

打造一支能征善战，能打苦仗、硬仗的高绩效团队是管理者毕生的追求

打造你的 高绩效团队

姜来◎主编 王紫莹◎副主编



高绩效团队是指发展目标清晰，完成任务前后对比效果显著增加，团队成员在有效的领导下相互信任、沟通良好、积极协同工作的团队。

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

打造你的 高绩效团队

姜来◎主编 王紫萱◎副主编



国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

本书通过研究优秀团队成功或失败的案例，再结合团队管理理论和作者自身的思考，系统地讲述了高绩效团队的基因、高绩效团队的组建、团队凝聚力的提升、团队潜能的激发、团队执行力的提高、团队绩效的考核、团队冲突的解决、团队绩效的再提升等方面，详细地讲述了高绩效团队打造的思路、方式方法以及相关技巧，为组织领导者或者管理者提供了可供借鉴的指南。

图书在版编目(CIP)数据

打造你的高绩效团队 / 姜来主编. —北京: 中国纺织出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-5180-3612-7

I. ①打… II. ①姜… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 111190 号

责任编辑: 曹炳韬 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2017年9月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 16.5

字数: 235千字 定价: 35.00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

对于任何一个组织来说，团队都是其获得成功的基石。众多事实也证明，优秀的组织之所以优秀，根本原因就在于拥有一支优秀的高绩效团队。现在，全球化时代已经来临，社会发展的脚步急速提升，竞争将更加激烈。面对如此境况，一个组织要想脱颖而出，并一直保持下去，必定离不开高绩效团队，因为只有高绩效团队才能发挥出最高的效能！

那些优秀的组织领导者都明白团队的重要性，而且也建立了优秀的高绩效团队，并带领团队取得无与伦比的成就。他们对团队的评价是如此之高：

阿里巴巴的马云如是说：

“没有人能够伟大到独自建立一个像阿里巴巴这样的企业，是团队和制度使公司能够不断发展，而不是个人，文化是把伟大的人团结起来的红线。

就像我一直说的，我不是公司的英雄。如果我看起来像，那是因为我们的团队造就了我，不是我造就了团队。阿里巴巴最宝贵的财富是我们的员工，他们是我们的一切。”

华为的任正非如是说：

“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。我放弃做专家，而是做组织者。我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。”

小米的雷军如是说：

“小米团队是小米成功的核心原因。当初我决定组建超强的团队，前半年花了至少 80% 时间找人，幸运地找到了七个牛人合伙，全部是技术背景，平均年龄 42 岁，经验极其丰富。三个本地加五个海归，来自金山、谷歌、微软等，土洋结合，充满创业热情。”

.....

可以说，高绩效团队是成就企业基业长青至关重要的因素。而如何打造高绩效团队则是现代管理的核心问题之一，它强调的是组织的整体效应，追求的是创新、高效、综合实力和抗风险的能力。从组织的发展角度来说，高绩效团队的组建是组织可持续发展的内在动力，是一个现代企业生存与发展必不可少的重要要素。

但是，高绩效团队的打造在实际实施过程中并不是一件轻松的事情，常常让人感到无从下手。那么，到底该如何打造一支高绩效团队呢？

本书作者通过研究那些优秀团队成功或失败的案例，结合团队管理理论和自身的思考给出了答案。全书从高绩效团队的基因、高绩效团队的组建、团队凝聚力的提升、团队潜能的激发、团队执行力的提高、团队绩效的考核、团队冲突的解决、团队绩效的再次强化提升等方面，详细地讲述了打造高绩效团队的思路、方式方法以及相关技巧，为组织领导者或者管理者提供了可靠的借鉴依据。

想成为一个优秀的团队领导者，想打造属于自己的高绩效团队，就请行动起来吧！希望本书能成为你起跑的助力，帮助你实现自己的梦想。

编著者

2017年5月

第一章 有的放矢，方能事半功倍：剖析高绩效团队基因密码

作为一个领导者，谋定而后动，有的放矢最为重要。所以，在打造高绩效团队前，不能盲目行动，而要深刻了解高绩效团队的内在基因，掌握高绩效团队的所有秘密。并且，还能举一反三，把这些掌握的东西运用到团队管理中，这样才能打造出真正的高绩效团队。

