

# 帶团队

## 用制度管人 • 按流程做事

如何有效提升团队的整体绩效？  
如何利用策略和方法来建设和管理团队？

孙科柳 著



### 团队到底如何管理才能更高效？

角色与责任+规范制度+管理简化+细化目标+高效沟通+有效执行+奖惩分明



電子工業出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 帶團隊

---

用制度管人·按流程做事

孫科柳 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书以制度与流程为切入口,涵盖岗位职责、制度化管理、简化管理、优化流程、标准建设、制度执行力、科学决策、目标管理、过程管控、强化沟通、奖惩管理、检讨改善等方面,对团队管理工作进行了全面解析,以帮助管理者建立经济、有效的管理模式。

本书可供人力资源管理者、一般管理者、工作人员阅读,也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

带团队:用制度管人,按流程做事/孙科柳著. —北京:电子工业出版社, 2015.3  
ISBN 978-7-121-25190-0

I. ①带… II. ①孙… 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297893号

责任编辑:夏平飞 文字编辑:张岩雨

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编:100036

开 本:720×1000 1/16

印张:15.75

字数:222千字

版 次:2015年3月第1版

印 次:2015年3月第1次印刷

定 价:39.80元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

---

## Perface / 前言

在市场竞争日趋激烈的今天，高效的团队管理对企业的发展至关重要。一个高明的管理者，能有效提升团队的整体绩效，让企业在市场中占据一席之地；而一个不好的管理者，则可能会拖累企业的发展，让企业的经营战略有心无力。

然而现下，很多管理者陷入了这样的困境：团队管理工作异常繁杂，每天忙忙碌碌却收效甚微；规章制度摆在那儿，实施起来却困难重重；奖励措施也不少，却没能换来员工的感激和全心全力地工作……一系列问题的存在导致管理工作难以进行，让高效管理看起来遥不可及。

那么，团队到底应该怎么管理才能更高效？管理者应该使用哪些策略和方法来建设和管理团队？

其实，团队管理并没有想象的那么复杂。在过去的咨询辅导工作中，我们接触到了不少企业管理者，在与他们进行了深入的交流互动之后，了解到了管理之所以难做背后的根因。中国自古就是一个人情社会，很多管理者深受传统思想的影响，缺少严谨的管理思维和科学的管理训练，常常把人情观念带入管理之中，在人情与原则的冲突面前摇摆不定，犹豫不决。虽然耗时费力制定了严格的规章制度，却因为自己的“中国式管理”思维使得制度被束之高阁。

要想带出高效团队，管理者就必须摆脱“中国式管理”思维，抓住团队管理的本质：用制度管人，按流程做事。

为了帮助更多的团队管理者更全面地认识团队，发现团队管理的奥

秘，掌握团队管理的精髓，我们策划编写了本书。本书以制度与流程为切入口，涵盖岗位职责、制度化管理、简化管理、优化流程、标准建设、制度执行力、科学决策、目标管理、过程管控、强化沟通、奖惩管理、检讨改善共 12 个方面，对团队管理工作进行了全面解析，以期能为管理者提供一些团队管理问题的解决思路。

同时，本书深入挖掘了团队管理工作中可能出现的各种细节问题，并针对问题提出了科学合理的建议。在辅以管理技巧的基础上，融入了心理学原理分析以及管理实战案例解读，增加了内容的实用性、生动性和可读性，有助于读者轻松地学习和使用，获得更强大、更有效的管理智慧。

