

这样带团队， 主管不用做到死

教你如何提振士气、管理团队、提高工作效率

让你的团队执行力提升10倍

MBA商学院价值百万的一堂课

高伟/著

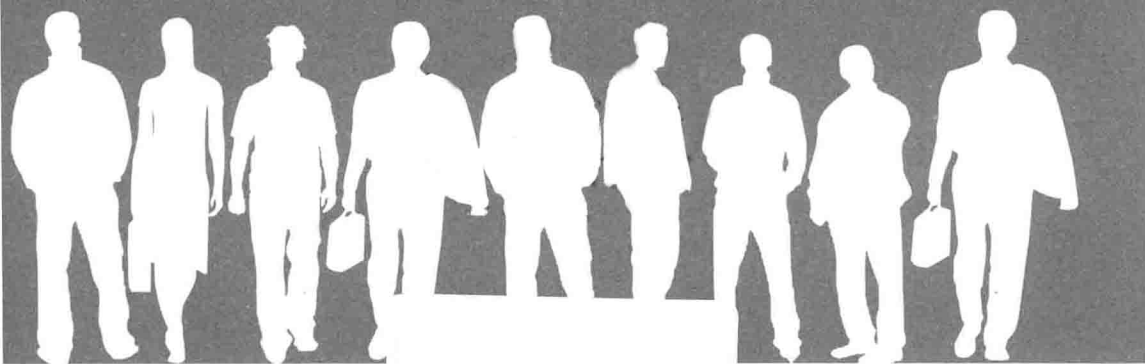


民主与建设出版社

博集天卷
CS-BOOKY

这样带团队， 主管不用做到死

高伟/著



民主与建设出版社

博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

这样带团队, 主管不用做到死 / 高伟著. -- 北京:

民主与建设出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5139-0347-9

I . ①这… II . ①高… III . ①企业管理—组织管理学

IV . ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 080806 号

© 民主与建设出版社, 2014

- | | |
|-------|---------------------------------------|
| 出 品 人 | 许久文 |
| 责任编辑 | 王 颂 |
| 封面设计 | 主语设计 |
| 版式设计 | 张丽娜 |
| 内文排版 | 百朗文化 |
| 出版发行 | 民主与建设出版社 |
| 电 话 | (010) 59417745 59419770 |
| 社 址 | 北京市朝阳区曙光西里甲 6 号院时间国际大厦
H 座北楼 306 室 |
| 邮 编 | 100028 |
| 印 刷 | 北京天宇万达印刷有限公司 |
| 成品尺寸 | 787mm × 1092mm |
| 印 张 | 15.5 |
| 字 数 | 210 千字 |
| 版 次 | 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5139-0347-9 |
| 定 价 | 35.00 元 |

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系

这样带团队，
主管不用
做到死

前言 Preface

你的管理需要升级

这本书的写作初衷，源于我所崇敬的现代管理学之父彼得·德鲁克的一段话。他在北大光华管理学院德鲁克研究会的开幕词中这样写道：“管理者不能依赖进口，即便是引进也只是权宜之计，而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的，他们深深扎根于中国的文化，了解并熟悉自己的国家和人民。只有中国的人才能建设中国，因此快速培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的最大需求，也是中国最大的机遇。”

的确是这样的。足球、篮球我们可以靠外援，但管理不同。只有深谙中国传统文化，能读懂中国和中国人的管理者，才能管好中国企业。也就是说，中国的企业管理，只能依靠一大批中国本土的管理者自己成长起来。

然而，现在的实际情况怎样呢？

虽然我看到国内涌现出了不少出色的职业经理人，但从整体情况来看，大部分民营企业中的中小企业管理者，严格来说还是相当幼稚的。他们虽然会借用一些管理理念，引用很多管理手段，甚至自己提出一些管理策略，但连最基本的管理训练都没有进行。据我了解，很多中小企业招聘新员工之后，没有系统的入职培训，只会简单地给他们开个会，讲讲企业的历史和制度，顶多交代老员工传帮带。至于新人承担的工作任务要在多长时间内上手，该



达到怎样的程度，没有科学、合理的标准。而随着企业的发展，这种情形是很危险的。

所以我认为，自己要做的这件事情是很有意义的，我愿意用自己的经验帮助更多人。

我曾经在美国 500 强企业、国内知名外企、国内大型国有企业做过管理工作，还在国内企业进行过管理咨询工作，曾为多家企业进行培训和指导。虽然不敢与彼得·德鲁克、彼得·圣吉、迈克尔·波特、赫伯特·西蒙、詹姆斯·柯林斯、菲利普·科特勒等大师相提并论，但我相信，自己的优势在于接受了系统的西方管理学教育，有丰富的中西方企业管理经验。同时，作为一个中国人，我更了解中国，更能把中国传统文化与西方管理理论相融合。

