

没有一个伟大的理想是靠一个人的努力就能实现的
管得少就是管得好，团队管理者大可不必那么忙

团队领导力

王应黎 王亮 ◎ 编著



每天忙碌却工作低效，不知目标而混沌度日，
各种小团队带来内耗，奖惩制度形同虚设……

这些都是领导力不足的表现！

带队伍 管人心 懂授权 善奖惩 定目标 促执行

用理论+案例的形式告诉你，这样管理更高效



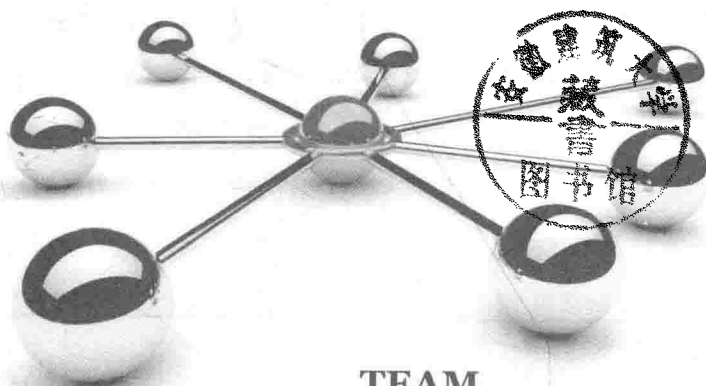
中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

团队领导力

王应黎 王亮 ◎ 编著



TEAM
LEADERSHIP

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

团队领导力 / 王应黎, 王亮编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2018.1
ISBN 978-7-115-47454-4

I. ①团… II. ①王… ②王… 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302513号

内 容 提 要

为什么团队管理者每天忙忙碌碌却效率低下?为什么团队成员不知道自己的努力方向?为什么团队内部充满了各种小团体?这些都是团队管理者领导力不足的表现。

这是一本讲述如何有效提升团队领导力的图书,内容包括团队领导者如何有效授权,如何制定科学合理的管理制度,如何为团队成员设定明确的努力目标,如何下达命令、分派工作,怎样批评员工更有效,如何打造一支有战斗力和凝聚力的团队,等等。

本书可以帮助那些刚晋升为团队领导者的读者,解决其实际工作中遇到的诸多问题,有效提升领导力;还可以帮助团队成员更加准确地理解领导者的管理意图和工作方法,努力提升自身的工作能力,以适应团队的发展与进步。

◆ 编 著 王应黎 王 亮

责任编辑 刘 盈

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>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 10.5

2018年1月第1版

字数: 166千字

2018年1月河北第1次印刷

定价: 45.00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: 京东工商广登字 20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

前言

企业要想成功，离不开旗下各个团队的努力。团队的力量可以帮助企业克服困难，实现企业和团队成员的梦想。一名卓越的团队领导者，就是团队成功的基础和保障。

那么，何为优秀团队？一般而言，优秀团队中，团队成员之间能够互相支持、彼此协作，成员拥有一致的奋斗目标，具备优秀的团队精神。打造这样的团队必然需要一名优秀的团队领导者，团队领导者要为团队设定明确的目标，制定规范实用的制度，选拔并任用优秀的人才，对员工进行绩效考核，开展团队建设，提高团队的凝聚力，等等。以上几方面的能力综合起来就可称为团队领导力。

这种领导力并非是与生俱来的，而是一种可以不断学习、提高的能力，本书以“轻松、高效、实用”为原则，总结出了以下几种提高领导力的管理经验和技巧。

1. 完善考核机制，健全奖惩制度，有效激励员工提高绩效，促进团队持续发展。

2. 以公平和平等的态度对待员工，在团队内部打造公平的竞争氛围，留住优秀的人才。

3. 有效授权。团队领导者不可能独自一人完成所有事情，繁杂的日常工作就已经让团队领导者感到疲于奔命了。不会授权，就会形成“领导忙晕、员工无事可做”的现象。挖掘员工的潜力，给予其信任，让他们承担责任，让团队内的每个人都拥有合理的权力。

4. 使成员对团队产生归属感，具有主人翁意识。要能够激发团队成员的工

作积极性，组建一支充满正能量的团队，确保在每个成员身上都能够体现团队的核心价值。

团队领导力的提升是一项系统工程，团队领导者不仅要注重提升某一项能力，也要认识到领导力的各个部分之间是相互联系与相互作用的，同时还要将理论和实践结合起来，在实际管理工作中边学、边用、边提高。本书将团队领导力划分为 11 个部分，每章介绍团队领导力的一个组成部分，每一部分又细分为几个知识点，并通过生动、有代表性的案例进一步说明，以帮助团队领导者轻松理解和掌握提升团队领导力的相关知识。

在本书的策划与创作过程中，作者得到了唐华山、郑月玲、段凤娟、郭东华、唐秀娟、崔侠、崔艳、郑茂章、唐荣银、谢俊超等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。没有他们的积极参与，本书是很难面世的。

