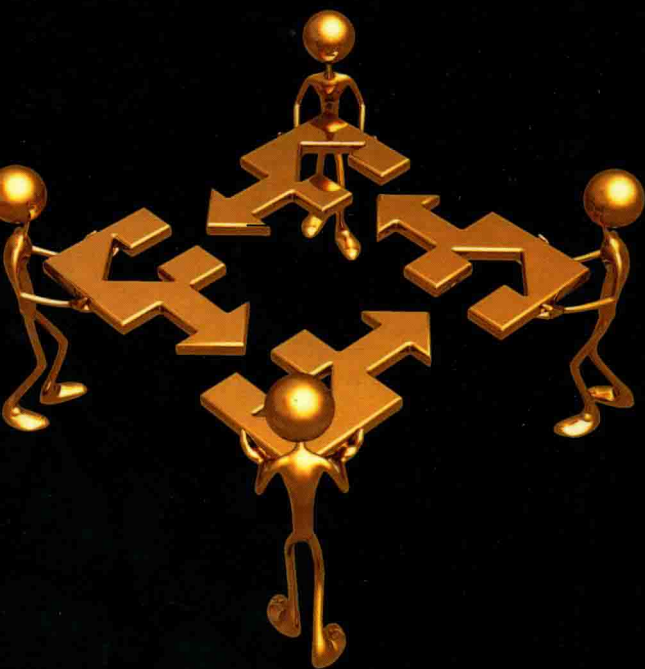


不懂带团队 你就只能自己干

不懂得管理，你的团队终成散沙。建立优质的团队，是迈向成功的基石。
突破、目标、执行、创新、激励……
打造优秀团队，你的管理给力吗？

杜梅◎主编



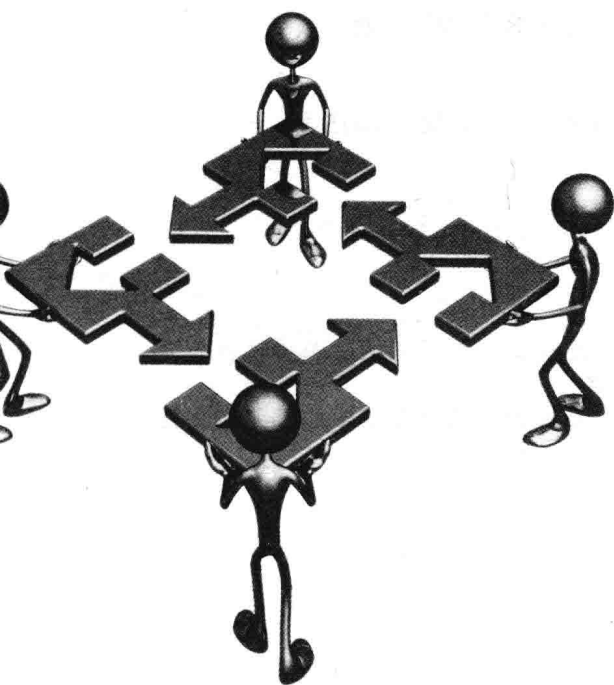
美国沃尔玛、中国石油、德国大众、日本丰田、韩国三星……
透析全球500强，

演绎成功法则，教你做最有效的团队执行管理人。

中国华侨出版社

不懂帶團隊 你就只能自己干

杜梅◎主編



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带团队：你就只能自己干 / 杜梅主编. —北京：
中国华侨出版社，2015. 1
ISBN 978-7-5113-5143-2

