

照着做，

〔日〕河野英太郎——著 郭勇——译

99%の人がしていない
たった1%のリーダーのコツ

你就能带好团队

看了就能懂，学了就能会，做了就有效
帮你解决团队管理中的所有问题

让身边的人成为你的左膀右臂

带出一支主动工作的队伍，你和团队就可以奔向更大的目标！

IBM、微软、苹果、丰田等世界500强企业一直在用的带团队法则



中国华侨出版社

Discover

〔日〕河野英太郎——著 郭勇——译

照着做，

99%の人がしていない
たった1%のリーダーのコツ

你就能带好团队

让身边的人成为你的左膀右臂

图书在版编目 (CIP) 数据

照着做, 你就能带好团队 / (日) 河野英太郎著;
郭勇译. —北京: 中国华侨出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5113-4553-0

I. ①照… II. ①河… ②郭… 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070697号

99%の人がしていないたった1%のリーダーのコツ 河野英太郎
“99% NO HITO GA SHITE INAI TATTA 1% NO LEADER NO KOTSU” by Eitaro Kono
Copyright © 2013 by Eitaro Kono
Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan
Simplified Chinese edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.
All Right Reserved.
Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

版权登记号: 图字01-2014-2628

照着做, 你就能带好团队

著 者: (日) 河野英太郎
译 者: 郭 勇
出 版 人: 方 鸣
责任编辑: 叶 辞
装帧设计: 颜森设计
经 销: 新华书店
开 本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 15 字数: 170千字
印 刷: 北京慧美印刷有限公司
版 次: 2014年6月第1版 2014年6月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5113-4553-0
定 价: 36.80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
发 行 部: (010) 82068999 传 真: (010) 82069000
网 址: www.oveaschin.com
E-mail: oveaschin@sina.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336



BLACK SWAN 黑天鹅图书

..... 为人生提供领跑世界的力量

BLACK SWAN

领导者，是能看透变化的趋势，指出组织应该前进的方向，并描绘出美好愿景，激发相关人员的积极性，带领组织朝着描绘出的美好愿景前进的人。

——约翰·科特



本书向带团队找不到方法的人说不！

自序

领导者只是一个角色

何谓领导者？

一提到领导者，现在很多人会抛出“天赋论”，认为要做领导者需要相当高的天赋和能力才行。

但是，我认为这种想法是错误的。

我想提醒朋友们不要误解领导者的概念，领导者，说到底就是一个团队或组织在开展工作中的一个“角色”，领导者并没有什么了不起，也不具有高于他人的价值。

如果你认为“身为领导者，我必须得具备威信，才能服众”的话，那么这种思想必然会表现在行动中。

用命令的口吻对部下讲话，像对待孩子一样对待部下，同时认

为自己必须在任何方面都比部下强，结果，无形中就给自己施加了很大的压力，造成了不必要的烦恼……

当我回顾自己的职业经历时也发现，我第一次当上领导者的时候，也认为“自己应该在各个方面都比部下强”，结果这种想法压得我喘不过气来。

在实际工作中，有时分配到我团队中的，全都是比我工作经验更加丰富的成员；有时分配给我的团队成员横跨多个领域，而且个个都是“领域内的专家”。而我作为团队领导者，领导过各种各样的团队，从领导实践中我发现，作为领导者，人性的成熟度和专业领域内的优势并不是必需的。

我领导过的团队中，曾经有比我大15岁的成员。在工作之余，我甚至把他当作父辈看待，还和他讨论过“为父之道”。团队中还曾有过公司内顶尖的技术人员，虽然在工作上我是他的领导，但我对他在专业领域的意见绝对满怀敬意，还经常向他征求意见。

