

不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友

BUHUI DAITUANDUI
NIJI ZIJI LEI



不会带团队 你就自己累

不会带团队，你拿什么赢别人？

郭一桢◎著

精华版

★★★★★

带野心
会激励

带状态
会沟通

带气场
懂培训

带欲望
懂授权

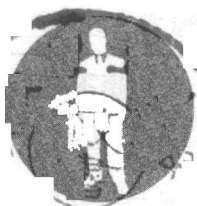
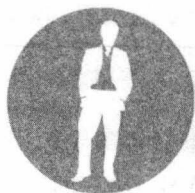
“带团队”比“会做事”更重要

煤炭工业出版社

不会带团队 你就自己累

不会带团队，你拿什么赢别人？

郭一桢◎著



煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

不会带团队 你就自己累 / 郭一桢著. -- 北京:
煤炭工业出版社, 2017

ISBN 978 - 7 - 5020 - 6256 - 9

I. ①不… II. ①郭… 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 284093 号

不会带团队 你就自己累

著 者 郭一桢
责任编辑 刘少辉
封面设计 朝圣设计·阿正

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
电 话 010 - 84657898 (总编室)
010 - 64018321 (发行部) 010 - 84657880 (读者服务部)
电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn
印 刷 北京亚通印刷有限责任公司
经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm¹/₁₆ 印张 18 字数 270 千字
版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
社内编号 9136 定价 48.00 元



版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010 - 84657880

前 言

齐国的大将田忌很喜欢赛马。有一回他和齐威王约定一次比赛。他们把各自的马分成上、中、下三等，比赛的时候，上等马对上等马，中等马对中等马，下等马对下等马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的强，三场比赛下来，田忌都输了。田忌觉得很扫兴，垂头丧气地准备离开赛马场。

田忌的好朋友孙臆看到了，告诉田忌说：“你再同他赛一次，我能让你取胜。”田忌疑惑地看着孙臆：“你是说另换几匹马？”

孙臆摇摇头，说：“一匹也不用换。”

田忌半信半疑地同意了。比赛的那天，孙臆让田忌用下等马对齐威王的上等马，第一场输了。接着进行第二场比赛。孙臆让田忌拿上等马对齐威王的中等马，胜了第二场。第三场，田忌拿中等马对齐威王的下等马，又胜了一场。两胜一输，田忌赢了齐威王。

马还是原来的马，只是调换了一下出场顺序，就转败为胜。这说明什么？一件事的成败，决策都是关键。

同样的道理，企业管理的关键在于带人、带团队。俗话说一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮，任何情况下，单靠自己一个人的力量是不

不会带团队 你就自己累

够的，带领团队也是如此。高明的领导者，不会事无巨细地管，因为他们知道这样只会让自己疲惫不堪。高明的领导者懂得带领团队，懂得充分发挥团队中每个成员的聪明才智，让他们不断提高，不断进步，懂得激励成员的工作热情，培养成员的工作能力，使其一起打拼的同时发挥出各自的优势，还能独当一面……

然而，在企业中总有一些领导者，他们能力强，技术好，但带领的团队却不理想，成员提不起精神，团队看不到绩效。每个人都希望自己所带领的团队所向无敌，那么如何打造出一支永远充满活力的过硬团队呢？

《不会带团队 你就自己累》以中肯的态度告诉大家如何带领团队。本书分三部分，从激励、授权、育人、凝聚人心等十五个角度告诉大家如何带领团队，如何培养团队成员的激情、野心。

