

带队伍

中基层管理者战斗力法则

带队伍—战斗力
帮你激发出队伍中最核心的战斗欲望

王健平 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

带队伍



中基层管理者战斗力法则

王健平 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍：中基层管理者战斗力法则/王健平编著. —北京：企业管理出版社，2012. 4
ISBN 978-7-5164-0013-5

I. ①带… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 052985 号

书 名：带队伍：中基层管理者战斗力法则

作 者：王健平

选题策划：谢晓绚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0013-5

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638
编辑部 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 163 千字

版 次：2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

带队伍一战斗力

“三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。”无论从生活的哪个层面来说，意志是影响一个人生存状态的重要因素。职场中，员工的士气不仅仅会改变他们的工作效率，更会令整个工作团队的绩效产生天壤之别。

工作中，我们经常观察到这样的现象：在士气高涨的团队中，管理者的工作并不算辛苦，而他的下属在面对工作压力时，则乐在其中；在士气低落的团队中，管理者疲于奔命，而下属们则随便应付，忽视工作目标。

两者的差别何在？问题出在管理者的激励方式上。

正确的激励方式是火种，它点燃员工内心的熊熊火苗；错误的激励方式（甚至不激励的态度）是冰块，它把员工的工作热情推入万劫不复的深渊。在前者的影响下，整个团队将焕然一新，工作效率提升，工作质量提高，而在后者的影响下，团队不知道为什么而工作，更不清楚怎样去提高业绩。

因此，管理者必须清楚地认识到，随着团队的扩大，掌握正确的激励方式、方法已经成为管理工作中最迫切的要务。忽视激励，管理者只

能成为孤身作战的勇士，虽然悲壮但却显得愚蠢；而重视激励，管理者终将成为号召千军万马的将帅之才，他们会带领团队踏平前进路上的任何艰难险阻。

本书主要从员工激励方式出发，通过分析当下管理者面临的挑战，层次清楚、条理分明地阐述了如何唤起团队激情、描绘团队愿景，并介绍了改变团队现状、设定团队目标的方法，在帮助管理者看到自身角色重要性的同时，还为管理者提供了打造阶段性成果、明确内部责任和利用期望信任激励等实际工具。

本书力求为不同企事业团队的管理者提供更多、更新的管理激励思路，以期获得更好的激励效果。

阅读本书时，您可以在每阅读完一节后，进行必要的思考，回顾自己的职场生涯中是否曾经有同案例相似的经历，或者有同本书中阐述相似的看法。然后结合本书的方法，为今后如何处理不同团队情况，做好充足准备。

任何理论书籍，只有结合自身进行积极的思考，才能获得价值的充分发挥，本书也同样如此。希望本书的出现，能够带给正在成为或将要成为管理者的朋友一点启发和思考，并从中获取些许共鸣和感触。更希望在阅读完本书之后，读者能真正将其中的激励原则有效地融入自身的管理工作模式中，并在实际工作中获得更为充足和全面的宝贵经验，成为一呼百应的团队领导核心。

目录

CONTENTS

第一章 管理者面临的挑战

当今的社会被人们称为知识经济时代或智能经济时代，消费者对于产品或服务的需求呈现出多样化和个性化的特征。人们不再满足于物质生活富有，对精神生活也有更多、更高的追求。为了满足消费者个性的、多样的需求和越来越挑剔的“口味”，企业不得不绞尽脑汁来提升专业度、产品或服务的质量以及效率，以此博得消费者的青睐。为了做到这些，管理者必须付出更多的心血，以提升企业的运营水平和绩效。

管理者所面临的挑战远不止这些，更大的挑战来自于组织内部——部属们从未停止过给你出难题，为你制造麻烦，虽然很多时候他们不是故意的，但是身为管理者，却不得不面对一堆又一堆的问题。那么，让我们来看一看这些来自组织内部的问题有哪些吧。

- 你面对的不是一群乖孩子/3
- 知识型员工的时代已经来临/5
- 别以为你知道部属在乎什么/6
- 部属不会敬畏你的权力/7
- 你好像一个人在战斗/9

第二章 谁在掠夺团队的激情

没有激情的团队是可怕的，它死气沉沉，缺乏活力；没有激情的团队也是可悲的，它注定在竞争中失败。那么，谁制造了没有激情的团队，谁来为团队重新点燃激情？

每个人对于成功都有不同的追求，每个人的激情都有不同的迸发条件，承认这个事实，管理者会发现，员工的奋斗都有其不同的前提，管理者无法用一个简单、统一的因素来点燃整个集体的激情。

