

丰叔经营实务



TEAM
MANAGEMENT

陆丰 著

88个案例

告诉你怎样带团队

给管理者出高招

轻松处理带队伍常见的88个麻烦事儿！

不怕员工不好管，就怕处事没技巧！

不怕团队任务重，就怕派活没方法！

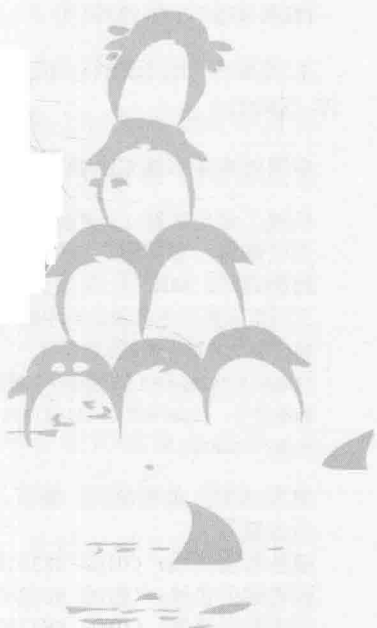
细节之处的改变，带出高绩效团队！



88个案例

告诉你
怎样**带团队**

陆 丰 著



一名出色的团队管理者，无非要做好两件事：管理好员工和管理好自己。如何管理员工、带好队伍呢？如何加强自身修养、使自己技高一筹呢？本书选取了管理者带队过程中常见的 88 件“小事”，通过作者咨询项目的真实案例分析了团队出现问题的根源和管理者巧妙解决管理难题的具体办法，内容包括：管理者如何识人用人；如何对员工进行激励；员工执行力差，管理者应该怎么做；如何分配员工的权力和利益，才能让管理者和员工都满意；管理者需要遵守的行为准则有哪些；管理者应该以什么样的心态面对管理难题；管理者需要打造什么样的团队文化，员工才会认同。这是一本落地的带队伍案例手册，有实例，有方法，有系统的解决方案，能够帮助管理者成功带队伍。

图书在版编目（CIP）数据

88 个案例告诉你怎样带团队/陆丰著. —北京：机械工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-111-57395-1

I. ①8… II. ①陆… 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 149249 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：曹雅君 责任校对：舒莹

封面设计：MK 责任印制：李昂

三河市国英印务有限公司印刷

2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张·1 插页·214 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-57395-1

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前 言

- 我该让离开的员工重新回到公司吗？
- 给了员工权力，没想到他却开始浮躁了，不好好工作，怎么办呢？
- 老张也是个老员工了，经验很丰富，可是业绩怎么就忽上忽下呢？
- 员工跟我关系不错，你说我怎么批评他啊？

.....

不知道各位读者看到以上问题是否似曾相识，如果你在管理过程中遇到过这些问题，那么这本书介绍的内容就非常适合你。本书成稿距离我上次出版书籍，已经快四年了。当我开始着手准备写本书的时候，恰逢深秋时节。阵阵带有寒意的秋风横扫这世间的人和物，肃杀之气不言而喻。而在商海经营的路上，想来如这等萧瑟秋风般的挑战数不胜数，但仍有越来越多的企业倒在了经营之路上，着实令人扼腕叹息。

以前我在做企业咨询服务的时候，更多注重的是企业经营的层面。但是，近年来我发现一个问题，即从大方向上指导管理者如何经营企业是不够完善和成熟的。由此我想到从所谓的“企业小事”着手，针对企业中可能出现的问题给出相对合理的建议与指导。

相信熟读《道德经》的朋友定然会对这句话有深切地感悟：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”古人在千百年前就已经为我们充分印证了从“小事”做起的重要性。但我们的管理者往往身居高位，思维方式很难发生转变，更多的时候只是着眼于公司的大方向，而忽视了同员工息息相关的“小

事”。管理界有一条不成文的规定，叫做“企业无小事”。企业中的任何一件“小事”如果处理不恰当，都会成为企业发展的绊脚石。因此，如何做好这些“小事”，以保证企业良性发展就变得至关重要。