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

---

## Contents / 目 录

### 第 1 章 角色与责任 1

——职责分明是制度化基础 / 1

认识我们的团队 / 1

分工是执行的基础 / 3

发挥每个人的优势 / 5

责权利三位一体 / 7

让下属的职责互相牵制 / 9

塑造团队的工作伦理 / 11

强化自我的领导影响力 / 13

缔造忙而有序的和谐团队 / 16

### 第 2 章 契约制度化 18

——制度正义维系人心共识 / 18

所谓中国式管理 / 18

你要靠制度进行管理 / 20

相比于业绩，规则更重要 / 23

制定科学的规章制度 / 26

用尊重融合制度管理 / 29

追寻价值共识之路 / 31

与员工组成利益共同体 / 33

制度之上的考量 / 35

团队与个体的愿景构建 / 37

### 第3章 管理简单化 40

——把管理简化到一二三四 / 40

简单就是力量 / 40

管理也需要简化 / 42

让员工自己管理自己 / 45

官僚主义要不得 / 49

大企业，小灵魂 / 51

简化工作，要事优先 / 53

让规则具有最高发言权 / 57

### 第4章 流程与秩序 60

——让员工享受到流程之美 / 60

用流程提升效率 / 60

精准定位业务流程 / 62

细化执行流程 / 64

复杂流程简单化 / 67

清除流程中的浪费 / 70

每一个环节都不能轻视 / 71

实时关注工作流程 / 73

### 第5章 标准化建设 76

——让工作不再做错的秘密 / 76

确立标准，统一方向 / 76

按标准做事，让工作更有效 / 79

工作标准要量化 / 81

不要让“差不多”过关 / 83

防微杜渐，及时控制问题 / 86

持续优化工作标准 / 88

养成规范化的工作习惯 / 91

## 第 6 章 制度执行力 93

——营造用制度管人的氛围 / 93

管理制度与有效管理 / 93

制度试行很有必要 / 95

避免特殊人物特殊对待 / 98

追问“热炉法则” / 100

管理者要身先士卒 / 102

消除法不责众的心理 / 105

规则意识胜于规则本身 / 107

## 第 7 章 决策程序化 110

——让智慧游戏变得更轻松 / 110

别败在一把手文化 / 110

找准决策的出发点 / 114

鼓励员工提建议 / 116

让员工参与决策 / 119

一场头脑风暴 / 121

集众人智慧的 8D 工作法 / 124

决策中的及时反馈 / 125



## 第8章 任务可视化 128

——让任务动态尽在掌握中 / 128

让员工明白该做什么 / 128

细化目标，更有利于展开行动 / 131

让目标清晰化 / 134

运用目标管理卡 / 137

工作目标要适中 / 145

指明工作的重点与难点 / 148

目标永远不算完 / 152

## 第9章 管控无死角 156

——强化过程控制确保结果 / 156

用过程监控保证效能 / 156

检查机制要健全 / 159

关键节点重点监控 / 163

每一个细节都要监控到位 / 165

执行进度有条不紊 / 168

每日总结，每日控制 / 171

## 第10章 无障碍沟通 174

——高效沟通催生高效行动 / 174

跳出位差效应 / 174

强化沟通意识 / 176

打造多元化的沟通渠道 / 178

倾听，使沟通更有效 / 181

及时反馈，沟通才完整 / 183

善用 SOFTEN 法则 / 185

“笑纳”员工的牢骚 / 188

批评也要深入人心 / 190

## 第 11 章 奖惩的力量 193

——赏罚分明是最好的公平 / 193

最大化公平的谬误 / 193

明确以绩效为基础的奖惩 / 195

认功劳不认苦劳 / 198

赏罚分明，秩序井然 / 199

多用奖励，慎用惩罚 / 202

重赏之下，强者更强 / 204

精神奖励不可少 / 207

“好心肠”不能泛滥 / 209

做好惩罚的善后工作 / 211

## 第 12 章 检讨与改进 214

——持续改善就是持续进步 / 214

不进则退的游戏规则 / 214

目标只有一个：不断改善 / 218

改善用的是智慧 / 220

让每个人更优秀 / 222

改变，从小问题开始 / 224

追根究底，真正解决问题 / 226

记录小错误，定期总结分析 / 231

运用检查表，让改善习惯化 / 234

先改善，再标准化，最后精益化 / 236



# 第 1 章 角色与责任

## ——职责分明是制度化基础

管理者正确引导员工找准自身的位置，认清自己的角色，明确自己承担的责任，这是制度化管理的基础，也是铸就高效团队的根本。

### 认识我们的团队

什么是团队？我在企业咨询与辅导过程中向很多管理者问过这个问题，大部分人的回答是“团队就是一群人聚合在一起”。对于这个回答，我不能说是错误的，只能说还不全面。

美国管理学家彼得·德鲁克在一家运作完美的医院发现了这样的现象：为了拯救一个急症病人，常常会动员整个医院的所有部门，无论是医师、护士，还是药剂师、X光技术人员、病理学者，都会迅速集合起来完成一

