



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 珍藏版 |

中国式管理经典·贰

# 中国 式 团 队

曾仕强 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中国式团队/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 8

(中国式管理经典)

ISBN 978-7-301-17425-8

I. 中… II. 曾… III. 组织管理学—中国 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124842 号

---

**书 名: 中国式团队**

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 齐 飞

标准书号: ISBN 978-7-301-17425-8/F·2549

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京嘉业印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 182 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 60.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## | 引言 |

现 代化管理在美国即成为“美国式管理”，到了日本，势必又会打上深刻的日本烙印。由此可见，现代化管理一定要与一个民族的性格特征以及当地的文化紧密地联系起来才会产生功效。

中华民族是一个有着五千年历史的民族，古人流传下来的民族文化博大精深，因此，在现代社会里，中国的团队形成了自己的特殊性，这就是“中国式团队”。

### 一、不是所有的团体都能称为团队

在论述团队管理之前，首先要明晰一个概念——什么是团队？团队是现代管理中的一个重要概念，虽然很多人把“团队”挂在嘴边，但是并未真正理解“团队”的含意。实际上，“团”和“队”是两个不同的概念，“团”是指团体，不是所有的团体都能够叫做团队。要形成团体很容易，三人为众，就是说，把三五个人凑在一起，就会形成一个团体。而团队并不简单，不但有“团”，还要有“队”。这里面牵涉两个很重要的概念，一个叫组织，一个叫组织力。一个团体能否发挥巨大的作用，关键在于它有没有组织力。有组织力的就称为“队”，即具有协同一致的力量团体才有资格叫做“队”。真正的团队既要有组织形式，又要有巨大而有效的组织力。否则的话，就是一盘散沙，组织里的人貌合神离，严重的还会天天内斗。

这就是团体和团队的不同。既然团队是有力量的组织，是不是所有的团体都应该发展成为团队呢？其实不然，应视情况而定。有的只形成团体就足

够了，例如一些民间团体，或者一般的棋友、酒友之类，这些人随兴而来，乘兴而归，合则留，不合则去，自由自在，并不需要很强的组织力和约束力。而有些组织，如企业、军队以及政府部门等，它们有共同的目标，要完成一定的任务，必须形成强大的组织力，发展成团队。

形成团队并不是简单的事。首先，领导者的作用是举足轻重的。我们经常讲，一个团队的成败，领导者要负70%的责任，虽然他只有一个人。这一点也符合二八定律，就是20%的人要负80%的责任，而80%的人只负20%的责任。

日本人最喜欢讲的一句话就是，企业由少数人负责，由少数人维持，但是他们又强调全员经营。这两句互相矛盾的话如何能并存呢？关键在于找到平衡点。任何矛盾都是对立统一的，矛盾的两个方面必须联系起来。全员参与、全员经营，少数人负责、少数人维持，这两句话应该统一处理，过于强调企业是少数人来维持的，就变成专制，基层员工和高层主管就会离得越来越远，根本谈不上团队精神。如果强调全员经营，大家一起来负责，就会产生这样的疑问：既然大家一起负责的话，那么领导凭什么领那么多薪水呢？

因此，要综合考虑，大家都有责任，但是最后的责任要由领导承担。领导要分权，让大家都参与进来，这时应当注意“度”的问题，即参与的人应该参与到什么程度，决定的人应该决定到什么程度。把握好“度”，才能找到平衡点。一个团队最重要的是大家要有共识，否则各唱各的调，各说各的话，如果每个人都坚持自己的立场，那就无法实现目标。而能否达成共识，领导是关键。

其次，团队必须要有核心。换句话说，既然让领导者肩负重大的责任，就要确保他的核心地位，尊重他的最终裁决权。

再次，要有一致对外的态度。对内可以全员参与，大家多商量，但是对外的時候，只能有一个态度、一个说法。对外声音不一致的话，外面的人就会莫衷一是。

汉语中还有一个词与团队相似，就是“队伍”。“队伍”这个词很有意思

思，既然三个人就成队了，为什么不叫“队三”？因为一只手上有五个手指头，全面掌握就叫队伍，换言之，队伍就是能全面掌握的组织。

## 二、不要盲目学习别人的管理经验

构建中国式的团队，不要盲目学习别人的管理经验。在社会上流传着“多学习没坏处”的观点，我并不赞成这一点。人的大脑空间是有限的，如果不择良莠，什么东西都学，最后就会把自己的脑袋变成垃圾桶，乱得一塌糊涂，根本整理不出头绪来。