领导者，说到底就是一个“角色”。

换句话说，一个领导者，有必要磨炼作为领导者的技巧，但绝对没有必要在所有领域都比团队成员强。

想做一个好的领导者，最先做的就应该是放松心情。

团队领导者与经理的区别

据说，最近“不想当团队领导者”的人越来越多。

他们不想当领导者的理由大多是“管理事务越来越多，工作没什么意思了”“自由时间减少了，肉体上、精神上的负担都增加了”“本来我就不是能高人一等的类型”……

研究领导力的权威人物——哈佛大学的约翰·科特（John P. Kotter）曾经指出，领导能力和管理能力原本就不是一回事。团队领导者和经理，不管在职责上，还是在培养方法上，都存在很大的不同。顺便说一句，约翰·科特对领导者和经理下了如下定义。

领导者：看透变化的趋势，指出组织应该前进的方向，并描绘出美好愿景，激发相关人员的积极性，带领组织朝着描绘出的美好愿景前进的人。

经理：按照既定目标对组织进行管理，带领组织实现目标的人。

对于科特的定义我进行了整理，并加入了自己的理解，于是便有了我的定义：“领导者应该以性善说为基础，激发人的干劲儿”，“经理应该以性恶说为基础，对人进行管理”。

这样一来，我们就能看出，本节开头中很多人“不想当团队领导者”的理由中，大部分都是经理该做的事。

在现实的商务工作中，很多情况下会要求一个人同时具备领导者和经理双方面的能力，所以，他们容易把不想当经理的理由误认为是不想当领导者的原因。

在领导者和经理这两个似是而非的角色、两种貌同实异的能力中，本书着眼于领导者（领导力），为读者朋友们介绍扮演好领导者这一角色，充分发挥出领导力所应掌握的技巧。

任何人都能成为领导者

领导者到底应该具备什么样的能力？

根据前面介绍的领导力专家约翰·科特的理论，领导者应该具备“描绘愿景”“掌握人心”“激发团队成员的积极性”的能力。可是，这么说的话……

貌似很难的样子……

先不要产生畏难情绪，您不妨这样想：

您决定“今晚全家人一起外出用餐，就吃高级寿司吧”（描绘

愿景)。接下来，首先安排合适的时间，一一跟孩子们商量，看他们什么时间方便（掌握人心）。然后，去和夫人商量，这可能是难度最大的一关。此时可以用“我们马上要发奖金了”“孩子们都嚷着要吃寿司呢”“现在正是金枪鱼上市的季节，金枪鱼生鱼片一定很肥美”等理由来说服夫人（激发团队成员的积极性）。

如果您说服成功，圆满地组织了一次家庭聚餐的话，就说明这次您发挥了了不起的领导才能。

可是，也许很多朋友会有疑问，如果领导力仅此而已的话，那“我们每天都在发挥领导力啊！”（言外之意就是领导力并不难，任何人随时随地都能发挥！）

没错！

所有领导者都应该具备的领导力，其实并不是什么特殊的、了不起的能力。

当成功的领导者还有“技巧”？！

虽然“领导力没什么特殊的、了不起的”，但如何才能掌握这种能力呢？

当然，领导力也和其他各种知识、技能一样，需要通过学习和实践来掌握。

而且，发挥领导力的时候，还存在一些“小技巧”。

在实践阶段，这些“小窍门”是非常有效的。

被很多人看作神秘的、高不可攀的领导力的，若我们将其分解开来的话，您就会发现，其中很多不过是门槛很低的“小技巧”而已。反过来说，只要掌握了这些“小技巧”，您就能成为一个成功的领导者。

本书将分8章为读者朋友们介绍这些“窍门”。

其实，这些窍门您读过之后会发现其中很多都是“理所当然”的事情。但是，有商务实践经验的人肯定也会注意到，虽然都是“理所当然”的事情，但能够将其全部付诸实践的人却少之又少。

