

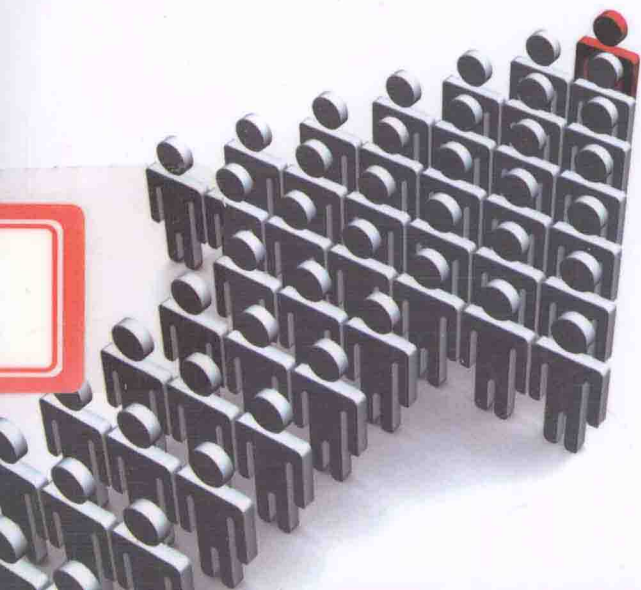
# 赢在团队

小成功靠个人，大成功靠团队。

吴少华◎编著

## 打造一流员工团队

一滴水只有放进大海里才永远不会干涸，一个人只有把自己和团队融合在一起的时候才最有力量。那些叱咤职场的企业家之所以能引领企业做强做大，成就瞩目，关键在于拥有一流的员工团队。



中国言实出版社

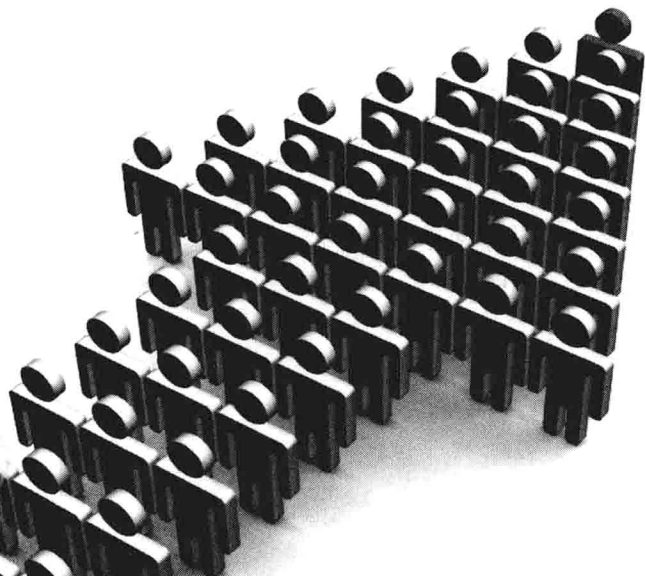
# 赢在团队

小成功靠个人，大成功靠团队。

吴少华◎编著

## 打造一流员工团队

一滴水只有放进大海里才永远不会干涸，一个人只有把自己和团队融合在一起的时候才最有力量。  
那些叱咤职场的企业家之所以能引领企业做强做大，成就瞩目，关键在于拥有一流的员工团队。



中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

赢在团队:打造一流员工团队/吴少华编著.

—北京:中国言实出版社,2012.1

ISBN 978-7-80250-685-5

I. ①赢…

II. ①吴…

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 237921 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924735(邮 购)

64924880(总编室) 64914138(四编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京绿谷春印刷有限公司

版 次 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 14 印张

字 数 175 千字

定 价 32.00 元 ISBN 978-7-80250-685-5/F·382

P R E F A C E

## 前言

随着社会的发展与科技的进步,在现今分工越来越细、竞争激烈的环境中,人们早就意识到一个人的能力再强,也是难以达成发展目标。毫不夸张地说,现今的时代是一个依靠团队制胜的时代。

事实上,现今那些获得成功的人之所以能拥有令人瞩目的成就,其中最大的秘密是在于此。也正是因为如此,我们越来越重视团队的建设,都希望能打造出一支一流的团队。

然而令人遗憾的是,不管我们怎么努力,总是会遇到这样那样的问题,诸如难以找到优秀的人才;好不容易找到个自认为不错的人却难以安心工作;团队成员缺乏协作精神,经常性地闹矛盾,等等。可以这么说,在团队建设过程中我们总是会遇到类似这样的问题,并让我们疲惫不堪,不由得发出这样的感慨:“难!要想管理好一个团队真的很难,就更别说要打造一支一流的团队啦!”