用另一位管理大师彼得·圣吉的话来说：“中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。东方的传统文化仍然保留了以生命一体的观点来了解万事万物运行的法则，以及对奥妙宇宙的万有本源所体悟出的精明而深广的古老智慧结晶。而在西方文化中，则倾向于看见由一件件事与物所组成、形成的世界。西方深信直接、简易的因果关系，不停地寻找能够解释一切问号的答案。”他还说，东西方文化的差异，在管理——有目的、有组织、有系统的活动行为中，有着不尽相同的表现。

事实就是这样，在管理实践中，中西差异处处可见。比如，在企业管理中，中国人更注重和谐、关系、人情，西方人更注重原则、过程、细节。我们的文化差异直接决定了思想与行为差异，也直接决定了管理手段的效果。所以，如果说在美国做管理时，我更多地借鉴了西方管理学理论，那么在中国做管理时，我的导师很多时候还要加上诸子百家。

所以，在这本书里，我不会跟大家过多谈论具体的管理方法。说起管理方法，实在太多了，我们常常听说的就有走动式管理法、忠诚管理法、印象管理法、一分钟管理法、韦尔奇式管理法、损益控制法、柔性管理法、人性

化管理法、渠道管理法、临时管理法、基于价值的管理法、海豚式管理法、倒金字塔管理法、抽屉式管理法等，数不胜数。我并不打算向大家介绍这些管理方法的优劣和使用环境，只给你们提供让管理更有成效的思路。

在中国，如果你想成为一名出色的管理者，不能照搬西方的管理制度，也不能完全遵循中国传统的道德化、情感化逻辑办事，中西合璧才是较好的选择。所以，我希望自己多年积累的管理经验能为你的管理实践扫清一些障碍，帮你把握面前的每一次机遇和挑战，帮你赢得每一场战役的胜利。



前言 你的管理需要升级_ 001

Part 1

定位篇：如何迅速找准你的角色？_ 001

1. 给你一个团队，你的角色是什么？_ 002
2. 团队不光是你的下属，更是你的事业资本_ 005
3. 熊要有个熊样，主管要有主管范儿_ 007
4. “管人、理事”才是管理，两者都很重要_ 010
5. 如果你是“空降兵”，就不要着急去吃“热豆腐”_ 012
6. 不赚钱的商人“不道德”，没成绩的管理者不可留_ 015
7. 该你去做“放大镜”时，你就不要做“望远镜”_ 018
8. 不要和下属争功劳，越占上风越孤单_ 020

Part 2

带队篇：如何打造一个好的团队？_ 025

1. 与狼共舞，就要让自己成为“金刚狼”_ 026
2. 一个好的团队的标准是：离开谁都能转起来_ 028
3. 一部分人看你怎么说，大部分人看你怎么做_ 031
4. 所谓共识，是利益和荣誉的共同体_ 034
5. 凝聚力是团队的保障，创新力是成功的希望_ 037



6. 用制度约束每个人，做到有章有理可循_ 040
7. 任何组织都只能有一套制度，标准不能随便改_ 043
8. 团队精神是一双看不见的手，推动着每个人_ 045
9. 危机到来时，你要成为安抚军心的主心骨_ 048
10. 帮助员工成长是你的责任，更是一种无形投资_ 051
11. 执行力是训练出来的，你就是教练_ 053

Part 3

管理篇：如何做好授权和监督？_ 057

1. 任何项目都要有至少两套方案，用一套留一套_ 058
2. 做管理的把自己累死了，员工还得笑他笨_ 060
3. “怎么干”是下属的事，“怎么分”是你要干的事_ 063
4. 一把钥匙开一把锁，用人也是同样的道理_ 065
5. 授权就像放风筝，下属能力差你要及时往回收_ 068
6. 下属比你优秀不可怕，可怕的是没有这样的下属_ 070
7. 离职成本很大，所以不要轻易放走骨干精英_ 073
8. 不要对别人缺乏信任，但也不要过于信任任何人_ 076
9. 让员工及时做汇报，让你省时省事又省心_ 079

