

一本书道破团队管理的本质，直击团队管理的核心！

你不懂管理， 怎能带团队

林立文◎著



从基层主管、中层经理到高层决策者管理升级的首选读本。

本书内容简洁易懂，定位精确，不仅可以解决各种“团队之惑”，而且还为创业者和有志于从事管理的人，提供了全新的管理理念及丰富的管理经验。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

一本书道破团队管理的本质，直击团队管理的核心！

你不懂管理， 怎能带团队

林立文◎著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

你不懂管理, 怎能带团队 / 林立文著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2016.10

ISBN 978-7-5680-2089-3

I. ①你… II. ①林… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 183242 号

你不懂管理, 怎能带团队

Ni Budong Guanli, Zenneng Dai Tuandui

林立文 著

责任编辑: 康 艳 沈剑锋

封面设计: 杨拉国 

责任校对: 曾 婷

责任监印: 张贵君

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 81321913

印 刷: 北京振兴源印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 264 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言 Preface

在 21 世纪的今天，责任分工愈加明确细分，团队精神显得颇为重要。可以说团队是企业持续发展壮大的生力军，团队建设的好坏直接影响着企业的生存和发展。对于很多迅速发展的初创企业来说，决定其能否走得更远、做得更大更强，其中最重要的核心因素就是“团队建设”。

企业的团队应具有高度的凝聚力与高效的执行力，这样的企业才能在竞争激烈的市场中乘风破浪、永立潮头。因此，作为一个团队的领导，企业就是你的船，而你则是这艘船的船长，企业的进退和兴衰都与你密切相关。管理一个团队，比冲刺个人绩效更需要掌握战略和战术。

首先，团队领导要懂“管理”。这是因为，团队是由一些具有共同信念的人，为达到共同目的而组织起来的，各成员通过沟通与交流保持目标、方法、手段的高度一致，从而能够充分发挥各自的主观能动性，运用集体智慧将整个团队的人力、物力、财力集中于某一方向，形成比原组织更具战斗力的工作群体。从这个意义上讲，团队建设的核心是人的管理。

其次，团队领导要会“带领”。“带领”是团队领导的第一要务，领导角色不像以往那样仅仅是单纯地管控各项任务的执行及达成目标，还必

须积极协助每个员工发挥自身所长并适才适所，根据不同任务灵活调度人力；更要为日后可能面对的困境提前培养员工的能力或选聘合适的专业人才，通过计划、命令、控制、协调等手段来提高团队的整体战斗力；另外还要向员工灌输、倡导企业的经营理念、价值标准、企业作风、传统习惯、道德伦理、文化精神、行为规范和规章制度，提高团队凝聚力，并运用可行的激励措施和竞争机制，打破看似平等、实为压制的传统利益格局，使团队成员的主动性、创造性得到充分发挥，从而长期保持活力。

本书针对团队管理中的实际问题，融合世界 500 强企业优秀的管理理念和职业精神，重点阐释了团队目标、铸造团队灵魂、团队的权利制衡与利益分享、沟通、执行、激励、合作与竞争、风险防范以及持续发展等九大要点，结合大量经典案例，大大增强了可读性。

书中在案例和分析论述中融入现代企业管理的思想和理念，提供多种解决问题的方法和技巧。无论你是企业的经营者、管理者，还是一名普通的员工，都可以在轻松的阅读中获得极为有益的启示。

目 录 Contents

第一章 心中有底

——认识你的团队

只有充分了解团队中每个成员为人处世、性格、工作能力、知识水平等，才能把他们放对位置，发挥他们的最大能量。

- 1 你必须要掌握的一节团队理论课 / 002
- 2 如何打造一支尖刀团队 / 009
- 3 团队成员的优化组合 / 014
- 4 建立清晰的团队责任流程 / 020
- 5 带领自己的团队一起成长 / 025

第二章 心中有梦

——你的团队将去向何方

共同的愿景是一个团队生存发展的前提，因此要谨慎地设定团队目标，并认真严肃地对待它。

- 1 把你的美梦告诉所有人 / 030
- 2 目标制定与管理 / 034
- 3 对准共同目标形成合力 / 039
- 4 群策群力，科学决策 / 043
- 5 把愿景变成每一天的行动 / 049

