

管理的阶梯
转型

打造 高绩效团队

邵雨 朱宪 / 著

经理人提升团队活力必备



「团队的高绩效才是硬道理」



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理的阶梯
转型

打造 高绩效团队

经理人提升团队活力必备

邵雨 朱宪 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作为一名经理人,决定其成败的绝不仅仅是个人的业绩表现,还包括他领导的团队的绩效;团队的绩效决定着企业的成败。对新晋经理人来讲,快速提升个人管理能力以及转变个人角色,正是其面临的最大挑战。

本书从“设定合理的目标”、“采取强有力的管控措施”、“妥善解决团队冲突”、“打造激发人心的激励机制”、“有效授权”、“有效甄别处理问题员工”、“塑造高绩效团队文化”7个方面对“如何提升团队绩效”展开陈述。我们认为书本中的一切只有运用到实践中才会有价值,因此,本书在写作上,更多地倾向于实用性和指导性。

图书在版编目(CIP)数据

打造高绩效团队:经理人提升团队活力必备/邵雨,
朱宪著. —北京:机械工业出版社, 2009. 11
(管理的阶梯·转型)
ISBN 978-7-111-28691-2

I. 打… II. ①邵… ②朱… III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第201538号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐井 责任编辑:徐井 安虹萱

版式设计:张文贵 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·11.5印张·158千字

标准书号:ISBN 978-7-111-28691-2

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

作为一本写给经理人看的书，本书将重心放在了一个根本性的问题上：经理人最重要的工作职责是什么？很多人或许会认为经理人最重要的工作是管人，但是仅仅懂得管人是远远不够的。经理人不但要具备管人的能力，还需要具备带领下属在既定的时间内实现目标的能力。

经理人的工作职责是带出一支高绩效的团队——既要使下属们形成一支默契、协同、互助、充满友情的团队，还要确保这支团队能够取得出色的业绩。

我们曾经对比过现实中的优秀经理人与失败经理人，发现他们之间的差别从本质上来说只有一个：他们所带领的团队绩效不同。当然，造成这一结果的原因有很多种，因为要带出一支高绩效的团队，经理人必须掌握多项技能。本书所探讨的一切正是由此展开的。

尽管在此之前很多管理学者、咨询专家们探讨过高绩效团队的打造，但是本书力求通过更系统、更通俗易懂的表述方式，使得新晋升的年轻经理人们能够对打造高绩效团队这一重要职责有更深入的了解，并且掌握一些基础的要领和方法。

要打造高绩效团队，首先必须知道高绩效团队的特征以及在高绩效团队之中员工们的表现。知道了这一切，就明确了打造高绩效团队的目标。因此，我们首先总结出高绩效团队的6项特征与高绩效团队成员的8种表现。

那么，如何才能拥有这6项特征和8种表现呢？也就是说如何才能够打造高绩效团队呢？这正是本书所关注的重心。

为此，我们对一百多位优秀经理人进行了深刻的剖析，最终发现他们在打造高绩效团队时关注7个方面的问题。这7个方面便是：①如何设定合理

的团队目标？②采取什么样的管控措施？③如何及时解决团队之中出的冲突？④如何激发员工们的工作热情和积极性？⑤如何进行有效授权？⑥如何及时甄别和处理问题员工？⑦如何确保高绩效的团队能够持续下去？

将这7个方面的问题思考清楚，并且能够采取有效的措施和方法，便可以带出一支高绩效的团队。对这7个方面的问题进行思考，我们发现优秀经理人必须掌握7项针对性的技能，这些技能恰好可以有效解决以上这些问题。这7项技能便是：

1. 设定合理的目标；
2. 采取强有力的管控措施；
3. 妥善解决团队冲突；
4. 打造激发人心的激励机制；
5. 有效授权；
6. 有效甄别与管理问题员工；
7. 塑造高绩效团队文化。

从第三章开始，我们依次对这7项技能进行了深入的阐述。

我们写作本书的目标很明确，首先，我们无意于将打造高绩效团队变成一门学问，因为团队的核心是人，关于团队的管理永远都是一门艺术。所以，我们努力做到的便是贴近人性，寻找一些有助于团队协同和发展的技能。其次，我们知道任何书本中的知识如果得不到运用，就毫无价值，因此，我们将写作的重心放在了如何运用这些技能方面，集中了大量的工具和方法，使得每一个读者都能够迅速、灵活地运用书中的一切。最后，企业的成败取决于经理人的优劣，因此，对于经理人的辅导决定着企业的命运和前途，希望这本书可以起到抛砖引玉的效果。

