

正能团队 攻无不克 战无不胜 所向披靡



这样打造你要的

正能量团队

SO BUILD YOUR POSITIVE ENERGY TEAM

尹剑峰 王胜坤 陈锦◎编著



- ✓ 专业管理培训
- ✓ 大量真实案例
- ✓ 悉心细节指引

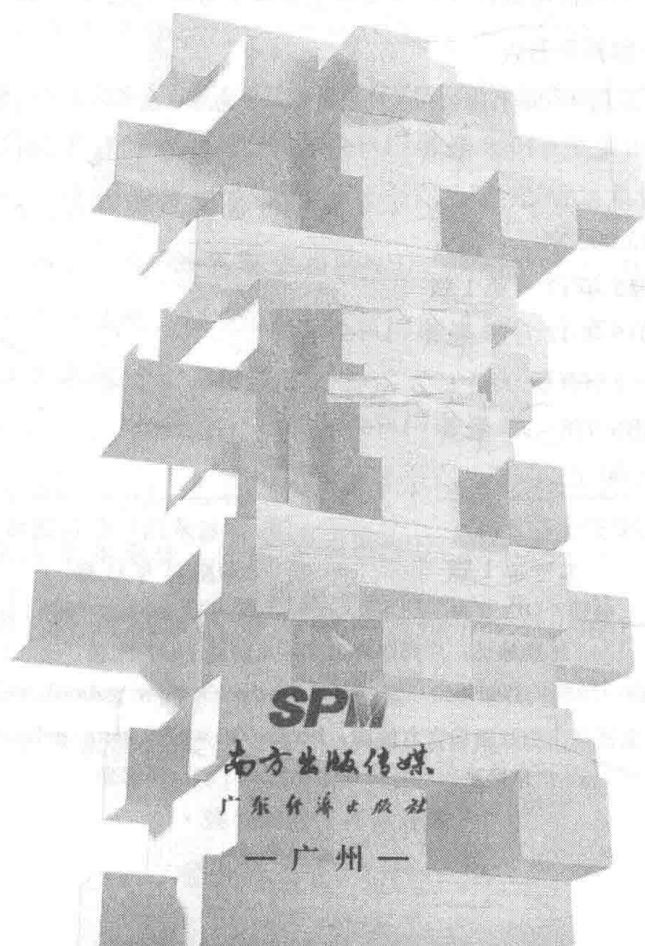
SPV

南方出版传媒
广东人民出版社

这样打造你要的 正能量团队

SO BUILD YOUR **TEAM**
POSITIVE ENERGY

尹剑峰 王胜坤 陈锦◎编著



SPM

南方出版传媒

广东人民出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

这样打造你要的正能量团队/ 尹剑峰, 王胜坤, 陈锦编著. —
广州: 广东经济出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4274 - 8

I. ①这… II. ①尹…②王…③陈… 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 266893 号

出 版 人: 姚丹林

责任编辑: 蒋先润

责任技编: 许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13.5
字数	193 000 字
版次	2015 年 12 月第 1 版
印次	2015 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4274 - 8
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序言

正能团队，所向披靡

当前企业界流行着两个热词：“正能量”和“团队”。

为什么企业热切地呼唤“正能量”？那是因为在传统的管理模式下，积累的负面效应太多，导致企业的经营管理问题重重，如荷重负。

我相信，许多企业都常被这些问题所困扰：员工忠诚度低下，与企业貌合神离，企业老板在狂热地追求公司的发展目标，而员工却了无兴趣，嗤之以鼻；企业采用集权式的管理模式，一层管一层，高压式地强制员工工作，换来的却是企业高额的管理成本，低下的工作效率；企业内充满了不健康的办公室文化，员工间内耗相当严重，相互争斗得难解难分；员工能力得不到提升，职业发展空间受限，导致人才频繁流失，企业成了名副其实的“人才客栈”……