本书没有说教，只有中肯的建议，阅读本书你可以知道：

告诉员工自己期望得到什么结果，而不告诉他应该怎样去做；

知人善任，把不同类型的员工放在不同的岗位上，才不会一个人累到死；

把团队气场、状态培养好，才能“激”起大家的干劲儿；

分割目标，才能保持团队持续奋斗的欲望，实现终极目标；

在员工情绪低落时鼓励他，在情绪过高时泼点冷水；

带野心，带状态，带气场，带欲望；会激励，会沟通；懂培训，懂授权……掌握了本书里讲述的这些技巧，你带队的本领会更上一层楼。

目 录

上篇 主将无能，累死三军

第一章 管好自己，才能带好团队

身先士卒，把自己先变成干将 /002

到员工中去，让大家感受到你的存在 /004

气可鼓，不可泄 /007

控制好情绪，带领好团队 /009

容人之私，懂得“人之常情” /011

运筹帷幄，才会决胜千里 /013

第二章 不凭权力树威，要靠智慧带队

以心换心，多做感情投资 /016

做出些举措，让下属看到你的能力 /019

适当的时候可以摆摆架子 /021

就事论事的批评才能带来触动 /023

永葆求胜意识 /026

亮起身份，树起权威 /028

第三章 搞好团队气氛，全世界都会为你让路

让员工敬畏你而不是害怕你 /030

给下属创造一个好的工作氛围 /032

满足员工内心最深切的渴望 /035

别把目光总锁定在别人的错误上 /037

不特殊化，不另眼相待 /040

将团队创造出家的感觉 /042

第四章 不懂培养人，受累的只能是自己

扶植员工，培养能挑“大梁”的人 /044

把心理素质好的人提起来 /047

你对下属说出期望，他会给你希望 /049

以欣赏的眼光观察下属的优点，他会更振奋 /052

把合适的人放在合适的位置 /055

因材施教，别把培训当成过场戏 /057

把员工当成财富，他才能为你创造财富 /060

知人善任，就不会一个人累到死 /062

中篇 火车跑得快，全靠车头带

第五章 带素养：团队打天下，素养定江山

推诿扯皮，再优秀的团队都会被牵制 /066

搞不好制度，团队就是散沙一盘 /069

好习惯让团队长治久安 /071

关注团队里那些爱学习、进取的人 /074

挖掘潜力，释放团队最大能量 /076



骄兵必败，谨防团队过度自信 /079

第六章 带野心：有野心的团队才有战斗力

有胆有识、敢作敢为，好团队的根性 /082

给大家一个兴奋起来的目标 /084

没有什么比共同的远景更锐不可当 /086

有挑战，才会有超越 /089

向不可能说“不” /091

用考核来激发团队战斗力 /094

进步没有上限，拆掉晋升之路的天花板 /096

“激”起大家的干劲儿来 /098

第七章 带欲望：没有欲望何谈业绩

把团队的赚钱欲望激发出来 /102

分割目标，保持团队持续奋斗的欲望 /105

清晰地列出每个人所能达到的绩效 /107

给他知遇之恩，他必效命于你 /110

一荣俱荣，一损俱损 /113

激发工作欲望，末位淘汰是个好办法 /115

精神激励，产生追求成功的欲望 /118

成功与否，都无须责罚 /120

第八章 带状态：有状态，才有竞争力

把关注的目光投在员工的态度上 /123

营造危机感，调整团队状态的良策 /125

引爆激情，让团队成员跑起来 /127

恩威并施，让桀骜不驯者收敛 /129

目标 + 实干，才能成就希望 /132

适时赞扬，及时感谢 /135

对触犯“天条”的人严惩不贷 /138

把团队成员的抱怨处理好 /139

给安于现状的员工来点压力和刺激 /141

第九章 带气场：团队没气场，企业没底气

员工斗志昂扬，企业怎能不兴旺 /145

找个榜样让大家来效仿 /148

别让害群之马影响到团队气场 /151

忍痛割爱，请犯众怒的骨干下课 /153

价值观不同，不相为谋 /156

注入能量时，让“空降兵”软着陆 /158

把与团队气场不符的人换下来 /160

去除团队里的“绊脚石” /163

让恃才傲物者看到你的良苦用心 /165

第十章 带人心：上下一心，众志成城

上级给一尺，下级还一丈 /168

鼓励员工说出心里的不快 /170

说理和命令相结合 /172

叫出员工的名字，让他感受到重视 /174

让别人成为英雄 /179

注重人文关怀，加强情感交流 /181



- 利用下属的家属聚拢其心 /182
- 善待老员工，下属看得见 /185
- 对无心之错，该宽恕时就宽恕 /187

下篇 招数用对，自己不累

第十一章 激励：刚柔并济，软硬兼施

- 压力管理与奖励管理双管齐下 /192
- 处罚或奖惩，必须有标准 /195
- 给低落者以鼓励，给过度兴奋者泼点冷水 /197
- 对员工该肯定时肯定，该奖励时奖励 /200
- 奖励注意时效，做事事半功倍 /202
- 高收入总是带有诱惑力 /204
- 精神激励，让员工生死相许的“软投资” /206
- 当塔底，创双赢 /208
- 刺激自尊与好胜心，比说教要好得多 /211
- 找到最强烈的需求，然后再进行激励 /214

第十二章 授权：有所为，有所不为

- 掐着脖子工作的团队看不到未来 /217
- 让更多的人参与到决策中来 /219
- 指导，比指挥更重要 /221
- 把权利和利益适当让给员工 /224
- 做好规划和分析，适度收放 /226
- 充分信任，越信任越成功 /229
- 警惕逆向授权 /231

