

不懂带团队 怎么拼职场



老业务新主管谭群的
带人熬人笔记

谭吉会 罗宏波◎著

5800万基层经理
都要面对的关键问题



提升团队正能量

改变管理者思维

统一思想、成卓越

学思维、练沟通

冲业绩、带手下

6大场景

34幕小剧情

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

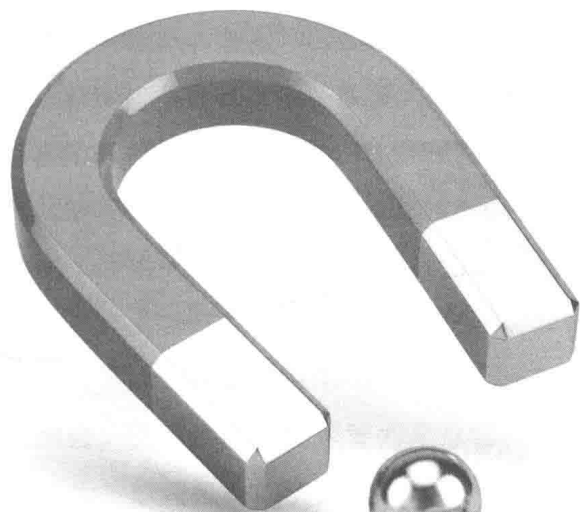
ARCTIME

时代出版

不懂带团队 怎么拼职场

老业务新主管谭群的
带人熬人笔记

谭吉会 罗宏波◎著



APPTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带团队, 怎么拼职场 / 谭吉会, 罗宏波著. --北京: 北京时代华文书局, 2014.10
ISBN 978-7-80769-893-7

I. ①不… II. ①谭… ②罗… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第238635号

不懂带团队, 怎么拼职场

著 者 | 谭吉会 罗宏波

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 梁 静

策划编辑 | 高 楠

装帧设计 | 胡椒设计

营销支持 | 周莹莹

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 16.75

字 数 | 216千字

版 次 | 2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-893-7

定 价 | 36.00元

版权所有, 侵权必究

推荐序

幸福人寿保险股份有限公司董事长 李传学

团队管理一直是企业管理的重中之重。

身为一个领导,如果他不擅长团队管理,在团队管理上做得一塌糊涂,即使他在其他方面如技术攻坚、市场开发等有所特长,也可以说,他的领导是失败的,起码是不成功的。因为团队管理成了他成功的“短板”、“软肋”。有的时候,看企业成功,不比谁做的事多,只看谁犯的错少。

任何企业要想持续发展,必然先要解决好团队的管理问题。因此,能不能带好团队,就是决定职场人能走多远的关键所在。可以说,优秀的团队管理能力是有志于获取更大成功的职场人的必备技能。

在实际的团队管理工作中,我们经常遇到诸多现实问题,尤其是由人性的缺陷带来的种种问题,正是这些问题对我们“1+1=2”的简单逻辑造成了巨大的冲击,让我们体会到,原来很多时候人多了力量未必会更大。事实上,只有那些具备优秀团队管理能力的人才能够激发团队成员的能力,从而达到“1+1=2”甚至“1+1>2”的效果。

那么,优秀的团队管理能力是从何而来的?世界管理大师彼得·德鲁克认为,管理是一门实践的艺术——这于本人来说也颇有同感。想做个好的团队管理者,既要掌握管理知识,更要有长期的实践摸索。在中国当代众多的企业家中,虽然没有几个是管理学科班出身的,但他们通

过长期的学习和实践逐渐懂得了如何带领团队，就如我们不必专门去学厨艺，最终也能通过年长日久的实践做出可口的饭菜。

谭吉会有着丰富的管理经验，尤其是带队伍的经验，他的处女作《看懂中国保险的第一本书》在成为行业畅销书以后，又推出了新作《不懂带团队，怎么拼职场》，当他请我为他的新书作序的时候，我欣然应允。这本书将他总结的自身的管理经验，以“职场小说”的形式表达出来，向我们展现了主人公谭群在团队管理岗位上成长、成熟的过程。通过简洁有趣的描述，翔实动人的案例，为我们揭示了团队管理的真谛，告诉我们究竟应该如何打造优秀的团队，实现个人的职场发展。

我相信，谭群的故事也是很多年轻管理者的故事，谭群遇到的问题也是所有管理者可能遇到的问题。每位读者都能借助阅读本书了解这些问题出现的因由，并以最合适的方法解决它们。

