



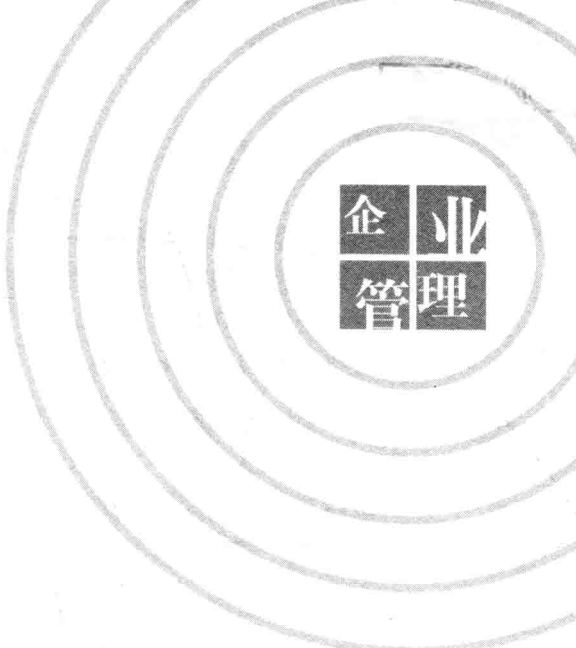
如何·打·造 高·绩·效·团·队

打造高效团队的**7**大黄金定律

青影◎编著



延边大学出版社



企 业
管 理

如何打造

高绩效团队

青 影 编著

延边大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何打造高绩效团队 / 青影编著. —延吉: 延边
大学出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-5634-4693-3

I. ①如… II. ①青… 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(2012)第 058602 号

如何打造高绩效团队

编 著: 青 影

责任编辑: 崔 军

图书策划:  腾飞文化
13810585133

出版发行: 延边大学出版社

社 址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

电 话: 0433-2732435 传真: 0433-2732434

网 址: <http://www.ydcbs.com>

印 刷: 北京一鑫印务有限责任公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 170 千字

版 次: 2012 年 5 月第一版

印 次: 2012 年 5 月第一次印刷

印 数: 1~5000 册

书 号: ISBN 978-7-5634-4693-3

定 价: 29.80 元

有一个故事：佛祖释迦牟尼问弟子们：“给你一滴水，怎样让它不干？”众弟子不能答。佛祖说：“把它放进大海里。”只有依赖团队，得到伙伴的支持和帮助，才能永葆活力。单独的一滴水，连自下而上都困难，更别说有所作为。但融入海洋，就可以和大海一起，掀起滔天巨浪！

追求高绩效的团队，我们深信：只有完美的团队，没有完美的个人。

众多的事实表明，伟大的公司之所以伟大的根本原因并不是拥有伟大的领导人、伟大的设想，而是拥有一支伟大的团队。高绩效的团队是成就企业基业长青的至关重要的因素。也正因为如此，在过去的几年里，几乎所有的企业——不管是 GE、IBM、AT&T 等大企业，还是一些名不见经传的小企业——都重新打造卓越团队，以使其绩效达到最优化。

一个高绩效的团队可以提升团队成员的士气、战斗力和凝聚力，可以使团队成员优势互补。因而在这样的团队中，成员的力量不是简单地相加了，而是 $1+1>2$ 地发展下去。即在这样的团队中，集体的业绩总是要远远大于个人业绩的总和。

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，关键在于公司是否拥有一个高绩效的团队。

想为你的企业打造高绩效的团队吗？本书特此准备了打造高效团队的 7 个黄金定律。分别是团队领导：打造高绩效团队的教练；共同目标：引领团队前行的指南针；团队精神：跑在时代前列的新理念；管理旗帜：从优秀走向卓越的法宝；有效沟通：高效团队发展的关键词；确信不疑：开

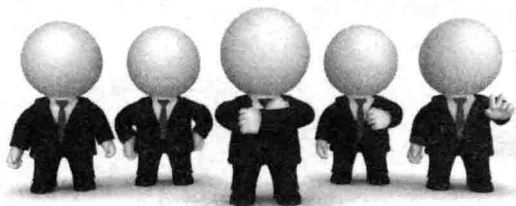
启成功之门的金钥匙；严格执行：高绩效团队的尚方宝剑。

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点，你将能轻松地取得在团队中工作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验的甘苦，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。一个高绩效团队的形成并非一朝一夕的聚合，通过有效而正确的导引，领导者就能激发出每位成员的潜能并赢得向心力。打造高绩效的团队刻不容缓，赶快拿起此书阅读吧！