邵 雨

2009年10月13日

目 录

前言

团队绩效：经理人成败的标志

第一章

第一节 新任经理人的困惑 ————— < 3

刘虹的故事 / 3

第二节 管理的本质：提升团队绩效 ————— < 6

什么是管理 / 7

管理决定企业命运 / 8

团队绩效：企业成功的本质 / 9

何谓团队 / 9

绩效 = 效率 + 效果 / 10

团队绩效就是一切 / 10

第三节 高绩效团队的 6 种特征 ————— < 11

效率至上 / 11

结果导向 / 12

各司其职 / 13

目标一致 / 13

高度协同 / 14

快速反应 / 15

第四节 高绩效团队成员的 8 种表现————— < 16

- 人人保持诚实与正直 / 16
- 始终保持积极沟通 / 17
- 人人勇担责任 / 17
- 时刻散发激情和自信 / 18
- 人人积极主动完成任务 / 18
- 人人乐于分享 / 19
- 绝不轻易放弃既定目标和方向 / 19
- 互相尊重并团结互助 / 20

如何打造高绩效团队

第一章

第一节 是谁决定着企业的成败————— < 23

- 谁在阻碍企业的发展 / 23
- 火车跑得快，全靠车头带 / 24
- 计划变形，执行拐弯 / 25

第二节 从优秀员工到卓越经理人————— < 25

- 新晋经理人应该如何转换角色 / 26
- 经理人应该如何开展工作 / 26

第三节 卓越经理人的 7 项技能————— < 31

- 设定合理的目标 / 31
- 采取强有力的管控措施 / 32
- 妥善解决团队冲突 / 33
- 打造激发人心的激励机制 / 34
- 有效授权 / 35
- 有效甄别与管理问题员工 / 36
- 塑造高绩效团队文化 / 37

设定合理的目标

- 第一节 何谓目标** ————— < 41
- 目标是什么 / 41
 - 目标在团队中的价值和意义 / 42
 - 目标：管理之本 / 43
- 第二节 如何设定正确的目标** ————— < 45
- 设计目标时存在的问题 / 45
 - 什么样的目标是正确的目标 / 46
 - 设定正确目标需要遵循的法则 / 47
- 第三节 聚焦——目标成功的保障** ————— < 50
- 资源的有限性 / 50
 - 别做没有目标的猴子 / 51
 - 截拳道式管理 / 51
 - 成功属于一如既往的人 / 52
- 第四节 让目标渗透人心** ————— < 53
- 把目标刻在石头上 / 53
 - 公开每一个人的任务与团队目标的关联性 / 54
 - “反复强调，直到有一天连自己都对此感到恶心” / 55

采取强有力的管控措施

- 第一节 打造透明化经营环境** ————— < 59
- 责任心是有效分解目标的基础 / 59
 - 提升员工责任心 / 60
 - 打造透明化的管控体系 / 61