有一个时期，人们总有一种标杆的意识，哪个公司做得好，就把它当成标杆，在各个方面都以它为榜样，这其实是高度危险的。要学哪家公司，永远也学不像，就算学得很像，效果也不会好。道理其实很简单，任何事情都有一般性和特殊性，就算有70%是相同的，最起码也有30%是不一样的。到底是相同的部分重要，还是不同的部分重要？

很多企业的目标都是大同小异的，但是怎么去实现企业目标，却是各不相同。为什么？因为这牵扯到人生观、价值观，还要因地制宜、因时制宜，并不是可以一概而论的。学习是件好事情，但是要学我们要用的、能用的知识，看见什么学什么只会浪费时间。

人们常常问，你要向谁看齐。我对这句话不太认同。每一个人的才能是不同的，不可能做到全面发展。有些知识学了以后要调整，以便适合你本身的需要，适合当时的环境，然后还要试用一下，确定没有任何问题之后才可以应用。不然，学会之后马上就用，用错了，谁来负这个责任？任何事都需要适当的热情、合理的执著，然后用心分辨、选择，找到适合自己的，就要稳定下来，而不是总想着求新求变。

每一个时代、每一个阶段都有其重点，我们一定要抓住重点，顺应形势。30岁以前，你根本没有办法定下原则，最好到处去看看，对人对事不要妄下判断，因为这时的你判断力不够。但是30岁以后，就要定下自己的原则，适

合你的，就去学，不适合的，就放弃。人的一生是很短暂的，什么都学的话，什么都学不好。只有选择了适合自己的东西，比较深入地研究，才能确定做什么，确定下来后就要好好去做，这样到了40岁时，才能不惑。如果没有自己的原则，一会儿学这个，一会儿做那个，那肯定会困惑。

### 三、团队管理必须结合当地的文化

团队管理必须要结合当地的文化，否则只是空谈。一个好的东西，如果不能适应当地的风土人情，那是没有任何意义的。所以，在学习、工作中，我们不必分析民族性的优劣，也不必判断文化的好坏。

在现代，文化的作用越来越强，全世界都在梳理自己的文化体系。什么叫文化？顾名思义，文是花纹，就是花样的意思；化就是普遍的、能够为大家所吸纳并能表现出来的东西。化是没有痕迹的，把“花样”变成没有痕迹的东西，自然而然地让人接受并遵循，这就是文化。

外国人有外国人的生活方式，我们要尊重人家，即使接受不了，也不要去批评，那只是我们了解得不够。全球化是当今社会的主流，但全球化并不意味着样样东西都要学，那样就会变成四不像了。全球化也不代表统一，当一种文化强盛的时候，有人妄想将这种文化推广到全世界，这个想法已经试了几百年，但是一直都没能成功。19世纪的英国非常辉煌，造成英语的流行，但是英语并不代表英国文化，英语已变成一种语言工具，很多人都能流利地讲英语，但是很少有人明白英语单词的本义是什么。在20世纪，美国最发达，凡是美国的就认为是最先进的，大家都不约而同地向美国人学习，这并不是人为造成的，而是一种风气。

### 四、视缺点为优点才能管好中国人

既然团队管理要结合当地的文化，那我们必须要先了解当地的文化。每个地方的文化都不太一样，你要把中国人的缺点当成优点来看，才能够管好

中国人，否则就无能为力。

我在39岁以前，非常痛恨中国人。我觉得中国人花了太多时间“做人”，根本没有时间“做事”；中国人的聪明都用来钩心斗角，搞得别人乌烟瘴气，他在旁边看笑话。但是从我40岁以后，就彻底改变了观念，我认为自己犯了一个大错，就是用西方人的观点来评判中国人的行为，这样只会觉得中国人一无是处，乱七八糟。后来我用《易经》的观点来观察和评判中国人的行为，却发现中国人乱中有序。