1. 高绩效团队到底有多么重要 / 2
2. 高绩效团队基因一：效率为王 / 3
3. 高绩效团队基因二：目标一致 / 5
4. 高绩效团队基因三：相互信任 / 7
5. 高绩效团队基因四：各司其职 / 9
6. 高绩效团队基因五：高执行力 / 11
7. 高绩效团队基因六：反应敏捷 / 12
8. 高绩效团队基因七：积极配合 / 15
9. 高绩效团队基因八：结果导向 / 16

第二章 你就是伯乐，你就是舵手：选才，搭台，组建高绩效团队

高绩效团队是由优秀领导者、高效成员和完美制度组成的一个共同体。在这个共同体中，任何一个方面出现问题都会使团队的高绩效成为泡影。就如建高楼大厦一样，缺乏优质的建材，没有合理的结构布局，最终只能成为豆腐渣工程。所以，选才、定制度是打造高绩效团队的重中之重。

2 | 打造你的高绩效团队 |

1. 高绩效团队，关键在于领头人 / 20
2. 读懂高绩效团队成员的 9 种表现 / 22
3. 选择比培养更重要 / 26
4. 从细节之处来考察员工 / 29
5. 让员工流动起来，找到最适合自己的位置 / 31
6. 下属有错不要抓住不放，要给改错的机会 / 34
7. 让年轻人有上升的通道 / 35
8. 把员工优化组合起来，实现 $1+1>2$ / 37
9. 打造团队的“核心战力” / 41

第三章 | 打造铁板一块，提升效率一截：强化团队凝聚力

凝聚力是一个团队的核心战力之一。缺乏凝聚力的团队只能是一盘散沙，不能同富贵，更不能共患难。这样的团队在竞争激励的商业大潮中会轻易被碾成粉末。只有具有强大的凝聚力，团队才会战无不胜，绩效常高。

1. 领导魅力是团队凝聚的黏合剂 / 46
2. 愿景：让团队成员获得归属和动力 / 49
3. 制定清晰具体适度的团队目标 / 53
4. 你信任员工，员工才会信赖你，追随你 / 56
5. 下属犯错时要勇于承担责任 / 59
6. 南风法则：让人心在暖风中凝聚 / 62
7. 对员工开展潜移默化的感恩教育 / 65
8. 充分利用授权的途径，让员工感到信任感 / 68
9. 让下属多参与团队的各种决策 / 71

第四章 | 上足发条，让团队成员奔跑：激发团队高绩效潜能

不懂得激励的团队领导绝不是好领导。因为，团队的“绩效之花”只有在激励中才会绽放得更加灿烂绚丽。为团队成员创造公平的竞争环境，适时地为他们喝彩，大胆而巧妙地授权……这些都能激发团队成员的工作热情和

积极性，从而提高团队的绩效。

1. 适时地大喊：奔跑吧，兄弟 / 78
2. 把握激励的4个有效步骤 / 80
3. 让激情在团队中传递和蔓延 / 82
4. 带得好，“羊”也会变成“狼” / 84
5. 激励，要因人而异 / 87
6. 巧用心理暗示激励 / 89
7. 搭建晋升的“天梯”以留住人才 / 92
8. 制定荣誉制度以激发下属的工作激情 / 93
9. 物质奖励：财聚人散，财散人聚 / 96
10. 给团队成员戴上“金手铐” / 99
11. “搭便车的人”必须下车 / 101
12. “空头支票”会让激励效果归零 / 103
13. 适度用“空降兵”调动下属的积极性 / 106

第五章 | 执行不到位，妄谈高绩效：让团队严格执行成为习惯

执行力决定了团队的竞争力，也决定了团队绩效的高低与否。其实，每个团队并不缺乏伟大的战略，真正需要的是把战略落实到位的执行力。那些优秀的团队，必定是执行力超强的团队，他们已经把执行到位、落实到位培养成了工作习惯。