Part 4

沟通篇：如何让内部交流更畅通？_ 083

1. 懂人性通人情，你才能成为好领导_ 084
2. 你和员工“整虚的”，他们也不会和你“玩实的”_ 086
3. 出现矛盾，你既要当裁判又要学做“和事佬”_ 089
4. 团队不是玩“德州扑克”，每个人都闷着自己的牌_ 092
5. 在集体活动中有效沟通，是聪明人的做法_ 094
6. 及时疏导情绪，清除员工心中的负能量_ 096
7. 会要开得明明白白，话要说得清清楚楚_ 099

8. 和离职的员工多交流，收获无比巨大_ 102
9. 当员工提出待遇要求，私下里巧妙处理_ 105

Part 5

激励篇：如何让每个员工都卖命？_ 109

1. 让员工在工作中感到快乐，他们就会“乐此不疲”_ 110
2. 员工有能力但不努力，你就要做给予能量的“红牛”_ 112
3. 每个人都有自己的需求，就看你能否抓到_ 115
4. 竞争是最好的“兴奋剂”，你必须会使用_ 117
5. 把奖励送给有贡献的人，把福利送给有态度的人_ 120
6. 你可以说得天花乱坠，但不要让员工在想“关我屁事”_ 122
7. 当众赞美，我们是否真的表扬对了_ 125
8. 做好分配，分享利益才能得到更多的利益_ 127

Part 6

惩罚篇：如何做好员工的负激励？_ 131

1. 总有一次流泪能让下属瞬间长大_ 132
2. 奖得“心花怒放”，罚得“心服口服”_ 134
3. 批评可私下进行，问题要当众解决_ 137
4. 批评到位能带来成长，不到位带来负成长_ 139
5. 同等错误一个标准，不能因是“皇亲国戚”就赦免_ 142
6. 淘汰一个人不是因为他不好，而是因为别人都比他好_ 145
7. 当员工犯错之后，先解决问题还是先进行批评_ 147

Part 7

治人篇：如何搞定难以搞定的员工？_ 151

1. 即使再难搞定的员工，你也要搞得定_ 152
2. 价值观不同，每个人的工作态度不同_ 154
3. “威逼利诱”，最基本的治人法则_ 156



4. 自律性差的员工，你要帮他养成习惯_ 159
5. 倚老卖老的员工，尊重之外要引导_ 162
6. 情绪不稳的员工，心理疏导是关键_ 164
7. 吃里爬外的员工，让他回到正确的轨道上_ 167
8. 吃回头草的员工，不能和其他人同等对待_ 169

Part 8

副手篇：如何成为老板想要的人？_ 173

1. 摆正自己的位置，副手不是附手是助手_ 174
2. 先承诺后申请，你会把自己“玩死”_ 176
3. 跟老板抱怨下属，只能说明你的无能_ 178
4. 在员工面前，老板永远是好人，你可以是坏人_ 181
5. 上级的指示，先说OK，然后做做看是否OK_ 183
6. 你不是唐僧，向上汇报要简明扼要_ 185
7. 聪明的副手给老板出选择题，笨的则会制造问答题_ 188
8. 在企业里，你可以“不站队”，但不要“站错队”_ 190

Part 9

终极篇：如何管理一家公司？_ 193

1. 好的制度刺激人，差的制度也能“刺激”人_ 194
2. “居安思危”的思想，不如“居危思进”_ 196
3. 发现问题的能力比解决问题更重要_ 198
4. 让员工实现价值，企业获取剩余价值_ 201
5. 一个优质客户胜过一百个劣质客户_ 203
6. 利益联盟是“打出来”和“谈出来”的_ 206
7. 不要迷恋“魄力”二字，重要决策二十四小时之后再说_ 209
8. 成本是控制出来的，不是一刀就砍掉的_ 211

卓越管理者的100个黄金原则_ 215

- 一、自我管理篇_ 216
- 二、团队管理篇_ 217
- 三、管理决策篇_ 219
- 四、流程管理篇_ 220
- 五、客户管理篇_ 221

世界500强团队建设的13个经典游戏_ 223

- Game1 红与黑_ 224
- Game2 无敌风火轮_ 225
- Game3 蜘蛛网_ 225
- Game4 解手链_ 226
- Game5 众志成城_ 226
- Game6 瞎子摸号_ 227
- Game7 松鼠和大树_ 228
- Game8 蒙眼三角形_ 229
- Game9 瞎子走路_ 230
- Game10 两人三足游戏_ 231
- Game11 驿站传书_ 231
- Game12 手指扶棍_ 234
- Game13 信任背摔_ 234

