

<<带队伍>>

图书基本信息

书名：<<带队伍>>

13位ISBN编号：9787564046880

10位ISBN编号：7564046880

出版时间：2011-7

出版时间：北京理工大学出版社

作者：胡海波

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<带队伍>>

前言

胜任力是带出来的当今世界经济一体化的趋势在不断加剧，相伴而生的是市场竞争的强化。出于应对竞争的需要，相对以往，当今企业组织对高素质人才的依赖性更加强烈，都依赖于各自员工的是否胜任，特别是那些具有较高专业技术和独特能力的员工。

当前，“胜任”已成了一个炙手可热的管理词汇。

可以毫不夸张地说，任何一个企业和组织，对其员工的最基本期望，都是胜任，而最高期望，也是胜任！

从中基层管理者的角度来说，拥有一支胜任力强的员工队伍，几乎是每一个人的热切希望。

笔者在管理咨询以及企业培训实践中所接触的大量中基层管理者，也证明了这一点，他们对员工胜任力的理解也许不像专家那么精辟与专业，但却有着最接近事实的描述：胜任的员工能够做到最基本的工作要求，提供最起码的工作业绩；胜任的员工能够为企业创造出良好的效益、带来较大的利润；胜任的员工能够弥补领导的不足，成为领导的左臂右膀；胜任的员工能够主动地找办法解决问题，即便遇到再大的难题；胜任的员工能够不折不扣地执行领导交代的任务；胜任的员工能够对企业怀有一丝不苟的责任心，对企业极其忠诚；不错，这都是员工胜任力的最直接表现。

不过，在这里，笔者要提醒大家的是，没有哪个员工天生就具备较强的胜任力，员工的胜任固然与其自身努力有着直接的关系，但是更少不了管理者的带领与引导。

所谓管理，在很大程度上就是先去理顺，然后去带领，做好带头人。

日本电产集团会长永守重信在其名为《成为“带领他人”的人》的书中写道：“如今是个危机四伏的时代，高层领导必须处处要求员工‘只有做到这一点才行’：给部下指明方向、明确任务，员工才会时刻有危机感。

”就如永守重信所说的，管理者所扮演的角色就是带领员工走向成功的那个人。

胜任的员工不仅仅是靠招聘等途径获得的，更是卓越的管理者一步一个脚印耐心地带出来的。

俗话说“美玉非天成，妙手巧雕琢”，任何一块美玉都必须经过人工刻意的雕琢，才能成为绝世名作。

同样，你的员工也需要你的精心雕琢，耐心带领，才能成为胜任的典范。

所以，不要幻想自己一上任，企业给你配置的原班人马就能唯你马首是瞻，处处称心如意。

因为，胜任力强的优秀部门工作团队是在你亲自带领下，经过不断的人员优化组合与耐心磨合才能形成的；不要幻想那些从别处跳槽而来的员工，能够当即融入你的部门，哪怕他们曾经在知名企业任职过，曾有着非常专业的技能和工作经验。

但他们要想胜任当前的工作，仍然要经过实际工作的磨砺，以及领导的亲自点拨，否则也不可能当即胜任；也不要幻想那些新招聘的应届毕业生，能够刚一上岗就能上手，就能胜任，甚至独当一面。

哪怕是他们毕业于名校，哪怕他们有着丰富的课余实践经验。

因为，从新人到胜任，不论时间长短，中间都需要一个过程，而新员工要实现这一蜕变，同样少不了管理者的带领与点拨。

身为管理者，你希望拥有什么样的员工，就应该用什么样的方法，或者心态，去培养他们，去带他们。

因为，胜任力是带出来的，胜任的队伍是带出来的！

<<带队伍>>

内容概要

《带队伍:中基层管理者胜任力法则》主要讲述的是：企业管理已经成为当今企业竞争力建设的一个重要组成部分。

任何一个企业或组织，要带成一支高效能的战斗团队，必须提升管理者自身及其员工的胜任力。

企业对其员工的最基本期望，是胜任，而最高期望，也是胜任！

提升管理者自身的胜任力并带动、引导员工提升自身管理能力，能够让员工在胜任中创造绩效，能够提高公司运转效率，从而提升企业的市场竞争力。

《带队伍:中基层管理者胜任力法则》从胜任力的理解、如何提升管理者的胜任力、如何增强员工的胜任力等角度切入，对胜任力进行有针对性的切实有效的阐释，具有极强的现实指导意义。

