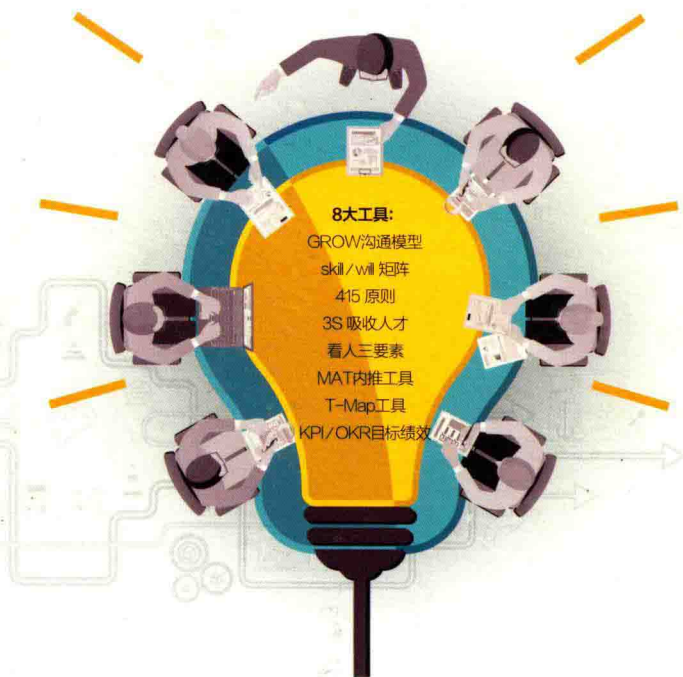


团队就是人心齐

打造聚能式团队的6堂领导力课

倪云华 著



人心带不齐，何谈带团队

小米、谷歌都在积极打造的高执行力团队



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING CO., LTD.

团队就是人心齐

打造聚能式团队的6堂领导力课

倪云华 著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD.

图书在版编目 (C I P) 数据

团队就是人心齐 / 倪云华著. — 南京 : 江苏凤凰文艺出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5594-3056-4

I. ①团… II. ①倪… 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 (2018) 第251736号

书 名	团队就是人心齐	
作 者	倪云华	
责 任 编 辑	邹晓燕 黄孝阳	
出 版 发 行	江苏凤凰文艺出版社	
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编 : 210009	
出版社网址	http://www.jswenyi.com	
发 行	北京时代华语国际传媒股份有限公司	010-83670231
印 刷	北京富达印务有限公司	
开 本	880 × 1230 毫米 1/32	
印 张	7	
字 数	112 千字	
版 次	2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷	
标 准 书 号	ISBN 978-7-5594-3056-4	
定 价	49.00 元	

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

学了很多管理知识，却完全没用上？

一支好的团队是成就事业的基础，正如阿里早期的十八罗汉，腾讯的五虎将，携程四君子，以及新东方的中国合伙人，任何伟大事业的背后都离不开一支优秀团队的支撑。而一提到管理，很多人立刻会想到董事长、CEO、总裁等这样位高权重的职位，其实，即使只是一个部门总监，或一个小组负责人，或临危受命新成立的项目组组长，或同学聚会、亲友婚礼、家庭旅行等事情上，团队管理都是一门必修课，如何做规划、如何执行、如何分配任务，这些都是团队管理的范畴。

没有带不好的团队，只有管理不善的 leader，越会管理的领导，团队成员往往越能干，绩效也越好。在团队管理过程当中，我们经常会遇到各种各样的困惑，比如，团队成员执行力差，缺乏责任心，明明都很努力但总完不成