39岁那年是我人生的低潮期，当时我的身体非常不好，我常常想，做人这么辛苦，有什么意思？后来，我突然想到一个问题，既然没有统一的教科书教我们怎样做，为什么中国人都约而同地乱七八糟？当时我的想法是，中国人的状态非常糟糕，不改革就没有出路。但是转念一想，我认为我错了，我不应该用西方人的标准，而应该用中国人自己的标准来评判中国人。

于是，我把西方人和中国人的标准比较了一下。我发现，西方人通过天平来衡量物体，天平有固定的标准，平就是平，不平就是不平，没什么好争执的。而中国人用秤衡量物体，用秤量东西时，秤杆不是高一点就是低一点，所以判断标准就成了“差不多”。

为什么会这样？我研究了一下，觉得中国人这样做很有深意。如果是朋友来了，我就尽量让秤杆高高的，多给一些；如果是陌生人，我就会尽量让秤杆低一点。这样，我永远是不偏不倚的，而且到最后也不会有什么损失，这就叫亲疏有别。亲疏有别是社会最大的原动力，它促使人们广结善缘，以获得尽可能大的利益。

所以说，每一个民族都有不同的特性，不能简单说谁好谁坏，因为找不到评判的统一标准。你不能用日本人的标准来评判美国人，也不能用英国人的标准来评判中国人，这种评判是毫无意义的。美国人做什么都跟开玩笑一样，日本人做什么都是如临大敌，好像要打仗一样。你到英国的火车站去问：“我要到某地，车站在哪里？”乘务员会说“我也不知道”。如果此事发生在

中国，我们肯定会批评乘务员业务水平太差。但是在英国，乘务员根本不可能知道，英国的交通系统很复杂，每个人都要查路线图，否则谁也搞不清楚。这是形势所致，我们没有办法去批判他们。新加坡是有名的花园城市，非常干净，但是离警察局越近就越脏，为什么呢？因为新加坡在环保方面管得很严，在新加坡人看来，能够偷偷地把脏东西丢到警察局附近是一件很厉害的事，很刺激。这是新加坡人的一种乐趣，你可能不认同，但无法批评他们。

有一句话，叫合适的才是最好的。以唐人街为例，美国的唐人街都是乱七八糟的，而旁边的日本城却干干净净、整整齐齐，但是美国人就喜欢到唐人街，不喜欢到日本城，为什么？美国人认为，如果他们想去干净的地方，留在自己家里就行了，何必跑出来？人们到另一个地方去，就是要看看不同的东西，如果发现到处都和自己家里一样，就丧失了兴趣。所以说，不要强迫自己变得和别人一样，不要盲目地适应别人，要了解别人的想法。

当你发现不适合的时候，就要调整自己，这样你才可以做一个快乐的领导者，做一个很有效率的人。这就是强调中国式管理的原因，找到一种适合中国人的管理方式，让中国人心甘情愿地做事情，就是最有效的管理。

总之，要构建“中国式团队”，就必须对中国人的特殊性建立正确全面的认知。中国的传统思想和文化，对于现在的很多问题都有指导意义。然而近几百年来，中国人开始盲目地用西方人的观点和标准来看待和分析自身的一切，并且将自身的缺点与西方人的优点进行对比，其结果当然是很糟糕的。

因此，对如何借鉴西方科学文化的问题要有清醒的认识。西方的科学技术可以学，而在吸收与文化有关的思想以及处理与人有关的问题时，则必须谨慎小心，否则，将对我们产生越来越大的负面影响。

基于此，在阐述如何构建中国式团队时，首要的一环就是对东西方团队管理的模式和特点进行深入的比较，以此加深对自身特点的把握。本书以日本人、美国人、中国人的团队为代表，在对比东西方团队管理的差异的基础上，着重介绍如何构建与管理中国式团队。

