

带队伍

给你一个团队，
看你怎么带

卓越团队是这样炼成的

房勇◎著

职场精英和基层主管充电必读，中层经理晋级必学，高层和老板智慧升华必看。

培养一群善于解决问题的人，而不是自己去解决所有问题！

目标、制度、激励、执行力、凝聚力、领导力、创新力

一个都不少！轻松管理，把合适的事交给合适的人去做。

团队专家手把手教你打造尖刀团队！

据统计，世界500强企业的崛起，无不依靠一个高效率的团队。

中国华侨出版社

帶隊伍

给你一个团队，
看你怎么带

卓越团队是这样炼成的

房勇◎著

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

带队伍：给你一个团队，看你怎么带 / 房勇著. — 北京：中国华侨出版社，
2013. 10

ISBN 978-7-5113-4111-2

I. ①带… II. ①房… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第232173号

• 带队伍：给你一个团队，看你怎么带

著 者 / 房 勇

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16 印张 / 14 字数 / 250千

印 刷 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 / 2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4111-2

定 价 / 35.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 传真：(010) 64439708

发行部：(010) 64443051

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

在企业中，任何一个项目的完成，都有赖于一支能征善战的团队。能够带出一支坚强有力的团队，是企业实现一系列目标的必备条件。团队有大有小，既是一个集合，又是一个元素，是一个相对的概念，但在团队管理中，团队的根本特征却是相同的，那就是——领导、目标、执行。任何一个团队必然有领导与被领导、目标与使命，以及对于目标、使命的执行。所谓团队，就是领导者带领团队成员通过执行任务去实现团队的目标。那么，如果给你配置几个人，组成一个团队，你会怎么带领这支团队，才能更好地实现团队的目标？

团队管理是一门古老的科学，又是一门永远不老的科学。人没有猛兽的尖牙利齿、没有飞禽的翅膀，但人类却可以改变世界，这是因为人类对团队管理有深入持续的能动性研究和积极的实践运用。可上说团队是事业兴盛的基础，没有了团队，事业就失去了存在与发展的根基。

没有完美的个人，但可以有完美的团队。一个人的智慧总有晦暗的时候，但团队却可以通过取长补短、集合众人之智与众人之力，从而做出尽可能正确的决策，并付出卓有成效的努力。在团队管理中，什么是最重要的，怎么样才能让团队发挥出最大的功效？这是无数管理者仍在不懈探索的问题。团队的作用，包括正反两个方面，即：如果能够高效地管理团队，那么，团队就如一艘轮船，可以在海洋中纵横驰骋，到达目标的彼岸；如果不能有效地管理团队，那么，这艘行驶在海洋中的轮船，可能会像泰坦尼克号一样触碰冰山而沉没海底。任何一个团队，不管是成功，还是失败，都是有原因的，关键看你是如何带领这支团队的。

世界著名的IT（Information Techonlogy，信息技术）巨头微软公司，其创始人比尔·盖茨学历并不高，大学时辍学，但他依靠自己对目标的执着、与团队成员一起的共同努力，最终把一个微乎其微的小公司经营成了世界500强企业。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，在管理中注重团队成员的力量，经常与团队成员保持高效率的沟通，激励员工为了企业的共同愿景而奋斗，后来，沃尔玛这个崛起于一个乡村小镇的零售商场竟然一跃成为世界500强企业中的第一名，山姆·沃尔顿把这个巨大的成就归功于他领导的团队。我国的阿里巴巴集团，是现在世界上最大的B2B（Business To Business，互联网市场领域中企业之间的营销关系）交易平台，其旗下B2C（Business-to-Customer，商家对顾客，即电子商务中零售模式）业务每年的交易额已经突破一万亿元人民币，然而其创始人马云在组建阿里巴巴的初期，也正是依靠整个团队的同舟共济实现了阿里巴巴的辉煌。

诚然，那些成功的团队管理事迹无不让我们向往、给我们以鼓舞和激励，但我们又该如何带领团队，从而使自己也能够像那些卓越的成功团队一样，既完成本团队的目标使命，又可以作为优秀的榜样供他人学习？事实上，我们所看到的一切辉煌，都是团队在发展中进行了大量的探索与实践才得来的。团队管理是一门科学，需要我们认真研究。有的人在带领团队时，感觉制度薄弱了，就狠抓团队制度；感觉执行力弱了，就狠抓团队执行力；感觉凝聚力弱了，又狠抓团队的凝聚力建设……这样的话，我们只是头疼医头、脚疼医脚，始终跟在问题的后面，难以从根本上改进团队管理。所以，我们首先要对团队管理有个宏观的了解，然后整体与个别相结合，从而达到不仅知道团队管理中一些规律性的内容，同时还能统筹全局、有的放矢，确保做到、做好。