1. 无执行，不团队 / 112
2. 了解团队成员执行力差的5大原因 / 114
3. 别让抱怨腐蚀团队的执行力 / 116
4. 把“拖延的魔鬼”赶出团队 / 118
5. 不能瞎忙，必须忙在点子上 / 120
6. 把“没有任何借口”培养成习惯 / 123
7. 落实，落实，坚决落实 / 125
8. 让“尽力而为”在团队中消失 / 128
9. 从万达开会的细节透视执行力 / 130

10. 告诉团队成员，执行重在结果，而不是过程 / 132

第六章 | 没有考核，就很难有绩效：做好团队绩效考核

团队一切整体的运营管理都是以绩效为导向的，都是围绕绩效展开的。然而，没有考核就没有标尺，没有标尺就很难对团队绩效作出科学合理的衡量。所以，绩效考核非常重要，是绩效管理的关键环节。绩效考核的成功与否直接影响绩效管理的有效性，直接关系到团队最终的成败。

1. 薪酬制度公平合理才能激发员工干劲 / 138
2. 高绩效来自于严格的考核 / 141
3. 团队的绩效考核必须有相应的基础 / 144
4. 让团队成员对绩效考核产生好感 / 147
5. 科学制定绩效考核的关键指标 / 148
6. 绩效考核执行责任人必须落实清楚 / 150
7. 有效收集绩效考核信息 / 152
8. 尽量减少绩效考核的误差 / 155
9. 考核反馈：定期回顾绩效考核执行效果 / 157
10. 考核修正：阶段性调整绩效考核实施指标 / 159
11. 绩效考核的7个误区 / 161

第七章 | 左手协调，右手掌控：不让团队冲突毁了绩效

在高绩效团队的管理过程中，不管是谁都会或多或少地遇到团队冲突。这种冲突就像一颗“炸弹”，如果处理不好，就会给团队造成致命的伤害。所以，作为领导者，必须具备掌控整个团队和协调各种关系的能力，能迅速拆除“炸弹”，保证团队稳定和谐，齐心协力完成既定的高绩效目标。

1. 团队低效，大多是冲突惹的祸 / 166
2. 站在员工的角度考虑问题 / 169
3. 掌握倾听的艺术 / 171
4. 有效沟通，化解成员不良情绪的良药 / 174

5. 面对团队冲突，冷静最重要 / 176
6. 对下属矛盾进行“冷处理”，往往达到热的效果 / 178
7. 不要误导团队成员之间进行恶性竞争 / 180
8. 走好“平衡木”，有效提升团队绩效 / 182
9. 善于观察，随时瓦解公司内部“小圈子” / 183
10. 对公司中的小道消息要善于疏导 / 187
11. 驾驭实力派下属要有策略 / 190
12. 约束投机取巧的下属有高招 / 194
13. 驾驭喜欢唱反调的下属要有方法 / 197
14. 辞退带走客户的老员工时，要慎重再慎重 / 199
15. 积极引导，让团队在“冲突”中成长 / 200

第八章 | 立规矩，定制度，好的制度胜过一切说教

没有规矩不成方圆。要想管理好员工，就必须有一个好的制度，制定制度本身并不困难，关键在于执行。每个人都有自己的思想，但是在规章制度面前，人人平等，对任何人都没有例外。领导者手中握有权力是实行有效管理的必要保障。要管理好下属，一方面要依靠手中的权力，以权管理，名正言顺；另一方面，即便是领导者，手中的权力再大，也不能超越制度。

1. 没有纪律约束的团队只是散沙一盘 / 204
2. 好的制度是设计出来的 / 205
3. 制度要透明，人人可见 / 207
4. 惩罚是对制度必须的尊重 / 209
5. 权力永远不能凌驾于制度之上 / 211
6. 关键时刻抓住“坏”典型狠狠整治 / 213
7. 不能忽视制度的小漏洞 / 216

