

百度 任正非 马云 比尔·盖茨 李彦宏 丰田 思肖 友  
 亨氏 苹果 微软 索尼 联想 任正非 比尔·盖茨 迪士尼  
 普华 微软 联想 李嘉诚 沃尔玛 华为 阿里巴巴  
 Facebook 松下 谷歌 彼得·德鲁克  
 玫琳凯 索尼 华为 戴尔 华为  
 海尔 微软 杰克·韦尔奇 李彦宏 阿里巴巴  
 麦当劳 马云 苹果  
 惠普 柳传志  
 迪士尼  
 丰田

肖云天◎编著

# 带团队

不懂带人，你拿什么赢别人

MBA商学院价值千金的团队管理课程

苹果、联想、华为、阿里巴巴等行业巨头大力推行的**团队管理模式**  
 盖茨、马云、李彦宏、任正非等企业领袖倾力推荐的**团队领导法则**  
**流程管理、人心管理、授权管理、激励管理、**  
**沟通管理、问题员工管理，一个都不能少！**

中国工信出版集团

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 带团队： 不懂带人，你拿什么赢别人

肖云天 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

带团队：不懂带人，你拿什么赢别人 / 肖云天编著

— 北京：人民邮电出版社，2015.2

ISBN 978-7-115-38345-7

I. ①带… II. ①肖… 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(2015)第009403号

## 内 容 提 要

管理者应如何组建一个高绩效的团队？如何让自己从烦琐的事务性工作中抽身出来？如何帮助员工完成由“自由人”到“职场精英”的转变？如何带领自己的团队从激烈的市场竞争中杀出重围？

带团队就是带人心，真正好的领导者，不仅要懂得“管人”，还要学会“带人”。本书首先详细介绍了运筹帷幄的领导者应该具备哪些素质，再从制度流程管理、人心管理、授权管理、激励管理、沟通管理和问题员工管理等方面着手，结合华为、百度、阿里巴巴、丰田、谷歌、麦当劳、惠普、苹果、微软、Facebook、迪士尼等企业的成功案例，提供了多种解决团队难题的方法及技巧，以应对团队已经出现的问题，避免团队可能出现的问题，手把手教你提高团队执行力，帮你打造一个高效运作、良性发展的优秀团队。

本书内容简洁易懂，定位清晰明确，是中高层管理者提高团队执行力的必读之书，还可作为创业者打造梦幻团队的参考读物。

---

◆编 著 肖云天

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本：700×1000 1/16

印张：13

2015年2月第1版

字数：150千字

2015年2月北京第1次印刷

---

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

## 前 言

《亮剑》中的李云龙为什么能打胜仗？因为他很会带队伍，他把独立团打造成了一个所向披靡的战斗团队。拿破仑曾说，一只狮子带领的一群羊，能战胜一只羊带领的一群狮子。如此说来，李云龙带的队伍就是一只狮子带领的一群狼。这是一个能打、敢打、会打的铁血团队，这是一个遇到敌人敢于亮剑的铁血团队。正如李云龙所说的那样：“面对强大的对手，明知不敌，也要毅然亮剑，狭路相逢勇者胜，即使倒下，也要化作一道山、一道岭，这就是亮剑精神，这就是中国军人的‘军魂’！”

对于一个团队的领导者来说，要想铸造这样一个铁血团队，也要为自己的团队注入“魂”，这个“魂”就是团队精神。即在失败面前永不言弃，在重压之下敢于担当，在经受诱惑时绝不折腰。

### 在失败面前永不言弃

铁血团队一定要经得住失败的打击，在失败面前永不言弃。花旗集团的前总裁瑞斯顿曾说过：“不能从失败中吸取教训，则是罪过。”管理者可以通过鼓励甚至奖励失败，着手培养一支敢于冒险、充满自信的团队。