作者序一

谭吉会

朋友们说我的适应能力特别强，在工作环境反差很大的情况下，仍然可以游刃有余。我全当是朋友们在夸我。不过，我喜欢挑战，不愿意做循规蹈矩的事情，这的确是不假。

在宁静的大学校园工作了九年以后，我忽然间投身到硝烟弥漫的商场，而且是极富挑战性的保险行业。17年的时间，我参与见证了中国保险业早期的快速成长，却在做得风生水起的时候，莫名其妙成了“宅男”，出版了处女作《看懂中国保险的第一本书》，荣幸地成为2013年的行业畅销书。如今，我开始经营观赏石，在欣赏大自然鬼斧神工般的杰作过程中，寻求另一种生活的美。

虽然身处悠哉的环境，但是，多年销售管理工作中成败得失的经历时常映入脑海。曾经，一个自以为是的管理者把我一手打造的优秀团队管得七零八落，每想到这件事，我不免会有“如猪的对手更胜如狼的对手”的愤慨。中国自古不缺“岳飞”，然而一个“秦桧”就能干掉一千个“岳飞”！然而，当心平气和的时候，我也会反思自己当年的义愤是否适当。就在这种不断的愤慨和反思中，我对管理工作做出了系统性的思考和总结。

对于任何企业来说，团队都是赖以生存的基石。而面对激烈竞争的今天，企业要想脱颖而出，一定离不开优秀的团队，要有优秀的团队，

优秀的团队管理者必不可少。但在现实中，优秀的团队管理者并不多见。为什么这么说？因为一个人但凡能成长为优秀的团队管理者，就必然要被公司委以重任，成为更高阶的管理者，而那些不够优秀的团队管理者则会被淘汰，这样一来，团队管理者就难免处于紧缺的状态。所以我说，在这个时代，优秀的团队管理者才是企业最稀缺的资源。

会不会带团队，就决定了你是否能成为公司不可或缺的人才。

我的师弟罗宏波，有着成功的创业经验，他的公司业务已经遍及全国。他在创业历程中，也不可避免地遇到了如何提升员工团队管理能力的问题。当我们交流这个话题的时候，竟然不谋而合，因此，我们把各自对团队管理和干部队伍建设的感受做了一个系统的梳理，共同完成了这本书。

如今，图书市场上的管理书籍可谓汗牛充栋，各种管理理论更是层出不穷。虽然我们也经常给同行的企业做管理培训，但并不觉得自己是什么管理大师。在这里，我们只是把我们自己的亲身经历和对管理的感受与总结通过文字进行了整理，并以讲故事的方式把它讲了出来，希望能为有志于成为优秀团队管理者的年轻人提供一点帮助。

我不敢保证，也不敢奢望，身在职场的朋友们看了本书之后都能成为优秀的团队管理者。但我知道，有感觉的读者，总能从本书中读出自己想要的东西；而没有感觉的读者，总是会错过自己想要的东西。或者，他们根本不知道自己想要的是什么。

作者序二

罗宏波

有句老话叫“不想当将军的士兵不是好士兵。”没有不想升职的职场人。很多在业务岗位上表现优异的年轻人，都有机会面对“升职”的问题。升职意味着什么？意味着你要走入管理层，你要从一个被管的人变成管人的人。

不幸的是，很多称职的业务高手在晋升为管理者之后，却突然不称职了：团队业绩一塌糊涂，团队员工怨声载道，士气低迷，整个部门乌烟瘴气，最后不得已又回到原职，甚至干脆辞职走人，好像升职反倒是害了他们。

究竟是谁害了这些职场精英？

——其实没有别人。是他们自己没有适应自身角色的转换。

首先说，他们习惯了优秀。即使成了菜鸟级的管理者，也觉得自己在各方面还是最优秀的，于是团队成员就变得一无是处。这种盲目自信的思维，正是导致他们失败的关键因素之一。

除此之外，他们对管理一知半解。他们少得可怜的“管理经验”，可能只是来自对上一任管理者的观察。他们观察到了什么？“领头儿的在前边吆喝了一声，大伙儿摩拳擦掌，冲上去就干，然后超额完成任务，团队皆大欢喜。”可是，带团队真是这么简单的事情吗？

如果带团队这么轻松，那这个社会就太不公平了——那一大群不劳而获的家伙，他们凭什么只是指手画脚地动动嘴皮子，就能领到高我们5倍的薪水？

这样对比着想一想，我们就不得不承认：带团队确实是一门技术活儿！

作为新晋升的菜鸟管理者，你该如何学习、掌握带团队这门技术呢？这本《不懂带团队，怎么拼职场》就为你提供了不可多得的参考。

这本书用小说为框架，让你随着主人公“谭群”的职场升职经历，身临其境地去面对一系列管理问题，在剖析、解决这些问题的过程中，你会逐渐体会到管理的真谛，进而学会如何带出优秀的团队。

