

团队 应该这样带

阅读本书，带好你的团队。

吕宁
编著

俗话说：“火车跑得快，需要头来带。”
同理，团队也是如此。

想要带好团队，
管理者首先就要做到**心中有数**。



北京工业大学出版社

团队 应该这样带

吕 宁 | 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队应该这样带 / 吕宁编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5639-5007-2

I. ①团… II. ①吕… 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 268724 号

团队应该这样带

编 著: 吕 宁

责任编辑: 宫晓梅

封面设计: 尚世视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 175 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版

印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5007-2

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

当今社会是一个依靠团队才能获得成功的社会，单打独斗是不可走远的。

所谓团队，是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。它是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，从而达到共同的目标。以此看来，带好一个团队似乎很简单，如果有人真这么想，那就大错特错了。

确实，组建一个团队很简单，但是带好一个团队却并不简单。团队是由人构成的，而人又充满着各种不确定性，如果不能把人带好、管理好，这个团队又怎能有竞争力、执行力呢？而没有竞争力、执行力又如何与其他团队在市场中竞争呢？

带好团队就要带好每一个团队成员，只有每一个团队成员都有意识地去努力、去提高，整个团队才会充满活力，才能使团队在竞争中获胜，才能实现团队的目标。

那么，该如何带好一个团队呢？



团队应该这样带

要想带好一个团队，首先要对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这个目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。其次，要保证团队流程的畅通，明确团队的竞争优势。最后要建设优秀的团队文化，这些都有助于提高团队的凝聚力和竞争力。

当然，要想带好一个团队仅靠这几点是远远不够的，它还涉及人才的选用、执行力的提高、危机意识的培养等方面，这需要团队管理者在实际管理过程中根据团队自身特点逐步调整与完善。

每个团队有每个团队的特点，要具体问题具体分析。如果都是一个模式，那就真的陷进套路里去了，团队都是一个模子，还有什么凝聚力、竞争力、执行力可谈？

团队管理者的职责就是带出一支优秀的、有执行力、有竞争力的团队，本书以此为出发点，内容简洁易懂，分别从九个方面阐述团队到底应该怎样带，旨在帮助管理者提升管理技能，帮助团队成员提高基本素养，提升团队的总体实力，从而使团队在市场竞争中能够克敌制胜，完成团队所设定的目标，实现团队自身的完美突破。

目 录

第一章 明确目标

确定团队目标要明确、具体、可衡量	003
目标要远大，执行要坚定	010
做好目标管理	013
将目标进行分解	017

第二章 保证工作流程畅通

明确层级、职责	025
工作流程要合理	029
分工要明确	035



团队应该这样带

建立与完善监督、检查机制	038
制度要有针对性和可行性	041
管理制度不能朝令夕改	043
培养团队成员的无条件服从意识	047

第三章 提高团队执行力

争取第一次就把事情做对	057
提高工作效率	061
时刻做好准备	065
找准工作头绪，提高团队执行力	069
设定有效时间	071

第四章 提高团队竞争力

找准位置，明确个人竞争优势	079
制定准确的发展战略	082
提高解决问题的能力	087
找准市场定位	090
团队的默契也是一种竞争优势	097

第五章 重视每一个人才

人才是团队的生命力	105
加强人才队伍的建设	109
与其到处“挖人”，不如自己“养人”	116
用人应不拘一格	118
合适，就是最好的人才	121
敢于用有本事的人	125

