

除非你确定没有人能够胜任，
否则应避免「事必躬亲」。

01

最精英的

团队准则

打造精英团队，要靠这些准则

用强大领导力打造一支打不垮、挖不走的铁血团队。
谨慎地设定团队目标，认真严肃地对待它们。
领导者须具备强烈的团队使命感。

墨非 编著

02

不要委托不必要的工作，
最好将其去除掉。

03

赋予团队自己作决策的权力。
鼓励团队成员多做积极的贡献。

最精英的 团队准则

打造精英团队，要靠这些准则

墨非◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最精英的团队准则 / 墨非编著. —— 北京: 中国华侨出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5113-5813-4

I. ①最… II. ①墨… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 290079 号

● 最精英的团队准则

编 著 / 墨 非

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 王京燕

装帧设计 / 环球互动

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张 / 19 字数 / 272 千字

印 刷 / 北京柯蓝博泰印务有限公司

版 次 / 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5813-4

定 价 / 36.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051

传 真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

序 1 团队的成功才是真正的成功

大多数企业高层领导者都提倡团队精神，毕竟个人再强也比不上团队联合起来的力量强大，因此团队的成功才是企业的成功。一个优秀的团队并不是因为吸纳了一位光芒万丈的员工而变得卓尔不凡，而是充分调动起了所有成员的力量，使集体的智慧和才干发挥出了最大的功效。比如日本企业的精工制造是全体员工共同努力的成果，它绝不是某个精英人物个人的功劳。

团队不是劳动者聚集在一起工作的集团，它是由一些才能优化互补、协作密切、在同一目标的指导下共同奋斗的人员的集合，团队讲求的是集合效应，而非个人的明星效应，领导者如果没有意识到这一点，就会使自己的团队变成一个毫无战斗力的松散组织，团队成员即使能力再出众，倘若都急于表现自己，不肯与整个团队融合成一个命运共同体，不愿和自己所在的团队同呼吸共命运，那么整个团队就无法凝聚成一股力量，由于能量过于发散，团队就没有希望取得成功。

“经营之神”松下幸之助早在 1945 年就提出了有关团队凝合力的先进思想，他指出公司务必要使全体员工都发扬勤奋精神，同时不断向员工灌输“全员经营”、“群智经营”的理念。“全员经营”和“群智经营”指的是公司要把团队中所有成员的智慧、能力和公司资本融于一体，形成一种综合力量和竞争实力。

松下幸之助十分注重团队精神的塑造，为了打造出一支具有高度凝聚力的铁军队伍，直至 20 世纪 60 年代，每年正月的一天，他还亲自率领公司所有员工统一戴上头巾、整齐地穿上武士上衣，浩浩荡荡地挥舞着旗帜送货。虽然这只是一件小事，但却给每位员工带来了心灵深处的震撼，当数百辆货车声势浩

大地开出厂区，每位员工都因为身为一名松下电器的工作者而倍感骄傲和自豪，这个小小的举措极大地凝聚了人心，使松下电器的所有员工结成了一个密不可分的整体，提高了整个团队的战斗力。

松下电器的成功是整个团队的成功，它不是松下幸之助仅凭一己之力促成的，个人的力量是有限的，团队的力量才是无穷的，发挥一己之力，就算鞠躬尽瘁，也不能带领企业走向光明的未来，只有促成团队上下一心、团结协作，调动集体的才智和力量，才能促成能量的大爆发，使企业的效益蒸蒸日上，把公司引向无限美好的明天。

序 2 什么样的团队才是“精英团队”

市场竞争是无比激烈和残酷的，遵循的是达尔文进化论优胜劣汰的法则，一个企业想要谋求生存并获得长远发展，不仅要与时俱进，具有契合时代发展的先进理念，而且还要能为市场提供优质的产品和服务，更为重要的是拥有一支上下同心的团队，全体成员能够一往无前地执行企业的任务目标。团队是企业屹立于商业之林最为关键的一环，没有优质的团队，企业就不可能在市场上赢得一席之地，想要发展壮大更是无从谈起。毋庸置疑，团队是企业赢得市场的制胜法宝，那么，什么样的团队才能称得上是不可战胜的精英团队呢？