Part 1



你是一位管理者，是部门主管，没错，可是这些称谓都只是一种身份，它的所指并不明确。你有没有想过，身为管理者，你在自己的团队中扮演的是什么角色？而你最应该扮演什么角色？人贵有自知之明，贵在给自己一个准确的定位。所以，迅速找准自己的角色，才能让自己、让下属都对你的身份产生认同，进而顺利地开展工作。



定 位 篇：
如何迅速找准你的角色？

1. 给你一个团队，你的角色是什么？

“给你一个团队，你的角色是什么？”

第一节课上，我经常问学员这个问题。不管是初出茅庐的毛头小伙子，还是久经沙场的职业经理人，面对这个问题时往往会微微一愣。为什么呢？太简单了。

可是，这个最简单、最基本的问题，大家给出的答案并不尽如人意。“管理者”“经理”“中层领导”“队长”“联络员”“谈判专家”……这些都是常见的答案。也有一些学员显然读过管理学著作，会给出非常系统的回答，一、二、三、四……列出十余条。

我首先必须肯定这些答案都没错，但没错不代表就是对的，至少不代表对你来说是对的。假如给你一个团队，你要扮演的角色绝不简单，但也不一定有那么复杂。

但是，不管是简单还是复杂，我们一定要清楚自己在团队中的角色。因为管理其实就是一场表演。假如连自己将要扮演的角色都不清楚，怎么可能演好呢？

我们常说人贵有自知之明，这个“自知之明”除了对自我才能、品性的认识之外，还包括自身的角色意识。在团队中，站在舞台中央的你，一举一动都传递着某种信号。一言一行都要与自身的身份相符，都要符合大家对你的角色预期。

那么，我们现在回到起初的问题，你在团队中的角色是什么？

回答问题之前，我先来讲一个故事吧。

之前我有一位学员叫 Richard（理查德），他在德国取得了博士学位，回国后在一家大型企业的研发部门工作。读博期间，他在自己的研究领域就颇有建树，所以他从事产品研发这份工作可以说是如鱼得水，屡屡有新专利问世。鉴于他的优秀表现，上司决定升他为研发部门经理。征求他的意见时，踌躇满志的他毫不犹豫地答应了。

然而成为经理之后，Richard 发现事实和他想象的完全不同。作为经理，他不得不放下自己喜欢并且擅长的研究工作，开始转向完全陌生的事务管理。他说，作为一个学者型人才，从小到大，他一直是典型的“学霸”，后来又在国外待了几年，对国人之间复杂的人际关系一窍不通。简单来说，就是不通人情世故。

刚上任不到一周，一言不合，Richard 和销售部门经理发生了争执。然后，一位工作年限比他长的下属员工直接绕过他向总经理汇报工作，以至于后者对他很不满意。之后他遇到难题找总经理求助时，对方只是简单地告诉他，这是他自己要想办法解决的问题。就这样，上任一个月，他发现身边矛盾重重，做什么事情都极不顺利，似乎所有人都在跟他作对。他自己本来正着手研究的一项工作也被耽误了……

Richard 告诉我，当时他非常怀疑自己的能力：“我真的适合做经理吗？我是不是应该老老实实做我的研发工作？”

事实上，Richard 之所以出现这种问题，不是因为真的缺乏管理能力，也不是因为社交能力差到不足以应付日常交际。这些问题之所以在他担任经理之后集中涌现，主要是因为他对自己面临的新角色不适应，因而新的身份与旧的认知之间产生了冲突。

要知道，把一个团队交给你，你应该扮演的角色绝对不仅仅是指挥家、监督者与教练。我们想想看，在家庭中，对于妻子来说，你是丈夫；对于



孩子来说，你是父亲；对于父母来说，你是儿子；对于邻居来说，你是户主……所以在团队中，你扮演的角色也是相对而言的。

首先我们要明确一点，作为团队的核心人物，你在下属面前，代表的是整个公司；在上司面前，代表的是所有下属；在同僚面前，代表的是所属部门。在不同对象面前，你所代表的这些形象，决定了你的角色既要像鹦鹉学舌一样传递员工的声音，也要像黄莺一样用动听的言语来激励下属；既要像狮子一样有坚毅睿智的决断，也要像绵羊一样温驯地接受安排；既要像老黄牛一样忍辱负重地面对工作任务，也要像狐狸一样机灵地接待客户；既要像国宝一样用亲和力让同僚喜欢，也要像猛虎一样用威严让其他部门敬重……也难怪 Richard 难以适应这种复杂的角色。