在微软，比尔·盖茨能够非常理智地对待员工的失败，他经常鼓励员工要敢于面对失败，在微软内部流传一句话：“失败是成功的一种需要。”因为比尔·盖茨认为，失败是任何事情走向成功的铺垫。失败的直接作用就是促使人们去尝试新的可能，也正因为一次次的尝试失败，微软人找到了失败的动因，成就了微软一次次令对手胆寒的成功。

在微软内部，任何失败都被看作是成功的契机，微软人不会放弃任何一个含有进步因素的契机。微软每一个新产品成功问世的背后，都是无数失败的累积，“容许失败”已经成为微软工作程序中不可或缺的一部分。正是这种敢于面对失败、在失败面前永不言弃的执着精神，铸造了微软这个铁血团队。



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

### 在重压之下敢于担当

现代管理学的研究表明，如果企业内部的员工长期处于一种缺乏奋斗目标的工作环境中，整天无所事事，那么这些员工必然会在庸庸碌碌的日常工作中变得懒散、缺乏进取心，甚至对工作产生抵触情绪。因此，管理者应该通过适当增加外部压力，着重培养团队成员的承压能力，从而使员工始终保持一种高昂的工作态势，并充分调动其工作积极性，促使员工更加努力地工作。

日本东芝公司在总结企业用人方面的成功经验时，就坦言他们十分注重培养员工的承压能力。他们认为，当一名员工能挑 50 公斤的担子而你只给他 30 公斤或 20 公斤的担子时，不仅难以发挥这名员工的能力和创造力，同时也会极大地挫伤该员工的积极性和主动性。相反，当“担子”的重量超过他的负荷能力时，他就会全力以赴，想方设法地提高自己，以便顺利完成工作任务。更为重要的是，这些被委以重任的员工在高期望激励的鼓舞下，能够深刻地体会到领导层对他的信任，从而激发出“士为知己者死”的强大精神动力，全身心地投入工作。

### 在经受诱惑时绝不折腰

团队中的一些优秀员工，常常会受到来自外界的利益诱惑，被其他企业“挖墙脚”。这时企业管理者一定要想方设法拢住下属的心，心不动，则任何利益在其面前都无济于事。

“天下没有人能挖走我的团队。”基于公司牢不可破的文化“壁垒”，马云如是说。“整个文化形成的时候，人就很难被挖走了。这就像在一块空气很新鲜的土地上生存的人，你突然把他放在污浊的空气里面，工资再高，他过两天还要跑回来。”在马云看来，只有优秀的团队才能吸引来优秀的人。例如，雅虎搜索引擎发明人吴炯刚到阿里巴巴时不仅工资降了一半，还失去了每年 7 位数的雅虎股权收入，他之所以能甘心在这里工作，其原因是不言自明的。

由此可以看出，打不败、压不垮、挖不走的团队才可以称之为“铁血团队”。因此，作为团队管理者，一定要注重培养团队成员这种永不言弃、敢于担当、不受诱惑的团队精神。谁能拥有“团队精神”这把利剑，谁就一定能够缔造业界神话。

## 作者简介



**肖云天**，晟云传媒董事长，上海雅施国际董事，东方华智教育集团执行总裁，“越小姐面膜”联合创始人，微利自媒体平台创始人，创二代联盟俱乐部主席。

曾经连续三次带领团队蝉联集团销售总冠军，被行业称为“铁血教练”；2012年和2013年，分别接受世界华人成功学权威陈安之老师亲自颁发的杰出贡献奖和杰出领袖奖；2012年至2014年的两年时间内，带领团队举办大小会议共计近200场，创下近4000万的业绩，累计服务学员超过100万人次。

