

团队的力量

马银春·编著

Tuandui
de liliang

如果我用个人的能力，可以赚一个亿，可能100%是我的；
但我用十个人的时候，我们可能赚到十个亿，可能我只有10%，
我同样是一个亿，但我们的事业变大了。

——张近东（苏宁集团董事长）

中国商业出版社

团队的力量

马银春·编著

Tuandui
de liliang

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队的力量 / 马银春编著. —北京 : 中国商业出版社,
2013. 12
ISBN 978-7-5044-8284-6

I. ①团… II. ①马… 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 (2013) 第 260358 号

责任编辑: 郭 强

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
三河市灵山装订厂

* * * * *

710×1000 毫米 16 开 17 印张 219 千字
2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

FOREWORD

古人云：“人心齐，泰山移。”这形象地阐述了“团结就是力量”的实质。我们知道，一个团队要想在竞争激烈的市场中取胜，人气是很重要的，这个人气指的就是“团队合力”，只有在大家团结一致的情况下，这个团队才会人气旺、士气高。一滴水只有放进大海里才永远不会干涸，个人能力再强、本领再大、素质再高，也只是一滴水，很难完成全部任务。唯有全体成员齐心合力，纪律严明，精诚合作，聚合能量，才能在商战中创造辉煌的胜利。

电视剧《亮剑》中，男主人公李云龙，以鲜活的人格的魅力，灵魂般的领导艺术，给我们展示了他所领导的团队在逆境中生存、不断壮大的风采。同时，也告诉我们，要塑造一个好团队的核心和灵魂，领导的作用非常关键。

企业管理中，如果每一位领导者都能像李云龙那样身先士卒，肝胆相照，承担责任，处于劣势能做出快速反应，彻底控制大局。能了解团队成员的优、劣势的能力，从实际出发，见微知著，调动团队每个成员的积极性和自我表现力，灵活机智，不拘一格，发挥个人专长。集思广益，凝团队的智慧，使每个成员心往一处想，劲往一处使，事往一处干，这样的团队一定会所向披靡，战无不胜的。显然，要打造一个高效团队

十分不易，这不仅需要有员工的努力，更需要管理者对团队加以组织优化。试想，要把有着不同经历、阅历、学历、个性、特长等的人心凝聚在一起，就需要一个富有远见的思想来引导与融合这个团队，这一思想在管理中的表现就是团队的理念和团队精神。同时，这也是团队力量的重要支柱。

所谓团队理念，是指组织为了达成团队总和力量的最大化，用来融合与统一各成员思想，营造团结互助、协同配合、共赴目标、共同成功的团队氛围的思想。有了它，团队也有了发展的方向；用好它，团队就会爆发无穷的力量；反之，摒弃了它，团队也就将“团将不团”了。团队精神指的团队成员为了团队的利益与目标而相互协作的作风。团队精神的核心是奉献，奉献成为激发团队成员的工作动力，为工作注入能量。团队精神的精髓是承诺，团队成员共同承担集体责任。没有承诺，团队如同一盘散沙。做出承诺，团队就会齐心协力，成为一个强有力的集体。

相比较于前者，团队精神对团队至关重要。现代社会已经进入一体化的时代，这对人际交流与合作的要求也大大提高了，人们的生产和工作方式将趋向集中化，而不再是分散的方式。个人不可能孤立地工作，而是要与人交流与合作。从发展的观点来看，没有形成团队协作，不可能获得成功。企业员工相互沟通、交流和合作已成为一种必然。团队中的每个成员都必须精诚团结，善于合作，只有这样才能搞好工作，发展事业。如果没有团队精神，不善于与人合作，到头来只能是走更多的弯路，影响事业的发展。团队精神是现代企业精神的重要组成部分，更是促进企业凝聚力、竞争力不断增强的精神力量。

“团队”，在于“团”，而非“散”；在于“归队成团”，而非“执意孤行”。在一个团队中，个人与团队密切联系，互相依存，共生共荣。个人成就团队，团队造就个人，有了团队的成功，才有个人的成功；没有团队的平台与助力，个人就如同失去土壤的花朵。同样，有了成员的协同

