



第 1 章

领导力提升计划： 你是合格的团队主管吗

不管是大团队还是小团队，团队主管都是很重要的角色。他们直接对团队成员负责，决定了团队能发挥出的效能以及能完成的目标，对提高公司业绩有着重要意义。



1.1

员工为什么会跟着我

团队主管要明白员工为什么会追随自己。正所谓“巧妇难为无米之炊”，自己的能力再强，若是不能服众，手下无人可用，也很难成就一个好团队。

1.1.1 有潜力：升职加薪机会多

每年招聘旺季，各大公司的 HR 都会上演挖人大战，从高层到中层再到普通员工一个都不放过。这时，除了顶着业绩压力的 HR 深受其害，各种迷惑不解的老板和主管也苦不堪言。

“给的钱不少，为什么员工还是要离职？”留不住人，成了一些团队主管的烦心事。而与主管的困惑相对应的是员工的烦恼——这几年都是原地踏步，一点成长都没有，什么也没学到；没有晋升通道，根本看不到未来。

管理者不懂员工的需求，单纯地把自己当作付钱的，把员工当作干活的，认为干得好多给钱，干不好少给钱，不亏待员工就可以了。如此简单地看待员工需求，自然很难留住人，更难留住人才。

想要让员工跟随自己，不仅要考虑员工的生存需求，还要考虑员工的价值提升和职业发展，也就是让员工既有“钱途”又有前途，能看到这份工作的潜力。

1. 价值提升

一个团队士气不振，跟管理者的认知有着分不开的关系。很多管理

者只把员工当作为公司创造价值的人力资产，只想利用员工的现有价值，舍不得在培训、团队建设上多投入，更不会管员工是否对团队存在价值的认同。殊不知，这种做法对团队的发展百害而无一利。管理者对员工的价值投入，能促使员工不断学习和提高，员工感觉在这里工作能学到东西，提升了自己的价值，自然会留下来。

2. 职业发展

没有人愿意今年当一线员工明年还当一线员工。管理者应该为员工构建内部发展路径，匹配适合的职业规划，让他们体会到能力被认可，付出有回报，形成自我驱动机制。而不是挥舞着用钱做成的鞭子驱使员工，让他们在工作中逐渐变得麻木。

3. 奖励回报

“画大饼”一直是深受职场人诟病的管理者陋习，即管理者只对员工做出不切实际的承诺，却从不兑现。这种空口承诺可能会一时激励员工，但时间长了管理者在员工心中就失去了信任，员工自然会想去找一个能兑现承诺的老板。因此，团队管理虽然不能只用钱，但也不能不用钱。根据员工付出的努力，给予其适当的奖励，是对员工最好的激励。

综上所述，让好好干的有钱，让干得好的有前途，是管理者管理团队的基本方式。一个能够提升能力，有可靠的职业前景，且回报不菲的团队，没有员工会舍得离开。

1.1.2 有能力：行业权威令人钦佩

许多中小公司在招聘时都会发现，那些大公司招聘常常是反复筛选，而自己这里却一人难求，即便提高了工资待遇，还是无人问津。这是因为小公司“背景”不够硬，大部分人宁愿在大公司做一颗螺丝钉，也不愿在中小公司当个骨干。有背景意味着有资源，有资源意味着有发展空间，同时也就更能实现自己的价值。

同样，面对两个团队，人们往往会更倾向于选择管理者业绩突出、

名声在外的那一个，这是因为从概率上讲，这个团队的管理模式可能更专业，管理者自身拥有的行业资源可能更多，跟着他能够学到更多的东西。

因此，管理者要学会挖掘自己的专业价值，让员工看到自己的能力，以增加成员对团队的信任度。

信任是管理过程中不可缺少的利器，员工只有信任管理者才会留在团队里，死心塌地追随管理者。而管理者展现的个人能力以及他在行业中拥有的地位和资源就是信任的来源和基础。毕竟比起一个公司的普通员工，人们更愿意跟随行业中的知名人士。就像名人代言广告可以刺激消费，名人出席慈善活动可以带动社会行动等，将员工变成管理者的粉丝，更能促使员工留在团队里。

1.1.3 有魅力：亲和友好深得人心

亲和力是促进人与人之间沟通交流的一种能力。对管理者而言，亲和力是一种人格魅力，善加使用，它可以聚拢人心，让员工从情感上愿意为你工作。

某公司的陈经理平时不苟言笑，对员工要求极为严格。每次陈经理来检查工作，员工都从心里感到害怕，谁也不敢多说一句，就希望时间赶紧过去。有一次，陈经理到分公司分享工作经验，参会人员没有一个主动发言，会议现场死气沉沉。分公司经理为了打破尴尬局面，自告奋勇谈了几个观点，却被陈经理当众驳斥，分公司经理非常尴尬，一时之间站也不是，坐也不是。直到会议结束，会场里没有一个人发言，最后会议只得在异常紧张和沉闷的氛围中收场。

