

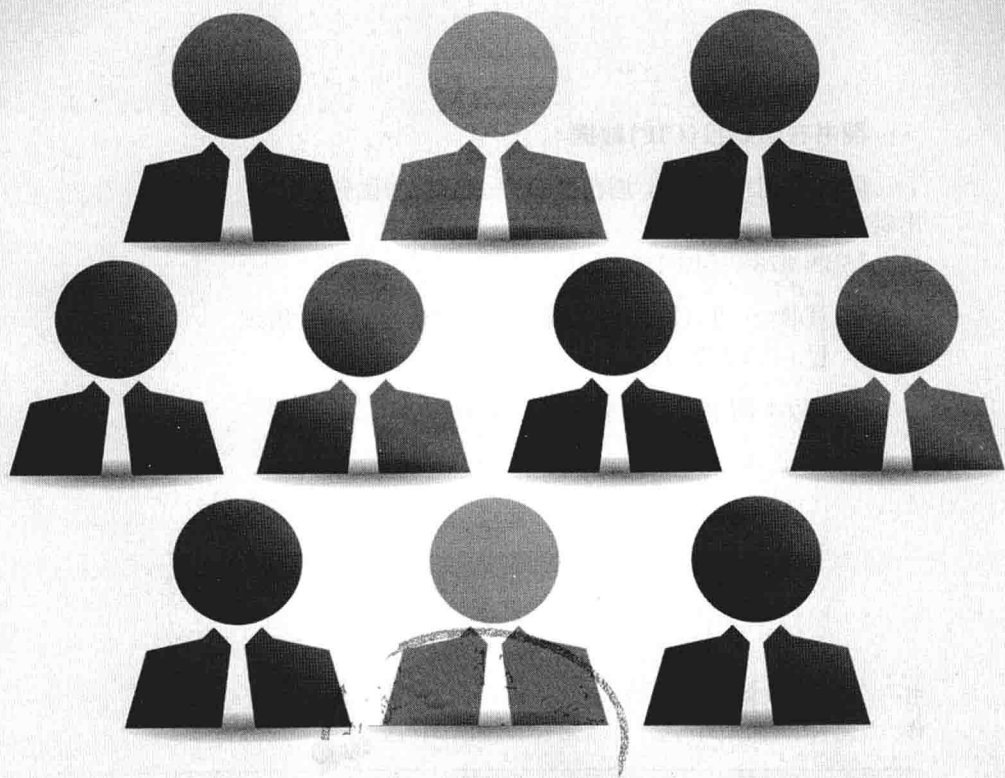


团队管理

沈方楠 周蓓蓓◎著

一本汇聚柳传志、任正非、
任正非、汤姆斯·沃森、松下幸之助等
著名企业家管理经验的实战指南

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



团队管理

沈方楠 周蓓蓓◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

团队管理/沈方楠,周蓓蓓著. —北京:中国铁道出版社,2015. 1

ISBN 978-7-113-19316-4

I. ①团… II. ①沈… ②周… 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 228309 号

书 名:团队管理

作 者:沈方楠 周蓓蓓 著

责任编辑:杨振武 马真真 电话:010-51873156

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京鑫正大印刷有限公司

版 次:2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14 字数:187 千

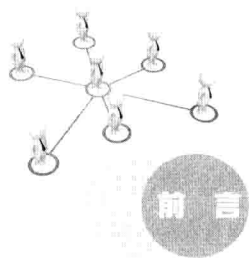
书 号:ISBN 978-7-113-19316-4

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659



在过去的咨询辅导工作中，我们接触了不少的企业和管理者，也与基层员工有着比较深入的交流互动。在这种交流之下我们了解到，很多员工都对自己的主管存在着不同程度的不满，抱怨他们不懂得体恤下属，制定的规章制度过于严苛，不懂得赏识人才，自己的优势没有得到发挥，团队工作氛围不好等诸多问题。

而团队管理者，特别是管理经验较少的新任管理人员，也有着相对的困惑，他们觉得自己的下属根本就不懂得如何配合工作，工作质量参差不齐，问题百出。一些管理者谈到，在管理工作中，总有一部分员工不服从管理，不跟自己一条心，工作积极性也不高，违反了制度还要讨价还价等。这一系列问题的存在导致管理工作异常复杂，难以进行，让管理者苦恼不已。而管理者想要改变这一现状却又无道可循、无计可施，最终导致管理成效低下，自己也心力交瘁。

在咨询辅导活动中，这也成为咨询老师与管理者之间反复沟通的重点。我们也深切意识到，团队管理者，特别是新任管理人员，如何管好下属，带好团队，不仅关系到团队的整体效益，更是影响了企业的发展前景。

