

TOP 1 TEAM

勇者无畏 踏浪而行

高涌翔 著

引爆巅峰团队 打造一流团队执行力



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

TOP TEAM

勇者无畏 踏浪而行

高涌翔 著

引爆巅峰团队 打造一流团队执行力

 浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

引爆巅峰团队：打造一流团队执行力 / 高涌翔著.

— 杭州：浙江工商大学出版社，2012.2

ISBN 978-7-81140-310-7

I. ①引… II. ①高… 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 076382 号

引爆巅峰团队

——打造一流团队执行力

高涌翔 著

责任编辑 刘 韵 赵 丹

责任校对 周敏燕

封面设计 流 云

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州恒力通印务有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 6

字 数 156 千

版 次 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-310-7

定 价 25.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

前 言

我在多年的企业培训中,每到一个企业都喜欢先问学员一个问题:“ $1+1=?$ ”他们中的绝大多数都会回答“2”。接着我会继续问:“一个男人加上一个女人等于几个人?”这个时候很多学员会笑着说“等于3”、“等于4”……此时我继续问:“如果加上男人和女人的发源地呢,就是双方的父母?”他们会给出最终的答案“约等于7”。我会接着引导他们:“那现在你们两个人挣钱两个人花够不够?”他们基本上都回答不够花。于是,最终我会问他们:“再过几年,两个人挣钱7个人花够不够?”这个时候很多学员们都明白了一个事实,那就是未来将会面对很大的生活压力和家庭压力。我们的父亲和母亲正逐渐走向老龄,身体也会随着年龄的增长而出现这样那样的问题;我们的孩子会逐渐长大,花销也会越来越大。这是每个在企业里工作的员工和管理干部都要面对的现实问题。每个人都关心如何增加我们的收入以解决这一问题。答案只有一个,那就是要快速地提升我们自己的技能,让我们在企业里面的价值提升,这样才能使我们未来的生活品质变得更好,才能让我们的父母过上安详、快乐的晚年生活,才能让我们的孩子健康地成长!

很多学员在开始接受培训的时候都是在被动的学习,甚至是拒绝学习。只有把这个问题让他们理解了,他们才会真正打开心门去接受好的知识和信息。我在训练企业员工的时候喜欢和他

们做心灵上的交流和互动,我会通过一系列的语言暗示和肢体暗示来影响他们的潜意识,进而在一堂课程上就能够帮助他们在内心深处突破自己、改变自己,从而达到训练的效果。

在现今的竞争环境下,企业的发展和壮大已经不能单单靠我们的企业家一个人来带领企业前行了,而是需要一个中高层的管理团队来带领着企业向前奔跑。因此如何打造一支具有一流领导力、执行力的团队将是企业最需要解决的问题。我在本书中会具体阐述引爆巅峰团队——打造一流团队执行力的五大法则,引导大家吸收并学会运用这五大法则,来帮助企业解决团队执行力低下的问题。

2012 年 1 月

目 录

第一大法则 责任胜于能力

第一节	自我反省是承担责任的前提	1
第二节	西点军校的校训	8
第三节	责任思维的关键	15
第四节	执行力和中层的领导力法则	26
第五节	内求者和外求者	35
第六节	催眠的神奇作用	43
第七节	我是一切的根源	50

第二大法则 成果决定命运

第一节	什么是成果	59
第二节	企业和员工之间是什么关系	70
第三节	什么才是真正的执行力	77

第三大法则 狼性造就未来

第一节	什么是狼性	86
第二节	人类行为的习惯	93
第三节	迫使的力量	100
第四节	学习的重要性	107

第五节	情商沟通	114
第六节	企业用人策略	120

第四大法则 忠诚赢得信赖

第一节	忠诚是职场的第一竞争力	127
第二节	公司需要员工的忠诚	136
第三节	把信送给加西亚	144

第五大法则 感恩让人成长

第一节	感恩由心而生	156
第二节	感恩父母	160
第三节	感恩领导、老板	165
第四节	感恩老师	173
第五节	感恩同事	175
第六节	感恩对手	179

尾声	改变的力量	183
----	-------------	-----

第一大法则 RULE NO.1

责任胜于能力

第一节 自我反省是承担责任的前提

■ 什么是自我反省？

我国古代伟大的思想家曾子曾说：“吾日三省吾身——为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”这句话的意思是：“我每天多次反省自己——替人家谋虑是否不够尽心？和朋友交往是否不够诚信？老师传授的学业是不是反复练习实践了？”

