

“命运共同体”可以让所有团队成员紧密团结，高度凝聚。卓越领导者是一块巨大磁石，能将团队成员吸引到自己身边，而且牢牢抱成团。

[一支竹篙，难渡汪洋海，众人划桨，开动大帆船]

萧萧 毛金兰 / 编著

伟大的 凝聚力

准确地把握团队目标，
也是团队凝聚

凝聚力
源于
共同目标

是团队管理的第一步，
力产生的源泉。

世界500强精英团队制胜之道

凝聚力——企业的灵魂 了解人——凝聚的前提
关心人——凝聚的核心 凝聚人——凝聚的目的

WEIDADE NINGJULI

中国物资出版社

[一支竹篙，难渡汪洋海，众人划桨，开动大帆船]

萧萧 毛金兰/编著

伟大的 凝聚力

世界500强精英团队制胜之道

凝聚力——企业的灵魂 了解人——凝聚的前提
关心人——凝聚的核心 凝聚人——凝聚的目的

**WEIDADE
NINGJULI**

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

伟大的凝聚力：世界 500 强精英团队制胜之道/箫箫，毛金兰编著. —
北京：中国物资出版社，2006. 10

ISBN 7 - 5047 - 2544 - 7

I. 伟… II. ①箫… ②毛… III. 企业管理—组织管理学—经验—
世界 IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 106624 号

责任编辑 钱 瑛 齐 岩

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本：720×980mm 1/16 印张：15.75 字数：208 千字

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书号：ISBN 7 - 5047 - 2544 - 7/F · 1035

印数：0001—5000 册

定价：26.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

前 言

刚刚过去的 20 世纪，是一个风云变幻的时代。在全世界范围内涌现出一大批大大小小、各行各业、知名或不知名的企业。它们在世界经济大舞台上演绎着精彩纷呈而又激烈竞争的大戏，其态势丝毫不亚于狼烟滚滚、群雄四起的中国春秋、战国时代。如今，随着全球经济一体化趋势的日益加快和知名跨国品牌的快速渗入，随着市场竞争体制的进一步规范 and 竞争的不断升级，随着网络时代的到来和知识更新速度的加快，企业间的竞争愈演愈烈，“物竞天择、优胜劣汰”的生存定律得到充分印证。

21 世纪，更是一个“树欲静而风不止”的时代。已连续四年稳居世界 500 强排行榜首位的沃尔玛帝国；凭借知识资本依然傲视群雄的微软帝国；为全世界公司树立文化典范的惠普；追求“最大和永恒长久”的三星；经营之神松下幸之助打造的“松下电器”；使美国经济运行于四个车轮之上的福特；几乎全世界每一条公路上都有其足迹的本田；通用，索尼，可口可乐，IBM……经历了成长过程中的风风雨雨，它们的




名字终于闪耀在世界企业 500 强排行榜上，引领着全球经济的潮流。

当中国加入 WTO 钟声敲响的时候，尚处于激情创业阶段的中国企业界大声呼喊：“狼来了！”翻开中国企业的成长史，我们看到，其中也不乏已经为人们耳熟能详的世界品牌：打出“海尔——中国造”旗帜的民族品牌、被世界闻名的《财富》杂志誉为“大海中的猛龙”的海尔；中国最大的计算机公司、立誓“到 2010 年争取进入全球 500 强”的联想；已成功进入全球电信市场，以“狼性战略”进行扩张的华为；曾被认为是中国企业冲击“世界工业 500 强”的种子选手之一的长虹；在中国有“房地产的黄埔军校”之称的万科；希望，四通，东方，用友……中国也不乏在世界上享有盛誉的优秀企业家：荣获“全球杰出企业领袖奖”、中国第一个登上哈佛大学讲坛的张瑞敏；被《商业周刊》评为“亚洲之星”的柳传志；被《福布斯》评为中国首富的刘永行兄弟；第一个在中国提出培训职业经理团队的王石；“中国经营大师”鲁冠球；中国民营企业的“知本家”张宏伟；倪润峰，王文京，陶建幸，段永基……他们带领着各自的精英团队，一步步走出中国，走向世界。甚至沙场折戟的史玉柱、吴炳新、王遂舟、褚时健……也都在中国企业发展的史篇上留下了浓重的一笔。