<<带队伍>>

作者简介

胡海波，管理学硕士经济学博士，北京大学精细化管理研究中心高级研究员，中国精细化管理研究会副秘书长，北京博士德管理顾问有限公司高级管理顾问培训师，北京汪中求细节管理咨询公司咨询师。

著作：《升级》、《不抱怨的人生》。

<<带队伍>>

书籍目录

第一章 中基层管理者胜任力诊断

- 1 我们所欣赏的胜任员工
- 2 实行基于胜任力的员工管理
- 3 坚持带出胜任的员工
- 4 检视曾经的管理效果
- 5 避开对胜任力管理的诸多误区

第二章 基础篇：让员工由内而外地向往胜任

- 1 区分职责与胜任力
- 2 你不仅是管理者，更应是胜任者
- 3 先做正确的事，再正确地做事
- 4 发现并尊重员工的特长与优势
- 5 员工不能胜任，管理者有责任
- 6 绝不仅仅是完成任务，而是成为胜任典范
- 7 用你的胜任征服员工

第三章 提升篇：胜任使你能带动员工

- 1 “标杆式”管理
- 2 用胜任力促进公司逐步实现愿景
- 3 明确的使命感使员工更加自信
- 4 参与是提高胜任力的有效途径
- 5 全方位沟通是实现胜任力的法宝
- 6 多些引导与鼓励，少些批评与情绪
- 7 主动带领，少“推”多“拉”
- 8 身先士卒，永远在前面引领

第四章 加强篇：让员工在胜任中创造绩效

- 1 胜任力中的“传、帮、带”
- 2 明确职业生涯方向
- 3 清楚了解自己的员工
- 4 胜任力与培训的关系
- 5 爱他，带他，但不宠他、惯他
- 6 带他“渐入佳境”，而不是永远不撒手

第五章 卓越篇：通过员工的责任管理充分体现胜任力

- 1 管理要“因人而异，因地制宜”
- 2 授予员工权限是胜任的前提
- 3 从上到下落实责任管理
- 4 学会给员工压担子
- 5 充分利用好激励杠杆
- 6 让员工实现自我管理

第六章 对胜任力的几个提醒

- 1 构建胜任力系统和价值体系
- 2 胜任的员工也不是全才
- 3 不要期待员工总是比你棒
- 4 松紧有度才是带人之道
- 5 胜任力，从我开始

<<带队伍>>

章节摘录

“适者生存”，能够迅速适应环境是非常重要的，很难想象一个适应能力较差的员工能够胜任其工作。

笔者在管理和培训实践中发现，那些胜任的员工无不是善于适应环境者，他们总是与现实环境保持良好的接触，以客观的态度面对现实，冷静地判断事实，理性地处理问题，随时对自己做出调整，以保持良好的适应状态。

因而他们能够做到坦然地面对急剧变化的工作环境，处变不乱。

具体到中基层管理者来说，基于胜任力的员工管理，是以员工的胜任力为基础的员工管理职能，是对员工的胜任力资源进行管理、合理利用、有效开发，是对具有部门需要的胜任力人才的获取、配置和科学合理使用，是对员工的现有胜任力的发挥、潜在胜任力的有效挖掘，这也为部门员工管理的实践提供了一种更宽广的视角和更有利的工具，为工作分析、员工培训、绩效考核和员工职业发展等管理工作带来了新的思想和方法。