半年后，陈经理陪同公司总经理再次到分公司调研。座谈会上，大家见陈经理在场，纷纷都噤了声，总经理什么有价值的信息都没得到。总经理感到很奇怪，后来了解到，没人说话是因为陈经理工作方式简单粗暴，一不满意就骂人，平时对待员工也都冷着脸，弄得上下级关系特别紧张。

后来，公司做人事调整，陈经理虽然业务能力不错，但最终没能升职。他这才知道自己落选的原因是管理方式存在问题，团队关系不和谐。反思自己的所作所为后，陈经理后悔不已。

从上述案例中可以看出，亲和力对一个管理者来说多么重要。陈经理因为对待员工缺乏亲和力，不仅不得人心，还失去了升职机会。而下面故事中的小张，却因为具有亲和力成功获得了晋升。

某公司项目经理辞职，公司决定从小李、小张、小王三人中选一人继任。总经理派他们三人去公司最偏远的工厂工作，然后根据他们的业绩决定项目经理的人选。

三个月后，总经理一行来到工厂考察。在经过工厂大门时，突然蹿出几条大狗，对着他们狂吠，却唯独对小张很亲近。总经理很奇怪，向工厂的员工了解后才知道，小张为了提高生产效率，经常与工人一起工作，待人也亲善和气，一点没有领导架子，连大门口的狗都愿意与他亲近。

从工厂回来，总经理心里已经属意小张为项目经理了。小张不仅受一线员工爱戴，而且工作作风扎实，为公司殚精竭虑，可以说任经理一职是实至名归。半个月后，小张正式升任项目经理。

人是感情动物，有了感情，一句话就能聚拢人心。在职场中，有些管理者以为距离能产生权威，严肃能换来威严，摆架子能服众，甚至喜怒无常，动不动就批评呵斥，让员工战战兢兢。

事实证明，职场中管理者居高临下的态度、恃权傲物的行为、不近人情的举动，只能造成感情隔阂，使团队关系紧张，不能换来尊重与信服。久而久之，员工不想再受管理者的精神压迫，就会选择辞职。

1.1.4 有定力：先律己，后律人

团队管理者虽然身份是领导，但在团队中更像一个榜样。正如《论语》中讲：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”一个管理者只有先严格要求自己，才能服众。

管理者只有做到“律人先律己”，才能让员工愿意跟随你、信赖你，

信任可以让管理者成为整个团队中不可缺少的角色。与员工共同参与工作，可以将管理痕迹淡化，形成“利益共同体”的公司文化。员工会认为，自己不是为管理者工作，而是为自己工作，管理者也是员工，只是多承担了管理职责而已。

另外，管理者的榜样行为具有很强的感染力，是管理者魅力的最好体现。管理者以身作则，赢得了员工的心，在团队面临危机时，员工才更有可能选择和团队共进退。

人常说“榜样的力量是无穷的”。在团队中，管理者的行为会影响员工的行为，好的行为能给员工做出榜样，而坏的行为也会诱导员工形成不良作风。那么，管理者如何能做到以身作则呢？

第一，塑造人格魅力，提升个人影响力。管理者要成为一个品行端正、处事无私的人，要说话办事一碗水端平，不要在团队中形成做事分亲疏远近的不良风气。

第二，带领员工学习。在职场中，学习力等于竞争力，学习的速度等于成功的速度。管理者要带好团队，必须拥有很强的学习能力，比员工学得更多、更快、更全面。不仅要自身会学习，还要带领员工学习业务知识、操作技能、规章制度，全面提升员工素质，增强学习对管理工作的促进作用。

第三，成为执行的榜样。管理者要想提升员工的执行力，就要在团队中营造出高效率执行的文化氛围。管理者自身对待工作要按照标准、规范、时间严格执行，这对形成执行力文化具有至关重要的作用。当管理者以自身执行力要求员工时，员工效率不高的问题就会迎刃而解。每个员工执行力的提升，会让团队的面貌焕然一新。

在团队中推进制度和文化并不是一件难事。只要管理者先行动起来，以身作则，员工自然愿意跟随。要求员工做的管理者自己先做到，要求员工不做的管理者自己也不做。管理者要自觉接受员工监督，用榜样的力量凝聚团队成员，给团队带来更多的成功。