第九章 | 有效授权，解放自我，专注于更重要的事

作为管理者，千万不要企图自己来单独完成某一件事情。你必须精于与你管理的团队里的每一位下属打交道，与他们建立良好的合作，并充分激

励他们。学会真正的授权后，你会发现，当你清清楚楚地告诉员工该怎么做时，他们照单全收，不多也不少；而授权给他们，让他们发挥自主性后，他们做了很多事。

1. 授权才能使团队高效 / 220
2. 不信任，无授权 / 222
3. 授权的基本原则 / 224
4. 授权后要进行监督与控制 / 226
5. 要防止下属越权 / 228
6. 要防止下属反向授权 / 230

第十章 | 让绩效提升，提升，再提升：向更高绩效团队晋级

团队绩效的提升没有最高，只有更高。面对日趋激烈的竞争，任何团队要想获得胜利，站在成功的巅峰，只有一条路可走，那就是团结一致，不断向前，永不松懈。否则，必然会被无情地淘汰。

1. 提升绩效如逆水行舟，不进则退 / 234
2. 消除“官场传染病”才能获得高效 / 237
3. 培训：磨刀不误砍柴工 / 240
4. 进化成为学习型团队 / 243
5. 领导者要不断成长 / 245
6. 新陈代谢：必不可少的成员正常更替 / 247
7. 创新，让高绩效团队更上一层楼 / 250

有的放矢，方能事半功倍： 剖析高绩效团队基因密码

作为一个领导者，谋定而后动，有的放矢最为重要。所以，在打造高绩效团队前，不能盲目行动，而要深刻了解高绩效团队的内在基因，掌握高绩效团队的所有秘密。并且，还能举一反三，把这些掌握的东西运用到团队管理中，这样才能打造出真正的高绩效团队。

1. 高绩效团队到底有多重要

对一个领导者而言，拥有一支高绩效团队是企业行业竞争中脱颖而出的核心动力，是企业生命力的保证，是企业的灵魂之所在。

绩效是团队管理的核心，是每一位领导者都必须关注的重中之重。没有绩效，一切都无从谈起。成功的领导者与失败领导者之间最大的差别便是绩效。任何一家企业都希望能建立一支高绩效的团队，以顺利完成企业分配的任务。谁都不会喜欢一个绩效低下的部门。

“团队绩效”这一词汇由“团队”和“绩效”两个词构成，它强调的不再是个人，而是团队的绩效。对于领导者来说，无论自身取得多么出色的业绩，如果你所带领的团队没有取得良好的绩效，你依然是一名糟糕的领导者。其实，不管在任何地方，任何时间，胜利都属于高绩效团队。中国女排就是一个鲜活的事例。

2015年9月6日晚，中国女排3:1击败东道主日本队，以10胜1负的战绩重登世界冠军的宝座，同时获得里约奥运会门票。

中国女排在2015年世界杯比赛中获得冠军，真正体现了团队的重要性。郎平教练的运筹帷幄，女排姑娘们的努力拼搏，都是取得胜利的最重要因素。但同时，还有许多幕后英雄，他们的付出和配合，也是取得女排冠军的重要因素。

中国女排的幕后英雄是由郎平打造的一支14人的国际化复合型保障团队。是他们，用一对一的保障托起了11年后的这个世界冠军。这个保障团队是由以下三大部分组成。第一部分是优秀的团队领导班子。主教练郎平可以说是家喻户晓。领队兼助理教练赖亚文是多届中国女排助理教练，业务熟悉。前中国男排“黄金一代”国手、现任山东女排主帅安家杰出任助理教练，对全队专项训练起到了身体力行的作用。

