

人人有激情 时时在状态

最好的团队建设术

团队没激情，你就干到死！

少走十年弯路 提高百倍效率

一个人完成卓越的工作并不难，难的是如何带出一个卓越的团队 郭俊龙◎编著





人人有激情 时时在状态

最好的团队建设术

郭俊龙 编著



时代出版传媒股份有限公司
安徽文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人人有激情 时时在状态: 最好的团队建设 / 郭俊龙编
著. —合肥: 安徽文艺出版社, 2014.11
ISBN 978-7-5396-5084-5

I. ①人… II. ①郭… 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 (2014) 第181912号

出 版 人: 朱寒冬
策 划: 高 欣 责任编辑: 岑 杰
装帧设计: 北京高高国际文化传媒有限责任公司

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 www.press-mart.com

安徽文艺出版社 www.awpub.com

地 址: 合肥市翡翠路1118号 邮政编码: 230071

营 销 部: (0551) 63533889

印 制: 北京时捷印刷有限公司 电话: (010) 51645685

开本: 710×1000 1/16 印张: 17.5 字数: 255千字

版次: 2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

定价: 35.00元

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换)

版权所有, 侵权必究

人人有激情，时时在状态

中国有句古话：滴水不成海，独木难成林。任何年代，个人的成功都离不开与他人的协作。而任何企业的成功，都离不开团队的力量。在兼并融合、追求双赢的今天，越来越多的管理者开始把心思花在如何构建一个优秀的团队上。

什么样的团队才算是卓越的？一个卓越的领袖，一套钢铁般的制度，合理又诱人的激励，分工明确的人员配置，说一不二的服从，贯彻到底的执行，这些要素缺一不可。

团队不只是将能人聚在一起，还要有一个融合构建的过程，这一过程就叫团队建设。团队建设并非是一初始工作，而应当是贯彻始终的。因为随着外界环境的变化，团队也应随时做出相应的调整。只有迅速、机动的团队才能在变化多端的市场环境下保持常胜不败。

马云曾说：“带团队，你得问自己，人为什么要跟着你混？一个员工离开，一定有很多原因，但其中有两最为重要：一是给的钱不够，让他感觉自己的付出与收入不对等。二是感觉跟着你混没有前途，看不到希望。”带团队，有效激励是重中之重，如果不能带动员工的激情，能人再多恐怕也只会“身在曹营心在汉”。能激发出员工潜力的上司，才是成功的领导者，管理者应当让团队同自己一起成长，如果压制员工的潜力，即便再优秀的领导者，也只会一个人活活累死。

中国上市出版公司时代出版传媒股份有限公司近年受到业内人士关注，不仅因为他们不俗的业绩，还因为他们在传统的出版行业内打造出一支颇具现代商业素质的优秀团队。“人人有激情，时时在状态”，这条标语，不仅仅是写在时代出版传媒股份有限公司办公大楼的墙上，更是敲在每个员工的心上，融入血液里，化在行动上。正如时代出版传媒股份有限公司董事长王亚非所言：“一个企业没有自己的文化，它就没有特色，没有共同价值观，就没有执行力，就不可能有创造力。”

比尔·盖茨在谈及团队建设时显露出少有的果敢：“管理者不要害怕员工离开。负面的员工不换掉，弊大于利，状态不好的员工不空出来，状态好的员工就无法进来。员工越换越优秀。”激情是关键时刻的潜能迸发，是攻坚克难的有力武器；状态是日复一日的恒心坚持，是再创新高的坚实保障。只有激情与状态并存，团队才能在积累阶段坚持不懈，才能在关键时刻冲锋陷阵。

团队的建设不止靠人，还要靠一套规范的制度和科学的管理机制。只有不断强化企业制度和规范管理，建立面向市场、面向绩效的业绩考核体系和奖惩激励机制，团队才能真正走上制度化、规范化、科学化的轨道。

带团队就是带激情，带团队就是带状态。作为管理者，不仅自己要有底气十足的雄心，还要带出团队成员的野心，只有当一群有野心、有激情的人聚在一起，这个团队才会具有生命力，才能发挥最强的战斗力，才能在短时间内冲出重围，立于不败之地。



目 录

第一章

团队的力量不可估量

- 2 团队不是“聚人”，而是“合力”
- 5 团队协作永远大于孤军奋战
- 7 团队合作才能共渡难关
- 9 “人人有激情，时时在状态”是“硬核”
- 12 兼并时代，懂得合作才能双赢
- 14 只有永远的利益，没有永远的对手
- 17 不能恶意攻击竞争对手