针对这种情况，我撰写了本书，以供各位管理者参考，并求共同进步。和我之前写的许多书籍一样，我不是一个喜欢坐而论道的老学究，实战才是我最为推崇的。所以本书将秉承这一思想，坚持“经营实学”理念，以我的企业经营管理历程和培训经历为案例，紧紧贴合时下管理者最为关注的问题进行探讨和分析，并且根据相应的实际情况提供更为合适的指导方法。

对于管理者来说，这不仅是一部含有管理知识的参考书，更是一部管理方法查阅手册。很多管理者抱怨平时没有时间阅读大篇幅的管理书籍，没有时间去学管理类课程，但是一旦企业遇到困难又无从下手。此时，本书的意义就不仅仅局限于参考，它通过短小精悍的文字，以最为简单的方式教会读者如何在困境中绝处逢生、把握机会，对于管理者来说不失为一举两得。

本书分为两篇、七章，内容涉及面较广，涵盖团队管理中出现的各种“小事”，包括如何识人用人；如何激励员工；员工执行力比较差，管理者应该如何做；员工权力和利益如何分配才能让管理者和员工都心满意足；管理者需要遵守的行为准则；管理者应该以什么样的心态面对管理问题；管理者需要打造什么样的团队文化，员工才会认同。

本书以中高层管理者为主要目标读者，因为这一群体在获得了一定的成功后会自然而然地产生懈怠，对于“小事”往往视而不见，这就容易引发“企业地震”，正印证了千里之堤毁于蚁穴的道理。

总而言之，本书秉承“经营实学”的理念，从最为简单却极易被人忽视的“企业小事”出发，以精炼准确的语言为每一位想要在职场中占有一席之地的管理者奉上最为宝贵的管理实战宝典。

我在写作本书的过程中，得到了很多人的支持，包括多家企业的经理、营销总监，还有经销商、店长等。正是因为有了他们的支持，我才能坚持至今。他们给我提供了很多的素材，依此才形成了本书的蓝本。最后要感谢我们安邦智业的所有小伙伴，感谢他们陪在我的身边。我也相信，我们安邦智业这个大家庭定会越走越远！

陆 丰

2017年5月

目 录

前言

上篇 管理员工的那些“小事”

第 1 章 知人善任：识人用人，必须要准要稳	2
管理现象 1 招人好难啊，留着以前的员工勉强干吧，要不咋办	2
管理现象 2 老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理你们	6
管理现象 3 我该让离开的员工重新回到公司吗	9
管理现象 4 老张是个老员工，经验丰富，可是业绩怎么忽上忽下呢	12
管理现象 5 我请的“专家”来做业务，怎么业绩就是上不去呢	14
管理现象 6 老孙在同级别领导中，年龄最大，资历最深，肯定让他当领导	17
管理现象 7 公司最近来了一个“刺头”，天天跟我“对着干”	19
管理现象 8 这个员工毛病挺多，但是能给团队带来业绩，冲这点我就要“护短”	22
管理现象 9 我真是瞎了眼，当初怎么让这个人当管理者	25
管理现象 10 企业不仅招人难，留人也难	28
管理现象 11 老陈啊，虽然你有功，但时代在进步，你不太适合这个职位，该让贤了	31
管理现象 12 我的团队人数也不少，怎么业绩这么差啊	34
第 2 章 哀兵必胜：激励员工，攻心为上	38
管理现象 13 以后奖金我谁都不给	38

