

董智轩◎著



# 给你一个团队 看你怎么带

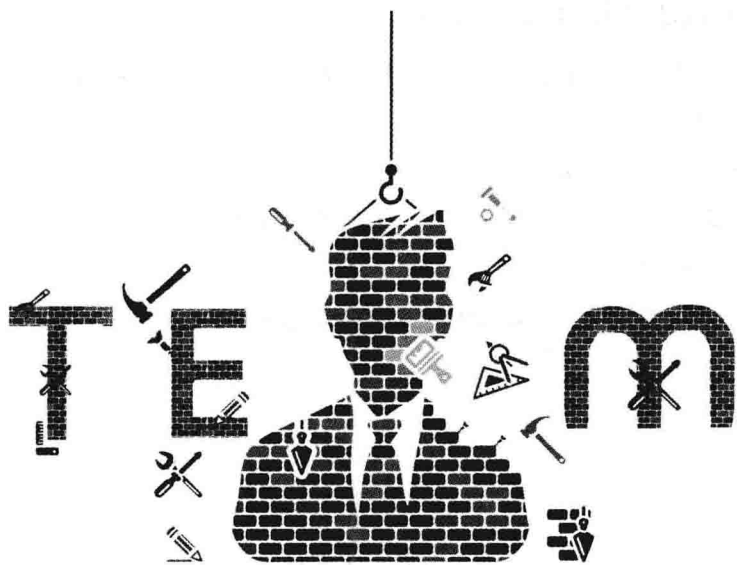
**优秀团队领导者！**

一本书教你**如何带出一个高效的团队，带出一个战无不胜的团队！**

衡量一个管理者的能力高低，不是看他个人有多么能干，而是看他带的团队水平如何！

顶级商学院最受欢迎的团队管理课程！洞悉管人理事真谛，破解卓越团队密码。用最简单的管理方法让你的团队效率提高10倍！

中国商业出版社



# 给你一个团队， 看你怎么带

董智轩◎著

中国商业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个团队，看你怎么带 / 董智轩著. —北京：中国商业出版社，2014.5

ISBN 978-7-5044-8423-9

I. ①给… II. ①董… III. ①企业管理—组织管理学

IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 055218 号

责任编辑：朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-book.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

三河市龙大印装有限公司

\*

880×1230 毫米 32 开 7 印张 140 千字

2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定价：26.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# P 前言

## Preface

管理是一门科学，是一个系统的工程。一名出色的团队管理者要精通组织管理、战略管理、员工管理、激励管理以及管理者自我管理等方面的工作。团队就像是风雨飘摇中精贵的瓷器，任何管理上的闪失，都有可能让你在顷刻间土崩瓦解。

美国纽约一家公司的销售部门主管斯洛登先生遇到了一个难题。他不知道怎样判断自己的销售团队是不是优秀的，尽管销售业绩每月都在上升，团队中大部分人的工作能力也很出众——超出他预想的优秀，但他仍然觉得有些地方不太对劲。

“我不知道这是否算是成功，对于未来缺乏掌控，我想，这一定是失败的管理。”斯洛登说，“我的部下很不快乐，对未来也充满困惑，如果我不能解决这些问题，找出清晰的定位和解决办法，我相信过不了多久，一定会出现严重的事情。”

斯洛登先生的预感是正确的，因为两个月后，他的团队出现了问题。首先是有人开始和他唱反调，让他的决定无法完全执行下去；接着就出现了大面积的离职潮，员工纷纷递上了辞呈，另寻出路。

团队的业绩开始下降了。最后，销售部门主管斯洛登的命运

可想而知。

一群有能力的人，创造着令人满意的业绩，拿着不菲的薪水，还有优越的工作环境，全美一流的福利待遇，斯洛登为什么管不好他们呢？这是因为他不会管理这个团队，他没有一套有效的管理标准，来针对这些人进行团队管理。

显然，无论是创业团队的领导者，还是成熟团队的管理人，如何有效带领一个团队都是一道无法轻松躲过的难题。那么，该如何去管理一个团队呢？怎么才能成为一个优秀的管理者呢？