曾子在 2500 多年前就已经提出并做到了“一日三省”，那处于科技高度文明的现代社会的我们呢？很多人被忙碌的生活、枯燥的工作蒙蔽了眼睛，他们只顾着重复眼下的生活，而不愿意停下脚步，回头看看。

有一个寓言故事，说的是夏朝的时候，一个背叛的诸侯有扈氏率兵入侵，夏禹派他的儿子伯启前去抵抗，结果伯启被打败了。他的部下很不服气，要求继续进攻，但是伯启却说：“不必了，我的兵比他多，地也比他大，却被他打败了，这一定是我的德行不如他，带兵方法不如他的缘故。从今天起，我一定要努力改正过来才是。”从此以后，伯启每天很早便起床，粗茶淡饭，照顾百姓，任用有才干的人，

尊敬有品德的人。过了一年，有扈氏知道了，不但不敢再来侵犯，反而自动投降了。这个小故事告诉我们：遇到失败或挫折的时候，假如能像伯启那样，虚心地检讨自己，马上改正有缺失的地方，那么最后的成功，一定是属于你的。

而对于一个管理干部来说，一日三省、四省吾身已经不够，他们应该时时刻刻警醒自己、自我反省。只有这样，才能时刻保持清醒的头脑。之所以将自我反省的能力放在本书的第一部分，是因为只有进行自我反省，人们才能认清现实，知道自己所处的位置，知道自己曾经做过什么、将要做什么，知道自己哪里有不足、哪里又做得很好，知道怎么改正自己的缺点、发挥自己的优势。这对于一个管理干部来说至关重要，因为这影响着他的行动方向和决策力。

自我反省是优秀领导者最重要的习惯之一。虽然在企业的经营管理中，不同层级的领导者对能力的要求各不相同。但对任何人来说，做到自我反省都是最重要的。当然，企业高层管理人员在工作中进行反省，其目的是为了提高他们的沟通水平，从而提高整个团队的工作效能。管理者的言行举止，他对一个员工、一笔生意的评价，都是表象，其基础在于管理者自身的思想及认知。而他的思想与认知是怎么来的？只能是通过——学习！反省！也就是不停地反省曾经做过的事情、说过的话，不管是成功的、失败的，只要有价值，就花时间与精力去反省。

在之前的那个寓言故事中，伯启通过反省可以得出以下结论：

A. 德治重于武治。率军打仗，不能依靠武力使别人归顺，而要依靠自己的德行、对百姓的恩典，使别人自愿归顺，并跟着你去打仗以保家卫国。

B. 注重做事情的方法。从伯启打仗可以看出，不是兵多就一定能赢得战争。如果不懂带兵打仗的好方法，依然会吃败仗。所以对伯启来说，首要的就是吸收别人成功的方法。

C. 养成遇事先自责的习惯。伯启的自我反省习惯很好,并且能知行合一,从而使他在一年之后不战而胜。

**善于自我反省,就能
时时提高自己,从而获得
比别人更大的成功。**

事实上,每个人都要持有自我反省、自我修正的态度,并以不断的追求去实现自己的人生理想。一个善于自我反省的人,往往能及时发现自己的优缺点,并能够扬长避短,发挥自己的最大潜能;而一个不善于自我反省的人,则会不停地犯同样的错误,从而发挥不出自己的能力。英国的布朗宁说过,能够反躬自省的人,就一定不是庸俗的人。善于自我反省,就能时时提高自己,从而获得比别人更大的成功。

■ 自我反省,你做到了吗?

人类之所以能够不断取得进步、向前发展,是因为人类会思考,会自我批评,会在自己的生命旅途中不断地进行自我反省,然后发现自己的不足,改正自己的不完美之处。

那么,你想做一个成功企业管理者吗,你有像曾子那样“一日三省”吗?