1.2

团队主管的职责是什么

团队主管要知道自己的职责才能在团队中发挥应有的作用。团队主管对上要做好接收和汇报工作，对下要做好传达和分发工作，担当着枢纽作用。

1.2.1 分解上级的工作命令并向上传达

团队主管上面连接着更高一级的战略管理层，下面连接着具体执行的一线员工，在公司整个体系中充当枢纽。团队主管需要把上级交代的任务传达给下级，并把下级的完成情况汇报给上级。但上传下达并不是简单转述，如果只是起到了一个传话筒的作用，会造成上面不满意，下面满腹牢骚。现实中，很多团队主管都会犯这种错误。

那么团队主管应该如何做呢？下面先来介绍团队主管如何将上级的工作命令传达给下级。

高层管理者都是站在公司战略角度看问题的，有时候提出来的只是一个简单的构想或战略规划，并没有具体措施。而下面的一线员工则负责具体执行，并不负责制定具体操作办法。那么，分解工作任务，制订具体办法这个重担就落在了团队主管的身上。

在执行过程中，团队主管还要负责对员工进行指导，对方案运行结果进行判断，以确保执行结果符合高层管理者要求，这样才是真正起到枢纽作用。

如果团队主管只是把高层管理者的要求直接传达给员工，员工接触不到高层管理者，也无法凭借自己的知识和能力对全局做出分析和判断，只能自己揣摩，那工作结果也就可想而知了。团队主管的作用就是把高层管理者的战略要求转化成可执行的具体方案，同时监督、辅导与指导员工执行，做到全程参与，心有成算，这样在向上汇报时也不至于曲解了员工的工作成果。

1.2.2 制定具体目标和完成标准

如何把高层管理者较为宏观的工作任务分解为具体的工作措施呢？很多团队主管会做一个详细的思维导图，将总目标放在中心位置，周围列出各种各样的解决办法。这样的办法给少数几个人分配工作可能还行，但如果团队人数比较多，这个做法就缺乏条理性了。

下面介绍一个用表格分解任务的方法，如表 1-1 所示。

表 1-1 表格法拆分任务

() 年度目标设定表格						岗位：
						姓名：
目标 (干什么)	重要性 (权重)	衡量标准 (程度)	措施手段 (怎么办)	经营计划 (附件)	完成期限 (时间)	相关部门

下面我们来仔细解读一下这张表格。

- (1) 目标：想做什么，最终完成什么任务。
- (2) 权重：如果目标不止一个，哪个目标的投入需要更大。
- (3) 衡量标准：目标完成需要达到怎样的效果。
- (4) 措施手段：具体怎么做（需要精确到可操作的地步）。
- (5) 经营计划：每一项具体措施的执行过程（详细到每一步，可以让员工操作时作为参考）。
- (6) 完成期限：什么时候完成，需要用时多久。
- (7) 相关部门：需要哪些部门配合，有什么资源上的要求。

可以看出，整个表格先是围绕目标分配任务，再根据任务制订执行计划，非常有逻辑性。每一个具体措施都是一个又一个任务，然后将这些任务汇总成一份文件，即经营计划，整个工作流程便确立起来了。

例如，今年的目标是培养四个业务骨干。那么就要先把培养业务骨干填在目标栏，四个填在衡量标准栏。然后填写具体措施，如，一个月内完成四次技能培训等。接下来，要撰写详细的培训计划，包括培训时间、主题、流程等。最后，填写完成这些培训工作的时间以及需要哪些部门的支持。

是不是很简单？管理者只需要按照表格的顺序依次填写就可以轻松完成任务分解，而且既有条理又详细，员工在工作时也能一目了然，也就很难出现因理解有误而工作失误的问题。

1.2.3 整合团队，发挥每个人的最大价值

合理利用员工特长，发挥每个人的最大价值也是团队主管的必修课。一个团队不可能个个都是精英，每个人都有所长也有所短，因此管理者要发挥每个人的长处，规避每个人的弱点，以此为依据安排工作。

某家公司财务部的小王，平时特别健谈。因为她负责和全国的经销商对接款项，所以几乎和所有经销商都很熟络。有一次，公司把所有经销商召集在一起开会，小王跟经销商们相谈甚欢。

营销部的管理者发现这一点后，申请将小王调到了营销部。结果，小王在营销部工作更加如鱼得水，不到半年就升职加薪了。

这个案例说明，团队主管要有“识人”的本领，能对团队成员进行排列组合，将每个人放在最合适的位置，为团队贡献最大的价值。想要知道员工在哪个岗位上比较合适，管理者就要充分了解员工的特点。除了最基础的专业能力外，管理者最需要注意的是员工的非专业能力，因为非专业能力是不容易被察觉的。

