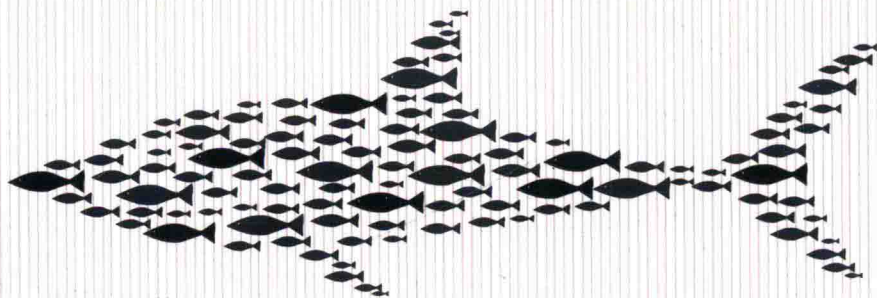


曾仕强教授告诉你怎样

带团队

曾仕强◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

曾仕强教授告诉你怎样

带团队

曾仕强◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

曾仕强教授告诉你怎样带团队 / 曾仕强著. — 北京:
北京联合出版公司, 2017. 3

ISBN 978-7-5502-9355-7

I. ①曾… II. ①曾… 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(2017)第026628号

曾仕强教授告诉你怎样带团队

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 何英娇

封面设计: 新艺书文化

版式设计: 程海林

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京晨旭印刷厂 新华书店经销

字数 170 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 14 印张

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-9355-7

定价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

现代化管理一定要与一个民族的性格特征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，中国的团队形成了自己的特殊性。

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”的含义。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作团队。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的团体才有资格叫作“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。

现代化管理的企业最喜欢讲的就是，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，过于强调企业是由少数人来维持的，就会变成专制，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：既然是大家一起负责，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，但是对外的时候，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，既然三个人就成队了，那为什么不叫“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。社会上流传着“多学习没坏处”的观点，我并不赞成。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。

人们常说，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、合理的执着，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，也不要去看批评，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，英语只是一种语言工具，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，否则就会感到无能为力。

在39岁以前，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40岁以后，我就彻底改变了观念，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，才发现中国是乱中有序。

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，为什么中国人都不要

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，我认为是我错了，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，我永远是公正的，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，每个人都要自己查路线图，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，就丧失了乐趣。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，让人心甘情愿地做事情，就是最有效的管理。

引言 / III

第一章 以人为本带团队

- 以人为本的理念永不变 /003
- 组织成员的地位需调整 /009
- 团队管理的重点在于心 /022
- 合适的管理才是最好的 /026

第二章 领导是团队的核心

- 领导是团队的向心力 /033
- 整合团队要从观念入手 /036
- 认清人的本性才是关键 /040
- 领导者应有的管理艺术 /045

第三章 干部是团队的支柱

- 充实自己是成功之本 /063
- 相敬如宾是相处之道 /073

夫唱妇随是配合之法 /089

半推半就是受权之术 /093

皆大欢喜是沟通之妙 /100

第四章 员工是团队的基石

成为最受欢迎的员工 /109

基层主管要善待员工 /116

团队领导要尊重员工 /121

如何挑选合适的员工 /131

如何培养优秀的员工 /136

第五章 团队内部要高度和谐

用企业文化代替制度 /149

打造协同一致的团队 /159

实现协同一致的条件 /164

从依附感产生归属感 /169

构建蜘蛛网状的组织 /175

发挥树状的领导精神 /177

采取有效的激励方式 /186

第六章 团队外部要互利互惠

提高自身的核心竞争力 /197

达成共识建立密切关系 /199

要形成分中有合的观念 /207

建立重义气的人际网络 /209

第一章

以人为本带团队

以人为本的理念永不变

中国人很在意别人对自己的看法，因为中国的团队是互动型的，不提倡个人主义。曾有一种怪现象：越是名牌大学的毕业生，越不受企业的欢迎。关于这一点，企业的回答是，名牌大学的毕业生学问很好，但是太自我了，没办法和别人合作。

