

文德 编著

团队 正能量

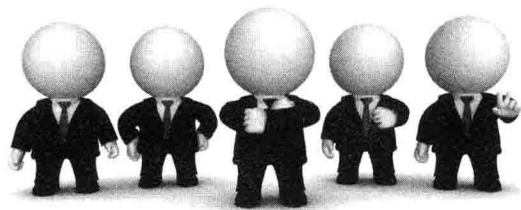
管人先管己，带人先带心

优秀者拥有正能量 / 领导者传递正能量 / 积极的团队升华正能量

中国华侨出版社

团队正能量

文德 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队正能量 / 文德编著. —北京: 中国华侨出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5113-4104-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 232000 号

团队正能量

编 著: 文 德

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 云 涛

封面设计: 李艾红

版式设计: 李 倩

文字编辑: 彭泽心

美术编辑: 潘 松

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 27.5 字数: 758 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-4104-4

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

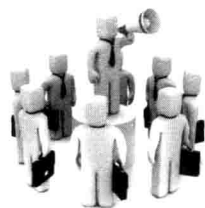
发 行 部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前言



什么是团队正能量？正能量是一切予人向上和希望、促使人不断追求、让生活变得圆满幸福的动力和感情。正能量也许是使团队达到最高水平的重要因素。一个正能量的团队，在工作中拥有毫不动摇的决心。团队成员工作负责，并相信他们能够完成任何摆在他们面前的任务。每一个人在内心深处都认同团队的愿景、使命以及价值观，因“对共同理想的承诺”而建立起了牢不可破的团队情谊。他们热爱学习，接受并提出反馈，为了改进团队而分享他们的经验与资源。要想打造一支充满正能量的团队，作为团队的管理者，你得关注团队里的每一个人，因为正能量恰好存在于他们心中。正能量不能被生产，无法强求，用金钱买不到，也不能虚构，它来自于拥有它的人，来自于每一个人，因为每一个人都有可能释放正能量。作为团队的管理者，要有强烈的正义感，要对自己的追随者诚实。领导可以一时愚弄某些人，但迟早会被人识破。作为出色的管理者，要想赢得信赖，使自己的政令得以执行，就必须用心对待所有下属，而不去考虑彼此是否有交情，是否服从管理者的意志。管人先管己，带人先带心。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”在管理中，管理者想要控制住局势、管理他人，首先要管住自己。以自己的行动去带动别人，其效果是强权者所无法想象的。“打铁还要自身硬”——只有先学会管理自己，使自己变得让人敬服，才能让人心服口服。也只有如此，才能提高管理的效率，完善管理的质量，打造出一支卓越绩效的正能量团队。

死气沉沉的团队无法成就卓越，只有正能量的团队才能够创造奇迹。莱斯勒公司前CEO 艾柯卡说：“齐心协力可以移山填海。”如果说管理者是构建一座房屋的正梁，是中流砥柱，那么其他成员就是这座房屋的椽子、砖头和瓦片。只有进行有机组合搭建配置，形成合力，才能撑起一座坚实的房屋。怎样使这座房屋能经历风雨而永葆生机呢？其关键在于管理者要专注于自己的团队，关键看其是否有团结员工的主动意愿和完美落实，如若不然，那“齐心协力可以移山填海”将永远都只能是一个遥不可及的幻境。管理的基础来自员工，没有员工就不存在管理。正是员工构成一个有机的组织，组织出现了，管理才应运而生。因此，管理的前提就是拥有员工，融合员工，而不是管理员工，与员工隔离开来。音乐需要和谐，才能悦耳动听；美术需要和谐，才能赏心悦目。同样，一个部门、团队需要和谐，需要融合，才能更具战斗力。企业的最终目的，是让员工众志成城，调动员工的

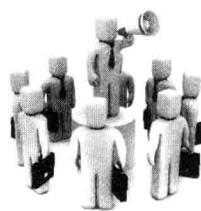


积极性与潜能，为企业创造绩效。管理者如同一个团队的主心骨，引导着员工团结在他的周围，充分发挥每一个人的正向能量，使团队成为一个“同心圈”，并不断成长壮大。在确立了部门、团队目标之后，管理者最重要的工作就是团结下属，带领最大多数的团队成员朝着目标前进。事实上，团队能否顺利达成与管理者是否团结下属是密切相关的。团结下属越多，管理者本身就会越强大，而没有追随者的管理者则谈不上是真正意义上的管理者。