第十三章 沟通：交流不畅，努力白费

- 沟通不到位，努力全白费 /235
- 沟通姿态比沟通内容更重要 /237
- 坦诚，才会高效 /239
- 先抚平情绪，再进行沟通 /241
- 目标策略，打破沟通樊篱的绝技 /244
- 多提问，建立开放的沟通机制 /246
- 采用对方熟悉的话语，沟通更有效 /248
- 掌握让人欣然接受的批评沟通技巧 /250

第十四章 培训：把团队做强，把事情做大

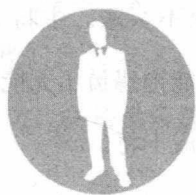
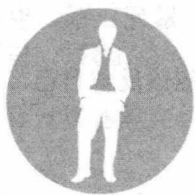
- 对员工的培训是最好的投资 /256
- 采用“水涨船高”式的人才培养方式 /258
- 构建“红绿灯”系统，培训团队的规则意识 /259
- 培养核心人物的忠诚度 /261
- 以文化塑造向心力 /262

第十五章 用人：物尽其用，人尽其才

- 合适的人在合适的位置才能放光芒 /264
- 辨明成员角色，创建高效团队的基础 /266
- 搭配好人才，1+1>2/268
- 大材小用是浪费，小材大用也是浪费 /270
- 短中蕴长，短中见长 /273
- 无功即是过，庸碌也是错 /276

上 篇

主将无能，累死三军



第一章 管好自己，才能带好团队

身先士卒，把自己先变成干将

有时候，我们抱怨自己的属下不努力，部门业绩差，员工偷懒工作不积极，自己一个人又做领导又当员工，一天下来忙得头昏脑胀不说，员工还不领情，老板也不买账。主将无能，累死三军，也累死自己！团队绩效差，领导者不能抱怨员工无能，而应该反省自己，先把自己变成干将，才能把员工变成干将。

每个人都希望自己所带领的团队是一个所向无敌的团队，那么如何打造出一支永远充满活力的过硬团队？

这就需要带头人要“身先士卒”！所谓“其身正，不令而行”，作为团队带头人，要时刻作出表率，身体力行，这样员工才能追随你，信服你，才会努力完成你交给的任务。

富有领袖气质的团队带领人往往懂得为他人树立榜样，他们乐于以衡量他人的同一标准来约束自己。

以色列陆军对带头作用抱着特别认真的态度，在作战时，指挥官



都在最前面。以色列军队告诉他的军官说：“假如你是军官，这就是你付出的代价，你必须走在最前面。”以色列人在战场上就真的这样做。每次和邻国作战时，他们都实践这项理论。尽管军官的伤亡因此占全世界陆军的第一位，他们仍然如此做，因为他们知道带头人必须走在所有部属的前面。以色列正因为如此而拥有了一支常胜军。

带头人之所以身先士卒，是因为这样表明了自己对事业的一种坚定信念。身先士卒为自己的尽职尽责提供了确凿的证据，它表明带头人愿意亲身实践。身先士卒，以身作则，并在重要事情上倾注大量的时间和精力，便会成为人们仿效的榜样。

下面这个例子就是富有领袖气质的团队带领人身先士卒，实实在在说到做到。

在第一次世界大战期间，麦克阿瑟将军下属的一位指挥官米诺赫尔将军说：“我怕总有一天我们会失去他，因为在战况最危急的时候，士兵们会发现他就在他们身边。在每次前进的时候，他总是带着军帽，手拿着马鞭，和先头部队在一起。他是激励士气的最大资源，他这个师都忠于他。”这就难怪只有 38 岁，麦克阿瑟就升到准将。麦克阿瑟是富有领袖气质的带头人的楷模。

榜样能给人巨大的影响，富有领袖气质的团队带领者都明白这个道理。美国前副总统林伯特·汉弗莱说：“我们不应该一个人前进，而要吸引别人跟我们一起前进。这个试验人人都必须做。”这就是说，以身作则是富有领袖气质的领导者的一股强大的力量。与你并肩前进的人总是比跟在你后面走的人更努力，也走得更远。

春秋时期，齐、晋两国陈兵于谷。战争开始时，齐军势强，齐侯

扬言要等消灭了晋军以后再回来吃早饭。相比之下，处于劣势的晋国军队的将领们认识到一旦主将退却，战争的失败是必然的。于是众将不顾受伤严重，互相勉励，同仇敌忾。

晋军统帅郤克被箭所伤，鲜血直流到战靴，在这种情况下，他依然奋力擂战鼓不停。郤克被箭伤及肘部，鲜血染红了战车的车轮，他却忍受着极大的疼痛坚持着。另一名主将郑丘缓坚决地表示一旦自己有危险，大家也要推着战车往前冲。晋军的将领们就是这样以准备去牺牲的精神，在战斗中奋勇搏击，激励了全军的将士，使晋军最终取得了彻底胜利。晋军兴高采烈地围绕着华柱山奔跑了三圈以祝贺胜利。