成年人的表达方式虽然复杂，但心理过程是一样的，都是一个需要和需要被满足的过程。

你的员工也一样。

你要想带好员工，也要去了解员工的需要。

一般而言，员工的需要有很多，但一些共性的需要是避免不了的。

不论一个员工如何特殊，他都会有以下四方面的需要：第一：一份还可以的薪金收入。

第二：一个能够充分展示自己的舞台。

第三：一个足够大的成长空间。

第四：一个和谐健康的环境。

俗话说得好“火车跑得快，全靠车头带”。

一个部门、一个团队如果没有一个好的管理者，缺乏一个好的带头人，那他们的工作是很难卓有成效的，同时也是难以顺利展开。

对一个部门而言，其主管就是最高决策者，是领路人。

只有一个自身素质良好、领导水平高且能够胜任管理工作的管理者，才能带出一支好的员工队伍，才能将部门工作打理得井井有条。

如果让自己的工作更加卓有成效，你就不仅仅应是一个管理者，更应是一个胜任者。

“先做正确的事，再去正确地做事”，是每一个人能够胜任工作的最基本要求，无论高层、中基层管理者，还是普通员工。

做正确的事就好比射击前的瞄准，正确地做事就是瞄准后再射击。

没有瞄准的射击是没有意义的。

正确做事是必要的，但首先要做到“做正确的事”，这不仅仅是一个工作方法上的先后问题，而且还是一种值得借鉴的重要的管理思想。

无论在任何情况下，也无论对任何人或者组织而言，不管是管理者还是普通员工，“做正确的事”都要比“正确地做事”更重要。

如果做的是正确的事，即使执行中有一些偏差，其结果也不会一边倒；但如果做的是错误的事情，那么执行得越完美，对企业来说，其危害也就越大。

管理者要相信自己的员工是最棒的，他们每个人都是才华横溢的，只是没有合适的表现机会与实战途径，作为管理者，应该当仁不让地为他们搭建起一个展示其才华的舞台。

这个舞台可以具体到“让员工参与到部门规划与决策”这一点上，实施形式可以是部门会议、内部讨论，也可以是下属与上司之间的一对一交流，总之只要是有助于提升部门工作效率的措施，都应该大胆去采纳。

要想充分调动员工参与部门、组织各种工作的积极性，还应该给予相应的鼓励措施，如可以将员工在部门规划与决策中所起的作用与所提出的建议，纳入到对员工的综合考核之中，对于其中的优秀者，应该给予相应的奖励，并将之作为员工晋升的一个衡量因素。

进行有效的全方位的沟通，是衡量管理者是否胜任管理工作的一个重要准绳。

<<带队伍>>

良好的沟通也是管理者与员工之间进行感情联络的一种有效方式，沟通的效果会直接影响到员工的使命感和积极性，也会影响到员工的胜任力。

只有保持沟通的顺畅，管理者能及时听取来自员工的声音，并及时解决上下层之间的矛盾，增强部门的凝聚力。

“传、帮、带”一直是很多优秀企业培养员工胜任力的一种主要方式。

只是如今的“传、帮、带”已不再是简单的手工操作技能的传授，而更是一种言传身教，不仅是技能的传授，而且也是经验的传承。

管理者在对员工进行“传、帮、带”时，虽然不必处处事必躬亲，但务必需要具备给员工示范的能力，要通过实例与具体的操作方法来指导员工，并将自己的建议与经验同员工分享，使他们尽快掌握工作的技能。

只有这样，管理者所在的部门或组织的整体战斗力才会迅速提升。

如何才能做到有效的委派呢？

这是每一个管理者都关心的问题，具体可通过以下六个步骤来改进部门的工作，提高工作效率，提升员工的胜任力，并把自己从具体事务活动中解放出来。

第一步：确定需要授权的工作。

第二步：选定能够胜任工作的人。

第三步：确定授权的时间、条件和方法。

第四步：制定一个确切的授权计划。

第五步：检查下属的工作进展情况。

第六步：不要忽略了授权评估。

让员工充分施展才华，更加胜任，就要敢于给他们压担子。

给员工压担子，会使其产生被信任感和高度的责任感。

俗话说，多深的地基多高的墙。

但是，地基本身并不会“砌成”高墙。

要在“深地基”上垒出高墙，最重要的条件就是给员工提供用武之地，给员工压担子，使他们敢于挑战自己、超越自己，不断获得新知识，掌握新本领，不断有创新，不断去做挑战性强的工作。

