

世上没有完美的个人，但一定有完美的团队



现代的成功必然是一个团队的成功

企业管理从优秀到卓越



团队

林染◎主编



“团队”就是每个成员的知识结构、技术技能、工作经验达到合理的互补，并为了一个共同的目标，相互支持的群体。

最优秀的人加起来不一定是最合适的，但最合适的人组合在一起一定是最优秀的团队。

 中国纺织出版社

企业管理从优秀到卓越

团队

林染◎主编



 中国纺织出版社

内 容 提 要

这个世界上很难有完美的个人,但很可能有完美的团队。如何在团队中成长,在团队中找到归属感,成为已经无数职场人关注和深思的焦点问题。本书作为一部阐述个人与团队成功之间关系的著作,强调优秀的员工个体必须融入团队才能获得更大成功;团队协作的力量远远大于个人能力之和。只有团结合作,才能使个人和组织达到双赢。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理从优秀到卓越之团队/林染主编. —北京:

中国纺织出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7719 - 2

I. ①企… II. ①林… 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 (2011) 第 142994 号

策划编辑: 李秀英 向连英 责任编辑: 阮慧宁

责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010—64168110 传真: 0101—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

北京市业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 17

字数: 230 千字 定价: 29. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

是什么决定了企业的成败？美国麦卡锡顾问公司得出一个最新的结论：公司能否保持持续发展和改革，关键因素在于公司是否拥有一个成功的团队：一批懂经营、会管理、善沟通、愿学习、懂授权、善激励的中层主管。他们能把老板的意愿、工作动能和市场现实这三股企业发展的动力有机地链接在一起，是企业愿景、战略决策、执行方案的有力执行者。合作的最高形式就是团队。每一个成功人物，都依托于一个成功的团队。

从学校到公司，从课堂到会议室，团队合作这个词已变得愈加重要了。当人们通力合作的时候，任何一个团队都能成就更多。大家都知道，团队是由每个个体组合而成，若是每个个体都能提供最大贡献，那么团队便能面对任何挑战，完成团队使命。

今日的企业，已不再盛行一夫当关的个人英雄主义，由于知识的瞬息万变，企业必须仰赖多人智慧的结合以应对多重的危机与挑战。因此，对企业而言，团队的有效运用是提高生产力的不二法门，任何阶层的领导都必须了解带领团队的要领和方法，面对一群各有特色的员工，如何在策略和心理层面上赢得人心，正是关乎一个企业是否能让团队机制流畅运转的关键，其重要性诚如兵法之于将帅。

阅读本书，你能由浅入深地去思考何谓“团队”？团队究竟能带来什么好处？英雄都寓自己于成功团队之中，个人因团队而伟大，团队是个人成长的舞台。离开了合作，就无法成就任何事业。日本的经营之神松下幸之助说：“松下不能缺少的精神就是合作，合作使松下成为一个有战斗力的团队。”



FOREWORD

如果你尚未接触过团队管理，本书会是你入门探索的最佳起步，你将能轻松地取得团队工作中所应拥有的知识和技巧，通过前人的经验分享，避免组织团队和管理团队时可能遇到的问题；而如果你已领略过团队经营的甘苦，通过本书，你也能对应自身的情况，吸取书中的精华和诀窍，精益求精。一个高效团队的形成并非一朝一夕的聚合，通过有效而正确的引导，领导者就能激发出每位成员的潜能并赢得向心力。学习正确的团队管理方式刻不容缓，因为这会从根本上改变整个企业的效率和产能。结合孤军成雄师，这样的传奇将在展读本书的读者身上真实发生。

个人英雄时代已经成为历史。让企业更具竞争优势、获得高获利的前提，是成功打造高获利团队。但是打造高效能团队是一门学问，有许多方法和技巧要去掌握，不然，企业的竞争力不但得不到提高，还可能后退，陷入管理的困惑当中！本书为你提供了多种团队管理技巧，一书在手，成竹在胸，让你轻松打造高获利团队！

编者

2011.7

目 录

第一章 优秀的领导者造就卓越的团队

优秀的领导者应该具备头狼的性格	(2)
拥有比团队成员更远大、更强烈的理想与责任感	(5)
依靠自己的品德制胜	(7)
塑造诚信正直的品格	(10)
越是地位高，越不能狂妄自大	(12)
面对失败，总结经验，不断学习	(15)
高竞争力的团队同样需要管理	(17)

第二章 不可或缺的团队整体目标

目标是团队向上的出发点	(22)
没有明确的团队整体目标就没有团队的存在	(26)
描绘远大的团队愿景	(28)
团队成员目标充分一致	(30)
设立让团队成员全力追求的目标	(35)
要知道团队所承担的责任与使命	(37)
将个人目标提升为团队的共同目标	(39)
专注过程，追求结果	(41)