1. 沟通交际能力

沟通交际能力包括阅读、书写、倾听、人际关系处理等能力，这些技能在工作过程中必不可少，它与业务学习、团队交流、汇报工作等都有关系，是工作过程中的关键。那些处理工作如鱼得水的员工，大多跟同事关系很好，人脉资源丰富，很会与别人相处。

这样的员工很适合处理与业务相关的工作，他们更容易与客户建立亲密关系，而且更能察觉客户的细微需求。

2. 批判性思维能力

批判性思维能力包括在某种情境中找出问题，通过研究搜集证据，

评估解决问题的方法，最终找到解决办法。

具有较强批判性思维能力的员工擅长独立工作，具有探究精神，喜欢迎难而上，敢于质疑现有方案。管理者将一些难解决的问题交给他们，可能会收到不错的解决方案。

3. 领导及影响力

领导能力包括制定目标、带领其他员工的能力。拥有领导力和影响力的员工往往都有不错的大局观，而且自身工作能力不错，还很受其他员工敬重。管理者可以将这类员工当作接班人来培养，让他们参与团队管理，做团队管理的“二把手”。

4. 团队协作能力

团队协作能力是指能促进团队成员互相合作、彼此协商的能力。具有较强协作能力的员工也许自身能力一般，但特别擅长与他人合作，有他们在的团队联系紧密、士气高昂，能创造奇迹。这样的人是团队中不可或缺的存在，就像纽带一样能连接起所有员工。管理者应该让这些员工多做需要两人或多人合作的工作，让他们发挥调节作用，降低团队内部发生矛盾的概率。

5. 生活管理及自我调节能力

生活管理及自我调节能力包括时间管理、适应变化、财务管理、控制情绪等能力，主要与员工对时间的利用以及自律能力有关。一个有条理且客观理智的人更能处理好大部分工作，也更能注意到工作细节。管理者可以将一些紧急或烦琐的工作交给这类员工，因为他们对意外事件的把控能力很强，更擅长处理突发状况。

管理者在管理过程中很容易被一些“看似不错”的表象迷惑，其实管理工作就像种田，哪个时节种什么、用什么工具种等，都需要管理者深思熟虑。只有仔细了解每一粒“种子”，才能用最少的“土地”，收获最多的“粮食”。

1.2.4 整理和复盘，向上汇报工作结果

汇报工作是团队主管重要的工作内容，有些团队主管不懂汇报，不但委屈了自己，还损害了整个团队的利益，辜负了整个团队的努力。那么，团队主管应该如何汇报工作呢？

1. 不可越级

如果团队主管越过直属上级直接向一把手汇报工作，就会把自己的直属上级放在一个很尴尬的位置。因为中间环节沟通空缺，可能会导致沟通断层，也会让你和直属上级的关系变得紧张。因此，团队主管汇报工作时一定要先征求直属上级的意见，就算有问题要向一把手汇报也要先与直属上级沟通，待得到同意后，再自行汇报或跟直属上级一起去汇报。

2. 把握时间

直属上级的时间与我们的时间也许并不契合，或许你有空时，直属上级刚好在忙。所以，团队主管最好不要有事没事就去汇报，最好将那些不重要的事项合并汇报，汇报时要直奔主题，说清重点即可，以节约双方时间。

另外，上午九点至十一点是最佳汇报时间，除非有急事，最好不要在下班前打扰直属上级，毕竟谁也不想临时加班。

3. 了然于胸

汇报内容一般由思路、结果、问题三个要素构成。团队主管根据工作进展，要理清楚自己想汇报哪些内容，并就这些内容做足功课，以便应对直属上级提问。直属上级一般最关注工作中存在的问题，团队主管需要至少准备两种备选解决办法，让直属上级知道你有自己的思考。

4. 切莫贪功

有些团队主管喜欢为自己邀功，出问题的事就推给普通员工，这是

没有担当的表现。把团队的工作成果据为己有，恶意抹杀他人的付出，这样的团队主管是不“长命”的。大多数上级领导都是从普通员工一步步上来的，他能从不经意的一件事推测出实际的工作情景，即使表面上不说，心里也早有成算，那些小聪明会让领导降低对你的印象分。

5. 注重礼仪

除了汇报的具体内容，团队主管还要做好汇报的“表面工作”，它不仅能提升领导对你的印象分，还能提升领导对团队的印象分。首先，应着装整洁得体；其次，注意敲门关门等细节问题；最后，记得拿个小本子把领导的意见记录下来，以展示你对工作认真负责的态度。