本书除内容实用外，语言也通俗易懂，如果你能认真阅读，相信能从中受益，并能使你和你的团队在当今的激烈竞争中笑傲群雄，无往而不胜！

当然，这并不是是一本万能的打造高绩效团队的训练手册，要想了解更多关于高效团队的知识，我们都需要不断地学习。

此书的完成，得到了众多朋友与学员的帮助和支持，书中的案例都来自于他们，在此一并感谢。最后我希望本书的内容能帮你打造高绩效的团队。



团队领导：打造高绩效团队的教练

- 团队的领导就是头狼 / 2
- 领导首先得以身作则 / 6
- 要求别人之前先管好自己 / 11
- 提高领导的领导能力 / 14
- 打造狼的性格，做优秀的领导 / 16
- 领导者管理应做到诚信 / 19
- 做教练式的领导 / 21
- 作为领导，要有魅力 / 25
- 做最优秀的领导 / 29
- 榜样是领导的魅力 / 32

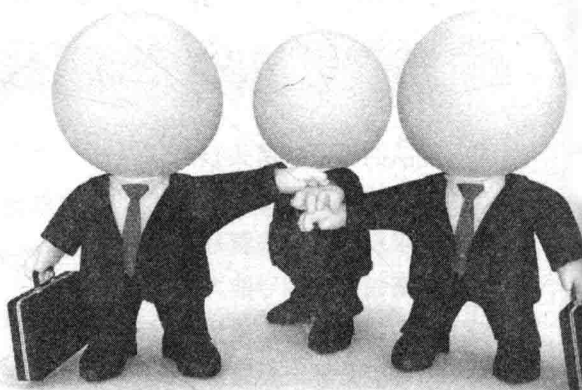
目录 | <<<

共同目标：引领团队前行的指南针

- 目标强大团队的战斗力 / 38
- 经营目标是企业航程中的指南针 / 43
- 目标+行动=成功 / 46
- 团队向上，从确定目标开始 / 48
- 伟大的目标具有鼓励超越的威力 / 53
- 合理确定团队目标 / 56
- 明确的目标是产生凝聚力的前提 / 59

团队精神：跑在时代前列的新理念

- 在活动中培育团队精神 / 62
- 团队成员要保持高昂的斗志 / 65
- 人人为我，我为人人 / 69
- 热衷于自己的工作岗位 / 73
- 培育员工对团队的认同感和归属感 / 77
- 对团队要忠诚 / 82
- 培育团队中的责任心 / 85
- 团结是攻不破的防线 / 91
- 舍小家为大家 / 94
- 保持强大的团队精神 / 97



管理旗帜：从优秀走向卓越的法宝

- 更多的人性化管理 / 100
- 掌握团队里的管理法则 / 103
- 打造完善的培训措施 / 107
- 培养出适用人才的方法 / 112
- 找到适合员工的座位 / 115
- 学会放权，提高员工的积极性 / 118
- 灵活运用选人的标准 / 121
- 建立高效的监督机制 / 125
- 管得越少越好 / 128
- 用薪酬来激励团员 / 131

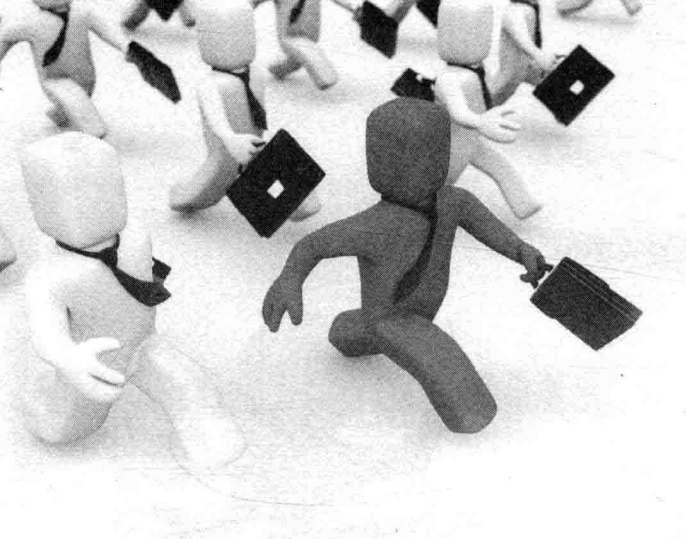
有效沟通：高效团队发展的关键词

- 成功离不开沟通 / 134
- 扫除障碍，积极沟通 / 136
- 沟通打造双赢 / 138
- 倾听也是一种艺术 / 142
- 提高沟通有技巧 / 146
- 保持畅通的情感沟通 / 151
- 完善团队的沟通系统 / 156
- 非语言沟通的艺术 / 158
- 团队不可缺少沟通 / 162
- 沟通合作无极限 / 167