一般而言，一支所向披靡的精英团队通常都具有以下特质：

1. 具有明确清晰的团队目标

目标具有导向作用，它犹如茫茫海域上的灯塔，可以引领船只冲破迷雾沿着正确的航向行驶；它又像夜空中明亮的北极星，可以为在黑暗中探索的队伍指明方向，一个团队有了清晰和明确的团队目标，就不会漫无目的地乱走，顺利到达理想的目的地。团队目标不是一个响亮的口号，也不是一个模糊的愿景，它必须是明确和具体的，又必须切合实际并具有可行性。团队目标模糊就会让员工变得盲目和无所适从，团队目标如果让人感到望尘莫及，就会让员工失去实践它的信心。因此，具有良好导向作用的团队目标，既是明晰的又是可实现的，它能引导团队在达成企业目标的同时为企业构筑起光辉的未来。

2. 具有强大的凝聚力

团队需要精英人物，但是单打独斗的个人英雄主义时代早已不复存在了，任何一个能力出众的精英人物如果脱离了团队，会变成无源之水、无本之木，发挥不了多大的作用。当代社会，绝大多数工作都需要团队合作才能完成，而决定团队绩效的关键因素在于团队凝聚力的强弱，没有凝聚力的团队就像一盘

散沙，每个人各行其是，就算团队内部个个都是精英，但力量过于分散，不能形成一股合力，也不可能顺利地达成组织目标。而具有强大凝聚力的团队，即使个体都不是十分强大，但是聚合到一起就会变得不可战胜，这就是“聚沙成塔，聚水成涓”的道理。

3. 主动积极，运作高效

团队绩效关乎企业命运，企业是营利性组织，必然非常看重效益，高效的团队才能在商业竞争中占据绝对优势，每一个团队的领导者无一不苦心孤诣地致力于提高自己团队的绩效。团队绩效高低不是由团队领导者一个人决定的，它是由团队的组织细胞——每一位员工决定的，员工工作积极性高，能够主动高效地完成工作，并具有团队合作精神，团队的整体绩效水平就高。

4. 善于学习，敢于创新

我们处于知识信息迅速膨胀的时代，知识经济时代已然到来，企业要想跟上时代的步伐，就必须走上不断学习和不断充电的快车道，止步不前就会被市场无情淘汰。多数知名企业旗下的团队都是一个善于学习的团队，这样的团队如饥似渴地汲取新知识、新观念、新思想，敢于开拓创新，面对错综复杂的市场环境，能够用新思路、新眼光来看待问题，进而走出属于自己特色的道路，创建独树一帜的产品品牌，成为业界的佼佼者。

5. 追求卓越

澳柯玛有一句流传甚广的广告语——没有最好，只有更好，体现的就是澳柯玛追求卓越的执着精神。一个团队只有愿意精益求精，致力于把工作做到极致才能为市场提供一流的产品和服务，才能从众多的竞争者中脱颖而出，成为最终的赢家。甘于平庸就会永远平庸，拥有强烈的进取心、追求卓越的团队才能一鸣惊人，成为无比耀眼的精英团队。

精英团队和普通团队是截然不同的，怎样把一支平庸的团队打造成高素质的精英团队，这是困扰很多团队带头人的难题，如果你是一位企业的领袖或者是一名中层管理者，致力于整顿自己手下的团队，想要自己的团队发生脱胎换骨的可喜变化，本书将为你指明方向，帮助你解除心中的疑惑，通过为你提供一系列切实可行的解决方案，让你在团队管理工作中避开误区，少走弯路，找到更科学的解决之道。本书的最大特点是实用性强，手把手地教你打造高效团队的方法，是企业管理人员提高自己带队水平和管理水平的优选读本。

第一章 治兵先治“王”，正人先正己

——用强大领导力打造一支打不垮、挖不走的铁血团队

- 准则 1. 充实自己，培养领导的特质 2
- 准则 2. 用“强者”气质，打造铁血团队 5
- 准则 3. 点燃团队“激情”，让每个队员都熊熊“燃烧” 7
- 准则 4. 让员工守着“梦想板”，不断激发团队“斗志” 10
- 准则 5. “追随力”就是要让员工觉得跟着你有奔头 12
- 准则 6. 做“水泥”，把优秀人才黏合起来 15
- 准则 7. 用慧眼，发掘每一个团队成员的特长 18
- 准则 8. 确立你“威尔不怒、亲而敬之”的个人威信 22
- 准则 9. 宽严相济，确立领导的形象 25
- 准则 10. 有情有义，把员工当亲人，赢得人心 29
- 准则 11. 喊破嗓子不如做出样子 33
- 准则 12. “言行感化”是要讲方法和方式的 35