第六章 培养危机意识，提高危机处理能力

培养团队的危机意识	133
组建危机管理团队	137
妥善处理危机	142
处理危机时的决策很关键	149

第七章 打造团队文化

团队文化的重要性	159
----------------	-----



团队应该这样带

团队文化才是团队制胜的关键	164
打造优秀的团队文化	169
区分团队文化与制度	173
依据团队特征，创造适合自己的文化	175

第八章 改变固有的思维模式

学会变通	183
经验有时也并不可靠	191
改变思维方式	193
培养创造性思维	197
敢于打破常规	204

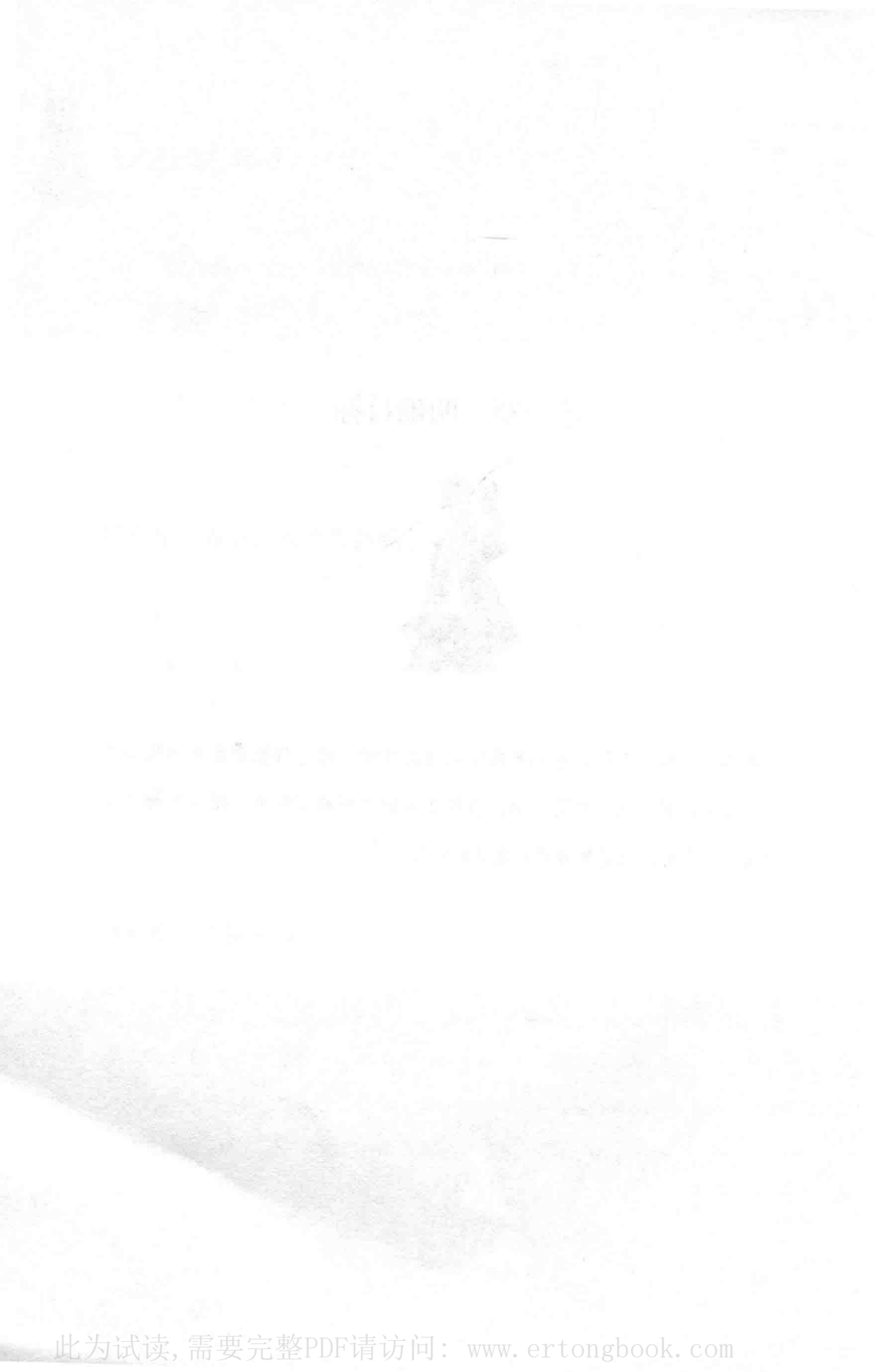
第九章 消灭借口

借口是失败的前奏	213
要结果，不要理由	217
找借口就是推卸责任	220
别让找借口成为习惯	224

第一章 明确目标



要想打造精英团队，首先要确立明确的目标。因为目标是发展团队合作的一面旗帜，是团队存在的理由，也是团队运作的核心动力。团队目标不仅是团队的指路灯，还是鼓舞团队成员的利器。



确定团队目标要明确、具体、可衡量

一个团队只有树立了明确的目标，才能有前进的方向和动力，才能充分发挥团队成员的才能，才能提高团队成员的积极性和主动性，使他们能够克服一切困难，从而一起努力达到目标。