带队伍就是带人心。管理实际上就是人、事、物三者之间的辩证关系，它们之间不同的融合方式会得到不同的结果，而管理，就是确保人与人、人与事、人与物结合后能够做出最有效的事来，其中最关键的是人与人的和谐，只有上下级的关系理顺了、融洽了，才能保证部门工作的顺利展开。我们知道，同样的一锅沸水，放进去三样东西，会产生三种不同的结果：扔进一个生鸡蛋，蛋清和蛋黄本来是流质的，煮过之后，变成坚硬的熟鸡蛋了；放进一个坚硬的胡萝卜，煮过之后，最后捞出来的是软塌塌的胡萝卜；如果你投入的是茶叶，茶叶在滚水中煮过后，最后水也不是清水了，干茶叶也不是茶叶了，而成了一锅茶水。管理者的融合力就如同上述现象，不过需要注意的是，融合力是一个群体性概念，单个人形不成融合力，它是一个双方或多方性行为，几方之间达成共识、形成合力，才能谈得上融合力的实现。对管理者而言，所渴望的融合力，也是相对于自己的受众——员工而言的，要想融合他们，形成部门、团队的融合力，首先需要管理者自己做出一些相应的姿态，豁达一些，大度一些，一切从心开始。

古语有云：“吾日三省吾身。”那么，管理者不妨做一下反思：自己在日常工作中有没有经常对下属无缘无故地发脾气，自己是不是经常批评下属，自己有多长时间没表扬过自己的下属了……所有这些，看似小事，其实就是下属不听话，不好管理的根源所在。管理者带队伍，在一定程度上带的就是人心。俗话说：“人心齐，泰山移。”在一个企业中，只有管理者和下属心往一处想，劲往一处使，企业的发展才能良好、才能迅速，每个人的工作效率才能提高，每个人的作用才能发挥到极致。所以说，要想做一个好的管理者，首先要学会带好队伍，队伍带好了，困扰管理者的一切烦恼也就烟消云散了。想要带好队伍，首先就是得到下属的人心。要想赢得下属的人心，就要从日常工作的一点一滴入手，让下属感受到你的关怀和对他们的尊重，从点滴出发，由点及面，从而让自己的下属积极起来，让团队团结起来，从而让公司的发展越来越好！

目录



第一章 正能量的团队才能创造奇迹

第一节	打造团队正能量：从自己开始	1
	树立团队合作精神	1
	远离个人英雄主义，与团队共进退	3
	寻找支持，善于合作	4
	将团队的目标转化为自己的目标	6
	不偏离航向，将个人目标融入团队	9
	你是右轨，搭档就是左轨	10
	分工协作，克服工作中的“链条定律”	11
	将企业的利益放在第一位	14
	维护企业的形象和声誉	16
	认同组织的核心价值观	17
	严守公司的商业秘密	18
	把大家敷衍的事情做好	19
	多给企业提合理化建议	20
第二节	做成功的建设者	21
	蝴蝶效应：没有孤零零的责任	21
	我们是“责任链”上不可或缺的一环	22
	避免缺位、漏位，积极补位	24
	不越权越位，认清自己的责任	26
	授权让合适的人去做合适的事	27
	共同构建负责任的企业文化	30
	用规章制度界定每个人的责任	31
	实时地监督促进责任落实效果	33



穷忙、瞎忙是职场大忌	35
“做正确的事”远比“正确地做事”更重要	36
找准工作的方向	38
在行动前设定目标	40
第一次就把事情做对	42
做一分钟效率专家	44

第三节 专注于你的团队 47

实干是成就一切事业的前提	47
不服从的实质是不负责	48
摆脱优柔寡断的坏习惯	50
一次行动胜于百次空谈	51
优秀的战略还需优秀的执行	52
接到任务，立即执行	54
执行就是要求“速战速决”	55
不是“做事”，而是“做成事”	57
超越困难，使命必达	58
没有执行力，就没有竞争力	59
没有不该承担的责任，只有不愿承担的责任	61
在其位就要谋其事	62
以严谨的态度对待任何事情	64
用事业心做好每一份工作	66
用坚韧的灵魂支撑事业	68