确信不疑：开启成功之门的金钥匙

- 将信任发挥在团队中 / 172
- 在职场中信任也是一种必要的投资 / 177
- 团队合作必须建立在信任的基础之上 / 181
- 彼此间建立信任 / 182
- 用信任灌输“无为而治” / 185
- 营造团队中的信任氛围 / 187
- 采取赢得信任的必要手段 / 189
- 与队友之间保持良好的关系 / 193



严格执行：高绩效团队的尚方宝剑

执行力，必胜利 / 196

百分百执行 / 199

将决策执行到底 / 203

执行的三个层次 / 207

分工合作，有效执行 / 210

先着想“大处”，多着手“细处” / 213

保持积极的执行状态 / 216

让团队在执行中动起来 / 220

良性竞争，提高执行效率 / 223

满怀激情地去执行 / 225

坚决执行，没有借口 / 228

尽可能地发挥团队的能力 / 230

» 如何打造高绩效团队

——打造高效团队的7大黄金定律 | «

目录 | «



团队领导： 打造高绩效团队的教练

领导者是打造高绩效团队的教练，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。

团队的领导就是头狼

寒冷的北方草原，雪风呼啸，天空阴沉沉的，预示着一场更大的暴风雪将要来临。

在将近零下30°C的低温里，雪花已经失去了原有的温柔，变得硬邦邦的，像一块块带着棱角的石头砸在同样坚硬的土地上。白茫茫的草原上，夜一般寂静，似乎在这片土地上，从来就没有过生机。

可是，很快，草原的寂静被一群移动的黑点打破了。在这些快速移动的黑点中，似乎还夹杂着愤怒、撕咬、惨叫之声……原本平整的“雪毯”此刻已经被撕裂得支离破碎，其中还点缀着星星点点的血红色。对狼群有着深刻了解的草原牧民们知道，这群狼正在进行争夺“头狼”位置的战争，这也就意味着这群狼可能要“改朝换代”了，不过这个狼群的头狼还很年轻，估计是一条“不知天高地厚”的年轻公狼处于发情期，想要获得母狼的交配权。

在这一点上，狼和人类之间就有着很明显的区别。在很多时候，人担任某个团队的领导者职务，靠的就是年纪大、经验足、威望高。可是狼并不一样，它要想走向头狼的岗位，就必须依靠年轻有为、足够的勇气去挑战头狼的地位。只要它能打败头狼，那么就有机会获得头狼的位置，也有机会获得狼群中母狼的交配权。

从移动中的黑点的大小来看，这是一个比较大的狼群。估计总共有15条到20条狼。据草原的牧民说，这个狼群在当地非常有名，头狼的嘴角

总是泛着星星点点的血红色，所以人们就叫它红嘴狼，它登上“头狼”的宝座已经将近5年的时间了。而这次和它争夺头狼位置的一条狼是狼群中一条比较年轻的公狼，最多也就刚刚成年2年。

对刚刚成年2年的年轻公狼来说，想要对抗一个有着5年“头狼”经验的中年狼并不是很简单的一件事情。听着断断续续传来的惨叫声，牧民们就知道，年轻的公狼挑战失败了，这条年轻的公狼正在接受头狼的惩罚。

事实果然如牧民们所料，一条灰背的公狼正摇着尾巴，匍匐在红嘴头狼的面前，一会儿舔舔红嘴头狼的毛发，一会儿又趴在头狼面前摇尾乞怜，活脱脱一副战败乞降的样子；一会儿又跑到母狼面前献殷勤，似乎是希望母狼能站出来说句话，让头狼减轻对自己的惩罚。而此时的头狼则昂着高傲的头，发出一声声震耳欲聋的嗥叫声，意在向周围的群狼表示，自己还是这群狼的领导。偶尔低下头，撕咬一下这条年轻的灰背公狼，意在惩罚对方。

很快，草原又归于平静，这群狼经历了“头狼风波”之后很快离开了现场，投入到了下一轮的捕猎之中。

生活在附近的牧民们都一致认为红嘴狼是一条不错的头狼，也正是这条红嘴狼，将原本只有几条成年狼的狼群发展壮大成如此之大的狼群。这个狼群不仅成员多，而且捕猎能力也很强，也正因为如此，红嘴狼很少带着自己的狼群去侵犯牧民的牛羊马。所以这个狼群也最少遭到牧民的猎杀。