2008年全球金融危机之后,世界经济正以极高的速度再次崛起,各个企业也在不断地变革蜕变。每个人都在为了更美好的明天而发展自己、发展企业。那么我们首先要做的是什么呢?就是改进我们曾经犯的错误。不改进你就不可能进步,就不可能给自己带来更美好的未来。对一个企业、一个团队甚至每个人来说,执行力、实战营销能力等一系列重要能力的提升和突破,是最重要的变革。特别是对一个正处于发展期的企业来说,面对未来的市场,不改变就跟不上发展节奏。

这个世界唯一不变的就是每天都在改变。某一天过去,未来就永远不可能重复这一天了。但是社会天天在变,市场天天在变,而你

自己,改变了吗? 如果仍旧用以往的思维、以往的观念在观察、做事,那你将很快被社会淘汰。反省其实是一个自我改变的过程。

当然,除了自我改变,反省还有其他两个条件:自我要求和自我学习。

反省其实是一个自我改变的过程。

别人很难改变你,所以真正改变一个人在于自己的要求。经常有人抱怨,这个单位怎么工资这么低? 这个岗位不适合我,怎么施展我的才华? 我是否要换个环境,调个单位? 实际上,这样的人是不会自我反省,也不会积极改正自己的错误的。为何不想想这些问题都是谁引起的,而一味地责怪环境呢? 环境不会因你而改变,你能做的,就是对自己提出更高的要求,去适应环境。随时问问自己“我能为公司做什么”和“我要如何改变现状”这些问题。欠缺个人担当的组织或个人,将无法达成既定目标,无法在市场上取得骄人成绩,更无法让个人和团队更上一层楼。

当一个毕业生走上社会,初进企业,总是会有一大堆的文件、资料需要学习。不少人会为此抱怨:我大学里学到的东西,难道还不够应付公司事务? 我现在学的东西,究竟又有多少用呢? 事实上,当你在一个企业正式工作之后,你所运用的知识,连你以前所学知识的1/5都不到。那为什么我们还要不停地去学习、去掌握更多的知识? 这里要告诉你,学校的学习,是要养成我们不断深入学习的坏习惯以及培养我们自己去寻找答案的能力,而不是也不可能给我们一堆在任何条件、任何时候都能运用的标准答案!

■ 自我反省是承担责任的前提

现在请考虑这样一个问题:如果眼下你是单身,刚踏入社会的年纪,你需要养活几个人? 很多人都会说,养活自己不就好了。那么在10年之后呢? 没错,要养活一个三口之家。到了20年之后,你除了

要养活自己的三口小家,还要赡养双方的父母,一共7口人。而且随着孩子的成长,教育是一笔不小的开支;父母年纪大了,身体也会出现各种各样的问题……说白了,需要很多钱来应付这些开支。

相信这个问题是无数人关注的,那么怎样才能提高收入呢?答案只有一个:那就是快速提升自己的专业技能,这样才能在企业里提升自己的价值,创造更多的财富!很多成功人士在介绍自己的成功经验时,都会提到自我反省能力。正是因为他们能够不断自我反省,发现自身的不足,勇于改变,才会变成一个敢于承担责任的人,从而得到了事业的成功。

假设一个企业的销售业绩不理想,首先应该是谁的责任?事实上,很多企业面对这样的问题,都会互相推脱责任。销售部经理会说,财务部给的预算比上一季度少了2/3;财务部又会说,是开发部研发新产品占去了我们的预算;而开发部转而责怪销售部,还不是因为销售部的销售成绩不理想?我们只有加紧研发新产品,提高业绩了。实际上这是一个死循环,每个人都在推卸责任,自然公司效益不会上升,也体现不出个人价值。如果销售经理能在第一时间进行自我反省,他考虑的问题就会是:“为什么我们部门的业绩不理想?是我的方法出问题了吗?”其他人也是一样,财务部经理就会考虑:“为什么我不能平衡企业的收支,问题在哪儿?我早该看出来的呀”。而开发部则会觉得:“的确,我们的开发成本比以前提高了,有什么方法能够解决这个问题呢?”如果没有进行自我反省,他们甚至不能意识到这是谁引起的问题,更遑论为这个问题承担责任了。一个团队,只有每个人都进行自我反省,勇于承担责任,才能凝聚出一股向上的力量,形成完美的执行力,为企业带来巨大收益。

其实,每个人都是平凡的,每个人都有缺点,每个人都会犯错误,每个人都会不如意……但是,这时候,如果只抱怨他人或环境,他就不可能认真去做一件事,也就不可能取得成功。所以,去自我反省吧,去唤醒你的另一面吧,让他告诉你,其实你需要做好这些事情,你