吉会是个闲不住的人。他当过大学老师，做过销售，做过总经理，做过培训，出过畅销书，做的时间最长的工作还是管理，因为他的善于总结和创新，他提出的很多管理理念也总是鲜明而实用，直到现在，他的一些管理理念还被他曾工作过的公司奉为经典。所以，我相信本书一定会给初入管理层的年轻人提供有益的借鉴。

有人说，管理是一门实践的艺术。把管理提升到“艺术”的范畴，体现的是管理者的创造性和思想性，但是没有哪个艺术家在创造之前不懂任何基本功，本书就是在向你介绍带团队的“基本功”。但是它并不肤浅，无论多么卓越的管理者或领导者，他们在带团队的时候，都在践行这些管理理念。

最后，祝各位年轻人朋友在职场步步高升！

目 录

第一章

卸下“业务精英思维”，架构“管理者思维”

新官上任，千万别急着“烧火”	3
不放权你就累到死	9
是谁的“猴子”就让谁去养	16
我是来当经理的，不是来给你们救火的	24
自动自发，刷“参与感”	30

第二章

最经典带团队的精髓：沟通、沟通、再沟通

开好周例会，90天团队大变样	39
增加感情深度，“一对一”私下沟通	45
“咱们” > “我们” > “我”——亲切何必分“你我”	50
激发正能量：表扬和批评都得讲究方法	55
说服比命令更容易让人接受	63
谁爱听你讲大道理，我们想听小故事	71

第三章

团队业绩怎么翻倍？5% 在目标，95% 在执行

定好目标精确到个人：别让你的团队整天“瞎忙”	79
业绩第一：有业绩就是“诸葛亮”，没业绩就是“猪一样”	86
没有任何借口：贯彻命令不打折扣	92
法治为先：制度保障基业长青	100
奖励固然好，惩罚也能是一种激励	106
让他爽，员工想要什么就给他什么	114

第四章

要打造优秀团队，先培养优秀员工

掌握面试技巧，从源头控制员工质量	125
入模子，用标准化让新员工快速上手	134
刺激员工潜力，锻炼下属能力	141
帮扶新人：骨干是这样冒出身的	150
AAR，源自美军的高能效团队学习方法	156
用人之长，留员工要有法度	162

第五章

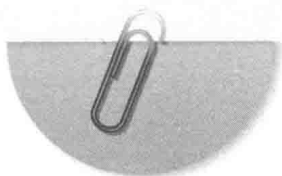
聚在一起还是乱麻，如何拧成一股绳

给团队造梦，许员工一个未来·····	171
管理者大忌讳：拉帮结派小圈子·····	177
用心关怀员工，他会真诚以报·····	180
员工不满小苗头，及时消除大隐患·····	189
“抢单”之后的故事，精彩继续·····	197
第一时间扔掉烂苹果，维护团队正能量·····	204

第六章

跳出管理者思维，向卓越的领导者进军

由管理者升为领导者，权力越大责任越大·····	215
多走出办公室，让管理接点儿地气·····	222
喊破嗓子不如做出样子·····	230
驾驭情绪，领导者应有海纳百川的气概·····	236
领导力，在法治与人治间走钢丝的艺术·····	244



第一章

卸下“业务精英思维”，架构“管理者思维”

随着能力和经验的积累，业务出众的你很可能要面对职场转型的问题——由业务精英晋升为基层管理者。

但是业务精英未必是带团队的能手。以前，你凭单打独斗超额完成指标，从现在开始，你背负的是团队的业绩指标，必须借助团队的力量来完成。

带团队可不像指挥胳膊、腿脚干活那么简单，也不是开个会吆喝两句大家就能死心塌地跟你干活。管理是一门与人打交道的技术。

刚开始带团队，你有很多工作要做，很多东西要学，但最重要的，还是应尽快建立起“管理者思维”。



新官上任，千万别急着“烧火”

谭群走出老板的办公室，忽然用力握起拳头，压低声音叫了一声：“Yes!”惹得一旁的秘书小姐直用看怪物的眼神看他。他不好意思地朝她笑笑，一阵风似的走了，然而眉眼间仍洋溢着无比的兴奋和得意。原来，就在刚才，他被老板提拔为业务部的经理了！