I. ①不… II. ①杜… III. ①组织管理学—通俗读物
IV. ①C936-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 016075 号

不懂带团队：你就只能自己干

主 编 / 杜 梅

策 划 / 周耿茜

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 高晓华

装帧设计 / 顽瞳书衣

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张 / 16 字数 / 200 千字

印 刷 / 北京中印联印务有限公司

版 次 / 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5143-2

定 价 / 30.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：(010) 64439708

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

Preface

作为企业的管理者，总会遇到很多让人头疼的问题，如公司的待遇逐步提高，却招不到人，留不住人才；虽然管理者整天忙得不亦乐乎，但员工们却懒懒散散的，没有工作的热情，执行力更差……管理者都希望公司有良好的企业文化，却不知该如何下手，不知不觉公司就会陷入混乱的状态。有些管理者更是手忙脚乱地工作，却不知道什么是经营战略，如何树立品牌，对前途更是一片茫然。

如何才能有效地管理好团队？如何才能提高团队的执行力？团队的核心竞争力又是什么，又如何去提高？当企业遇到风险时如何规避？如何培养员工的执行力、战斗力、忠诚度？管理者如何才能做到既管人又管事？这是我们一直在思考的问题，也是在不断探索的。我们希望通过自己的思考和努力，能让您的困惑得以解答，问题得到解决。

在团队中，企业管理者总是担任着各种职能，其行事作风会直接影响到整个团队乃至公司的工作业绩和效率。管理是一种让别人

高效工作的艺术，把工作委派给别人去做。所以，对于管理者来说，授权和监督是左右手。管理者应该摆正自己的位置，时时刻刻配合好上司的工作，团结好下属，凡事以身作则，树立自己的权威，并不断地学习。通过自身的修炼，提高自己管理的能力。管理者要发挥员工的潜能，保持企业的发展与创新，用领先的意识和逆向思维不断提升团队的创新能力，让团队时刻充满着强劲的竞争力。

企业的竞争力，归根到底就是学习力、创新力和影响力的竞争。企业要提高核心竞争力，应建立科学的人才选聘机制。不管在什么时候，人才都是企业面临的重大问题。企业管理人员要善于发现问题，找对人，学会既能管人又能管事，把人才安排在合适的岗位上。善用人才也是管理者成熟的重要标志，管理者不但要学会识人，而且要做到奖罚公平公正，征服人心。要把末尾的员工淘汰掉，激励员工不断地开发自己的潜能，在不断的学习中提高团队的学习力，从而提高企业的竞争力。

“一流的团队必须有一流的团队精神”，有着规范的制度，明确的经营目标及强有力的凝聚力、执行力和战斗力。团队的凝聚力与沟通是分不开的。在如今的新形势下，人性化管理越来越被企业所接受，企业要建设与时俱进、开拓创新的企业文化，并不断进行改进，以增进员工之间的交流。每一个团队的成员都有犯错误的时候，俗话说“玉不琢，不成器”。管理者应该懂得批评的艺术，要沉着、冷静，要换位思考，多为下属着想，适当地给他们个台阶下，让员工在认识到错误的同时，使自身不断地得到提升；同时也会让员工

更加信赖管理者，其团队将会变得战无不胜、攻无不克。

在企业日常的运行中，危机总是不可避免的，如果处理不当，就容易出现“多米诺效应”。这就要求企业管理者时刻保持头脑清醒，不但要做到未雨绸缪，并要站到危机最前方，保持冷静，找准危机根源，当机立断，见招拆招，使企业不仅平安地度过危机，还要从危机中找到发展的机遇，在危机中提高企业的实力。

“成功一定要有方法，失败一定有其原因”，本书列举了大量的案例。案例中有成功的经验，也有失败的教训，通过对这些趣味横生、激动人心或是惨痛、悲愤的故事的认真思考和分析，让你明白他们成功、失败的原因，使你知道成功的管理者应该做什么或避免什么。

让我们来共同思考，找到最切实、最有效的方法。期望你能成为一位优秀的管理者，创建一流的团队。祝愿你的企业在竞争激烈的经济浪潮中永远立于不败之地。

目录 Contents

第一章 你是谁：在团队中你的角色是什么 / 001

在团队中，企业管理者担任何种职能，扮演什么样的角色，直接会使整个团队乃至公司的工作业绩和效率受到影响。一个优秀的管理者，应该脚踏实地地完成目标，以身作则，时刻修炼自己，培养准确的决断力，提高管理的能力。