通过深入的互动，针对团队管理中的各种问题，我们总结了相应

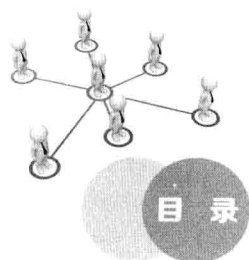
的解决方案,为管理者提供了科学的管理培训,并引导管理者找准自身的定位,积极了解员工的心理,强化制度执行力。在我们的帮助下,众多管理者反映管理工作开展得很顺畅,管理局面有了很大的改善,管理者的领导影响力得以塑造,员工的工作积极性得以提高,团队精神和规则意识也得到了有效的培养。对于这些管理者在工作中取得的成功,我们也是倍感欣慰。

其实,对于职场人士来说,小到三五人的项目小组,大到几十上百人的一个部门,团队的建设和管理工作无处不在。我们相信,所有的管理工作都是有迹可循的,并不是多么复杂的工作,只是坚持管理原则和科学行事方式的一种必然结果。为了让更多的职场人士明白这样的逻辑,了解管理背后的因果关系,我们依据多年的管理咨询和培训经验,将我们对团队管理工作的一些思考方式、实践经验、具体技术等凝炼在这本书中,以期能为职场人士提供一些团队管理问题的解决思路。

本书从自我定位、人才管理、岗位职责、规章制度、任务目标、标准建设、标杆管理、执行督导、有效沟通、赏识管理、合理奖惩、改善管理等 12 个方面入手,通过经典管理案例的解读,辅以国内外著名管理大师的慧语,对团队管理工作进行了全面地剖析,提出了具有针对性的方法,以帮助读者全面地认识团队,掌握团队管理的正确思路,抓住团队管理的精髓。

衷心地希望这本书能给广大读者带来帮助。如果您发现书中不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

沈方楠



第 01 章 找位置

认清环境,定位自我

- 做管理,先做人 /002
- 放下自己的架子 /004
- 了解员工的心态 /005
- 积极塑造自己的角色 /008
- 先管人,后管事 /009
- 在其位,谋其事 /011
- 用对人才,做好管理 /013

第 02 章 做伯乐

知人善任,人尽其才

- 识别人才是关键 /016
- 用人所长,容人之短 /018
- 让合适的人做合适的事 /020
- 用人要疑,疑人也要用 /021
- 敢用比自己能力强的人 /023
- 让人才实现自我超越 /024
- 营造团队的归属感 /027
- 及时遣散异心者 /029

第 03 章 担责任

严肃团队的
工作承诺

强化自我责任意识 /032
明确责任分工 /034
加强团队协作 /036
委之以责,授之以权 /038
有效控权,强化监管 /041
工作伦理不可僭越 /043
从共责到共识 /044

第 04 章 立规矩

用公正制度
更能凝聚人心

制度缺失下的管理混乱 /048
立定规矩,员工才会行事分明 /049
恶法不如无法 /051
制度设计不能照搬照抄 /053
维护制度的权威性 /055
消除法不责众的心理 /057
制度面前,人人平等 /060
管理者要身先士卒 /061
保证制度的延续性 /063

第 05 章 分任务

明确目标,有的放矢

明白做什么和做成什么 /068
用共同目标引导团队执行力 /070
目标要有可实现性 /072
为每个人分配任务指标 /074
让员工参与目标的设定 /076
确保个体任务契合总目标 /078
做好任务执行的筹备工作 /080
让执行人员具有灵活性 /082
记住,永远以最终成果说话 /084

第 06 章
定标准

提升效率的
有力保障

- 简化管理,让标准说话 /088
- 标准制度化 /090
- 运用可视化管理 /092
- 用 SOP 引导员工作业 /095
- 让每个员工都能理解和操作 /097
- 持续优化工作标准 /099
- 养成规范化的工作习惯 /101

第 07 章
树榜样

立好标杆,强化竞争

- 用好“榜样的力量” /104
- 管理者要做好表率 /106
- 在员工中树立榜样标杆 /108
- 预防标杆员工弯曲 /111
- 发挥好榜样的正向示范 /112
- 防治坏榜样的负向示范 /113
- 激起员工的危机意识 /115
- 不断强化内部竞争 /117

第 08 章
盯执行

过程监管,保障结果

- 唯结果论是一场阴谋 /120
- 执行不是做事,而是做对事 /122
- 交代任务后,还要给予过程指导 /125
- 用好简单法则,执行更有效率 /126
- 执行就是要马上去做 /129
- 管理不等于惩罚 /130
- “监督”不等于“监视” /133
- 做好工作总结,积累经验教训 /136