第二章 用对制度管对人

——制度才是管理制胜的王道

- 准则 13. 奖要奖得心花放，罚要罚得有力度 40

准则 14. 无条件地执行，打造“铁军”团队	41
准则 15. 用奖金激发潜能	45
准则 16. 制度面前人人平等，不给任何人留“暗门”	48
准则 17. 一流企业用“法治”管人，二流企业用“人治”管人	51
准则 18. 莫让制度变废纸，朝令夕改是大忌	53
准则 19. 双管齐下，实现有效的监督管理	56
准则 20. 用绩效的“杠杆”撬起员工的主观能动性	58
准则 21. 企业管理有三宝：制度、流程和文化	61

第三章 用真心换忠诚，管人就是管心 ——高效管理从心开始

准则 22. 将“合作”文化植入团队内部	66
准则 23. 招人才不如留人才，留人才不如造人才	69
准则 24. “立威”的前提是让人“信服”	71
准则 25. 管理先“治心”	74
准则 26. “爱心”比“拳头”更管用	77
准则 27. 发挥你的影响力	80
准则 28. “压服”不如让他“心服”	83
准则 29. 情感管理是打造高效团队的“六脉神剑”	86
准则 30. 帮员工获得团队归属感	88

第四章 提升团队的凝聚力 ——把“散沙”团队锻造成精锐王牌军

准则 31. 团队意识的培养	92
----------------------	----

准则 32. 激活你团队的精神“灵魂”	94
准则 33. 凝聚人心的力量：信任	97
准则 34. 别让精英单打独斗，全力整合人才资源	100
准则 35. 严密的组织可以发挥出巨大的力量	102
准则 36. 人各有长短，学会扬长避短是关键	104
准则 37. 化解内部矛盾，降低内耗	107
准则 38. 有效处理内部团体关系	110
准则 39. 加强团队建设，及时制止内讧	113
准则 40. 沟通让合作畅通无阻	116

第五章 “激励”这件事非常重要 ——激发员工热情，铸就热血团队

准则 41. 打好薪酬激励这张牌	120
准则 42. 让员工感觉自己“当家做主”	123
准则 43. 管理的“盗梦空间”——造梦与植入	125
准则 44. 激励黄金宝典：肯定员工工作表现	128
准则 45. 快乐激励法：让员工充分享受工作乐趣	131
准则 46. 高品质的培训是对员工最好的奖赏	134
准则 47. 遣将不如激将	137
准则 48. 明确目标，引爆员工潜能	139
准则 49. 搭建晋升的阶梯，助员工“升值”	142
准则 50. 善用奖励新形式——旅游奖励	144

第六章 赢在沟通

——没有沟通就没有效能

- 准则 51. 把发言权交给员工 148
- 准则 52. 破除心墙，让员工口吐真言 151
- 准则 53. 破解性格密码，促成零距离沟通 153
- 准则 54. 揭开情感交流的“核心 DNA”——换位思考 156
- 准则 55. 高效沟通撒手锏：掌握对方心理变化 159
- 准则 56. 冲突源于错误的口吻 161
- 准则 57. 用提问的方式激发员工的思考能力 164
- 准则 58. 讲话的语调和语气一定要注意轻重缓急 167
- 准则 59. 跳出沟通中的“位差效应” 170
- 准则 60. 走向第一线，从基层获取第一手信息 172

第七章 你必须要懂得团队心理

——运用心理学强化团队管理

- 准则 61. 团队中的刺猬效应 176
- 准则 62. 把负能量清除出团队 178
- 准则 63. 及时治疗职场“妒忌症” 181
- 准则 64. 引进“鲶鱼”，激活“沙丁鱼”团队 183
- 准则 65. 帮员工走出“习得性无助”阴影 185
- 准则 66. 聚合人心，打造金刚石无敌团队 188
- 准则 67. 皮格马利翁效应：期望和赞美能创造奇迹 191
- 准则 68. 超限效应：批评人切忌反复说 193

准则 69. 改宗效应：不要总做老好人	196
准则 70. 留面子效应：想得寸先要尺	198


第八章 与下属相处讲艺术 ——管理“非常”下属有妙招

准则 71. 管理“实力派”，“服”字最重要	202
准则 72. 把不服管的员工变成“虎将”	204
准则 73. 收服猛将的“降龙之策”	206
准则 74. 如何用好“有功之臣”	209
准则 75. 给下属提供一片草原	212
准则 76. 掌握管理个性员工的法门	215
准则 77. 把劳而无功的“工作狂”引向正轨	217
准则 78. 让固执员工不再顽固	220
准则 79. 管理锦囊：怎样领导比自己强的下属	223
准则 80. 猴子管理法则：如何让爱推脱的下属担起责任	226

