



卓越团队的 人才经营

君子◎编著

The Outstanding Team Management

一部追求卓越的管理者以及未来的管理者的必读书

恒越的企业，需要卓越的管理者；卓越的管理者，
最重要的任务就是经营一支卓越的团队！
如何打造一支卓越的团队，
如何经营各种各样的人才，所有答案，尽在本书之中。



天津科学技术出版社

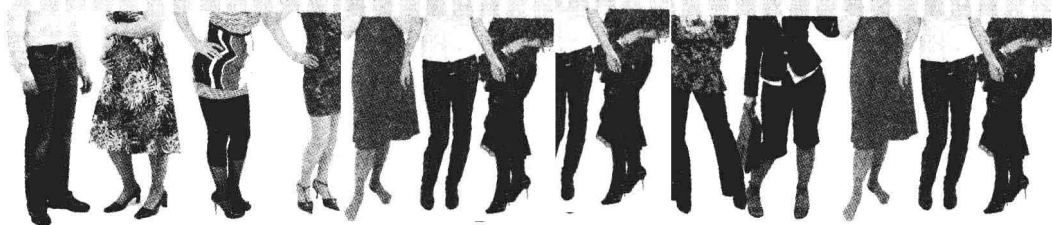




卓越团队的 人才经营

君子◎编著

The Outstanding Team Management



天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越团队的人本经营 / 君子编著. — 天津: 天津科学技术出版社, 2009.11

ISBN 978-7-5308-5303-0

I. ①卓… II. ①君… 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(2009)第 179590 号

责任编辑: 张 萍

责任印制: 白彦生

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332398(事业部) 23332697(发行)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京燕旭开拓印务有限公司印刷

开本 787 × 1 092 1/16 印张 15.5 字数 203 000

2009 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 29.80 元



前 言

这是一个追求卓越的时代。

在各个领域的方方面面,尤其是商业领域,都在极力提倡卓越,然而真正达到卓越境界的企业或个体,何其之少!往往只有一小部分才能窥其境,大部分的竞争者会因为各种各样的因素而被潮流所淘汰。

在企业中,之所以在管理上有很大的差异,并不全是因为外界的压力造成的。研究表明,平庸者无法达到卓越的原因,是在“追求”上出了差错。只有懂得如何去“追求”卓越,才能够到达卓越的境界!

本书就是教你“追求”的方法,教你如何通过“追求”,使自己及企业达到卓越的境界!

本书中的所有内容,是针对企业管理的各种状况,针对企业的人才经营并以服务于各级管理者而写成的。书中的各部分内容,或多或少都能够反映出当今企业管理者所面临的境况。任何一个章节,即使是很不起眼的一段文字,或者是那些看似琐碎的处方建议,都可以为每一个管理者提供切实有效的帮助。当然,这些处方并不能够说是完全包含管理的方方面面,但确实是一个良好的开始,管理者可以因此改善流程、打败所谓的团队杀手、提高产品品质(即使时间不允许)、告别帕金森定律、提升企业及个体的核心竞争力,以及做其他许多事情的主人。

在几年前,有一个叫厄尔·柯多比斯的著名斗牛士,他很有魅力,因而关于他个人生活与职业生涯的八卦常常都是各大媒体的头条。

在一次采访中,记者问他平常都做什么运动来维持斗牛所需要的体力。

“运动?”

“对呀!比如说慢跑或举重。”

“我想你搞错了,朋友,我又不是要跟牛摔跤。”



我们所强调的管理,也不是要像和牛摔跤那样。管理是人性的艺术,任何激进的行为都不太可能缔造出有意义的改变,而你为提高生产力所做出的种种努力有可能付之东流。那么,提高生产力的捷径是什么?可以明确地告诉你,有一个简单而有效的方法,那就是——打造卓越的团队。一支卓越的团队能够有效地提高企业的生产力。

本书所要向你传达的正是团队管理的经验之谈:如何打造卓越团队,如何管理团队中的每一位成员,作为团队的管理者如何提高自身的素质。相信阅读完本书,你会有不小的收获。

编者



目 录

第一章 卓越的管理,让每个员工 发挥最大的效能

第一节 提高生产力的“窍门”	1
■将管理真正转化为生产力	1
■检讨失败的原因	3
■处理人际冲突	4
■消除导致错误的因素	9
第二节 管理,是讲究方法与技巧的艺术	10



■失败也可以成为卓越的开始	11
■管理无模式	12
■“润滑剂”的作用	13
■预则立,不预则废	14
■时间决定质量	15
■打破彼得定律	17
第三节 绕不开的“加班文化”	18
■警惕胡新宇事件	18
■管理者的理论	19
■请给员工充足的自由时间	20
■得到的与失去的	21
经典案例 A——天蓝光华公司所遭遇的问题	23
经典案例 B——奔驰公司是如何进行内部管理的	25

第二章 卓越的组织要“以人为本”