欲带好团队，就要先了解团队。要想做好团队管理，就要不仅知道团队管理的表面现象，还要知其所以然，通晓团队管理的深层内涵。本书针对“如何带好团队，如何做好团队管理”展开论述，说理透彻，而且深入浅出，书中介绍了诸多实用的管理方法，比如在设计团队目标时可以借鉴的“SMART”原则、在做出团队决策时可以参考的“5W2H”方法等，读者掌握了这些理论和方法后，能够积极指导实践，一定可以做到知行合一，有效地提升自己的管理能力，带出优秀的团队！

目录 | CONTENTS

带队伍：给你一个团队，看你怎么带

第一章 知道去哪里，才能知道怎么走

——目标是组建团队的前提

- 01. 构画蓝图：让梦想引领团队 // 002
- 02. 化整为零：路得一步一步走 // 006
- 03. 目标机制要科学合理 // 010
- 04. 会拧绳子，也要会解疙瘩 // 016
- 本章总结** // 019
- 管理箴言（一）** // 020

第二章 无规矩，难成方圆

——制度为团队保驾护航

- 05. 距离规范化还有多远 // 022
- 06. 尽善尽美，赢在制度 // 027
- 07. 传递正能量：从自己开始 // 032
- 08. 不变的法则，万变的规则 // 037
- 本章总结** // 043
- 管理箴言（二）** // 044

第三章 到位不到位，相差一百倍

——执行力是决胜的关键

- 09. 目标一样，为何结果不一样 // 046
- 10. 有计划地执行胜过没有计划地执行 // 050
- 11. 管好人才才能理好事 // 055
- 12. 细节决定成败 // 059
- 13. 精益求精：没有最好，只有更好 // 063
- 本章总结 // 068
- 管理箴言（三） // 070

第四章 打破阻碍前进的壁垒

——沟通也是生产力

- 14. 算算你说的话打了几折 // 072
- 15. 再忙也不要忘记微笑 // 077
- 16. 你是要大收获，还是要小满足 // 080
- 17. 试一试，三分钟内你能留下什么 // 084
- 本章总结 // 089
- 管理箴言（四） // 090

第五章 带队伍靠的就是气场

——做个有魅力的领导者

- 18. 角色转变：从管理到领导 // 092
- 19. 影响力：此处无声胜有声 // 096

20. 什么是“走动式”管理 // 099
21. 将心比心：关注员工的未来 // 103
22. 卓越领导者是怎样炼成的 // 107
- 本章总结** // 110
- 管理箴言（五）** // 112

第六章 管理者要学会鼓励员工

——激励让团队士气高涨

23. 优秀员工是激励出来的 // 114
24. 责任激励并非易事 // 119
25. 合理恰当地进行批评 // 122
26. 常见的激励方式 // 126
- 本章总结** // 131
- 管理箴言（六）** // 132

第七章 管理者要学会做水泥

——让团队充满凝聚力

27. 从水泥粉到混凝土 // 134
28. 给员工的心找个安放地 // 140
29. 加强团队的凝聚力 // 144
30. 人心齐，泰山移 // 148
- 本章总结** // 152
- 管理箴言（七）** // 154

第八章 平凡人做不凡事

——团队精神是企业的灵魂

- 31. 人多≠力量大 // 156
- 32. 从“我”到“我们”的转变 // 160
- 33. 企业要有自己的绝活儿 // 164
- 34. 塑造团队精神要注意的几个问题 // 167
- 本章总结** // 171
- 管理箴言（八）** // 172

第九章 流水不腐，户枢不蠹

——创新让团队永葆活力

- 35. 今天，你创新了吗 // 174
- 36. 带出职业化的团队 // 179
- 37. 选取领导也需要创新性思维 // 184
- 38. 团队管理中的“二八定律” // 188
- 本章总结** // 192
- 管理箴言（九）** // 194

- 附录A：有效沟通——沟通的方式及效果** // 195
- 附录B：团队角色自测问卷及答案分析** // 196
- 附录C：领导能力测试问卷及答案分析** // 203
- 附录D：微软公司管理经验分析** // 207
- 后记** // 212



