

包揽实用技巧，带出高效团队

培养职场新人不再难，让你成为团队“领头羊”

高效团队 带人技巧

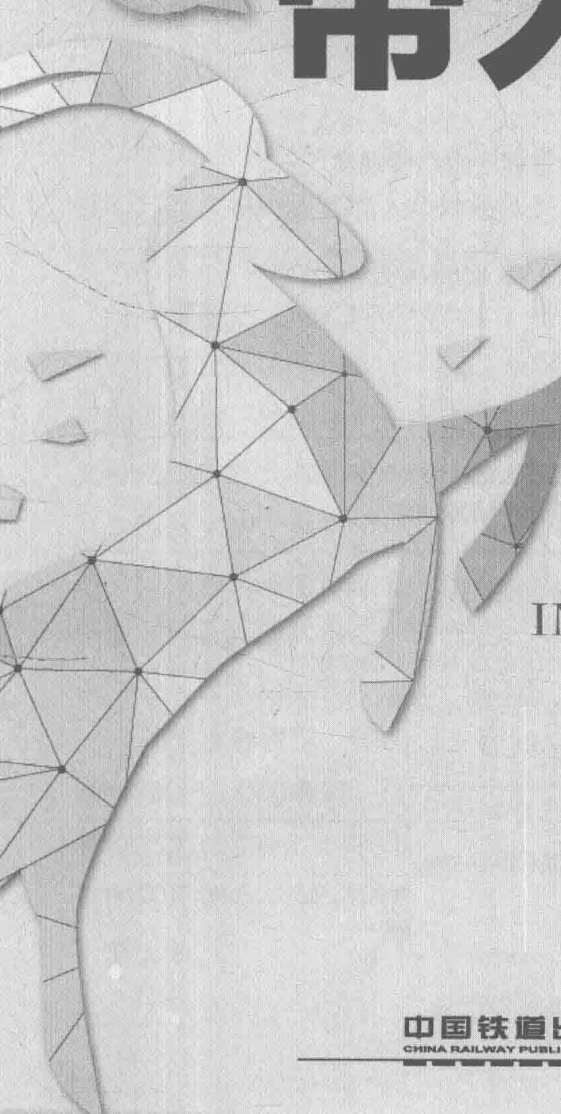
A stylized blue horse graphic composed of many small triangles, appearing to gallop towards the left. It is positioned on the right side of the cover, partially overlapping the main title.

林科炯 —— 编著

HUMAN SKILLS
IN EFFICIENT TEAMS

带人，需要耐心，更需要切实可行的方法
传授，需要理论，更需要精彩直接的技巧

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

A stylized, low-poly geometric illustration of a horse's head, composed of various triangles and lines, positioned on the left side of the cover.

的 高效团队 带人技巧

林科炯 —— 编著

HUMAN SKILLS
IN EFFICIENT TEAMS

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本介绍中小型公司或企业团队管理的书籍，书中对协调和处理员工关系、激发员工干劲、提高团队业务技能等相关方法和原则，提供了实用性的解决方案。全书共 10 章，主要包括四部分的内容，第一部分介绍了领导者带领团队的必要方法；第二部分介绍了管理者在团队中如何处理好与员工之间的关系；第三部分讲解制度在团队或管理中的重要性；第四部分介绍如何培养队员的“狼性”，以及如何将他们培养成干将。

本书在讲解过程中，注重带领团队的实用方法，并且选取了一些真实案例。无论您是小微型企业的创业者、职业经理人、部门管理人员或者是小团队的主管，甚至是临时的带队人员，只要您有一个团队，相信通过对本书的学习，都可以在团队带领中做出正确实用的决策。

图书在版编目（CIP）数据

高效团队的带人技巧 / 林科炯编著. —北京：

中国铁道出版社，2018.3

ISBN 978-7-113-24095-0

I. ①高… II. ①林… 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（2017）第 310374 号

书 名：高效团队的带人技巧

作 者：林科炯 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：18.75 字数：231 千

书 号：ISBN 978-7-113-24095-0

定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前言

P R E F A C E

如果把团队比作一艘多人划行的船，那么领导就是舵手，控制前进的方向，而团队管理人员就是队长，能力最强，通常排在最前面，划桨最卖力，而队员就是其他参与划船的桨手。

一艘船在正确方向的情况下，要想跑得最快，肯定不能仅靠队长一人使劲，而是要所有人一起，节奏统一，方向和技术统一，思想和行动都往同一处使劲，正所谓“众人拾柴火焰高”，若配合得当，甚至可以让整个团队产生“1+1>2”的效果。