第二章 正能量团队的核心

第一节 打造正能量团队核心理念 70

每个人都应承担人生的责任	70
一份工作就意味着一份责任	72
用责任托起人生的使命	73
对工作负责是送给自己最好的礼物	75
将责任根植于你的意识中	76
责任是我们工作的唯一原则	78

敬业源自对工作的信仰·····	80
敬业是迈向成功的第一步·····	81
敬业员工永远不可替代·····	83
做乐在其中的敬业者·····	86

第二节 卓有成效的团队应具备的素质 ····· 88

业绩是检验责任的最有效标准·····	88
对结果负责才是真正的负责·····	89
完成任务≠负起责任·····	91
差的结果胜过没有结果·····	93
不要满足于尚可的业绩·····	94
对结果志在必得·····	95
把责任留给自己，把业绩留给企业·····	97
视优秀为使命，用责任去落实·····	98
成功总是属于那些负责任的人·····	99
责任是卓越员工的职场“标签”·····	100
揽取更多的责任，更容易获得回报·····	102
超越责任，成为企业最优秀的员工·····	104
从尽职尽责到尽善尽美·····	105
努力把工作做到更好·····	107
全力以赴，务必 100% 尽心·····	109
成为公司最赚钱的职员·····	110

第三节 正能量不足时应如何调整 ····· 111

企业是员工生存与发展的平台·····	111
工作是生命中最幸福的事·····	113
不知感恩注定不能成功·····	114
感恩才能获得真正的快乐·····	116
工作就是把爱传递出去·····	117
多问自己能做什么，而非能得到什么·····	119
感恩是一种能力·····	120
带上感恩的心，驶入职业的快车道·····	121
工作中仅仅“称职”是不够的·····	123
学历不能代表一切·····	124
真正的缺憾不是满足而是自足·····	125



处处谦虚，谦虚成就伟业·····	126
------------------	-----

第三章 认清你的角色，才能做对事

第一节	带队伍就是带人心，在德不在险	128
------------	-----------------------	------------

小胜凭智，大胜靠德·····	128
管出“先进”，自己先当“先进”·····	129
学会担当·····	130
用仁义得人心·····	131
不要总想一个人独占所有的好处·····	132
坦然承认自己的错误·····	133
没有必要憎恨自己的对手·····	134
无论什么时候，都不要显得比别人聪明·····	135
不要总是摆架子，以老来自居·····	136
多用建议的方式下达命令·····	137
斤斤计较，难成大事·····	138

第二节	三分管人，七分做人	139
------------	------------------	------------

先完善自己、管好自己，才能带好队伍·····	139
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”·····	140
一定要身先士卒·····	141
做任何事情都要用心·····	141
管理是一种让员工自愿跟从的能力·····	142
不懂不是错，不懂装懂才是错·····	143
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴·····	144
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”·····	144
成功的领导不做领袖做榜样·····	145
非权力性影响力激发最佳管理效能·····	145
绝不可严于律人，宽以待己·····	146
身教胜过千言万语·····	147

第三节	不令而行，不怒而威	148
------------	------------------	------------

领导的威望要靠自身提高·····	148
------------------	-----

命令下达后就决不妥协·····	150
提升魅力，让下属自愿跟随·····	151
距离产生威严·····	152
权威不等于职权·····	152
从形象上增强自己的外表威慑力·····	154
用强有力的语言增强影响力·····	155
关键时刻为下属出头·····	155
不把喜怒哀乐挂在脸上·····	156
自己的秘密决不轻易示人·····	158
令出如山，不随便下命令·····	158

第四章 了解你的职责，牢记自己该做什么

第一节 拥有了正确方向，才能把事情做正确····· 160

把准大势，放眼长远·····	160
好的领导总有新的目标·····	161
要能“走一步看三步”·····	162
化整为零地落实目标·····	163
勇于挑战才能收获成功·····	165
正视失败才能超越自我·····	166
不管大局，最终只有“出局”·····	167
时刻把危机意识放在心头·····	167

第二节 格局有多大，事业就有多大····· 169

责任，成就好领导的基石·····	169
让公司的问题成为你个人的问题·····	170
领导的责任感是下属的定心丸·····	171
敢于担责的领导手握永恒的财富·····	172
责任体现在细节中·····	173
冲锋在前，撤退在后·····	174
“坏”的责任更需要你来担当·····	175
自己的责任不能推给下属·····	176
与下属一起尽职尽责地工作·····	177



