



乐知信达图书
解决实际问题

出自一流师资
助推企业成长

*"We" stronger than "I"
To create the perfect team*

“我们”大于

“我”

打造完美团队

容 易◎著

**perfect
team**



吉林出版集团有限责任公司

"We" stronger than "I"
To create the perfect team

“我们”大于“我”

打造完美团队

容 易◎著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (CIP) 数据

“我们”大于“我”:打造完美团队 / 容易著. —
长春:吉林出版集团有限责任公司, 2012.3
ISBN 978-7-5463-8573-0

I. ①我… II. ①容… 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 031027 号

“我们”大于“我”:打造完美团队

"WOMEN" DAYU "WO": DAZAO WANMEI TUANDUI

著 者: 容 易

出 版 人: 刘丛星

策划机构: 北京中智信达国际科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

策划编辑: 陈 平

责任编辑: 马丽雅 郑红霞

出版发行: 吉林出版集团有限责任公司

电 话: 010-58301408 58301498

印 刷: 三河市航远印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 120 千字

印 张: 11

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5463-8573-0

定 价: 32.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

PREFACE

这是一本写给企业界精英们的书，书中与大家一同探讨的问题是如何打造完美团队，这也是众多管理者在管理中都需要解决的问题。过去，很多人一直觉得做管理很难，可它究竟难在哪里呢？大家为什么会有这样的感触呢？那是因为大家觉得它无“法”可循。也就是说，在过去很长的时间里，很多管理者做管理，是凭自己的感觉和经验，他们没有找到一套行之有效的办法来做管理，他们不知道如何将自己的团队打造得更加完美。

其实，做过管理的人都会有这样的体会，管理一家企业其实就是在管理一个组织。那组织的背后又究竟是什么呢？那就是人心。我们做管理，其实管得就是人心。所以，我们在带领团队的过程中，最为关键的就是把人心带好。

正是因为如此，我们才经常说：“得人心者得天下！”但事实上，我们很清楚，人心是非常不好管、不好得的，这其中有太多动态的因素。比如很简单的一句话，不同的人就会有不同的理解。而同一个人，在不同的环境、时间、情绪状态下，对同一句话也会有不一样的理解。

而作为一名中层干部，在做管理的时候，我们既然要管人心，那就要了解人心背后的流程、思维和方法。

谈到人心的流程，我们可以先换位思考一下。做营销的人一定了解，营销也是要经常跟人打交道的，既然跟人打交道，那就要“参透”人心，而这个过程是有一定的流程的。比如说一名销售人员见到一位新客户，他要做的第一件事情是什么呢？那就是自我介绍。但很多人对此，只是知其然，而不知其所以然。

销售人员见到新客户，要先做自我介绍，这背后的原理是基于客户的心理流程而设计的。这就好像我们走在大街上，突然背后有人叫自己的名字一样，我们的第一反应一定是：“他是谁？”如果这个人并没有做自我介绍，而是直接上来冲我们讲一通，这个时候，无论他讲的是什麼，我们都不能完全接受。因为我们的脑袋里，一直有一个问题在盘旋：“他到底是谁？”所以，如果这个问题不解决，后面的事情就没法进行了。

所以，我们说销售是有流程的，这是基于客户的心理流程设计的。很多时候，我们之所以称某些人为沟通高手，就是因为他所讲的每一句话，或者他讲的每一个部分，都刚好是对方正在想的东西，所以双方沟通起来就比较顺畅。而有些人，他讲的和我们想的不一样，所以我们就很难接受他讲的东西。

当我们知道了销售背后的心理流程后，再来看管理，那就简单多了。销售的对象是人，而管理的对象也是人。所以，管理也是有流程的，因为管理的流程也同样是基于员工的心理流程来进行的。因此，如果我们能透彻、完整地去掌握员工的心理流程，那就可以跟他们进行有效的互动沟通，有效地达成管理。所以，管理就是要我们去了解员工的心理流程。

要想管好、带好一支团队，就一定要思考一个问题：“我们做管理、带团队最重要的目标是什么，或者说最重要的目的是什么。”那就是打造出一支完美的团队，让我们的每一个员工都能够保持敬业的工作状态，在自己的工作岗位上全力以赴。所以，管理者的三大任务就是，第一，发挥员工的优势；第二，保持团队的状态；第三，达成组织的目标。

