

黄金组合

刚柔相济强弱结合的团队法则

范言 编著



[结构胜利才是硬道理]

HUANGJINZUHE



中国时代经济出版社

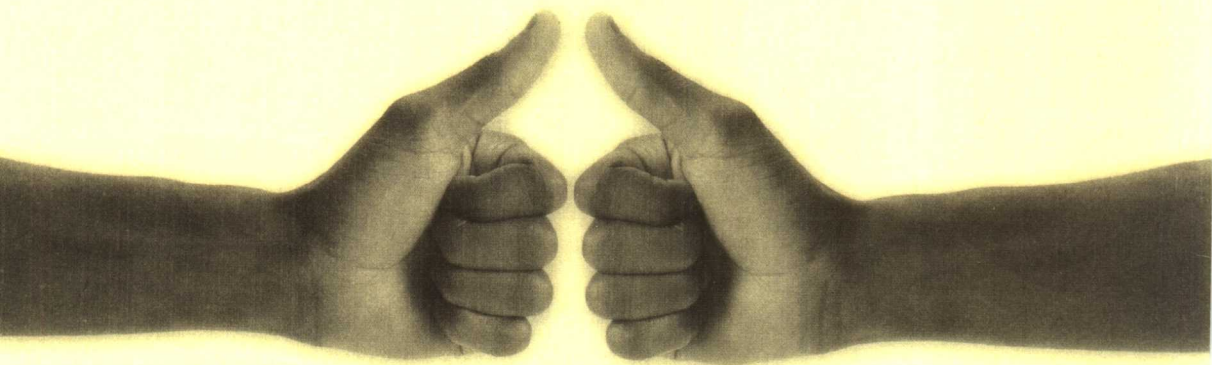
黄金组合

刚柔相济强弱结合的团队法则

HUANGJINZUHE

GANGROUXIANGJIQIANGRUOJIEHEDETUANDUIFAZE

范言 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

黄金组合:刚柔相济强弱结合的团队法则/范言编著. —北京:中国时代经济出版社,2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80169 - 945 - 9

I. 黄… II. 范… III. 企业管理 - 组织管理学 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 159090 号

黄金组合：
刚柔相济强弱结合的
团队法则

范言
编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 张	11.5
字 数	131 千字
印 数	1 ~ 8000 册
定 价	24.00 元
书 号	ISBN 978 - 7 - 80169 - 945 - 9

版权所有 侵权必究

黄金组合

刚柔相济强弱结合的团队法则

范雪 编著



[结构胜利才是硬道理]

HUANGJINZUHE

中国时代经济出版社

责任编辑：江 舒

封面设计：✱ 大象设计工作室 尹帅



序：黄金组合是有法可循的

一位朋友大学毕业后，到一家外企工作，表现突出，被授权领导一个团队，负责技术研发工作。朋友很快就把公司里精通相关技术的员工选到自己的团队里，结果，团队里面很多老资历的员工不服他指挥；技术拔尖的员工互不相让，各自提出了自己的研究方案，拼命贬低对方……问题出了一大堆，工作不能正常开展。朋友苦恼地问我：“为什么我把技术最好的人集中到一起，就是得不到好的结果呢？”我告诉他：“就是因为你把技术最好的人集中到了一起，才导致困难重重。”

为什么最优秀的人集中到一个团队里，不但不能够组成一个最优秀的团队，反而连正常工作都难以完成呢？这不仅仅是我那位朋友工作中出现的问题，同样是现实社会中普遍存在的现象。一个同时存在多位强势领导者的领导班子难以取得佳绩；一支同时由两位绝世名将统帅的军队不堪一击；一支网罗了最优秀球员的球队难以取得胜利；一个由最优秀的专家组成的技术研发团队往往流于四分五裂。这在历史中都是有据可考。