微信号：34901313

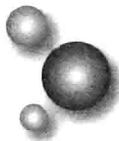
# 目 录

## 第一章 自己做是做事情，带人做才是做事业 / 1

- 普通人做事情，优秀者做事业 / 2
- 将一个人的事情发展为一群人的事业 / 5
- 凝聚力是企业的生命力 / 8
- 管理者的首要任务就是管理 / 11
- 事必躬亲，你就得干到累死 / 15
- 一个出色团队的标准是离开谁都玩得转 / 18
- 注重培训，打造一支学习型队伍 / 20
- 江山之固在于德，会做人才能做好事业 / 23

## 第二章 再优秀的羊也带不出最平庸的狼 / 27

- 要想带出强大的团队，你自己也要足够强大 / 28
- 学习改变命运，知识决定一生 / 30
- 用魅力影响人，而不是用权力制约人 / 33
- 公平公正才能让员工信服你 / 36
- 领导者敢于承担责任，下属干得才踏实 / 38
- 敢于任用比自己优秀的人 / 41
- 打破思维里的墙，有创新的团队才有发展 / 45



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

### 第三章 制度管人流程管事，别将自己当老大 / 49

- 老板打天下，制度定江山 / 50
- 人管人累死人，制度管人一身轻 / 53
- 靠合理完善的制度才能带出最好的团队 / 56
- 好制度必须简明、全面、严谨 / 58
- 制度要量化为具体可行的工作流程 / 60
- 做什么怎么做，流程说了算 / 63
- 用企业文化凝聚人心 / 66

### 第四章 管理重在管人，带人先要带心 / 69

- 没有凝聚力的队伍一打就散、一战就乱 / 70
- 心气是提升战斗力的最佳法宝 / 73
- 优秀的管理者要经常了解员工的内心需求 / 76
- 把员工的困难当成自己的困难 / 79
- 为员工主动承担责任 / 82
- 既要讲原则，也要有人情味 / 85
- 你为员工多着想，员工为你多担当 / 88
- 以大局为重，妥善处理团队冲突 / 90

### 第五章 不会授权，只能自己累到死 / 93

- 要想效率高，授权要趁早 / 94
- 有效授权，让你的管理更轻松 / 97
- 授权必须明确、具体 / 100
- 授权的三个要素和五个原则 / 103





- 把合适的权责授给合适的人 / 105
- 只授责任不授权，谁也不肯努力干 / 108
- 授权不是分权，也不是放权 / 110
- 授权后要适时做好监控 / 114
- 必须杜绝的反授权现象 / 116

## 第六章 队伍不能赶着跑，主动走起才是王道 / 119

- 给猴子一棵树，给老虎一座山 / 120
- 引入竞争机制，让员工时刻绷紧执行的弦 / 123
- 有绩效激励，才能保持员工持久的工作热情 / 125
- 让每一个员工都看得到未来 / 129
- 员工收入的增长是最优先的财务指标 / 132
- 尊重是最具人性化的激励 / 135
- 给员工一个响亮的荣誉 / 138
- 让员工承担起责任 / 140
- 适当的批评也是一种激励 / 142
- 当员工犯错误时，要给予鼓励而不是指责 / 145
- 员工满意，团队才能稳定发展 / 148

## 第七章 先推墙再平路，有效沟通不受阻 / 151

- 管理者怎么说员工才更愿听 / 152
- 及时消除负面情绪，让你的团队充满正能量 / 155
- 善用身体语言，让沟通更有效 / 158
- 和离职的员工做好沟通，会让你收获颇丰 / 161
- 让每一个会议既简洁又高效 / 163