想管理好一支团队,打造出一支一流的团队,确实不是件容易的事。但是,在现今的时代背景中,我们要想做出一番事业,获得一定的成就,就必须拥有一支具有超强战斗力的团队。

那么怎么样才能做到呢?难道说要建设好一支优秀的团队真的就像我们大多数人所认为的那样难吗?如果真的是那样的话,为什么会有像微软、联想等优秀的企业团队存在呢?其实,在这个世界上并没有真正无法办到的事,只不过在很多时候,我们少了一点勇气以及缺少了正确的方法与技巧罢了。

《赢在团队:打造一流员工团队》的编写目的便在于此。笔者在编撰本书的过程中,以团队建设中的关键点以及常见的问题为出发点,理论联

## 赢在团队：打造一流员工团队

Yingzai tuandui dazao yiliu yuangong tuandui

系实际,进行深入浅出的分析,不仅仅让我们进一步知道团队在现今社会中的巨大作用,同样也让我们知道了真正的问题出在哪儿,并总结了那些成功团队的经验,让我们能够走出团队建设中的误区,进而打造出一支一流的员工团队。



## 第一章 做足选人用人的功课，优化团队的人力资源结构

人是团队的根本，团队成员的个人素质直接决定了团队的整体素质。要想将自己的团队打造成一支一流的团队，团队的领导者、管理者首先要做的就是为自己的团队找到更多的优秀人才。

1. 走出第一印象怪圈，才能发现真正的人才 /2
2. 设定标准，为团队找到合适的人才 /5
3. 遵循择优录用的用人标准 /10
4. 量才而用，让合适的人做合适的事 /15
5. 设法留住团队中的优秀人才 /17

## 第二章 制定明确的发展目标，形成团队积极向上的动力

目标就是方向，它事关整个团队及其所有成员的利益。一个团队只有目标明确，才能有前进的方向和动力，才能提高团队成员的积极性和主动性，充分调动团队成员的才能，并推动他们自觉克服一切困难，一起努力达到目标。

1. 没有明确的目标，就难有团队的发展壮大 /24
2. 制定团队目标必须遵循的原则 /27
3. 学会正确的评估，才能将目标落到实处 /30
4. 求同存异，让团队成员共同承担团队目标 /34

### 第三章 设立完善的规章制度，确保团队良好的运行秩序

制度化是公司发展、成熟的过程，也是整个团队规范化、有序化的变迁过程。规范化和制度化相加，才可能造就一支优秀的团队，才能使团队成员的行为朝着团队期望的方向发展。

1. 没有规章制度就没有团队的发展 /42
2. 如何制定有效的规章制度 /45
3. 制度面前，永远没有特殊化 /48
4. 领导者更应带头遵守制度 /52

### 第四章 投入真挚的情感关怀，让成员拥有强烈的归属感

无论团队的成员怎么优秀，要想真正地将团队做强做大，就必须增强团队成员的归属感，让团队的成员融入团队之中，将团队的事当成是自己的事来做。那么，怎样才能做到这一点呢？

1. 尊重员工，把员工看作是合作伙伴 /58
2. 用心关爱自己的团队成员 /62
3. 注重对员工的感情投资 /66
4. 从细节入手，为员工营造家的氛围 /70
5. 为感到沮丧的员工注入信心 /74
6. 正确妥善处理效率低下的员工 /77

### 第五章 运用灵活的激励手段，激活团队成员的工作潜能

要想让团队发挥最大的优势，就要为员工注入工作的动力，不断激励他们，使他们提高工作热情。这就要求团队的管理者恰当地对员工进行激励，这样才能保证团队在运营中不断创新，不断提升竞争力，在残酷的竞争中后来居上，从优秀走向卓越，成为一支真正一流的团队。