不管什么样的技巧，只有付诸实践才具有意义。

而我说过的实践，并不需要刻苦的训练，也不需要特殊的才能。需要的只有两点：

“心无旁骛的态度”和“持之以恒的毅力”。

本书所介绍的领导技巧，好比体育运动中的“基本技术要领”和武术中的“型”。如果“基本技术要领”或“型”没有练好的话，是绝没有可能成为一流运动员或武术家的。

我这样一说，可能又有朋友会联想到艰苦的基本功训练，但掌握领导技巧并不需要专门的基础训练。只要心无旁骛地反复实

践这些技巧，我认为就能完全掌握领导力的“基本技术要领”和“型”。

领导力，并不需要把它当作一种多么“高端大气上档次”的特殊能力，只要您在每天的日常工作中有意识地实践本书介绍的技巧，有一天，您也会具有非凡的领导力。我认为，这是成为一名出色领导者的捷径。

而且，当时机成熟之后，您还可以根据自己的风格对这些技巧加以发展和改造。

河野英太郎

2013年5月

目 录

CONTENTS

自 序 领导者只是一个角色 / 001

第一章 选择能成为左膀右臂的队友

一个球队中不能全是顶尖球员 / 003

不做“领导者独大”的团队 / 005

团队中要有持异见者 / 008

善待团队成员性格上的差异 / 010

注意团队成员的多样性 / 013

团队中要有一个能够推心置腹的人 / 015

“好好先生”需要提防 / 017

适当地进行洗牌 / 020

让好队员打心底里“想加入团队” / 023

第二章 这么分工作，团队能干好

积极地请求，而非命令 / 027

分配工作时描绘愿景 / 030

向队员说明好处 / 033

以情动人 / 036

不要对工作细节都做指示 / 038

经过充分讨论的决定，要执行到底 / 040

不用过分考虑成员之间的平衡 / 043

第三章 怎么评价，队员愿意接受

客观准确地传达评价结果 / 047

领导者要将功劳让给团队成员 / 049

及时、具体、发自内心地赞扬 / 051

间接地表扬，给队员建立好口碑 / 054

领导者不应唠唠叨叨 / 056

不需要廉价的同情 / 059

无法说明理由，就不要盲目提拔 / 062

用正确的评价来弥补“不公平” / 064

第四章 遇到麻烦，怎么处理

- 对于团队成员的SOS，应该最优先处理 / 069
- 领导者不能被感情所左右 / 071
- 队员带着麻烦报告时，对他说“谢谢” / 074
- 不好的消息要当面确认 / 077
- 事态紧急时，领导者要全权掌握 / 080
- 领导者应甘当挡箭牌 / 083
- 掌握保护团队的技巧 / 086
- 不要当众撕破团队成员的面子 / 088
- 领导者要敢于承认自己的错误 / 090
- 在谈判中，不要随便道歉 / 092

第五章 怎么带，团队能勇往直前

- 领导者应该果断地做出决定 / 097
- 不要毫无理由地推翻自己之前说的话 / 099
- 不要害怕“朝令夕改” / 102
- “应该做的事情”与“想做的事情” / 104
- 让标志性的语言深入人心 / 107
- 培养一支有主动性的团队 / 109
- 一对一地对话 / 112

- 间接地驱使别人 / 115
- 无关紧要的事情妥协也无妨 / 118
- 细枝末节的小问题不必一一指明 / 121
- 常说“咱们”“我们” / 123
- 领导者不能脱离现场 / 126
- 不要“辩解”，而是“解说” / 129
- 尽量将工作程序化 / 131

第六章 给队员的干劲儿点一把火

- 让团队成员安心 / 135
- 关心自己的成员 / 138
- 不可背后说人是非 / 140
- 点燃队员的激情 / 142
- 帮成员把握方向 / 144
- 与“说”相比，“听”更重要 / 147
- 大胆地把工作交给团队成员 / 149
- 不能总把团队成员当成长不大的孩子看待 / 152
- 领导者要有不耻下问的勇气 / 154
- 积极地将情报分享给团队成员 / 156
- 激将法——赞美队员的竞争对手 / 158
- 温和的说服胜于强迫 / 160
- 即使成员失败了，也要给他们机会 / 162