而现实中，往往出现“一人一条龙，三人一条虫”的无奈局面，团队管理人员，不懂如何带领其他队员，不懂如何培训和组织队员，不懂如何让其他队员变得像自己一样强，结果往往是自己一人努力，其他人有气无力，最终也得不到好的结果。

基于这种情况，我们编写了本书，旨在帮助领导和管理者解决带领团队遇到的难题。员工就像骏马，管理者就是骑师。这些马儿需要骑师的“驯化”，不过不是用皮鞭，而是用科学的方法将他们从普通的马儿变成千里马，把团队“拉”到更远、更高的地方，开创出一片新天地。

本书共 10 章，具体章节的内容如下。

◎ 第一部分：1 ~ 2 章

本部分的内容主要介绍了领导带领团队应该做的事和必须做的事，重点强调领导者自身应该具有的素质、品格、能力及带领团队的必要方法。

◎ 第二部分：3 ~ 4 章

本部分内容主要讲解了团队管理者在带领团队中如何处理好与员工之间的关系，其中涉及不同对象的处理和沟通方式及方法。让团队内部关系及上下级之间的关系更加融洽。

◎ 第三部分：5 章

本部分重点突出讲解制度在团队带领或管理中的重要性 and 可靠性，以及一些原则或误区等。让大家知道制度的重要性和实用性，明白“无规矩不成方圆”这句话并不是说说而已。

◎ 第四部分：6 ~ 10 章

本部分主要介绍如何将团队变成一支敢打仗、打胜仗的队伍，让他们充满狼性，让团队目标顺利完成或超额完成的方法。

本书语言通俗易懂，讲解的知识都是能够在实际中应用的“干货”，读者可直接运用到团队管理工作中，同时对于一些较为抽象的理论，我们配以类似故事或实际案例，帮助大家更好地理解和拓展。

最后，希望所有读者能够从本书中获益，不断改进及完善管理工作上的不足。由于编者能力有限，对于本书内容不完善的地方希望获得读者的指正。

编者

2017 年 12 月

目 录

C O N T E N T S

01

.PART.

好领导才能带出好员工

领导是一个团队的骨架和灵魂，如果想要带出好员工，就要有一个好的领导。如果这个“将领”是“狼”，那么整个团队就会变成“狼群”。反之，如果领导“熊”了，就会出现“熊一窝”的团队。

不懂带人就是累死自己 /2

善用带人管好员工 /2

要带出好员工，自己要先做个干将 /3

不想自己累死，就要把有潜力的人培养成接班人 /4

提升自己的领导魅力，影响每一位员工 /8

必须具备大肚能容的胸襟 /8

具有勇于承担的大家风范 /11

施展自己的非权力性影响力 /12

一诺千金的行为准则 /13

做一个会讲故事的领导者 /14

别总板着脸，那样会增加与员工之间的距离 /16

带人过程中的几个重要提醒 /19

软硬兼施才能带好人 /19

纵横捭阖的管理平衡术 /21

做员工愿意追随的强者 /22

02

.PART.

带好人，领导者必须做的事

作为团队领导，不仅要学会怎样带人，而且还要学会怎样带好人，从而把团队工作效率提升上去。尽管领导不能事事亲力亲为，但是其中的一些事是领导必须要做的，只有做好这些事才能带领好团队。

领导应该做的事 /24

掌握下属的工作动机和目标 /24

让对方了解你的同时反省自己 /25

在认定是下属的错之前，请先反省自己 /26

如何了解下属的烦恼 /27

提高工作效果应该做的事 /29

成为“被信赖的上司” /29

领导≠权力掌握者 /30

养成发现团队成员优点的习惯 /32

掌控全局应该做的事 /33

要分清什么是“问题”，什么是“限制” /33

每天花点时间帮助从未主动找你求助的下属 /34

婉拒你办不到的事，锻炼员工自己解决问题的能力 /35

03

.PART.

如何正确处理与下属之间的关系

作为团队领导，责任是带领下属共同来完成既定的任务和目标。在整个过程中都需要下属的全力支持配合，所以领导与下属之间的关系就成为一组重要和主要的关系，需要方法和技巧来巧妙处理。

与员工之间多一些沟通 /38

积极倾听，做忠实的听众 /38

恰当表达，让队员愿意听 /40

减少沟通的层级 /42

团队沟通原则 /43

及时疏导情绪，消除员工心中的负能量 /54

主动沟通，把误解和矛盾消除在萌芽中 /56

重视员工会议，坚决不搞一言堂 /58

推心置腹才能解开沟通中的死结 /60

对待不同的下属要讲方法 /65

对业绩差的下属先认可再找原因 /65

让有养精蓄锐想法的下属继续努力 /67

对忙而无功的下属要聚焦在事而非人上 /69

对进步缓慢的下属多认可忌比较 /70

对有欠缺的下属先认可再指出努力方向 /71

对业绩不好的年长下属要肯定其过去 /72

对延误交工的下属要对症下药 /73

对于思想僵化的下属要多从管理分析原因 /77

下属工作汇报不得要领，避免全盘否定 /80

下属汇报坏消息时，要先把话听完 /81

04 .PART.