第二章

野心不灭，才能时刻保持激情

- 22 带团队就是带野心
- 24 给你的团队注入野心

- 26 野心有多大，未来就有多大
- 28 人人有激情，团队有力量
- 31 让激情延续到工作之外
- 33 你只是还没有全力以赴

第三章

适应力越强就能活得越久

- 36 市场艰险，唯有强者才能生存
- 38 团队取胜不靠运气靠战略
- 41 坚韧的团队才能扛过寒冬
- 43 改变自己不如适应市场
- 46 自我意识和自我监控
- 48 适者生存，越强越适应
- 51 你能把团队带向何方

第四章

制度才是真正的老板

- 54 纪律决定团队的凝聚力
- 56 第一制度必须是服从
- 58 给管理层“瘦身”
- 61 正本清源，避免管理错位
- 64 小制度也能有大成效
- 67 “老好人”带不出好团队
- 70 制度也可以是灵活的
- 73 令出必行是落实的开端

第五章

在团队中，责任有时胜于能力

76 责任感缔造团队精神

79 责任心是团队做大的基石

81 团队中的忠诚与智慧

85 推卸责任就淘汰出局

88 团队是要有所牺牲的

90 团队利益高于个人利益

92 视团队荣誉为生命

95 荣誉感是团队的“无形资产”

98 在外人面前不可说公司坏话

第六章

不懂带人，就只能一个人干到死

102 你具备领袖气质吗

105 领导者的内在权威与外在影响

107 有权力并不等于有权威

111 对团队成员应做到一视同仁

113 小胜凭智，大胜靠德

115 高姿态必须要有高要求

118 领导凡事要以身作则

120 领导者用实力说话

123 宽容大度才能让众心归一

125 接纳团队中个性各异的成员

127 能容人才能让团队更为丰富

第七章

搞定团队就是搞定人

- 132 让每个团队成员都是主人翁
- 135 用培训来加长团队的“短板”
- 138 倾斜你的“长板”，让优势最大化
- 141 既要有制度又要讲人情
- 143 如何留住好人才
- 145 不会用人，再多能人也白搭
- 147 小心队伍中的“螃蟹”
- 149 培养习惯的力量
- 151 明确责任与问责
- 153 不患寡而患不均
- 155 管理团队，以人为本

第八章

执行不到位，团队就是“空城”

- 158 执行速度是团队的一大考验
- 160 以最短的时间做最有效的事
- 163 没有协作的团队只是一盘散沙
- 166 在工作中，结果永远比过程重要
- 170 第一次就把事情做对
- 172 如何将团队的效率提升到最大值

第九章

有效激励，平庸团队也能变成无敌之师

- 176 老板和员工不是对立面
- 178 保护团队成员的热情
- 180 赐予他野心
- 182 建立科学而诱人的奖励机制
- 184 惩罚也是必不可少的一环
- 186 利益激励是“硬办法”
- 188 大胆授权会有意外收获
- 190 对好胜的人激起他的挑战欲

第十章

沟通让团队“活”起来

- 194 善于沟通让“死水”变“活水”
- 198 沟通是团队的软实力
- 200 团队的三种类型
- 204 沟通的氛围要靠主动创造
- 207 建立尽可能完善的沟通制度
- 210 身在团队，别太计较个人得失
- 213 团队中的沟通术
- 216 管理沟通要恩威并用
- 220 左手掌权，右手放权

第十一章

赶走垃圾情绪，让团队人人在状态

- 224 错就错了，不找任何借口
- 226 大胆面对风险
- 228 怪罪他人是最愚蠢的行为
- 231 问题不怕难，越怕就越难
- 234 别让一句抱怨毁了你所有辛苦
- 237 把混乱的事情规范化
- 241 带着怒气工作会使结果更糟
- 245 吃苦受累，不等于升职加薪

第十二章

工作之中无小事

- 250 大事不常有，小事见功底
- 253 把每件小事做好就是大才
- 256 搞定“百密一疏”，团队无懈可击
- 258 把工作细化，也是一种创新
- 261 当一切过于顺利，就该提高警惕
- 264 兔子的启示
- 266 能做到100%就绝不做到99%



第一章

团队的力量不可估量

个人的成功离不开跟别人的合作，每一位成功者最爱说的一句话是“我能有今天，离不开大家的支持，成绩应归功于大家。”这是自谦之语，同时也道出了成功的一条秘诀，生活中需要合作的事情太多太多，让我们牢牢记住这句话：“合作就是力量”。

**人人有激情
时时在状态**

最好的团队建设术

团队不是“聚人”，而是“合力”