为什么企业会深陷这些管理陷阱中，难以自拔？原因就在于企业没有考虑时代的发展，依然在沿用一套过时的管理模式：“分工”加“集权”式的管理模式。即把公司每个部门的工作分解成若干个岗位，再把每个员工固定在岗位上，导致员工每天只是简单、重复地做着岗位职责内的工作，没有任何的能力和职业发展空间；同时企业又把员工当成“经济人”，通过管理者层层监管的方式，强制员工工作，由此，导致员工激烈地抵制，劳资纠纷严重。这种低效、高压的管理模式，往往把员工整到了公司的对立面，于是后续的负面管理问题便源源不断地涌出。

其实，时代在发展，企业的管理模式也在变迁，当前两大趋势的出现正在冲击以往传统的管理模式：

一是“自我实现人”的出现，集权式管理模式只适用于“经济人”，即

认为员工素质较低，工作的唯一动机就是薪水，所以，企业可以用工资报酬来强制约束员工；而在知识经济时代，员工已普遍拥有了本科以上的高学历，文化素质高、可塑性强，这类“自我实现型”员工追求工作自主、追求职业前途、追求自我价值的实现，已经与传统的集权式管理模式格格不入。

二是互联网的出现和办公软件的广泛应用，导致企业管理工作变得越来越简单，员工间沟通也越来越便捷；由此，以往只是发挥信息传递功能的中层管理人员，其作用正在消失，企业的管理层级也开始走向扁平化，从而让员工个人发展空间释放出来。在这两大潮流的汇集之下，一种新型的、迎合时代需要的管理模式——团队化管理应运而生，且越来越受企业的青睐。

团队化管理是一种精简、高效的管理模式，在部门传统岗位分工的基础上，再加强员工间的广泛合作，把部门员工打造成一个紧密协作的整体，而部门的领导者也在转换身份，由以往的管理者、监督者转变成了“资源提供者”和“管理教练”，也就是给员工提供一些必要的资源支持和管理辅导，从而给了员工广阔的发展空间。

团队化管理的出现，给企业的管理工作传递了无限的正能量，全盘激活了人力资源，让以往困扰企业的管理问题迎刃而解，凭借着低成本、高效率的优势，所向披靡，成为企业新型管理模式的主流趋势。

本书作者正是在企业管理实践的基础上，从团队的构建、运作和管理等方面，结合真实案例，系统、详尽地阐述了企业正能量团队的打造方法。本书采用“从故事到思考，再到总结”的写作模式，即每章以精彩的故事作为引子，引出一些针对新颖理念和观点的思考，再精准地提炼出一些要点，作为内容的总结，便于读者掌握。

整本书布局巧妙、层次清晰、理念新颖、案例丰富、语言流畅、通俗易懂，是值得一读的实用型管理书籍。

本书作者

序 言 正能量团队，所向披靡	VII
----------------------	-----

➔ 第一章 卓越团队，无限正能量	1
------------------------	---

■ 故事	3
------------	---

蚂蚁的非凡表现	3
---------------	---

■ 思考	5
------------	---

1. 正能量，时代的呼声	5
--------------------	---

2. 人，其实都藏压着一份能量	7
-----------------------	---

3. 正能量个人 VS 正能量团队	10
-------------------------	----

4. 团队价值观，决定团队方向	12
-----------------------	----

5. 建立卓越团队，传递无限正能量	15
-------------------------	----

■ 小结	19
------------	----

1. 当今的时代，已不是英雄的时代	19
-------------------------	----

2. 激发集体潜能，才能产生无限正能量	20
---------------------------	----

➔ 第二章 完美搭配，梦幻组合	23
-----------------------	----

■ 故事	25
------------	----

完美的“取经团队”	25
-----------------	----

■ 思考.....	27
1. 同一份事业, 汇聚志同道合的人	27
2. 地缘、趣缘、人缘	29
3. 兵不在多, 贵在精	32
4. 八仙过海, 各显神通	35
5. 队友≠朋友	38
■ 小结.....	41
1. 团队凝聚力, 在于一个共同的目标	41
2. 团队战斗力, 重在找对了人	42
➔ 第三章 分工合作, 协同高效.....	43
■ 故事.....	45
你喜欢足球吗.....	45
■ 思考.....	47
1. 卓越业绩, 是合作创造出来的	47
2. 用对人, 做对事	50
3. 个人责任与团队责任	52
4. 调整工作流程, 把大家关联起来	55
5. 卓越团队的协同效应	58
■ 行动.....	61
1. 团队的高效是“管”出来的	61
2. 分工加上合作, 才能产生协同效应	62
➔ 第四章 充分授权, 教练管理	63
■ 故事.....	65
诸葛亮为什么输给了司马懿.....	65
■ 思考.....	67
1. 团队: 传统等级管理的终结者	67
2. 正确运用你的领导力	70