第三章 心中有神

——铸造团队灵魂

团队不单单是一架战斗机器，它还要有灵魂。积极向上的团队文化是进行团队管理的灵魂，而团队领导则要努力成为团队的灵魂人物。

- 1 文化也是需要定制的 / 056
- 2 共同提炼核心价值观 / 061
- 3 力量，源自价值信念与忠诚 / 065
- 4 塑造领导者的人格魅力 / 070
- 5 打造团队凝聚力 / 075

第四章 心中有谋

——权力制衡与利益分享

团队领导之所以能成为领导，首先得有驾驭人才的本事，因为领导不是坐在马背上指挥他的部队，而是迈过别人的成功来获得自己的成功。

- 1 做领导要懂点驭人之术 / 082
- 2 将“给我冲”改为“跟我冲” / 087
- 3 授权——让班组长成为最有权力的人 / 089
- 4 团队权、责、利平衡 / 093
- 5 团队利益分配公平原则 / 097
- 6 利益共享，会得到更多 / 101

第五章 沟通之道

——畅通无阻的沟通

沟通是团队管理的浓缩，团队领导的基本能力就是善于有效沟通。

- 1 放下架子，和下属面对面交流 / 106
- 2 心怀善意，抱持一颗同理心 / 109
- 3 主动沟通才能赢得主动 / 112
- 4 提升自己的说服力 / 115
- 5 鼓励员工跟自己“对着干” / 120
- 6 主动倾听与反馈 / 123
- 7 掌握窍门，提高沟通效率 / 127

第六章 执行之道

——高效的执行力

团队的执行力永远是一个变量，既可能非常低能，也可以变得十分

高效，关键在于领导怎样去打造它。

- 1 在正确的时间做正确的事情 / 134
- 2 服从是执行力的保障 / 137
- 3 管理就是执行到位，没有借口 / 140
- 4 把工作科学地分派出去 / 145
- 5 巧妙让下属贯彻自己的想法 / 148
- 6 绩效就是一切 / 150

第七章 激励之道

——令人热血沸腾的激励

团队管理就是界定团队的使命，然后激励和组织人力资源去实现这个使命。只要掌握激励之法，就能使团队形成强大的内驱力。

- 1 把握物质激励与精神激励的分寸 / 158
- 2 主动提供晋升的机会 / 163
- 3 打好感情牌 / 166
- 4 学会批评与问责 / 170
- 5 善待下属的过失 / 175
- 6 真诚地赞美和表扬 / 178
- 7 不要让诺言变成空头支票 / 183

第八章 竞合之道

——在合作与竞争中双赢

在团队中，既存在着竞争，又存着合作，团队的成功就是凝聚力和竞争力相互协调的结果。

- 1 信任和团结是根本保障 / 188
- 2 合作能力比专业技能更重要 / 192
- 3 团队内部的和谐竞争之道 / 198
- 4 将掉队者淘汰 / 202
- 5 学会笼络优秀员工 / 206

第九章 平衡之道

——团队的风险与救援

团队领导首先是要承担责任，而不是享用权力，并要将所有员工动员起来，为完成团队的使命担责，抗击发展过程中可能出现的各种风险。

- 1 别让一粒老鼠屎坏了一锅粥 / 210
- 2 正确对待团队中的小圈子 / 214
- 3 及时化解员工的不良情绪 / 219
- 4 团队冲突的解决之道 / 224
- 5 敢于担责，责人先责己 / 230
- 6 应急机制不容忽视 / 233

第十章 坚持之道

——团队的耐力考验

每个团队建设中都不乏让人热血沸腾的豪言壮语，但能使团队最终实现目标的不是语言，而是持久的行动和面对困难的抗挫折能力。

- 1 持续创新才有持续发展的优势 / 238
- 2 “没有问题”就是最大的问题 / 243
- 3 提高团队的抗压能力 / 247
- 4 创造工作中的危机感 / 254
- 5 牢记同舟共济的生存法则 / 257