第二节 跟踪和修正 ————— < 64

单纯的期望只能换来失望 / 64

适应不断的变化 / 66

信息透明化：打造跟踪平台 / 67

控制关键性因素 / 68

修正第一，质询第二 / 71

最佳修正策略：比较结果与目标 / 72

第三节 及时评估 ————— < 76

公正：尊重事实和数据 / 76

公开：对错必须明确 / 77

公平：王侯犯法与庶民同罪 / 78

促使员工进行自我管理 / 79

妥善解决团队冲突

第五章

第一节 团队冲突的起因 ————— < 83

为什么你的团队距离目标越来越远 / 83

常见的团队冲突 / 84

团队冲突后的员工反应 / 85

团队冲突的不良后果 / 86

第二节 如何有效解决团队冲突 ————— < 87

解决团队冲突的通用方式 / 88

让愤怒者冷静下来 / 89

消除团队冲突引发的消极行为 / 91

第三节 寻求积极的团队冲突 ————— < 93

一潭死水的团队 / 93

积极冲突的特征 / 94

打造激发人心的激励机制

第六章

第一节 激励第一，惩罚第二 ————— < 99

每个人都需要喝彩声 / 99

激励的力量 / 100

改变糟糕的员工 / 101

第二节 制订合适的激励计划 ————— < 103

制订激励计划需要遵循的 5 项法则 / 103

制订激励计划的步骤 / 104

第三节 成功是成功之父：有效的激励方式 — < 106

及时、公开、新颖的激励 / 106

金钱激励 / 107

尊重 / 108

表扬 / 110

信任 / 111

有效授权

第七章

第一节 为什么很多经理人害怕授权 ————— < 117

不是怕失势，就是怕失控 / 117

怀疑员工的能力 / 118

“将自己的命运交付给别人，总会有一些担忧” / 119

第二节 有效授权的前提 ————— < 122

明确员工的责任 / 122

完善团队的管理制度 / 123

培养员工的团队忠诚度 / 123

信任：不要干涉员工的工作 / 125

第三节 塑造自我管理的团队 ————— < 127

自我管理是最有效的管理 / 127

培养员工自我管理的习惯 / 129

帮助员工设计职业规划 / 130

有效甄别与管理问题员工

第八章

第一节 如何甄别问题员工 ————— < 135

问题员工的影响力 / 135

如何辨别问题员工 / 136

第二节 问题员工的种类 ————— < 138

第三节 如何管理问题员工 ————— < 141

第四节 管理问题员工的必备技能 ————— < 145

明察秋毫的观察力 / 146

换位思考的能力 / 147

耐心倾听的能力 / 148

提供针对性培训的能力 / 148

批评能力 / 149

设定并执行淘汰机制的能力 / 149

塑造高绩效团队文化

第一节 建立团队的价值观————— < 153

- 如何建立团队使命感 / 153
- 如何建立团队价值观 / 154
- 如何在实践中贯彻团队价值观 / 158

第二节 企业文化的 4 个关键词————— < 159

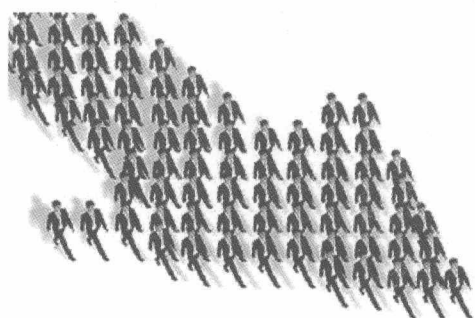
- 协作 / 159
- 激情 / 160
- 公正 / 161
- 责任 / 162

第三节 宽容失败————— < 162

- 成功者与失败者的不同之处 / 163
- 允许失败，就是允许成功 / 164
- 失败不是…… / 165
- 转败为胜 / 166

第四节 拒绝平庸————— < 167

- 平庸之徒的典型特征 / 167
- “让平庸见鬼去吧” / 168



第一章

团队绩效：经理人成败的标志

“在成为经理人之前，每个人的成功只与自身的成长有关；而成为经理人之后，成功则与他人的成功有关。”

——杰克·韦尔奇

第一节 新任经理人的困惑

“您好！我最近刚刚被提拔为部门经理，由于以往没有任何管理经验，对于带领团队有着很多困惑，很希望您能够为我提供一些有效的建议和辅导……”

自从事管理培训和咨询事业以来，我们时常接到这样的电话。每次我们总是尽自身最大的能力帮助对方，在一次又一次的电话辅导过程中，我们意识到这不是一次简单的电话沟通可以解决的问题。事实上，这样的电话背后隐藏着一个重要的管理课题：新晋经理人如何迅速进入管理角色？

几乎每一天都会有一些表现突出的员工被提拔为经理人，他们的人生由此得以改变，工作重心也由此产生变化。从此，他们关注的不再是自身的业绩，而是整个部门的业绩。但是，当他们真正开始履行自身的管理职能时，往往发现升职的喜悦转变成了令人沮丧的懊恼：不但目标时常得不到实现、部门成员缺乏工作热情和积极性、人人都在寻找借口，而且团队成员相互之间从不沟通，各干各的，甚至会出现一些激烈的内部冲突。公开批评和私下沟通全都毫无效果。