如果你拥有一个团队，你的角色是什么 / 002

脚踏实地地完成目标，不要好高骛远 / 005

不要和下属争功劳，否则会让你孤军作战 / 009

修炼管理者的魅力 / 012

时刻把以身作则放在第一位 / 016

管理就是既“管人”又“理事” / 019

团队管理者首先要做出成绩 / 022

时刻修炼自己，培养准确的决断力 / 025

第二章 你要会激励：让你的员工对工作积极主动 / 029

要使企业保持发展与创新，员工的潜能应得到有效的发挥。管理者要不断提升认识人才的水平，准确找到员工的需求，以诚信树立自己的权威。利益分配要合理，以工作业绩作为提拔员工的标准，用激励的手段激发员工的潜能，从而为企业带来更多的效益。

让团队成员在工作中感到快乐，才有源源不断的动力 / 030

员工有能力却不努力，你要为他们加把劲 / 033

竞争是员工前进的关键，把竞争引入良性轨道 / 037

你要有“火眼金睛”，准确找到员工的需求 / 040

对成绩要用“放大镜”，对失误要用“望远镜” / 043

让你所说的话与员工自身利益息息相关 / 046

以工作业绩作为提拔员工的标准 / 050

分配要合理，分享利益才能得到更多利益 / 054

管理者必须学会“表扬”这门学问 / 057

第三章 你要会带队：打造一流团队是奋斗目标 / 061

“一流的团队必须有一流的团队精神”，有着规范的制度和明确的经营目标。团队的执行力决定战斗力、凝聚力，而创新力和凝聚力是企业的灵魂和血液。作为领头人的管理者来说，要成为无所不能的“超级战士”，带领团队向所擅长的领域进军。

做团队领头人，你就要成为无所不能的“超级战士” / 062

好的团队是离开谁都能照样运转 / 065

团队有凝聚力才有保障，有创新力才有希望 / 069

执行力不能只靠自觉，更要由管理者来训练 / 072

一流的团队必须有一流的团队精神 / 075

向最擅长的领域进军 / 078

用制度约束团队成员，做事应该有理可循 / 082

第四章 你要会用权：授权和监督是管理者的左右手 / 087

管理是一种让别人高效工作的艺术，把工作委派给别人去做，是管理者的一个非常重要的职责。对于管理者来说，授权和监督是左右手。要深解“用人不疑，疑人照用”的含义。及时了解员工回馈的信息，不要轻易放走培养出的“将才”。

适当分散权力，不要让自己压力过大 / 088

“怎么干活”是员工的事，“怎么分配”是你的事 / 091

如何看待“授权虽好，但在员工做不到位时也要及时回收” / 094

培养“将才”不容易，不要轻易放走团队里的精英 / 098

用人不疑，疑人照用 / 101

员工及时汇报和回馈，是工作顺利进展的保证 / 104

第五章 你要会用人：将人力作用发挥至最大化 / 109

企业要提高核心竞争力，应建立科学人才选聘机制。对于一个团队来说，管理者的任务就是找对人，并把他们放到对的地方。善

用人才也是成熟管理者的标志，所以管理者要学会识人、用人的方法。

为团队营造家庭式的良好氛围 / 110

将员工安排在恰当的职位上 / 113

给优秀骨干一个发展自我的广阔空间 / 116

做好人才储备 / 119

学会用人是管理者的必备功课 / 123

有出色能力就够了，不要掺杂个人感情 / 126

遇到难管的员工，你也要积极“拿下” / 129

第六章 你要会沟通：顺畅的交流让团队运行更高速 / 133

在如今的新形势下，人性化管理越来越被企业所接受。企业要建设与与时俱进、开拓创新的企业文化，并不断进行改进，以增进员工之间的交流。管理者要有宽厚包容的心态，不能乱发脾气，及时疏导员工的负面情绪，让企业充满和谐的气氛。