可是此前这个狼群的头狼并不是红嘴狼，而是另外一条大黑狼。在大黑狼“执政”时期，经常带领着自己的狼群偷袭牧羊人的羊群，致使很多狼遭到牧羊人的屠杀，狼群中狼的数量急速下降。

两条头狼，两种不同的情况。周边的牧民都非常感叹地说：“其实狼和人都是一样的，只有选择一个合适的领导者，才能有出人头地的机会，否则一切都将是空话。”牧民们的话无非就是为了说明一个问题：一条优秀的头狼能造就一个优秀的狼群。

其实这一点，在很多地方都能得到验证。比如在我们所熟悉的电视剧

《亮剑》之中，原先的独立团是一个普通得不能再普通的团了，甚至在遭到日军突袭的时候乱作一团，毫无战斗力可言。所以，独立团被首长形象地比喻成了“发面团”。为了切实提高独立团的战斗力，首长将铁杆人物李云龙放在了团长的位置上，成了独立团的“头狼”。在经过短短的一段李云龙“执政”时间之后，这个团焕发出了前所未有的生机，成了旅部的一把钢刀，随便往哪里一放，都能砍出一个豁口。同样的独立团，为什么前后会有不同的表现？关键就在于换了一个团长。头狼换了，那么狼群的整体面貌也会跟着换。

1971年，外表毫不起眼的史密斯接下了金佰利-克拉克公司首席执行官的权杖。金佰利-克拉克是一家传统的纸业公司，过去20年来的股票表现落后股市整体表现36%。

史密斯本来是金佰利-克拉克的内部律师，他刚中选时，很多人怀疑董事们看走了眼。甚至当时还有一位董事“直言相告”：“首席执行官必须具备许多条件，可这个人完全没有资格！”

可是，董事们最终排除了众议，史密斯当上了首席执行官。而且谁也没有想到，史密斯一当就是20年。在这20年时间里，金佰利-克拉克公司发生了翻天覆地的变化，甚至可以用“非比寻常”来形容。

在此期间，史密斯领导公司脱胎换骨，将金佰利-克拉克发展成为全球数一数二、以纸业为基础的消费品公司。在史密斯的领导下，金佰利-克拉克股票表现是大盘的4:1倍，不但领先竞争对手斯科特纸业和宝洁，甚至也超过可口可乐、惠普、3M和通用电气等声誉卓著的大公司。

后来柯林斯和一群引领管理思潮的管理界人士开始注意到金佰利-克拉克公司不同寻常的发展立场，便将研究目光转向了史密斯。他们以严谨的研究方法和步骤，对史密斯进行了深入的研究。专家总结出的理论我们暂且不看，单是从史密斯和金佰利-克拉克公司的发展过程当中我们可以看到一个事实：同样一个企业，不同的领导者会让它们有不同的表现。

从红嘴狼群、李云龙的独立团和史密斯的金佰利-克拉克公司的故

事中我们可以得到这样一个启示：只有拥有优秀的组织与领导者，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。



团队的领导就是“头狼”，他的一举一动都被员工看在眼里、记在心上。员工的这种“模仿意识”决定了只有一个优秀的领导才能带出一个优秀的团队。甚至可以说，团队有多优秀，看它的领导者就知道了。

实战法则

领导首先得以身作则

团队是一个有机的整体，在这个整体中，领导者处于领头的位置，他的一举一动，都会或多或少影响到整个团队。所以，要想使团队积极前进，营造一种和谐、团结的氛围，领导者必须处处以身作则，在团队成员心目中形成楷模效应。只有这样，才能为团队开拓一片广阔的天地。“禁胜于身，则令行于民”，此语出自春秋初期政治家管子。这句话就是我们常说的“只要以身作则，就能令行禁止”。

在我国古代，那些使国家大治者莫不是以身作则来保障法令的贯彻实行的。

三国时期的曹操，虽被世人称作“挟天子以令诸侯”的奸雄，但他却能从自身做起，以身作则，从而使自己拥有了最强大、最具有战斗力的军队，为以后魏国的建立奠定了坚实的基础。

有一次，曹操带兵出征打仗。行军途中看到麦田里成熟的麦子，于是下令：有擅入麦田，践踏庄稼者，斩！可是命令刚下达，一群小鸟忽然从田间惊起，从曹操马前飞过，那马不由一惊，一声长嘶，径直冲进麦田，将成熟的麦子踩倒一大片。曹操非常心痛，马上抽出佩剑就要自刎，众将慌忙抱住他的手臂，大呼：“丞相，不可！”曹操仰面长叹：“我才颁布了命令，如果自己制订的法令自己不能遵守，还怎么用它约束部下呢？”说完遂执意要自刎。众将以“军中不可无帅”力劝曹操不可自刎。这时，曹操便拉过自己的头发，用剑割下一络，高高举起说：“我因误入麦田，