个目标。每个人都会在主治医师的要求下自动自发地协调合作，并按照计划和程序严格作业。

由表及里，彼得·德鲁克曾这样定义团队：团队，是指在工作中紧密协作并相互负责的一小群人，他们拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法，且以此自我约束。或者说团队就是指为了达到某一确定目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任构成的人群。也就是说：

（1）团队必须具有明确的目标。任何团队都是为目标而建立和存在的，目标是团队存在的前提。

（2）团队内必须有良好的分工与合作，而分工与合作的关系由团队目标确定。

（3）团队要有不同层次的权力与责任。这是由于分工之后，就要赋予每个人相应的权力和责任，以便于实现团队目标。

团队不仅是一个共同工作的团体，更是一个具有尊重他人的兴趣和特点、学习他人优点并能够包容他人瑕疵、认可他人的成就、主动为他人提供帮助等精神的团体。这个团体的每个成员都具有牺牲自我、与团队目标协调一致、积极完成团队共同任务与目标的精神，团队的成功也源于每一个成员的努力。这样才可以将这样组织起来的“一群人”蜕变为一个“团队”，并且是一个具有团队精神的组织。

狼群可以将团队精神诠释得淋漓尽致。虽然狼与其他的猛兽相比并无明显的个体优势，但是狼群十分注重团结。在目标锁定后，狼群就会各就各位，一旦头狼昂首一呼，主攻狼就会奋勇向前，佯攻狼则避实就虚，而助攻狼则会蓄势待发，后备狼会以嚎叫为打前锋的狼助威。也正是由于狼群的这种井然有序的组织纪律以及高效的团队协作，使得它们在捕杀猎物时往往收获颇丰。即便是对付比自己强大的老虎、狮子等猛兽，狼群也可以通过协同作战杀死它们。

这是一个真正意义上的团队，也只有这样，才能发挥出团队的巨大作用，用团队组织力实现高效率的工作过程。

## 分工是执行的基础

正如狼群出击一样，在带团队时，工作任务要分配明确，让员工明白自己该干什么，负责什么，执行才能有条不紊、高效完成，这是制度化管理的基礎。

我们经常会看到这样的例子：一项任务没有完成或工作出现了问题，管理者在追究责任的时候才发现，这件事情根本找不到具体责任人。

一个公司设有支援部，该部门只有一位员工李小姐。她主要负责出货订单的处理，依照销售员提供的订货单打印出货单。后来因部门需要，多了一项产品采购的工作，这项工作同样由李小姐负责。因工作量增大，公司又招了一位员工协助李小姐的工作，由两人共同处理出货作业。一段时间后，李小姐将出货作业全部推给新来的员工。新来的员工经验不足，感到工作压力很大，经常不能及时打印出货单，使得交货期延误，客户对此非常不满。

这就是典型的分工不明确，责任分派不清。管理者要注意避免这种情况的发生，界定和明确员工的工作范围，这样才能保证工作的顺利完成，更好地进行管理。

海尔过去的某个材料库，由于经常有人来参观，所以必须始终保持干净。可是，让五层大楼上的 2945 块玻璃保持干净并不是一件容易的事情。如果请外人来打扫，既要花费一大笔钱，又怕泄露商业机密。

对于此事，张瑞敏说：“电冰箱厂有一个材料库，五层楼，五层楼的玻璃是 2945 块，这 2945 块玻璃，每一块上都贴着一张小条。条子上有两个编码，一个写的是谁负责擦干净这个窗户，另一个编码就是谁负责检查这个窗户。如果我看到某块玻璃非常脏，我不用找谁擦，只要找管这件事的人，由他来负责。”