第九章 消除怨气与矛盾 ——消灭吸走团队正能量的“黑洞”

准则 81. 做好表率，激励员工	230
准则 82. 给员工做好“精神按摩”	233
准则 83. 营造良好氛围，打造活力团队	235
准则 84. 为员工提供发泄怨气的“出口”	238
准则 85. 消除员工心中的不满	240
准则 86. 沟通是消除误会的金钥匙	244
准则 87. 防止“鹬蚌相争”，妥善平息内部冲突	246

准则 88. 消解对立情绪，与下属化干戈为玉帛·····	250
准则 89. 真诚的道歉能融化冰雪·····	253
准则 90. 从容应对被孤立的困局·····	256

 **第十章 掌控情商的秘密武器**
——做聪明舵手，建高效团队

准则 91. 情商决定团队成败·····	262
准则 92. 高情商成就卓越领导力·····	265
准则 93. 正确的认知是培养高情商队伍的基础·····	268
准则 94. 以人为本，将柔情注入管理·····	271
准则 95. “诚爱”精神也出生产力·····	274
准则 96. 把握好团队情商因子——员工个体情商·····	277
准则 97. 做员工的情商教练·····	279
准则 98. 建立学习型团队·····	282
准则 99. 开发情商，不能忽略创新精神的培养·····	284
准则 100. 核心价值观：情商时代的源泉·····	287

第一章

治兵先治“王”，正人先正己

——用强大领导力打造一支打不垮、挖不走的铁血团队

所谓“兵熊熊一个，将熊熊一窝”、“强将手下无弱兵”，一个团队战斗力的强弱，主要取决于团队带头人领导力的强弱，一个训练有素、不可抗击的团队必有一个优秀的将帅带领，而任何溃不成军的松散队伍几乎都是因为拥有一个昏庸无能的领导人。所以要治理团队，团队领导人必须躬身自省，因为治兵只有从治“王”开始才会有效果。

精英团队的领导者必然要有雄狮一样的气魄和强大的领导力，既精明强干、富有激情，具有领袖气质，又极具亲和力，拥有令人崇敬的人格魅力，能让团队中的全体成员忠心地追随，并能以身作则，为员工树立榜样，不是凭借权力而是凭借个人魅力和领导力来影响员工的行为，从而打造出一支打不垮、挖不走的铁血团队。





准则 1. 充实自己，培养领导者的特质

有的团队麾下不缺精兵强将，可是战斗力却一点也不强，这是为什么呢？身为管理者，要弄清这个问题，首先就当从“反思自我”开始。首先要反思自己是一只“绵羊”还是一头“狮子”。

管理中，有一个经典论断是说：一头绵羊带领的一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。就是说，在正常的条件下，狮子是不甘于被绵羊带领的，在团队中，如果管理者是一头“绵羊”，那么即便下属个个能干，也可能会因为方向或决策性的错误而将团队推入万劫不复的境地。即便是在顺境中，这样的团队也会因为领导力的缺乏而难创造出良好的业绩来。可以说，这样的团队从存在伊始便是不合理的，这也是造成上述两个管理难题的直接原因。

那么，判断自己是“绵羊”还是“狮子”的主要标准是什么呢？

哈佛管理课上曾流传过这样一个经典故事：

一位叫贝格的农场主，为了解决一片牧场中草皮过于茂盛又无暇修剪的难题，就从朋友的牧场里买来了两头羊。其中一头体格健壮，农场主就叫它勃伦，另一头比较瘦小，叫文森。

刚到农场，勃伦和文森均被关在笼子里，笼子是用钢筋焊的。第一天，勃伦不停地撞击钢筋栏杆，直到晚上筋疲力尽了，才稍稍收敛。到四天的时候，它才逐渐地安静下来。而文森，则是在起初撞了几次后便伏了下来，从此再也没撞过。

过了几天后，勃伦和文森开始被散放在外面，大狼狗波迪负责看护它们，波迪的个头比它们小很多，但却异常地凶悍，总是喜欢追着勃伦和文森玩。起初，勃伦和文森只顾埋头四窜，直到有一次，文森停下来便朝波迪冲来的方向使劲地顶了回去，波迪便立即停了下来，与文森对望一会儿后便悻悻地走开了。于是，勃伦和文森发现，波迪看上去也不怎么可怕，经历了这件事后，波迪从此再也不敢冲撞文森了，只是远远地看着它，而