1. 有效地激励从深入了解开始 /84
2. 激励方式应因人而异 /87
3. 始终给予下属足够的信任 /90
4. 妙用赞美的“魔棒” /94
5. 尊重个性即是保护创造性 /97

## 第六章 注重成员的培训学习，不断提升团队的竞争能力

培训学习能满足人才自我挑战和发展的需要，是扩展人才价值、提高组织绩效的有效手段。团队的领导者或管理者要想提升团队的整体实力就必须注重团队成员的培训学习。

1. 记住，学习力就是竞争力 /102
2. 建立完善的培训机制 /105
3. 鼓励团队成员自我培训 /109
4. 把团队建设成学习型组织 /112

## 第七章 把握有效的沟通技巧，营造轻松和谐的团队氛围

团队是由不同的人组成的，这就导致了在团队的经营管理和日常事务中，常常会发生一些摩擦、冲突、矛盾、误解等，如果不能有效地解决，势必会影响到团队的气氛和士气，使企业难以形成凝聚力。而在这个时候，注重沟通，把握有效的沟通技巧，就能有效地解决这些问题，从而营造出轻松和谐的团队氛围。

1. 没有沟通就没有协助 /118
2. 主动走进团队成员的内心世界 /122
3. 你一定要知道的沟通障碍 /126
4. 记住，倾听比诉说更重要 /129



## 第八章 化解团队内部冲突，形成和谐统一的整体合力

任何一个团队要想在竞争激烈的市场中长久地生存下去，就必须有一个和谐的内部环境。然而有人的地方就会有矛盾冲突，作为团队的管理者，只有妥善地化解团队内部冲突，才能形成和谐统一的整体合力，进而提升团队的整体战斗力。

1. 鼓励员工把不满说出来 /136
2. 把员工的抱怨当作大事来处理 /139
3. 谨慎对待下属的“小报告” /142
4. 摆正自我位置，妥善地处理员工间的分歧 /146
5. 提前防范，将矛盾消灭在萌芽阶段 /151

## 第九章 导入良性竞争机制，提升团队整体的活力

在管理领域，有一个著名的耶基斯和多德林法则。该法则认为，工作压力与工作绩效之间有着一定的联系，刺激力的最佳水平能使业绩达到顶峰状态。所谓刺激力的最佳水平，就是适度的良性压力。

1. 增强团队成员的危机意识 /158
2. 良性施压，“逼”员工进步 /161
3. 有效地引入竞争机制 /164
4. 激起团队成员的挑战欲望 /168

## 第十章 塑造独特团队文化，不断提升成员的团队精神

据一项调查研究表明：世界 500 强企业成功的根本原因就在于他们善于给企业文化注入活力。而美国另一位权威学者甚至大胆预言：企业文化在未来十年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。

1. 注重团队的思想道德建设 /176

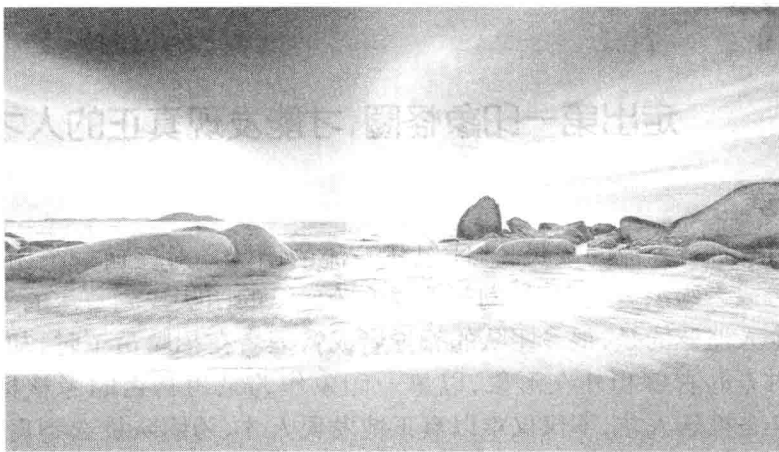


2. 强化团队成员的使命感 /180
3. 营造坦诚相待的团队氛围 /183
4. 打造让员工认同的团队文化 /187
5. 推崇激情化的人性管理 /190

## 第十一章 注重自身素质修炼，做一名卓越的团队领导者

团队的领导者是整个团队的灵魂，他的领导魅力直接影响着团队的凝聚力和战斗力。因此，在建设团队时，团队的领导者除了对团队成员提出要求外，还应当积极地修炼自身的素质与管理能力，用自身的影响力去影响团队成员，让团队的实力得到进一步提升。