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

推倒影响沟通的五堵墙 / 166

构建沟通机制，顺畅传达信息 / 169

## 第八章 问题员工是座富矿，用对用好就是精兵强将 / 173

用人所长，别跟员工的短处过不去 / 174

争强好胜型员工：引导他们找到正确方向 / 177

性格孤僻型员工：推心置腹跟他们交朋友 / 180

夸夸其谈型员工：侧重培养他们的执行力 / 184

鲁莽冲动型员工：重视细节培养 / 186

消极被动型员工：帮助他们树立成功的信心 / 189

倚老卖老型员工：尊重之外多加引导 / 190

价值观不符的员工：不能改变其价值观就要坚决辞掉 / 193

“小资”型员工：积极引导，激发活力 / 196

# 第一章

## 自己做是做事情，带人做才是做事业

一件事情，交给一个人来做，那只是单纯的做事情；但是交给一群人来做，就变成了一项共同的事业。毕竟一个人的能力是有限的，要想做成一件事情并不容易；但是如果一群人将其当作共同的事业来做，就很容易成功。所以说，管理者应该把大部分时间都用在管人、带人上，而不是做具体、琐碎的事情。



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

### 普通人做事情，优秀者做事业

杰克·韦尔奇说过：“企业管理者的首要任务是一手抓种子，一手拿化肥和水，让种子成长。让你的公司发展，让你身边的人不断进步和创新，而不是控制他们。”确实如此，领导者的主要职责就是管人、带人，偏重于战略思维。管理者要具有丰富的学识和涵养、广阔的思维空间和眼界，以保证总揽全局、放眼长远。至于公司具体事务该如何去执行、具体该怎么做，则是下属要关心的事情。

戴碧·费尔兹经营着一家糕点公司，她曾经是一个事必躬亲的领导者，但她后来通过有效授权，大大提高了工作效率，提高了整个公司的执行能力。

1977年，20岁的戴碧·费尔兹开始销售巧克力小薄饼。经过多年的努力，她的公司的年销售额从1977年的20万美元大幅度提升至1988年的超过1亿美元。但是，她自始至终奉行的坚决不授权的管理方式，曾经一度毁灭过许多发展中的分公司。费尔兹回忆说：“我总是询问主管他们需要什么，而后我为他们来做。如果我看到什么令人不满意的地方，我就会亲自动手改正它，事事如此。”

费尔兹的这种管理方式，在她只经营一两个店铺时能保持正常运行，但当她拥有600家分店时，这种管理方式就不再适用了。然而，费尔兹仍然坚持自己做每一件事，而没有把全部精力放在公司发展的蓝图制定上。公司的各种发展策略都需要她花费时间去制定，但是她实在太忙了，根本就没有精力做出所有决策。她不肯授权的恶果，在20世纪80年代末期明显地表现出来：公司



总利润骤然跌落，入不敷出。到1988年，公司不得被迫关闭了85家分店。

对于戴碧·费尔兹来说，要想改变事必躬亲的作风并不容易，但她还是从中吸取了教训，将公司重组，并增加了一层管理层。她将真正的决策权力授予下一级管理人员，通过授权，员工们更为卖力，这令费尔兹极为惊喜，最终也使公司脱离了困境。

在现实生活中，很多领导者都像戴碧·费尔兹那样，不能准确为自己定位，他们不知道自己究竟该干什么，他们不肯放手，死死抓住权力，事必躬亲，下属们也习惯了唯命是从。殊不知，正是领导者的大包大揽，最终导致了下属的能力“退化”。

作为一名领导者，如果你把大部分时间都用在做事上，而只用极少的时间去带人、管人，这时，你就要注意转变工作思路了。因为优秀的领导是负责管人、带人的，而不是做具体、琐碎事情的。如果你把过多的时间投入到一些琐碎的事情上，这势必会影响公司未来的发展。如果你无论如何也无法说服自己不去做那些事，那么你就很可能永远也无法成为一名优秀的企业领导者。

作为一名优秀的领导者，一定要完成从自己做事到指导别人做事的转变。这具体表现在以下两个方面。

### 授人以渔，为团队创造更多价值

执行一项任务，领导者自己做只需2小时，但培训下属做却要花上1天甚至更长的时间，但是领导者别无选择，必须花时间对下属进行培训，只有授人以渔，才能让下属变得更优秀，才能为你的团队创造更多的价值。

