

小老板做大靠团队·大老板做强靠管理

杨建峰◎主编



给你一个团队， 你能怎么管？

打造团队、制度管理、战略执行、高效、务实、创新，一个都不能少！

全球 500 强企业都在运用的管理法则！

南海出版公司

给你一个团队， 你能怎么管？



杨建峰。主编

南海出版公司

2014·海口

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个团队, 你能怎么管? / 杨建峰主编. —海口:
南海出版公司, 2014. 12
ISBN 978-7-5442-7245-2

I. ①给… II. ①杨… 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 (2014) 第 152625 号

敬启

本书在编写过程中, 参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难, 和部分作品的作者 (或译者) 未能取得联系, 对此谨致深深的歉意。敬请原作者 (或译者) 见到本书后, 及时与本书编者联系, 以便我们按照国家有关规定支付稿酬并赠送样书。联系电话: 010-84853028, 松雪。

GEI NI YIGE TUANDUI, NI NENG ZENME GUAN?

给你一个团队, 你能怎么管?

主 编 杨建峰
总 策 划 杨建峰
责任编辑 张 媛 王雅竹
美术设计 松雪图文
出版发行 南海出版公司 电话: (0898) 66568511 (出版) (0898) 65350227 (发行)
社 址 海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编: 570206
电子邮箱 nhpublishing@163.com
经 销 新华书店
印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司
开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16
印 张 27.5
字 数 680 千
版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-7245-2
定 价 59.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

前言

PREFACE

30多年前,当丰田、沃尔沃等公司将团队精神提升至生产经营过程中时,团队精神才引起国人的重视。记得有一个外国人说过:“做同样的一件事时,一个中国人是条龙,两个中国人是条虫。”言外之意是中国人缺乏团结协作的精神。

进入21世纪,英雄时代已然逝去,取而代之的是团队时代。今天的大多数成就都是经由团队而完成的。一个企业能否成功,关键要看它有没有一支分工明确、团结一致的团队;一个员工能否成功,关键要看他是不是找到了适合自己的团队,能不能在团队中顺利成长。同样,一个管理者能否成功,关键是看他是不是善于激发团队的凝聚力。

日本著名领导力培训专家守谷雄司说:“成功的管理者应该了解下属,能培养优秀的下属,能推动企业和个人不断向前发展。”而管理者了解下属、培养下属的过程,就是提高下属完成工作的胜任能力。只有每名下属都能够独当一面,团队才能形成巨大的能量,只有这样,团队或企业才能不断前进。

正如《战争论》中的一句话:“高级将领的作用是什么?不是能不能冲锋陷阵,而是要在看不清的茫茫黑暗中,用自己发出的微光,带领自己的队伍前进,并找到正确的方向。”

管理者所扮演的真正角色是带领员工走向成功的引路人。俗话说:“美玉非天成,妙手巧雕琢。”任何一块璞玉未经雕琢前都不会令人称奇,经过人工雕琢后方能成为绝世佳品。每名员工都是一块璞玉,就看管理者会不会雕琢。管理者雕琢得越精心,员工的才华就会展露得越多;管理者雕琢得越耐心,员工从庸才成长为将才的路程便会越平坦,员工才会成长得越快。

本书主要从团队精神的重要性、高绩效团队的打造、如何设立团队的共同愿景、激励团队成员的工作热情、用信任和关怀等增强团队的凝聚力、团队如何制定完善的制度、怎样加强团队执行力、提高成员的责任感等方面进行详细阐述,指导管理者打造高绩效团队。通过团队管理的生动案例与深度剖析,管理者将从书本中了解团队组建及管理的相关技能,针对团队管理中普遍存在的问题,有的放矢地加以平衡与协调,进而打造出一支高度职业化的团队,最终在激烈的市场竞争中取得主动。

这是一本打造你的高效能团队的必读书,它不仅仅会为你的团队带来竞争优势,还会让你的工作绩效大为改善,达到团队每个人的共赢。打开本书,当你耐心阅读完之后,相信你能成为一名卓越的管理者。