第09章 勤沟通

加强交流,上下同心

- 沟通不是需求,而是责任 /140
- 团队沟通,从倾听员工说话开始 /143
- 及时做好反馈,沟通才会更顺畅 /145
- 向员工传达的指令须明确 /149
- 口下留德,尊重下属 /151
- 时刻保持沟通渠道的畅通 /153
- 求同存异,包容不一样的声音 /156
- 积极引导团队内部交流 /158

第10章 重赏识

用好赞美,和谐共进

- 士为“赞赏”者死 /164
- 赞美要真诚 /166
- 及时肯定员工的能力 /169
- 微小的进步也给予赞美 /172
- 要赞美事,更要赞美人 /173
- 赞美要讲求艺术性 /174
- 在批评中巧用赞美 /177

第11章 严奖惩

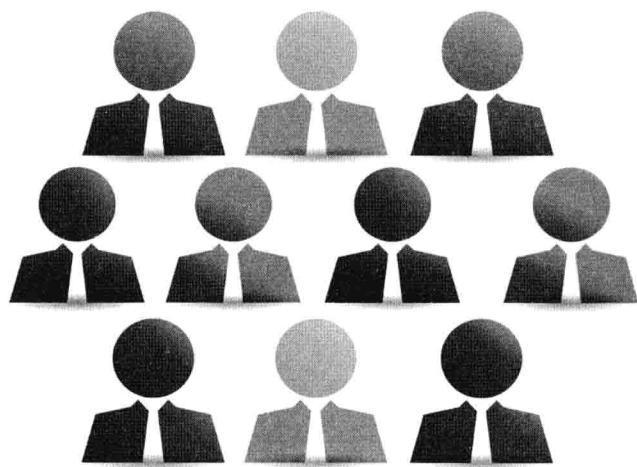
赏罚有道,有效激励

- 设计合理的薪酬制度 /180
- 物质奖励与精神奖励相结合 /182
- 多劳多得,少劳少得 /184
- 奖惩不到位,不如不奖惩 /185
- 奖惩制度面前,没有特例 /187
- 惩罚有据,对事不对人 /189
- 惩教结合才能标本兼治 /191
- 允许员工犯错 /194
- 惩罚之后,还需要注意善后 /196

第 12 章 抓进步

立足改善
才能不断完善

改善,不必言说的真理	/200
改善是管理者的重要职责	/202
激发每一位员工的改善热情	/204
以现在最差为起点	/205
不找借口,立即执行	/208
每天进步一点点	/210
改善,让问题到此为止	/212



第 01 章

找位置：认清环境，定位自我

领导一个新团队时，管理人员需要了解自己的角色，融入团队之中，并且理清每个岗位、每位员工的职责及相互关系，从而做到让大家井然有序地工作。



做管理,先做人

带领一个新团队时,管理者需要放低自己的身段,除了做好基本的管理指令外,更需要做好的是员工的指导和陪练角色,以获得员工的信任。管理者需要像 NBA 球队的教练一样,传授员工“带球”的技巧,从而把他们培养成为团队需要的人才。

一些刚做管理工作的人很容易犯一个认识上的错误,即错误地认为管理工作就只是指挥,就是“指使”,这种认知在官本位意识形态严重的环境中更容易滋生,管理者在这方面所犯的错误也屡见不鲜。

我们常常听一些管理者抱怨自己的下属:“这些人怎么就这么没用?”或者:“我真不想手把手教他们做事,这不是我的工作。”

如果一个新晋升的管理者抱有这样的心态,他就很难成为一名优秀的管理者,也就不可能做好自己的管理工作。

一名优秀的管理者需要这样一种心态:他能够耐心地与部下交流问题,在部下碰到困难的时候,也能够耐心地给予指导,或者至少一起想办法克服困难。只有当一名新晋升的管理者能够做到这一点的时候,他的管理工作才会更上一个台阶,才能够从容地带好自己的团队。

管理是一个用心的过程,也是一次做人的演练。中国有句古话:“君之视臣如手足,则臣视君如腹心;君之视臣如犬马,则臣视君如国人;君之视臣如土芥,则臣视君如寇仇。”管理者与部下的关系就像君与臣的这种互动关系一样,我们要懂的只不过是“人同此心”这个道理而已。

现在,很多管理者说自己的部下不听话,根本不愿意接受管理者的指导。其实这个问题,也是管理者自身的问题。为什么?道理很简单,你根本没有尊重他们,甚至有时候根本没把部下“当工作同伴看”,只不过是把部下当成你完成任务,实现自身抱负的一个工具。这个时候,要谈教育指导都是靠不住的。