一个由六匹狼临时组成的团队，它们的目标是麝香牛群。狼群驱赶着牛群往高地平台上奔逃，当这群麝香牛到达高地顶端时，突然，狼群开始总攻。

最西边的两条大狼在一条白脖白胸狼王的率领下，闪电般地冲向靠近麝香牛群的一个突出山包。在高原中嗖嗖飞奔的狼群，像几十枚破浪高速潜行的鱼雷，运载着最锋利、最刺心刺胆的狼牙和狼的目光，向麝香牛群冲去。显然这是三面包围线的最后一个缺口。抢占了这个山包，包围圈就形成了。这一组狼的突然行动，就像发出三枚全线出击的信号弹。憋足劲的狼群从草丛中一跃而起，从东、西、北三面向麝香牛群猛冲。

正当这群麝香牛四处惊慌奔逃之际，六只狼在一刹那间，每一只狼都变得非常有冲劲，疯狂地扑向那些虚弱且无法受保护的麝香牛，一只狼紧跟在后面，另一只狼在前头，其他的狼来到空地。此时麝香牛见到狼群，大部分的麝香牛早已灵魂出窍了。许多麝香牛竟然站在原地发抖，有的居然双膝一跪栽倒在地上，搏斗迅速地结束。

狼与狼之间的默契配合成为狼成功的决定性因素。几只分散的狼在捕猎中变成一个合作、有力量、团结的团队，他们都知道自己必须执行的部分，不管做任何事情，它们总能依靠团体的力量去完成。团队所产生的力量也是巨大的。一个人要想在社会上有所作为，他一定要认识到群体力量的重要性，而且要学会如何利用群体的力量，这样，狼就能与山中之王老虎抗衡。

一只蚂蚁的力量和人的力量相比，两者自是不可同日而语，但一群蚂

蚁集聚在一起的力量，却可以让人类为之肃然起敬。

有人曾见过如此惊人的一幕：野火突然烧起来，包围圈逐渐缩小。巢穴外，众多蚂蚁迅速地背向里，腿朝外，一个抱一个，一层叠一层，集聚成一团，犹如一个黑球。在熊熊大火中，亿万条蚁腿组成了行进的轮子，沿着山脊滚动，逃离火海。不时传出的“噼叭”爆裂声，是最外层的蚂蚁在用自己的躯体为蚁团铺就一条生路。黑乎乎的“球团”逃出火圈后，体积已变得很小。活着的蚂蚁迅速散开，重新寻找巢穴。

企业强大的竞争优势不仅仅在于员工个人能力的卓越，更重要的一点体现在团队合作力量的强大。

俗话说，单人不成阵，独木不成林。个人的力量总是有限的，当工作远远超出个人能力或精力的承受范围时，则需依靠团队的力量，才能最终达成目标。

据统计，诺贝尔获奖项目中，因协作获奖的占2/3以上。在诺贝尔奖设立的前25年，合作奖占41%，而现在已跃居到80%。由此可见，合作可以产生1+1>2的倍增效果。

什么是团队？关于团队的定义有很多。管理学家罗宾斯认为：团队就是由两个或者两个以上相互作用、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。

在一档谈话节目中，盛大网络董事长兼CEO陈天桥说出了自己成功的关键，那就是团队。创业时就组建的团队，共有5个人，时至今日，一个都不少。陈天桥坦承：如果没有团队，只凭个人的力量，纵使自己表现得再完美，也难以创造很高的价值，盛大也不会走到今天。

一个由相互联系、相互合作的若干部分而组成的整体，经过优化设计之后，整体力量是能够大于部分力量之和，产生1+1>2的效果。

分工合作正在逐渐成为一种企业中工作方式的潮流，同时也被更多的管理者所提倡，如果我们能把容易的事情变得简单，把简单的事情变得更简单，我们做事的效率就会倍增。合作，就是简单化、专业化、标准化的一个关键，世界正逐步向简单化、专业化、标准化方向发展，于是合作的

方式就顺理成章地成为了这个时代的产物。

一个人如果可以引导其他人合作以及从事有效的团队工作，或者鼓舞其他人，使他们变得更为活跃，那么，这个人的活动能力并不亚于以更直接的方式提供有效服务的人。在工商企业中，有些人具有极高的能力，能够鼓舞并指挥他属下所有的人员获得比在没有这种指挥影响力之下更大的成就。众所周知，卡耐基很能干地指挥他个人的一些幕僚人员，因而使得这些幕僚人员当中的许多人也成为富翁。每位销售经理、军事领袖以及各行各业的领导者，都了解“共同谅解及合作精神的必要性。要想获得成功，必须拥有这种精神。这种和谐的大众精神，经由自动或强制的纪律而获得。在这种情况下，个人的思想将被融合成为一种“智囊团”，这表示个人的思想受到修正，彼此的思想合二为一。造成这种融合过程的方法很多，就如同将个人置身于各种行业的领导地位，每一位领袖各有自己协调追随者思想的方法。有人使用强迫的方法，有人使用说服的方式，有人则使用惩罚或奖赏的手段，他们的目的是为了减少某一团体中的个人思想，使它们全部融合成为一个单一的想法。读者不必深入政治、商业或财务中研究，就可以找出各自的领袖在个人思想融合成为一个集体思想的过程中所使用的技巧。

