

团队打天下 管理定江山

||||| 打造团队、制度管理、战略执行、高效、务实、创新，一个都不能少！ |||||

TUANDUI GUANLI

小老板做大靠团队 大老板做强靠管理

少走弯路，提高效率，微软、苹果、松下、三星……
全球500强企业都在运用的管理法则！

王 剑◎著

恶虎招架不住群狼，企业的成功靠团队，而不是靠个人。
将帅无能累死三军，世界上每100家破产倒闭的大企业中，
85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。
不懂带人，不会管理，要么你自己累到死，要么你的企业就会倒闭！

台海出版社

||||| 打造团队、制度管理、战略执行、高效、务实、创新，一个都不能少！ |||||

团队打天下 管理定江山

TUANDUI GUANLI

小老板做大靠团队 大老板做强靠管理

少走弯路，提高效率，微软、苹果、松下、三星……
全球500强企业都在用的管理法则！

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队打天下,管理定江山 / 王剑著. - 北京:
台海出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5168 - 0269 - 4

I. ①团… II. ①王… III. ①企业管理 - 通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 201753 号

团队打天下, 管理定江山

著 者: 王 剑

责任编辑: 王 萍

装帧设计: 天下书装

版式设计: 刘 栓

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码: 100021

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购) 010 - 64010206 (编辑室)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京建泰印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 200 千字 印 张: 19

版 次: 2013 年 10 月第 1 版 印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 0269 - 4

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究



前言

PREFACE

曾经有这样一个故事：一位智者和他的徒弟正漫步于河边，智者问徒弟：“怎样才能使一滴水永不干涸？”徒弟大惑，答道：“将它托入掌心。”师父笑曰：“非也，非也！将它投入大海之中。”

一滴水只有融入大海中才不会干涸，一个人只有融入团队中才能更好地成就自我。总览古今中外，数之不尽的成功故事都在向世界证明：团队的力量是无穷的。俗话说：“单人不成阵，独木难成林”、“一个好汉三个帮”、“红花还需绿叶扶”……一个英雄如果没有团队的支持，即使他本领再大，也无法创造历史。

同样，一个企业家或管理者如果没有团队精神，不懂得团结协作，不善于激发团队的凝聚力，那么在现代残酷的市场环境中，就会失去竞争力。要知道，单个人的力量相对于一个团队而言显得太有限了，缺乏团队意识的群体不过是一盘散沙。因此，要想打下企业的一片江山，就要依靠团队的力量。

30多年前，当沃尔沃、丰田等公司将团队精神引入企业生产经营过程中时，我国的团队精神管理思想才初见诸报端。记得有一个外国人说过：“做同一件事时，中国人的情况是一个人是条龙，两个人是条虫。”言外之意十分明显，说的是中国人缺乏团结协作的精神。

可喜的是，今天中国有不少企业依靠团队的力量在市场上站稳了脚跟。但可悲的是，企业在依靠团队打下天下之后，忽视了团队管理的重要性，导致企业经营管理不善，企业发展遇到了瓶颈，甚至半途夭折的企业也不在少数。这就是为什么中国中小企业平均寿命不到3年的原因。

企业传承问题已经越来越凸显出来，企业管理者越来越深切地体会到“打江山容易，守江山难”。那么，企业到底应该靠什么来守江山呢？答案是管理，制度化、人性化、团队化的管理，这才是“安邦定国”的根本。

身为企业管理者，你要认识到选一个优秀的继承者，只能将企业传承一代，但若制定了科学的管理制度，那么企业将世代相传。所以说，创建一个伟大的公司，需要一个科学的管理机制。

身为企业管理者，你要认识到团队建设与管理的重要性，因为企业原本就是一个团队。如果团队建设与管理不力，那么企业效益就难以获得保证，企业管理也可能后继无人，最终会使企业前途渺茫。这就是说，团队管理是企业管理的重中之重。

身为企业管理者，当你在管理企业这个团队时，应做到：建立共同的企业愿景与目标，严守纪律规范绝不动摇，合理地分工和分配角色等。同时，管理者应注重打造团队文化、帮员工建立团队归属感，在顺畅的沟通中，加强团队成员之间的尊重与信任，使彼此拧成一股绳，为企业的腾飞贡献力量。