有的主管可能会反驳说,“我没把员工当成工具”。但实际上,他的潜意识中很可能确实如此,或者某些行为表现出来的状态确实如此。这类管理者,要是能够客观地反思自己,能够彻底地反思,然后彻底地换个心态,管理工作就会到达一个新的境界。

一位朋友在一家零售连锁公司管理着几家分店。这个朋友待人处世都很高明,在管理上也称得上是一位教练型管理者。他真心对待每一位员工,与员工建立了亲密的朋友关系。

他曾很认真地说:“部下其实也懂情理,懂得知心不知心。”他给我举了个例子:有一位员工母亲生病,急需钱治病,按规定公司要晚些时间才能发工资,这位经理自己先借钱给这位员工,让他赶紧回家给母亲治病,使这位员工感激涕零,母亲病好后,缝了几双结实的鞋垫表示感激之情。

朋友说这番话的同时也表现出很虔诚的感激。在他看来,无论自己做得有多好,员工对他的感激都不是他理所当然可以享有的,理应算成额外的回报。

在我们的管理课题研究过程中,我曾不止一次地去拜访过他,观察他的管理方式。我发现,无论什么时候,这位朋友下店检查工作,发现问题后,不是一味地批评、指责,而是帮助员工分析原因,讲清道理。有时发现卫生存在问题,还亲自带领员工一起干,使一些卫生死角焕然一新,员工也口服心服。

当然，他的部下对他的评价也很好。一些部下这样说道，我们的领导从来不发火，从来也没有什么架子，说话时候总是先微笑起来，轻声细语，与他交流很轻松很愉悦。那么他的管理成效怎么样？从他们公司的数据来看，他分管的几个店井井有条，销售成绩一直是公司最好的。

放下自己的架子

即使我们懂得了在领导一个新团队时如何摆正自己的位置，但由于人性的天然缺陷，我们常常还是喜欢以自我为中心，喜欢指手画脚，更喜欢处处显示自己的重要性，这种人性的弱点在心理学上是有研究的。

心理学家基洛维奇，在一次有针对性的心理学实验中，挑选了一批康奈尔大学的学生，然后他让这些学生穿上印有著名流行歌手巴瑞·曼尼洛头像的T恤进入教室。穿T恤的学生事先估计会有大约一半的同学注意到他的T恤。但是，最后的结果却让人意想不到，只有23%的人注意到了这一点。

我为什么要说这个？原因很简单，我们每个人都以为自己应该成为关注的焦点，都希望得到别人的重视。基洛维奇的结论就是：我们每个人都会以自我为中心，觉得自己就是最重要的那个人。这种虚荣心态是自然而然的，其实也不算坏。可很多管理者为了满足自己的这点虚荣，表现出来的就是一些端架子、摆官腔或者颐指气使之类很拙劣的行为，似乎生怕别人不知道他是管理者，是个“领导人物”。这种人是很幼稚的，是做不好管理工作的。

领导也好、干部也好、管理者也好，都是需要调动下属积极性的人，而这种端架子、摆官腔所追求的那种东西其实是没分清本末。得到了表面上的“面子”，破坏的却是部下的积极性，破坏了管理者与部下之间的积极互动，其结果是下属见了形同路人。有时下属表面尊重，实际疏远，见面说话打哈哈，话到嘴边又咽下，不把真心交给你。殊不知，这种高高在上的姿态

会引起员工的强烈反感,失去员工的信任,甚至会损害到企业的利益。

日本的松下电器创始人松下幸之助有句话,可以成为我们的座右铭:“当员工人数为 100 人时,我必须站在员工的最前面,身先士卒,发号施令;当员增至 1 000 人时,我必须站在员工的中间,恳求员工鼎力相助;当员工达到 1 万人时,我只要站在员工的后面,心存感激即可;如果员工增到 5 万到 10 万时,除了心存感激还不够,必须双手合十,以佛的虔诚之心来领导他们。”

想让你的团队更好吗?你可能要身先士卒,你可能要“恳求”员工,你可能要心存感激……你最应该做的就是融入他们的工作生活中,与他们一起成长,你最不应该做的就是与他们疏远。

管理者的本质其实就是调动员工的积极性,让他们勤于学习,勤于进取。管理者的角色,在日常工作中 80% 的内容,就是发挥这个作用。有这样的心态,意味着你就应该把自己当成后勤,当成跑腿的,要融入他们,为他们服务,而不是把自己摆在高高在上的位置!