对于一个取得巨大成功的团队，一个创造辉煌业绩的领导班子，大家往往冠以“黄金组合”的称号。在很多人看来，“黄金组合”是可遇而不可求的，它的出现是一系列机缘巧合的结果。但事实并非如此，也许机缘确实是“黄金组合”出现的一个因素，但是，“黄金组合”的形成更多的是依赖于人的因素，构成团队的人的能

黄金组合▶

HUANGJIN
ZUHE

力、性格、资历的组合搭配，“黄金组合”内部的分工协调、价值统一，这些都是“黄金组合”出现的根本原因。

为什么众多高人集中到一起不能真正发挥他们的作用？为什么“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮”，而“三个诸葛亮，不如一个臭皮匠”？这些都是团队人员构成的问题。不是把能力强的人集中到一起，就能够组成一个完美的团队，不是把性情相投的人召集起来，就可以协作无间。

组成一个黄金组合，是一个需要考虑多种因素，分析各种情况的综合工程。组成团队人员的性格、能力、学历、专业、年龄、资历、性别等都是不容忽视的因素。企业根据人员的不同情况而展开的性格搭配、主要工作分工、目标设定、任务要求等也是影响团队效能的关键。

但是，黄金组合并不是可望不可及的，而本书提供的就是各种领导班子、核心团队人员最佳构成与搭配的黄金法则。

参与本书创作，为本书作出贡献的人员主要有江河、成力珀、郭永、董希维、柏丽、李烨、匡日暮、辛晓庆、袁顺、纪先科、官晓明、王一鸣、许露、姜向东、陈岳霖、董锐、孙凝、张华茗、翟新功、桑登科、罗权、张记国、蒋为、姜梅、王新华。

目 录

序：黄金组合是有法可循的 / 1

1 臭皮匠与诸葛亮的组合问题 / 1

2 选才与搭配：黄金组合的核心问题 / 13

3 团队怎样成为黄金 / 27

4 黄金组合里有哪些人才 / 41

5 组成世界上的“王朝”球队 / 55

6 完美纳特岛团队之殇 / 65

7 团队需要些什么样的人 / 81

8 结构胜利带来整体的胜利 / 99

9 影响黄金组合的因素 / 117

10 性格、性别、能力、资历，哪个更重要 / 125

11 局部组合的整体效应 / 137

12 核心团队应该由哪些人组成 / 155

13 团队组合的陷阱 / 167

1

黄金组合▶
HUANGJIN
ZUHE

臭皮匠与诸葛亮的组合问题

曾经有五位诺贝尔奖金获得者力图解决超导微观理论的创立问题，却都未能如愿。而这项成果的最后夺魁者，是巴丁、康柏和施里弗三人。他们三个人组成了一个具有互补作用的人才结构：巴丁老马识途，把握方向；康柏年富力强，思维敏捷；施里弗善于创新，方法灵活。这是一个人员成功搭配的研究团队的典范。

可以说，任何一家企业，最重要的团队都是领导团队，即领导班子。领导班子的团队组合效果决定了企业整体效率。一位“多智而近乎妖”的诸葛亮领导的领导班子，起作用的主要就是诸葛亮，领导班子的能力也就相当于诸葛亮的能力。三个有能力、有经验的“臭皮匠”组成的领导班子，虽然有一位主导，但起作用的是三个人，可以发挥整体大于部分的效果。

“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”一个拥有绝世之才的领导者领导的班子与几个相对优秀的领导者组成的领导班子，如果能力都充分发挥出来，总体效果不会相差很大。

这里，说的其实是领导班子最常见的两种组合形式：“一言堂”与“集体领导”。我们可以从领导班子最重要的工作——决策中来分析这两种领导班子的优劣。

在决策实践中存在着一种强烈的趋势，即越来越多地利用集体力量来制定决策。当然，在把其他人员引入决策制定过程之前，决策者应当清楚，集体决策有利有弊，并在这种利弊中做出恰当的权衡选择。