目 录

CONTENTS

第一章 团队打天下，管理定江山 ←

1. 一流企业拼团队，二流企业拼人才 / 3
2. 一群团结起来的蚂蚁可以战胜一头狮子 / 5
3. 小公司起事要快速聚拢新员工的心 / 9
4. 管理最重要的不是权力，而是智慧 / 13
5. 管理者最重要的是：永远相信下面的人比你强 / 16
6. 将帅无能，累死三军 / 19
7. 永不放弃，企业家不要给自己留退路 / 22

第二章 制度才是真正的老板 ←

1. 创建一个伟大的公司，需要一个伟大的机制 / 27
2. 一流企业用制度管人，二流企业用人管人 / 29
3. 明确告诉员工制度的前因后果，让他明白该怎么做 / 33
4. 制度的设置应兼顾公平和效率 / 36
5. 制度朝令夕改，员工就会找不着北 / 38
6. 别让员工怕你，要让他怕制度 / 41
7. 管理要人性化，制度要严格化 / 45
8. 制度治人，绝不容许破坏团队的“野狗”存在 / 48

第三章 管事先管人，管人要管心 ←

1. 一个管理大师首先应当是一位心理大师 / 53
2. 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 / 56
3. 惩罚不是目的，打完巴掌，甜枣要跟上 / 59
4. 学会做感情投资，你的管理成本就会减半 / 62
5. 常对下属说：你的工作很重要 / 65
6. 给人甜头，一定不要等到第二天 / 68
7. 适度关心员工的个人问题，他们就会把你当“自己人” / 71
8. 关心员工的家属，比关心他本人更令人感动 / 75

第四章 人聚财聚，人散财散：激发团队正能量 ←

1. 唐僧靠什么打造一个“完美团队” / 81
2. 人气决定财气，赢利的根本原因是团队凝聚力 / 84
3. 不要轻易许诺，难以实现的诺言比谣言更可怕 / 87
4. 逐渐改变下属的待遇，赢得人心 / 90
5. 引进“鲶鱼”，让团队紧张起来 / 93
6. 怀疑、猜忌就是在给团队传递负能量 / 96
7. 传递正能量，激励团队创造奇迹 / 99

第五章 如何打造一支打不垮、挖不走的铁血团队 ←

1. 团队建设就像揉面团，越筋道凝聚力越强 / 105
2. 打造一支打不垮、挖不走的铁血团队 / 108
3. 黏合力团队：别把飞机引擎装在拖拉机上 / 110

4. 用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 113
5. 团队精神：打硬仗是取得胜利的保证 / 116
6. 喊破嗓子不如给员工做出样子 / 119
7. “沟”而不“通”，是因为你不懂得“沟通” / 122
8. 有效解决团队分歧，让团队始终拧成一股绳 / 126

第六章 小公司的战略就是赚钱，活下来 ←

1. 战略决定胜负：思想有多远，你就能走多远 / 131
2. 小公司的战略就是赚钱，活下来 / 133
3. 制定战略最忌讳的就是面面俱到，一定要重点突破 / 137
4. “拍脑门”决策是一场必输的赌博 / 139
5. 最容易做的决策一定是个臭决策 / 142
6. 做决策要分清轻重缓急，不能眉毛胡子一把抓 / 145
7. 成功的决策者，可以化腐朽为神奇 / 148

第七章 学会授权，让员工在成长中创造奇迹 ←

1. 要做放权的刘邦，不做专权的朱元璋 / 153
2. 管得多未必是好事，最好的管理是少管 / 156
3. 管头管脚，但不要从头管到脚 / 159
4. 挑选合适的授权对象 / 162
5. 合理授权，给员工足够的空间发挥 / 165
6. 授权之后要跟踪，谁错了，就找谁 / 168
7. 授权收权，要做到收放自如 / 172

第八章 没有执行，再伟大的战略都等于零 ←

1. 没有有效的执行，再伟大的战略都等于零 / 177
2. 执行哲学：三流的想法，一流的执行 / 180
3. 执行就是：现在、立刻、马上 / 182
4. 制定合理目标，明确执行方向 / 185
5. 保证执行到位，绝不打折扣 / 188
6. 执行力不讲如果，只讲结果 / 192
7. 别指望人人都能自动自发，监督是执行的保障 / 195