由于作者水平有限，本书在内容上难免存在一些不足之处，敬请广大读者提出宝贵意见。

目 录

第1章

不会授权，哪来空闲

不会授权，就只能把自己忙得团团转 //2

下属能干的活，就不要自己干 //4

挑选合适的授权人很重要 //6

既已对下属授权，就要尊重其权限 //9

授权之后要监督 //11

必须遵循的授权准则 //12

不愿授权，就请靠边站 //17

第2章

人管人累死人，制度管人最轻松

轻松高效的管理，就是用制度管理 //20

靠制度管人，不靠人管人 //21

制度带来高效，高效成就卓越 //23

能约束住领导的制度才是好制度 //25

推行制度化方法 //26

执行不力，再好的制度也没用 //28

落实制度有技巧 //29

第3章

定好战略，搞好规划

- 制定长久战略性规划和事业理论 //34
- 减少决策程序，撤掉累赘机构 //36
- 人员膨胀的主要原因及检测方法 //38
- 尽量减少管理层级 //41
- 紧盯市场需求，及时调整战略 //44
- 做事有规划，不要眉毛胡子一把抓 //48
- 关键时刻，团队领导者要敢于拍板 //49
- 适时引入阿米巴经营模式 //51

第4章

让团队朝着目标前进

- 目标可以点燃工作激情 //56
- 为团队设立一个远大的目标 //59
- 目标要选准，别做无用功 //61
- 方向若错，一切皆错 //63
- 为团队成员设定明确的目标 //64
- 如何判断团队目标是否合理 //64
- 善用二八法则，学会抓大放小 //66

第5章

让合适的人，做合适的事

没有不可用的人才，只有不会用人的领导 //70

将员工放在最适合的岗位上 //72

不了解下属，就用不好下属 //73

让每位团队成员都能确立自己的位置 //75

尽量设计出员工感兴趣的工作 //76

留住优秀人才 //78

第6章

下达命令有技巧

令出多门是大忌 //82

下达的命令应清楚明了 //83

安排工作的原则 //84

不要让命令在执行中被打折扣 //86

领导必须树立威信 //87

第7章

夸出高绩效

好员工是夸出来的 //92

- 绝不把褒奖留到第二天 //93
- 表扬要避免平均主义 //94
- 坚持公正公开的表扬 //96
- 赞美越具体效果越好 //97
- 背后赞美效果往往会更好 //99
- 光会夸不行，还得适度施压 //100

第8章

批评他人要讲究技巧

- 批评是一种管理艺术 //104
- 批评应对事不对人 //105
- 让员工明白批评的本意 //105
- 对员工的批评一定要及时 //107
- 批评切忌人身攻击 //107
- 当众批评下属效果未必理想 //108
- 旁敲侧击式的批评往往会收到更佳的效果 //110
- 无声批评更有力 //111

第9章

建立公开公平的奖惩考核机制

- 制定一套有效的考核标准很重要 //114
- 考核的基本内容 //115

考核要做到公私分明	//118
一定要采用合理的奖励标准	//119
健全奖惩制度,完善考核机制	//121
重效率也要重效果	//123

第10章

忙出成效最关键

搞清楚自己在忙什么	//128
把工夫用在刀刃上,才能忙出成效	//129
忙要忙到点子上,用业绩证明你的价值	//132
别把时间浪费在不值得的事情上	//133
用正确的方法做正确的事	//134
既要埋头拉车,也要学会抬头看路	//136
不可不知的时间管理艺术	//137

第11章

重视团队建设,提高团队凝聚力

打造团队的共同愿景	//142
团队建设在管理中是不可或缺的	//144
提高团队凝聚力,增强团队竞争力	//146
让员工把团队的事当成自己的事	//147
在团队内部引入竞争机制	//149

用末位淘汰法提高团队绩效 //150

用心塑造团队精神 //152

培养员工的团队默契 //154

适当设立群体奖，增强员工团队意识 //155

坚决杜绝团队中的小团体 //157



第1章

不会授权，哪来空闲



不会授权，就只能把自己忙得团团转

如果领导者每天都忙得团团转，那能说明什么问题呢？微软公司创始人比尔·盖茨是这么说的：“一个管理者如果每天都很忙，那只能证明一件事——他的能力有限。”

作为一名团队领导者，如果你每天都忙得团团转，就很有必要问自己以下几个问题。

第一个问题：你在忙什么？

第二个问题：你忙的事情，有多大的价值？

第三个问题：你干的活儿，下属能不能干？

第四个问题：你为什么会这么忙？

.....