一个人要投入一个团体，就不能太自我。凡事好商量，遇到争执，各退一步，才能海阔天空，才能维护团结，否则就是一盘散沙。一个人太自我，只能以事为中心，不能以人为中心。太过于自我的人，在公司里只能大材小用。即使他学问很好，专业素养也很好，可是老板只能让他做可以独立完成的项目，因为他跟谁都合不来。在美国，个人主义却可以行得通，你有能力，就要表现出来。但这样的人在中国往往会吃大亏的，当然，中国人没有日本人那么极端，所有出头的钉子都打进去；也不会像美国人那样，有能力就尽量表现。在中国，凡是有能力就马上表现、自我膨胀的人，很快就消失了，就跟气球一样。

中国人的要求比较简单，只有两个字——合理，合理就好。合理是人决定的，不是法决定的。合理不是通过制度产生的，制度比较死，而人比较灵活。

不可否认，中国人比较喜欢变化，在中国人看来，不变是非常态，变是常态。全世界最懂得变化道理的是中国人；美国人为什么要强调求新、求变？就是因为他们根本不懂什么叫作“变”。懂得怎么变的人已经把“变”当成家常便饭了，就不会再谈“变”。

中国人都很安分守己，但是当情况许可的时候，就会想到变通。中国人不会乱变，但时刻保留变通的余地。

中国人经常同时讲两句话，比如，“事无不可对人言”，敢做就要敢说，但另一句话又说，“逢人只说三分话”，而且那“三分”还是不重要的“三分”，说了等于没说。这两句话怎么理解？我观察了一下，真正做到说了等于没有说的人最“长寿”，如果说得很清楚，就没有机会再说，也就失去了变通的余地。

后来，我悟到一个道理，即老祖宗的话永远没有错，只是我们看错了，想错了，做错了。我以前觉得，老子对不起我们，他的哲学乱七八糟，一无是处。其实不然，《道德经》这本书永远不会错，因为它根本没讲什么，什么都没讲难道会讲错吗？这就像现代的模糊理论。

◎ 汉字是中华文化的依托

科学技术不存在国界性，是可以并且值得借鉴和运用的。但是团队管理涉及的是最为复杂的人的因素，必须依据团队管理的对象所具有的不同文化特性来予以不同的处理。因此，要把握中国式团队管理的核心内容，首先就应该从分析中国的传统文化入手。

中华文化具有极其旺盛的生命力，汉字是中华文化的外在表征，只要汉字继续存在，那么中华文化就不会消亡。

从古至今，汉字一直都在不断地进行变化，最直观的就是从繁体到简体的转变。那把汉字简化以后，会不会改变中华文化呢？很多人都在关注这个问题，我可以很清楚地说明，尽管我们的文字正经历着贯穿始终的变化过程，但是并不能影响到中华文化的本质。中华文化跟简体字、繁体字没有太大的关系。

○ 汉字的造字原理很特别

汉字跟西方的文字最大的不同是什么？西方文字以句为单位，一个单词是不能说明意思的；汉字以字为单位，一个字只要写出来，哪怕不认识，也能基本猜出它的意思。因为汉字把形状、声音、字义结合在一起，使得每个人可以观其形而知其音，观其形而明其意，这在世界上是独一无二的。汉字的部首偏旁都是有讲究的，带有“豸”的字，多半跟动物有关系，如猫、狗、猪等；带有“心”的字，多半跟心理活动有关系，如思、想、念等。

学英语刚开始时比学中文容易，因为英语只有 26 个字母，只要记住 26 个字母就行了，所有的单词都是由这 26 个字母组成的。汉字的每一个字都是独立的，学会这个却学不会那个。

○ 文化变与不变的差异性

汉字一直在变，汉语一直在变，中国人也一直在变，但是汉字、汉语和中国人尽管变来变去，又好像没有变一样，这也是外国人不能理解的地方。