- 我不知道为什么而奋斗/15
- 团队的目标与我没关系/19
- 被冷嘲热讽伤得很深/25
- 责任的“猴子”在大家肩上跳动/29
- 我难以再信任上司/33
- 我感觉没有受到公平的对待/38

第三章 描绘崇高的愿景

1911年，武昌起义的一声炮响，揭开了中国向现代社会迈进的序幕。几个月后，孙文回到中国，立刻受到全国民众的拥戴，成为政府临时大总统。其实，孙文并没有真正指挥武昌起义，手中也没有一枪一炮，他之所以在革命阵营中拥有如此之高的号召力，根本的原因，是多年以来，他矢志不渝地在全世界宣传革命，为民族描绘崇高的愿景。这个伟大的愿景征服了所有追求进步者的内心，并在此愿景下形成了强烈的共同感。

一个成功的团队管理者，应该像革命先驱那样奋勇向前，不断为下属描绘崇高的愿景，最终实现整个团队的提升。

- 找到为之献身的理由/45
- 明文写下愿景/49
- 用真实的案例诠释愿景/53

- 保持前瞻性和崇高的意义/57
- 做不厌其烦的宣讲大使/62

第四章 让团队成员变成同道者

什么是团队？团队的特征又是什么？团队应该是有着共同目标、共同行为准则的一群人，他们胸怀同样的愿景，树立同样的理想，并付出共同的努力。

团队不是团伙，团伙的组成基于短期的利益，因此没有长远的愿景，也缺乏共同的宗旨；团队也不是学校，“有教无类”的原则并不适合追求效率的管理者；团队同样也不是竞技场，只要是团队中的成员，就不应该有被淘汰、被击败的理由。

管理者应该注意维持团队成员的一致性，尽可能保证所有成员在进入团队时已经拥有相似的起点，其个人的工作目标、工作态度，都不应该和其他人背离太远。另外，即使团队中已经存在“短板”，管理者也应该想办法及时扭转这种局面。

- 一次错误招聘引发的悲剧/67
- 警惕管理的黑洞/70
- 改变的基础是尊重/75
- 用不同手段改变不同成员/79
- 用激情统一团队/83
- 求同的前提下存异/88

第五章 设定众人认可的目标

“为什么制定的工作目标，明明写入了文件，但下发以后却成了一纸空文？”

“为什么团队的成员表面上了解工作目标，但在操作中却将目标扔到了脑后？”

太多关于目标如何贯彻落实的疑问，经常纠结在团队管理者的心中。他们往往忙于制定目标，将目标逐级逐人贯彻下去，然后紧盯着目标是否实现，并对完成情况作出考核和评价。然而，在这个过程中，管理者忽视了重要的一个步骤——同员工的双向互动。

- 目标是大家一起讨论出来的/95
- 扮演催化师的管理者/99
- 让所有人与目标息息相关/102
- 彻底说服心存顾虑的成员/106
- 懂得敬畏目标/110

第六章 领导者应是最好的榜样

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

这句话出自《论语》，意思是说，团队领导者通过自身的有效示范，即使不明文规定下属做什么，他们也会懂得按照团队的利益和目标去工作；如果领导者缺乏正确的示范，无法让下属敬服，即使领导者布置下再多的命令，管理也依然是无效的。

人性的确如此，任何团队的工作业绩，将无可避免地受到团队气氛的影响。领导者将成为主导气氛走向的重要因素，甚至领导者个人的示范力量，将决定一个团队的兴旺或者衰败。

- 良好形象是领导力的基石/117
- 在任何时候都坚守和传播信念/120
- 所说即所做/124
- 承诺必定兑现/128
- 公平地分配收益/131

第七章 迎接阶段性成果

团队面临的工作是长期的，并非短时间内就能完成；团队自身的成长又是持续不断的，不可能迅速获得改变。然而，越是长远性工作，团队领导就越要清楚地将困难划分成不同阶段，逐步完成任务，达到提高成果的目的。

“行百里者半九十。”很多团队并非摔倒在关键性的失误上，而是由于团队领导不知道如何通过阶段性的总结回顾与激励，带给团队在下一阶段的充分动力，结果最终因为集体的力量衰竭而失败。因此，做好团队的阶段性成果分析和管理，是管理者必须有效完成的工作。

- 为团队文化注入胜利感/139
- 用小胜仗激发团队的斗志/143
- 用奖赏强化员工自我的期待/146
- 对成果及时反馈和修正/150

第八章 管理者的角色：帮助团队成员取得成功

管理者应该让下属怎样看待自己？这牵涉到管理者如何定位自身角色的问题。

很多团队管理者都有着各种各样的烦恼，但最大的烦恼都是来自对自身角色定位的不明确或发生偏差。由于他们并没有在特定的团队中找到最适合自己扮演的角色，因此才会发生这些不同的问题。其实，团队管理者的角色定位应该很清楚：你是帮助团队成员取得成功的那个人。