管理现象 14	员工必须区别对待	41
管理现象 15	我就是希望能够不断激励员工奋进， 没想到给他们造成了压力	43
管理现象 16	都是自己的员工，适当给点儿奖励是应该的	46
管理现象 17	他们业绩不好，淘汰他们太不近人情了吧	49
管理现象 18	小李啊，你今天怎么穿这么漂亮	52
管理现象 19	跟我大声喊：加油，加油，加油	55
管理现象 20	我今天骂你，不是因为你做得不好	58
管理现象 21	你们一天天就是没压力，没动力	61
管理现象 22	如果你们再不努力，我们就要吃土了	63
管理现象 23	你们学学小张，他就是你们的榜样	65
管理现象 24	我感觉你们这拨新人中只有小崔挺有出息， 看他每天多认真	68
管理现象 25	管他什么培训，员工只有多培训才能成长	71
第 3 章 授人以渔：抓执行力，就要用“狠”方法		75
管理现象 26	磨炼员工，让他自己想办法解决问题， 要不永远不能成长	75
管理现象 27	现在的员工负能量怎么这么多	78
管理现象 28	现在的员工，接受任务的时候答应得可痛快了， 交结果的时候往往达不到管理者的预期	81
管理现象 29	员工总说自己尽全力做事了，业绩还那么差， 也不知道努力在哪了	83
管理现象 30	我为了不伤员工的自信心，都是采取鼓励的办法， 可是业绩就是上不去啊	86
管理现象 31	我和各位中层领导决定一起剃光头	89
管理现象 32	记住，这就是命令	92
管理现象 33	不是他的工作就当没看见， 这样的员工真让人寒心	94
管理现象 34	你就是没有自信，没事，慢慢来	97
管理现象 35	你们就是不会安排时间， 难道开会两小时就不能写策划案了吗	99
管理现象 36	一名员工准时下班，另一名员工坚持把卡卖完	

	才下班，可能这就是区别吧·····	101
第4章 冷暖人间：给足员工“权”和“利”，团队才有结果·····		105
管理现象 37	不是我不敢给员工权力， 是我担心员工做不好·····	105
管理现象 38	给了员工权力，没想到他却开始浮躁了， 不好好工作，怎么办呢·····	108
管理现象 39	爱人插手我的管理工作，该怎么办呢·····	110
管理现象 40	主管出差了，我在这资历最老，我说的算， 你们听我的就行·····	112
管理现象 41	我给员工的提成也不少，你说为啥销量直线上升， 但利润却没上去啊·····	114
管理现象 42	我拿钱带员工免费玩，给员工福利， 员工为啥就知足呢·····	117
管理现象 43	这位员工跟了我这么多年，也算是核心员工了， 给他的工资最多，为啥就离职了呢·····	120
管理现象 44	人心难测啊，入股的时候大家说多个人多份力量， 赚钱大家一起分，结果怎么就卷钱跑了呢·····	122
管理现象 45	老陈是老员工，你是新员工， 给他多加薪很正常·····	124
管理现象 46	这是综合各种因素才给你安排的岗位， 升职机会还是有的·····	126
管理现象 47	多亏了我们这些明智的管理者， 要不公司早完蛋了·····	128
管理现象 48	新员工很有能力，要的薪资比老员工还高， 怎么给他定底薪呢·····	131

下篇 管理者自我修炼的那些“小事”