【CONTENTS】

第三章 宁缺毋滥，寻找团队需要的人

不迷信高学历	(46)
知道团队所需要的是什么样的人	(50)
根据员工特点，组成互补团队	(52)
优中选优，严格甄选	(54)
走出自我，全面客观识才	(59)
门槛要合适，人才也要合适	(63)
善用发展的眼光看人	(67)

第四章 人才培养，从思想道德开始

与团队同舟共济	(72)
以团队利益为重	(75)
忠诚于团队	(80)
别侵害企业的利益	(82)
用信念增强团队成员的凝聚力	(87)
以奉献的姿态拥抱工作	(89)

第五章 注重员工培训，关注成员能力训练

打造学习型团队	(96)
没有出色的能力就无法创造出色的业绩	(100)
其实，知识和技能同样会折旧	(102)
让学习成为一种习惯	(105)

给员工制造学习与深造的机会	(107)
建立完善的培训机制	(109)
鼓励员工自我培训	(114)
尊重个性即是保护创造性	(118)
执行需要不断地向下属施加压力	(121)

第六章 制订纪律制度，严格执行

没有规矩不成方圆	(126)
入乡随俗遵守潜规则	(129)
纪律面前人人平等	(131)
没有服从就没有优质的执行	(133)
规章制度务必要切实可行	(135)
恭敬不如从命，将服从放在第一位	(140)
老板和员工并不是对立的	(142)
确保规章制度的贯彻落实	(146)

第七章 认同，才能真正地融入

孤掌难鸣，携手才有力量	(150)
合作是团队力量之根本	(154)
团队的力量大于个人力量之和	(158)
三个臭皮匠能顶诸葛亮	(162)
增强员工的归属感	(165)
想想自己能为公司做点什么	(168)

【CONTENTS】

把担当责任作为一种生活态度	(171)
学会自律，造就自我的成功	(173)

第八章 有效沟通，消除误会增加了解

保持沟通渠道的畅通	(176)
消除沟通障碍，倡导积极对话	(180)
沟通可以避免误解	(185)
团队沟通不可少	(188)
上帝为何给人两只耳朵一张嘴巴	(193)
给领导提意见要委婉	(197)
走进他人的内心世界	(199)
妥善处理好员工的抱怨	(203)

第九章 牢记责任与使命，自动自觉要求进步

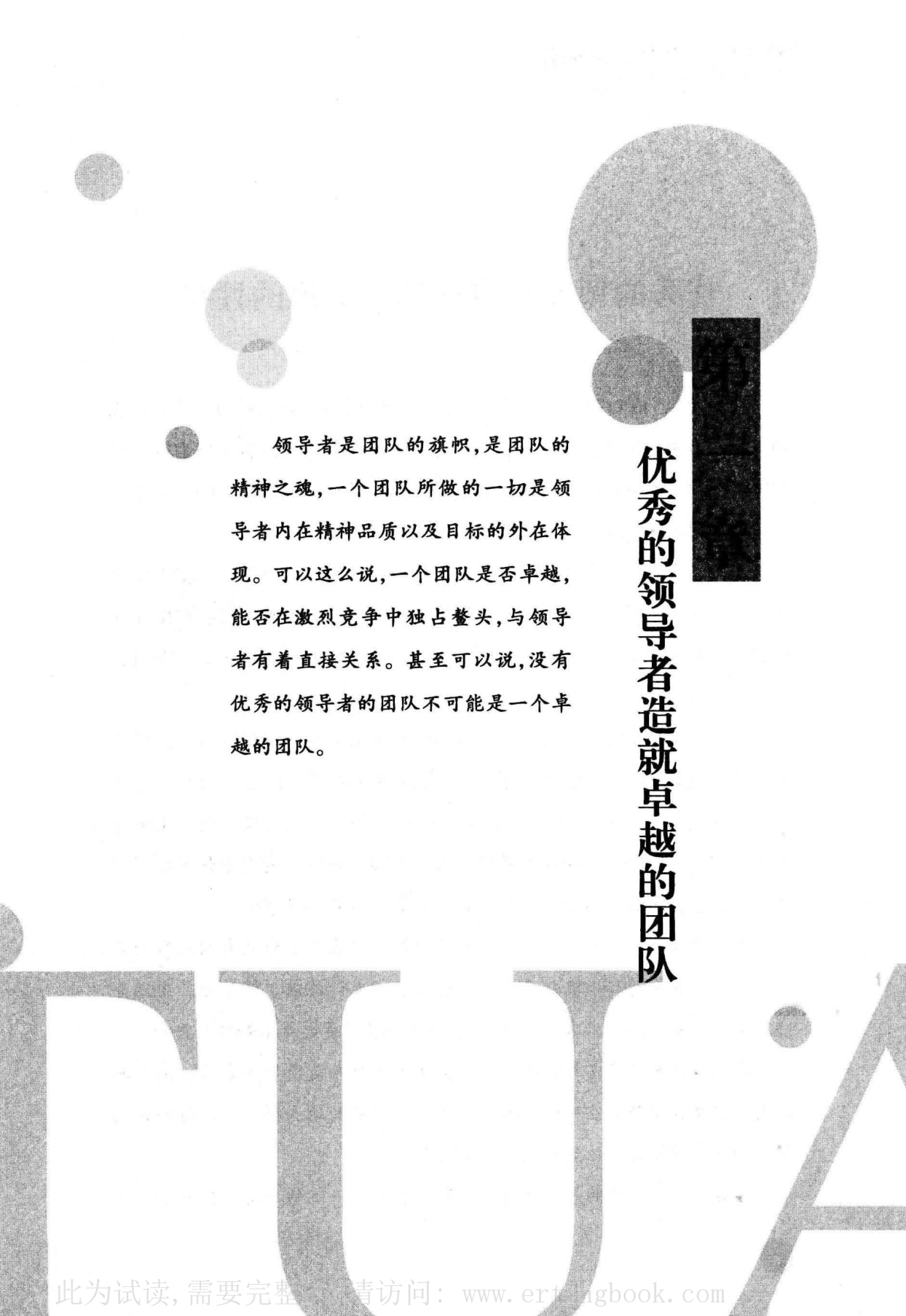
主动工作，不把工作留给别人	(208)
团队兴亡，匹夫有责	(213)
保持团队成员的高昂斗志	(218)
责任与使命是优秀员工的精神灵魂	(221)
积极主动工作是责任与使命的外在表现	(223)
敢于挑战不可能完成的任务	(225)