给员工压担子，会使压力变成动力。

那些具有挑战性的工作不是轻易就能完成的，它会给人以很大的压力。

过大的压力会使人不堪承受，但没有压力则会觉得轻浮、困惑，更不可忍受。

所以，在挑战中承受压力并使之变成动力，再加上自己的聪明才智和不断努力，就会不断提升员工的胜任力。

<<带队伍>>

编辑推荐

《带队伍:中基层管理者胜任力法则》编辑推荐：愁：员工满身缺点，没一处优点，怎么办？

怨：不会做正确的事儿，不会正确地做事，怎么办？

惧：员工太懒散，沟通无效，怎么办？

怒：低级错误一大片，零缺陷工作看不见，怎么办？

忧：工作两三年，绩效倒着数，怎么办？

掌握胜任力，消灭团队隐患，你就可以带好队伍，赢得高绩效、高信誉。

<<带队伍>>

名人推荐

《带队伍——中基层管理者胜任力法则》书评——提高胜任力，让自己和员工终身受益带队伍，只简简单单的三个字，基本上概括了一个中基层管理者对内的所有工作。

看似简单的三个字，说起来容易做起来难。

带队伍的人要像大雁群里的头雁一样，什么时候都要想在前面，做在前面，飞在前面，方向还不能错，这其中的辛苦和思量，恐怕只有带队伍本人才能说出个一二三。

带队伍不容易，很辛苦，但这其中也有乐趣，你可以把你带领的队伍和你经营的领域看成一个独立的小王国，而你就是这个王国的国王，在你的队伍里，你不仅需要一班能出谋划策的文人，还需要能冲锋陷阵的武将。

千军易得一将难求，三国时期，刘备三顾茅庐才寻得一个诸葛亮，而一代人杰吕布则因其不善管理，手下没有多少肯为他办事的人才，最终才因刘备的一句话在白门楼损命。

在古代，一个领导者是否善于带队伍，是否能带出胜任的手下，决定了他们最终是成王还是败寇。

而在现代，作为一个管理者，自己是否胜任这个岗位，是否可以在这个岗位上带出胜任的员工，也决定了其是否能够顺利达成工作目标。

《带队伍——中基层管理者胜任力法则》（以下简称《带队伍》）的作者胡海波是北京博士德管理顾问有限公司的高级管理顾问，对如何带队伍，如何培养胜任力员工有着非常深入的研究。

在书中，胡海波提出了一系列检验员工是否胜任的标准和方法，整理出很多带队伍与提升胜任力的方法和途径，并通过举例论证这些方法和途径的可行性。

除此之外，《带队伍》一书还提出一个观点，管理者在检查员工是否胜任之前，应该检查一下自己是否胜任，如果你是胜任的领导者，你的员工就会像行星一样以你这颗恒星为中心旋转，形成一个有序的、循环的系统；如果你不胜任，或者胜任力不完善，你的员工处于某种原因可能会一时听从你的领导，但时间长了就会生出反抗之心，弄得工作落实不下去，或者摊子散了。

所以，管理者要像要求员工一样要求自己，时刻注意提升自己的胜任力，不要放松。

有的中基层管理者总是抱怨工作难做，还这样说：“我带的部门有十几个人，A是一个典型的长舌妇；B是一个性格死板、懒惰、不愿承担责任的人；C办起事来一根筋，不够灵活，有时候能被她给气死；D几乎什么事都是自己做主，从来都不跟我汇报；E有学历，没资历，尽管服从管理，但是对工作悟性差，上手很慢。

”在这个领导眼里，没有一个员工胜任，这就是他难以开展工作的根源所在。

要知道，胜任的员工是带出来的，如果员工都不胜任，就是中层不胜任，不会带队伍。

这个问题的解决之道就是：管理者要演好领导、知心人、导演、教练这四种角色，像带孩子一样带员工，将“带”字融入日常管理之中。

在实际工作中，类似这样的细节问题还有很多，在《带队伍》中有很多类似的实例，还提供了很有效的解决之道，很值得研究，以为己所用。

在培养胜任力、完善胜任力的过程中会出现很多困难，但是这些困难都是可以一一排除的。

如给自己选择一个学习目标，即建立标杆式管理模式；明确公司的愿景、员工的使命感、少批评、多鼓励；提高员工的胜任力，让员工实现自我管理；等等。

没有人天生就是领导，天生就会领导。

没有胜任力可以培养，有了胜任力可以不断提高。

你可以把自己当成一块璞玉，不停地琢磨自己。

胜任力是人工作能力中最重要的一部分，一个合格的中基层领导者要想做好自己的工作，让领导满意，让属下没有怨言配合工作，就要让增加胜任力成为终身目标。

《带队伍》发展胜任力的过程分为四个步骤，第一步是基础篇，第二步是提升篇，第三步是加强篇，第四步是卓越篇。

这四个步骤完全符合个人胜任力发展的实际情况，既为读者提供了阶梯式的前进方式，又给读者明确了前进目标，让读者心中有数、有的放矢。

<<带队伍>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>