第九章 把每一件小事做好了，你就成功了 ←

1. 凡成就大业者，喜欢把小事做细做透 / 199
2. 求精不求多，一款 iPhone 也能改变世界 / 201
3. 细节做好叫精致，细节不好叫粗糙 / 203
4. 大处着眼，小处做起 / 206
5. 在精细化管理中追求完美 / 209
6. 战略要从细节中来，到细节中去 / 212
7. 小细节成就卓越管理者 / 215

第十章 小公司发展看老板，大企业发展看文化 ←

1. 梁山好汉输在没有共同目标上 / 221
2. 企业文化是公司最核心的竞争力 / 224
3. 管理无法触及的地方可以靠企业文化解决 / 227
4. 公司一定要有核心的价值观，才能一统人心 / 230

5. 让员工看到企业的愿景，他们才会永葆激情 / 234
6. 企业文化的首要目标是：增强员工凝聚力 / 237
7. 企业文化五步创建法 / 241

第十一章 企业家天天想的，就是危机在哪里 ←

1. “泰坦尼克号”是在欢呼声中沉没的 / 247
2. 时刻提醒自己“狼来了” / 250
3. 未雨绸缪，经商要有随机应变的能力 / 252
4. 防微杜渐，不要忽略任何一个小细节 / 255
5. 危机处理要果断彻底，坚决不留后患 / 259
6. 抓住“黄金24小时”，把危机影响降到最小 / 262
7. 危机利用好了就是转机，学会反败为胜 / 265

第十二章 修炼领导力，培养卓越的领袖气质 ←

1. 成功之道就是：小公司做事，大公司做人 / 271
2. 经营企业靠的是“王道”，而非“霸道” / 273
3. 好的领导人必须是造梦大师 / 276
4. 用领导者的魅力去吸引人才 / 279
5. 不断学习，知识是领导者最大的资本 / 282
6. 领导者必须具有洞察力和趋势分析能力 / 285
7. 大胸怀，大气魄，成就卓越领导者 / 288

第一章

团队打天下，管理定江山

在香火传承的家族里，我们经常能看到这样一副对联：“忠厚传家久，诗书继世长。”而在基业长青的企业里，应该有怎样一副对联呢？也许这副对联应该是这样：“制度传家久，文化继世长。”一个企业从创立那天开始，在领导的带领下，在团队的帮助下，通过扎实肯干打下一片属于自己的江山。然而，打江山容易，守江山难，若想让江山不断扩张，不断流传下去，就要看企业领导者的管理水平。只有把企业管理好了，企业才会拥有光明的前景。

1 一流企业拼团队，二流企业拼人才

弱肉强食的动物世界的竞争法则告诉我们：个体弱小没有关系，只要能团结起来，就能战无不胜、所向披靡。个体的强大也没什么了不起，因为再强大的个体，如果不懂得团结众人，那么他在善于团队作战的对手面前也会变得不堪一击。这一点在项羽身上表现得尤为明显。

公元前 206 年，项羽和刘邦展开了楚汉之争。项羽是何等英雄人物？他力大无比，武艺高强，作战勇猛，而且他手下猛将如云，还有数量庞大的军队。与项羽相比，刘邦显得不值一提，他是一个混混，缺兵少将，武器和粮草极度匮乏。但是最后刘邦却打败了项羽，赢得了天下。为什么呢？因为刘邦不逞匹夫之勇，他善于用人，懂得团结部下，凭借团队的力量战胜了鲁莽、蛮干、不善于集合众人之力的项羽。

在什么情况下 $1+1<2$ ？看看项羽带队伍就知道了，他的手下虽然人才济济，但是没有充分黏合在一起，没有形成强大的合力；在什么情况下 $1+1>2$ ？看看刘邦带队伍就知道了，他将人才放在正确的位置上，使人才的能力得到充分发挥，形成一股强大的合力。由此可见，团队制胜拼的不是单个的人才，而是拼团队。