诺贝尔和平奖获得者阿尔伯特·施韦泽说：“在工作中榜样并不是什么主要的事情，但那却是唯一的事情。”富有领袖气质的团队带头人知道，伟大的梦想并非单靠个人就能独立实现，要靠大家群策群力地共同努力，而领导楷模则会赢得大家的全力支持与协助。

到员工中去，让大家感受到你的存在

在企业里，有这样一些团队带领人：他们靠在舒服的椅背上玩着微信，聊着闲天，却对员工指手画脚；还有些人，他们隔空喊话，高高在上地布置任务，从不认真思考这个任务该怎么和属下一起更好地完成，任务来了，布置下去就算交差。殊不知，这种带队方式会失去员工的信任和热情，甚至会损害到企业的利益。只有懂得走到员工中去，让员工感受到你的存在，这样他们才能更出色地完成任

其实，团队带领人的身份就像推销员，在推销的时候，我们不会



盲目地去问“我们要什么”，而首先会考虑“对方需要什么，价值是什么，目标是什么，期望获得的成果是什么”。

想要获得这些问题的答案，带头人就一定要到员工中间去，而不是通过制度、命令或者其他呆板的条条框框去体现自己的职能。向员工“推销”管理，目的是使员工理解管理并乐于接受管理，而不是对员工施加压力或者约束员工的行为。

优秀的团队带领人必定是指挥家或者教练，试图让员工理解自己的管理，而不只是简单的“传话筒”。

L先生是一家大型企业G公司的一个基层领导者，手下有8个员工。L先生工作勤恳，为人谦和，对每一个下属都会给予一些关怀和照顾，所以跟大家的关系还算不错。他有一个最大的特点，就是他对他的直接领导是言听计从，领导安排什么，他马上向下属贯彻什么。

一旦下属提出异议，他马上便说：“领导说了，就照这样执行。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不照这样做，出了问题你得自己担着。”下属一听觉得也有道理，于是便开始认真执行。

但渐渐地下属有了不明白的地方，也就不再问他，而是隔着他直接请示更高领导，因为大家知道跟他说了也没有用，他还得去请示领导。L先生还遇到了一件烦心事：手下有个人开始直接跟他“顶牛”，公然不再听从他的指挥，他早就想把一些“害群之马”开掉，但苦于没有办法，他发现自己现在连这点权力都行使不灵了。他的“无能”渐渐被传播开来，以至于其他原本“听话”的下属也开始不拿他当回事了。

这就是带领人只把自己当成“传话筒”的后果。一个懂得带领团队的人，是绝不会只做传声筒的，面临任务时，他们会思考这个任务怎

么完成，怎么恰当地表达会被下属欣然接受，怎么分工才能高效……他们不会高高在上，他们会和员工在一起，即使自己不参与工作也会站在员工中间，让团队成员知道领导一直在关注着他们，这样大家才会卖命工作，努力完成上级交代的工作。

雷·克拉克是麦当劳快餐店的创始人，他有个习惯，就是不喜欢在办公室办公，他的大部分时间用在了“走动管理”上，到所有的分公司和部门多走走、看看、听听、问问，收集大家对公司的意见。

麦当劳公司曾有一段时间面临严重的亏损，克拉克用他的“走动管理”在各公司发现了一个很严重的问题——官僚作风盛行。公司的各部门经理都有一个很不好的习惯，喜欢靠在舒服的椅背上对员工指手画脚，把很多时间浪费在抽烟、喝咖啡和闲聊上。

克拉克对此十分生气，于是他下令：“把所有经理的椅背都锯掉，马上执行。”命令下得很快，执行得也很快，不出一个星期，每个经理的椅背都被锯掉了。

锯掉椅背后，经理们对克拉克的做法很不理解，甚至还很气恼。椅背锯掉了就不能像以前那样舒服地靠着它抽烟喝咖啡了，于是大家都走出办公室，学着老板的做法到各部门基层走走、看看、听听、问问。很快，他们就发现了管理当中出现的问题，领悟了克拉克锯掉椅背的用意。于是，他们及时调整管理方案，现场解决存在的问题，终于使公司扭亏为盈。

克拉克带领团队的方式，为我们带领团队提供了一种极佳的指导方法。走动管理体现了上级对下级或对客户的一种关怀。通过面对面的接触，我们常常可以更好地对下级进行指导，同下级直接交换意见，特