第5章 推己及人：遵守行为准则，员工才能“服你”·····		135
管理现象 49	我是企业老总，哪有时间记住 一个小员工的名字·····	135

- 管理现象 50 下次业绩好了，肯定给大家更多的奖金，这次就不给了，希望你们不要抱怨…………… 137
- 管理现象 51 公司问题这么多，我身为管理者抱怨一下怎么了…………… 140
- 管理现象 52 你做事怎么拖拖拉拉的…………… 142
- 管理现象 53 关于这个问题，还有刚才讲的那个问题，都是很重要的问题，还有那个问题…………… 145
- 管理现象 54 我会不断提升自己的能力，带领大家进步…………… 147
- 管理现象 55 管理者只有多读书，才能提高自己的人格魅力…………… 149
- 管理现象 56 不管是管理者还是员工，都要不断提升自己的能力，做到让别人无法替代，才能勇闯天下…………… 152
- 管理现象 57 让你们讲笑话不是为难你们，是为了让你们多多参与团队活动…………… 156
- 管理现象 58 我是管理者，迟到怎么了？我是为了公司喝酒应酬才迟到的…………… 158
- 管理现象 59 身为员工，就要学会奉献…………… 161
- 管理现象 60 这事以前就是这么干的，这次准行，你们听我的就行了…………… 163
- 管理现象 61 虽然以前跟他是同事，但是我现在是领导了，也要树立自己的权威吧…………… 166
- 第 6 章 处变不惊：面对问题，心态决定胜败…………… 170**
- 管理现象 62 年轻员工脾气太大，批评两句就不开心，说辞职就辞职，管理他们就得有点儿年轻人的心态…………… 170
- 管理现象 63 我都快成员工眼中的敌人了，总感觉他们在跟我打游击…………… 172
- 管理现象 64 老刘，你跟我干了那么多年，小李是年轻员工，他提的建议我不听，放心吧…………… 175
- 管理现象 65 管理者要跟员工一起制定时间计划表…………… 178
- 管理现象 66 你有没有认真工作，业绩这么差，还好意思跟我提关心…………… 180
- 管理现象 67 员工的建议不重要，我是公司领导，

	我说了算.....	182
管理现象 68	没客户就没利润, 员工有压力, 我身为管理者压力更大.....	185
管理现象 69	一个新来的小孩, 就敢天天说大话.....	188
管理现象 70	这名员工要超过我啊.....	191
管理现象 71	不说企业快倒闭了骗骗员工, 员工能有动力工作吗.....	193
管理现象 72	小赵做事情不用脑子, 骂他笨没问题.....	196
第 7 章 人心向背: 文化修炼, 员工认可才行.....		200
管理现象 73	能加班就干, 不能加班就走人.....	200
管理现象 74	我的团队就要把第一文化推崇到极致! 你们做事情要一次性做对.....	203
管理现象 75	这事我交给你了, 你就大胆去做, 多做多错多成长.....	205
管理现象 76	员工做事情怎么就不能多想想这事 有什么好处呢.....	207
管理现象 77	员工是否快乐不重要, 客户快乐才最重要.....	210
管理现象 78	我们公司员工之间一点儿矛盾都没有, 真可谓一点儿大事都没有啊.....	213
管理现象 79	员工跟我关系不错, 你说我怎么批评他啊.....	215
管理现象 80	这名员工总抱怨, 他爱说什么说什么, 不爱干就辞职, 我不爱管他.....	218
管理现象 81	做事情必须做好危机预警, 否则别做.....	221
管理现象 82	客户再刁钻也是客户, 他能提出意见就证明他在乎我们.....	223
管理现象 83	员工一点儿集体意识都没有.....	225
管理现象 84	管理员工就要靠员工手册.....	227
管理现象 85	这个方案不错, 那个方案也挺好, 到底用哪个好呢.....	229
管理现象 86	把员工叫到办公室就为了跟他多沟通, 他怎么就以为是找他麻烦呢.....	231
管理现象 87	带着员工“玩”比带着员工“吃”好处多.....	234
管理现象 88	员工的私事少拿到公司来说.....	236

上篇 管理员工的那些“小事”

第1章 知人善任：识人用人， 必须要准要稳

管理现象 /

招人好难啊，留着以前的员工勉强干吧，要不咋办

【案例】

北京市朝阳区的徐总跟我抱怨：“我们这个行业招人真的好难啊，尤其是销售型员工。你也知道，这个行业底薪不算高，高收入靠的是提成，很多员工都很难坚持下来，流动性实在太大了！”听了徐总的抱怨，我就问他：“那你感觉怎么做比较好呢？”徐总说：“只能留着老员工继续干，毕竟老员工干的时间久，对工作比较熟悉，他们自己还有一些稳定的客源，在这个基础上陆续招新人到团队里。有时候老员工犯了一些小错误，我也只能睁一只眼闭一只眼，也不能批评得太狠！走一个老员工无所谓，如果一起走了，那企业怎么办呢？不就陷入瘫痪了吗？”听了徐总的话，我笑着问他：“老徐啊，你到了怕员工的地步了？就那么怕老员工走啊？”