罪当斩首，只因军中无帅，特以发代首，如再有违者，如同此发。”于是人人自觉，小心行军，无一践踏庄稼者。

蜀国名相诸葛亮因误用马谡而痛失街亭，导致北伐失利，诸葛亮挥泪斩马谡。回朝后，又表彰了唯一没有折兵损将的赵云，然后向后主刘禅上疏，请求自贬三级。当时因蜀国后主刘禅昏庸，国势减弱，但诸葛亮仍能以身作则，“禁胜于身”，使得国家法令畅行无阻，方能使蜀国一直能与魏、吴抗衡。

在明朝，朱元璋杀婿灭亲，更是以身作则的榜样。明朝时，茶叶是国家和西域人交换马匹的主要物资。为此，朱元璋制订了《茶法》，并在茶叶产地和主要关隘设立了专门的机构，管理茶叶贸易事宜，严禁贩卖私茶。可是朱元璋的三女婿欧阳伦，仗着特殊的身份和地位，目无法纪，贩卖私茶，谋取横财，还怂恿、指使家人巧取豪夺，大量廉价收买茶叶。地方官员对其作为十分不满，意欲告发。而欧阳伦不但不收敛自己，反而仗势欺人，对意欲告发者严刑拷打，逼其屈就。朱元璋知道后龙颜大怒，查明情况后即刻将自己的乘龙快婿欧阳伦赐死。同时对那地方官敕令嘉奖。在这件事的处理上，朱元璋虽然失去了一个女婿，但他却赢得了天下的人心，使得《茶法》得以顺利施行。真可谓“法立令行，则民之用者众矣”。

古人说：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。”历史就是一面镜子，在古代就有如此以身作则、执法如利剑者。在现代社会中，同样也有处处以身作则的团队领导者，他们不仅在工作中时常给予员工指导，无形中也要将为人及作风带给员工。在一个精英团队中，团队领导者无不具备以上几点。一个精英团队，其领导者肯定是十分优秀的，同样，领导者在工作中也会时刻以身作则的。

以身作则、不要命地工作，比尔·盖茨让员工充分领略到了这一点。他在电脑机房发狂地工作，经常一连24小时地工作，偶尔睡上一两个小时。当疲惫得实在无法再干下去时，比尔·盖茨就趴在电脑前打盹。在电脑前睡过去是常有的事，几分钟后，猛地惊醒过来，他又接着敲打键盘。

这种不要命的精神，从某种意义上讲，对微软此后的软件研制乃至企业成长都功不可没。

比尔·盖茨成为了微软领袖之后，他在工作上依然以身作则，身先士卒。哪里工作最关键，哪里工作最艰难，比尔·盖茨就会出现在哪里，他和员工们同甘苦共患难，和员工一起摸爬滚打，大家几天几夜不睡，他也几天几夜不休息，而且有过之而无不及。比尔·盖茨每周工作60~80小时并不是什么新鲜事。

在微软公司，比尔·盖茨对工作的狂热，以及他给予员工的压力，带动了员工工作的热情。在他的带动下，全体员工也都变成了工作狂。他说过：“这些人，每天都是一边工作，一边想着‘我要赢’。因此，微软人在周末工作并不是新鲜事。”比尔·盖茨这种对工作的狂热精神，感染了全体微软员工，尤其是那些程序设计师。他的工作热情本身就是一种无形的鞭策。

“你在这样的公司工作，成天看到你身边的人，尤其是公司老板，都在努力工作，你自己难道还好意思慢吞吞地磨蹭吗？”一位临时在微软打工的大学生这样对别人说。

微软公司负责公关的经理曾经这样说过：“比尔·盖茨不但是个工作狂，而且要求很严格，如果员工认为办不到的事，他会自己拿回去做，并且迅速而准确地做到几乎完美的地步，让员工佩服得没有话说。在他手下工作，如果没有真本事，还真难做。”

因此，微软公司的全体员工，都能够以一种日夜操劳的工作方式在公司里毫无怨言地努力工作。他们厌恶好逸恶劳的员工，尤其对那些没有什么才能的员工，更是一点都不客气。这样，员工们为了相互追赶，夜以继日地工作也就不足为奇了。

微软充满着这样紧张而又热烈的气氛。员工随时可以向公司的任何人发送电子邮件，不论他们的地位高低。人们经常可以看到比尔·盖茨在公司食堂里同雇员们交谈。比尔·盖茨喜欢在公共场合同员工们讨论公司里