

<<执掌团队>>

图书基本信息

书名：<<执掌团队>>

13位ISBN编号：9787801809490

10位ISBN编号：7801809491

出版时间：2009-1

出版时间：经济日报出版社

作者：薛灿宏

页数：180

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>

<<执掌团队>>

内容概要

《西游记》大家都很熟悉，里面有一支很不错的团队，就是以唐僧为首的团队，唐僧就是唐总。

接下来有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。

应该说这个团队是不错的，在这个团队里面我们说谁是英雄？

大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！

非常的阳刚，七十二种变化，非常厉害的一个人（猴），他是一个英雄！

但是在这个团队里面谁是领袖呢？

当然是唐僧。

我们的唐总是领袖是不是？

但我们唐总打架打得过孙悟空吗？

打得过猪八戒吗？

恐怕连小白龙马都比不上，是不是？

论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里面大家服从谁？

这就是英雄跟领袖之间的区别！

<<执掌团队>>

作者简介

薛灿宏，清华大学总裁研修班特聘讲师，北京时代光华讲师团团长，中国职业经理人协会理事，北京大道方略管理顾问机构首席顾问，江苏金方略管理顾问机构董事长。

品牌课程：

如何当好中层管理者

做最好的主管

带好队伍管好人

打造军人般的执行力

培训客户：

高露洁、红豆集团、远东集团、扬子江药业、海信集团、青岛联通、长城润滑油、华润镇江发电厂、成都明珠集团、山西经纬纺机、浙江报喜鸟、芜湖邮政、双良股份、三得利啤酒、长江集团、桂林供电、连云港中行、中建五局、安徽交通集团、辽宁华锦集团、淮阴卷烟厂、中电广西、江苏华西村、三星电子、杭州泰尔茂（日资）、厦门象屿集团等等。

著述：

《中层经理怎样当》（经济日报出版社），

《像军人一样完成任务》（北京大学出版社，合著），

音像光盘《如何做好中层管理者》（东方音像出版社），

《计划的制定与管控》（北京大学出版社）。

<<执掌团队>>

书籍目录

第一章 团队领导要知人善任 如何带出好队伍 团队管理的五大障碍 第一个障碍是缺乏知人之明和驭人之术 第二个障碍是不懂得规矩的产生要有技巧 第三个障碍是不懂得团队发展还需要有冲突 第四个障碍是不懂得领导和管理属于不同的境界 第五个障碍是不懂得团队文化有什么用 管理者要有知人之明 管理者：做英雄还是做领袖 人分三六九等 哪些有本事的人不可用？有点本事但居心不良，不可用(品行不端，吃里扒外) 有点本事但到处滋事，不可用(不显摆会死，制造事端) 猪八戒算不算人才?(缺点能被罩住，可以用) 陈平不是道德完人(有本事的人可能有野心，但没本事的人未必就老实) 用亲友还是用外人？忠诚的人，也能好心办坏事 非自己人，未必就不能办好事 知人之明：特质无法培训 主动与热情无法培养 DNA是无法复制的 影响选才的因素 只买对的，不买贵的 宁可小才大用，不可大才小用 选人的功夫 面试提问 共进晚餐 突袭 文章讨论第二章 团队领导要掌控局面 原先忠诚，未必现在也忠诚现在忠诚，未必将来还忠诚 能干的人也会制造悲剧 悲剧之一：人治超越法治 悲剧之二：英雄扼杀团队 贾母不能不管 事关主权，不惜动武 控制权不可含糊 风平浪静不是好事 不断掺沙子(新人与老臣，空降兵与子弟兵) 小事糊涂，大事聪明 人性的弱点：懒与贪 制度是建立在对人不信任的假设上的 人才流失：永远的痛第三章 团队需要什么规则 进入规则：人在江湖身不由己 职位规则：君君臣臣父父子子(认清自己很重要) 指挥规则 指挥规则一：服从是天职(与民主无关，与个性无关) 指挥规则二：只有一个上级(避免谁都管，又谁都不管) 指挥规则三：可越级检查，但不可越级指挥；可越级申诉，但不可越级报告 绩效规则：只讲功劳，不讲苦劳 一切凭数字说话 考核周期要长短有别 薪酬规则：可替代性决定薪水 合作规则：大家是一支球队，每个人都对比赛的结果负责第四章 团队冲突怎么解决？团队不能没有冲突 良性冲突是财富，起到预警和激发改良的作用 恶性冲突是祸患，消耗资源，降低效率，破坏士气 对上冲突：方式比内容更重要 解决对上冲突的秘诀：顺、转、和 解决对下冲突的三条军规 如何解决左右冲突：不战而胜 面对冲突的五种态度第五章 团队激励的手段有多少？给个理由：为谁工作？做工作就是做生意 老板意识决定自己的前途 “英特纳雄耐尔就一定会实现” 努力营造归属感，给员工以家的感觉 金钱激励是一种有效的激励手段，但不是唯一的激励手段 无为而治；海纳百川 引而不发，上善若水 扼杀员工积极性的两大臭棋 突出自己，忽视下属 自作聪明，愚弄下属 扼制消极的思想和情绪 管理最大的失败：心态失衡 好员工是培训出来的 经常可以动用的激励菜谱 批评激励 责骂等于打造，唤起责任心和羞耻心 竞争激励 赛马不相马，事实胜于雄辩 目标激励 跳一跳够得着 危机激励 流水不腐，户枢不蠹，谁动了我的奶酪？ 宽容激励 以德报怨，得人心者为俊杰 授权激励 领导减负 下级加权第六章 团队文化有什么用？ 团队文化是什么？ 文化的力量有多大？ 老板决定文化，文化决定态度，态度决定细节，细节决定成败 文化决定智慧，智慧决定赢利 日本人为什么是工作狂？ 联想企业文化 华为公司文化 崇尚“狼的文化” “烧不死的鸟就是凤凰”