美国管理大师罗伯特·凯利曾经说过：“企业的成功靠团队，而不是靠个人。”一个一流的企业，必然是一个重视团队合作的企业，而一个不重视团队合作，喜欢单打独斗的企业，注定成不了一流的企业。因此，在企业经营和管理中，管理者也应该有蚂蚁、狼和刘邦那样的团队精神。

有句话由来已久，叫“火车跑得快，全靠车头带”。没有火车头的牵引，整列火车就跑不起来。但是“动车”诞生之后，很多人明白：要想火车跑得更快，光靠车头带是不行的，更需要每节车厢都有动力。动车就是这样一种列车，它不但车头动力十足，而且每节车厢都有动力装置，这就是动车拥有风驰电掣速度的原因。

在企业经营和管理中，领导者就像火车头，应该发挥积极的带头作用，但如果仅仅是领导者身先士卒、率先垂范，而整个团队成员却没有动起来，那么这个团队也无法产生战斗力。因此，领导者在积极带头的同时，还要想办法激发出所有员工的积极性。这样的企业才会充满希望。

美国有一家大型企业，属下有很多分公司，老板发现有的分公司的业绩很好，有的公司的业绩却很糟糕。为了让业绩糟糕的分公司更好地学习业绩出色的分公司的经营和管理经验，老板请来一位管理学家去考察业绩最好的分公司，找出它业绩好的原因，并找出功劳最大的人。

这位管理学家巡视一番后，回来告诉公司的老板：“这家业绩优秀的工厂没有最佳的个人，有的只是我从来没见过的最佳团队。所有的人都在互相合作，每个人都把功劳归功于他人，这种团队精神就是公司业绩突出的原因。”

老板恍然大悟。他又让管理学家去业绩最糟糕的分公司视察，管理学家回来后对老板说：“在这家业绩糟糕的工厂，领导者的能力很强，甚至比那家业绩优秀的企业的领导者能力还强，但是他不懂得将大家团结起来，结果公司内部各自为阵，导致无法把公司经营好。”

评判一个领导者能力如何，不是让他们到“擂台”上比试一番，看谁的能耐大，看谁单兵作战的能力强，而是分别给他们一个团队，看谁把团队带得更出色。一个优秀的领导者，工作能力不一定最强，但是领导能力一定要强，就像刘邦那样，单枪匹马和项羽PK，肯定必死无疑，但刘邦的聪明之处就在于，他和项羽拼团队，而不和项羽拼单打独

斗的能力。

美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇说过：“我的成功，10%是靠我个人旺盛无比的进取心，而90%是依仗着我的那支强有力的团队。”这句话既是谦虚的表现，也道出了一个事实：优秀的领袖之所以优秀，关键在于他懂得带动整个团队作战。

小成功靠个人，大成功靠团队。任何一个企业，如果只是依靠一个人或几个人的才能，是不可能把企业做大做强的，必须要有团结一致的高效团队。就像唐僧师徒西天取经，一行四人中，孙悟空能耐虽大，但是却不能没有八戒和沙僧的辅佐，正是他们师徒四人的紧密合作，才能在历经九九八十一难之后取得真经。所以，在日常管理中，我们要不断增强团队的凝聚力，增强团队成员的合作意识，使大家相互依存、同舟共济、取长补短，形成一种信任的团队氛围，拧成一股无坚不摧的绳索，攀向企业成功的巅峰。

2

一群团结起来的蚂蚁可以战胜一头狮子

“在非洲大草原上，如果你看见羚羊在奔逃，那一定是狮子来了；如果你看见狮子在奔逃，那一定是象群发怒了；如果你见到成百上千的狮子和大象在奔逃，那一定是蚂蚁军团来了。”这段话来源于中央电视台《动物世界》这档节目，它告诉我们：蚂蚁虽然渺小，但是团结起来之后，足以让雄狮猛虎仓皇出逃。可见，团队的力量有多么强大。

关于蚂蚁的团队战斗力，有人曾有过专门研究，一位英国科学家曾做过这样的实验：

他把一个点燃的蚊香扔进蚁巢，过了几十秒，蚂蚁变得惊慌万状，不知所措。之后，很多蚂蚁对着点燃的蚊香喷射蚁酸，虽然每只蚂蚁的蚁酸量很少，但它们一个个前赴后继，几分钟后，蚊香上的火星被扑灭了。