- 管理者应为团队做出贡献/157
- 专注于打造和谐团队/161
- 做辅导部属的好老师/165
- 打造愿意分享经验的“团队之星”/169
- 将个人的成功融入团队协作中/174

第九章 明确百分百的责任

团队为什么会被组建？管理者又为何能获得管理的权力？任何一个团队都不会无缘无故地产生。团队的价值必然体现在它为企业承担的责任上。如果没有相应的责任，团队将不会出现，管理者也失去其存在的价值。

正因为如此，团队内部的成员也应该肩负其各自责任。不划分责任、责任模糊的团队无法取得成绩，当意识不到责任时，即使再追求个人成功的员工，也很容易迷失个人长远的工作目标，甚至连最容易的短期工作也无法完成。

- 确定团队中的责任人/183
- 授权——给予下属相应的权力/187
- 全面评估下属的业绩/191
- 培养下属的自我管理意识/195

第十章 左手期望，右手信任

最忌讳对员工说的话是什么？可能每个管理者对这个问题都有不同的回答。“你太稚嫩了”——会让员工感到自尊心受挫；“你不适合这个岗位”——会直白地伤害员工情感；“你拖了团队的后腿”——会让员工感到无地自容……然而，所有这些话都不如下面这句——“我对你不抱期望了”。

虽然没有多少管理者会直接对员工说出这样的话，但实际上，很多员工都能感受到管理者的“放弃”态度。

- 管理者的期望是部属提升的空间/201
- 慷慨而含蓄地赞美下属/204
- 为信任筑起畅通的渠道/208
- 强化自我管理的行为/210

• 第一章

管理者面临的挑战

当今的社会被人们称为知识经济时代或智能经济时代，消费者对于产品或服务的需求呈现出多样化和个性化的特征。人们不再满足于物质生活富有，对精神生活也有更多、更高的追求。为了满足消费者个性化与多样化的需求和越来越挑剔的“口味”，企业不得不绞尽脑汁来提升专业度、产品或服务的质量以及效率，以此博得消费者的青睐。为了做到这些，管理者必须付出更多的心血，以提升企业的运营水平和绩效。

管理者所面临的挑战远不止这些，更大的挑战来自于组织内部——部属们从未停止过给你出难题，为你制造麻烦，虽然很多时候他们不是故意的，但是身为管理者，却不得不面对一堆又一堆的问题。那么，先让我们看一看这些来自组织内部的问题都有哪些吧。

④ 你面对的不是一群乖孩子

“如果可以重新选择一次，我绝不会当这个部门的主管。”小陈告诉我说，“太难了，我是在做一件吃力不讨好的事情。”小陈任职于某企业管理咨询公司，这是他晋升为部门主管三个月之后说的话。

仅仅三个月，小陈就已经力不从心了。他发现，所谓的管理，完全不是自己原来以为的那样——发布命令、布置任务、监督过程、检查结果，再签签字开开会就可以了。事实上，小陈的管理工作要艰难得多。

首先，部属们并不“听话”。每个人都希望少承担责任。在分配任务的时候，部门成员都以各种理由推卸，结果，很多事情不得不由小陈亲自完成。

其次，部属们都不积极配合。部门的业绩目标好像是小陈一个人的，与其他人无关。大家都等着小陈给安排工作。只要完成了既定的工作，就偷菜、闲聊、看视频、浏览网页……总之，绝不会主动针对目标制订计划，自觉地开展工作的。

最后，由于不得不花费大量的时间用于与部属沟通，协助部属解决问题等，小陈的个人绩效大幅下降，相比于之前的单打独斗，现在的小陈，取得的成绩反而逐渐减少。

小陈所遭遇的困境相当普遍，几乎每一位新晋管理者都会有同样的经历。

80后、90后的时代来临啦！虽然他们手中掌握的话语权还不算多，但是，每一位管理者都不得不承认，如今的世界真离不开这帮“年轻的家伙”。他们知识丰富、精力充沛、不乏创意，以及更多的无法穷尽的优点，但他们绝不是一群“乖孩子”！

曾经有一位企业的管理者很郁闷地说：“现在的年轻人真不可思议，你根本都不知道他们会因为什么原因而离职。”有一位离职的员工却告诉我：“她和男朋友吵架了，所以决定离职。”还有一位很年轻的员工这样解释他的离职原因：“我感觉在这里工作找不到我想要的乐趣。”当我问：“你想要的乐趣是什么？”他回答说：“具体我也说不清楚，但可以肯定的是我在这里工作不快乐。”