<<执掌团队>>

章节摘录

第一章 团队领导要知人善任 《西游记》大家都很熟悉，里面有一支很不错的团队，就是以唐僧为首的团队，唐僧就是唐总。

接下来有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。

应该说这个团队是不错的，在这个团队里面我们说谁是英雄？

大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！

非常的阳刚，七十二种变化，非常厉害的一个人（猴），他是一个英雄！

但是在这个团队里面谁是领袖呢？

当然是唐僧。

我们的唐总是领袖是不是？

但我们唐总打架打得过孙悟空吗？

打得过猪八戒吗？

恐怕连小白龙马都比不上，是不是？

论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里面大家服从谁？

这就是英雄跟领袖之间的区别！

如何带出好队伍 什么是团队管理？

通俗地讲就是如何带出一支好队伍，带出一支能打仗的好队伍，带出一支能拿得出、打得响的好队伍！

如何带出一支好队伍呢？

每个管理者可能都会有自己的一些想法。

根据这么多年我对企业的了解，对中国企业的实际状况的调研，在当今的中国市场上，要想带出一支拿得出、打得响的好队伍，我认为主要是解决好五个方面的问题，通俗地讲就是克服五大障碍。

团队管理的五大障碍 第一个障碍是缺乏知人之明和驭人之术 过去有一句话叫“兵熊熊一个，将熊熊一窝！

”或者说“强将手下无弱兵！

”一个领导做得好，后面的队伍就过得硬！

如果说一支队伍不行，我想他的领导难辞其咎。

什么原因都不要找，什么话都不要讲，首先问问自己，你这个领导有没有问题？

关于团队领导的问题，我认为主要应解决两件事情： 第一件事情是知人之明。

也就是说你要了解人，你要懂得人是怎么一回事。

知道什么人能够到你的队伍里来，什么人不能到你的队伍里来。

第二件事是驭人之术。

也就是说你要能够驾驭下属。

人是最复杂的一种动物，他的想法非常多，各种各样的人在不同的阶段会有不同的想法。

所以说，在管理上没有什么一劳永逸的谋略，必须与时俱进！

原来很忠诚的人，到你企业工作时间长了以后，可能会逐步逐步变得不忠诚；原来可能是大公无私的一个人，可能做着做着就变得有一点贪婪；原来是积极性很高的人，做着做着可能积极性就没有了。