就算再伟大的球星，离开了集体的配合，单枪匹马，也是无法赢得比赛的；一支团结的球队才能成为一个有机的整体，才能在比赛时密切合作，赢得最终的胜利。

团队协作永远大于孤军奋战

在现代公司中，团队的命运和利益包含了每一个成员的命运和利益，没有一个人可以使自己的利益与团队相脱节，也没有人可以单凭一己之力去完成一项有规模的任务。

然而，尽管大多数人都懂得团队协作能带来诸多好处，但团队成员之间的协作远非人们希望的那样简单。因此，我们便能看到一些业务精英，仗着自己比别人优秀，或者合作时不积极，总倾向于一个人孤军奋战，然后拼死拼活，也未做出多大成就。其实他完全可以借助其他人的力量来使自己更优秀。

你若孤军奋战，即使影响不到别人，也不会对自己有多大益处。何况在工作过程中，与他人和谐相处、密切合作是一个优秀雇员所应具备的必不可少的素质之一，越来越多的公司把是否具有团队协作精神作为甄选员工的重要标准。团队协作不是一句空话，一个懂得协作、善于协作的员工，是推动工作前进的极好的润滑剂。工作能力强，具有团队协作精神的员工是公司高薪聘请的对象。而一个不肯合作的“刺头”，势必会被公司当作木桶最短的一块木板剔除掉。

据有关专家对职场人员流动情况的研究表明，大多数人是因为不善与人相处而离开公司的，这一原因超过其他任何一种原因。因此，现在一些大公司招聘人才时，十分注重人才的团队精神，他们认为一个人是否能和他人相处和相互协作，要比他个人的能力重要得多。

有一家著名的公司招聘高层管理人员，有9名优秀应聘者过关斩将，从众多应聘者中脱颖而出，老总看过这9个人详细的资料和初试成绩后，

相当满意。但此次招聘只能录取3个人，最后由老总拍板定夺。

所以最后又加了一道测试：老总把这9个人随机分成甲、乙、丙三组，指定甲组的3个人去调查本市婴儿用品市场，乙组的3个人调查妇女用品市场，丙组的3个人调查老年人用品市场。老总解释说：“为避免大家盲目开展调查，我已经叫秘书准备了一份相关资料，走的时候自己到秘书那里去取！”

到了规定日期，9个人都把自己的市场分析报告送到了老总那里。老总看完后，站起身来，走向丙组的3个人，向他们祝贺道：“恭喜3位，你们已经被本公司录取了！”老总看着大家疑惑的表情，呵呵一笑，说：“请大家打开我叫秘书给你们资料，互相看看。”

原来，每个人得到的资料都不一样，甲组的3个人得到的分别是本市婴儿用品市场过去、现在和将来的分析，其他两组的也类似。老总说：“丙组的3个人很聪明，互相借用了对方的资料，补全了自己的分析报告。而甲、乙两组的六个人却分别行事，抛开队友，自己做自己的。我出这样一个题目，其实最主要的目的，是想看看大家的团队合作意识。甲、乙两组失败的原因在于，他们没有合作，忽视了队友的存在！要知道，团队合作精神是现代企业成功的保障！”

虽然每一位老板都希望自己的员工精明强干，能独当一面，但个人的表现优秀并不一定就能被老板委以重任。老板重视的是整体效应，即“一花独放不是春，百花齐放春满园”。你如果像一只发现了远处有一片鲜花的蜜蜂那样，不肯将花源告诉你的同伴，只顾自己采花，那么，你酿的蜜再多，也多不过一群蜜蜂酿的蜜！

一个人的表现再突出，如果忽略了和团队的整体合作，或者根本就不能或不屑与团队合作，从长远角度来讲，既不会为团队带来持久效益，个人价值的实现也必将遥遥无期。

其实，要做一个成功的事业跋涉者，保证你事业有成的诀窍之一，便是让与你共事的人喜欢你、欣赏你。同时，你也只有在团队成员的帮助下，才能最大限度地发挥自己的才能，并成为团队中举足轻重的成员。