历史上的杜邦家族是法国王室的贵族，1789年在法国大革命中



化成灰烬，老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802年，老杜邦的儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。由于伊雷内在法国时是个火药配料师，与他同事的又是法国化学家拉瓦锡，加上美国历次战争的需要，工厂很快站住了脚并发展起来。

1. 个人主导的决策时代

整个19世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利这一代尤为明显。

亨利是伊雷内的儿子，军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的40年中，亨利利用军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式，被称为“恺撒型经营管理”。这套管理方式无法言传，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速账款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任时，公司负债高达50多万，但亨利后来却使公司成为此行业的首领。

在亨利的时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：（1）公司规模不大，直到1902年合资时才2,400万美元；（2）经营产品比较单一，基本上是火药；（3）公司产品质量占了绝对优势，竞争者难以超越；（4）市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较好效果，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到72岁时，亨利仍不要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下25万封。

但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。

亨利的侄子尤金，是公司的第三代继承人。亨利是与公司一起成长的，而尤金一下子登上舵位，缺乏经验，晕头转向。他试图承袭其伯父的作风经营公司，也采取绝对的控制，亲自处理细枝末节，亲自拆信复函，但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902年，尤金去世，合伙者也都心力交瘁，两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷，还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

2. 集团式经营的首创

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人时，三位堂兄弟出来力挽家威，以廉价买下了公司。

三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式，精心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”，隶属于最高决策机构——董事会之下，是公司的最高管理机构。在董事会闭会期间，大部分权力由执行委员会行使，董事长兼任执行委员会主席。1918年时，执行委员会有10个委员、6个部门主管、94个助理，高级经营者年龄大多在40岁上下。

公司抛弃了当时美国流行的体制，建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。



执委会每周召开一次会议，听取情况汇报，审阅业务报告，审查投资和利润，讨论公司的政策，并就各部门提出的建议进行商讨。对于各种问题的决议，一般采用投票——多数赞成通过的方法，权力高度集中于执委会。各单位申请的投资，要经过有关部门专家的审核，对于超过一定数额的投资，各部门主管没有批准权。执委会做出的预测和决策，一方面要依据发展部提供的广泛的数据，另一方面要依据来自各部门的详尽报告，各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势；年度报告还要论及五年及十年计划，以及所需资金、研究和发展方案。

可以看出，在杜邦公司规模不大、产品单一、市场优势明显、市场变化不大的情况下，单人主导的领导班子效率很高。但是，就好像诸葛亮死后，蜀国无人能继承事业一样，亨利死后杜邦也同样无人能独撑大局。由此，集体领导的领导班子自然成为主导。由于在集团经营的管理体制下，权力高度集中，实行集体决策、统一指挥、垂直领导和专业分工的原则，所以秩序井然，职责清楚，效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。20世纪初，杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的64%~74%，生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中，协约国军队40%的火药来自杜邦公司。公司的资产到1918年增加到3亿美元。

但是，集体领导的领导班子并不等于必然能够发挥集体的能力，如果班子组合、分工不当，集体领导只会导致集体内耗。为企业决策是权力，更是一种责任。如果只想坐享其成，甚至争权夺利，那么，企业的集体决策就只是“三个和尚没水喝”，印证了华盛顿合作



定律：一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。

真是这样的吗？在人与人的合作中，假定每一个人的能力都为1，如果能取长补短、互相协作，那么10个人的合作结果就可能比10大得多；但如果互相推诿、甚至拆台，那结果可能是一事无成。

与个人决策相比，集体决策有自己突出的优点，但也不可避免存在一些缺陷，领导者应该首先对其建立起充分的认识，在决策活动中灵活把握集体决策适用的范围，既要力避集体中的从众行为和内耗，又要避免把自己凌驾于集体之上的“家长制”作风，构建起良好的决策体系。

按理，群体在一起应该发挥出超常的智慧。但是，在绝大部分时候，臭皮匠就是臭皮匠，多少臭皮匠也成不了诸葛亮。就像两杯50℃的水加在一起还是50℃，永远不会成为100℃。相反，一杯100℃的水加进了一杯50℃的水，也没有100℃了。从这个意义上说，群体决策通常比个人决策更加具有冒险性。