懂得人性化管理，你才是合格的领导 / 134

员工发生冲突，管理者要公正裁决 / 137

集体活动是增进员工情感交流的好办法 / 140

管理者绝对不能乱发脾气 / 143

及时疏导员工的负面情绪，不让负能量污染整个团队 / 146

宽容对待下属，让企业和谐温馨 / 150

第七章 你要会批评：做好团队管理中的“负强化” / 155

俗话说“玉不琢，不成器”，管理者应该学会有效地批评员工。作为管理者，先不要急着批评，应该换位思考，为下属设身处地地着想，适当地给他们个台阶下。这不但能让员工认识错误，并能接受教训，以利再战。管理者要做到奖罚公平公正，征服人心。

有时批评得“重”一点也未尝不可 / 156

用正确的思想引导正确的行为 / 159

奖要奖得“喜笑颜开”，罚要罚得“心服口服” / 162

私底下批评员工，当众解决问题 / 165

无论犯错的人是谁，惩罚都要一视同仁 / 168

当员工犯错后，先别急着进行批评 / 172

在团队中，把处于末尾的员工淘汰掉 / 176

第八章 你要会解危：关键时刻及时有效地规避风险 / 179

企业总是面临着各种危机，危机处理不慎容易出现“多米诺效应”。企业的管理者要保持清醒的头脑，不但要做到未雨绸缪，并要在危机到来之前准确地预见，保持冷静，找准危机的根源，当机立断，见招拆招，不但要平安地战胜危机，还要在危机中找到机遇。

随时警惕身边的危机，做到未雨绸缪 / 180

防止危机出现“多米诺效应” / 182

危机来临时，管理者必须冲到最前头 / 186

当机立断的决策能在危机中稳定人心 / 189

管理者要善于在危机中找到机遇 / 192

见招拆招，没有过不去的坎儿 / 196

第九章 你要会当副手：成为大老板心目中最得力的人 / 201

在团队中，管理者要摆正自己的位置。时时刻刻配合好上司的工作，不要在老板面前报怨自己的下属，正确对待上级命令的执行力。在公司里要有领先意识、逆向思维，不断提升团队创新效果，成为大老板心中最得力的人。

摆正位置，当得力助手而不要随声附和 / 202

意识与决策应该在行业内领先 / 204

在下属面前不要说老板的坏话 / 208

在老板面前别抱怨下属，否则只能说明你无能 / 211

对于老板的指示，先答应下来再努力完成 / 213

逆向思维提升团队创新能力 / 217

第十章 你要会“升级”：从团队管理者变身公司领导者 / 221

企业的竞争力，归根到底就是学习力、创新力和影响力的竞争，要通过学习增强企业的核心竞争力。管理者要善于发现问题，知道如何让员工实现个人价值，懂得管理时间，拓展自己的交际平台。

企业要通过学习力增强核心竞争力 / 222

一个优秀的管理者是懂得管理时间的人 / 225

- 好的制度吸引人，差的制度赶走人 / 228
- 发现问题的能力远比解决问题的能力更重要 / 232
- 让员工实现个人价值，让公司获取剩余价值 / 235
- 为客户提供优质的服务 / 237

第一章

你是谁：在团队中你的角色是什么

在团队中，企业管理者担任何种职能，扮演什么样的角色，直接会使整个团队乃至公司的工作业绩和效率受到影响。一个优秀的管理者，应该脚踏实地地完成目标，以身作则，时刻修炼自己，培养准确的决断力，提高管理的能力。



如果你拥有一个团队，你的角色是什么

企业管理者在团队中担任何种职能，扮演什么样的角色，会直接影响到整个团队乃至公司的工作业绩表现和效率的提高。在企业中，团队管理者的职责可分为管理性职责和非管理性职责。企业团队管理者应在做好本职工作的同时，也应有效地帮助队员完成团队的既定目标，来推动整个团队业绩的提升。