第一章

心中有底

——认识你的团队



- 1 你必须掌握的一节团队理论课
- 2 如何打造一支尖刀团队
- 3 团队成员的优化组合
- 4 建立清晰的团队责任流程
- 5 敬畏规则而不是害怕领导

1 你必须掌握的一节团队理论课

很多人同乘一条船到一个岛上去，或办事或游玩，但这只不过是一群人在一起（一个 Group），并不是一个通过合作来达到共同目标的团队（Team）。但如果船突然坏了，漏水，而这群人要尽快在船沉之前逃到岸上，这时，他们就因为有了共同目标而变成团队，很多团队的动态理论也开始适用了。美国著名管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯在《组织行为学》一书中给出了一个定义：团队是指在特定的可操作的范围内，为实现特定的目标而合作的人的共同体。

既然有了共同目标——安全上岸，那就必须靠所有队员的合作。首先需要对船上的人进行快速摸底，搞清楚队员都是些什么人（个体构成），哪些人有行船知识，还具有什么特殊技能等，然后在这个基础上进行一个合理分工：有人辨别方向，有人划桨，有人堵漏……这涉及队员的能力和素质、角色配置、团队定位、（临时）领导及权限、行动计划等团队的基本内容。

事实上，“团队”的概念经常存在于我们身边：工作小组、专案小组、生产车间、部门、企业、球队、社会组织团体、俱乐部等比较正式的团队，还有非正式的团队，如志同道合的朋友等。在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定构成更为灵活，反应也更为迅速。团队能够进行快速的组合、配置、重新定位，从而适应环境的需要。

一些管理大师根据团队存在的目的和拥有自主权的大小，将团队分成四种类型，即问题解决型团队、自我管理型团队、多功能团队和虚拟团队。所有类型的团队都是由一些独立的个体组成，是一个相对稳定的组织结构。对团队领导而言，最先要搞清楚的是队员的素质和充当的角色。

每个团队成员在团队中都担当不同的角色，承担相应的责任，在团队中充分发挥自己的作用。每个团队成员都必须具备胜任工作的基本素质、核心专长与技能。

英国管理学家梅雷迪斯·贝尔宾提出过一个团队角色理论：没有完美的个人，只有完美的团队。人无完人，但团队却可以是完美的团队，只要适当地拥有以下各种角色：

1. 智多星 PL (Plant)

典型特征：有个性，思想深刻，不拘一格。

积极特性：才华横溢，富有想象力，智慧，知识面广。

可容忍的弱点：高高在上，不重细节，不拘礼仪。

在团队中的作用：提供建议，提出批评并有助于引出相反意见。

2. 外交家 RI (Resource Investigator)

典型特征：性格外向，开朗，热情，好奇心强，联系广泛，消息灵通，是信息的敏感者。

积极特性：有广泛联系人的能力，不断探索新的事物，勇于迎接新的挑战。

可容忍的弱点：事过境迁，见异思迁，兴趣马上转移。

在团队中的作用：提出建议，并引入外部信息。一个很好的比喻是，RI 对于团队的作用就像天线对于电视机，RI 就是团队的天线，就是用来接受外界信号的。注意 RI 和 PL 的区别：PL 的想法大都是自己原创的，RI 则更可能是个性喜欢接受新鲜事物，因此 RI 更擅长整合外界新鲜信息。接触持有其他观点的个体或群体，参加磋商性质的活动。

3. 协调员 CO (Co-ordinator)

典型特征：沉着，自信，有控制局面的能力。

积极特性：对各种有价值的意见能不带偏见地兼收并蓄，看问题比较客观。

可容忍的弱点：在智能以及创造力方面并非超常。

在团队中的作用：时刻想着团队的大目标，明确团队的目标和方向；选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序；帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限；总结团队的感受和成就，综合团队的建议。

4. 推进者 SH (Shaper)

典型特征：思维敏捷，坦荡，主动探索。

积极特性：积极主动，有干劲，随时准备向传统、低效率、骄傲自满挑战，有紧迫感，视成功为目标，追求高效率。

可容忍的弱点：好激起争端，爱冲动，易急躁，容易给别人压力；说话太直接，虽然总是就事论事，却经常伤人不伤己。

在团队中的作用：寻找和发现团队讨论中可能的方案。一旦找到自己认为好的方案或模式，他会希望团队都 Follow（跟随）这一方案或模式，因此会强力向团队成员推销自己认为好的方案或模式；使团队内的任务和目标成形；推动团队达成一致意见，并朝向决策行动。经常不自觉地在团队中扮演一个副领导的角色，也就是说，他可能不是名义上的领导，但却给人一个二老板的感觉。