可是，环顾中国成千上万的企业，进入世界 500 强排行榜者寥寥无几。这对于向来以振兴民族企业为己任的中国企业界，不能不说是一种巨大的耻辱。

在我国国民的心目中常常有这样的意识：一个中国人是条龙，三个中国人就成了虫；在体坛上，中国人小球能赢大球不能赢，为什么？小球往往是单打独斗，大球需讲究整体配合。不管这两种意识是纯属巧合，还是华夏文化中的糟粕内容在中国人心中沉淀得太多而影响了我们的行为，总之，在打造团队、追求整体优势方面，我国企业遭遇的最大困难，无疑正是缺乏团队凝聚力！



张瑞敏有一句话：“我们将与狼共舞，因此，我们要先学会狼的本领！”世界 500 强企业之所以在全球是一流的，就是因为它们在管理团队的方法和市场战略上有许多为我们所望尘莫及的地方；世界 500 强精英团队之所以在全世界驰骋纵横，就是因为他们有所向披靡的制胜之道——伟大的凝聚力。这都是梦想冲击世界 500 强的中国企业家及其所带领的团队必须学习的。

世界 500 强企业的成功经验早已证实，拥有巨大本土市场的国家，一定会产生国际性的大企业。如今中国是世界上最大的市场，拥有无可比拟的人才市场，在这个市场上，以中国人的聪明才智，一定会培育出中国的世界级企业，凝聚成中国的国际化精英团队。

国际化企业必须有国际化的人才，必须有国际化的精英团队。总结它们的制胜之道，为人们从中吸取营养提供捷径，正是本书编者的期望所在。

但愿中国的企业家能带领他们的高凝聚力精英团队，纵横于世界经济舞台之上；但愿百年之后，“海尔”还像大海般博大精深；“联想”依旧富有想象；“华为”仍然大有作为；“四通”照样四通八达；“希望”继续撒播希望的种子……

编者

2006 年 9 月

目 录

第一章 凝聚力源于共同目标	1
目标是团队的旗帜	1
目标一致，行动统一	5
盯准一个目标走到底	7
一切以长远利益为重	10
专注于员工的长期成长	12
目标关系到每一位员工的前途	15
企业目标与员工愿望相一致	17
制定决策需要达成共识	19
个人与团队目标相结合	22
克服目标激励中的缺陷	24
第二章 团结：凝聚力产生的源泉	29
“命运共同体”产生凝聚力	29
团队精神：企业制胜的法宝	32
合作铸就辉煌	34
抛弃单打独斗的做法	37



绝不让内耗破坏团结	40
在团队内部求同存异	44
搞好上下级团结	47
给员工吃一颗“定心丸”	49
在良性竞争中提高凝聚力	51
优势互补，组建最优秀的团队	54
第三章 卓越领导者是一块巨大磁石	59
人人都愿意追随强者	59
凭借“真才实学”吸引团队成员	64
没有品德，就没有凝聚力	66
责任心产生凝聚力	68
做团队成员的楷模	71
让下属心悦诚服地追随你	75
信任：产生凝聚力的基石	79
“爱”是凝聚力滋生的土壤	81
把一个人的力量变成群体力量	84
构建积极和谐的上下级关系	89
平等对待每一位员工	92
肯定员工的人格尊严	95
以公司为家	99
第四章 以人为本，发挥员工的最大潜能	103
用人不拘一格，只重真才实干	103
用人之长，避人之短	105
使用比自己更出色的人才	107



- 营造和谐的工作氛围 109
- 用人策略衍生凝聚力 113
- 永远保持“合作态度” 116
- 聚集行业专才 119
- 激发进取心，提高凝聚力 121
- 用“授权”激发个人潜能 125

- 第五章 沟通是团队的润滑剂 129**
 - 上传下达，实现无障碍沟通 129
 - 在沟通中发现“金点子” 132
 - 沟通让问题消灭在萌芽状态 134
 - 充分采纳员工建议 137
 - 为员工提供最佳的沟通氛围 142
 - 倾听基层的声音 145
 - 采用最简便的沟通方式 148
 - 扫除文化差异，实现有效沟通 151
 - 实行开放性沟通 155
 - 信息交流是增强凝聚力的法宝 159