针对管理者在团队管理中的困惑，作者在本书中总结出了一个有效团队管理的方法，管理者可以从中找到自己需要的管理智慧。作者针对团队组织、团队战略、团队学习、团队激励、团队用人、领导团队、团队考核和自我管理等多个方面，为团队领导者提供有法可依、切实可行的指导，以应对团队已经出现的问题，避免团队可能出现的问题，指导管理者打造出一个高效运作、良性发展的优秀团队。

# C 目录 Contents

## 第一章 优化团队，让结构更加合理

- 不让团队建设承受太重 / 3
- 合理配置，好钢用在刀刃上 / 7
- 充分利用资源，发挥资源效力 / 11
- 团队人力结构做到人才互补 / 14
- 及时清除团队内的“野狗成员” / 17
- 更新组织结构，打破组织的藩篱 / 21
- 团队管理要少，还要管得更好 / 25

## 第二章 科学决断，让团队赢在起点

- 用战略规划让团队赢得成功 / 33
- 洞察细微，做出确切判断 / 36
- 认清事物的发展方向或前途 / 39
- 分析环环相扣，做到准确判断 / 43
- 修炼自己，培养自己的决断力 / 47
- 关键时候不犹豫，果断采取措施 / 50

### 第三章 提升员工，增强团队战斗力

员工培训需从更新观念开始 / 55

把培养人才看成战略性投资 / 57

培训有重点，不同的人不同对待 / 61

注重员工的“精神培训” / 64

把员工的培训当成习惯 / 67

让员工在学习型团队中成长 / 70

### 第四章 合理用人，充分发挥人力作用

人力合理配置，人尽其才天地宽 / 75

为20%的精英创造广阔空间 / 79

让最优秀的人干他适合的工作 / 83

为团队做好人才储备 / 87

学会“知人善任，用其所长” / 90

管理中要不拘一格用人才 / 94

### 第五章 巧妙激励，让团队保持激情

薪酬激励始终不可或缺 / 99

把竞争引入良性轨道是关键 / 102

把员工的积极性夸出来 / 105

让企业文化具有明确的激励指向 / 109

奖励失败，不只是奖励成功 / 113

用“地位”调动员工的热情 / 116

以工作业绩为提拔员工的标准 / 118

## 第六章 注重分权，合理运用权力威力

分散管理，解放自己 / 125

给下属一个自由的空间 / 129

大权独揽，小权分散 / 133

通过授权提升自己的领导力 / 137

在信任的基础上大胆授权 / 143

合理监控与大胆授权并重 / 147

手中的权力不能滥用 / 151

## 第七章 规避风险，危机处理及时有效

时刻警惕身边的危机 / 157

防止危机中的“多米诺效应” / 160

快速处理集团的公关危机 / 164

处理危机：两害相权取其轻 / 167

遭遇危机，态度决定结果 / 170

增加凝聚力：风险来临众人担 / 173



## 第八章 业绩考核，公正评价确保效益

业绩考核注重自己的角色定位 / 179

制定合理的绩效考核指标 / 183

设计薪酬，让员工大胆PK / 187

认真细致地做好工作分析 / 190

绩效评估一定要注重实际 / 194

## 第九章 管好自己，用领导魅力带团队

把以身作则放在第一位 / 199

用新的思想看待事务管理 / 201

用知识、经验建立威信底蕴 / 205

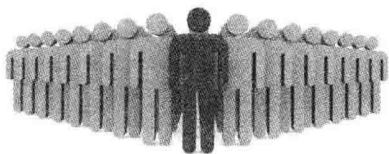
火车跑得快，全靠自己带 / 208

用自己的涵养凝聚人心 / 211

用“正”“直”驾驭整个团队 / 213

# 第一章

## 优化团队，让结构更加合理



团队中的管理者，就好比球队中的教练，球员再出色，大腕再多，要是没有一个优秀的教练科学地将他们组织起来，使他们各安其位、各司其职，往往就是一帮乌合之众，团队战斗力将大打折扣。对于一个优秀的管理者来说，有领先时代的组织管理思想、有优化团队结构的智慧才是管理好团队的先决条件。



## 不让团队建设承受太重

团队人员对于企业来说，就是身材和衣服的关系，身材瘦小，却穿了一件肥硕的衣服，怎么看怎么别扭，而且还影响行动。因此需要组建适合团队发展的健康的团队机构，适当地精简团队，划分好团队各个阶层的职责，再据此配备职员，挑选胜任的员工，这样才能提高团队的工作效率。