还有一些团队主管，工作起来自信大方，一到了领导房间就唯唯诺诺，生怕讲了不该讲的话。这种情况在一些新任团队主管身上时有发生，要尽力去克服，只要做到大方有礼即可，不要太关注表现细节，因为这样反而会显得自己局促不安。



1.3

团队领导者的六种类型

团队管理者根据自身管理特点不同，可以分为指令型领导、领跑型领导、愿景型领导、亲和型领导、民主型领导、辅助型领导。他们在管理上各有长处也各有短处，管理者需要有所取舍地去借鉴。

1.3.1 指令型领导

指令型领导是指那些偏爱“一言堂”决策方式的管理者，他们希望团队的员工能 100% 按照自己的指令去执行任务，不要提出多余的想法。

这类管理者的优势是在公司面临特殊情况（如需要扭亏为盈、恶意收购等）、紧急状况，亟须有人力挽狂澜时，能用自己的高执行力迅速拟出解决方案，并打破过去束缚公司的条条框框，鞭策团队员工提高执

行效率，以最快的时间组建一支强有力的攻坚团队去救急。

然而，这类管理者留给员工发挥的空间很小，工作中几乎没有灵活性，基本是管理者怎么说员工就怎么做。这种风格对员工的责任心和积极性有严重打击，甚至让员工失去被尊重的感觉，其结果就是员工很难认同公司的目标和价值观，对团队没有忠诚度。

指令型领导大多出现在创业公司。在公司初创阶段，人才、资源有限，发散性的执行对公司并不是一件好事，这样的方式反而能把有限的人才和资源聚集在一起。但时间长了，这些管理者很容易受限，在团队人员变多时，会经历一阵离职人数激增的阵痛。所以，很多创业公司在中后期会对管理方式进行改革，融入更多人性化的因素。

1.3.2 领跑型领导

领跑型领导是指那些会制定极高业绩指标，而且以身作则，对自己和其他同事都有高要求的管理者。他们致力于提高工作质量和速度，是名副其实的工作狂，而且对那些表现不佳的员工，他们会毫不留情地替换掉。

这类管理者的优势是能为员工做出表率，有效激发员工的工作热情。团队员工在他们的带领下也会充满干劲，而且因为管理者身先士卒，员工也很少会抱怨，团队整体能保持一往无前的冲劲。

然而，这类管理者“魔鬼”般的高标准和严要求，很多员工会吃不消，自信心会严重受挫，觉得自己已经很努力了，却还是赶不上领导要求。有些管理者自己可能了解工作方式方法，但从不清楚地讲出来，认为下属干得多了就能自己体会，结果下属努力很久，却不得其法，工作越来越吃力。

领跑型领导常见于一些技术岗位，他们喜欢大小事情亲力亲为，不太介意自己的身份，也没有厘清哪些事情不该由他们来做。跟着这种管理者能学到很多经验、技能和知识，但一旦他们参与多了，会认为事情如果没有他们的参与，效果可能会不好。他们不再放心将事情交给员工全权负责，从而开始参与到细节里，忽略一些原本属于他们的职责。

管理者可以在新项目或难度较高的项目中扮演领跑型领导角色，但这种管理风格不适合长期使用。团队如果过于依赖管理者，不仅会让管理者感到疲惫，还会降低员工的主动性。

1.3.3 愿景型领导

愿景型领导是指能让员工清楚地知道自己的工作团队目标的一部分，善于为员工树立长远目标的管理者。他们不会过问员工如何达到目标，会给员工充分发挥才能的空间。

这类管理者的优势是他们几乎适合所有的团队，是六种风格中最有效的，对提升组织氛围有积极的促进作用。他们能让员工感到自己是团队的一部分，从而帮助员工达成共识，凝聚人心。在公司发展失去方向时，这类管理者还能为公司描绘新的方向，给员工带来新的希望。

然而，这类管理者过于热衷树立愿景的工作方式，可能会被一些经验丰富或比较务实的员工认为不切实际，只会纸上谈兵。管理者要注意，如果你谈的愿景没有能力去实现，就不要给你的团队员工太高的期望，否则会失去员工的信任。

管理者必须在公司发展的某个阶段扮演愿景型领导角色，以此帮助员工树立目标，让他们更有凝聚力。但管理者绝对不可以长期只扮演愿景型领导角色，因为愿景最终还是要落地的。当团队有了一个全员认可的美好愿景后，管理者就要转换成领跑型领导来带领团队实现愿景。