第一节 要把“人力资本”摆在第一位	28
■人力资本的评估	29
■裁员风暴	30
■人才储备	31
第二节 要尽量杜绝管理中的“罪恶”	32
■早期的人力过剩	33
■再谈时间分割	34
■重视你的投资	35



第三节 提升员工的归属感——打造社区	36
■ 打造社区的重要性	36
■ 每个人都拥有魔力	37
第四节 人性化的办公环境氛围	38
■ 人际环境	39
■ 气氛环境	39
■ 工作作风	40
经典案例 A——万科重视“人”，把员工摆在第一位	41
经典案例 B——常青树企业欧莱雅奉行“以人为本”的原则 ...	43

第三章 留住团队的人才

第一节 企业要选对人才	49
■ 聘用人才不以貌取人	50
■ 面试官常忽略的几个问题	51
第二节 企业要留住有用人才	54
■ 该走的不走，该留的留不住	54
■ 如何培养出适用人才	56
■ 以人为本——一个需要明确的理念	58
第三节 用激励机制激励人才	59
■ 体验出色——我是最优秀的	60



■鼓励超越——伟大目标激励人前进	61
■奖励成就	63
第四节 员工的行为决定企业的灵魂	64
■真正决定企业命运的是企业的员工	64
■员工的特殊使命	65
■唤醒沉睡的巨人	66
第五节 离职的员工	67
■离职的好坏对错	69
■员工的离职率如何控制	70
第六节 管理的误区	71
■人性化管理的误区	71
■特殊的规定	73
■公司迁址要三思而后行	74
■掌管钥匙	75
第七节 人力资源的深度开发	76
■如何选用优秀的人才	77
■人力资源的理论创新:企业培训的福利化	79
■让你的下属跑起来	81
■企业的薪酬激励方法	82
■企业非薪酬激励方法	84
■让员工知道:每个人都是重要的	85
经典案例 A——西门子公司人力资源开发	87
经典案例 B——通用电气公司(GE)的人力资源管理	90



第四章 让团队所有的成员抱成团

第一节 团队需要“捏”起来	95
■三个和尚没水吃	95
■凝结团队的概念	96
■企业目标管理	97
■六壮士	98
■凝结团队的特征	99
第二节 一顿有意义的晚餐	100
■团队效应开始出现	100
■发生了什么事	101
第三节 建立卓越团队的要点	102
■明确的目标	102
■互相尊重	103
■良好的沟通	103
■协调和组织	104
■谈判的技能	105
■相互间的信任	105
■优秀的团队领导	106
第四节 要避免“团队杀手”的侵袭	106
■“团队杀手”1——目标、价值不统一	107
■“团队杀手”2——责任分散	107



■“团队杀手”3——官僚作风	108
■“团队杀手”4——利润分配出争议	109
■“团队杀手”5——实体隔离	109
■“团队杀手”6——虚假的最后期限	110
■“团队杀手”7——产品的质量降低	111
■“团队杀手”8——团队成员同属其他团队	111
第五节 再谈“团队杀手”	112
■困扰1——内部竞争	112
■困扰2——海报和奖牌,想说爱你不容易	115
■困扰3——加班:强烈的副作用	116
第六节 如何打造一支卓越团队	118
■好名好兆头	118
■一个队伍的人数	119
■队伍中的灵魂	119
■相互真诚、相互团结	120
■用活动培育团队精神	120
■团队精神在企业中的巨大作用	123
■卓越的企业文化是团队凝结的动力	124
■营造成功的企业文化	126
■构建学习型组织	129
经典案例 A——福特汽车改革企业文化	133
经典案例 B——IBM 的卓越文化	137



第五章 浅谈卓越团队的“战术”炼成

第一节 战术的宽泛涵义	142
■ 商业的动荡时期来了	142
■ 战术策略的重要性	144
■ 体现更多的“人性管理色彩”	146
■ 优秀企业需动态思考	148
第二节 质量先行和服务制胜	149
■ 质量和服务创新	149
■ 以顾客为向导的经营方式	155
第三节 企业战术的流程制订	157
■ 企业战术流程的重要性	157
■ 计划的制订和流程设计要点	159
■ 人力资源工作的流程再造	161
■ 培训评估的主要流程	165
第四节 流程改善计划	170
■ 流程改善计划的似是而非	170
■ 流程改善前的五个步骤	172
■ 奥卡姆剃刀定律	174
第五节 改变,并不那么轻松	175
■ 改变模式的变化	177



■安全高于一切	178
经典案例 A——Landscape Structures 公司与 Heatcraft 公司 的质量管理	180
经典案例 B——美国艾奥美加公司的六西格玛管理	185

第六章 人才的管理需要管理的人才

第一节 卓越管理者应了解的五个法则	188
-------------------------	-----

■蘑菇管理:磨炼新进员工	188
■马太效应:大力奖励优秀员工	189
■酒与污水定律:清除烂苹果	190
■水桶定律:找出团队中的薄弱环节	191
■华盛顿合作规律:消除“派系”	191