第十章 知耻尚武，思想意识决定一切

保持核心力是团队发展的关键	(230)
集体荣誉感在管理中的作用	(234)
引导良性竞争，提高团队活力	(237)
专心做好每一件事	(240)
不可满足于往日的辉煌	(243)

第十一章 亲爱精诚，团结才能进步

把“我”变成“我们”	(246)
对合作者不能求全责备	(248)
学习鼓舞人心的艺术	(250)
培养积极参与的意识	(253)
尊重团体中的每一位成员	(256)
正确对待员工的建议和意见	(258)
认识个人在团体中的角色和彼此关系	(260)
 参考文献	 (262)



领导者是团队的旗帜,是团队的精神之魂,一个团队所做的一切是领导者内在精神品质以及目标的外在体现。可以这么说,一个团队是否卓越,能否在激烈竞争中独占鳌头,与领导者有着直接关系。甚至可以说,没有优秀的领导者的团队不可能是一个卓越的团队。

优秀的领导者造就卓越的团队

优秀的领导者应该具备头狼的性格

在今天，“成功”比在历史上任何一个时代都充满诱惑力。但是，成功并不是唾手可得的，是需要自己努力去争取的。天下没有不努力就能够取得的成功，不劳而获或不期而遇的成功都不是真正的成功。唯有经过努力，经过付出之后才能真正地成功。

当然，人群中不乏宿命论者，他们认为命运是与生俱来的，根本不会改变，一切只能听天由命。持有这种观点的人就好比团队中那些默默无闻的弱狼一样，只能跟在头狼的身后，言听计从，任劳任怨，丝毫没有自己打拼天下的实力。

然而，不甘寂寞者大有人在。他们就是渴望成功，渴望在众人面前脱颖而出，成为领跑世人的“头狼”。怀揣这种夙愿的人内心始终有一个信念：自己生来并不是“头狼”，但却有成为“头狼”的机会；自己生来并不是佼佼者，但却有成为佼佼者的潜力。这种自我暗示的力量是无比强大的。在这里，我们不妨参考一下李嘉诚争做“头狼”的过程。

李嘉诚的家庭并不富有，在他小的时候，父亲带着他从潮州逃难到香港，一家人的生存环境极其恶劣，家徒四壁，生计维艰。两年后，香港沦陷，父亲一病不起，只有14岁的李嘉诚不得不肩负起养家糊口的重担。

在别人只为吃穿奋斗的时候，李嘉诚的志愿却是要成为富翁。他深深懂得，富翁并不是凭空从天上掉下来的，只有不断地去拼抢，和时间拼阅历，和竞争抢机会，他的理想才能变成现实。