第一章

知道去哪里，才能知道怎么走

——目标是组建团队的前提

经营者的重大责任之一，就是让员工拥有梦想，并指出他们努力的目标；否则，就不会成为一名合格的领导者。

——松下电器创始人 松下幸之助

01

构画蓝图：让梦想引领团队

在了解团队以前，我们先来看看群体。

什么是群体呢？群体通常是个体在数量上的简单相加。我们平时乘坐公交车或者地铁时，公交车或者地铁上的人很多，但这能够称作一个“团队”吗？不能的，因为我们知道，公交车或者地铁上的人群可以称作一个“群体”，但不可以称为“团队”。群体由一些人组成，团队也是由一些人构成的，但团队却不同于群体，两者的一个重要区别是：团队上下有一个共同的愿景，并为了实现这个愿景而积极合作，而群体一般是松散的。

共同愿景好比是团队的一个长远目标，团队在有了长远目标后，接下来会细分为一系列中短期目标与若干个体目标。共同愿景可以让团队产生强大的驱动力、强烈的认同感以及更多的创造精神，可以让团队成员为了团队的发展而积极进取。我们接下来看电影《斯巴达克斯》中的一个情节：

斯巴达克斯（也称为“斯巴达克”）在公元前71年领导一群奴隶起义，他们曾两度击败罗马大军，但是在罗马悍将克拉斯的长期包围后，最终还是被打败了。

在电影中，克拉斯对几千名斯巴达克斯部队的生还者说：“你们曾经是奴隶，将来还是奴隶。但是罗马军队慈悲为怀，只要你们把斯巴达克斯交还给我，就不会受到钉死在十字架上的刑罚。”

在一段沉默之后，斯巴达克斯站起来说：“我是斯巴达克斯。”接着，他旁边的人站起来说：“我才是斯巴达克斯。”下一个人也站起来说：“不，我才是斯

巴达克斯。”在一分钟内，被俘虏军队里的每一个人都站了起来。

这个故事的情节是否虚构并不重要，重要的是它给我们带来更深一层的启示，那就是每一个站起来的人都选择受死，这个部队所忠诚的，并不仅仅是斯巴达克斯个人，而是由斯巴达克斯所激发出的“共同愿景”——那就是有朝一日可以获得自由，拥有一个自由之身。为了这个愿景，将士们甚至不惜牺牲生命。

可见，共同愿景具有极强的感召力，可以激发团队成员为了实现目标而积极进取。同时，共同的愿景还可以改变一个企业内部管理者与员工的关系。在一个企业内，如果管理者没有为员工认真规划、“灌输”过共同愿景，员工往往会觉得自己和公司之间不过是一种雇佣关系，公司的前途和自己没有很大关系，甚至会将管理者置于自己的对立面，从而产生普通员工与管理层的对峙。在这种情况下，很难想象管理者能够多么有效地激发出员工的工作热情。当然也有些管理者会选择用物质激励员工，但在一个团队内，如果激励成员的因素仅仅是物质的话，那么，这样的团队是极不稳固的，假如公司日后在经营上一旦陷入危机，就很难保证员工能与自己同甘共苦。

所以，要调动员工的积极性，除了物质激励，还需要强化“共同愿景”的观念。当员工感到公司上下都是为了实现某一个共同的目标而奋斗时，他们会把自己的同事和领导等都看成自己的“伙伴”，他们会精诚合作，为实现共同目标而不懈努力，最终将公司推向辉煌。微软公司创业之初，提出“让电脑进入每个家庭”，福特公司曾提出“造大众买得起的汽车”等。现在，它们都是行业巨头、世界一流公司，这与他们的企业愿景是分不开的。因此，共同愿景可以让员工从“老板的公司”变为“我们的公司”，由内而外地激发出员工的工作热情。

古今中外，凡是优秀团队，必然有清晰共同愿景。秦朝末年，刘邦率领萧何、樊哙、韩信等人，以“结束乱世、让老百姓安居乐业”为共同愿景，最终推翻秦朝的暴政、击败一度无敌的项羽军团，开启了大汉王朝；东汉末年的刘备、关羽、张飞在“中兴汉室、再造太平社会”的共同愿景下“桃园三结义”，结成三人团队，最后他们三个从布衣百姓起家，创建了蜀汉政权；美国

的林肯，则以“维护合众国统一”为举国愿景，最终依靠团队力量及美国人民的支持，实现南北统一。除此以外，我们所熟知的《西游记》中，唐僧团队以到“西天取经”为共同目标，最后历经艰险，终于完成使命，也说明了共同愿景对一个团队的重要性。