到东京迪士尼乐园去游玩，游客会发现园中环境非常整洁卫生。东京迪士尼乐园对清洁工非常重视，将很多的培训都集中在他们的身上。东京迪士尼乐园的清洁工有一部分是暑假打工的学生，虽然他们只在这里工作两个月的时间，但是乐园对他们的培训要花上3天时间，培训内容包括如何扫地、照相、包尿布、



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

辨识方向等。经过3天的培训后，清洁工才可以正式上岗。在迪士尼乐园里面，面对这样干净卫生的环境，人们会觉得很舒心，并且会产生下次再来迪士尼的想法，这就是所谓的“引客回头”。

世界上有多个规模很大的迪士尼乐园，美国佛罗里达州和加利福尼亚州的两个迪士尼乐园已经有多年的营业历史了，并创造了很好的业绩。但是，日本东京迪士尼乐园却是全世界开办得最成功的、生意最好的一家。美国加州迪士尼乐园营业了25年，参观人数达到2亿人次；东京迪士尼乐园的参观人数，一年就可以达到1700万人次。

东京迪士尼乐园之所以能够取得如此好的业绩，很大程度上在于企业领导者重视员工技能培训，虽然培训耗费了大量的人力、物力，但是确实使得员工的技能提高了，这为企业带来的经济效益与社会效益是不可估量的。

### 包容下属的缺点，提升团队整体水平

领导者还要包容下属的缺点，容忍员工的一些缺点。试想一下，如果下属各方面都比你强，那他就不应该是你的部下，而应该是你的上级领导了。只有持有包容的心态，才会有足够的耐心来管理、领导下属，提升整个团队的水平。

一次商界聚会，有一位老板扬言要将手下的三个“不成材”的员工炒掉。他认为，这三个人身上的缺点不可改造，他们在公司毫无用武之地。当有人问起这三人身上有何缺点时，这位老板说道：“张三整天吹毛求疵，处处挑毛病；李四整天杞人忧天，害怕公司出事故；王五是个话痨，整天神侃海聊。”

这位老板的话被另一位老板听到了，那位老板笑着说：“既然你不想要这三名员工，那就给我吧！”这位老板慨然应允。

第二天，那三名被“抛弃”的员工来到新公司报到，新老板便给他们安排各自的工作：“张三负责质量监督和管理，李四负责保安工作，王五负责企业产品宣传和推广工作。”三人一听，欣然受命，兴致勃勃地去工作了。



由于做自己喜欢做、擅长做的事情，这三个人的创造性得到了很好的发挥。后来，这家公司的效益直线上升，公司的产品质量问题大大下降，公司的安全隐患、危机问题也得到了很好的解决。

善于用人的领导者，能够包容下属的缺点，并懂得发现下属的优点，让下属做擅长的事情，因此，就能够使得所有下属都能在某个岗位上独当一面。甚至很多时候，由于领导的宽容与耐心指导，下属的缺点也能变成优点。

对于领导者而言，你要做的不是按照自己的想法去塑造下属，而是为他们的成长提供条件，发现下属的优点，给下属安排正确的职位，让他们更好地发挥自己的才能，最终带领团队走向成功。

## 将一个人的事情发展为一群人的事业

如果你是一名销售经理，让你列举出自己目前所拥有的资源，你可能会想到产品、品牌、公司制度、渠道、客户等，你是否会想起自己的团队成员呢？要知道，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队员开发并且维护的。相比之下，团队成员才是最具主观能动性的资源，也是你所拥有的最重要的事业资本。

一个人的能力是有限的，一个人所能成就的事业也是有限的。作为企业管理者，只有对团队成员充分重视，才能充分发挥他们的最大价值。由此，你才能告别单打独斗的日子，才能拥有进一步的发展空间，才能让自己成为真正的创业者或者管理者。