1.3.4 亲和型领导

亲和型领导是指事事以员工为中心，认为人比工作更重要的管理者。他们会像朋友一样关心自己的员工，事事亲和周到，跟员工打成一片。

这类管理者的优势是很会和员工沟通，从不吝啬表扬之词，让员工有较高的归属感，从而保证团队的和谐。而且像朋友一样的相处模式，可以增强员工对管理者的信任，在这种环境下，员工会更愿意尝试一些革新性的想法。

然而，这类管理者的管理风格往往不够“强硬”，经常是只有奖没有罚，员工会认为自己平庸的表现也可以被接受，从而懒得寻求突破和改变，在遇到复杂问题时，很容易迷失方向。

亲和型领导很容易获得下属的爱戴，很容易把团队凝聚在一起，甚至让员工在危机时还能对团队不离不弃。但单纯的亲和力是无法促进团队持久发展的，它需要与指令型领导的强硬、领跑型领导的高要求或愿景型领导的规划配合运用，这样才能发挥亲和力最大的效能。

1.3.5 民主型领导

民主型领导是指会花时间了解员工的想法和意见，善于集思广益的管理者。他们经常鼓励员工发表自己的看法，或对项目解决方案进行头脑风暴，尽可能地开发员工的潜力，培养他们的创新能力。

这类管理者的优势是能使员工对工作有较高的参与度，更有责任感。而且管理者充分听取员工的建议可以让员工有为自己工作的感觉，更能使员工保持高昂的士气。

然而，这类管理者在员工能力不足时，就很难发挥作用了，甚至很难通过集思广益找到解决问题的办法，有时长时间开会，也得不出有效的结论。这些管理者因为要达成和大多数人的共识，所以决策和执行进度都会比较慢。

民主型领导看似和指令型领导是相反的风格，但这并不代表一位管理者不能同时扮演两种角色。在需要听取意见时，管理者可以是民主型领导；而当意见太多，没有头绪时，管理者就要成为指令型领导做出最终决定。

1.3.6 辅助型领导

辅助型领导是指专注于人才培养，而不要求员工立即出成果的管理者。他们注重发掘和培养新员工，更关注整个团队的长远发展。

这类管理者的优势是他们适合各种各样的团队，而且从头开始培养

的团队默契度和凝聚力都很高，团队很稳定。

然而，这类管理者的管理方式见效慢而且乏味枯燥，因为不关注业绩，短时间内对公司的帮助不大。而且这些领导只有在员工欣然接受的情况下才有效，否则会激起员工的逆反心理，引发更多矛盾。

虽然每家公司都没有明确规定管理者必须辅导下属，但很多优秀的管理者都扮演过辅导型领导角色。他们在日常工作中指导员工提高知识和技能，帮助员工纠正错误，从而提高团队的产出质量，可惜因为见效慢和缺乏辅导能力等问题，这类管理者是六种管理者中领导力最薄弱的。

当然，很少有人能集六种管理风格于一身，甚至将这些管理风格运用得当的管理者都很少。虽然如此，管理者依然需要形成自己的管理风格。在充分了解这六种风格的适用团队及可能造成的负面影响基础上，更好地融合不同风格的优势，并将其运用于管理实践中，从而提高管理效率。



1.4

为什么我的团队带不好

很多管理者愿意也经常思考团队的管理方式，但是在试过很多方法后团队的情况并没有好转。这可能是因为管理者的团队有些“缺陷”，才导致团队久久没有起色。

1.4.1 用人不察，才不配位

识人、用人是管理者的基础能力。有识人之明并且任人唯贤，这个团队的风气就会非常好，员工只要努力工作就有出头机会，不用去钻营人际关系。相反，如果管理者用人不察，甚至任人唯亲，让一些只会溜须拍马、才不配位的人大行其道，该团队必将受困。

A 公司是计算机领域的翘楚，创造过辉煌的业绩，实力可与一些大公司分庭抗礼。然而，在公司转型重要时刻，创始人老张没有选择最了

解公司业务员工做接班人，却选择了自己的儿子小张负责改革计划。他认为，只有把自己亲手创立的公司交给儿子才放心。

小张接手公司后，因不了解业务，一年亏损了4亿美元，公司股票价格下跌90%。而且因为老张任人唯亲，公司创立时期的元老级骨干们纷纷离职，带走了大部分资源。经验较少的新员工只琢磨着如何哄得小张高兴，没人再用心钻研业务。A公司每况愈下，不得不申请破产，结局令人唏嘘。

可见，如果当时老张将接力棒交给骨干员工，而不是自己的儿子，那么，A公司恐怕将会是另一番景象。用人不察是管理的大忌，轻则会让团队离心，重则会带坏风气，动摇整个团队的根基。管理者要检查自己团队中有没有凭关系“上位”，才不配位的员工，如果有就要尽快调整，重新构建公平的团队竞争环境。