第二部分是强大的男陪练。男陪练由包壮、吴晓雷、袁灵犀、于飞和李

童五人组成，他们的工作内容都由郎平布置。包壮是老陪打，对专项技术进行训练。吴晓雷是前中国男排国手，是身材高大的副攻手，他对中国女排副攻线建设起到了促进作用。袁灵犀出任男陪打的同时，还兼任队内技术分析的职责，负责收集对手的资料，同时在本队比赛时，每局局末他向郎平提供本队和对手的技术数据，让郎平更有针对性地布置。袁灵犀的电脑里是世界诸强的技战术文件库，强队每名队员的发球集锦、二传传球位置分析、重点球员在不同战术中扣球和吊球的习惯线路全有。男陪打教练于飞是袁灵犀的好帮手。这次于飞负责的是东京、仙台跟日本队所在那组，直到名古屋才与队伍会合，带回了最新的技术数据分析结果。李童是江苏男排队员，他可以模仿各国主攻手，锻炼中国女排的防守能力，比如金延璟、科舍列娃、木村纱织等，难怪他说自己学会了世界最顶级女排主攻手的技术。走下训练场，他还帮助队员放松按摩，给队员递水递毛巾。

第三部分是出色的国际体能和医疗保障团队。除多年担任中国女排队医的卫雍绩、王凯大夫之外，还有来自美国的胡医生、体能教练瑞特、康复师布瑞特尼和格莱格。中西方合作为中国女排提供了强大的医疗保障，为中国女排东山再起贡献了力量。

由此可见，中国女排的再次崛起，并不是某一个人的原因，而是教练、球员、陪练等后勤保障人员之间的高效配合。正是这些人的共同努力，才铸就了中国女排这支强大的团队，才使中国女排再次站在了世界之巅。

所以，作为领导者，必须将“团队绩效”这个组合词牢牢记在心中。因为，它就是你的一切，是你获得成功的最重要保障！

2. 高绩效团队基因一：效率为王

高绩效团队最重要的基因就是效率为王。尽管效率不等于绩效，但是要取得高绩效，高效率是根本。

成功的领导者将团队效率视为第一位。在他们看来，不能取得高效率，

4 | 打造你的高绩效团队 |

一切都毫无意义。为什么？因为今天是一个竞争异常激烈的商业时代，在这个时代，商业经营最重要的因素便是速度。唯有速度才可以使你的团队获得成功。

速度首先意味着效率。没有高效率，就不可能获得高速度。

高绩效团队信奉“效率为王”，他们认为确定好目标之后，决定团队成败的最关键因素便是效率。因此，他们将精力集中在寻求更加有效、更为快捷的方法去解决问题。他们绝不墨守成规，因为他们知道，“老办法每个人都在用，每个团队都在用。”如果不能创造出新的工作方式，便意味着可能将被淘汰。

王强带领着公司最杰出的销售队伍，每年他们都能够在已经相当饱和的市场中获得增长，并且不断将新进入市场的竞争对手赶出自己的市场领域。在一次交流过程中，大家聊起了团队的绩效，王强直截了当地说：“对于一个团队来说，最重要的就是创新，不断地创新，唯有创新，才能够保证效率。当你的效率超过竞争对手时，无论是客户还是市场资源，都会向你产生倾斜。一旦如此，你将在市场之中获得更多话语权和主动权。”

高绩效团队从来不会拖延，只会快速地解决问题。因为他们明白，在这个效率为王的时代，必须懂得抢在时间前面。

比尔·盖茨曾说过这样的话：“过去，只有适者能够生存；今天，只有最快处理事务的人能够生存。”

在工作中，好多人会经常对自己说：今天已经很忙了，这些事等明天再做吧；等一下再打这个电话；不要把自己搞得太累，不过一份工作而已。但就是这种习惯，让人无法在计划的时间内完成应该完成的事情。也正因为如此，总是感觉自己手里有做不完的工作。在这个效率为王的时代，拖延无疑是实现高效的天然敌人。不可否认，人性本身就具有懒惰、放纵、散漫的缺点，遇到问题，会自然地产生逃避和拖延的心理。但这并不利于问题的顺利解决，逃避和拖延只会制造更多的问题，给工作造成严重的危害。那些没有解决的问题，会由小变大、由简单变复杂，像滚雪球那样越滚越大，解决起来也越来越难。而且，没有人会为你承担由于拖延所造成的损失，拖延产生的后果只能由自己承担。