你可以针对上述问题，给出自己的答案。

被誉为“全球第一CEO”的杰克·韦尔奇，有一句经典名言广为流传，那就是“管得少就是管得好”。

一个善于管理的团队领导者不但自己要有真才实学，而且要懂得如何挖掘团队成员的潜能，这样才能确保自己无需事必躬亲。

在总结自己的管理经验时，韦尔奇曾深有感触地说：“我们把所有的希望都押在雇员身上，给他们权力，给他们资源，照他们的方法去做。”对下属大胆授权，是他成功的秘诀之一。

很多人对“事必躬亲”的领导者有特别的好感，认为只有在工作中亲力亲为才能体现领导者的认真负责，其实这并不符合科学的管理理念。

军队统帅的才能主要体现在调兵遣将、运筹帷幄上。对团队领导者来说，在进行团队管理时，同样没有必要事必躬亲，但他们必须具备选拔人才、调遣人才的能力，让员工充分施展自己的才华。

不要觉得将重要的事情交给员工去做自己不放心。再优秀的团队领导者也不可能懂得天下所有的知识，不可能掌握天下所有的技艺，更不可能做完天下所有的事情。不要奢求仅靠单枪匹马就能取得伟大的事业成就。

团队领导者只有学会授权，才能给自己留出更多的思考时间，也才能让工作更高效。

在这方面，雷军是深有感悟的。

雷军是个做事非常认真的人，进入金山公司后，他以骁勇善战的劲头闻名IT界，成为中关村有名的劳模。

但是，在各大软件公司的夹击下，金山公司的生存空间变小了。2002年，雷军特意去上海拜访陈天桥，第二年，金山公司就推出了自己的游戏，但始终未能占据市场重要地位。他还看好电子商务，金山和联想投资的卓越网后来卖给了亚马逊。总之，金山公司尝试过互联网的很多方向，但总是差那么一步。

眼见一些等不到公司上市的高管离开，雷军感慨万分。在公司内部的一次活动上，雷军说自己这些年很苦，金山公司很不容易。说着说着，他的眼圈就红了。

金山公司上市后，雷军说：“金山公司过去的事，鲜有我没有掺和的，22岁的金山公司没有大成，我有一份不可推卸的责任”，雷军说过去三年自己每天都在反思。“一日梦醒才明白：要想大成，光靠勤奋和努力是远远不够的。”

对于当下的事业，雷军说：“操盘小米公司，我有一个观念，我们一定要开开心心的，顺势而为。”

作为一名团队领导者，你的任务就是管理下属，完成从遇到问题自己想办法解决，到引导、激励下属解决问题的角色转变，而完成这个转变的前提，就是必须学会授权。



下属能干的活，就不要自己干

“下属能干的活，就不要自己干！”有效授权，一方面利于团队领导者抽出时间做更有价值的事，另一方面可以有效地锻炼、提升下属的工作能力。

美国思科公司董事长约翰·钱伯斯曾说过：“也许我比任何一家企业的总裁都更乐于放权，这使我能够自由地旅行，发现别人不易发现的各种商业机会。”团队领导者必须通过有效的授权，让下属独当一面。

我们知道，《三国演义》中那个“鞠躬尽瘁，死而后已”的军师诸葛亮，虽说能掐会算、机智多谋，但在对下属充分授权方面却是欠缺的。这个为了帮助刘备以及刘备的儿子恢复汉室的丞相，可以说做到了“事必躬亲”。可惜，诸葛亮的本事再大，也没能力挽狂澜恢复汉室。

诸葛亮将行政与军事大权集于一身，从行军打仗到皇帝身边的各种琐事，他都要亲自过问，特别是在刘备去世后更是如此。诸葛亮一身多任，虽有面面俱到之心，却无分身之术。他这样做不仅累垮了自己，而且限制了下属发挥才华，

最终只能带着遗憾离开人世。

诸葛亮的遗憾在于太相信自己，没有做到充分“放权”。

在这方面，百度公司创始人兼董事长李彦宏就做得很好，他很乐于做个“甩手掌柜”，非常注重授权给下属。

为了让基层员工拥有更多的自主权，李彦宏不但直接告诉下属需要完成的目标，而且逐一列出下属可以利用的资源 and 条件。在李彦宏看来，只有实现放权，才能够激发员工的工作热情。

回顾百度的创业历程，李彦宏坦言曾遭遇过诸多坎坷，之所以能够顺利度过，一方面是对理想的坚持，另一方面是懂得相互协作，懂得将人才放在合适的位置。李彦宏表示：“没有一个伟大的理想是靠一个人的努力就能实现的。”

李彦宏更愿意将自己定位为一名工程师，因此，在创业之初，他甚至没有刻意去学习管理知识，而是希望可以找到一些懂管理的人来管理公司。后来因为公司上市的需要，他的职务才从总裁变为 CEO，即便如此他也会只想管 CTO、COO 和 CFO 三个人。

李彦宏曾用简单的四句话来描述百度的用人理念：第一，招最优秀的人；第二，给人才最大的发展空间；第三，看最后的结果；第四，设法让优秀的人才脱颖而出。至于人才“贵不贵”，并不是百度人才引进的首要考虑因素，李彦宏的方法是招进来，给他好的空间让其发展。

李彦宏始终强调百度注重对每一层级员工的授权，允许员工犯错，甚至提供试错的机会。他曾说：“如果下属的意见跟我的想法不符，我会按照他的思路先走，等他走不通了，再按照我的想法来一遍。”

在很多团队领导者的内心深处，自己如果不能做到凡事亲力亲为，就不是一个负责任的领导。这样做的直接后果就是：他变成了救火队队长，哪里出现问题哪里就会有团队领导者指挥灭火的身影。从表面上看，这似乎能够证明团