需要承担属于自己的那份责任，你需要去改变和提高自己。

■ 勇敢地去承担责任吧！

说到这儿，你也许也意识到了，勇于承担责任、有责任心是一件多么重要的事情。拿破仑曾说过，不想当元

害怕承担责任的员工没有前途！

帅的士兵不是好士兵。而在企业，害怕承担责任的员工没有前途！

有非常多的管理者在企业的管理工作中遭遇到挫败，因为他们手下的员工总是不想做出改变，不愿去信任团队中的其他人，工作效率极其低下。这个问题恐怕与员工的恐惧感有关。被恐惧感包围的员工，他们会保守行事：设立保守的目标，说保守的话，做出保守的选择，做保守的事情。他们安于现状，愿意花大部分的时间去保持现状，而不愿意花一点点时间哪怕是想一想如何开拓进取。

在这种担惊受怕的情形下，员工对相对较差境遇的忍耐性极强，一些毫无成就感、薪水不高甚至没有升职机会的工作他们也愿意去做。他们只是毫无感觉地重复一天又一天的工作，缺少紧迫感和责任感。在另外一些情况下，他们甚至会编造借口推脱责任，将过错说成是同事的，或者干脆推给上司，让上司自己解决。这样的员工的确令人抓狂。

相信你一定不想成为这样毫无价值的人，也一定不愿意领导这样一群员工。举个例子，一个女孩子找老公最基本的要求是什么？不是钱，也不是家世，而是人品，是他愿不愿意承担责任。一个家庭是这样，一个企业也是同样的道理。如果企业的每一名员工都没有责任心，那这个企业如何发展，未来在哪里？开会后、午休时，会议室的灯谁来关，过道、地板脏了，谁来打扫，下班回家关了电脑，显示器会不会关？还有许许多多的小事，虽然乍一看真的很小，不是很重要，但积少成多，聚沙成塔，总有一天会变成很大的事情。就拿关灯

的例子来说：一个中午开着灯或许花不了多少钱，但如果省下来了呢？这笔钱就是企业的纯利润。

有很多人说，我做了很多事情都在为别人，这个认知是极其错误的。只有愿意去奉献，经常去做看似和自己没有关系的事情，从小事开始磨炼自己承担责任的勇气，才能真正成长为一个有“用”的人，摆脱“无所作为”的状态。

一个 11 岁的美国男孩在踢足球时，不小心将邻居家的窗户玻璃打碎，邻居愤怒不已，向他索赔 12.5 美元。这 12.5 美元对当时的男孩来说可谓是天文数字，足够买下 125 只生蛋的母鸡了。男孩把闯祸的事情告诉了他父亲，并且为此忏悔。见儿子为难的样子，父亲拿出了 12.5 美元，告诉他说：“这笔钱算是我借给你的，一年后要分毫不差地还给我。”男孩赔了钱之后，便开始艰苦地打工。终于，经过半年的努力，他把这笔“天文数字”分毫不差地还给了父亲。这个男孩就是后来的美国总统——罗纳德·威尔逊·里根。

像里根总统一样，勇敢地去承担责任，勇敢去说、去工作，这能给人带来怎样的改变呢？当项目进行得不顺

**只要迈出了第一步，
就会勇气倍增。**

利时，员工能够自主提出解决的方案而不是将问题推给上司；当开展年度销售会议时，员工能真诚地提出自己的看法而不是一味点头称是；当自身的工作出现失误时，员工能在第一时间诚恳认错并积极改正，而不是将责任推给同事……就算这个时候他们心里仍然是畏惧的，但只要迈出了第一步，他们就会勇气倍增。

链接

勇敢承担责任的七个秘诀

1. 每天都提醒自己：每个人都能变得敢于承担责任，我不是胆

小鬼！

2. 责任不是皮球，不能踢来踢去，承担责任是通向成功的阶梯。
3. 反省吧，这样你会更有勇气，更有责任感。
4. 努力工作，这是责任心的一种表现。
5. 敢于承担责任是一种可以学习、可以教授的技能，去掌握它。
6. 承担责任的关键在于你在挑战出现之前就培养了自己的勇气。
7. 承担责任，对所在的团队负责，与团队共同成长。

第二节 西点军校的校训

1962年6月，曾任西点军校校长的道格拉斯·麦克阿瑟将军在西点以《责任、荣誉、国家》为题做了慷慨激昂的演讲，他这样说：“责任、荣誉、国家。这些神圣的名词庄严地指出您应该成为怎样的人，可能成为怎样的人，一定要成为怎样的人。它们是您振奋精神的起点，当您似乎丧失勇气时，由此鼓起勇气；似乎没有理由相信时，重建信念；当信心快要失去的时候，由此产生希望……”