把 2945 块玻璃分工到个人，如果哪一块脏了，直接找责任人即可。这

种方法实施后，整幢大楼的玻璃都有专人管理了，故而什么时候都是干干净净的。

到过海尔集团的人会发现：该厂的环境卫生保持得特别好，即便是厂房窗户上的玻璃，也是干干净净、一尘不染。海尔集团之所以能有如此干净的环境，也是源于对材料库管理的举一反三。这个事例反映出海尔的一个管理法则：不管是大事还是小事，都会明确分工，做到“人人都管事，事事有人管。”

经济学鼻祖亚当·斯密很早就提出了“劳动分工”的管理理论。管理者在安排员工任务时，一定要明确分工，做到“人人有事干，事事有人干”。

我们再来看看 F1 赛车维修站的分工协作。

F1 赛车维修站的分工协作堪称分工中的经典。每一次赛车进站，都需要 22 位工作人员参与工作。其中，12 位技师负责更换轮胎，每轮三人——1 人负责拆、上螺丝，1 人负责拆下旧轮、1 人负责装新轮胎；1 人负责操作前千斤顶；1 人负责操作后千斤顶；1 人负责在赛车前鼻翼受损需要更换时操作特别千斤顶；1 人负责检查发动机气门的气动回复装置所需的高压瓶，必要时需补充高压空气；1 人负责操作加油枪；1 人负责扶住加油枪；1 人负责操作加油机；1 人负责持灭火器随时待命；1 人负责擦拭车手安全头盔；最后一位工作人员负责操作写有“刹车 Brake”和“挂挡 Gear”字样的指示牌，举起指示牌时，表示赛车可以离开维修站。

正是因为分工明确，才使得每辆赛车都能在极短的时间内完成修整，迅速投入下面的比赛。如果这些人当中有一个、两个分工不明确，争着干了一件工作，而另一件工作无人问津，就容易出现混乱。要保证大家的通力合作，就要进行合理的分工。由此可见，在团队中做到分工明确是保证所有工作顺利完成的的前提。管理者在界定团队成员角色和职责时，应该交代清楚工作职务的具体内容，防止员工偷懒或逃避责任。界定和明确团队成员的岗位职责时可以从以下两个方面着手：

（1）细分岗位职能：要做到分工明确，首先要细分岗位职能。企业管

理者必须掌握每个部门、每个岗位的职能要求、工作内容及人员情况，这样才能有效区分岗位职能。

(2) 界定团队成员的岗位，制订《岗位说明书》。让团队成员知道自己处在什么位置，扮演什么角色，应该做什么工作，以及如何做等，管理者分派工作的时候也有据可依。

做到这样，对团队的执行力和工作效率也就有了最基本的保障。

## 发挥每个人的优势

每个人都有自己的优势和特长，在进行团队分工时，根据每位成员的优势和特长分配不同的任务，可以起到事半功倍的效果。德鲁克认为：“如果管理者不在用人之前先问自己‘他能做什么’，那可以肯定他的下属绝难有贡献。”

在微软公司创业初期，比尔·盖茨考虑招聘一位女秘书协助自己的工作。经过严格的招聘考核，他选择了一位与众不同的秘书，名叫露金。露金当时已有42岁，是四个孩子的母亲，从事过文秘工作以及档案管理和会计员等后勤工作，并曾经在家里操持家务。虽然这些特点通常会被人们视为弱势。但是露金却认为这恰恰是自己的优势所在，而盖茨也是这样认为的。

由于当时微软公司正处于创业阶段，有很多事情需要盖茨去做，无暇处理内务、管理方面的杂事。而42岁的露金多年在家操持家务，这说明她具有从事内务、管理方面的经验，而作为四个孩子的母亲，她自然具有家庭观念，这种家庭观念也可能被带到微软公司中来。

果然，被聘用后的露金对公司的每位员工、每份工作都有很深的感情。后来，她成为微软公司的后勤总管，负责记账、采购、交接订单、打印文件、发放工资等工作，而她的这些优势能力也给微软公司带来很强的凝聚