一个人的力量是微薄的，而企业的智慧主要是来自员工，单靠管理干部是不可能做好企业的。要想实现管理的目的，就必须依靠一批又一批敬业的员工。所以，管理者要学会打造一支敬业的员工团队，努力寻找一名员工在企业里面努力工作、敬业爱岗的背后最大的动力因素是什么，发现那些影响他敬业爱岗的因素有哪些。

经过全球25年，100万人次的研究，我们终于找到了一套适合管理者有效带人、带心的方法。尽管我们说，管理的过程充斥着太多动态的因素，但它的背后仍隐藏着最为基本的规律。了解并掌握这些规律，在未来管理的过程中，我们就不会再“抓瞎”。而决定一名员工在一个岗位上愿不愿意认真工作，并贡献自己全部的热情、力量 and 精力，或者说他愿不愿意把工作当做事业来对待，在这个岗位上全力以赴，并忠于这个团队，主要与一个概念有关——“我们大于我”，即一群人永远大于一个人。

所以，管理者在管理、带动团队的过程，就是不断地树立、落实“我们大于我”这个概念的过程，这是一整套打造完美团队的流程，也是一幅通向管理的指引地图。这样一个概念，堪称一幅管理的入门地图。

这本书就是对这“我们大于我”这个核心概念的拆解，逐一告诉大家该如何去应对管理中遇到的问题，让管理者在管理的过程中了解到，

哪一个阶段，员工的心里正在关心什么问题，该如何去应对、解答。将这个概念落实好，就等于我们把管理的基本规律收入了囊中，这将是管理能力“质”的飞跃，想必在未来做管理的道路上，我们会走得更好、更远！

容 易

2012年2月

目 录

CONTENTS

前 言 << 1

第一章

001 什么样的团队最完美

1. 团队的秘密——一群人永远大于一个人 <<< 002
2. 完美团队需要你我他 <<< 004
3. 完美团队的四大特性 <<< 009

第二章

015 精兵强将有力量——打造完美阵容

1. 知人善任——挑选最有用的成员 <<< 016
 - 将帅无能，累死三军——选对领导者 <<< 016
 - 保证完成任务——找一个最高效的执行人 <<< 017

- 技术精益求精——专业者为你打造高品质 <<< 018
- 企业高效运转需要优秀的协调者 <<< 018
- 跨越式发展离不开卓越的创新者 <<< 019
- 2. 好钢用在刀刃上——充分发挥成员的角色优势 <<< 020
 - 挖掘员工的优势 <<< 020
 - 弥补员工的劣势 <<< 024
 - 成功在于发挥优势 <<< 029
- 3. 你不是一个人在战斗——为团队提供资源的支持 <<< 032
 - 三大资源的支持 <<< 033
 - 优势资源的集中分配 <<< 035
 - 资源支持与回报成正比 <<< 040

不管黑猫白猫，目标都是抓老鼠

1. 谋定而后动——精准锁定目标，避免走弯路 <<< 044
 - 清晰界定工作目标和要求 <<< 044
 - 及时调整不符合目标的工作条例和岗位 <<< 048
 - 工作过程与结果的不断确定 <<< 050
2. 高标准严要求——在过程中实现优化 <<< 054
 - 管理中的“破窗效应” <<< 055
 - 消除影响工作结果的因素 <<< 058
 - 维持团队的高标准 <<< 063

3. 高效沟通助你顺利达成目标 <<< 066

- 及时反馈 <<< 067
- 随时随地检查和汇报 <<< 070
- 定期进行绩效沟通 <<< 072
- 按流程进行沟通 <<< 076

第四章

083

让你的团队如狼似虎——在激励中高效运转

1. 激励就是动力——好员工是激励出来的 <<< 084

- 现代团队管理中的情感管理 <<< 084
- 协调情感与制度的矛盾 <<< 088
- 关心是最好的激励方式 <<< 091
- 榜样的力量无穷大 <<< 095
- 更高的目标激励 <<< 099