目录

CONTENTS

第一篇 完美团队——企业发展的基石

第一章 团队重要性

21 世纪是一个团队至上的时代	2
善于合作,树立全局观念	3
摒弃个人主义,树立团队意识	5
企业的核心竞争力离不开团队	7
让“我们”代替“我”和“他们”	8
完美团队离不开有价值的信息	11
集合众智,才能无往不利	12

第二章 管理者的定位

管理者的角色扮演	14
管理与管理活动	16
管理者的三类角色	20

第二篇 管理团队——要有良好的素养

第一章 管理者需要良好的心态

成大事者的气质与风范	24
坦率地承认自己的错误	25
快乐是人生成功的阳光和空气	26
坚忍的信心和意志是成功的基础	27
抱怨是弱者惯用的伎俩	28

意志坚强，绝不被挫折所压倒	30
充分自信，下手不怯	31
做一个情绪健康的人	33

第二章 培养阳光心态

自信是力量的源泉	36
激情造就成功	37
乐观看待自己的梦想	38
培养良好的自控能力	40
管理者健康情绪的培养	42
改变不了工作状态，就努力改变心态	44
敢于直面恐惧	45

第三章 调节负面情绪

消除对未知恐惧的方法	47
别让自己的不良情绪“冒”出来	48
领导要学会消除怒气	49
领导切莫有嫉妒之心	51
不要为琐事而烦恼	53
切忌恃才傲物	54
嫉贤妒能是自我毁灭之道	55
处理负面情绪的方法	56
情绪失控，动辄抓狂乃懦夫所为	58
要勇于冒险，也要勇于创新	59

第三篇 管理团队——要有人格魅力

第一章 谨言慎行，成熟低调

谦恭自律，争强好胜不可取	62
树大招风，保持低调	64
说话趾高气扬的领导招人厌恶	64
领导应淡泊名利，不求奢华	65
领导不要不可一世	66
管理者一定要容忍犯错及批评	67
管理者要拥有一颗宽容之心	70

第二章 公私一定要分明

处理事务要公私分明	71
避免安置心腹的做法	72
做一个正直的领导	73
剔除有失公平的用人心理	74

第三章 信守承诺

人格是人最有折服力的魅力	77
管理者要重视诚信的力量	78
用心维护自己的信誉	79
不要轻易许下你的承诺	80
以信义树立权威	82

第四章 勇于探索,奋力开拓

与时俱进,开拓创新打破传统,紧跟时代	86
不惧危机,险中获胜	87
要有敢于创新的精神	88
勇于推陈出新	89
用新思路实现变革	91

第五章 真心待人,不虚情假意

真诚地对待每一位下属	93
有亲和力的领导更富有魅力	95
管理者要敢于做第一个吃螃蟹的人	97
付出感情,员工才会回报热情	99
情感温柔似水,但却无坚不摧	99
随时随地向别人传递积极和热情	101

第四篇 管理团队——要树立领导威信

第一章 以公立威

“偏心”不配当领导	104
-----------------	-----

公平是最基本的要求	105
做管理者，最重要的就是公正无私	106
管理者要树立公正形象	107

第二章 以能添威

样样胜人一筹	110
苦练内功，博学多才	111
做到精益求精，才能成为领导	111
工作卓越，以成就树立权威	113
果断地处理各种问题	114

第三章 以德服人

用道德感召下属	116
坚持正直的信念	117
宽大的胸怀	118
同心同德，以情感树立权威	122
将“爱心”变成一种激励	123

第五篇 管理团队——要运用好权力

第一章 掌权不等于专制

成大事离不开众人	126
恩威并重，巧妙控制权力	127
善用手中的权杖，让它生出力量	128
不要抓住权力不放	129
为什么要授权	130
妥善分配才不必亲力亲为	131

第二章 掌握授权的潜在规则

授权应具体而且正式	133
学会授权，以权统人	135
选择合适的授权人选	136
信任才是有效的授权之道	137
授权需要因人而异，重在人尽其才	139

掌握授权的技巧	140
合理授权应注意的问题	141

第三章 有效分权

管理者要放权任人	142
权力不宜过分集中	143
掌握授权后的遥控艺术	144
分配你的权力	145
别让授权对象架空了自己	146
给下属一定的发挥空间	147
当好“场外”主教练	148