- 第六章 奖惩得当：形成凝聚力的保障 161**
 - 激励让团队充满士气 161
 - 激发员工的使命感 164
 - 建立科学的考评制度 165
 - 实行有效的绩效管理 168
 - 用“薪”激发凝聚力 174
 - 建立切实的奖励机制 178





精神激励与物质奖励双管齐下 182

设计合理的工资机制 184

铁的纪律打造伟大的凝聚力 189

培训激发凝聚力 191

时刻保持自律 193

打造学习型团队 197

第七章 企业文化：永久的“凝结核” 201

企业文化代表全体员工的意识形态 201

企业文化是巨大的精神动力 204

团队精神是企业文化的灵魂 207

打造优秀的企业文化 210

引导员工实现共同目标 214

约束员工的思想、言行 217

为凝聚力铺一条“文化大道” 220

把共同追求融入团队发展之中 223

培训必须满足实际需要 227

文化建设要一步到位 230

塑造创新的团队文化 234

追求完美，迸发凝聚力 238

第一章 凝聚力源于共同目标

目标是团队的旗帜

1

准确把握团队目标，是团队管理的第一步，也是团队凝聚力产生的源泉。因为目标就是方向，它事关整个团队及其所有成员的前途和利益。

代表中国民族企业的海尔集团，就是一支具有高度凝聚力的团队。不过在创业初期，情况并非如此。

1984年，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂一年内换了四任厂长。12月份，该厂的上级公司“青岛家电公司”副总经理张瑞敏被调来担任厂长。当时，企业人心不稳，散漫、随便的工人们竟然习惯在生产电冰箱的车间里随地大小便。张瑞敏到任后主要干了两件事：一是到附近村子借钱给工人发工资；二是整顿劳动纪律，制定了有13条内容的管理制度，其中一条就是不准在车间随地大小便。而当时的外部市场状况是：全国生产电冰箱的厂家林林总总已有近百家，其中不乏“部

优”、“省优”者，国外产品蜂拥而入，各种牌号的电冰箱充斥市场，市场竞争十分激烈。

不过，张瑞敏很快就发现，当时国内家电市场虽有 100 余家电冰箱厂平分市场，但尚没有最优秀、具有导向性、引导消费的名牌电冰箱，因此，在张瑞敏领导下，青岛电冰箱总厂做出了第一个重大决策，即实施“名牌战略”，把海尔集团的目标定位在出名牌产品上。这个目标从此成为了海尔人心中的一面鲜红的旗帜，引导着他们一步步走向成功和辉煌。

当然，为了实现这一目标，海尔人也面临着巨大的考验。从 1984 年 12 月开始到 1991 年 12 月成立集团止，这个阶段海尔只做了一个冰箱产品，没做其他产品。当时许多企业是在追求产量、追求利润，而没有注意狠抓质量、把品牌搞上去，这些企业在当时看也取得了比较快的发展，像 1988 年的万宝冰箱当时年产 100 万台，而海尔当时年产量不到 10 万台，海尔人自然也非常着急，“100 万台是什么效益？10 万台是什么效益？”但张瑞敏认为“当时我们职工的素质根本做不到那么多，如果做了那么多，你的质量就无法保证，没办法，还是老老实实地做吧”，“要做就做最好的”。

在 20 世纪 80 年代后期，海尔人在“名牌战略”和“力争第一”的目标的指引下，由一家小厂向中国家电知名大企业的目标迈进。

在 1985 年，青岛电冰箱总厂就实现了“当年引进、当年开发、当年生产、当年扭亏、当年赢利、当年发展”的基本目标，很快走出了生产困境。接着，逐步转变观念、大胆改革，从提高产品质量入手，强化基础管理，转换经营机制，实现市场化的经营战略转变，稳扎稳打，于 1988 年终于获得电冰箱“国优金牌”，一跃成为中国家电第一名牌。

到 1991 年 12 月 10 日海尔集团正式成立的时候，海尔已经积累了丰富的现代化管理经验，积聚了宝贵的无形资产，造就了一支具有文化凝

聚力的员工队伍，给日后的海尔发展打下了坚实的基础。

其实，但凡世界 500 强企业，无不以伟大的目标为旗帜，并以此来强化团队的凝聚力。

在通用公司，韦尔奇的终极目标是使通用成为全球最具竞争力的企业。到目前为止，成果已经相当惊人，现在他的经营绩效已经超越美国企业界的所有主管，他所创造及试验的一些实际管理原则，足以作为 21 世纪全球企业的经营指南。而它所拥有的那支高效而团结的团队，也早已成为全世界无数团队的楷模。