刚刚毕业的张浩应聘到一家大公司做了秘书助理。入职没几天，就遇

到老板李总要赴美国公干，还要在一个国际性的商务会议上发表演说。为李总准备所需物品和演讲稿的任务就落在张浩和其他几个工作人员身上。那几天，大家都非常忙碌。

就在李总出国的那天早晨，他问张浩：“我需要的文件都打印好了吗？”张浩睁着惺忪的睡眼说道：“昨天晚上加班到凌晨两点，我实在熬不住就去睡了。反正您坐飞机到美国还有很长一段时间。待我回公司去把文件准备好，再发邮件过去就可以了吧？”

谁知，李总听了他的话，脸色大变：“你知道你在做什么吗？我已经计划好利用在飞机上的时间，与外籍顾问研究一下咱们的报告和数据，以免白白浪费在飞机上的时间！你太自以为是了！”几天后，张浩收到了人事部的辞退通知。

在这个案例中，有人可能会觉得张浩很无辜，本来已经加班到很晚了，工作还是没有做完，不应该由张浩来承担责任。的确，工作中难免会遇到这样的情况，但是，对于一个团队来说，某一个成员的拖延降低了全队的效率，影响了全队的效益。这样的员工任何一个领导都不会喜欢，更不会重用。

所以，那些高效团队的成员，只要接手某项工作，都能在最短的时间内迅速完成，不会把战线拉得太长。这样一来，团队的整体绩效才会不断提高。

3. 高绩效团队基因二：目标一致

高绩效团队的第二个基因就是全体队员都具有高度一致的目标。高度一致的目标能够为团队成员指引方向、提供推动力，能够激励团队成员把个人的目标升华到群体目标中去，提高团队的绩效水平。

毕博（全球著名的咨询公司）曾经做过一个关于团队建设的调查，问团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答——希望团队领导指明目

标或方向；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎 80% 的人回答——希望团队成员朝着目标前进。从这里可以看出，目标在团队建设中的重要性，它是团队所有人都非常关心的事情，有人说：“没有行动的远见只能是一种梦想，没有远见的行动只能是一种苦役，远见和行动才是世界的希望”。其实，如果团队目标是大家共同追求的、有意义的目标，不仅能汇集团队智慧，更能激发团队的创造力，增强团队凝聚力，提供推动力，发挥“航标灯作用”，让团队成员愿意为它贡献全部力量。而这种力量完全来自于全体团队成员自觉的内心动力，来自于共识的价值追求。

而缺乏一致目标的团队往往会走向失败，更妄谈高绩效。下面的一则寓言故事很能说明问题。

话说有三只老鼠一同去偷油喝，到了油缸边一看，油缸里的油只剩一点点在缸底，并且缸身太高，谁也喝不到。于是它们想出办法：一个咬着另一个的尾巴，吊下去喝，第一只喝饱了，上来，再吊第二只下去喝……

第一只老鼠最先吊下去喝，它在下面想：“油只有这么一点点，今天总算我幸运，可以喝个饱。”第二只老鼠在中间，它想：“下面的油是有限的，假如让它喝完了，我还有什么可喝的呢？还是放了它，自己跳下去喝吧！”第三只老鼠在上面想：“油很少，等它俩喝饱，还有我的份儿吗？不如早点放了它们，自己跳下去喝吧！”于是，第二只放了第一只的尾巴，第三只放了第二只的尾巴，都只管自己抢先跳下去。

结果它们都落在油缸里，由于永远逃不出来而饿死了。

这三只老鼠的悲惨结局很好地说明了团队目标高度一致性的重要性。如果每个团队成员都有自己的小目标，不顾团队的大目标，力不往一起使，最终只能导致全队失败。

那些高绩效团队不会犯这样的错误，他们的领导者会想办法统一全队的目标，并激励全体成员朝着既定目标前进。他们往往会从以下几个方面来做：

第一，对团队进行摸底。对团队进行摸底就是向团队成员咨询对团队整体目标的意见，这非常重要，可以让成员参与进来，使他们觉得这是自己的目标，而不是别人的目标。