

团队业绩的提高是怎么实现的？
其本质是管理方式和理念上的合力作用使然。

赢在团队， 胜在管理

程学友◎编著

管理者，只有懂得怎么带团队，
才能让团队业绩倍增，
所以说：赢在团队，胜在管理。



图书在版编目(CIP)数据

赢在团队, 胜在管理 / 程学友编著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2020.11

ISBN 978-7-5158-2956-2

I. ①赢… II. ①程… III. ①企业管理—团队管理
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第226882号

赢在团队, 胜在管理

编 著: 程学友

出 品 人: 李 梁

责任编辑: 李 瑛 孟 丹

责任审读: 李红霞

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2022年1月第1版

印 次: 2022年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 220千字

印 张: 15.75

书 号: ISBN 978-7-5158-2956-2

定 价: 58.00元

服务热线: 010-58301130-0(前台)

销售热线: 010-58302977(网店部)

010-58302166(门店部)

010-58302837(馆配部、新媒体部)

010-58302813(团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线: 010-58302907(总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

PREFACE

我手下的兵个个拈轻怕重，挑肥拣瘦。

一开始训一次好三天，现在他们好像麻木了。

哪怕有一个能够独当一面的，我也不至于这么累。

现在的员工真是让人无语，不明白他们究竟想要什么。

……

作为一个企业或团队的管理者，或多或少都有过类似的抱怨。在这个管理艰难的年代，界限消失了，标准不见了；科技在变，信息在变，观念在变，商业竞争也在变。我们可以用各种词汇去描述：跨界、颠覆、悖论、不确定、乱流……但都不准确，唯有“前所未有”最为恰当。

当人口红利、政策红利、资源红利，被我们消耗殆尽。没有任何一个时代具有如此激烈的商业竞争，却又获得如此微薄的利润。管理，已经成为当今企业最后的

红利。在企业面临产业升级的华山一条道时，管理者也亟待升级自己的管理方法。

会不会带团队，始终是体现管理者工作能力的关键，关系着个人事业及团队的成长。在传统的“官本位”观念中，企业管理者的管理主要依靠权力来达成；而在现代以人为本的“人本位”社会，管理者更多依靠其内在的影响力——即非权力性影响力。一个成功的管理者不再看身居何等高位，而是指拥有一大批追随者和拥护者，并且使组织取得了良好绩效。

在竞争日益激烈的今天，中国的企业面临着来自世界各地的压力。在不断变幻的外界环境中，只有优秀的管理者才能影响和带领团体和他人实现组织的目标，在竞争中得以立足和前进。学会管人与做人，有助于管理者在工作中充分发挥其影响力，团结和影响下属，共同实现组织的目标。

目 录

CONTENTS

第一章

打造管理者的人格魅力

- | | |
|--------------|-----|
| 让人格魅力熠熠发光 | 002 |
| 管理者要有高情商 | 004 |
| 拥有健全的人格才能被喜欢 | 006 |
| 真诚可以赢得信任 | 009 |
| 仁爱能够赢得爱戴 | 012 |
| 气量大、胸怀大 | 014 |
| 出色的领袖气质 | 016 |
-

第二章

树立不可动摇的威信

- | | |
|-----------|-----|
| 怎样树立威信 | 020 |
| 身先士卒，员工佩服 | 022 |

能力出众才能服众	025
公生明，一碗水要端平	026
廉生威，两袖清风得人心	029
奖罚分明，言出必行	030

第三章

决策是管理的核心

决策不容回避	036
综合分析是前提	038
决策需要多谋善断	041
准备多套备选方案	043
审时度势，科学决策	046
关键时刻敢于拍板	048

第四章

把好团队成员的遴选关

如何识别推销人才	052
如何识别助理人才	053
如何选用财务人才	054
如何聘用公关人才	056

如何鉴别决策人才	058
企业需要既专业又精明的人才	059
择才要以德为先	060
坚持宁缺毋滥的原则	064
要注意用人的忠诚	065
任人唯亲不可取	066
庸俗者不可重用	068

第五章

让每个员工都人尽其才

目标管理指引员工前进	072
优秀管理者用人所长	074
突破各种条条框框	076
不必事必躬亲	078
用授权提升绩效	080
指示下属只需八分	083
选择自己的得力干将	084
人才互补，搭配用人	087
提升具备领导能力的员工	088

第六章

因事用人，因事设职

要懂得因事用人	092
一职一官，一官一职	093
才能与职位要相称	096
提出明确的工作要求	097
学会使用岗位轮换	099
正确处理统与分的关系	100

第七章

用人所长，容人所短

扬长避短，合理用人	104
用人不可求全责备	105
用每个人的长处	106
协调每个人的特点	107
用人应注重实效	110
不可拔苗助长	115
要给下属犯错误的机会	117