团队是一个为了实现同一目标而相互协作的正式群体，是由管理者和执行者组成的一个共同体。团队合理利用每一位成员的才华和技能协同工作、解决问题，从而达到共同的目标。

目标是个体及整个团队期望的产出，它是团队决策的前提，也提供了管理决策的方向，构成了衡量标准，参照这种标准就可以度量实际工作的完成情况。目标可以说既是一个起点，也是一个终点。

没有目标就像没有目的地的旅程，团队没有办法为这个旅程做充分准备，而制定了目标，团队就可以根据这一目标指导团队成员制定相应的应对策略。团队是需要目标导向的，一个团队要想有执行力，就需要有一个明确的目标。如果目标不明确，那么，就会影响团队的执行力度，达不到



团队应该这样带

团队的共同愿景。明确的目标，不仅会让团队成员的行动有所依据，还会激励员工的斗志、开发员工的内在潜能。

唐朝太宗年间，在长安城的一个磨坊里，有一匹马和一头驴子非常要好。有一天，马被玄奘选中，上西天取经去了。若干年后，这匹马凯旋，回来看望这头驴。老朋友见面，自然话格外多。听马说完西天取经路上的风险后，驴非常羡慕地说：“太神奇了，这么远的路，我想都不敢想。”而马却说：“其实我们走的距离是差不多的，我向西前进的时候，你也一步没有停止过。不同的是，我有一个遥远而清晰的目标，而你却被蒙住双眼，一直围着一个磨盘打转。”

如果一个人看不到目标，不清楚目标在哪儿，不管你的能力有多强，都不会成功。一个人如此，一个团队更是如此。每一个团队都应有一个明确的目标，目标可以为团队成员导航，让团队成员知道自己要向何处去。可以说，没有了目标，团队也就没有了存在的价值。

现在几乎在全球任何一个大城市都能看到联邦快递公司投递员的身影。但很少有人知道，联邦快递公司当年可是最大的风险投资企业，它曾创造过连续 32 个月，每月赔掉 100 万美元的纪录。

有一段时间，许多人都认为，它的疯狂之举肯定不会长久。就是在这样的艰难困境中，创建人弗雷德·史密斯仍然不放弃心中的伟大构想，表现出了不同凡响的领导能力。他不放弃他对公司的愿景设计。他充满信心地向所有员工和投资人宣布他的两大目标：第一，使所有顾客的满意程度

达到 100%。第二，使员工兑现的服务承诺达到 100%。目标一致，才会有共同的梦想。有了共同的梦想，才会产生强大的行动力。

在经历了一番考验之后，联邦快递公司成功了。现在，当你想起“使命必达”这句口号的时候，你脑海中最先想起的是哪家快递呢？当你需要邮寄的东西在一夜之间被送达目的地的时候，你会先想起哪家快递来帮助你完成任务？如果你均想到的是联邦快递的话，那么，事实证明弗雷德·史密斯胜利了。他靠着他的宏伟构想战胜了连续 32 个月的噩梦。

联邦快递的成功说明了什么呢？说明目标可以创造奇迹。目标是战略执行的首要因素，没有目标，就没有战略，就更不要说什么实现美好愿景了。

有人曾对目标的激励作用做了调查，其结果令人吃惊：90%的人表明制定目标能大大地提高工作效率，迄今为止没有哪一种已知的、促进生产的手段能刷新这个纪录。目标之所以能够促进执行力和生产力，是因为目标能使团队的注意力集中到相关的重要因素上，同时还能有效调节团队的工作强度，其所花费的精力与所接受的目标难度成正比。

目标是指导行动的纲领。如果是以销售为目的的团队，其目标肯定是与销售有关。如果一个销售团队设定了清晰、明确的目标，这个团队在日常管理和运行过程中就有了行动指南，团队成员也就有了具体努力的方向。

所以，团队的管理者必须要制定合理的团队目标，才能让团队成员保持良好的工作态度，从而实现团队目标。那么，该如何确立团队的目标呢？



团队应该这样带

1. 审视团队的使命

使命是对团队目标的一种相对宽泛的说法，它对团队成员如何思考，问题如何解决问题具有重要的指导作用。因此，在设立目标时首先要使团队成员认同使命。可以向成员描绘一个愿景，令他们产生向往，从而为成员提供一种原始推动力。