试想，如果一个团队没有共同目标，又怎么能成为一个坚强有力的团队呢？目标，有如一种心理引力，它是激发人们内在动力的源泉。美国曾经有一位游泳运动员，在一次横渡海峡比赛时，由于当时是雾天，她还差几百米就要游到对岸，但由于大雾挡住了视线，让她看不清对岸，最后遗憾地选择了放弃。当她事后知道自己已经快游到对岸时，她感慨地说：“如果我当时能看到对岸就在不远处，我一定会坚持到最后，并赢得胜利的！”可见，我们不仅要有目标，还要有一个清晰的目标。所以，我们在设计目标时，一定要保证目标清晰，确保人们只要努力就能够得着。

对一个团队来说，员工看得着目标，经过努力能够实现一个一个目标，会让自己有种成就感；同时，目标的存在，会使整个团队不懈怠，会时时给自己一种鞭策；此外，目标还要具体，可以实现，不要完全脱离实际。只有这样，一个团队才能不断取得胜利，不断向前发展。

那么，我们应该怎样设计团队的共同愿景，才能更有效果呢？

一、管理者首先应该有个蓝图

作为团队的领头人，管理者应该对团队的前途有个比较清晰的认识，最起码要有个轮廓，这样才能称得上是一位合格的领导者。团队管理者要对团队的未来负责，要对团队未来的走向有个宏观的把控，只有这样，团队在发展中遇到一系列问题时，才不会偏离团队的主要方向，并坚定地朝着目标前进。同时，管理者有了蓝图，团队上下也才能就这个蓝图进行调整，这是最终确立团队目标的基础。

二、征求团队成员的意见

一个人的智慧是有限的，群策群力、发挥大家的智慧才能把一件事情做得尽善尽美。在组建团队、管理团队时，管理者一定要有这个清醒的认识。只有这样，才能让管理者的蓝图与员工“零距离”，通过员工的有效反馈，完善蓝

图，使得形成的共同愿景便于整个团队接受，发挥出共同愿景应有的作用，也使得共同愿景能够最大程度地代表团队成员的心声。

三、持之以恒地塑造整体形象

团队是由个体组成的，每个成员往往也都会有自己的愿景。大家的愿景好比是一幅拼图，而共同愿景是个人愿景的整合。团队拥有伟大的愿景，会让我们在一块一块地完成拼图的同时，自动地舍弃琐碎的事情，不断排除种种干扰，从而纯粹和高尚起来；整个团队才能跳出平庸的模式，产生集体的灵感火花，孕育无限的创造力。

所以，我们在塑造团队共同愿景时，可以询问：

关于我们自己：你是谁？你要什么？你该怎么做？

关于我们的企业：追寻什么？为何追寻？如何追寻？

对于一个拥有光辉的共同愿景的团队，可以自豪地说：“我们一旦知道去往哪里，整个世界都会为我们让路！”

正如一位哲人所说：“目标和起点之间隔着坎坷和荆棘；理想与现实的矛盾只能用奋斗去统一；困难，会使弱者望而止步，却使强者更加斗志昂扬；远大的目标不会像黄莺一样歌唱着向我们飞来，而是要我们像雄鹰一样勇猛地向它飞去。只有不懈地奋斗，才可以飞到光辉的顶峰。”所以，带团队，首先要规划团队共同愿景——这是一个团队的旗帜。有了这面旗帜，才能让团队上下有种使命感，而这也正是一个团队的动力源泉。



管理学课堂

1. 为什么说共同愿景是一个团队的旗帜，是一个团队的动力源泉？
2. 怎样科学地设计团队共同愿景？

02

化整为零：路得一步一步走

一个大学生毕业后，曾经到上海去创业。他希望通过自己的不懈努力，最后能获取成功。他虽然拥有一纸文凭，但所学的专业比较冷门，于是他先在一个建材行业做业务员，在积累起一笔财富和比较丰富的工作经验后，他自己注册了一家公司。由于他的勤奋努力，以及当时上海经济的快速发展，公司的业务不断增多，员工数量也急剧增加，后来员工数量增加到上千人，营业额也达到了几个亿。

但是，随着公司规模扩大，企业反映出的问题也越来越多，其中尤以“领导者自己有方向，但毕竟单个人的力量是有限的，所以常感到自己确定的方向难以有效把控；被领导者人数多，有力量，却在工作中没有方向”这样的问题尤为突出。

我们通过对这家企业进行研究，发现存在这样几个问题：

1. 领导者没有把企业的愿景转化为清晰的职责。
2. 没有把职责转化为可行动的具体目标。
3. 没有将目标有效地分解下去。

由于这家公司在目标机制上的缺失，既影响了企业的正常运营与发展，又使员工的发展空间成为问题。因为公司的发展，离不开一个个目标的实现，员工要获得职业发展，也需要面前有一系列目标，并在完成这些目标后，可以带动个人的发展。目标，不仅对一个团队非常重要，对个人的未来发展也很重要。