不懂说话带不好人

领导在带领团队时，必须与队员进行相应的沟通交流，其中最重要的就是夸奖和批评。若是不懂得怎样说好这两类话，也就不能够带好队员。

鼓励和夸奖员工怎么说 /84

对年长的下属用尊敬的提问方式来夸奖 /84

用“贴标签”的方式来激励新人 /86

当着其他人的面进行夸奖 /87

与被上级否定提案的下属站在一起承担失败 /89

对因失误而沮丧的下属袒露自己的失败案例 /91

对努力却失败的下属要关注并肯定其过程 /93

对说泄气话的下属要关注其背后的原因 /95

批评员工怎么说 /97

在一开始使用效果显著的铺垫句式 /97

对心怀抵触的下属先要满足其被认可欲 /100

对受到批评却毫无改变的下属要询问其真正原因 /101

对抗打击能力差的下属要用“糖果无视”理论 /104

对迟迟不着手行动的下属要“一起”做 /104

对“认死理”的下属多用“假设性提问” /107

对推卸责任的下属采用“既不赞同也不否定”的措施 /109

对被批评过重的下属巧用工作话题转移情绪 /110

05 .PART.

用制度带人，按制度办事

制度是团队的生命和灵魂，用于规范约束员工的言行，利于团队工作的开展，任务的完成，目标的实现，推动团队不断向前发展。所以，在带领团队和员工时，要用制度带人，用制度办事。

制度在带人过程中的作用 /114

铁的纪律才能带出好的团队 /114

一套好的制度比多几个人管理更有用 /117

带人不讲制度，别人就跟你讲条件 /119

用制度告诉员工，努力了就会得到回报 /121

好员工的活力与创造力是“淘汰”出来的 /124

制度陈腐容易打击员工热情 /126

如何用好制度带好人 /128

管理者首先要做到以身作则 /128

对违规的人绝不手软 /129

实施惩罚也要按规矩来 /131

人情归人情，事情归事情 /133

管理要讲究层次分明 /135

避免制度流于形式 /138

06 .PART.

带出一批精兵强将必须掌握的技巧

要想让自己的团队像狼群一样富有战斗力，就必须赢得队员的心，将他们的智慧、力量和心在团队中凝聚起来。同时，使用方法和技巧提升队员个人和团队的执行力。

众人拾柴火焰高，提升队员的凝聚力 /142

共同的目标是大家团结在一起的动力和方向 /142

每个人都要有很强的集体荣誉感 /145

火车跑得快，全靠车头带 /148

要以团体为重 /151

带人先带心，抓不住员工的心就很难带好人 /153

带人的根本在于带好员工的心 /153

在原则允许的前提下适当给下属讲点人情 /155

懂得为下属着想，从而赢得下属的尊重 /157

员工即使犯错也要给予戴罪立功的机会 /159

与下属做朋友，与下属打成一片更有利于工作安排 /162

动用自己的资源帮助员工解决问题 /164

令出如山，让自己的命令被彻底执行 /166

一流的执行力比一流的点子更重要 /166

没有任何借口，任何人做事都要做到位 /168

执行对事不对人，制度面前人人平等 /169

执行不是从员工开始的，而是从自身开始的 /171

敢于问责，执行效果关键在于监督 /172

提升员工执行力，带好人的关键 /175

营造归属感，让员工找回自我价值 /175

给员工的承诺一定要兑现 /179

多给新员工积极正面的导向 /181

深入分析员工个人因素，挖掘员工执行力 /181



07

.PART.

事必躬亲要不得，把工作交办下去

作为团队的领导，如果事事都要自己亲力亲为，必定会劳累不堪，下属也会觉得不被重视。为了避免事必躬亲，同时提高下属工作的积极性，授权就显得尤为重要。

适当授权，给下属自由发挥的空间 /186

授权可以让下属与你一起分担责任 /186

交办工作越重要，下属越有干劲 /187

合适的人选，是授权的前提 /189

根据下属特长进行授权 /189

怎么对授权人选进行综合评估 /191

工作要交出去，权力更要授出去 /192

给有能力的下属锻炼的机会 /193

交办工作要把握原则 /195

明确事项才能避免出现差错 /195

适度授权才能稳定大局 /196

权责平衡才不会出现偏差 /198

授权与分权要拿捏好尺寸 /200

授权后要实时询问 /202

避免交代不清楚让下属无所适从 /202

多一些沟通更有利于工作的执行 /203

询问要多用建议少用命令 /205

08 .PART.