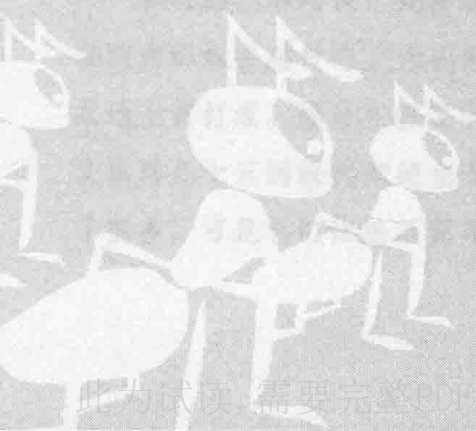
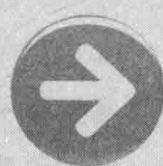
3. “兵”不善战, “官”之过也	73
4. 授权, 但不要越权	75
5. 指导: 因人而异, 因地制宜	78
■ 行动	81
1. 给每个人自主发挥的空间	81
2. 管理, 就是给大家一个好的“平台”	82
➔ 第五章 改善心智, 系统思维	85
■ 故事	87
城门失火, 殃及池鱼	87
■ 思考	89
1. 管理乱象: 头痛医头, 脚痛医脚	89
2. 自扫门前雪, 行吗	91
3. 带团队, 就是带人心	94
4. 人人为我, 我为人人	97
5. 勇于当责, 远离借口	100
■ 行动	103
1. 系统思考, 才能卓有成效	103
2. 切勿只盯自己的“一亩三分地”	104
➔ 第六章 有效沟通, 消除内耗	105
■ 故事	107
三个和尚的经济学故事	107
■ 思考	108
1. 沟通是合作的前提	108
2. 有效沟通, 渠道顺畅	110
3. 听对方想说的, 说对方想听的	114
4. 沟通从“心”开始	117
5. “公交”与“私交”	120

■ 行动	123
1. 管理的负效应, 由内耗产生	123
2. 沟通是队员间协作的桥梁	124
➔ 第七章 学习创新, 持续增值	125
■ 故事	127
老鹰的重生	127
■ 思考	128
1. 队员能力的新要求: 专才 + 全才	128
2. 无边界学习	131
3. 团队: 天然的学习型组织	134
4. 突破思维定式	137
5. 生命源于持续创新	140
■ 行动	143
1. 团队人才必定是复合型人才	143
2. 唯有学习创新, 才能持续增值	144
➔ 第八章 结果导向, 超常业绩	145
■ 故事	147
两只猪的比赛	147
■ 思考	149
1. “给你结果”, 还是“完成任务”	149
2. 给出最明确的目标	151
3. 以始为终, 结果第一	154
4. 过程管理严谨, 结果水到渠成	156
5. 将结果与奖罚挂钩	160
■ 行动	164
1. 只为结果埋单, 不为失败狡辩	164
2. 用结果奖罚来引导队员行为	165

➔ 第九章 完美机制，自动自发	167
■ 故事	169
分粥的故事	169
■ 思考	171
1. 人治，还是法治	171
2. 工作紊乱，是因为管理紊乱	174
3. 世上没有“长了腿”的政策	176
4. 执行力，完美管理机制的落脚点	178
5. 透视团队的完美管理机制	180
■ 行动	184
1. 管理的本质：简单、透明	184
2. 管理的最高境界，就是文化管理	185
➔ 第十章 永葆生机，传递正能	187
■ 故事	189
北雁南飞	189
■ 思考	191
1. 团队产生的“磁场能量”	191
2. 人做事的动机是什么	193
3. 爱业，才能有作为	196
4. 用心，才能看得见	198
5. 热情工作，传递正能	201
■ 行动	204
1. 奋斗中实现人生价值	204
2. 工作是工作，生活是生活	204