2. 在磨炼中成长——为员工提供成长的空间 <<< 101

- 用成长的机会吸引人 <<< 102
- 用挑战磨炼下属 <<< 105
- 制订接班人计划 <<< 108

3. 表扬也是生产力 <<< 111

- 成绩是肯定出来的 <<< 112
- 表扬的三项基本原则 <<< 115
- 表扬方式的多样化 <<< 119

- 正向激励得到正向结果 <<< 121

磨刀不误砍柴工——文化建设

1. 人人都是企业的主人——树立主人翁责任感 <<< 126

- 激发新员工的主人翁意识 <<< 126
- 企业的智慧来源于员工 <<< 129
- 正确对待员工的建议 <<< 135
- 让员工做岗位的主人 <<< 137

2. 和谐就是力量——建立和谐的团队工作关系 <<< 141

- 和谐工作关系的作用 <<< 141
- 和谐有利于团队的凝聚力和战斗力 <<< 145
- 把握好度，建立同心圆 <<< 149

3. 拥抱激情——把工作变成信仰 <<< 153

- 工作态度决定工作结果 <<< 154
- 愿景和使命传递 <<< 159
- 目标决定结局 <<< 162

第一章

什么样的团队最完美

团队的秘密——一群人永远大于一个人 ◇

完美团队需要你我他 ◇

完美团队的四大特性 ◇

1. 团队的秘密——一群人永远大于一个人

著名管理大师罗伯特·凯利说：“企业的成功靠团队，而不是靠个人。”在今天竞争如此激烈的全球市场环境下，好的团队对于任何一个组织或企业来说都是至关重要的。那么，究竟该如何打造一支好的团队呢？要了解这个问题，我们首先要搞清楚团队的含义。

美国著名的管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯认为：团队就是由两个或者两个以上的，相互作用、相互依赖的个体，为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。

从严格意义来讲，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。通俗些来讲，所谓团队，就是一群有着共同目标的人，各自发挥自己所擅长的技能，产生 $1+1>2$ 的能量，从而达到共同的目标。

在理解团队的概念时，我们要特别注意，要从本质上区分团队和群体。很多管理者无法区分什么是团队，什么是群体，以至于管理工作中出现了脱离组织的小圈子或者个人主义，对集体成长产生了影响。实际上，团队和群体的本质区别就是成员之间的协作性。团队成员之间是互相配合、共同进步的，但群体之间有着个人的目标，不一定会彼此协作。

比如，每到端午节的时候，很多地方盛行赛龙舟，每条龙舟上的成员就组成了一个团体，他们有着共同的目标，会互相协作、配合，尽自己最大的努力完成团队夺冠的目标。再比如，每到旅游旺季的时候，很

多旅行社会组团去一些景区旅行，每个旅行团都有很多人。虽然这是一个团，但并不是我们所说的团队，只是一些来自五湖四海的人因为共同兴趣组成的一个临时群体，成员之间并不会共同协作的意识。

区分开了团队和群体之后，我们应该知道，团队最核心的因素就是协作。因此，在一个团队中，大家不是什么都会，也不需要全能，只要每个成员发挥自己的长处，齐心协力完成团队工作，就可以达成团队目标，实现团队愿景。在团队中，每个成员不必为自己的短板而烦恼，因为个人的短板会由擅长的人去填补，而你要做的就是发挥好你所擅长的技能就好。要知道，你所擅长的，或许是别人的短板。

团队成员之间互相配合，发挥自己的能力，取长补短，这是一个好的团队的基本要求。虽然没有完美的个人，但完美的团队还是可以创建的。再好的领导也不可能单枪匹马地取得成功，他需要一个好的团队的支撑才能实现企业目标，这就是所谓的“一个篱笆三个桩”。

2010年有一部热播的电视剧《张小五的春天》，张小五独身来到北京开始打拼，经过努力有了自己的一个团队，一支由十几个人组成的装修队伍。在她30岁的时候遭遇了人生的危机：未婚夫另觅新欢舍她而去，公司周转不灵发不出工人工资，房东嫌她拖欠房租将她赶了出去，合作方结束项目，欠款远走他乡，家里亲戚为了讨钱也对她穷追不舍……面对这一件件无奈的生日“礼物”，张小五没有放弃拼搏，没有被压垮。

她的名言是“没有爬不过去的山，没有趟不过去的河”，被赶出来以后，她带着自己的装修团队暂住在天桥下的大卡车里，一边尽力追讨欠款，一边寻找项目，挽救濒临破产的装修公司。而这期间支持她的是她手下的团队，十几个人组成的团队，这些人坚定不移地团结在一起，