李嘉诚最先从事的是推销行业，虽然取得了一定的成功，但再努力也

只是一名高级“打工仔”。后来，李嘉诚成为塑胶厂经理，这本该是一个不错的职位。但是，他认识到，自己管理的塑胶企业、塑胶公司的财产是公司董事长的，失败的最终承担者也只有董事长本人，企业的成败都与自己的关系不大。这使得十分渴望证实自身价值、实现伟大抱负的李嘉诚下定决心要自立门户。因此，无论老板怎样赏识、挽留，李嘉诚都决意要离开，他要用自己平日点滴的积蓄，从零开始，亲自创业。

没过多久，说干就干的李嘉诚以自己多年的积蓄和向朋友筹借的5万港元租了一间厂房，创办了“长江塑胶厂”，专门生产塑胶玩具和简单日用品。由此起步，李嘉诚开始了他叱咤风云的创业之路。后来，李嘉诚涉足地产，“长江工业”改为“长江地产”，集中发展地产，次年更名为“长江实业”，并成功上市。

李嘉诚从一个跑街的临时推销员到年轻的塑胶厂总经理，再到全香港知名的房地产大亨、全亚洲的天之骄子，用他自己的话总结就是：“没有被生活遗弃的人，只有遗弃生活的人。”

我们回顾李嘉诚走过的历程，发现正是争做“头狼”的自我暗示力量造就了他的成功。人之所以能够驾驭环境，自主成败，就是因为他可以运用潜意识的力量，尤其是自我暗示这个工具。头狼与弱狼之间、成功者与平庸者之间最大的差异就在于自我暗示的力量。一个目标一旦确立，不在奋斗中死亡，就要在奋斗中成功。具备了这种信念，我们就能做成想做的任何事情。

我们必须知道“头狼并非天生的，人人都有成为头狼的可能”，剩下的就要靠个人的努力了。下面故事中的工程师华盛顿·罗布林就是一个成功的典范。

当年，富有创造精神的工程师约翰·罗布林雄心勃勃地要建造一座横跨曼哈顿和布鲁克林的大桥，却遭到桥梁专家们的反对，他们认为这个计划纯属天方夜谭，不如趁早放弃。罗布林的儿子华盛顿·罗布林——一个很有前途的工程师，他确信这座大桥一定可以建成。父子俩克服了种种困

难，在构思着建桥方案的同时，也说服了银行家们投资该项目。

大桥刚开工没几个月，施工现场就发生了灾难性的事故。父亲约翰·罗布林在事故中不幸身亡，华盛顿的大脑也严重受伤。许多人都认为这项工程会因此夭折，因为只有罗布林父子才知道如何把这座大桥建成。

尽管华盛顿丧失了说话和行动能力，但他的思维还是同以往一样敏捷，他坚信自己能够完成这项在别人眼里不可能的任务，要把与父亲费了很多心血的大桥建成。一天，他脑中忽然一闪，想出一种用他唯一能动的一根手指与别人交流的方式，他用那根手指敲击他妻子的手臂，通过这种密码方式由妻子把他的设计图传达给建桥的工程师们。整整13年，华盛顿就这样用一根手指指挥工程，直到雄伟壮观的布鲁克林大桥最终落成。

自我暗示，就是自我形象的创造或改造，我们选择了自我形象，而自我形象创造了成功。很显然，华盛顿改变不了自己身体的残缺，但是他的信念和思想却是可以改变的，也正是通过这种潜意识的力量，华盛顿完成了父亲的夙愿，实现了一项壮举。

一个人的成功是靠辛勤的努力获得的，当我们发现了一个机会时，我们所要做的是如何通过各种方法抓住这个机会，使它开花结果，唯此我们才能成为自己生活的主宰。



“头狼的地位并非天生的，我也有成为头狼的可能”，头狼与弱狼之间、成功者与平庸者之间最大的差异就在于这种自我暗示的力量。争做“头狼”的目标一旦确立，我们的命运就只有两种选择：不在奋斗中成功，就在奋斗中死亡。

拥有比团队成员更远大、 更强烈的理想与责任感

只有拥有优秀的组织者与领导者，团队才能真正称得上是卓越的团队，才能在竞争中获得胜利，得到稳定的生存与发展。那么，一个团队的领导者怎样才能称得上优秀呢？

我们都知道，孙中山先生是一个将挽救国家作为己任的人。这一点，从他组建同盟会及一生中所做的许多事情就可以看出来，他确实确实是为了这个崇高而伟大的理想抱负奉献了他的一生。他所组建的黄埔军校之所以能够在中国的近现代史上发挥出巨大的作用，其最根本的力量源泉就在于此。在黄埔军校前期，几乎每一个学员都是将孙中山先生的理想和抱负当作是自我一生的追求与奋斗目标的。可以这么说，黄埔人这种精神动力之源其实就是孙中山先生远大的理想、强烈的责任感的一种直接体现，并且是在孙中山先生的熏陶下逐步加深和巩固的。