1. 以身作则，为部属做出榜样 /196
2. 抓大放小，敢于授权 /200
3. 学会“情绪管理”，理智面对矛盾冲突 /205
4. 变“管理者”为“指导者” /209



## 第一章 做足选人用人的功课,优化团队的人力资源结构

人是团队的根本,团队成员的个人素质直接决定了团队的整体素质。要想将自己的团队打造成一支一流的团队,团队的领导者、管理者首先要做的就是为自己的团队找到更多的优秀人才。



1

## 走出第一印象怪圈，才能发现真正的人才

只有拥有一流的成员，才能组建一流的团队。对任何一个团队的管理者或者组织者而言，他们都希望能为自己的团队找到一流的人才。然而令人遗憾的是，很多团队的领导者或管理者在招聘员工时，却过于强调对方的衣着和外在形象，以第一印象作为录用与否的考核标准。像这样去挑选人才，不仅仅难以真正地发现人才、为团队挑选到真正的人才，有时候还可能将不适合的人放在不适合的位置，直接影响到团队的发展。

某公司招聘员工，信息发布出去没多久，便来了很多的应征者。面对这么多的应征者，负责招聘的领导眼睛都看花了，不知道该选择谁才好。他考虑了很久，选择了其中一个长得很漂亮的女孩子。

就这样，这个美女到公司来上班了。说实话，这位美女除了人长得漂亮些外，并没有什么工作能力，连一些简单的工作也常常会出纰漏。即便如此，领导者或管理者却仍然对她不错。更想不到的是，她在这家公司工作还没半年，也没做出什么特殊成绩，竟然被提升为一个部门的主管。

按理来说，这位美女没什么能力，但是得到如此的重用，也该努力地学习，提升自我的工作能力吧！没想到的是，她压根儿就没这么想，依旧依靠美丽的资本周旋。

可是，这位美女的能力真的是太差了，在她的领导管理下整个部门变得一片混乱，许多原本优秀的员工在极其不满的状态下辞职而去。就这样一个原本还算可以的团队就被这个美丽的



女人给搅得一塌糊涂。

在挑选团队成员时,很多的领导者或管理者就像上面事例中的那位领导一样,太过于注重应征者的外貌,而忽略了对方的实际能力。事实上,一个人实际的才能并非相貌所能替代,“沉鱼落雁”在缺乏文化知识的背景下,只不过是装饰用的花瓶而已。在一个团队中,如果让这样的人占据较为重要的位置,势必会阻碍整个团队的发展。

那么,团队的领导者或管理者在招募、挑选团队的成员时,怎样才能找到合适的人才呢? 以下就是应注意的几点:

### 》》》》 排除自我

在招聘员工时,领导者或管理者千万不要以自己的好恶为标准来识别、评价人才。领导者或管理者如果以自我为中心,把自己的心态投射到别人身上,认为自己喜欢的别人也喜欢,自己讨厌的别人也讨厌,认为自己的看法就是别人的看法,那就大错特错了。

还有就是,一些领导者或管理者识别人才、选拔人才时不由自主地倾向于选择那些和自己类似的人。例如:性格耿直的领导者或管理者常选拔性格耿直的人;性格内向、作风沉稳的领导者或管理者常常认为性格内向、作风沉稳的人最能干,最值得信赖。长此下去,团队成员的年龄结构、知识结构、气质结构、专业结构会很不合理,直接影响到管理效能的提升。

那么,管理者怎样才能从这一误区中走出呢? 最好的方法是,管理者要多倾听团队成员的意见,并按照一定的程序办事。在选拔高层人员时,更应如此。

### 》》》》 全面客观

俗话说得好:“画人画虎难画骨。”团队的领导者或管理者在寻找团队成员时,虽然很想对对方有着较好的了解,但是要做到这一点却不是件容易的事,有时会出现失误。这主要是因为领导者或管理者深受主观偏见的影响,不能全面地审视人才。