第四章 适度用权

正确用权的六个要求	150
决定集权与分权的七个因素	151
用权不当,会毁了权力本身	152
运权的最高境界	153

第六篇 管理团队——要会说会听

第一章 批评的讲话艺术

“赞美”式批评的语言技巧	156
批评下属要看场合和对象	156
打罐说罐儿,打盆说盆儿	157
学会三明治式批评法	158
对犯错误者应该立即责备	159
如何让你的批评软着陆	160
批评者要具有“绅士风度”	162
把批评融入轻松的谈话中	163
批评贵在到位、及时	164

第二章 表扬的讲话艺术

赞扬是对下属最好的鼓励	166
实事求是,措辞恰当	168

表扬下属时的注意事项	169
赞美要反用	170
赞美要独到	171
从细小处赞美你的下属	172

第三章 说服的讲话艺术

说服下级执行命令有诀窍	174
说服比强迫好	175
循循善诱，以正当的理由说服他人	176
如何做好说服工作	178
迂回诱导，打开缺口	181
做好说服工作的五种技巧	182

第四章 聆听下属的意见

学会倾听是有效沟通的关键	184
员工的意见是金矿	185
倾听更能使下属感到你的尊重	187
好领导善于听取下属意见	188
不要独断专行	190
兼听百家，决断自主	191

第五章 做与下属沟通心理的专家

管理者切莫偏听偏信	193
悉心倾听下属的唠叨	195
管理者如何让实干者舒心	196
沟通是刺激员工干劲的法宝	198
与员工顺畅沟通的步骤	199
正确对待并妥善处理抱怨	201
提高组织沟通的四种方法	203

第七篇 管理团队——要识才用才

第一章 掌握识才的方法

用职务分析确定人才对象	206
-------------------	-----

作出正确的录用决定	208
观察其朋友以识人	209
通过比照识别人才	209
通过询问谋略选择人才	211
不能重用的 18 种人	212
在赛马中识别好马	213
整体识人:科学的识人之法	215

第二章 做下属的伯乐

不识人,就找不到可用之人	216
如何赏识你的千里马	217
助才成长,敢于提拔	218
发自内心的真诚	219
善于发挥人才的长处	221
每个人都值得欣赏	222
如何用好有较大缺点的人	223

第三章 用合适的人做合适的事

区别对待,要对下属进行合理的分工	225
用人如用药,讲的是搭配	227
因事用人,避免浪费	228
垃圾只是放错位的宝贝	230

第四章 不拘小节,任人唯贤

管理者应任人唯才	232
敢任用比自己能力强的下属	232
管理者要敢于用有瑕疵的人	234
选拔人才,不拘一格	236
要不计前嫌任用人才	237

第五章 掌握知人善用的方法

充分发挥左膀右臂的作用	239
先看其长,后看其短	240
合理用人,充分发挥个人的聪明才智	241
深入了解用人对象,做到权变用人	242
管理者用人所长的五大要诀	243

用人要宽严相济	244
---------------	-----

第六章 通过激励法用人

人人都需要激励，激励有利于成长	246
最有效的激励方式	247
为下属做个远期规划	248
竞争可以让下属动起来	249
在激励中加点儿情感调料	250

第七章 用人不疑

既要用人，切莫疑人	253
激发下属潜能的手段	256
给下属一个富有挑战性的工作	257
管理者一定要铸造忠诚	257
信任能增强领导的亲和力	259
让下属知道你始终都在支持他	260

第八章 对症下药：正确管理有缺点的员工

如何管理固执己见的员工	262
如何管理自私自利的员工	263
如何管理争强好胜的员工	265
如何管理性情急躁的员工	266
如何管理优柔寡断的员工	267
如何对待平庸的员工	269
如何对待好好先生型员工	271
如何管理懒散员工	272
如何管理倚老卖老的员工	273
如何对待有个性的员工	275
如何正确对待犯过错误的员工	277