5. 监督员 ME (Monitor Evaluator)

典型特征：清醒，理智，谨慎。

积极特性：判断力强，分辨力强，讲求实际。

可容忍的弱点：缺乏鼓动和激发他人的能力，自己也不容易被别人鼓动和激发；缺乏想象力；缺乏热情。

在团队中的作用：分析问题和情景；对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题；对他人的判断和作用做出评价；基本上属于喜欢泼冷水的人；凭借强大的分析判断能力，敢于直言不讳地提出和坚持异议；对于一个成功的团队是非常必要的人物，因为他就像是团队的守门员，一个没有守门员的球队根本没法赢。

6. 凝聚者 TW (TeamWorker)

典型特征：擅长人际交往，温和，敏感，是人际关系的敏感者（注意，RI 是外界信息的敏感者）。

积极特性：有适应周围环境以及人的能力，能促进团队的合作，倾听能力最强。

可容忍的弱点：在危急时刻往往优柔寡断，一般很中庸。

在团队中的作用：给予他人支持，并帮助别人；打破讨论中的沉默；采取行动扭转或克服团队中的分歧。

7. 实干家 CW (Company Worker, 1988 年改称为 Implementer)

典型特征：保守，顺从，务实可靠。

积极特性：有组织能力、实践经验，工作勤奋，有自我约束力。

可容忍的弱点：缺乏灵活性，应变能力弱；对没有把握的主意不感兴趣。

在团队中的作用：把谈话与建议转换为实际步骤；考虑什么是行得通的，什么是行不通的；整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合；实干家就是好的执行者，能够可靠地执行一个既定计划，但却未必擅长制定一个新的计划。

8. 完美主义者 CF (Complete Finisher)

典型特征：勤奋有序，认真，有紧迫感。

积极特性：理想主义者，追求完美，持之以恒。

可容忍的弱点：常常拘泥于细节；焦虑感（注意和 SH 的不同，SH 是有紧迫感），不洒脱。

在团队中的作用：强调任务的目标要求和活动日程表；在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容；刺激其他人参加活动，并促使团队成员产生紧迫感。

9. 专家 SP (Specialist, 这是 1988 年新加的一种类型)

典型特点：诚实，自我做起，专注，能在急需时带来知识和技能。

积极特性：具有奉献精神，拥有丰富的专业技能，致力于维护专业标准。

可容忍的弱点：仅局限于狭窄的领域，专注于技术而忽略大局，对其他事情兴趣不大。

在团队中的作用：不可或缺的团队角色，为团队的产品和服务提供专业支持。

以上是一个完整的团队中必不可少的 9 种角色，而且这 9 种角色需要相对均衡，各有分工，如此才能使各个角色对团队的贡献最大化。如果某一个或某几个角色过重或过轻，都会给团队带来不小的麻烦，甚至灾难。

没有智多星的团队，思维会比较局限，创意匮乏。

没有外交家的团队会比较封闭，因为无法了解消费者和外界的信息。

没有协调员的团队领导力会削弱，因为协调员可以通过个性的吸引力来帮助领导树立个人影响力。很多时候，团队领导可以利用协调员来影响团队中的其他成员。

没有推进者的团队效率就不高，因为推进者能够有效地确保团队快速行动。

没有监督员的团队会大起大落，做得好就大起，做得不好也没有人去挑刺，于是就大落。监督员会比较在意方向或细节，促使执行者在工作中精益求精。现在很多团队都缺乏监督员，或者说缺少有监督角色的人。这种情况少数是团队从组建之初就存在没有监督员的缺憾，多数是团队内部人为造成的监督员缺失，这又源于团队领导者的不自信，因为不自信所以不敢听到反对的声音。

没有凝聚者的团队的人际关系往往比较紧张，冲突的情形会更多一些。团队内部信任成本上升，内耗加剧，伤害团队感情，严重的可能毁灭整个团队。

没有实干家的团队会显得比较乱，没有系统性的思路，因为实干家的