领导者或管理者的这种主观偏见,有时自己能察觉到,有时则察觉不到。例如:一些领导者或管理者过分地依赖经验,用自己的经验去发现人才、选拔人才。他们听不进别人的意见,接受不了新生事物,而且视野很

小,看到的多是原来的人才或者是以前的朋友,新人则很难被他们看中选用。

因此,领导者或管理者要更好地为自己的团队挑选到优秀的人才,就必须有意识地排除上面所说的几种常见的主观偏见,在评价人才时,一定要做到全面审视,不能只看一时一事,以偏概全。

### 》》》》 排除刻板印象

在这儿所说的刻板印象,指的是在未见对方时就形成的一种不易改变的印象。在挑选团队成员时,有许多的领导者或管理者常常会受到这种刻板印象的影响,以至于与优秀的人才擦肩而过。

例如,有的领导者或管理者认为女性不可能担当重任,这就是他对女性的刻板印象造成的。女性不如男性能干,在他头脑里已形成了根深蒂固的偏见,而且这种偏见很难改变。

除了对性别的刻板印象,还有对年龄的刻板印象。如认为年轻人不稳重,嘴上没毛,办事不牢;认为年纪大的人思想保守等等。其实年轻人不一定不稳重,他们很多人是很老练的;年纪大的人也不一定思想保守,他们很多人思想是很前卫的。有时,地域造成的刻板印象也很明显。

另外,还有的领导者或管理者认为性格内向的就一定老实听话,就一定深思熟虑,认为性格外向的就风风火火,好惹乱子,难以管理等等。

其实,这都是偏见,是由刻板印象造成的。那么,如何克服这种印象的影响呢?这就要求领导者或管理者少一点先入为主的偏见,多看多听,让事实说话。

### 》》》》 见其长也要见其短

“尺有所短,寸有所长。”优秀的领导者或管理者,在挑选团队成员时,既要善于发现对方的优点,同样也应注意对方的不足。只有这样,才能对人才有一个全面的认知,才能把人才放在合适的位置上。可惜的是,在现实之中,有些领导者或管理者总是会对此有所忽略,不是把人才的某一长处看成优点,掩盖了其缺点和不足;就是把对象的某一劣势变成弱点,掩盖住了其他优势和长处。无疑,领导者或管理者的这种做法,会给团队的发展带来负面的影响。下面的事例就能很好地说明这一点。



在某企业,有位领导发现一个年轻的科技人员专业基础知识扎实,有一股钻劲拼劲,开发出了新产品,就很快给予晋升。但遗憾的是这位年轻人在新的工作岗位上工作起来很吃力,成绩也不怎么样,原因何在呢?原来,这个年轻人技术上有一套,但搞管理不行,协调人际关系方面也不是优势所在。那位领导只看到他技术过硬这一亮点,就认为他一好百好,觉得他其他方面也可以,于是提拔他当了主管。

从上述的事例中,我们可以看出:要想真正地发现人才,把人才放在合适的位置上,切不可像上面的那位领导,只看到对方的一个优点就认为对方处处都好,或者是发现对方有一两点缺点时则认为对方一无是处。

### 【团队箴言】

世界上不缺少美,缺少的是发现美的眼睛。同理,世界上不缺少人才,只是缺少发现人才的伯乐。作为团队的领导者或管理者,只要用心留意,就能为团队找到一流的人才,从而为打造一流的团队奠定坚实的人才基础。



2

## 设定标准,为团队找到合适的人才

常常听到一些团队的领导者或管理者强调,他们需要的是最优秀的人才,但是这个世界上没有绝对的最优秀的人才。即便是他们能找到这样的人才也不一定能建设出一支一流的团队。

其实,同那些具有敏锐的观察力、独特的见解、创新的理念、挑战卓越的勇气、非凡的执行能力和善于沟通的领导能力的人才相比,那些能够认同团队的价值观,接受团队文化,具备团队所需要的工作能力和专业技能,自律守纪,具备良好的沟通能力、合作精神和学习热情并能够完成各项工作的人,才是团队最需要的人。