第二节 卓越管理者应具备的素质	193
-----------------------	-----

■对管理者来说,管理知识比专业知识更重要	193
■该放手时就放手	194
■要虚怀若谷、热忱	196
■心胸开阔,承受压力	197
■可以激发员工的积极性和竞争欲望	200
■做诚信管理的引导者	203
■要有驾驭人才的能力	204
■先管好自己,再要求别人	205

第三节 卓越管理者的一些特征	208
----------------------	-----

■创造新思想、远景和理念	209
--------------------	-----



■不拘一格选用人才	210
■让决策变得更有效	211
第四节 做真正卓越的管理者	214
■杜肯·布莱克对传统管理者的划分	214
■苛刻经济环境下,从变革迈向成功	215
■操纵危机,在刀尖上舞蹈	217
■完美不是管理的最后目标	218
■远见、热情、以行动为中心	220
经典案例 A——杰克·韦尔奇怎样管理通用电气(GE)	224
经典案例 B——郭士纳领导下的 IBM 以服务制胜	232



第一章

卓越的管理,让每个员工发挥最大的效能

有人说过,养成一个好习惯,比一年赚 100 万元还有价值。追求卓越的管理习惯就是创造自己,创造自己就是创造成功。

在这一章里,我们一起来探讨一种新型的看待人与管理人的思维。这种思维模式将有助于管理者建立良好的管理习惯。

第一节 提高生产力的“窍门”

■将管理真正转化为生产力

习惯在左右着企业的生活,任何一个管理者都无法否认这一点。



成功本身,是“习惯”累积的结果;而“习惯”本身,是人们能不能取得成功的关键。没有良好的习惯,人们的事业将难以取得成功。习惯并不会说话,但它却是人的行为的无形代言人。

作为一个企业管理者,我们当中很大一部分人都有把员工当成机器零件进行管理的习惯。为什么会有这样的习惯?原因是显而易见的。

我们在被评选为管理者之前,圆满地扮演了下属的角色,并且出色地完成了所有任务,在这个过程中我们通常做的工作和管理一点也不沾边,只是从事专业技术性工作或执行一些组织资源的工作。因为我们多年来对执行工作已形成了一种习惯,所以在成为新上任的经理人之后,便按部就班,试图以自己的经验方法来管理部属的人力资源。但是这种做法往往达不到预期的效果,因为这种方法根本不适用于人员管理。

那就需要认真地反思一下了,看看自己的习惯到底是自己“最亲密的战友”,还是阻碍自己进步的“恐怖分子”?

那么我们如何进行管理,才能提高生产力呢?

这是一个现代企业经常会提出的问题。

为了提高生产力,每一个管理者都承受了很多压力,然而这个问题又不太容易解决。有的办法对生产力的提高确实起到了明显作用,有的办法投入巨大却没有产生与之对称的作用,甚至完全失败。

不过,以下三个在管理中常用到的简单方法,是必须牢记并且贯彻到实践中的。

(1) 给每一个任务设定一个期限。并且一定要尽量保证任务在期限内完成。

(2) 消除一切外在的干扰。

(3) 着重关注有效果的活动。

通过类似简单的管理方法,能够有效地将管理转化为生产力,提高企业的效率与效益。



■检讨失败的原因

假设你作为管理者,为了推进企业的 ERP(企业资源计划系统)上线,付出了很多的心血和精力,但是到最后,项目却惨痛地失败了。在这种情况下,你就不得不对这个项目的惨败进行检讨。

在检讨的过程中,你列出了各种各样的失败原因。例如:对 ERP 的认识还仅仅停留在理论上;对 ERP 项目为各部门带来的利益,尤其是为部门负责人所带来的利益宣传讲得还不够;对企业的历史和现有的状况缺乏足够的了解;消息过于闭塞,不善于学习;对团队的关心不够……总之,失败的管理者总是能够列出足够多的理由。但是你会吃惊地发现,在罗列出来的一大堆原因里,并没有技术上的问题,而是其他方面的问题。

自 20 世纪 70 年代后期开始,每年都会有一些相关的专家,对开发项目所需要的资源及其结果进行调查,这项调查包括估计项目的规模、所需的成本、可能出现的问题、应用加速解决方案,以及项目的成败等。通过分析及整理数百个企业的项目资料,专家们得出了这样的研究成果:

1.在这几百个项目中大约 10%至 20%会化为“泡影”

论其失败的原因,最常遇到的问题就是需求内容不明确,把握不充分。另外工时数估算过少,项目组织过小,开发计划不充足,设计能力和项目经理的管理能力不足,这也是导致那些项目化为泡影的关键因素。所以,为了确保项目的顺利进行,在定案前的预估工作就显得尤为关键和重要了。

2.在开发项目中往往是项目规模越大,则成功的机会越小

例如,因为软件开发的工作量、成本与时间预估值的精确性是影响软件开发项目报价、资源分配与时程安排等重要项目管理工作的关键因素,亦会进一步影响项目是否能准时交付、组织能否获利,以及开发完成软件质量的好坏,所以往往是项目规模越大,导致预估差距就越