在群体决策中，如果个人的观点与处于控制地位的大部分群体成员的观点不一致，在群体压力下，性格不够坚强、意志不够坚定、对自己不够自信的人就可能屈从、退缩或修正自己的真实感情或信念。从众，用通俗的话说，就是“随大流”。

群体在决策的时候，往往会陷入群体思维之中，即在群体就某一提议发表意见时，会长时间的沉默，没有人发言，而后又一致通过。通常是群体内那些有权威、说话自信、喜欢发表意见的成员们的想法容易被接受，尽管大多数人并不赞成这一提议但又不发表自己的意见，从而导致了决策的失败。

英国著名学者帕金森在其《帕金森定律和对行政的其他研究》



中曾举过一个例子，也很能说明这个问题：一个预算会议讨论两个投资项目：第一个是关于建造原子反应堆的投资。与会 11 名委员中，有 4 位根本不知道什么叫反应堆，另外 3 位不知道它有什么用处，在其余 4 位了解反应堆作用的委员中，有两位只知道建反应堆要花很多钱。当项目负责人说明情况，并准备把这项工程交给某公司承包，需一千万英镑时，当时唯一有发言权的是 B 先生，他不仅怀疑一千万英镑的造价有漏洞，同时他也弄不懂为什么要把这项工程交给一家已经被起诉的公司去承包。遗憾的是，他不知从何说起，因为其他委员对这一领域一窍不通，且他们绝对不会承认自己是无知的，于是 B 先生选择了保持沉默。这样，一笔巨额投资就此通过。其后在讨论第二项关于投资 350 英镑在办公室旁建一个自行车棚的问题上，会议气氛马上变得十分热烈，最后认为可以节省 50 英镑。

对决策对象的全面了解是科学决策的前提，否则，连聪明的诸葛亮也没有了用武之地。

“从众效应”也往往会使得群体在决策时忽略了一些必要的资料收集和科学决策的过程，成员们往往会草率地同意一个错误的解决方案。接着还互相肯定整个群体的感觉如何好，相互吹捧大家都做了一个正确的选择。在这种时候，群体的成员们再也不会去仔细想想他们在这个过程中有没有什么不足。即便是各个成员对于某些问题有着不同的见解，群体也会为了达成一致的解决办法和协议，而采用某种妥协或折中性方案来使各方认可并执行。这就是从最佳或最合理决策退到一种“退而求其次”、“退而求其和”的折中性决策。

正所谓“木秀于林，风必摧之”。群体一般不欣赏不同的意见和看法，对于怀疑群体立场和计划的人，群体总是处于时时反击的准

备之中，并且不是以证据来反驳，而是常常以冷嘲热讽来反击。因此，在一个群体内，谁做出了与众不同的行为，往往会招致“背叛”的嫌疑，会被其他成员孤立，甚至受到严厉惩罚，因而团体内成员的行为往往高度一致。

所以，虽然每个人都标榜自己有个性，但很多时候却不得不放弃自己的个性，因为一个人不可能对任何事情都了解得一清二楚，对于那些自己不太了解，没有把握的事情，一般都会采取“随大流”的做法。心理学家研究发现，持某种意见的人数多少是影响从众的一个重要因素，“人多”本身就是说服力的一个证明，很少有人能够在众口一词的情况下还坚持自己的不同意见。

比如，人们经常有这样的经历，在会议上、课堂里或非正式群体中，很想说出自己的看法，但最终还是放弃了。这样做的一个原因可能是害羞，但也可能就是由于群体的压力所致。这种现象一般发生在群体成员都追求群体意见一致性的情况下，群体中寻求一致性的规范使群体无力采取行动来客观地评估待选方案，不落俗套的、少数人的和不受欢迎的观点难以充分地表达出来。