【典型特征】

销售型企业招人好难啊！

现在的毕业生眼高手低，觉得销售工作底薪低，不想来！

还是留着老员工继续干吧，老员工如果一起走了，企业就陷入瘫痪了。

【特征分析】

№ 行业普遍现象——底薪低

很多管理者都会跟我反映一个问题：现在企业招人难，尤其是销

售岗位的员工。许多年轻人都觉得干销售没面子，特别是刚毕业的大学生普遍存在眼高手低的心态。这种情况最重要的一个原因是很多人觉得销售岗位底薪太低，如果没有业绩还没有文职赚得多。所以即使通过面试，很多人经过几番考虑也都选择不来。这就是很多销售型企业的管理者比较苦恼的地方。

底薪低是行业普遍的现象，除去底薪低这个客观因素，各位管理者有没有思考过还有什么其他原因也会造成企业招人难呢？

№ 企业核心文化不清晰

企业核心文化包括两点，即企业价值观和企业愿景。企业价值观是企业及员工的共同价值取向。只有大多数人认可的价值观才是企业价值观。企业推崇的价值观是企业日常经营与管理的依据。企业内部有了共同明确的价值观，员工在日常工作中才会有动力。

需要注意一点，企业价值观不同于个人价值观。个人价值观是个人持有的，企业价值观是所有员工共同持有的。部分企业在构造价值观的过程中，过于强调企业的作用，忽视了员工的存在，造成的结果就是员工在日常工作中不能充分展现自己的价值。

如今很多企业管理者都抱着这种心态：你是我的员工，员工就得听管理者的，员工是企业花钱雇来的，我让你怎么干你就得怎么干。这类管理者普遍采取一人独大的思想，这种顽固的思想极大地约束了员工的创造性，忽视了员工的感受，必然会引起员工的反感情绪。造成的结果就是即使企业招聘到员工，可能员工工作不了几天就离职了！

企业愿景不明确。现代管理学之父彼得·德鲁克认为，企业需要解决三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么样？第三个问题，我们的企业应该是什么样的？这三个问题结合起来就是企业的愿景。把这三个问题简化来说就是：管理者有没有对你的企业做一个精准的定位；你的企业未来要发展成什么样；企业的目标是什么。比如某行业的一个企业，现在产值××元；企业规划未来三年发展成该行业第一名；企业目标就是每年达到××倍业绩增长等。

制定明确的企业愿景可以让应聘者对企业有更多的了解，公司对

自己的企业愿景阐述模糊会大大降低招聘的成功率。

No 招聘方式单一

企业出现招人难的状况，还有一个很重要的原因，就是招聘方式存在问题。很多企业依然采用传统的招聘方式，比如在一些招聘网站上发布招聘信息，这种招聘方式渠道窄，获取的信息量有限，不能很好地招到人才。

【解决之道】

如果企业在招聘员工时能像销售自己的商品一样，将企业“推销”给面试者，相信招聘效果肯定会大大提升。管理者要懂得采取营销思维招聘员工，这就要求企业招聘时必须坚持以下几个原则。

No 找到饥渴人群

一名合格的销售人员在销售商品之前，一定会锁定饥渴人群，找到自己的销售目标，只有这样做才能达成自己的业绩。世界闻名的肯德基快餐店，在寻找饥渴人群方面做得非常到位。虽然很多信息表明汉堡是一种高油脂、高热量食物，但为什么还有很多人会选择购买呢？其实肯德基在发展初期就给自己做了一个明确的定位——快餐。在开店选址上一般都是火车站、飞机场、大型购物中心或者是人群密集的商业街，在这些地点找饥渴人群——忙人！比如我今天赶飞机，没有多少剩余时间，那可能就会选择简单方便的快餐。一款肯德基食品只需要几分钟就可以送到顾客面前，正是抓住了人们的需求，肯德基才能风靡全球。