第八章

管理好团队的每一个兵

一流的管理是制度管理	120
热炉法则：谁碰就“烫”谁	122
这样管理恃才傲物的下属	124
轻松驾驭老资格下属	127
正确看待爱“拍马屁”的员工	130
对业绩平平的员工打气，不泄气	131
个性员工个性化管理	134
团队跳槽严重怎么办	136

第九章

搭建双向沟通之桥

管理者必须具备沟通能力	140
沟通要破除自我意识	142
善于倾听才能有效沟通	145
和上司沟通，方式很关键	147
部门间沟通，同理心很重要	150
聪明的管理者都会讲故事	152

第十章

激励团队，奋发向上

管理者有激情，员工有热情	158
如何激发员工的自信心	160
让他们觉得自己重要	162
激发潜力，提升能力	164
表扬是一种积极的鼓励	165
责任激励，让员工挑大梁	168
情感激励，温暖人心	170

第十一章

把团队拧成一股绳

给团队造梦，许员工一个未来	174
走出小圈子，改造小圈子	176
警惕员工不满，及时消除隐患	178
化解矛盾冲突，营造和谐氛围	185
如何管理浑身长刺的员工	186
扔掉烂苹果，倡导团队正能量	188
解雇员工不要手软	191

第十二章

带领员工一起攀登

团队成功，管理者才能成功	194
提升员工的自我管理能力和	196
对下属寄予更高的期望	198
让更多优秀员工脱颖而出	200

第十三章

巧用批评，增强执行力

批评要点到为止	204
训斥只会激化矛盾	206
掌握几种恰当的批评方式	207
掌握批评的语言艺术	210

第十四章

掌握和同级交往的艺术

同事之间，合作为先	216
补台而不拆台	218
热情助人要有度	220

小心被人当“枪”使	222
灵活应对各类同事	224

第十五章 懂得授权，下属更优秀

学会放权用人	228
不信任员工是最大的浪费	230
设法让员工成为公司的主人	231
重视员工培训	232
给员工提供个人事业空间	234
适时扩大下属的职责	236

C H A P T E R 0 1

第一章

打造管理者的人格魅力

身为管理者，要让员工心服口服，心甘情愿做你的追随者，需要你具备一定的人格魅力。

人格魅力是一个人对其他人的影响力、吸引力和号召力。这是自身的性格、气质、修养等各方面的综合表现。

让人格魅力熠熠发光

人格魅力指一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面具有的能吸引人的力量。在今天的社会里如果一个人能受到别人的欢迎、接纳，实际上就具备了一定的人格魅力。

那些优秀管理者都懂得，他们之所以被上司看重，被员工拥护，就是因为他们自身有独特的人格魅力。

比如，联想的董事长柳传志，在联想初创时期，他的人格魅力表现在胸有大志，有极强的进取心，谦和，从不树敌。在联想创业的时候，有一次，柳传志被一名客户给轰了出来，但是回到家，柳传志就安慰自己说：“我不跟你一般见识。”柳传志不和客户计较的原因就是胸有大志，要为联想的发展考虑，因此才能忍受这些，从另外的角度来看待这一切。

柳传志的人格魅力还表现在恪守诚信、说到做到、办事公正。正是因为他自身具备这些人格魅力，因此员工才心甘情愿地追随他，和他一起打拼，把一个小小的公司发展成今天的“巨人”。柳传志也从当初的管理者做到了联想“金字塔”的顶端。

在联想做大后，柳传志也能以“自我管理”的方式“感召他人”。他的这种人格魅力不仅吸引了内部的员工，就连很多局外人也被他的个人魅力吸引。柳传志有一个习惯，每个月总会用那么两三天强迫自己安静下来，读一读史书，闭门静思，既想当下，更想未来。这是一种内心的修炼，也是柳传

志宽广胸怀和从容心态的根源所在。他明白，人格魅力是获得人心的法宝。正是因为他了解这一点，因此他在从管理层中选自己的接班人时十分注重他们是否有人格魅力。

柳传志坦诚，自己喜欢有能力的年轻人。但是，除了这一条以外，还希望在感情上要配合好，和前任搞好关系。他心目中的年轻领导一要有德，要实心实意地对待前任开拓者们，让创业者们交班后能得到一份从物质到精神的回报。另外，年轻的管理者还要有一颗公心，和对伙伴的大度、宽容心，能虚心地看到别人的长处，反省自己的不足。因此，柳传志希望从这个方向去培养杨元庆。不难看出，柳传志对接班人考核的不仅是其自身能力，更多的是他们的一些素质、品德、处世艺术等，即是否具备人格魅力。