1.4.2 目标不清，计划多变

管理者作为团队掌舵者，要有大局观并且思路清晰，心中有总体设想，对几步甚至几十步之后的事都要有所规划。跟随这样的领导，员工不会迷茫，团队目标清晰，更容易完成任务。相反，如果管理者想一出是一出，没有明确的目标，就会消磨员工的干劲，从而让团队成员牢骚不断，抵触情绪滋生。

有个人经过建筑工地，问石匠们在干什么。

第一个石匠回答：“我做的是养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“在为成为整个国家最出色的石匠做准备。”

第三个石匠回答：“我正在建造一座大教堂。”

三个石匠的回答透露了三个不同的人生目标。

第一个石匠说自己在做养家糊口的事，证明他是一个短期目标导向的人，只看见了自己的生理需求，没有远大抱负。

第二个石匠说自己想要成为全国最出色的石匠，证明他是一个职能思维导向的人，只考虑本职工作，从工作本身思考自己未来的规划。这样的人很少会为了完成团队的要求而主动做出改变。

第三个石匠说自己在建造一座大教堂，证明他是一个长期目标导向的人。一个人先有大目标，然后围绕大目标一步步工作，最终成就一番事业，这是具有经营思维的人。他们会把个人目标和团队目标相联系，从实现团队整体价值的角度规划自己的发展目标，这样的员工能走得更远。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾评价说，第三个石匠才能成为管理者，他用自己的工作影响着团队的绩效，在做石匠的时候就看到了自己的工作与建设教堂的联系，这种人的大局观难能可贵。

一个管理者如果自己缺少明确的目标，做事没有规划和远见，是不可能带领团队走太远的。管理者可以自查一下自己的团队是不是三天两头换目标，或者自己常让员工去执行未经仔细思考的想法。如果有，管理者就有必要调整管理思路，重新为团队制定明确清晰的系统化目标。

1.4.3 责任模糊，无人负责

聪明的管理者会在工作开始时就划分好责任归属，目标是明确责任分工，让员工知道自己要对什么负责，哪些事该找哪些人。如果管理者没有做这个工作，团队中很容易出现推卸责任和事后扯皮的现象。

B公司正值改革关键期，高层领导希望能拓展新业务，但经过多次会议讨论都没有决定下来将这项工作交给谁来负责。公司很多人听到这个风声之后跃跃欲试，有想要主动请缨的，也有暗中调研的。

小梦来B公司已经有两年时间了，工作能力不错，一直想争取晋升机会。小梦听到这个消息后，也想在领导面前表现一下，证明自己的能力。于是她在没有得到领导许可的情况下，悄悄开始行动，着手做新业务。因为新业务没有之前的案例作为参考，结果小梦在与客户沟通的时候，曲解了对方的意思，丢掉了客户，给公司造成了很大损失，最后被解雇。

案例中的小梦就是在权责不明的情况下贸然行事，结果不仅没有获得晋升，反而丢掉了工作。管理者在日常管理时也要注意，每项工作都有失败的风险，如果没有事先明确责任归属，工作失败了，事后可能出现任何一个人都不想负责的状况。毕竟大家都想获得奖励，不想接受惩

罚。长此以往，员工会缺乏主动性，工作时只想着怎么规避责任，而不思考优化的方法，这样的团队很难进步。

管理者要注意，如果团队中有责任不明的现象，要尽快调整，培养员工的责任意识，刺激他们主动寻求改善工作的方法。

1.4.4 标准含糊，考核不公

大部分人努力工作的动力就是获得丰厚的回报，奖金和加薪是员工最期待的奖励。但如果管理者没有制订公允的考核标准，或者没有严格按照标准执行，奖励和惩罚全凭自己的主观判断，那员工定然会产生质疑，进而不服，然后不满。下面是在日常管理中常出现的考核不公问题。

1. 平均主义严重

小 A 从自己任职 5 年的公司离职了，原因是不服身边有些无能的人拿着和自己差不多的工资。小 A 的公司给员工开出的工资并不低，甚至可以说在业界非常有竞争力，但公司的绩效考核制度却基本是个“摆设”，业绩最好和业绩最差的员工月工资只相差 200 元。一些员工觉得干得好和干不好区别不大，就明目张胆地偷懒，让一些像小 A 一样努力工作的员工寒心辞职。