无数的经理人和人力资源工作者对此都有同感，他们深切地体会到，企业想要留住一位员工已经变得越来越难了。我在一次人力资源管理者沙龙上听到很多HR们抱怨：“离职率总是居高不下！”即便是那种薪资福利都具有相当高的竞争力和诱惑力的企业，要留住优秀员工仍然是一件具有挑战性的工作。

其实，管理者完全不必对此感到惊讶。那种提倡为某一个组织奉献一生的时代早已过去了。新的时代，人们的择业观更加自由，而开放的人力市场更为人们跳槽提供了便利的条件。人们的价值观发生了变化，如果你还坚持认为一生只服务一家企业才算得上忠诚，那一定会被别人笑话。听听年轻人对“忠诚”的诠释吧：在某家企业待一天，就全心全意为这家企业贡献力量。这是新时代人们对忠诚涵义的理解。

80后和90后的年轻人，价值观更加多元化，他们所追求的东西千差万别，他们注重工作本身的乐趣，他们工作的根本目的是为了理想，按照自身的意愿生活。要让这帮年轻人心悦诚服又开开心心地在你的管理下工作，恐怕是很难做到的。

面对这个有可能让你觉得陌生的年龄段，面对他们眼中迥异的世界观与事业观，管理者将何去何从？须知，社会终究是80后、90后的，而管理者学会对他们的引导和管理，也就把握住了自己的未来。

► 知识型员工的时代已经来临

我们可以很容易地衡量一位在生产线上制造鸭舌帽的工人的绩效，但是，我们怎样来衡量一位创意策划人员的绩效呢？

我们将生产和提供无形的产品或服务的员工称为知识型员工，他们为企业提供的劳动成果就是信息、点子、知识、执行思路、精神产品等。知识型员工是与体力工作者相对立的概念。

随着知识经济时代的发展，现代服务业崛起，知识型员工的队伍日益壮大，已经成为职场的主流力量。他们是教师、企业培训师、人力资源管理者、软件工程师、策划编辑、广告创意人员、营销人员……他们的身影随处可见，他们拥有强大的力量。

然而，至今仍没有一劳永逸的办法对他们进行有效管理，管理者们发现，将体力工作者的那套管理系统挪到知识型员工的身上是无效的。因为知识型员工的工作方式就是思考，生产的是无形产品，无论是工作的过程还是结果，都难以进行量化的考核和评估。

你真的很难知道一位陷入沉思的员工是在为设计客户方案而绞尽脑汁，还是在思考明天私人约会的行程安排。很显然，数量和质量不能作为衡量知识型员工工作有效性的纬度。管理者必须寻找和使用其他奏效的方法。

知识型员工在团队中占据的比例越来越多，管理者将不可避免地同他们进行越来越多的接触。如果能够找到一套行之有效的管理方法，相信管理者将能够获得更多管理好知识型员工的成就感，从而带动整个团队的战斗力。

▶ 别以为你知道部属在乎什么

如果你理所当然地认为部属离职的原因是对薪酬不满意，那就大错特错了。事实上，权威的调查结果是，薪酬在所有导致离职的原因中，所占的比重仅仅是30%。

小李是我曾面试过的一位员工，他的上一家工作单位是他亲戚的公司，在他们镇上，那家公司是最大的，甚至可以说是全镇人引以为傲的。他在亲戚的公司工作，享受着不错的薪资待遇，工作环境宽松。但是，他还是选择了离职。当他提出这个想法的时候，他的亲戚感到不可思议。我也颇感好奇，问道：“你为什么离职？”小李回答：“因为我在这个公司工作，很多人说我是靠着亲戚关系，我觉得这对我很不公平，为了证明自己的能力，我选择了离开。”小李后来在我们公司表现出色，用实际绩效证明了自身的能力。

我的同事吴经理，主管公司一个事业部。吴经理的团队有一位年轻的得力干将，在这里我们称之为小孟。小孟向人力资源部提出离职申请，吴经理深感意外，他赶紧找小孟面谈，强调目前正在进行的项目需要小孟发挥重要作用，并且承诺项目提成的金额再增加1%。在吴经理的诚恳挽留下，小孟答应会做完项目。项目结束后，吴经理兑现了之前的承诺，并且主动大幅提薪，他以为，这样可以挽留住小孟。没想到，小孟还是再次提出离职申请。吴经理不解。后来，人力资源部通过离职面谈，才得知小孟坚持离职的原因是他觉得自己在这个部门没有良好的个人发展。“我看不到自己未来的样子，”小孟这样说，“虽然吴经理给予了我很高的工资，但我还是觉得不能为了眼前的工资而放弃未来的发展，所以选择离职。”