事实上，给你一个团队之后，作为管理者，你要成为这个团队中最有活力、最了解基层情况、最能领会领导决策的桥梁与纽带。围绕这一承上启下的地位，会衍生出种种角色。比如，在执行任务时，你要做监督者；在面临风浪时，你要做船长或者舵手；在面临激烈竞争时，你要做骁勇善战的将军；在新人面前，你要做导师、教练；在日常工作中，你要做榜样，等等。

现在你应该明白了，我一开始的提问，本来就没有标准答案。面对不同行业、不同性质的团队，面对不同情形，你要扮演的具体角色是随时变化的。我们要做的是经常问自己：在这个团队中，在面对这个人时，在处理这件事时，我要扮演什么角色？

在你的管理生涯中，能意识到这个问题，能做到这一点，就是一个很好的开端。

2. 团队不光是你的下属，更是你的事业资本

我们在定位自身角色时，除了要考虑你在这个团队中扮演什么角色，还要考虑，对你来说，团队其他成员意味着什么？你会怎样定义他们的角色？

我想告诉大家的是，团队其他成员不光是你的下属，更是你的事业资本。

假如你是销售经理，让你列举自己所拥有的资源，你可能会想到产品、个人品牌、公司制度政策、渠道、客户等。但你会想起自己的下属吗？事实上，产品是死的，品牌是虚的，制度是别人制定的，渠道和客户是靠你的下属开发并且维护的。身为销售经理，团队成员是最具主观能动性的，也是你所拥有的最重要的事业资本。

看起来这似乎是一个再平常不过的道理，根本不值得浪费笔墨。但我们常常在一些最简单、最基本的问题上犯错误，不是吗？

不管在中国，还是在美国，我亲身经历过、亲眼看到过不少管理者，他们有的飞扬跋扈、滥用职权，以致团队成员怨声载道；有的凡事亲力亲为，“鞠躬尽瘁，死而后已”，但业绩非常有限；还有一些国内管理者，由于团队成员是以前的同事，碍于情面，疏于管理，结果团队成员各行其是，无法有效整合资源……我们都很清楚，这些是反例。

没有团队的支持，身为管理者的你，工作会寸步难行。

作为管理者，我们只有角色定位准确，对自己的工作摆正心态，对团队成员客观认识，才能充分发挥他们的价值。在此基础上，你才能告别单打独斗的日子，才能让自己拥有进一步的发展空间，才能让自己成为真正的管理者或者创业者。

二十年前，从斯坦福毕业后，我去了硅谷一家普通的 IT 公司，做了一名



普通的职员，具体职位是程序员。埋头苦干两年之后，对工作已经驾轻就熟的我开始反思，那些年龄比我大、能力比我强、经验比我丰富的同事，依然在每天兢兢业业地写程序。他们虽然非常勤奋敬业，但由于年龄渐长，对硅谷高强度和充满挑战的生活节奏，明显有些力不从心。十年后，难道我也会这样吗？

认真反思了很久之后，我意识到，一定要让自己从技术型人才向管理型人才过渡。中国有句俗话说叫“浑身是铁，能打多少钉”，即便你是超人，能做的事情也是有限的。所以，我一定要让自己拥有更多资本。也就是说，我要让更多人为我工作，帮我成长、成功。

自此，我开始把工作之余的所有时间都利用起来学习管理知识和技能。相信大家也看到了，我的努力没有白费，否则今天我也许仍在埋头写程序，整天担心自己的工作会被新来的年轻人取代。幸好，我及时并且成功转型为一名管理者，让自己的发展有了更坚实的平台。

当我在自己的职业生涯中成功实现一次又一次突破之后，我更加确信自己的这一认识：在你所处的团队中，下属绝不是与管理者对立的被管理者，他们也绝不仅仅是地位低于你的“下”属，他们更像是你的合作伙伴，是你攀登的阶梯，是你事业成功的资本。

至于该怎样合理利用这些资本以获取收益，在“带队篇”中我会详细讲述。现在我想指出的是，要想让企业的这些“固有资产”成为你的“有效资本”，至少要做到以下四点：

第一，尊重每一位团队成员。

第二，善待每一位团队成员。

第三，帮助每一位团队成员。

第四，培养每一位团队成员。