驭人之术你不懂是不行的。

所以我们要解决的第一个问题，就是有知人之明和懂得驭人之术。

第二个障碍是不懂得规矩的产生要有技巧 做事要讲究规矩。

究竟这个规矩是怎么一回事呢？

在我们实际工作当中，经常会有一些感慨：老总说下面的人太没有用、太没有本事、太不讲规矩；而下面的人则认为领导太霸道、太专制。

那么这里面就有一个规矩的问题，即规矩的认同。

老总所定出的规矩，员工认同不认同？

或者说老总你认同的规矩，有没有讲给员工听？

<<执掌团队>>

部门经理你认同的规矩，有没有讲给员工听？

员工理解不理解？

所以说究竟需要什么样的规矩，我们大家要说清楚。

第三个障碍是不懂得团队发展还需要有冲突 就是说我们内部人也要有互相之间的斗争。

不要简单地认为冲突只是一个坏事情，一个优秀的团队不可能没有冲突。

一个发展的政权也好，组织也好，不可能没有冲突。

没有冲突不是一潭死水吗？

没有冲突，你这个团队还有什么希望吗？

必须要有冲突的！

但是冲突究竟是什么类型，什么样的冲突我们要，什么样的冲突我们不要，这是必需要搞清楚。

你和自己的领导之间有冲突；你和你的下级之间有冲突；你和其他的部门经理之间有冲突，这些对上冲突、对下冲突、左右冲突，我们要搞清楚究竟应该是一种什么性质的冲突，应该怎么处理。

第四个障碍是不懂得领导和管理的不同境界 我们说，团队领导和管理的不同是什么？

管理的本质是围绕事情来做的，把事情做好，把目标实现，这就是管理！

而领导是什么？

领导的对象是人，领导是让你的员工自觉自愿地把事情做好，而管理做不到这一点。

所以说既然做领导，就要谈到激励这个问题。

那么激励是不是要钱？

对！

我个人认为，在当今的世道，在当前的市场条件下，不谈钱往往是不行的。

但是薪水激励只是一种有效的激励手段，它不是唯一的激励手段。

第五个障碍是不懂得团队文化有什么用 这两年很多企业都在谈文化，大谈特谈，企业文化很流行！

就我个人认为，现在我们所谓的一些专家也好，教授也好，谈企业文化的时候，谈得过于深奥，谈得过于悬乎。

其实企业文化没有那么复杂。

每个企业其实都有自己的企业文化，就是我们已有的好作风、好传统。

只不过我们要有意识地把它归纳总结，有意识地形成自己独特的、有特点的企业文化风格。

这就是团队文化建设的问题。

薪水再高，永远解决不了管理上的全部问题。

我经常讲，一个企业3年做得好，可能是跟运气有关系；5年做得好，大多是它的老板有本事；10年做得好，说明它的规章制度算不错的了；如果一个企业20年做得好，肯定跟企业的文化是有关系的！