2. 评估可获得的资源

管理者应该在可以获得的资源条件下设定可以实现的目标，虽然目标应具有挑战性，但它也必须具有现实性和可行性。

3. 有效管理目标

要让个体积极主动地为完成团队目标而努力，除了愿景支持之外，还必须使团队目标与团队个人目标挂钩，实施目标管理为此提供了可能性。目标管理强调参与式的目标设置，这些目标是明确的、可检验的、可衡量的。目标管理的吸引力在于它强调的是把团队的整体目标转化为团队单位和个人的具体目标，这里的目标不是由团队领导单方面制定后分派给成员的，而是用参与决策制定的目标代替强加的目标，在明确团队使命的前提下，团队领导和成员共同选择目标，并对如何衡量绩效达成协议，在一定的时间期限内，共同努力实现目标。

4. 目标要具有一定的挑战性

目标的设定要具有一定的挑战性，只有这样才能激发人的潜能。也就是说这个目标需要团队成员做出一定努力后才能实现。

5. 注意目标的合理性

目标设定还要注意合理性，避免给团队成员带来持久而无谓的挫败感，不能因为目标过高、长期无法实现而影响员工的士气，团队管理者应

当在一定的范围内留给员工个人足够的发挥空间。

整个团队目标和个人目标的结合，使成员明确了其在团队层次和个人层次上应承担的责任，这有助于消除群体工作中易产生的社会惰化倾向，同时也为以后的绩效评估提供了依据，起到了对个体的激励作用。

确定团队目标，通过对团队摸底和讨论，修改团队目标所表述的内容以反映团队的目标责任感；虽然，很难让百分之百的成员都同意目标所表述的内容，但求同存异地形成大多数成员认可的、可接受的目标是重要的，这样才能获得成员对团队目标的真实承诺。

以销售团队为例，可以根据自己团队的情况设立两个目标：保底目标和挑战目标。其中，保底目标是必须完成的目标，挑战目标则是可以突破的目标。之所以设置两个不同的目标，是因为这样可以让员工感受到目标具有挑战性，让员工在实现了一个目标后向下一个目标进发，这样团队才能攻克一个个难关，赢得一次次胜利，不断攀登新的高峰，不断取得新的成就。

与此同时，在团队中构建公开透明的销售目标文化，将挑战目标和保底目标均告知众人，不要因目标不清晰而造成“打折”文化，这会让销售人员感觉打折才是其真正的目标。

销售团队目标具有灵活性，要随时根据市场的情况总结，不定期进行目标的调整。在此过程中，团队要随时关注公司系统内相关部门发布的市场相关数据，随时关注同市场各公司的运营情况及了解相关指标未达成的原因。

一般来说，团队目标应当小于团队成员目标的总和。团队目标的设定应该与个人目标合理搭配，由于每位成员的个人能力不同，并不是每位成



团队应该这样带

员都能够完成个人的目标，所以团队目标应该小于团队成员目标的总和。

团队目标可以根据销售配置的目标设定。不同销售部门或者小组根据团队成员人力配置不同而设定不同的目标。目标不仅可以根据客户资源数量、质量来确定，还可以按照销售人员所在的级别阵营来确定。

团队目标是一个有意识地选择并能表达出来的方向，它运用团队成员的才能促进组织的发展，使团队成员有一种成就感。在制定团队目标时，不论是团队管理者还是成员都应参与其中，共同制定团队目标。

只有当目标明确了，团队才会有前进的方向，不同的职能部门、不同的员工在工作中才能形成一股合力，从而更好地发挥出团队的力量，促进目标的完成。

不过，在现实工作中，许多团队并不缺少目标，但团队管理者为团队设定了过多的目标。团队看似是有目标了，但是因为目标太多、太混乱，往往无法达到预设的目标。从根本上说，这已经失去了制定目标的意义。造成这种情况的最根本原因是设定的那些目标过于模糊、繁多。面对诸多的目标、计划，团队成员会感到茫然和无所适从，不知道到底该先干什么，后干什么，最终导致目标流产。真正有领导力的管理者会采取有效的措施来保证目标的最终实现。因此，他们在设定目标时不仅注重目标的明确性和具体性，还会在制定完目标后，根据主次把制定的目标依照顺序排列出来。这样每个人都能通过目标明确自己的任务，明确发展的方向，从而采取更有针对性和有效性的行动去实现这些目标。

没有目标不行，目标过多也容易造成企业的混乱和衰败。

有一家大型合资集团制定的发展规划为：首先，大力发展电子商务；