目标业绩，老员工缺乏动力跟不上节奏……这一系列的问题都鲜活地存在于每个团队中。

我们试图从书本中、从线上付费课程中、从线下授课等方式中学习并找到解决这些问题的方法与答案，却发现自身管理团队的过程中，依然问题重重，漏洞百出，其实归根结底的原因就在于，几乎所有的书籍和线上线下课程传授的管理知识都是从团队成员入手，根据团队成员去调整领导者或管理者自身的管理方式，而这本书将从管理者自身出发，根据管理者的性格特点、管理风格去找到解决以上问题的方法和规律，从而培养新的关于团队管理的认知能力，通过7个模块，20个管理工具教读者如何驾驭一个小组，一个部门，或者一家公司，成为一个能思考，会思考的未来型管理人才。

本书开篇，先揭开“你”管理者或领导者的神秘管理风格与性格类型，并根据这一特点，来解决内部冲突与授权问题。

我们都知道，雷军在组建小米时，几乎80%的时间与精力都放在了组建团队上，这里，我将从大局全局入手，与你分享关于创始团队、人才团队组建的最优结构，组建方法、人才招聘与培养的技巧等，确保招得进来，也留得下。

在团队运作过程中，如何提升员工积极性，增强团队凝聚力，且高执行力高效率，这大概是所有管理者都会遇到的最大困惑了。哈佛商学院的前院长波特说，战略的价值只有10%，其他90%都是执行的价值。如果没有执行力，一切使命战略都是空谈，而如何能够系统地打造执行力，我将给你几个最有效的方法和工具，关于目标管理的实践方法与提升绩效的诀窍，教会你掌握最有效的战略目标管理工具，推动团队实现目标。

同时，作为管理者，你将不可避免地在团队成长的过程中遇到一个问题，就是团队的后劲缺乏，断层出现，不具备持续的成长动力。同时，作为团队领导者，个人自身的持续成长和领导方式也非常重要，它将决定这支队伍可以走多远。这一板块，我将给你最有效的团队阶梯搭建方法和一些领导力的认知和技能，从一名管理者成长为领导者。

最后，很多人都能意识到文化在团队管理过程中的作用，但却很难把握和用好，这里我将告诉你，如何形成可落地、可执行的团队文化，教你如何用好这个超级武器。

另外，我希望读者朋友理解的是，所谓的团队管理并不是约束和控制，而是用于激发团队活力、推动事业前进

的方法和工具。

我在普华永道和 IBM 担任咨询顾问时，为包括华为、海尔、苏宁、腾讯等在内的 30 多家大中型企业提供管理咨询服务，涉及战略、组织、人力资源管理等方面，为很多职场新人，创业者、500 强企业管理者提供过建议和方法，并为他们的团队管理建设带来了很好的效果，希望能把这些见解和经验与更多的朋友分享，这也是出版本书的初衷，我想不论你是否有团队管理的经验，这本书都会对你有所帮助。

/ 第一章 /

对号入座，你是哪种风格的管理者？

- ▲ 1. 对号入座，你是哪种风格的管理者？ / 002
- ▲ 2. 揭一揭领导的优缺点 / 007
- ▲ 3. 小测试 | 你或你的领导是什么性格？ / 013
- ▲ 4. 5 种策略解决团队内部 5 种冲突 / 019
- ▲ 5. 一对一沟通，非常有必要！ / 024
- ▲ 6. 意愿还是技能，这是个问题！ / 027
- ▲ 7. 如何更好地授权 / 031

/ 第二章 /

团队结构，谁说了都不算

- ▲ 1. 一张图看懂团队结构 / 036
- ▲ 2. 西天取经那么苦，唐僧何不多带几个徒弟？ / 042
- ▲ 3. 球队还是军队，谁说了都不算 / 048
- ▲ 4. 创始团队要守的“415 原则” / 054
- ▲ 5. 该拿什么吸引你，我的人才？ / 058

/ 第三章 /

管理者的识人术

- ▲ 1. 80% 精力招募，值！ / 064
- ▲ 2. 求职该关注薪酬、品牌、环境还是发展？ / 071
- ▲ 3. 面试就能测出真实水平，不大可能吧…… / 076
- ▲ 4. 招募，不上“去哪儿”，要看去哪儿 / 081
- ▲ 5. 性价比最高的招人方式 / 088