而杨元庆之所以能被柳传志看中，就是因为他自身的性格、气质、能力等基本上符合柳传志所要求的标准。而在员工看来，杨元庆最重要的特质是很有志向，眼高手不低，认真负责，说到做到，一丝不苟。任何事情，只要杨元庆关注并动手去做，几乎就没有做不成的。另外，他务实低调，做了也不说，这就是杨元庆的人格魅力。这一点，不仅上司看好，同事看好，员工也看好。因此，杨元庆才从众多的管理者中脱颖而出。

其实，不仅是柳传志、杨元庆这些大名鼎鼎的成功人物，很多企业中那些优秀管理者，那些起着栋梁作用的支撑者也都具备独特的人格魅力，或者是热情无比，或者是处事公正，或者是气质、形象、风度受到员工喜爱等。

一般来说，在企业发展的不同阶段，需要任用有不同人格魅力的管理者。比如，在企业开拓阶段，管理者大刀阔斧，敢闯敢干，身先士卒，就能赢得员工的爱戴；在企业发展阶段，管理者有创新意识，能带领员工实现一个个新的跨越，就容易得到老板和员工的喜爱；在企业稳定阶段，管理者办事稳健，处事公平，就能凝聚人心；当企业达到一定规模以后，管理者关心员工的成长，自己能看淡荣辱，并且能大度地把舞台、荣誉和权利让给年轻人，这也是他们人格魅力的体现。正因为他们具有这些独特的人格魅力，因

此才吸引着追随者和他们一道去披荆斩棘。

可见，要想成为优秀的管理者，就要在自身人格魅力方面修炼自己，打造出自己独特的职场魅力品牌，就可以熠熠闪光。

管理者要有高情商

长久以来，有一种传统的观念一直在束缚着我们的思想：那就是智商高的人一定会成功。但众多的实验和实例打破了高智商者必定成功的神话。其实，智商的高低与一个人的成就没有什么必然的联系。当管理者也是一样，智商高而情商低同样也是不能胜任的。做好管理者也需要高情商。情商（EQ），包括人们对自身情绪的知觉力、评估力、表达力、分析力、转换力、调节力等诸多方面，也就是能够对自身内在力量有较好的把握能力和描述。

这是为什么呢？因为身为管理者，既是管理者，又是被管理者，需要不断变换角色和位置。如果是初次做管理者的人，一定会对这个全新的角色感到压力很大。此时，如果无法把控自己的情绪，任其随意发泄，怎能有好人缘？怎能完善自己的人格魅力，从而起到凝聚人心的作用呢？

作为管理者，管理者的情绪会直接对团队产生影响。他们作为员工的激励者，使命之一便是鼓舞团队士气，增强下属工作的积极性。如果管理者自身已经失去了信心，又如何使下属为了公司而战？因此，管理者应谨记自己所处的位置和肩负的使命，要加强控制自我情绪的责任感。

无疑，情商高的人就有较好的自控能力，不会使下属因为自己莫名的情绪感到无所适从。

总结起来，高情商主要表现在以下几方面：

1. 充满自信

作为管理者，不可避免地都要碰到一些棘手问题。有些管理者由于畏惧这些困难，不但自己背负了巨大的心理压力，而且在下属面前也会说一些丧气话。这样就会让员工感到很沮丧。可是，那些自控能力很强的管理者，他们总是充满自信，绝不轻易言败，即便是面对不可预测的未来，即便是失败的概率大于成功，也绝不会在下属面前流露出悲观的情绪，相反，却会乐观地安慰下属充满信心地去做最后的尝试。

2. 具有坚强的意志

在战场上，决定双方胜负的是什么？是武器吗？不全是，而是人们心中必胜的信念和彻底摧毁敌方的意志。在战争中最后获胜的总是那些意志坚强的部队。因为胜利就是通过击碎敌方想胜利的意念而获得的。

实际上，公司就像一个战场，而管理者就是指挥作战的元帅，所以必须有坚强的意志力。因为管理者的意志力就是团队意志力的体现。只有管理者有坚强的意志力，团队成员才会充满必胜的信心，鼓舞斗志。

3. 头脑冷静

情商高的管理者们面临大事时头脑会很冷静，即便是走在钢丝上也能从容不迫、冷静地作出决定。

4. 富有亲和力

我们经常看到，在有些管理者身边围绕着一群爱戴他们的员工，尽管他们的能力并不十分出众，可是他们善于团结人，对人对事热情、热心。他们不但和员工们一起工作，甚至一起生活打闹，相处得十分随意和亲密。员工们也感到他们可亲可爱。这是为什么？就是因为他们富有亲和力。这也是高情商的表现。情商高才能凝聚人心，才能吸引大批的追随者，因为人们和他们在一起会感到快乐无比。

这些富有亲和力的管理者都特别细心体贴，他们时刻把员工的安危冷暖挂在心头。特别是在员工情绪变化、吵闹打架、批评处分、出差前后、工作