第八篇 管理团队——要懂得管理的精髓

第一章 制度管理：无规矩不成方圆

管人要用制度说话	280
----------------	-----

制定有效的规章制度	282
严明的纪律是不容忽视的	283
把员工的行为统一在制度的约束下	286
良好的公司风气要靠纪律来树立	287
不要容忍办公秩序的破坏	288
违反纪律的人都要受到惩罚	290
不可行的规章制度没有存在的必要	290
及时察觉损害公司利益的行为	291
对违反制度的不合理要求坚决说“不”	293
找到制度和感情之间的平衡点	295

第二章 管理要有目标有计划

成功的企业要有合适的计划	297
有目标才能有的放矢	298
管理者要善于指明方向	298
制订计划前的调查	300
拆解目标,让员工更快地看到实惠	302
给员工制定“跳起来够得着”的目标	304
预测未来与确定领导目标	306

第三章 管理要落实

为什么会执行不佳	307
百分百执行	308
没有执行力,哪有竞争力	310
抓紧落实,把领导工作落到实处	311
化整为零地落实目标	313
执行计划时的有效控制	314

第四章 管理要检查

坚持不懈才会有结果	317
学会对各项工作进行检查	318
没有监督就没有落实	319
管理者工作检查与总结的艺术	320
及时有力跟进,适时有效督促	322
领导团队抓落实的高效机制	323

第五章 管理要做好每天的日常工作

善于给下属下达执行指令	325
-------------------	-----

“抓薄弱环节”的日常工作管理艺术	326
“反弹琵琶”的日常工作管理艺术	327
日常工作管理效能的目标管理	328

第六章 以情管人：人性化管理最有效

感情投资是管人的最佳选择	331
互相尊重，以心换心	333
对员工露出真诚的微笑	336
让员工感受到你的关爱	337
关爱体现在一点一滴中	339
关注下属的情绪变化	340
雪中送炭，温暖人心	342
把温暖带到员工的家里	343

第九篇 管理团队——要懂得协调

第一章 善于解决工作中的各种矛盾

领导协调人际关系的原则、形式与基本要求	346
处理下属矛盾要一视同仁	350
处理下属抱怨的十三个建议	354
管理者任人要注意协调	355

第二章 大事化小，小事化了的技巧

善于解决部门间矛盾	357
“说服”是化解冲突的良好途径	358
解决矛盾采用正确的技巧才是真理	360
尽可能与反对者找到共同点	361
冷冻冲突，慢慢处理人际矛盾	362
诚恳的道歉是消除矛盾的良方	363
管理者应学会适当让步	364

第三章 协调的艺术

平衡协调，学会“弹钢琴”	366
“冷处理”与“热处理”	368

注意整体与局部的关系	369
正确地使用疏导与堵塞的方法	370
掌握好紧迫与松弛的界限	370
正确对待并妥善处理抱怨	371
领导团队一般成员的协调	373

第十篇 管理团队——要有应变能力

第一章 改变自己适应变化

有所变通,才能有所坚持	376
剧变的世界呼唤随时应变的领导	377
不惧危机,险中获胜	379
采用灵活的弹性管理策略	381

第二章 危机处理的方法

处理突发事件的机智手段	383
危机处理的原则	384
主动解脱的危机处理艺术	387
危机沟通十步骤	388
危机中的实用应变术	390

第三章 集思广益应对变化

学会借用他人的智慧	393
多商量,让下属参与决策	394
巧用决策智囊团	395

第十一篇 管理团队——要发挥团队力量

第一章 让每个人的才能都得以施展

注重人才的互补性	398
让团队中的“短板”变长	399
根据下属的性情分配工作	400

群策群力，让所有人发挥作用	402
---------------------	-----

第二章 打造一支卓越的团队

重视团队建设	406
企业如何塑造团队精神	406
团队精神和团队文化	409
重视团队的情感互动	411
为团队制定有挑战性的目标	412
淡化成员的个人英雄主义	413
让团队时刻保持危机意识	414
让团队成为永不知足的学习机	415
用五个苹果换五种不同的水果	417
融洽的组织气氛可以提升士气	418
团队构建的技巧	419

封面插图 第一章

第一篇

完美团队

——企业发展的基石