作为团队领导者，要扮演好自己的角色，首先应该了解下属的想法和追求，了解下属想要实现什么目标，当下属对自己的目标还不明确时，上司应该主动地扮演教练的角色，来帮助下属明确他的目标，只有在此基础上，公司的业绩才能得到不断的提高。在与下属共同协作的过程中，彼此产生信赖，以诚相待，才能增强团队的凝聚力。

有一家大型软件公司的行政总监，虽然私底下员工们经常说他的一些“劣迹”，也就是说在公司里他经常找事，经常说一些让人不要闲着之类的话，但在团队成员之间，每个人的能力都非常强，而且也有很高的自律性，基本已经成了一个非常规范的工作流程。

对此，这位行政总监并没有过于放纵员工，仍然有事无事地给员工找事做。他认为，不断地找一些不是事的事，才能使团队成员

形成紧迫感，永远在主动中去做事情，甚至做一些原本不属于自己范畴的事。一旦形成习惯，他们发现不干活会觉得心里慌张，于是慢慢就养成工作的习惯，使大家的工作更积极主动。但对于员工自己范畴内的事，他不会对他们工作的过程进行干预，他重视的只是结果。

所以一个高明的管理者，他不但要让员工有事做，而且还要把事做好。他知道如何去激发员工的主观能动性，当员工的主观能动性被激发起来时，他就会对其放手，不去干预员工做事的过程，而是只注重结果。对于团队的领导者来说，管理是一门技术，需要你扮演好自己的角色，来创建一支强效率、高素质的团队，否则，你的团队将会面临失败。就像下面这个例子。

某机械制造厂是一家拥有 2000 多人、年产值约 5000 万元的中型企业。其管理者李厂长虽然年过五旬，但办事仍然风风火火，每天都要处理厂里的大事小事，从厂里的高层决策、人事安排，到职工的生活起居，应该是无事不管，无事不问。每天人们都可以看到他骑着破旧的自行车，穿梭于厂里厂外。在他看来，他作为一把手，凡事都应该亲自过问，以尽自己应尽的职责。

后来在有关部门的撮合下，厂里决定与一家外国公司合作，由外方提供一流的先进设备，厂里负责生产，经多方努力，合作准备就绪。因为李厂长管理的事太多，终于把自己累倒了。但他还是拖着病体，签订了协议。协议签订后，李厂长本以为可以凭着自己强烈的责任心大干一场，但李厂长的努力没有得到上天的眷顾。随着

市场环境的变化，厂里的生产经营状况每况愈下，成本费用急剧上升，效益不断下滑，而他的执行力度却不强劲，制定的规章制度得不到有效的执行，后来使得与外资合作事宜失败。

李厂长失败的教训就告诉我们，作为一个管理者来说，应该明确自己在团队中所扮演的是什么样的角色，不能全盘抓，做事要有主次，分清什么事是重要的，什么事是次要的，只有主次分明，才能更好地发挥管理的效能。团队管理者不但要管理好日常事务，也应使自己的员工信服，上面所说的李厂长就是因为管得太多，使自己的执行力降低，最后让企业处于失败的境地，而自己的心里还觉得很冤。作为管理者如何能扮演好自己的角色呢？

第一，要认清自己的角色。在团队中，管理者要知道自己是冲锋陷阵的前锋，还是运筹帷幄的大帅。管理者有时需要自己承担团队工作中20%甚至更多最核心的工作，并要有效快速地完成。作为管理者，必须要明确自己在团队中的重要职责。

第二，管理者自己要做好表率。管理者应该用自己的一言一行对大家进行引导、带领大家，为团队成员做好表率。

第三，管理者要扮演培训师的角色。在管理的过程中，管理者要不断地提高自己和团队成员的能力和素质，一方面为了更好地把工作完成，另一方面培养大家的学习能力，让大家感觉到，在这样一个团队里，不仅能更好地完成工作，也能让自己有所提高。

第四，管理者应该做到“做在前，管在后”。作为一名管理者，一定要非常熟悉团队的所有工作，如工作方法、工作流程、工作时