尽管你可能问他，你们的企业是什么样的文化啊？

他说我们企业没有文化。

其实没有文化就是一种文化，每个企业都有自己的文化。

以上就是我们要谈的团队管理的五大障碍，下面我们就展开阐述。

管理者要有知人之明 首先我们看第一个障碍。

团队领导怎么当，首先要有知人之明。

管理者：做英雄还是做领袖 第一个问题：做英雄还是做领袖。

有的人可能讲了：“英雄是一个好东西，领袖也是一个好东西，谁不想做英雄或领袖呢？

但英雄和领袖之间有什么关系，是不是我做了英雄就不能做领袖呢？

”我们说今天谈知人之明，谈带领队伍，谈的就是这个问题，就是这个意思。

你做了英雄就不要做领袖，你想做领袖就最好不要做英雄。

这话怎么讲？

《西游记》大家都很熟悉，里面有一个很不错的团队，是以唐僧为首的团队，唐僧就是唐总。

<<执掌团队>>

他手下有三个部门经理：孙悟空孙经理，猪八戒猪经理，沙和尚沙经理。

应该说这个团队是不错的，在这个团队里面我们说谁是英雄？

大家马上就能想到，孙悟空是一个大英雄！

非常的阳刚，七十二种变化，非常厉害的一个人（猴），他是一个英雄！

但是在这个团队里面谁是领袖呢？

当然是唐僧。

我们的唐总是领袖是不是？

但我们唐总打架打得过孙悟空吗？

打得过猪八戒吗？

恐怕连小白龙马都比不上，是不是？

论打架，他什么本事也没有，但在这个团队里面大家服从谁？

这就是英雄跟领袖之间的区别！

在中国历史上，有很多皇帝也是这样的。

比如刘备，刘备他打架打得过张飞吗？

打得过关羽吗？

都打不过！

但是毋庸讳言他是领袖，不是英雄！

还有就是汉高祖刘邦，这个人很有意思，40岁之前一事无成，在家里游手好闲，是个地痞流氓小混混，啥正事也不干，好吃懒做。

家里的日子怎么维持下去呢？

主要是靠他的老婆，吕雉在家里种了几亩地，一家人的日子才能混得下去。

刘邦这个人，在秦朝末年最大的成就——也就做到了一个亭长的位置。

亭长是个官，是个什么官呢？

用我们现在的来讲，就是一个居委会主任，或者说是一个村长。

这个居委会主任、这个村长，在秦朝末年的时候还是不领薪水的。

这是他最大的成就。

刘邦这个人论文，我们唯一能够找得到他留下来的文字无非就是那么几句话：“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方。

”有气魄可确实没有什么文采。

谈武功刘邦会武功吗？

也不会！

但是这个人居然到最后成了大汉天子！

我们现在所讲的汉字、汉族、汉语这些概念都是因为中国曾经有过的这个汉朝才形成的，你能说汉朝的创立者不是一个大大的领袖？

我们再来看，刘邦这么一个没有什么本事的人做了皇帝，而跟他一起争夺江山的，也就是他的竞争对手是谁呢？

项羽！

项羽这个人不得了，“力拔山兮气盖世”，天下第一号大英雄！

我到江苏宿迁去讲课，一进城就看到一座雕塑，一条大汉举着一只大鼎。

谁啊？

项羽！

这个人不得了！

在当时的那种情况下，如果说论单挑，全天下单打独斗没有一个人是项羽的对手，非常厉害，而且年龄上很有优势。

刘邦起兵时40多岁，真正做皇帝的时候已经55岁了，垓下之战项羽自刎乌江时才31岁。

也就是说他们两个人开打的时候，一个是二十七八岁的壮小伙子，血气方刚；一个是年近半百的小老头。

<<执掌团队>>

就这么两个人在打，居然这个屁本事都没有的人到最后成了皇帝，而那个有一身本事的人却自刎乌江！

为什么会这样？

我们要检讨这个问题。

刘邦他自己也讲：带兵打仗攻城，我不如韩信；搬运粮草安抚百姓，我不如萧何；运筹帷幄决胜千里之外，我不如张良。

我把这三个人用好了，所以说我就能做皇帝了。

这是刘邦他自己讲的。

.....

<<执掌团队>>

媒体关注与评论

能请到薛灿宏这样一流的老师给我们上课，非常荣幸。

——广州云星房地产开发集团总裁 潘伟明 从实践中来，到实践中去，一切从实际出发，很实用，这是薛老师的鲜明特点。

——江苏光芒集团有限公司董事长 范朝洪 有理论的高度，有实战的深度，言之有据，诙谐幽默，引人入胜，所以我们两个月里请薛老师讲了三次课。

——山西经纬纺机党委书记 库冠群 古今中外，信手拈来，鲜活的案例，生动的故事，很过瘾。

我们企业需要培训的时候，就想会到薛老师。

——中建五局土木工程公司总经理 姚子辉 当我们打算给中层干部做培训时，对国内的培训师进行了筛选，并找来最后看好的几位培训师的音像资料，比较以后选择了薛老师。

事实证明，我们的眼光是对的。

——厦门象屿集团人力资源部经理 邓鸿雁 好的企业离不开好的培训师，培训是领导力，也是生产力，因此我们很乐意与薛老师合作。

——广西阳光时代置地有限公司董事长 罗耕樵

<<执掌团队>>

编辑推荐

猪八戒该怎么用？

做英雄还是做领袖，不断掺沙子（新人与老人，空降兵与子弟兵），可越级检查，但不能越级指挥；可越级申诉，但.....，解决对上冲突的秘诀：顺、转、和，烧不死的鸟就是凤凰。

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>