自从前任李总辞职之后，业务部经理的位子已经空了半个月。虽然早有小道消息说业务精英谭群将会晋升，但也有传闻说老板更欣赏的是何磊。谭群一直为此担着心，现在尘埃落定，他总算松了一口气。

刚踏入业务部的门，消息灵通的同事们都站起来向谭群表示祝贺。那位传说中的竞争对手何磊，也大度地站起身，拍了拍谭群的肩膀，说：“恭喜你！”

谭群和很多能力优秀的员工一样，对自己的上司是各种的看不惯。他大学一毕业就进了这家传媒公司的业务部，一干就是两年，随着能力和经验的增长，他逐渐发现李总在某些问题的处理上存在缺陷，甚至觉得他“治国无方”，以致整个业务部一直处于吃不饱、饿不死的状态，为此私下里没少和密友抱怨。

好在，俱往矣！新官上任，不能说前任的坏话，这个道理谭群懂。但不说不等于不做。新官上任三把火，谭群决定点燃一场变革的大火，重新锻造业务部，使其凤凰涅槃、浴火重生！

>>> 摸清改革的阻力

谭群这个“新官”烧的第一把火是薪酬改革。

这家公司已经成立了五年，主营业务是视频制作，包括三维动画、栏目包装、影视后期、宣传片的策划与制作等。最开始那两三年，公司的年营业额增长得很快，这两年却一直停滞在1000万元左右。当然，这和业务部的运营不力有着很大的关系。

谭群早就认识到了这一点。为了尽快提升业务部的积极性，一改死气沉沉的局面，他一上台就提出了一项薪酬改革方案：将业务员的底薪由3000元降到2000元，同时将业绩提成由5%提升到6%。

这个方案并不是他一拍脑袋就得出来的。他进行过细致的测算：业务部去年的业绩是1200万，今年虽然还有三个月，但按目前形势来看，全年业绩预计可以达到1500万；以1500万为基准，每个月的业绩为120多万，那么提成涨了1%就意味着业务部的7个员工（不包括谭群）总计能多拿到1.2万，人均提成为1700元，抵掉降低的底薪1000元，相当于每人可以多收入700元。

谭群本以为这项改革会得到大家的支持，却没想到这第一把火却烧出了业务部的一片混乱。胆子小的就搞“非暴力不合作”，胆子大的就针锋相对地和他硬顶，至于越级告状和抱团埋怨的就更不必说了。一时间，业务部内部出现了前所未有的紧张气氛，让谭群不时感到后背发麻。

一项改革往往意味着破旧立新，它往往会影响公司成员的利益或权力的重新分配，影响既定的体系及习惯做法，因此难免会遭到员工的抵制。在向下推行改革时，唯有弄清楚阻力来自何方、为何而来，才能对症下药。

一般来说，改革遇阻主要有以下几个原因：

一、利益冲突

改革是权力与利益的二次分配。在这场分配中，有人得利，也会有人遭受损失。就是同一个人，常常也是A处得利，B处损失。而如何看待A、B之间的得失也因人而异。如同谭群的薪酬改革，业绩好的得大于失，业绩差的则是失大于得。无疑，后者必然会为了保卫自己的既得利益而抵抗。

任何一项改革，都不可能兼顾团队所有成员的利益。这时，作为改革的倡导者需要关注的是团队整体利益。如果团队整体利益是得大于失，则表明此项改革是值得大力推行的。

二、不安全感

人们即将进入一个新环境时，心里难免紧张和忧虑。改革就是将团队成员置身于一个全新的环境：运用新技术，实施新制度，实行新的利益分配方案。我能适应吗？这能帮我带来利益吗？种种疑虑带来的不安全感，让一部分人对改革持观望和保留的态度。

在谭群的薪酬改革中，这种不安全感至少会在一半人心中蔓延。在他们的不安全感消除之前，他们不会真心拥护改革的。

三、习惯

鲁迅先生曾经这样描述改变之难：“即使搬动一张桌子，改装一个火炉，几乎也要血。”守旧派们一成不变地延续固有模式，他们早就对旧模式产生了“呼吸般”的适应与依恋。很多时候，即使改革会给他们带来更多物质上的利益，但情感上他们仍旧愿意维持现状。

对于这种本能式的反抗，你既要重视，同时也不需要多虑。根据心理学的观点：一个人建立一种习惯，只需要21天。如果你认为你的改革是对的，那么就推行下去。不用多久，这些新的措施就会被他们所“习惯”的。

要提醒读者的是，以上三大阻力从来不是孤立出现的。这就要求你仔细分析，加强沟通，逐个击破。