作战，才有团队的发展壮大；反之，没有成员的齐心协力、共同奋战所凝聚成的合力，团队就如同名存实亡的木偶。

总之，在团队里面，只要大家为了同一目标，“心往一处想，劲往一处使”，最大限度地发挥自身的潜力，那么，团队就会多一份力量，个人就会多一些机会。作为员工，应该振作起来，在团队理念和团队精神的引导下，不猜忌、不推诿、不抱怨，相互协作、相互配合、相互学习、相互鼓励，以敬业、忠诚、团结、积极、宽容的态度，谦虚、勤勉、务实、严谨、求精的作风，围绕共同的目标上下同心，造就企业无往不胜的核心竞争优势，这正是团队力量的所在！

目 录

CONTENTS

第一章 每个人都要定个目标

目标导向人生 / 3

跟着团队目标走 / 5

目标有多大,事业就有多大 / 8

只制定切合实际的目标 / 10

目标越明确,越容易实现 / 13

专注一个目标 / 16

把下属的愿望化成追求目标 / 19

第二章 一流领导创造一流团队

魅力+实力=领导力 / 25

集中力量把大事抓好 / 27

以身作则,做好榜样 / 30

摸透下属的心思 / 33

学会打亲和牌 / 35

果断作出认为对的决定 / 38

领导要有长远眼光 / 41

第三章 把事交给合适的人去做

发挥员工的智慧 / 47

- 处理好集权与分权 / 50
- 授权时要注意的原则 / 53
- 正确授权的步骤 / 55
- 中层领导如何授权 / 59
- 授权时要注意的几个问题 / 62

第四章 执行才是硬道理

- 任务面前,服从是第一位的 / 69
- 带着思考去执行 / 72
- 做不抱怨的员工 / 74
- 执行中灵活变通很重要 / 77
- 挑战精神不可缺少 / 80
- 改掉拖延的坏习惯 / 83
- 不要总找借口 / 86

第五章 良好沟通让团队更有效率

- 做高效团队,就从沟通开始 / 93
- 沟通要找对共同语言 / 96
- 与上司沟通的技巧 / 98
- 与下属沟通的技巧 / 101
- 同事间相互沟通技巧 / 104
- 正确处理下属的纷争 / 107
- 说服要站在对方的立场上 / 110

第六章 众人一心才有力量

- 合作就是力量 / 117
- 领导要懂得凝聚人心 / 120
- 责任明确,发挥各自的长处 / 122
- 众人拾柴火焰高 / 125

- 领导不要做独行客 / 127
- 良好的合作,拧成一股绳 / 130
- 合作是取胜竞争的关键 / 133

第七章 激励,让员工创造更多价值

- 给员工最想要的东西 / 139
- 慷慨地把钱给出去 / 142
- 与下属同甘共苦 / 145
- 激发下属的参与感 / 147
- 放下架子,赞美下属 / 150
- 精神激励同样重要 / 153
- 建立有效的奖金计划 / 156

第八章 爱上自己的职业

- 敬业,最终受益的是自己 / 161
- 把本职工作做好 / 163
- 从敬业中找到幸福 / 166
- 敬业精神很重要 / 168
- 爱业,才能有所作为 / 170
- 主动工作,超越老板期待 / 173
- 勤奋实干才出成绩 / 176

第九章 团队有激情,企业有活力

- 带着热情去工作 / 181
- 热情是工作的动力 / 184
- 用100%的热情做1%的事情 / 186
- 拥有一颗热忱的心 / 189
- 激情让工作更有效率 / 191
- 以老板的心态工作 / 194

积极心态让工作更给力 / 197

第十章 忠诚比能力更重要

勤奋踏实,忠于工作 / 203

忠诚才能立身于职场 / 206

工资有值,忠诚无价 / 208

做个忠诚的员工 / 211

忠诚员工最受欢迎 / 214

严守工作秘密 / 216

跳槽,要三思后行 / 219

第十一章 善于学习,适应社会需要

主动学习,在升值中升职 / 225

积极进取,超越自己 / 228

培训是企业不可忽视的效益 / 230

用培训来提高工作热情 / 234

走出几个培训的误区 / 237

第十二章 珍惜工作,在责任中完善自我

工作,不仅仅是为了薪水 / 243

对工作负责就是对自己负责 / 245

全力以赴,尽职尽责 / 248

每天多做一点点 / 251

敢于承担责任 / 254

把公司的事当做自己的事 / 257

C第一章 Chapter1

每个人都要定个目标

管理者与团队成员共同建立目标,融团队目标与个人目标于一体,使个人目标与团队目标高度一致,可以大大提高团队的生产效率。

目标导向人生

管理大师德鲁克说：“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。因此，管理者应该通过目标对下级进行管理，使命和任务必须转化为目标。”