多做一些慈善事业·····	178
---------------	-----

第三节 落实要到位，关键在结果 ····· 179

没有执行力，就没有竞争力·····	179
责任心为执行撑起一片天·····	181
让“尽力而为”从员工嘴中消失·····	182
战略再好，也要有人落实和执行·····	182
下达命令需因人而异·····	183
工作要简化，但不要简单化·····	185
把任务落实到个人·····	186
科学委派任务的技巧·····	187
落实执行力关键在于责任到位·····	188

第五章 什么在阻碍团队正能量

第一节 不仅要有动力，还要能克服阻碍 ····· 190

公正比公平重要·····	190
用全局观化解一切矛盾和分歧·····	191
求同存异，有矛盾及时协调·····	192
拉旗挡箭，重大矛盾必须转移·····	192
抓住重点，利用矛盾带动工作·····	193
像谋略大师一样权衡上下左右·····	193
尽可能与反对者找到共同点·····	194
唱完“黑脸”再唱“红脸”·····	195
提升团队效率从遏制扯皮开始·····	196
将冲突转化为提升团队凝聚力的契机·····	196
管理的唯一使命是促进和谐·····	197
工作氛围也可转化为生产力·····	198
做足细节，让员工心情愉悦·····	198

第二节 如何发挥出无限的正能量 ····· 199

决策要“牵牛鼻子”·····	199
甩手掌柜当不得·····	200
提升领导者的决断力·····	201

作决策要遵循的原则	202
明确决策的流程	203
充分获取有效信息	204
能洞察时代形势的变化	205
把握决策的时机	206
再好的决策也经不起拖延	207
学会放弃旧有的包袱	209
不搞“一言堂”	211
在情绪激动的时候不作决策	211

第三节 营造一个有归属感的环境 213

让员工把公司当作家	213
如果你很快乐，就与员工分享	213
真诚感动一切	214
学会抓住员工的心	215
与员工分享管理	215
关心员工就像关心自己的家人	216
当为员工服务的领导者	216

第六章 因人而异，提升团队士气

第一节 正确了解他人的想法、行为和动力 218

优秀人才具有哪些品质	218
知人，知面，更要知心	219
人不可貌相，海水不可斗量	220
选人的范围要“厚”	221
选人的标准要“严”	222
对人才不能求全责备	223
能力比学历重要	224
把得力干将留住	225
选择一个得力的助手	225
不以自己的好恶识别人才	227
如何做好面试的工作	228



如何从身体姿势识人·····	229
----------------	-----

第二节 用对人，才能做对事 ····· 231

请合适的人上车，不合适的人下车·····	231
知人善任的能力不可少·····	232
掌握方与圆的用人智慧·····	233
来说是非者，便是是非人·····	235
疑人不用，用人不疑·····	236
善用外部人力资源·····	236
善于用人之长，避人之短·····	237
敢于用比自己强的人·····	238
让下属不好意思失败·····	239
让合适的人做合适的工作·····	240
不要让“助手”变成“对手”·····	241
有幸得到一个好助手，就不要换来换去·····	242

第七章 让每个人感到被重视

第一节 良好的沟通是实现团队管理的保证 ····· 243

沟通可以解决一切问题·····	243
选择正确的沟通渠道·····	244
用适当的方式让沉默寡言者开口·····	245
少说、多听、常点头·····	246
多一些鼓励，少一些批评·····	247
乐意听取下属的抱怨·····	248
广开言路，听取反对呼声·····	250
不要对员工傲慢·····	252
何时需要说服，何时需要命令·····	253
恰到好处地运用身体语言·····	255
记住员工的姓名·····	257
沟通需要从最小处做起·····	258

第二节 政之所兴，在顺民心 ····· 259

优秀的环境塑造优秀的人才·····	259
-------------------	-----

怀疑和不信任是真正的冲突之源·····	260
合理的冲突有助于和谐文化的形成·····	261
给员工提供没有天花板的舞台·····	261
引导“非正式组织”为企业服务·····	262
宽容是团队最好的润滑剂·····	263
“人性化”不等于“人情化”·····	264
对待员工要一视同仁·····	264
快乐受管理者自身心情引导·····	265
团队精神本身就是一种和谐·····	265
在下属情绪低潮时抓住他的心·····	266
站在对方的立场看问题·····	267