用激励的手段彻底激发员工的干劲

管理人员的任务可理解为借助和依靠他人去完成目标任务。那么怎样才能让员工更加积极主动地完成分配的个人任务呢？答案就是：激励。

物质和赞美激励 /208

项目失败更要奖励出色的队员 /208

设立优秀个人奖 /210

鼓励多劳多得，拉开员工收入差距 /213

真诚赞美，队员心暖 /215

用具体文字赞美优秀员工 /217

职场女性可以这样赞美 /221

竞争和危机激励 /222

倡导“劳动竞赛”，让员工之间主动展开竞争 /222

能者上，庸者下 /225

适时招募新员工，能给企业引入外来竞争激励 /227

适时制造危机，消除队员惰性 /228

良性压力，赶着队员进步 /229

事业激励 /232

给员工“安心丸”，使员工相信企业光明的前途 /232

完善员工福利，减少员工烦忧 /234

庆功会上，给员工特殊的荣誉 /235

做到“人尽其才”，让员工做他想做、能做的工作 /236

其他激励方式 /238

设立模范员工，树立榜样人物 /238



头衔的妙用 /240

关怀激励 /241

参与激励 /242

09 .PART.

巧用绩效考核把庸才变干将

管理人员的职责就是发现人才、培养人才和善用人才，同时将普通员工变成干将，让他们把更多热情、能力和精力投入到工作中。怎样做到这一点呢？绩效考核。

业绩的完成方法 /246

定好目标精确到个人，别让团队整天瞎忙 /246

有计划的执行才会让结果更完美 /248

运用二八法则，把多数时间用在重要的事情上 /249

绩效考核方法 /251

绩效考核，先要注重角色定位 /251

绩效管理要走出误区 /255

合理考核可以产生绩效 /256

将工作态度纳入考核之中 /258

额外设置特别薪酬，让员工大胆 PK /259

建立沟通渠道，保证各环节衔接 /260

10 PART.

培训是带好人的重要手段

带领团队不仅要为员工指引应该攻克“山头”，同时还要训练队员的“攻山”技能。要让队员掌握、完善和提高“攻山”的技能，最有效和直接的方式，就是通过有效的培训来实现。

选择合适的培训方式 /264

小组讨论，信息多向传递，参与性高 /264

师徒带，手把手传授业务技能 /265

案例研讨法，用事实提升问题解决和分析能力 /267

角色扮演法，培养员工换个立场看问题 /269

自学法，员工自主学习能力的培养和增强 /270

怎么培训才能事半功倍 /272

具体告知下属应该采取的行动 /272

以具体的语言指示或指导下属 /274

根据员工的学习能力灵活调整培训计划 /274

注重细节才能快速带出员工 /277

如何引导队员积极提问 /277

不能让培训成为“走过场” /278

百炼才能成钢，多做实战锻炼 /280

检测员工的培训效果，早发现问题早解决 /281

第1章 ○ 好领导才能带出好员工

领导是一个团队的骨架和灵魂，所以想要带出好员工，就需要有一个好的领导。如果这个“将领”是“狼”，那么整个团队就会变成“狼群”，反之，领导“熊”了，就会出现“熊一窝”的团队。怎样才能成为一个“狼”一样的将领呢？在本章中将会具体介绍。



不懂带人就是累死自己

优秀的领导，基本上都是“指挥”员工达到想要的目标，获得成功。但是他们自己并不会事事亲力亲为，也不会事事担心考虑，而是做“领头羊”带领自己的员工，让他们在各自的岗位上开动脑筋、用心思考、积极做事。但是不懂带人的领导往往事无巨细，从而增加自己的负担。

善用带人管好员工

带人是为其员工指引方向及给出方法，然后放手让员工自己去探索、摸索、想办法、犯错误，甚至是摔跟头。管人就像是背着或搀着员工让他们达到自己心中的目标，在这个过程中管理者将会非常累，因为他要防止员工犯错误，替其思考，为其找具体方法，甚至是代劳等。所以，作为高明的管理人员，应该更多采用带人的模式，少用管人的思路，让自己轻松。同时，也让员工能够快速成长。

不过，这两者并不矛盾，可以将带人和管人相结合。管人还是要管的，