亨氏公司是美国一家世界级的食品公司，其分公司和工厂遍及世界各地。亨氏公司之所以能获得这样的成功，与其创办者亨利·约翰·海因茨注重团队协作有着密切的关系。



## 带团队：

不懂带人，你拿什么赢别人

在亨氏公司创建的时代，管理学泰斗——泰勒的科学管理方法正极为盛行。泰勒认为，员工都是“经济人”，对他们而言，他们唯一的工作动力就是物质激励。在这种管理方法中，管理者与员工之间所建立起来的关系是冷漠的。亨利则不这样认为，在他看来，金钱虽然能激励员工努力工作，但是一味运用金钱激励员工，只会让员工之间出现隔阂，对于团队协作是极为不利的，而和谐的工作氛围才会使员工关系更加融洽，更有利于团队协作，从而有力地推进公司未来事业的发展。

于是，为了营造这种和谐的工作氛围，他从自身做起，率先在公司内部打破惯例。他经常走到员工中间，与他们聊天，深入了解他们的想法。同时，他也颁布了一系列鼓励员工间团结协作的规定和奖惩办法，并积极帮助生活有困难的员工，不断地激励他们。

自此，凡是亨利所到之处，无不充满笑声、其乐融融，这使得更多的员工心甘情愿地跟着亨利干事业，员工间的隔阂也变得越来越小，所有员工都更加注重团结协作。

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。

那么，究竟如何才能调动团队成员的工作热情与积极性，从而将你一个人的事情发展为一群人的事业呢？这就需要从下面两点做起。

### 制定符合自身发展规律的企业愿景

做企业、带团队要有愿景，否则，企业就会缺乏凝聚力与持久的战斗力。因此，世界上所有知名的企业都制定了符合各自发展规律的企业愿景。比如麦当劳的企业愿景是成为全球食品服务业的一流公司，迪士尼的企业愿景是成为全球最著名的超级娱乐公司，微软公司的企业愿景是让全世界每个人都使用自





己品牌的计算机……

愿景是企业的方向盘，指引着企业前进的方向。企业通过建立愿景，能够让自身的发展方向更加明确，员工前进的动力更加持久，也能让每个员工正视自己的不足之处，进而激发企业的学习力和创造力。

企业中不同岗位的人，因面临的问题、担负的职责不同，对愿景的理解也有所不同，比如企业最高管理者一心期望企业能变强大，各部门管理者希望自己所领导的部门能创造更多业绩，员工希望自己能获得更多一些的利益。因此，企业的管理者在建立愿景时，应该对各阶层的下属进行等级划分，先为企业建立总体愿景，再将其细化为高层管理者、中层管理者、基层管理者和员工的具体愿景。需要注意的是，各阶层的愿景一定不能和企业的总体愿景矛盾。各阶层的具体愿景实现后，企业总体愿景也将随之实现。

此外，企业愿景是相对长远、宏伟的目标，不利于员工执行具体工作，甚至有时会导致员工因为目标过于长远而产生厌烦心理而不愿意努力工作了。因此，为了让员工对目标的可实现性满怀信心，看到目标达成的希望，就需要对目标进行阶段性分解，将一个大目标拆分为若干个小目标，在不同的阶段去逐步实现不同的目标，从而最终促进整体目标的实现。

### 团结下属，打造团队凝聚力

对于管理者来说，管理的精髓就在于团结下属，以此打造团队凝聚力。而管理者要做的就是竭尽全力将所有员工，尤其是一些得力干将紧密团结在自己周围，形成强大的凝聚力，这样一来，团队自然就会爆发出强大的战斗力。

报业巨头默多克曾经谦逊地告诉我们：“不能说我个人有多大的魅力，在新闻集团工作的员工，他们每个人都是一颗珍珠，让任何一个人来管理这么大的集团都是力不从心的，但是若把它穿成项链以后，价值就会倍增。我希望我就是新闻集团的这一根线，把他们‘串’起来，这样就会形成一股强大的凝聚力，实际上我也正在做这个工作。”