目标是一个人对于自己所期望成就的事业的真正决心。有什么样的目标，就会有什么样的人生。目标比幻想好得多，因为它可以实现。正如空气对于生命一样，目标对于成功也有绝对的必要。如果没有空气，没有人能够生存；如果没有目标，很难有人能够成功。只有树立清晰且长期的目标，并且一直在努力，成功才会越来越近。

那些在人生的旅程上毫无目标的人，很容易成为担忧、恐惧、麻烦、可怜的猎物，而这些正是懦弱的体现，它会像蓄意作恶那样导致失败、不幸福及空虚失落（尽管导致这种结局的方式有所不同），这是因为懦弱无法在能量进化的宇宙中找到适合自己生存的土壤。

工作中，每一名员工都应该树立自己的目标，而且要努力去实现它。这种目标，根据在当时具体境况中人的品质，它可能以一种精神理想的形式呈现，也可能是一个世界性的目标。然而，不管它是什么，我们都应该持之以恒地把他的思想力量集中在自己确定的目标上。我们应该让这一目标成为至高无上的职责，而且应该全力以赴地达到这一目标，不让自己思想漫游于异想天开的梦境中。这是通向自我克制及真正思想集中的康庄大道。

哪怕我们在实现目标的征途中遭遇了挫折与失败，但仍然能从中获取品质的力量，可以推动我们获得真正成功，而且这将在我们人生成

为未来力量与胜利的出发点。

哈佛大学曾经针对一群智力、学历等条件差不多的年轻人进行过一次关于目标对人生的影响的调查。调查结果显示：27%的人没有目标；60%的人目标模糊；10%的人有清晰但比较短期的目标；3%的人有清晰且长期的目标。25年后，哈佛大学再次对他们进行了跟踪调查，结果令人非常吃惊！那27%的人过得很不如意，工作不稳定，入不敷出，常常抱怨社会，抱怨政府，怨天尤人；那60%的人大部分生活在社会中下层，胸无大志，事业平平；那10%的人都是各专业、各领域的成功人士，生活在社会的中上层，事业有成；那3%的人全部成为了社会精英和行业领袖。

成功的人士都是善于规划自己的人生。他们知道自己要达成哪些目标，拟订好优先顺序，并拟订一个详细计划，所以，有人说：“没有计划，就是计划失败。”有计划、有目标的人，一天能当两天用，创造出几倍的价值。所以，我们做每一项工作都不但要有自己的目标计划。而且要分门别类、按时定量。目标计划一年的、一个学期的、一个季度的、一个月的、一周的、一天的。做事也是如此，要有目标计划，然后按其行事。切记，凡事要有计划，有了计划再行动，成功的机率大幅提升，只有行动，没有计划是失败的开始。

目标、对人生起着导向作用，你运用了什么目标，就会有怎样的人生。所以说，目标是前进的灯塔，计划是行动的方案。没有目标，所谓的计划就没有明确的方向，像无头的苍蝇只能是四处乱撞；没有计划，目标只是一句口号，空谈没有任何意义。那些没有领悟目标深远意义的人，应该把思想集中在完美无缺地履行自己的职责上面，哪怕自己的职责看起来多么的不起眼。只有这样，思想才能被汇集并集中起来，才能下定决心，才能积聚能量。倘若你下定了决心，又有了充裕的能量，任何远大的目标你都可以被实现。

人一旦定下自己的目标，就应当一个心思地朝着实现这一目标的方向前进，途中不能左顾右盼、见异思迁。怀疑与害怕应该被严格地清除掉，因为它们是消极因素，会瓦解我们的斗志，也会影响我们全力以赴地向目标前进的脚步。怀疑与害怕的思想会让人一事无成。它们总会导致失败。当怀疑与害怕潜入时，目标、精力、能量及一切坚强的思想都会受到严重冲击。我们愿意去做，是因为我们认识到我们能够做。怀疑与害怕是这种认识的大敌。如果我们纵容怀疑与害怕，不想方设法剔除它们，那么在人生道路上，我们迈出的每一步都要遭受挫折。征服怀疑与害怕的人，就等于征服了失败。

跟着团队目标走

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有抓到。一牧羊人看到此种情景停下来，讥笑猎狗说：“你们两个之间，小的反而跑得更快。”猎狗回答说：“你们不知道，我们的跑完全不同啊！我为了一餐而跑，它却为性命而跑的！”