/ 第四章 /

绩效考核不只是 KPI 和 OKR

- ▲ 1. 绩效考核不只是 KPI 和 OKR / 094
- ▲ 2. OKR 这样用效果才最好 / 100
- ▲ 3. KPI 还是 OKR，也是个问题！ / 106
- ▲ 4. 你以为是省钱不一定省钱 / 111
- ▲ 5. 长期激励用期权，你用对了吗？ / 116

/第五章/

不松不紧还高效的管理

- ▲ 1. 谷歌的管理者都拥有哪些绝妙技能? / 122
- ▲ 2. 要全面又要细节, 改善累且矛盾的管理 / 128
- ▲ 3. 执行, 负责, 咨询, 反馈, 一个都不能少! / 132
- ▲ 4. 问题本质, 需要去揪! / 136
- ▲ 5. 又开会开会开会? 高效高效高效呢! / 139

/ 第六章 /

管理者和团队都需要持续成长！

- ▲ 1. 75 分位原则：避免团队一茬不如一茬 / 146
- ▲ 2. 潮汐法则：解决老员工动力不足的问题 / 150
- ▲ 3. 仙人掌：打造创新型团队 / 154
- ▲ 4. 标尺：避免参差不齐 / 158
- ▲ 5. 因岗设人还是因人设岗？ / 162
- ▲ 6. 先恋爱，后结婚！ / 166
- ▲ 7. 新员工离职高发的深层次原因 / 170
- ▲ 8. 精挑细选进人，快刀斩乱麻裁人 / 174

/ 第七章 /

文化不是说说而已

- ▲ 1. 文化：我不虚不虚 / 178
- ▲ 2. 文化三进阶 / 184
- ▲ 3. 五步塑造文化 / 188
- ▲ 4. 不飘，就是要落地！ / 193

- ▲ 答读者问 / 199

第一章

对号入座，你是哪种风格的管理者？

1. 对号入座，你是哪种风格的管理者？

球场上，同样的球队由不同的教练带领和指挥，成绩千差万别。你的管理风格也决定着你的团队成绩。在这一模块将为你揭晓一名好的团队管理者到底是怎样的，有哪些特点。

你是哪种风格的管理者？不同的管理者，在不同的情境下，会有不同的管理方式，管理风格往往由这个人的性格、阅历、认知等多方面的因素决定，一般来说，在团队中看到的管理者的管理风格有以下六大类。

领导方式	愿景式	对团队士气影响	表现
命令式	要求立即服从	-	"Do what I tell you"
愿景式	带领大家朝着某个方向前进	++	"Come with me"
亲和式	创造感情上的连接与和谐	+	"People Come First"
民主式	通过参与来建立共识	+	"What do you think?"
标杆式	要求员工自我领导	-	"Do as I do, Now"
教练式	培养未来人才	+	"Try This"

图 1

第一种风格：命令型

特点：说一不二。这种风格的管理者，一旦发出决策，团队的员工必须无条件执行，即使你有不同的想法，他也会通过命令和强硬的方式，让你放弃自己的主张，“按我说的做”这样的表达是命令型领导的主要语言特点，同时，他还会毫不留情地指出下属在执行过程中出现的问题。

命令型领导多数适合一些比较简单明了的工作场景，如标准化操作的工厂、军队、体育比赛等领域，这些领域对员工只要求有效、快速地执行好下达的任务，除此之外，如果公司出现危机、员工违反规定触碰底线时，命令型领导也会用这种非常强硬的方式要求改变。

第二种风格：愿景型

愿景型领导的最大特点用调侃的话来讲大概就是画饼了，他们会向团队成员描述团队前往的方向，这个方向和目标是多么激动人心和意义非凡，同时，他们会让每个成员都知道自身在团队成长中扮演着的重要角色，让每个成