第一章

卓越团队，无限正能



故事

蚂蚁的非凡表现

由于老家在偏僻的农村，上小学需要走差不多一个小时的路程，并且路途弯弯曲曲、崎岖不平，常常跋山涉水。荒山孤岭、野花野草，熟视无睹，上学路上唯独令我好奇的大概就是脚下的小蚂蚁了。

我几乎每次在上学路上的不同的地方都能看到这么一种景象：远远看到的是那些不起眼的“小黑点”，这些小黑点扣成一环一环的，像一条长长的黑色链子。忍不住心里的好奇，走过去，仔细一看，原来是一群正在忙碌搬家的小蚂蚁。它们有的衔着蚁卵，有的推着食物，有的抬着幼虫，观察下去，发现小蚂蚁们分工协作，井井有条，各就各位，毫无怨言。

队伍中，有一只较大的蚂蚁，我想应该是整个搬家蚁队的头目，这头目独立而行，偶尔停下脚步，甚至向后走走，再往前行，神气得像一个军队的将军。一时间，一两只淘气的小蚂蚁跑出了搬运队，被头目见到了，头目即刻跑过去用触角碰了碰小蚂蚁的触角，这时，小蚂蚁好像知道了自己的过错，马上又回到了队列中。我心想，这些蚂蚁的组织纪律真不错啊。

说时迟，那时快，突然爬来了一只大蝗虫，头目立马派出几只身强体壮的大蚂蚁去对付它。大蚂蚁用钳子在蝗虫身上夹出了几个伤口，疼得它在地上直打滚。蝗虫在打滚中压死了不少蚂蚁，但蚂蚁们不气馁，不怕死，又出动几十只蚂蚁爬到蝗虫身上直往伤口里钻。在这场争斗中虽然蚂蚁死了很多，可是它们依然不屈不挠，前仆后继，最终蚂蚁征服了蝗虫，并高

高兴地把蝗虫抬回家。

是什么力量令这些微小的蚂蚁能够战胜硕大的蝗虫？小时候的好奇：只知其然，长大了才知道其所以然：团队的力量。正是因为蚂蚁们团结在以头目为领导的周围，听从指挥，互相帮助，甚至视死如归，最终战胜了大蝗虫。

正如一首歌所唱：“团结就是力量，团结就是力量……”是啊，团结就是力量，它比铁还硬、比钢还强。我喜欢蚂蚁那种一步一个脚印的坚强信念，那种团结友爱、互相帮助的精神。

■ 思 考

1. 正能量，时代的呼声

当前社会里，正流行一个热词：正能量。或许是社会中的负能量积累太多了吧，所以大家都希望能有一些正能量来提正一下社会的风气。在企业里也是一样，过多的管理问题、劳资纠纷让员工痛苦不堪，也让老板懊恼不已。这类负能量比比皆是——

员工忠诚度低下：2013年，美国知名民调机构盖洛普公司，公布了其2011—2012年全球雇员对工作投入程度的调查。该调查对象为2011—2012年，142个国家和地区的企业员工。根据调查，在这142个国家和地区中，仅13%的员工是真正敬业的；高达63%的员工漠不关心；有24%的员工消极怠工。中国大陆的敬业员工比例仅为6%，远低于13%的全球平均水平，中国员工敬业度为全球倒数第一。

相反，另一份调查显示：中国企业员工的劳动强度世界第一。这两份调查的结果似乎是自相矛盾的，其实不然，敬业精神和劳动强度是两码事，中国员工的高劳动强度，这是一个普遍事实，但员工高强度、高压地工作，未必内心会对公司忠诚，因为大多数员工只是把工作当成打工，为了谋一碗饭，而至于公司发展得怎么样？员工毫不关心，因为在他们心中，公司发展得再好，企业赚再多的钱，也是老板的，与员工无关，自然员工也就不会对公司忠诚；而企业也只是把员工当成一种雇员，认为只是花了钱的，把员工看成一种成本，所以，就会最大限度地提高劳动强度，以便