这个寓言揭示了：兔子与猎狗做一样的事情，都拼命地跑步，然而，他们的目标是不一致的，其目标不一致，导致其动力也会不一样。在团队管理中，不同角色的成员的目标是不一致的。比如，项目主管直接面向客户，需要按照承诺，保质保量地按时完成项目目标。项目成员可能是打工者心态，我干一天你要支付我一天的工资，加班要给奖金，除此之外还能学到新知识技能就更好了。团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对团队的目标和期望值，会有很大的区别，这是一点也不奇怪的事情。好的团队领导善于捕捉成员间不同的心态，理解他们的需

求，帮助他们树立共同的奋斗目标。劲往一处使，使得团队的努力形成合力。每一个企业很有必要对自己的员工进行共同目标的教育，每一个员工都应该唤起对自己的岗位和公司的共同目标的重新认识。如果一个员工对自己的工作有强烈的共同目标，对自己的工作引以为荣，对自己的公司引以为荣，他必定会焕发出无比的工作热情。

在现代企业文化中，共同目标始终处于优先的地位，将共同目标看得至高无上。员工视共同目标为生命，任何有损企业共同目标的语言和行为都应该绝对禁止。同样，如果一个员工对自己的工作有足够的共同目标，对自己的工作引以为荣，对自己的公司引以为荣，他必定会焕发出无比的工作热情。可以说，共同目标是团队的灵魂。这样的训练和要求，会在无形中培养员工的共同目标。一个优秀的员工是不能不对自己的工作、对自己所效力的企业的共同目标有一个全面清楚的了解的。

如果一个员工没有共同目标，即使有千万种规章制度或要求，他可能也不会把自己的工作做到完美，他可能会对某些要求不理解，或说是多余而觉得厌倦、麻烦。成绩可以创造共同目标，共同目标可以让员工获得更大的成绩。一个没有共同目标的员工，能成为一个积极进取、自动自发的员工吗？如果不能认识到共同目标的重要性，不能认识到共同目标对员工自己、对员工的工作、对员工的公司意味着什么，又怎么能指望这样的员工去争取共同目标、创造共同目标呢？

事实上，只要我们尽职尽责，努力工作，工作同样会赋予我们以共同目标。我们工作的目的绝不仅仅是为了每月有一份不错的薪水，或者是为了有一份可以谋生的职业，我们还追求一种认同感、归宿感和成就感，而这一切都建立在共同目标的基础之上。员工的共同目标就是团队的目标。它是团队存在的理由，是团队运作的核心动力，关系到团队全体成员的利益，它能很好地鼓舞大家斗志，协调大家行动的关键因素。所以要建立高绩效的团队，首要的任务就是确立团队目标，让目标领航。

一般情况下，制定目标要遵循一个“黄金准则”，它主要包括几层意思：

一是目标一定要明确。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点，有很多团队不成功的重要原因往往是目标模棱两可，或者是没有将目标有效地传达给相关的成员。如“增强客户的意识”这句话描述的不明确。因为增强客户意识有许多具体做法。如减少客户投诉，使用规范礼貌的用语，采用规范的服务流程等等。目标描述不明确就没有办法进行评判、衡量，所以目标一定要明确。

二是比较容易衡量。如果对于制定的目标没有办法衡量，就无法判断该目标是否已经实现。如对化工操作工顶岗培训考试的标准由原来的80分提高到90分，低于90分的必须补考，补考仍不合格的分流到其他岗位。但并不是所有的目标都可以衡量，有时也会有例外，比如大方向性质的目标就难以衡量。

三是人们容易接受。制定目标时，人们总是希望越高越好，领导也有这种期待。但目标是要被下属接受并执行的。如果领导者利用一些行政手段，或者权力性的影响力一厢情愿地把自己的目标强压给下属，下属典型的反应就是心理和行为上的抗拒。“我可以接受，但是否能够实现这个目标，我可没有把握”。一旦这个目标无法实现的时候，下属就有理由推卸责任，“我早就说过这个目标肯定实现不了，但你坚持要压给我”。现在的员工知识层次、学历、素质都远远超过从前，面对目标的制定，要采取自下而上、自上而下相结合的方式，让下属来参与目标的制定，员工完成目标的积极性就要比强制性高得多。

四是要符合实际。制定的目标一定要根据客观条件，实事求是。有时会出现两种情形：一方面领导者乐观地估计了当前的形势，低估了实现目标所需要的条件，这些条件包括人力资源、硬件、系统信息等；另一方面，可能花了大量的时间、资源，甚至人力资本，最后确定的目标