要知道通用电气公司虽然在 20 世纪 70 年代获得了巨大的进步，然而，人们当时对它的印象仍然是“也可能是一流企业，但好像没有生气”。韦尔奇决心改变这种现象。他于 1981 年 4 月就任公司董事长兼总裁时就说过，他打算把公司带到这样一种境地——“从现在起十年中，我希望通用电气公司被看做一个举世无双、具有企业家气质的企业，一个杰出的、无敌的、超水平的公司，我要使通用电气公司成为一个世界上获利最高的公司，并使它的每一个产品具有世界先进水平”。

正是根据这种宏大的志向，韦尔奇给自己和通用电气公司的所有员工制定了四项雄心勃勃的战略目标：

◆通用电气公司的每一种产业，都必须在同类产品中处于世界第一或第二名的位置

◆通用电气公司应将其全部资源，集中于真正能产生增长的产业和业务方面

◆必须彻底改变公司传统的产业结构，大幅度提高科技产业和服务业在公司全部产业中的比重

◆要实现高于美国国民生产总值增长率的发展速度

“第一名或第二名”，不仅是只有在艰苦的卓有成效的努力中才可能实现，而且也只有在不断进取的过程中才能保住。因为在竞争的市场上，“第一名或第二名”总是在变动的。因此，它不仅仅是一个目标，而且是一个要求——要求通用建立一支具有高度凝聚力的团队。

从“通用电气公司所经营的每一种产品，都必须在同类产品中处于世界第一或第二名的地位”这一首要战略目标的确定中，也可以看出韦尔奇善于利用伟大的目标来锻造团队凝聚力。因为，“第一名或第二名”是一个远景目标，它可以振奋人心，启发智慧，让每一个团队成员积极行动起来，团结起来。

在20世纪70年代，美国企业在若干领域的竞争中相继败给日本企业，促使人们对它们进行比较研究。研究的结果发现：美国企业和日本企业的经营者们对企业目标的看法并不一致。美国企业的经营者们把总资本收益率列为第一位，股票升值列为第二位，市场占有率仅列为第三位；日本企业的经营者们却把市场占有率列为第一位，总资本收益率列为第二位，研究开发新产品列为第三位，股票升值列为最后一位。

目标决定方向。竞争实践表明，企业经营者将总资本收益率作为首要目标是不明智的，也不符合竞争理论的要义。只有在市场竞争中占有优势，才能增加利润，并实现总资本收益率的提高。同时，为了在市场竞争中取胜，除了产品质量要好之外，还必须要求拥有一支战无不胜、攻无不克的高效团队，而这无疑在很大程度上取决于团队凝聚力。

韦尔奇的四项战略目标，是通用电气公司20世纪80年代和90年代的蓝图。到了90年代，韦尔奇终于实现了他的目标。从1995年开始，通用电气公司成为世界上最有实力的公司。而创造这一辉煌业绩的通用精英们，则成为了一支团结、高效的团队。

目标是团队的一面旗帜，凝聚力源于伟大的目标。因此，一个团队

要想吸引人才，发展壮大，形成一个有战斗力的群体，首要任务便是确立团队的目标。

目标一致，行动统一

制定目标的目的就是为了行动，而且，也只有付诸行动才能实现目标。对于一个团队来说，有了统一的目标，然后在实际行动中协调一致，无疑是团队凝聚力的最突出的表现。

“世界语言麦当劳”，是麦当劳风行全球的一句广告词。

麦当劳的目标，其实也就是在全球范围内树立优秀品牌。现在看来，麦当劳的这一目标无疑已经取得了巨大的成功。

汉堡包，炸薯条……美国麦当劳的产品，在中国人眼里看起来无非是面包夹牛肉、油炸马铃薯罢了。然而，麦当劳却在全世界 20 多个国家拥有 29000 个分店。今天的麦当劳，不仅是一个世界上最大的和最著名的快餐连锁店的名字，而且已经成为美国文化的一种代表，世界饮食观念的一种象征。