刘虹的故事

不久前，一位名叫刘虹的经理人找到我们，说起自身的经历，不断叹息。她是一位异常出色的销售精英，2008年度个人的销售业绩占据了公司整体业务的27%，春节过后，由于出色的销售业绩，她被提拔为销售部门的负责人。

对于一位刚刚毕业4年的大学生来说，成为管理近60名销售人员的部门经理，自然满怀激情。在任命书下达的第一个星期，刘虹便编写了销售部

门 2009 年的整体销售计划书，并详细地分解到每一个区域市场，同时，根据往年淡季与旺季的销量进行了预测，设计了销售进度表。原本她以为只要将这一计划书公布在部门内，便会获得大家积极的反馈。

谁料计划书分发到销售人员手中之后，如石沉大海般毫无动静，既没有人提出建议，也没有人表示认可。为了弄清楚原因，刘虹举行了一次销售部门的全员会议，最终得到了一系列的质问：

“今年是经济危机影响最为严重的一年，能够保持去年的销售业绩就已经相当不容易了，又如何能够获得增长？”一位销售人员首先发难。

“我们所在的区域市场已经饱和，而且几乎所有的竞争对手都加大了促销力度，你制订的目标根本不可能实现。”另一位销售人员表现得义愤填膺。

“计划制订得非常好，目标也很明确，但是我们应该如何去实现呢？我看这计划书只是一堆废纸罢了。”一位资深的销售人员慢悠悠地说。这也是一名很优秀的销售人员，原本也有机会成为部门经理。他的这一问题无疑表明了自身的态度：幸灾乐祸。

.....

几乎所有的人都提出了反对的意见，没有一个人认为刘虹的计划是可行的。

刘虹感觉到很意外：“为什么当初征询大家意见时，没有一个人提出意见呢？”尽管如此，刘虹还是十分冷静，谦逊地接受了大家的“意见”。

会后，根据自身的销售经验，刘虹分别针对各个区域市场设计了促销方案，并将目标进一步细分到每一个人身上。一个星期之后，她再次召开了会议，经过翔实的分析和市场论证，这一次她赢得了一些人的支持，当然，也遭受了一些人的冷笑。

刘虹为自己设定了一个难以置信的目标：2009 年度个人销售业绩占据公司整体业务的 35%。销售工作就像是战斗，当刘虹将改进后的计划书发给大家，并确定每个人都在目标责任书上签过字之后，她投入了自身的销售战斗。

时光飞逝，很快半年就过去了。刘虹召开了销售部门的半年度工作总结会议，这次会议使她感到震惊：除了她本人，以及五六个公司的重点市场实现了目标之外，其余市场全部没有完成目标，一些市场连一半的销售目标都没有实现。整个上半年的销售业绩相比 2008 年不但没有丝毫增长，还下滑了 6 个百分点。

在参加完公司的部门经理会议之后，刘虹很快收到了公司董事会的警告：如果不能够迅速提升销售业绩，公司将不得不考虑换人。推荐她担任部门经理的副总也私下对刘虹说：“千万不要让我失望，我还从没有看错过人。”

刘虹便是在这样一个状况下，找到了我们：“我知道您在企业管理方面有着丰富的经验，恳请您一定要帮帮我。”

“你个人上半年度的业绩如何？”

“我的个人业绩基本上按照年初的计划得以实现，由于其他人没有达到当初的目标，我个人的业绩在整个公司上半年的业绩中占到了近 43%。已经突破了公司销售史上最佳销售精英的纪录了，但是公司对我丝毫不留情面。”刘虹有些自得，但这种自得很快就被苦恼所代替。

从刘虹的语气中，我们深深地体察到一位新经理人受到打击之后的意志消沉。可以肯定，如果刘虹不能够从这种状态中走出来，一位杰出的销售精英从此将不复存在。

“事实上，摆在你面前的问题很简单。如果你换位思考一下，你就会明白公司董事会的真正意图……”接下来的几个小时内，我们对刘虹进行了“如何做一名称职的经理人”的课题辅导。而这一辅导需要一个前提：刘虹要意识到，成为部门经理之后，对于公司来说，部门的整体业绩比自身的业绩更加重要。

现实中存在着很多像刘虹一样的新任经理人，他们有着出色的个人业绩，却无法保证部门的业绩。然而，一旦成为部门的负责人，个人的业绩已经不再是最重要的了，最重要的是部门整体的业绩。