照样找机会冲撞看上去强悍无比的勃伦。

勃伦和文森对事情的反应也是不同的。农夫第一次喂它们吃草，文森犹豫了一会儿，过来闻了闻，就吃了。而勃伦则看到文森吃了，闻都不闻便开始吃了；将它们同时拴在链子上，有人靠近时，文森从起初的抵制然后便渐渐地接受，而勃伦则一直都是死命地往后躲。

渐渐地，农场主便发现，健壮的勃伦总是跟在瘦小的文森的身后，文森去哪里，勃伦便跟到哪里。每到一处，先吃草的一定是文森。显然，文森已经具备了一个领头羊的素质了，于是便又购买了一些羊，让文森做头领，很容易解决了草皮修剪的问题。

瘦小的文森之所以能成为领头羊，关键问题是它具备了领导者的特质，也就是说，在一个团队中，它具备做“狮子”的基本素质。具体表现为：

1. 冷静和准确的判断能力

当面对自己所不熟悉的环境，动物的本能便是慌乱和不安，在这一点上勃伦和文森并无本质区别。但是面对钢筋笼子时，文森则有优于勃伦的冷静以及准确的判断力。

在现实中，团队所要面对的环境极为复杂，这就要求管理者必须具有优良的心理素质与准确的判断能力，正确的方向和航道是团队以及企业存活的基础。试想，一个目标不明确或方向错误的团队如何能生存和发展壮大呢？而一旦因为一点风浪，舵手便慌了手脚不知所措，或者盲目判断，驶向错误的方向，那么，整个组织离覆灭也就不远了。

2. 勇于接受挑战与极强的反抗精神

面对狼狗的冲撞，文森从起初逃窜到最终反抗体现了一个管理者极为重要的一点特质：勇于挑战与奋力地反抗精神。

在一个团队中，一个没有挑战精神与反抗精神的人不适合做领导的，他不具备做“狮子”的资格。

3. 创新与开拓能力

成为领导也许只是一瞬间，但被团队成员认可无疑是一个过程。文森勇于吃未吃过的草，于是勃伦不得不遵从甚至愿意遵从文森，因为遵从一

个自己所认可的，比自己更具纳新和开拓能力的领导要比自己不知所措可靠得多。

4. 善于权衡利弊和善于交际

文森对不怀好意的波迪显示了强硬的一面，赶走了敌人，但对善待它的农夫则表现出了妥协，赢得了信任。可见，对于一个管理者而言，懂得权衡利弊是极为重要的一个方面。

任何一个团队都是依靠与外界沟通和交际为组织赢得利益的。在面对对手时，或者强硬，或者妥协，都必须在领导的权衡下做决定。一个团队如果该强硬的没有强硬，该妥协的没有妥协，不仅会影响组织的利益，甚至还会影响组织的存亡。所以，身为一个团队的领导必须要懂得权衡利弊和善于交际。

5. 把握机遇

俗话说，时势造英雄。勃伦和文森在原来的羊群中都不是领头羊，而如果农夫没把它们从羊群中带出来，文森到死都不可能成为领头羊。为此，文森善于抓取机遇，拥有非凡的领导才能和素质，成为领导者。可见，善于把握机遇是管理者所必不可少的特质。

6. 良好的情绪管理能力

情绪管理能力即为情商，它比智商更为重要。一个人的情商取决于他的心态，不同的心态就会产生不同的情绪，不同的情绪在处理问题时，就能够产生出不同的结果来。在挣脱笼子时，文森比勃伦拥有更好的情绪控制能力，为此，造成了它们最终不同的地位。

关于情绪管理，歌德曾说：“谁不能主宰自己，谁就永远是一个奴隶。”主宰自己，主要指主宰自己的情绪，这是管理者所必备的能力。可以试想：你早上上班，如果你总是一脸怒气，对谁都是阴着脸，其他的同事一定会想：“是不是和老婆吵架了，或者是遇到什么不顺心的事了？”有了诸如此类的心理暗示，谁还敢与你说话呢？工作中出现问题，谁还敢去向你请示呢？久而久之，大家就对你产生畏惧感，做事畏手畏脚，有了问题，推卸责任，生怕惹你恼怒，那么，这样的团队怎么做出好的业绩来！