还有一个例子，很好地体现了蚂蚁的团队精神：

洪水过境后的一个清晨，人们站在堤岸上，看着洪水中的家园叹息。忽然，有人惊呼：“快看，那是什么？”大家循声望去，只见一个大黑球在波浪中漂过来，一沉一浮，像是一个人。有人跳下水，迅速靠近那个黑球，但发现那不是人，而是一个蚁球。黑乎乎的蚂蚁紧紧抱在一起，任凭风吹浪涌，也不放开彼此。尽管不断有小团的蚂蚁被波浪打掉，但整体的蚁球还在。

看到这一景象，人们惊呆了。当蚁球靠岸时，蚂蚁有秩序地一层层散开，就像打开的登陆艇，井然有序地上岸。岸边的水中，还有一些小团蚂蚁，那是英勇的牺牲者，它们用悲壮的举动，捍卫了蚂蚁团队的生命。

说到蚂蚁，我们会想到“勤奋”一词，因为它们总是那样忙碌。其实，除了勤奋，蚂蚁还非常勇敢、无私、具有团队精神。面对洪水猛兽时，它们团结协作，铸成一个无坚不摧的铁血团队，用一个个弱小的生命构建团队的力量，去战胜凶猛的对手。

有这样一则古老的寓言：

在一片原始森林中，有狮子、灰熊、山羊、狐狸、狼、野猪等动物，它们都认为自己很有能耐，谁也不服谁，经常发生争斗。经过反复较量，狮子最终胜出，成为“动物之王”。

与那些动物相比，蚂蚁显得太过渺小，谁也不曾在意它们，它们也没有与其他动物对抗过。一天，山神来到森林，他告诉大家：蚂蚁是了不起的动物，它们十分强大。狮子听到这话，很不服气，心想：山神老贼，你居然不赞扬我，而是赞扬微不足道的蚂蚁，我就要证明给你看，

我才是最了不起的动物。于是，他找到蚁巢，向蚂蚁们下战书：“如果我输了，动物之王的头衔就是你们的，如果你们输了，以后就要乖乖服从我的统治。”

蚂蚁接受了狮子的挑战，双方在约定的时间，在其他动物的见证下展开较量。几头狮子骄傲地站在那里，等待蚂蚁出现，然后就踩死它们。没想到，蚂蚁黑压压地一片冲了过来，迅速将狮子包围。

一开始，狮子们疯狂地踩踏蚂蚁，很多蚂蚁丧命。但过了几分钟，蚂蚁团队占据了主动，它们有的爬上狮子的背上，有的钻到狮子的鼻孔、嘴巴、肛门里，又过了几分钟，几头狮子失去了反抗力，躺在地上嚎叫，任由蚂蚁团队啃咬，最后变成了一堆白骨。

蚂蚁虽然微小，但是却不可小视，因为它们具有强烈的团队精神。当成百上千的蚂蚁团结起来，向目标发起攻击时，庞然大物也会轰然坍塌。狮子虽然强大，但是没有蚂蚁那种团队精神，败下阵来是必然的。

弱肉强食的动物世界的竞争法则告诉我们：个体弱小没有关系，只要能团结起来，就能战无不胜、所向披靡。个体的强大也没什么了不起，因为再强大的个体，如果不懂得团结众人，那么他在善于团队作战的对手面前也会变得不堪一击。

作为社会性动物的人，在工作中，只有像蚂蚁一样与人团结，才能更好地体现自己的价值和力量，实现个人的目标和团队目标。作为企业的管理者，不但自己要有团队精神，懂得与人团结，还应该想办法把员工们团结在自己周围，为企业的目标而努力。

俗话说：“三个臭皮匠赛过诸葛亮。”指的是人多智慧多，有事大家商量，就能想出好办法。也许你个人的力量并不出众，你的员工能力也有限，但当你们团结在一起时，大家集思广益，密切配合，往往能产生数倍的能量，攻克你个人无法攻克的目标。

值得注意的是，要想真正实现“三个臭皮匠赛过诸葛亮”这一目标，在合作时应该考虑四个问题：