我们评定一个团队是否卓越的标准是什么？说起来很简单，那就是看看这个团队是否有较强的凝聚力，在朝着团队既定的目标前行时，能否有效地解决所面临的困难与问题，最终顺利地实现团队的整体目标。如果换成今天流行的说法，就是该团队的执行力是否强。

执行力的强弱决定了企业的命运，决定了团队的生存与发展，这是我们再熟悉不过的一句话。然而，这种执行力从何而来呢？现今的一些企业、团队为了能够加强自身的执行力度，它们大多所做的是将目光和焦点放在团队中的基层成员身上，试图通过技能或者职业道德的培训去实现这一目的。

虽说这样做有一定的理由，并且能取得一定的成效，因为团队的基层

成员才是真正的贯彻者与执行者。可惜的是，不管企业和团队的领导者怎样努力，这种做法并没有取得他们所希望的效果。

为什么会这样呢？很多时候，我们将问题归结到团队的基层成员身上，而忽略了另外一个问题，那就是作为团队的组织者以及领导者的问题，我们忘记了至关重要的一点，那就是他们才是真正的决定团队生死成败的关键。

现在，我们再回到执行力上，去追寻决定执行力度强弱的最本质的因素是什么？其实，决定执行力强弱的就是团队成员的心中是否有着一个明确的团队整体目标，以及责任感的强弱。现今企业与团队的领导者能在这一方面给团队的成员培训，以求提升执行力是没错。但是我们要知道的是：如果作为团队的组织者与领导者自身的目标不明确以及对此缺乏责任感，又怎能去培训和引导团队中的成员，让团队中的成员心中有一个明确的目标、方向，拥有强烈的责任意识呢？

团队虽说是一群有着共同的理想与责任感的人聚集在一起的组织，但是归根结底这一共同的理想与责任感的强弱还是由团队的组织者与领导者所决定的，至少他们占据着很大的比重。

我们在现实中很少能看到，一个卓越的团队的组织者或领导者是一个浑浑噩噩的没有明确的团队目标和责任感的人。因为，有一个事实是我们所不能忽略的，那就是团队的组织者与领导者是团队的旗帜，是团队的精神之魂，团队成员所做的一切其实就是团队的组织者与领导者个人理想与责任感的延伸。

一个平庸的人是不可能组建一个卓越的充满了战斗力的团队的，我们要想组建一个卓越的团队，首先要做的便是要拥有比团队成员更远的理想以及更强的责任感。

依靠自己的品德制胜

一个团队的领导者必须依靠自己的品德来领导这个团队，让自己的团队具有凝聚力。确实，只有当团队的组织者与领导者拥有远大的理想与极强的责任感时，这个团队才有可能成为一个卓越的团队。在我们追叙黄埔历史时，同样得到了这个启示：一个卓越团队的组织者与领导者不仅仅要有远大的理想与责任感，还应当是一个品德优秀的人。

我们都知道，一个团队是由若干的人聚集在一起的。除了拥有一个共同的理想与目标之外，能够将这群人聚集在一起的另外一个原因就是其组织者个人的优秀品德。黄埔之所以能够将当时的精英人才聚集到一起，从而焕发出巨大的团队力量，很大程度上便是由于孙中山先生优秀的品德产生的号召力所带来的。

组成一个团队的最主要的目的是什么？就是为了能够使得自我的力量变得更为强大，更容易把目标变成现实。而怎样才能做到这一点呢？仅仅只需要拥有一个共同的目标吗？

事实并非如此，如果仅仅只需要有一个共同目标的话，这个世界上有着许许多多有着相同目标的人，也有许许多多有着共同目标的人组成的团队，但是却很少有真的能够将目标变成现实的。

就拿我国历史上第一次农民起义——陈胜吴广起义来说吧。起义军中有哪一个不是想着要将残暴的秦王朝推翻的呢？照理来说，他们的目标是一致的，也就应该会实现他们的目标，成为当时一支战无不胜的队伍。可是事实呢？他们失败了，被秦王朝镇压了。

导致他们失败的原因是什么呢？有关的史学专家在总结他们失败的原因时，总是说这是由于他们自身所处的农民阶层的局限性所决定的。是不