成立于2000年的SP公司经营绿色食品，注册资金仅为20万美元，而到了2004年底，其净资产已高达26亿美元，4年间增长了1万倍，且资产负债率为零。这一速度是其他企业难以望其项背的。

然而，就是这样一个神话般崛起的企业，其衰落速度之快也同样令人吃惊。

SP公司组织上的不适应症早在其快速成长的第二年就已出现苗头，当时，公司内部的贪污与浪费现象已十分严重，据SP公司审计部门发现，在2003年投入的3亿美元广告费中，有1亿美元因无效而浪费掉了。在不少基层机构中，宣传报单的投放到位率不足20%，甚至一些基层人员干脆把宣传品当废纸卖掉。更为严重的是，随着机构日益庞大，层级逐渐增多，总部的许多指令在

层层下达中被歪曲或变形，甚至没有传达。上令难以下达，下情难以上传在 SP 公司凸现。在内部管理上，恐龙结构所带来的弊端尤为突出。到 2004 年，SP 公司在北美地区一级的子公司就多达 300 多家，美洲办事处 2210 个。看上去，SP 公司的营销铁流浩浩荡荡，实际上却是机构重叠，人浮于事，互相扯皮。

SP 公司创建伊始，子公司的定位就是集团的外派职能部门，而非利润中心，管理采用高度集权，子公司不必自己费心，集团总部统一计划，划拨广告费和产品。但随着集团的急剧发展，在子公司内不讲效率不问效益盲目投入的现象层出不穷。2004 年 5 月，SP 公司不得不实行转轨，把子公司由执行者变成经营者，进行独立核算。但习惯听命于集团指令性计划的子公司此时却像笼中鸟，失去了飞的能力，无法适应市场要求。

已经成为大企业的 SP 公司在管理上已经染上了大企业那种可怕的“恐龙症”——机构臃肿，部门林立，等级森严，程序复杂，对市场信号反应迟钝。各个部门之间画地为牢，形同壁垒，原来不足 200 人的集团公司管理部门一下子增至 2000 人，子公司如法炮制。为了统一全国市场，总部设计了十多种报表，以便及时掌握各个环节的动态。但具体到一个基层办事处，没有诸多变化需要填写，上面要报，下面就造假。当时 SP 公司内部的集权管理问题由此可见一斑。

正是这些早已凸显的问题，没有得到足够的重视，最终把 SP 公司拖入了死亡的深渊。

对于后来者，我们不能让这样的悲剧重演，一定要警惕这种

团队建设的“不可承受之重”，所以，我们在带队伍的时候，无论是人员的补充，还是机构的设置，一定要三思而后行。

在团队管理中，要避免危机，要逃脱危险，团队就应该“精简高效”。吉德拉即是利用了他的果断实现了精简高效：

在 20 世纪 70 年代前期的 10 年间，国际汽车市场疲软，在意大利工资升高、物价上涨的情况冲击下，再加上公司内部出现了管理问题，菲亚特汽车公司经历了历史上最不堪回首的日子，公司连年亏损，在世界汽车生产商的排名榜接连下跌。此时，菲亚特集团的决策层中有不少人力主甩掉汽车公司这个沉重的大包袱。消息传出后，菲亚特汽车公司上下一片恐慌，都不知哪一天公司就会被卖掉或是解散。

1979 年，阿涅利任命 47 岁的维托雷·吉德拉出任菲亚特汽车公司总经理。

吉德拉能给员工们的心神不定带来什么呢？

吉德拉看起来没有什么办法。

他总是带着微笑与大家一起交谈、访问。

他询问的问题倒是不少。

不久，吉德拉的小本已经记满了最后一页。一天，他合上笔记本，召开了公司管理人员会议。

“诸位，近年来我们公司每况愈下，似乎要从欧洲汽车生产商的序列中消失了。对此，我作为一名老菲亚特人，深感痛心。今天，请大家思考，菲亚特的在哪里？”

一片沉默。

吉德拉随即宣布：“散会。”