第三节 长久之计，莫如树人 ····· 267

拥有人心：御人先育人·····	267
把下属的弱点作为培植的切入点·····	268
让每个人都树立学习意识·····	269
把人才留住才是硬道理·····	270
大胆提拔年轻人·····	270
使用就是对人才的培养·····	271
骨干是“折腾”出来的·····	272
区分人才与“帅才”·····	273

第八章 授权，要准确有效

第一节 授权，把目标交给每一个人 ····· 274

信任是授权不可动摇的根基·····	274
通过授权提升领导力·····	275
接受的工作越重要，员工越有干劲·····	276
大权紧抓不放，小权及时分散·····	277
集权不如放权更有效·····	278
授权要讲究策略和技巧·····	280
领导的任务不是替下属做事·····	281
放权方可释放权力的效力·····	283



有效授权必须经过充分准备	284
--------------	-----

第二节 如何准确授权，传递正能量 285

信任是授权的精髓和支柱	285
授权需把握时机注意细节	286
授权之后还要避免“反授权”	287
选好对象是成功授权的关键	288
用“地位”调动员工的热情	289
权力与责任必须平衡对等	290
把权力授予合适的人	291
一手放权，一手监督控制	292
一定要防止越权	293
授权需要遵循的原则	294

第三节 让员工自己奔跑 295

最有效的 13 条激励法则	295
建立完善有效的激励机制	296
靠“竞赛机制”说话	298
试一试“蘑菇管理”法	299
与员工共享成果	300
培养员工的自信心	301
按员工的性格秉性进行激励	302
经常制造一些令人兴奋的事件	303
适时给员工一份意外的荣誉	304
实行“末位淘汰制”	305

第四节 用人不疑，疑人不用 307

让下属觉得是他自己在做决定	307
适当给予下属自由	307
怀疑之后要求证	307
论迹不论心	308
有限度地怀疑是防止授权失控的良方	309
暗中观察人的言行	310
用他，就要信任他	310
信任产生无穷力量	311
让下属知道你“疼”他	311

第九章 倾听，让团队人心凝聚起来

第一节 价值百万的建议	313
理解“上情”，理顺“下情”	313
既要雅的，也要俗的	314
既要明言，也要暗示	314
要放下架子，待人真诚	315
使意见在不同类型的成员之间畅通无阻	315
要善于听，还要善于想	316
不但要“言者无罪”，更要“言者有功”	316
下属的建议你可以不喜欢，但不能不倾听	316
沟通需要技巧	317
管理其实就是一个沟通的过程	318
从每天听取一条不同意见做起	319
样样工作离不开沟通	320
第二节 群策群力，沟通无边界	320
沟通方法不拘一格	320
团体沟通：会议 VS 书面	321
没有任何一个想法不值得一听	322
群策群力，沟通无边界	322
沟通自下而上	322
在没有出现不同意见前，不做任何决策	323
上下级沟通要讲“礼”	323
让对方多开口	324
从相同的观点说起	325
坚定地说出你的观点	326
第三节 以倾听者的经验来进行交流	327
管理者应注意自己的一言一行	327
倾听的质量是沟通的关键	327
学会使用对方的语言	328
充分掌握对方的沟通期望	329
用心倾听下属的意见	330



善于听取不同的声音·····	331
多说“我们”少说“我”·····	331

第十章 有效解决分歧，让团队更团结

第一节 胸怀宽广则事业宽广····· 333

成功取决于人生修养·····	333
廓开万古心胸·····	335
接纳反对者和犯错者·····	336
以奉献赢得他人追随·····	336
亲和力能促进团结合作·····	337
用好心情感染大家·····	338
建立信任关系·····	340
营造宽容氛围·····	341
团结各类人才·····	343
欣赏各种个性·····	344
建立团队合作态度·····	345

第二节 营造一个解决分歧的轻松氛围····· 346

领导风格影响团队气氛·····	346
不添加人为的不和谐·····	347
团队才是真正的领袖·····	348
提升凝聚力的7大关键·····	349
不可缺少的内部流动·····	351
卸掉团队脊背上的压力·····	352
莫让晋升引发恶性竞争·····	353
要让团队懂得坚持·····	354
培养集体荣誉感·····	355
建立相互信任的团队·····	356

第三节 降低内耗，促进团队和谐发展····· 357

左手“严刑重罚”，右手“法外施恩”·····	357
识别员工冲突的来源·····	358