为什么这么说呢？

因为，任何一个团队都是由不同类型的人组成的，团队成员之间应互补与协作。也就是说，要打造一支一流的团队，团队的领导者或管理者所要寻找的并不是最优秀的人才，而是应当找到适合于自己团队的人才，并且做到知人善用，把合适的人放到合适的位置上。

事实证明，成功的团队，其管理者都在选人用人时做到了这一点。在这方面，唐太宗为我们上了一堂生动的课：

唐太宗在选人用人上采取因职择人，量才而用的原则。他了解每个大臣的长短处，把他们任用到最合适的位置上去。他曾点评众臣说：“长孙无忌善避嫌疑，对待事物反应敏锐，决断事理，古人不及；而带兵攻战，就不是他的长处了。高士廉涉猎古今，心术明达，临难不改其节，当官无朋党，是其优点，但缺乏的是不能直言进谏。唐俭言辞犀利敏捷，善解人意。杨师道品行纯和，严于律己，但性格却有些懦弱，缓急不可得力。岑文本性敦厚，很有文采，引经据典，无人能及。马周见事敏速，性格忠贞，品论人物，直道而言，治理政事，多能称意……”

在了解了这些大臣的优缺点后，唐太宗做到了知人善用：高士廉公正无私，不结朋党，唐太宗便任其为礼部尚书；岑文本于文章，供职于中书省；杨师道平和忠诚，被奉为侍中，随侍左右；刘洎秉性贤贞，热心公益之事，即授工部尚书；马周治吏颇有心得，才堪大用，遂破格提拔，十多年间，从一介布衣提升至宰相；魏征以其性直充当诤谏之臣；李靖以其骁勇执掌军事。唐太宗的人事安排非常恰当，即使有人没有被授予职务，也毫无怨言，认为该位置上的官员的相关能力的确比自己强。

唐太宗手下的名臣并不是什么绝对最优秀的人才，同样在某些方面有着不足之处，但是唐太宗并没有因此而弃他们不用，而是根据他们的特长将他们放在合适的位置，将他们个人的特长发挥出来，终于开创了以后贞观之治的繁荣局面。

团队的用人同样也是如此。只有把人才用到合适的地方，放在合适的岗位上，才能将人才与职位、与工作匹配，才能使人才的价值达到最大化。当我们在看完古人的事例后，把目光放到现今的企业上，来看看下面





这家公司是怎么做的吧。

有个叫做吴越的人,通过多年的打拼终于创建了属于自己的公司。然而,公司成立不久便因管理不善而负债累累。当时,他的公司平均每月亏损约10万元,而银行还有100多万元的贷款。

为了改变这一现状,吴越苦苦地支撑着,后来他委托猎头公司从别处高薪挖到了一名人才,并根据他的能力将其放在了经理的位置上。吴越期待着新的经理能有一些新的战略。和其他卓越公司的领导人一样,这位新经理认为,要想摆脱团队的困境,首先要解决“人”的问题。他告诉吴越,“只有先把恰当的人安排在合适的位置,企业才能健康有序地发展,否则的话一切免谈”。

吴越根据新经理的建议对公司团队的人事安排进行了调整,将恰当的人安排到该去的位置,此后,这名经理便开始了他的工作,将注意力完全放在“做什么”的问题上。他和他的团队最终把吴越的公司由每月亏损10万变成了每月盈利40万。

吴越的企业为什么会出现这种情况呢?是缺少人才吗?事实上,他的团队并不缺乏人才,而是缺乏对人才的恰当使用。在我们的身边,很多团队难以得到较好的发展,就是因为如此。

从上面的叙述中,我们进一步知道了,要想打造一流的团队,片面地追求优秀人才是远远不够的,还需要团队的领导者或管理者能够做到知人善用,将人才放到合适的位置。因为,当一个人处于真正适合他的位置上时,才能发挥出最大的潜力,像这样的人才是团队最需要的人。

那么,作为团队的领导者或管理者如果想要将团队打造成一流的团队,在招募、挑选成员时,应该怎么做呢?我们最好能以下几个方面进行考虑。

### 》》》》 设定选人门槛的高度

虽说每一个团队的领导者或管理者都知道人才的重要性,都希望能够为自己的团队找到合适的人才。但是,他们却总是在埋怨,说什么人才太少,难以真正地找到合适的人才。真的是这样吗?其实,并不是人才缺