众人神情严肃地离开会议室。

看着大家的背影，吉德拉满意地笑了。看来，他的计划已成功了一半：他相信今天的会议已经调动起了大家的情绪，首先是高层管理人员的斗志，别看大家默不作声，实际上都已经开动脑筋了。这样，才能为下一步的计划铺平道路。

几天后，吉德拉又召开了公司管理人员第二次全体会议，这一次，他没有马上宣布散会，而是举起了他的“三板斧”。“我们要大幅度地进行机构调整，大家要有足够的心理准备和承受能力。”吉德拉严肃地说，“菲亚特汽车公司机构重叠，效率低下，是导致企业缺乏活力的重要原因……”

吉德拉动手果断。很快，他关闭了国内的几家汽车分厂，淘汰冗员。职工总数一下子减少了1/3。由15万人降至10万人。这次机构改革的另一个重点是对菲亚特汽车公司的海外分支机构的调整。这些海外机构数量众多，但绝大部分效率低下，所需费用却很庞大，经常是入不敷出，成为公司的沉重包袱。吉德拉毫不犹豫地撤掉了一些海外机构。他停止在北美销售汽车，还砍掉了设在南非的分厂和设在南美的大多数经营机构。

吉德拉的“精简高效”遇到了多方面的阻力。菲亚特汽车公司的员工人数在意大利首屈一指，被称为“解决就业的典范”，这次裁减人员的数量如此巨大，自然引起各方议论，但吉德拉丝毫不为所动，坚定地完成了计划。

吉德拉的“第二斧”是对生产线的改造。他通过在工厂的实地调查，认为公司技术落后、生产效率低下是造成公司陷入困境

的重要原因之一。吉德拉大量采用新工艺、新技术，利用计算机和机器人来设计和制造汽车。正是根据计算机的分析，使汽车的部件设计和性能得到充分改进，使其更为科学和合理化，劳动效率也随之提高。

新工艺、新技术的采用带来的另一个结果是公司的汽车品种和型号大大增加，更新换代的速度大大加快，这就增强了菲亚特汽车的市场竞争能力。

在吉德拉的主持下，菲亚特汽车公司通过一系列改革，成效显著，重新焕发了活力。

管理者精简机构，可以激发人们对工作的紧迫感，提高工效。因为人才常常是在工作多而人员少的地方冒出来的。每个人只有把自己的工作担子加重，干着超过自己能力的工作，才能在经受困难的折磨后造就人才。

## 合理配置，好钢用在刀刃上

作为一个优秀的追求高效的团队，更离不开资源的合理配置。1800年，法国政治经济学者塞依说：“企业家应把较低生产力领域中的经济资源，转移到生产力较高，收获较大的领域。”

其实，只要你认真想想就会得出这样的结论：任何资源都有



属于它的理想竞技场，一旦物有所用、物尽其用便可发挥巨大的效益。要想办法让无用的资源在原有位置上做有效的运用，使它发挥出应有的功用。

第二次世界大战中，美国曾经宣称：一名优秀的数学家的作用超过了10个师的兵力。你可知道这句话的由来吗？

1943年以前，大西洋上英美运输船队常常受到德国潜艇的袭击，当时，英美两国限于实力，无力增派更多的护航舰，这使得德国气焰更加嚣张，袭击更加猛烈，而英美只能望洋兴叹，无力阻挡这种局面。因此，一时间，德军的潜艇战搞得盟军焦头烂额，使他们不得不重新思考别的办法，以便与之形成对抗。

为此，有位美国海军将领专门去请教了几位数学家。数学家们于是运用概率论展开了详细的分析和思考，最后终于发现，舰队与敌人潜艇相遇是一个随机事件，从数学角度看这一问题，它具有一定的规律。一定数量的船（如100艘），编队规模越小，编次就越多（如每次20艘，就要有5个编次）；编次越多，与敌人相遇的概率就会越大，这样就很不利于盟军的进攻。比如5位同学放学都回自己家里，老师要找一位同学的话，随便去哪家都行，但若这5位同学都在其中某一家的话，老师要找几家才能找到，一次找到的可能性只有20%。

这就说明了一个问题：要尽量减少编次，来避免德军的袭击，降低运输船只的损失。

这也是数学家的配置方法——让资源配置更趋合理、有效，才能让运输船队完好无损地躲过敌人，而使物资及时送到需要之