这几个名词贯穿着最高的道德准则。直到今天，“责任、荣誉、国家”仍

责任、荣誉、国家

是西点军校的校训。我们知道，任何人做任何事都会有潜在的目的和动机，并为实现既定的目标去奋斗。在众多的名流和富有的人中，鲜有不是为个人目的而经营的。为了个人和私利去经营无可厚非，而西点人则是为了国家、为了民族去奋斗，他们更让人敬佩。在西点人看来，他们毕生所要守护的就是这六个字。

■ 责 任

“责任”是军人职业道德的核心。在西点军校里面,有这样一句话:一个没有责任感的军人,就不是一个合格的军人,更不是一个优秀的军人。同样的,一个没有责任感的公民就不是一个好公民,一个没有责任感的企业人也不是优秀的企业人。西点军校在对学员责任感的培养过程中,将责任感细化为事业心、服从和团队精神进行训练。对于一个企业人也是一样,要将责任感化为对企业的忠诚、服从和团队优化。

进入一个企业,一切从零开始,新人要花一段时间学习自律、处理压力、善用时间等。然后开始建立个人对企业的向心力,不仅强调团队精神,也强调团体的价值体系,以使个人获得更高的满足感。一开始,总是有人抱怨,为什么我做的都是芝麻绿豆的小事,总也做不了大事呢?为什么我们的主管明明看起来毫无本事,我还是要接受他的领导呢?为什么我在企业里总体现不了价值?……在西点军校,一个根深蒂固的观念就是:学不会服从,也就学不会领导。服从被确认为领导之母。服从就是意味着对上级负责。将服从培养、训练成习惯,将大大提高自己的责任感和执行力,给事业走向成功打下良好的基础。可见,西点军校的教育与企业管理之间确有相通之处。

西点军校 1954 届毕业生、德州大学前校长詹姆斯·克拉克曾说:“责任重于生命,我们的一生也许就是为了完成一个、两个或者更多的任务,履行我们的责任。尽管有些任务不可能完成,但只要尽责,那也是一种荣誉。”

一个人的能力高低,有很多的评判标准,比如他的业务水平、他的做事效率等。但最重要的一点,就是责任心。从某种意义上讲,责任比能力更重要!在职场中,当你进入一个企业工作的时候,不要眼高手低,不要好高骛远,不要光顾着抱怨而丢掉了自己的本职工作。

前文所说的不停抱怨的那些人,就算工作一生,他们也不会取得多大的成就。因为他们不懂得尽职工作的重要性,不明白个人能力正是通过尽职尽责的工作才能表现的。

有个老木匠向老板递了辞呈,准备离开建筑业,回家与妻子儿女享受天伦之乐。老板舍不得他的好员工离开,问他能否帮忙建最后一座房子,老木匠欣然允诺。但是,显而易见,他的心已经不在工作上,他用的是废料,出的是粗活。等到房子竣工的时候,老板亲手把大门钥匙递给他。“这是你的房子,”老板说,“我送给你的礼物。”他震惊得目瞪口呆,羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子,他怎么会这样漫不经心,敷衍了事呢?

其实,我们何尝不是这样呢?我们漫不经心地“建造房子”,对工作,甚至是自己的生活都不愿意负起责任。等我们惊觉,审视自己的处境,才发现自己早已深困在自己建造的破烂“房子”里了。把自己当成那个老木匠吧,想象一下这是你自己的房子,怎样建造才会最结实、最漂亮?用上你的责任心,好好建造!你的生活、你的工作是你这一生的责任,努力吧,这样你才能变得高大、富有、闪光!

一个人的责任心所起的作用也许非常微小,但如果一个团队的人都非常具有责任感,那么这个团队将会变得非常强大,但这首先需要团队精神。

重视相互依靠的团队精神,重视到有时要扼杀学员个性。

西点军校就十分重视相互依靠的团队精神,重视到有时要扼杀学员的个性。团队精神,是达成大目标的关键条件,也是几乎所有企业不可缺少的成功因素。明智的企业领导应该清楚,团队精神是一个组织的力量之所在,团队精神决定着企业的命运。多年来,我们的教育强调工人是企业的主人,人民是国家的主人,这无疑是一种正确和必要的责任感教育。正是因为这种责任感,才使得我们必须要为我们的企业负责——我有责任为企业做出我应有的贡献,我有责任