为企业创造出更多的利润。

所以，这两个调查结果，背后显示的是中国企业内部存在的严峻的劳资矛盾，沉积久了就会成为严重的管理问题，成为一股强大的负能量。

执行力弱，效率低。这些年来，企业界一直在大谈执行力，却又很难找到提升执行力的有效方法。由于传统集权式管理机制的存在，企业的管理层级非常多，中间环节相当繁杂，导致公司高层与基层严重脱节，高层的指令贯彻不下去，而基层员工的声音也传达不上去。有些公司的管理层级多达十多二十级，信息层层过滤，责任层层推诿，由此导致企业执行力极为低下。

潜规则横生，办公室斗争激烈。由于管理层级过多，中层管理人员太多，导致公司各部门派系林立，相互间斗争非常激烈，给公司产生严重的内耗；而且，由于权力过度集中在部门负责人手中，导致部门圈子文化非常严重，潜规则横生。如此一来，为人正直、一心做事的人常常受到排挤；而善于搞关系，尤其是善于处理好与领导关系的员工却能平步青云！由此，在公司内部常常滋生各种不健康的灰色文化。

员工能力受限，发展空间狭窄。由于传统的管理过于强调分工，把每个员工束缚在一个固定的岗位上，每天重复地做着岗位职责内的工作，这样就会导致员工能力严重受限，无法全面发展。而且企业往往把员工看成一种成本，而不愿投资给员工进行培训。这样一来，员工的能力很难得到提升，自然就很难升职。由此，许多员工无法持续成长，也看不到自身的前途，于是工作消极，缺乏动力。

缺乏有效的激励机制，员工积极性调动不起来。许多企业缺乏完善的绩效管理机制和激励机制，采用粗放型管理方式，不去评估员工的业绩，也不去建立有针对性的激励机制，在工资上也只采用“死工资”制，不能根据员工的能力和业绩给付合理的工资，也没有其他奖励机制，导致员工热心不起来，磨洋工现象非常严重。

如此等等，这些问题不仅困扰着员工，也困扰着企业，最终的结果将导致公司人心涣散，员工与公司离心离德。那么如何解决这些负面问题？

那就要激发出一些正能量，来塑造一种好的企业风气。而团队管理所产生的积极效应，恰恰就是一种非常好的正能量，能有效解决企业内存在的各种弊端，构建一套高效的管理模式，能营造一种好的工作氛围。

团队管理的出现，迎合了时代发展的需要，它打破了传统的集权式等级化管理，最大幅度地削减了中间管理环节，沟通起来非常高效；团队成员素质很高，相互协作，打破了传统的分工管理，有利于员工能力的全面发展；团队管理给了每个成员充分的发挥空间，把员工当成知识型员工，给予了充分的尊重，也给了员工一个施展能力的理想平台；团队管理便于监控每个成员的绩效，并根据成员的各自表现，给予恰当的报酬和激励；团队管理注重的是成员间的协作，把大家看成一个有机整体，有效地避免了潜规则和办公室斗争，营造了一种良性的工作氛围……

可以说，团队管理释放出了一股强大的正能量，迎合了时代的呼声！

2. 人，其实都藏压着一份能量

曾经看过这样一个故事：古时候，有一国王公开告示招聘驸马，选拔条件之一就是必须从一个鳄鱼池中游过去。驸马这个位置固然令人神往，但险恶的鳄鱼池让所有去应聘的小伙子都面面相觑，望而却步。突然间，有一个年轻人“跳进”了鳄鱼池，引起了现场的一片尖叫。只见这个“勇敢”的年轻人，手忙脚乱、上气不接下气地游了过去，上岸后虽是伤痕累累，却并无大碍。

正当人们呼啦呼啦地围了上去，问他的勇气是从哪里来的时候，只见此年轻人怒吼道：“我想知道，是哪个王八蛋把我推下水的！”原来他并不是“高手”，而这样一个普通的人，在求生欲的促使下，竟然也能顺利地游过鳄鱼池。