力。盖茨对露金的工作成果极为肯定，甚至在露金因个人原因不能随公司迁往西雅图时，他还对露金说：“微软公司会一直为你保留职位，随时欢迎你回来！”

德鲁克认为，“一个人若想为机构做出一些重要贡献，那他必须确认自己在工作上有哪些优势可以加以利用”，“我们擅长做什么，且不费吹灰之力”。从团队管理的角度出发，这也给众多管理者提出了较为现实的要求。事实上，任何人只要能够被正确地安排在合适的岗位上，对他的优势能力加以运用，那么他必然会对自己所擅长的的工作更富于激情，在这个领域里也能做出更好的成绩。如露金，她的优势能力决定了她可以胜任后勤工作，并使之在微软的工作做得如鱼得水。

19世纪60年代，德国哥丁根大学文学院为一位学生写下这样的评语：“很用功，但过分拘泥，食古不化，他写的字比用刀刻的还要一丝不苟。这样的人即使有完美的品德，也绝对不会在文学上发挥出来。”随后，这位学生被学校转到油画专业学习。半年后，艺术学院基于同样的原因又下了“不是可造之才”的结论。

后来，维勒教授决定让这位学生到化学系里研究自然科学。这位学生做事一丝不苟，在实验中更是力求精准，计算数据时从未出现过任何差错，因而深得维勒教授的赏识。而这位学生由此发现了自己的优势能力，并确立了自己终生的奋斗目标。后来，这位学生成为德国著名化学家、诺贝尔化学奖获得者，他就是奥托·瓦拉赫。

由此可见，发现团队成员的优势能力，然后根据他们的优势划定一个正确的领域，这对高效的团队管理至关重要。

每个人都会在特定的方面具有优势能力或弱势能力，都有自己所擅长的领域和不擅长的领域，有自己能做的事和不能做的事。德鲁克提出：“若能做到卓有成效，那么他就必须要将精力花在自己能做成的事上，并以自己最有效的方式来做好这些事情。”换言之，管理者必须为每个团队成员提供以利于发挥他最强优势的广阔成长空间，这对于团队业绩，以及对于团



队成员价值，或者对于管理者本身的领导效能来说，都是共赢的。

## ■ 责权利三位一体

在对团队成员实施分工时，许多管理者往往信奉能者多劳的观念，以至虽然发挥了个体的优势，但在某种层面上也是对团队成员个体价值的不对等的索取。在团队管理中，这种因为团队成员的责权利不明或者是责权利的不对等往往会造成员工的角色混乱，团队整体工作效率低下。

责权利相对称是团队管理的有效手段。责，就是明确团队成员对团队建设应该承担的工作责任和义务；权，就是各团队成员履行工作职责应行使的职权；利，就是各团队成员根据履行职责的结果获取正当报酬的权利。

为了挖掘人的潜力，调动人的积极性，使权利与责任符合，在明确职责的前提下，管理者必须做好职责定位、授权说明以及公平的报酬机会。只有责权利相对称，才能充分发挥出团队的战斗力。

在德鲁克提出“强化全员参与”这个观点多年后的今天，已然有越来越多的管理者尝试让每位员工都成为管理者，用以担当起各自的责任，享受自己的工作成果。比如，国际著名酒店丽兹·卡尔顿酒店和国内知名餐饮连锁企业海底捞。

丽兹·卡尔顿酒店的员工被授权可以当场解决问题，而不需请示上级。他们的每个员工都拥有可以支配 2000 美元数额的权利来平息客户的不满。而且只要客户高兴，员工甚至可以暂时离开自己的岗位。

海底捞的老板张勇对下属的授权更加“大胆”。

在海底捞，副总、财务总监和大区经理有 100 万元以下开支的签字权，大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元的审批权，店长则有 3 万元以下的签字权。而对于海底捞的一线员工来说，他们也同样有着比同行大得多的权利，那就是免单权，他们只要认为有必要，就可以给顾客免费送