# | 目 录 |

## 引 言 /IX

## 第一章 | 绝对服从型的日本式团队

- 一、不必羡慕日本人的团队精神 /3
  - 生存环境导致日本人必须团结一致 /3
  - 社会约束要求日本人绝对服从集体 /3
  - 基础教育培养日本人注重团队意识 /6
- 二、终生雇佣制对日本人影响大 /8
  - 青年慎选就业对象 /8
  - 公司重视企业形象 /8
  - 主管关心下属员工 /10
- 三、愚忠造成了日本人盲目顺从 /10
  - 过分忠诚、盲目顺从，后果可怕 /10
  - 服从集体，不敢表现，饱受压抑 /11
  - 失去自我，忙于工作，生活艰辛 /11

## 第二章 | 法制约束型的美国式团队

- 一、美国人的忠诚只对事不对人 /15
  - 对公司忠诚是个可笑的问题 /15
  - 美国人只在乎法律不谈忠诚 /15
  - 美国人只重视专业而非企业 /16

二、美国人随心所欲地转换工作 /17

工作很轻松，跳槽很随意 /17

以事为中心，管理很科学 /18

有利就去做，无利就放弃 /19

三、美国人的人际关系较为疏远 /20

各自为政，难于沟通 /20

好奇心重，疏离感强 /21

不断跳槽，无归属感 /21

### 第三章 | 以人为本的中国式团队

一、以人为本的理念永不变 /25

汉字是中华文化的依托 /26

汉字的造字原理很特别 /26

文化变与不变的差异性 /27

二、组织成员的地位需调整 /29

生而平等与合理的不平等 /29

中西方人的看法大不相同 /30

需变主从关系为主伴关系 /34

三、团队管理的重点在于心 /40

让下属把领导装进心里面 /40

让员工把公司当成自己家 /41

领导切记得民心者得天下 /42

四、合适的管理才是最好的 /42

美国人利用契约控制员工 /43

日本人使用组织控制员工 /43

中国人用“无”吸引员工 /44

用中国的方法管理最有效 /46

## 第四章 | 领导是中国式团队的核心

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、好领导是团队的向心力  | /49 |
| 等级分别是因，分级管理是果 | /49 |
| 团队精神是果，合理领导是因 | /50 |
| 无心付出是因，真心回报是果 | /50 |
| 二、整合团队要从观念入手  | /51 |
| 观念合理，行为才合理    | /51 |
| 建立共识，行为才一致    | /52 |
| 道理周全，无所谓对错    | /53 |
| 三、认清人的本性才是关键  | /54 |
| 中国人基本的本性特征    | /54 |
| 本性无好坏，合理就可    | /56 |
| 四、领导者应有的管理艺术  | /57 |
| 修己安人是根本的素养    | /57 |
| 坚持原则才能配合默契    | /59 |
| 严管勤教是领导的责任    | /60 |
| 逐渐放手才能培养干部    | /61 |
| 追求公正而不追求公平    | /63 |
| 在无形中去培养接班人    | /64 |
| 考核干部并让其担责任    | /65 |
| 培养应变能力以策万全    | /67 |
| 根据干部能力分配任务    | /67 |
| 不要让干部完全了解你    | /68 |

## 第五章 | 干部是中国式团队的支柱

|             |     |
|-------------|-----|
| 一、充实自己是成功之本 | /73 |
|-------------|-----|