了解员工的心态

一旦新主管表现出谦逊的姿态时,我们又常常发现另一个弊端。许多员工,特别是团队中资历较老的员工不买新主管的账。

孩子听家长的,学生听老师的,员工听领导的,这似乎是理所当然的事情。但是难免会有不听话的孩子,不受管教的学生,同样,也会有不服从领导的员工。

员工不服你,说明你不够有威信,有分量。归根到底,问题还是出在你的身上。

沈浩刚到一家设计公司任主管。由于初来乍到,对公司的业务和人员都不是很了解,在管理上,沈浩一改过去较为严厉的管理模式,采取温柔战术。沈浩觉得自己必须先建立起自己的信任,才能使员工服从他

这个新主管。

这家设计公司里有一个老员工，这个员工做出的产品很不错，动画做得不错，设计上也懂不少，而且还会程序，算是公司里少有的全才。但是沈浩发现这名老员工似乎总是不听从自己的工作安排。

更麻烦的是，由于这个老员工在公司里有一定的威望，形成了以他为核心的一个小团体。这个小团体对沈浩安排的工作总是比较怠慢，经常找借口不服从工作分配，要么就是勉强接受工作分配后，执行得并不令人满意。

沈浩渐渐意识到自己顺利坐稳这个主管职位的首要困难就是，如何使这些老员工听从自己的工作安排。沈浩也尝试着打破这个小团体，建立自己在员工中的信任，但是他发现很难打入这些人中间。

有一次，沈浩发现，自己给这位老员工分配的工作任务以他的技术和资历来说，三天内就可以完成，然而他做了整整一周却迟迟不能完工。客户那边早已催过多次，并扬言以后不想再与他们合作了，这件事让沈浩觉得很生气。

于是，当沈浩再一次走到那位老员工办公桌前，问他工作是否完成，而他回答依然是未完成时，沈浩积蓄多日的怒火再也压抑不住，一股脑地发向这位老员工。

事情的结果是，这名老员工直接跑到了更高层领导那里诉苦，并直接请辞。这样的结果让沈浩倍感尴尬和难处……

要是碰到这样的员工，相信你也会倍感头疼。到底是什么导致员工不听你的呢？是他故意找茬？那他又有什么理由和动机？

如果你想了解问题深层次的原因，那就不得不从其心理角度看待问题了。

一对同卵的双胞胎姐妹，她们从出生的那一刻起，几乎是沿着相同的轨迹长大的：一样的奶瓶，同一品牌的奶粉，玩同样的玩具，在同样的学校同样的班级内读书……但是，样貌相似的两人，性格却迥然不同，姐姐活泼热情，好交际，独立性强；妹妹性格内向，爱依赖他人。

心理学家发现，出现这种差异的原因在于，从出生开始，她们被赋予

的角色就是不同的，姐姐扮演着保护者的角色，而妹妹则是处于被保护者的位置。

角色是指一个人在特定的社会和团体中占有的某一特殊位置，以及被社会和团体规定的行为模式。

在社会生活中，每一个人都有自己的角色，同时每一个人也不止一个角色。在家中是妻子，在工作中是下属，在父母面前又成为孩子。不同的角色被赋予了不同的职责与权力，并决定了人们相应的行为。

那么，为什么团队成员不服从管理？答案就是，管理者的角色塑造并不成功。说白了，就是员工不觉得你像个管理者。

成功的角色塑造一定会带来相应的行为改变。为了验证这个猜想，1973年，美国斯坦福大学的津巴多做了一个经典的模拟实验——监狱模拟实验，它可以称得上是角色扮演实验的经典之作。

首先，津巴多录取了一批大学生志愿者，志愿者们愿意担任某种角色两周。随后，津巴多随机地把这些志愿者分成“犯人”组和“看守”（警察）组。

然后，模拟设计一个与正常监狱非常类似的场景，开始正式实验。实验中“看守”给“犯人”们戴上手铐，把“犯人”押回“警察局”。让“犯人”签字画押，验明正身后，“犯人”们便被“看守”蒙住了双眼，带到一个地下室的“监狱”里。

在这里，“犯人”们像一个真正的犯人那样，戴着脚镣手铐、全身喷消毒剂、脱去平常的衣服换上统一制作的“布袋衣”。“犯人”在“监狱”里没有姓名，只用号码称呼。每名“犯人”被分别关入只有一张床、一扇门的单人牢房。

“看守”们也按照监狱里的装备来执行：身着警服，手拿警棍，轮流在里面值勤。“监狱”里一共设有三个“看守”，监视和看守着“犯人”们的行动。

结果，仅过几天，“看守”和“犯人”们的表现便越来越“专业化”。

“看守”们逐渐学会了侮辱、恐吓以及非人性地对待那些“犯人”，并从