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查。对象是一群智

力、学历、环境等条件差不多的年轻人，调查结果发现：27%的人没有目标；60%的人目标模糊；10%的人有清晰但比较短期的目标；3%的人有清晰且长期的目标。

根据25年的跟踪研究结果发现，他们的生活状况及分布现象十分有意思。那些占3%者，25年来几乎都不曾更改过自己的人生目标。25年来他们都朝着同一方向不懈地努力，25年后，他们几乎都成了社会各界的顶尖成功人士，他们中不乏白手创业者、行业领袖、社会精英。

那些占10%有清晰的短期目标者，大都生活在社会的中上层。他们的共同特点是，那些短期目标不断被实现，生活状况稳步上升，成为各行各业不可或缺的专业人士。如医生、律师、工程师、高级主管，等等。

其中占60%的模糊目标者，几乎都生活在社会的中下层，他们能安稳地生活与工作，但都没什么特别的成就。

剩下27%的是那些25年来都没有目标的人群，他们几乎都生活在社会的最底层。他们的生活都过得不如意，常常失业，靠社会救济，并且常常在抱怨社会、抱怨世界。

基于上述结果，研究者得出了这样的结论：当人们的行动有了明确目标，并能把自己的行动与目标不断地加以对照，进而清楚地知道自己的行进速度和与目标之间的距离时，人们行动的动机就会得到维持和加强，就会自觉地克服一切困难，努力实现目标。

可见，目标的力量是毋庸置疑的。一家市场研究公司通过对职场中大量员工的调查、研究，发现影响员工工作效率最大的两个因素是：

我能够明确地知道公司对我的要求。

我要做好工作所需的一切准备。

这家市场研究公司发现，凡是能坚持把这两点做好的员工，都被所在公司评价为优秀员工。因此，优秀员工通常都是关心目标、职责、工作支持的人，他们不仅实现了岗位价值，还为公司创造了新的价值。

对于一个团队来说，管理者肯定希望团队成员都能“各尽所能、各司其职”，但在现实中，常常发现在调动员工积极性方面，自己是“心有余而力不

足”。员工感觉自己的工作单调，或者觉得自己没有被安排在应有的位置上，管理者又不知怎样才能充分发挥出员工的积极性。其实，深层的原因，还是管理者没有为整个团队规划出清晰的、切实可行的目标。如果每个员工每天都有明确的工作任务，还愁不能按着团队的整体目标一点一点推进吗？

因此，我们在带队伍时，一定要做到目标化管理，让员工不是盲目工作，而是有了目标后高效率地工作。团队在有了清晰的目标机制后，会产生一系列的积极效应：

一、目标是决策的前提

一个团队如果没有目标，只能走一步看一步，必然会让团队上下有种投机侥幸的心理，从而处于一种不稳定状态。只有目标明确了，管理者在决策时才会有方向，员工在行动时才会有动力。一切决策都是为了实现一定目标、达到一定目的，没有目标，或者目标不清晰，决策只能主观臆想，或者无法决策。决策的科学程度，要取决于与目标的贴近程度，因此，如果目标机制不健全，决策将是“巧媳妇难为无米之炊”。

二、目标是合作的旗帜

没有目标，或者目标感不清晰，员工的共同利益就不容易被发现。团队的使命感，应该让团队成员都无法置身事外，应该让所有成员都有种休戚相关的感觉。如果成员之间没有利益的交集，团队好坏跟自己没有什么关系，那么成员之间的合作也会失去动力。我们曾经在一个实验中发现，面临周围熊熊的烈火，围在中央的蚁群眼见就要被大火吞噬，但它们却团结起来，抱团构成一个很大的“蚁球”，从火焰中滚了出去，虽然牺牲了一部分蚂蚁，但大部分还是成功脱险。蚂蚁们这种精诚合作的精神，也正是因为它们有了一种天然的、保护本种类生存的使命与目标，才得以临危不乱。

三、目标让员工有方向感

管理者不能把目标一一分解给每个员工，员工就会没有方向，也就不能充分释放自身的正能量。团队的力量在于所有成员形成的合力，即劲儿往一处使，这样在同一个方向上才会有大的进步。如果成员之间方向不明确，便会造成多方向用力，我们在中学时学过“力学”知识后知道，各分力方向不一致，