管理者在招聘员工的时候，也要找对饥渴人群。明确员工想要在企业得到什么，企业能给他什么。只要掌握好这个原则，企业招聘就会变得简单快捷。比如有些面试者就是希望能够在企业中得到历练，不怕吃苦，希望从基层做起，那么企业就可以给他安排一个从零做起的岗位。只要这个员工是积极向上、认同企业价值观、相信企业愿景会实现的人，企业就可以接纳他，为企业所用。

No 给予一个无法抗拒的“报价”

如果管理者能够招聘到一名人才，多给他些薪酬又如何？重要的

是他能否给企业带来更高的利润。管理者不应该为了一点“小钱”而忽略了“大钱”。

这里的“报价”不单单是薪酬，还包括企业卖点。企业卖点就是公司的品牌价值，管理者如果能将企业卖点一一展现给应聘者，这对于宣传公司的影响力也会起到至关重要的作用，从而提升公司的“报价”。比如，可以采用企业宣传视频、PPT等方式宣传企业卖点。

№ 卖给员工“第二杯”

肯德基内部员工守则规定，肯德基店面必须要收拾得干干净净，员工上班要穿戴整齐，配戴肯德基的胸牌，在面对客户的时候要时刻保持微笑。这些守则的目的其实就是为了吸引客户，实现利益的转换。

同样的道理，一个企业只有文化氛围浓厚、团队建设完善、薪酬考核制度合理，员工才会忠心，才会把朋友介绍到自己的公司，实现“第二杯”效应。这就是前文提到的用营销思维招聘员工，招不到员工的问题也就迎刃而解了。

用对待客户的态度对待员工，员工才会更加珍惜在公司的“机会”。

№ 几种招聘方式

首先，可以使用智联招聘、前程无忧等网站招聘方式。这种招聘方式比较普遍，面试者可以直接把简历投到网站上，面试官可以直接对简历进行筛选，对于符合企业要求的可以继续面谈。

其次，可以采用校园招聘和社会招聘。这两种方式需要企业与高校或社会人力资源结构合作。这两种方式相对直接，可以直接与面试者面谈。

第三，可以采用手机端招聘APP进行招聘，比如目前比较流行的BOSS直聘等。BOSS直聘是一款新型的招聘软件，面试官和面试者可以通过APP直接聊天，既可以发文字消息也可以发语音消息。通过线上聊天的方式，面试官可以对应聘者进行直观了解。如果应聘者不符合企业的招聘条件，将被直接淘汰，免去了面试的过程，大大节省了双方的时间，加快了招聘速度。

【现象启示】

企业在进行招聘时，不能抱有救世主心态，不能期望值过高。管理者必须学会新的招聘方式，这样才能保证人才不断补充，保持企业长久的活力，促进企业不断发展与进步。

管理现象 2

老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理你们

【案例】

最近，南宁市的韩总做了一次人事调动，任命老张做销售部经理。老张是一位有着多年工作经验的老员工，业绩也不错。本来是件皆大欢喜的事，但是老张做了几个月销售经理后，团队中却出现了很多怨言。“你说老张有什么好的，不就是工作经验多，韩总让他当经理，他会管理吗？”“他业务再好有啥用，我们就是不服他，我业绩跟他一样，为啥不选我？”很多新员工也认为老张在团队管理上存在很多问题。韩总态度也很明确，老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理团队！我了解了这个情况后，经过几番调研发现，老张的业务能力没话说，团队管理水平确实一般，于是将这个情况反馈给韩总。韩总碍于老张是老员工，说不能把他直接撤职，还说这样太有损老张的面子了。于是我给韩总提了一个解决办法，就是找个有业绩的年轻员工给老张当副手，因为年轻人好交流，这样也能稳住人心。

【典型特征】

老张就是有业绩，有工作经验，凭这些就能管理你们！

有业绩就能做好团队管理。

你们要是也有业绩，也能当上管理者。

【特征分析】

No 1 吕布之死

“我在这个行业摸爬滚打十几年了，我吃的盐比你吃的米还多，我