的班。原因只有—个：

卡宁汉不是王安家族成员。

王列毕业于圣·保罗和布朗大学。在校期间的几个夏天都是在王安公司度过，被轮流安排到公司的各个部门以了解公司。1986年1月，36岁的王列被王安任命为公司董事长。董事会成员们担心王列缺乏领导公司的经验，多次劝说王安招聘一位经验丰富的职业经理人。

但王安却说：“他是我的儿子，他能够胜任。”结果王列在一年之中让公司亏损了4.24亿美元，公司股票在三年中下跌了90%。与其说是王列的失败，不如说是王安“家族观念的失败”。

一些重要的岗位，尤其是关乎企业存亡大计的特殊岗位，被非常不适合于该岗位无资历的人员占据，势必会对企业造成不可弥补的损害。

团队理念 成功总是与高信任度联系在一起的。领导与下属彼此信任，不仅是令人满意的人际关系，而且也是效率最高的人际关系，对拓展事业、增加财富、提高生活质量都有很大的影响。

用欣赏的眼光看待员工

1852年秋天，屠格涅夫在打猎时无意间捡到一本皱巴巴的《现代人》杂志。他随手翻了几页，竟被一篇题名为《童年》的小说所吸引。

作者是一个初出茅庐的无名小辈，但屠格涅夫却十分欣赏，钟爱有加。他四处打听作者的住处，最后得知作者两岁丧母，七岁丧父，是由姑母一手抚养照顾长大的。屠格涅夫更是给予了作者极大的同情和关注，屠格涅夫找到了作者的姑母，表达了他对作者的欣赏与肯定。

姑母很快就写信告诉自己的侄儿：“你的第一篇小说在瓦列里扬引起了很大的轰动，大名鼎鼎、写《猎人笔记》的作家屠格涅夫逢人便称赞你。他说：‘这位青年人如果能继续写下去，他的前途一定不可限量！’”

作者收到姑母的信后惊喜若狂，他本是因为生活的苦闷而信笔涂鸦打发心中寂寥的，由于名家屠格涅夫的欣赏，竟一下子点燃了心中的火焰，让他找回了自信和人生的价值，于是一发而不可收地写了下去，最终成为具有世界声誉的艺术家和思想家。

他就是《战争与和平》、《安娜·卡列尼娜》和《复活》的作者列夫·托尔斯泰。

台湾作家林清玄青年时代做记者时，曾报道过一个小偷作案手法非常细腻，犯案上千起，文章的最后，情不自禁感叹：“像心思如此细密，手法那么灵巧，风格这样独特的小偷，做任何一行都会有成就的吧！”

林清玄不曾想到，他20年前无心写的这几句话，竟影响了一个青年的一生。如今，当年的小偷已经是台湾几家羊肉炉的大老板了！在一次邂逅中，这位老板诚挚地对林清玄说：“林先生写的那篇特稿，打破了我生活的盲点，我想，为什么除了做小偷，我没有想过做正当事呢？”从此，他脱胎换骨，重新做人。

在企业中，经常赏识员工就能挖掘出员工的潜力，员工不仅创造生产价值，生产出优质优价的产品，更能为企业出谋划策，树立主人翁意识，促进企业的发展。

哲人詹姆士曾说：“人类本质中最殷切的要求是渴望被肯定。”同样，美国心理学家马斯洛的需要层次论也提到人类的一种高级需求是被人肯定，而赏识的过程正是肯定一个人的具体表现。

赏识需要管理者善于发现员工身上的“闪光点”，哪怕是一丁点的光亮，也要用放大镜来“看”。赏识是一种关爱，它需要管理者找到施爱的方法和艺术，把对员工的赏识具体化，让员工从日常工作中感受到管理者真切的关怀和爱护。

赏识更是一种激励，管理者在承认差异、尊重差异的基础上通过赏识引导员工扬长避短，释放潜能，勇敢积极地去努力进取。

通过下面这个例子，我们可以分析出赏识在管理中所起的作用。

「案例」

假设某公司一个团队中有三个成员，分别为A员工、B员工、C员工。其中A员工表现突出，最能得到上司的赏识，B员工表现一般，C员工的表现刚不尽如人意。

情景一：A员工平时工作比较努力，在团队中一直表现不错。可是，过不了多久A员工却“泯然众人矣”，很快便离开了公司。

分析：有些领导认为员工做得好是应该的，公司为员工提供良好的待遇，优质的平台，员工努力工作是正常的，有了成绩也不轻易表扬，做得不好才