2. 只看利润

小 B 是一家公司的总经理，他最近提拔了公司的销售冠军小 C 做销售总监。但后来他发现小 C 虽然销售业绩突出，但对市场的洞察力一般。小 C 最近策划的几套方案都不理想，自己也大受打击。小 B 经过反思认为销售对小 C 来说才是最合适的工作，但如果把他调回原职，小 C 很可能会因为“丢了面子”而辞职，让公司损失一个重要人才，小 B 陷入苦恼之中。

小 B 在提拔销售总监时考核标准单一，只看到了利润，认为业绩好的人就能做好管理，完全忽略了销售总监所需要的其他能力，导致把销售人才小 C 放在了不合适的位置上。

3. 倾向于“人脉”评价

团队新提拔上来的领导小 Y 最近遭到了很多员工投诉，大家都认为他没有突出业绩，只是跟上一任领导关系好，才被提拔成了领导。小 Y 的领导在离开前很喜欢在团队里讲人情关系，重用跟自己关系好的，疏远跟自己关系差的，评价员工全凭自己的主观想法，结果导致自己选上来的接班人小 Y 完全不能服众。

4. “死磕”考核条例

小 D 认为自己公司的考核制度太严苛了，甚至有些死板。例如，公司参评储备干部的条件之一是必须每月全勤。如果当月请了一天假，就不能参选。但有些员工平时十分优秀，只是由于在一些小事上不符合规定就错失机会，反而让一些平时虽然不请假但能力不达标的人成了储备干部。小 D 的公司因为体制僵化，考核设置不合理，流失了很多人才。

新东方集团董事长俞敏洪曾说过：“考核机制不公平，一定是最糟糕的人留下。”确实，公正的考核制度能激励员工为公司创造更大价值，否则考核制度就会成为团队形成凝聚力的最大阻碍，动摇团队成员之间的关系。管理者要经常检查团队的考核制度，确保让员工的付出和收获成正比。

1.4.5 事必躬亲，不知放权

一些技术人员出身的管理者特别爱犯“大包大揽”的错误，总觉得具体工作必须自己参与了才放心，员工做完了总要自己再复查一遍或者干脆自己去主导工作的执行。拥有这样心态的管理者会很累，还经常觉得员工能力不足，身边无人可用。殊不知，是自己没有给员工学习的机会，因为得不到锻炼，员工也心存不满。

“为什么我手下的人什么都不会，小事都做不好，做出来的东西根本不能用。带这个团队真费劲，还不如自己一个人干。”小舟自从升任了团队主管，就经常跟朋友这样抱怨。

小舟是一个工程师，生性好强的他进入公司后很努力。英语不好就每天早晚坚持练习，技术掌握不好就没日没夜地查资料学习。他的努力也没有白费，他流利的英语和扎实的专业技术帮助公司接到了一个重大项目。项目进行很顺利，小舟凭借这个项目，成为新科室的经理。

但是小舟却觉得做管理太累，不如做技术轻松。他认为做技术只要管好自己就可以了，带团队还要教别人怎么工作，实在是心力交瘁。小舟在工作时很少跟员工讨论自己想要什么，也没有在讨论会上发表过意见，一般都是简单告诉员工工作流程，很少说明具体的工作方法。员工经常在工作中出错，小舟也没有去及时纠正，只觉得他们能力不行，干脆自己重做一遍。久而久之，员工工作的大小细节，小舟都要“把关”，自己的工作越来越多，手下员工却没有一个能替他“分忧”的。

小舟其实并没有做好从一个优秀员工向优秀管理者转变的准备。大部分新上任和业务能力比较强的管理者经常会犯事必躬亲的错误。他们经常用自己的水平去衡量员工的水平，认为不需要多加说明，下级员工自然而然就能领悟他的意思。然后员工努力完成了工作，结果管理者发现压根就不是自己想要的，把员工狠狠批评一番了事。管理者还很委屈：“我这团队不行，什么都做不好。”员工也委屈：“领导什么都不说，辛苦做出来的东西被贬得一文不值，下次不如应付了事。”

然后，这些领导就变得什么都要管，亲力亲为，总觉得不能放权给员工，怕他们做错了，还要自己“背锅”。管理者会越干越累，而且因为没有把精力放在重要项目上，很难出成绩。而他们手下的员工完全施展不了自己的才华，长此以往，员工就退化成只会执行的“工具人”。末了，还会抱怨领导管得太多。

这是一个恶性循环，管理者管得越多，员工越边缘化；员工越边缘化，管理者就要管得更多，最终双方都得不到成长，团队也很难进步。所以，管理者带团队要学会放权，这样才能激发团队活力。管理者要时常反思自己参与的工作是不是真的有必要，尽可能把一些与管理无关的工作全权交给员工去做，给员工成长的空间。