由于群体压力的作用，使个体的心智效率、对事实的认识、道德判断都发生了偏差。作为群体的一员，人们会发现，与群体保持一致，即成为群体中积极的一分子，比成为干扰力量对他们更有利，即使这种干扰对于改善群体决策效果是必须的。在这样的情况下，集体决策就变成了错误共识。

错误共识被公认为是最有害的决策杀手之一，它可能让策略制定者忽略公司面临的重大威胁，或继续执行注定会失败的策略。研究表明，产生错误共识的原因包括：

◆强化信念倾向：寻求支持个人信念及假设意见与事实的倾向。



◆选择性记忆：只记得可强化自身假设的事实与经验的习惯。

◆有偏见的评估：迅速接受支持个人假设的信息，同时让不利于己的证据接受严格检验，目的就是要排斥它们。例如，我们对批评者的动机存有敌意，且怀疑他们的能力。

◆群体思考：在注重团队精神的群体里，成员因为有压力而必须认同他人意见。

比如，企业领导人会经常说这样的话：

“管理团队百分之百支持新策略。”（群体思考）

“董事长及董事会全力支持，一致同意我们提出的新策略。”
（错误共识）

“经销商和顾客对我们推出的新产品说的都是好话。”（选择性记忆）

“好了，就算有些分析师对我们的评价不佳，但那些半吊子的小伙子根本不懂我们这一行，他们最近报告的内容肤浅不说，其中还有许多错误。”（有偏见的评估）

这位假想的领导者所说的话，有可能是正确的，但更有可能是把企业推向危险境地的边缘。人们很容易受重要人物的影响。如果决策者是正面的，追随当然是一件好事；但，如果是负面的，将无可避免地犯策略性的错误。

政治斗争是企业发展的毒酒，存在严重政治斗争的企业里，领导者决策的基础不再是企业的战略实施和业务发展的需要，而是帮派斗争。这样，企业就不再是一个统一的集体，企业的资源和力量也不再朝向同一个目标，派系斗争导致经营目标分散、协同困难、相互刁难，从而给企业的发展带来了巨大的内耗。

无论一个公司的金钱、机器和材料的总和多么强大，如果没一

支由愿意进行思考的和清醒的人们组成的队伍可以使用，他们只不过是一堆不会产生成果的僵死物质。同样，集体各决策成员之间不协调，不仅工作施展不好，反而只会把事情弄得更糟。

为什么经常出现“窝里斗”？为什么会有“一个人是条龙，三个人就成虫”的现象？其实就是封闭思维的结果。因此，在全球经济一体化和知识经济的时代，一个企业必须具有开放的思维，应当从更广阔的技术、市场层面寻找新的商机，开辟新的市场，而不是同事之间斗得你死我活。应当共同把蛋糕做大，而不是老想着在现有蛋糕中给自己多切一块。

当然，集体决策中也要充分体现民主，如果到了最后还是领导者独自拍板，那这些会议桌周围的“诸葛亮”显然就是用来装点门面的，或者领导者在决策中一直处于强势，那就成了一个臭皮匠，弄死三个诸葛亮！

集体领导型的领导班子还存在很多不足，如：集体决策的决策成本较高。一般情况下，群体决策参加的人数多，直接或间接人工成本和办公费用都比较高，效率也往往不尽如人意。这是因为决策群体成员都有权利陈述自己的观点让群体讨论和询问，即使是一些微不足道的观点，也必须经过会议讨论、记录，然后对各种观点分析、评价、综合，最后形成一种群体的观点，这是一个很长的过程，需要花费许多时间和费用。

决策并不是游戏，它是企业花费成本，产生效益的活动。因此，企业决策时，不能够迷信集体的力量，而应该考虑：这样的决策是不是需要这么多人参与，参与的人数能够带来相应的效果吗？

研究结果显示，集体领导班子的组合需要注意以下七个要点：

(1) 集体领导效果随着年龄和职务升高而减弱，年轻、低级人