不放弃不解散，坚定地站在张小五的身后，支持她的每一个决定。到最后，她的公司起死回生，在团队的坚持下终于有了自己的第一笔业务，业务成功之后公司转入正轨，开始了新的征程。

相反的，跨国公司温氏集团资金雄厚、实力不凡，但是到最后在金融危机的冲击下差点宣布破产。究其原因，最主要的是其内部纷争，领导和员工的不协调不合作，甚至猜忌、陷害，挪用团队的资金。团队内部的不和谐直接导致了这家跨国公司的破产危机。

在这个案例中，张小五领导的团队堪称完美的团队，她带领团队成员取得成功的经历告诉我们，一个人的智慧永远比不上一群人的智慧，更是让我们知道了团队的重要性。团队协作是企业最大的成功秘诀，因为在这个世界上，没有完美的个人，只有完美的团队。

2. 完美团队需要你我他

一个真正的团队是一支不断变化的、充满生命力的队伍，在这个队伍中有许多人在一起工作。他们在一起讨论任务、彼此协作、作出决定并为达到目标而共同奋斗。成功团队都有几个基本特点：领导有力、目标明确、决策正确、实施迅速、交流通畅、掌握能按时完成任务必需的技能技巧。而对于团队构建而言，最重要的是要找到有利于团队发展的最佳队员组合，寻求最利于团队合作的成员。

团队的成功主要依靠成员之间的协作、配合，实现共同目标，并不

是依靠人数取胜。在实现团队目标的过程中，成员之间的彼此配合尤其重要，为着共同的目标共同努力，实现团队目标，这是一个好的团队的基本素质。

那么，要构建一支团队，具体的要素有哪些呢？对于一个团队来说，团队目标、团队分工、团队协作、团队计划是不可或缺的要素。

（1）团队目标：团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航。在团队里，成员应该知道要达成什么目标，将去向何方，没有目标，团队就没有存在的价值。有时候，一个企业之所以做不大，其中一个最重要的原因是这个企业从来没有设定一个做大的目标。

当每个成员都意识到团队目标的重要性时，就会为之努力。团队目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到团体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出努力，共同奋斗，每个人都清楚地知道自己要做什么工作，以及他们怎样共同工作，最后完成任务。

在打造成功团队的过程中，有人做过一个调查，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，目标在打造成功团队过程中的重要性，它是团队所有人都非常关心的事情。一位管理学者说过：“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，远见和行动才是成功团队的希望。”

自自然界中有一种昆虫，很喜欢吃三叶草（也叫鸡公叶）。这种昆虫在吃食物的时候都是成群结队的，第一个趴在第二个的身上，第二个趴在第三个的身上，以此类推，由一只昆虫带队去寻找食物，这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车厢。

管理学家做了一个实验，把这些像火车车厢一样的昆虫分开，将所有昆虫按次序排好，连在一起，组成一个圆圈，然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也无法吃到这些草。

这个例子就说明了团队目标的重要性，原先昆虫都知道为着共同的目标去觅食三叶草，但突然被分开后，不知道目标是什么，成员们就失去了共同奋斗的目标，最后的结果可能是饿死，这个团队存在的价值可能就要大打折扣了。

在实际管理中，团队的目标要跟企业或者组织目标保持一致，是企业目标之下的团队目标。此外，还可以把大目标分成小目标，再具体分到各个团队成员身上，大家齐心协力地去实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道团队目标，毕竟，只有确立了明确的目标之后，成员才会朝着共同目标去努力。

（2）团队分工：很显然，人是构成团队最核心的力量。2个（包含2个）以上的人就可以构成一个团队。目标是通过人员具体实现的，所以团队成员的选择是团队中非常重要的一个部分。我们说过，在一个团队中，每个人不必是全才，只要每个人有自己擅长的一面就可以了。既然如此，为什么还要如此重视团队分工呢？

因为，在一个团队中，不同人的分工不同，合作效果也就不同。在团队工作中，需要有人出主意，有人制订计划，有人实施计划，有人协调不同的人一起执行方案，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的成就，等等。

有一次，联想运动队和惠普运动队做攀岩比赛。惠普队强调的是齐心协力，注意安全，共同完成任务。联想队在一旁，没