作为世界最大的外食产业、食品服务产业，以黄色“M”字母为标志的“快餐帝国”，麦当劳认为，一家企业要将自身形象迅速推向市场，铭刻在消费者的记忆中，必须具备完美的外表与高雅的内质。而要想做到这一点，最终只能依靠人来实现。因此，凡是麦当劳所制定的目标和理念，都毫无例外地落实在了麦当劳团队的每一个人的行动上。

麦当劳有值得称道的三大优点：

——企业理念十分明确

麦当劳的企业理念是 Q、S、C、V。其中 Q 代表质量，S 代表服务，



C代表清洁，V代表价值。

Q所代表的价值观是质量（Quality）。麦当劳的质量管理相当严格。为了落实这一理念，麦当劳每一家分店的员工必须做到：汉堡包制作后超过10分钟、法式炸薯条制作后超过7分钟就舍弃不卖。这不是因为食品腐烂，或者是食品有缺陷，而是麦当劳坚持不卖味道差的东西，所以时限一过就舍弃不卖。由于麦当劳如此重视质量管理，绝对不卖超过时限的食品，让顾客能安心享用，建立起高度的信誉，因而在顾客心目中树立了良好的形象。

S则代表高品质的服务（Service），包括店铺建筑的美感、营业时间的设定、销售人员的服务态度等。其中最重要的当然是员工的服务态度。“微笑服务”是麦当劳的特色，所有店员都面带微笑，活泼开朗地和顾客交谈、做事，让顾客领略到一种亲切感，忘记一天的辛劳。顾客在世界上任何一家麦当劳速食连锁店，都不会碰到服务态度不佳的情况。这种服务不仅为企业带来了巨大的经济效益，而且，不可否认，员工们的统一行动无疑增加了团队的凝聚力。

C是清洁（Clean）问题。餐饮行业的卫生问题最重要。麦当劳对员工的行为规范有一条是：“与其背靠着墙休息，不如起身打扫。”麦当劳能够使全世界上万家连锁店不折不扣地遵守清洁条文。为了贯彻维持清洁的企业观念，麦当劳派出检查员到各连锁店巡视，一视同仁。当然，在近50年的经营历程中，麦当劳的清洁问题早已不是什么“问题”了，因为麦当劳拥有一支具有文化凝聚力的团队。

V所代表的价值（Value）是后来加入的，以传达麦当劳“提供更有价值的高品质物品给顾客”的观念。现代消费者的需求水平越来越高，消费者的喜爱也趋向多样化。如果企业只提供一种模式的商品，顾客就会很快失去新鲜感。企业要适应社会环境和需求的变化，才能生存和发展。为了不断创造新价值，麦当劳从招聘开始，就注意吸纳有不同

个性的人，而且鼓励各主管人员有自己的创意。

——企业外观设计统一化

麦当劳的视觉识别中，最优秀的是黄色标准色和弧形 M 字形的企业标志。黄色让人联想到价格普及的企业，而且在任何气氛或时间里，黄色的可认性都很高。而且，毋庸置疑，当你一走进麦当劳，看到员工们身穿耀眼的黄色服装，热情洋溢地为你服务时，相信你一定会食欲大增，因为黄色本身就是一种能够诱发人的食欲的颜色。

——企业行动和企业理念的一贯性

麦当劳忠实地推行 Q、S、C、V 的企业理念，而且渗透到各个领域，落实到所有员工的每一个行动上。麦当劳自办的“汉堡大学”，专门培训世界各地的麦当劳特许人、餐厅经理以及职工，使全世界的麦当劳保持一个模式。

麦当劳以形象推销为核心的 CI 战略，赢得了很高评价，值得企业家们认真研究、学习和借鉴。

团队每时每刻都处在运动之中，运动中的团队如果没有统一目标就会“走一步看一步”，其行动的盲目和涣散，是可想而知的。同时，有目标而不去执行，再好的目标也是纸上谈兵。因此，团队成员知道自己每天努力的方向及目标，才能够在行动中构造起健全的团队精神，才能够使团队最有效地组织起来，形成无比强大的凝聚力和战斗力，创造出惊人的奇迹。

盯准一个目标走到底

目标是把人们凝聚在一起的重要基础，对目标执著追求，才会形成