|               |      |
|---------------|------|
| 要有一些基本的理念     | /73  |
| 加强历练才会有提高     | /75  |
| 提升沟通与协调能力     | /75  |
| 要有值得信赖的长辈     | /76  |
| 要有朋友可以吐苦水     | /77  |
| 有一个心灵的避风港     | /77  |
| 要掌握部分的裁决权     | /77  |
| 要有多数下属的支持     | /78  |
| 要有坚决求去的本钱     | /78  |
| 要有推心置腹的助手     | /80  |
| 有他人所不及的长处     | /80  |
| 二、相敬如宾是相处之道   | /81  |
| 领导对干部要合理控制    | /81  |
| 干部对领导要敬而远之    | /86  |
| 三、夫唱妇随是配合之法   | /93  |
| 领导接受方法，干部拒绝理由 | /93  |
| 领导争当好人，干部甘当坏人 | /94  |
| 四、半推半就是受权之术   | /96  |
| 领导在不得已的情况下才授权 | /96  |
| 干部受权时也要表现出不得已 | /99  |
| 五、皆大欢喜是沟通之妙   | /102 |
| 中国人的沟通特点      | /102 |
| 中国人的沟通原则      | /103 |
| 中国人的沟通艺术      | /104 |

## 第六章 | 员工是中国式团队的基石

|             |      |
|-------------|------|
| 一、成为最受欢迎的员工 | /111 |
| 不受欢迎的员工     | /111 |

|             |      |
|-------------|------|
| 最受欢迎的员工     | /112 |
| 努力成为好员工     | /113 |
| 员工之间的相处     | /114 |
| 二、基层主管要善待员工 | /116 |
| 管好员工是其重要职责  | /116 |
| 积累经验是其主要任务  | /119 |
| 三、团队领导要尊重员工 | /120 |
| 尊重员工，信任干部   | /120 |
| 善待员工，义利兼顾   | /122 |
| 亲近干部，深入员工   | /124 |
| 用而不教，领导之过   | /127 |
| 四、如何挑选合适的员工 | /128 |
| 选择有义气的员工    | /128 |
| 选择守规矩的员工    | /130 |
| 五、如何培养优秀的员工 | /131 |
| 建立完整的人员发展体系 | /132 |
| 无微不至地照顾基层员工 | /135 |
| 灌输不给公司抹黑的观念 | /136 |

## 第七章 | 构建高度和谐的内部团队

|             |      |
|-------------|------|
| 一、用企业文化代替制度 | /143 |
| 以阴阳文化为主导文化  | /144 |
| 建立默契的上下级关系  | /149 |
| 建立起承上启下的机制  | /151 |
| 二、打造协同一致的团队 | /154 |
| 西方的管理不适合中国  | /154 |
| 能合作，分工才有价值  | /156 |

|             |      |
|-------------|------|
| 目标正确，才有号召力  | /157 |
| 三、实现协同一致的条件 | /157 |
| 安和乐利        | /157 |
| 兼容并蓄        | /158 |
| 以让代争        | /160 |
| 四、从依附感产生归属感 | /161 |
| 国人不易产生归属感   | /161 |
| 归属感来自于依附感   | /162 |
| 一视同仁与亲疏有别   | /163 |
| 秉持以心交心的态度   | /164 |
| 五、构建蜘蛛网状的组织 | /166 |
| 蜘蛛网状的组织形态   | /166 |
| 内外团队的分工协作   | /166 |
| 六、发挥树状的领导精神 | /167 |
| 树状的组织结构最适合  | /168 |
| 避免上侵下职的坏现象  | /169 |
| 员工要学会安上级的心  | /172 |
| 七、采取有效的激励方式 | /174 |
| 自我激励是不错的选择  | /175 |
| 上司的脸色也是好方法  | /175 |
| 升迁是激励的最好形式  | /176 |

## 第八章 | 构建互利互惠的外部团队

|              |      |
|--------------|------|
| 一、提高自身的核心竞争力 | /185 |
| 改变创新观念       | /185 |
| 提高专业水平       | /185 |
| 发展核心业务       | /186 |

|              |      |
|--------------|------|
| 二、达成共识建立密切关系 | /186 |
| 大同小异的管理理念    | /186 |
| 合作密切，但要适度    | /187 |
| 采取合纵连横的策略    | /190 |
| “求全”即“合作”    | /191 |
| 与外部团队共同进步    | /192 |
| 三、要形成分中有合的观念 | /192 |
| 四、建立重义气的人际网络 | /194 |
| 培养重义气的合作伙伴   | /194 |
| 培养可学习的竞争对手   | /195 |

## 第一章

# 绝对服从型的日本式团队