

"轻模式"04<

把最适合的人放在最适合的位置上

邱庆剑 / 著

脸谱式 团队

人民东方出版传媒

 东方出版社

"轻模式"04

邱庆剑 / 著

脸谱式团队

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻模式. 4, 脸谱式团队 / 邱庆剑 著. —北京: 东方出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-5060-6779-9

I. ①轻… II. ①邱… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 203616 号

“轻模式” 04: 脸谱式团队

(“QING MOSHI” 04: LIANPU SHI TUANDUI)

作 者: 邱庆剑

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4.75

字 数: 70 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6779-9

定 价: 25.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言 共演一出好戏

多年来，“团队”一直是一个热门词语。我们在与企业家打交道的过程中，几乎天天可以听到它从他们嘴里蹦出来。然而，真正的团队在他们的企业中并不存在或者很少存在。他们常常把部门或整个公司当做团队，可事实上，这些部门或公司大多数只称得上“群体”。

本书形象地告诉我们：在川剧演出现场，舞台上那一群人，是团队，而舞台下的那一群人，是群体。团队并非一群人聚合在一起工作那么简单。

成功的团队为什么不多见？一方面是因为传统意义上的团队理论没有被充分理解和消化，另一方面是因为成功的团队建设的确比较难。“轻模式”又称“减法管理”，践行着“化繁为简的管理回归”这一理念。作为“轻模式”的重要组成部分，“脸谱式团队”让团队理论

通俗易懂，并且容易实践。

脸谱式团队，就像一个正在演绎一出川剧的剧组，每个人都按照剧本展示着剧中人物的悲欢离合。作为一种新型的团队，它主要有以下几个特点：

1. 目标清晰。
2. 角色特征外化在脸谱上。
3. 严格按“剧本”行动。
4. 无须“全才”，团队也能完美。
5. 解决了创造性与标准化执行的矛盾。
6. 解决了个性冲突与个性互补的问题。
7. 三步打造团队。
8. 把最适合的人放在最适合的位置上。

当然，脸谱式团队作为一种新型的团队建设理念和方法，其特别之处还远不止上述这些。脸谱式团队的建设，对企业各个层次人才管理、效率提升、基础工作的规范，都有深刻的影响。和“轻模式”其他版块一样，它所产生的回报是全方位的。

企业追求效益，非企业组织追求效率——本质上还是追求效益，脸谱式团队在提升团队效率和业绩方面，都提供了极大的帮助。“轻模式”最初萌芽于10余年前，

我们在企业、事业和机关团体实践脸谱式团队，也已经有五六个年头。从实践来看，这一团队建设理念不仅适合于企业，也适合于非企业组织，它能帮助组织实现“人人‘入戏’，戏戏精彩”。

作为一种创新，希望脸谱式团队能得到广大读者和管理咨询界朋友的鼎力相助，请提出您的宝贵意见，帮助我们不断完善这一新型理论和方法。

目录

序 言 共演一出好戏 / 001

第 1 章 高执行力团队在哪里 / 001

1.1 低效、乏味的工作 / 003

1.2 为什么最起码的都做不好 / 005

1.3 执行为什么走样 / 006

1.4 你所看到的只是“群体” / 007

1.5 什么是优秀的团队 / 010

第 2 章 剧组——高执行力团队 / 013

2.1 剧组具备团队“5P” / 015

2.2 剧组是高执行力团队 / 019

- 2.3 成功剧组的打造 / 021
- 2.4 要不要创造性 / 030
- 2.5 管理者和员工的核心工作 / 032

第3章 脸谱式团队 / 033

- 3.1 什么是脸谱式团队 / 035
- 3.2 广泛的适用性 / 036
- 3.3 三步搞定“脸谱式团队” / 042
- 3.4 脸谱式团队的主要特点 / 043
- 3.5 脸谱式团队建设的效果 / 046

第4章 目标——团队价值 / 047

- 4.1 没有目标很可怕 / 049
- 4.2 组织中的三类团队 / 051
- 4.3 团队目标与个人目标高度统一 / 053
- 4.4 职业生涯规划 / 057
- 4.5 目的 / 063

第5章 脸谱——角色定位 / 065

- 5.1 定位决定未来 / 067

- 5.2 蓝色脸谱 / 069
- 5.3 白色脸谱 / 073
- 5.4 红色脸谱 / 081
- 5.5 黄色脸谱 / 086
- 5.6 绿色脸谱 / 092
- 5.7 黑色脸谱 / 096
- 5.8 管理者的定位 / 101
- 5.9 性格的百花齐放与统一协调 / 103
- 5.10 成员换位思考的重要性 / 105
- 5.11 性格测试 / 106
- 5.12 定位目的——人人“入戏”，
戏戏动人 / 112

第6章 剧本——执行手册 / 115

- 6.1 剧本比演员重要 / 117
- 6.2 剧本就是执行手册 / 121
- 6.3 “剧本”的标准化内容 / 123
- 6.4 “剧本”编写与完善 / 126

第7章 立即行动：从“改造”开始 / 131

- 7.1 管理层达成共识 / 133
- 7.2 制订工作计划 / 134
- 7.3 现状调研和人员测试 / 134
- 7.4 团队目标树立 / 135
- 7.5 角色配置 / 138
- 7.6 标准化手册制定 / 141

第 1 章

高执行力团队在哪里

很多人知道团队的重要意义，却打造不出优秀的团队。在“重要性”和“实践”之间，横着一道“坎”。其实很多管理理论都是这样的，知道其重要不难，实践却不易。

1.1 低效、乏味的工作

在我们所接触过的组织中，绝大部分人每天都在干着低效、乏味的工作，他们内心深处一直有一个声音在呐喊：“逃吧，逃离这里！”如果不是因为生活所迫，也许他们中相当一部分人真的就逃了。

比如，在企业里——

行政部的员工，日复一日有气无力地重复着安排吃喝拉撒睡方面的繁杂事情。

财务部的员工，日复一日有气无力地做着每个月都差不多的会计凭证、登记账簿、编制报表。

人力资源部的员工，日复一日有气无力地填写着人

事档案、安排新员工入职、计算员工工资等。

技术部的员工，日复一日有气无力地绘制着枯燥的图纸。

仓管部的员工，日复一日有气无力地填写着入库单、出库单，数着一件一件材料或成品。

流水线上的工人，日复一日有气无力地重复着简单的动作，看着一个工件来了，又去了，再看着下一个工件来了，再去了。

.....

每一个人似乎都在跑马拉松，每一个人都在想：“这样单调、乏味的工作，何时是尽头啊！”

也许只有销售部的员工觉得自己不是行尸走肉，因为他们每天都有机会在不同的地方接触到不同的人 and 不同的事。再就是策划部的员工，他们脑子里天马行空，可以在某些时段时忘记自己是在参与职场马拉松。

企业是由员工构成的，员工有气无力，企业也就差不多气数将尽了。很多企业里，这样的员工之所以还在坚持着，拼命抵制着外部的诱惑，那仅仅是因为他们相信“莫愁前路无老板，天下乌鸦一般黑”，如果走出去，未必能够找到一份比现在更好的工作。

1.2 为什么最起码的都做不好

员工如此痛苦，老板又如何呢？他们也快乐不起来。

为什么员工连最起码的工作都做不好？这是老板们经常困惑的一个问题。最起码的工作，就是那些最基础的，最简单的，不需要多少创造性，不需要多高的智力水平，就能够完成的工作。比如，会计把进账出账算清楚，库管员把货物清点清楚，门卫不把坏人放进公司，不让坏人把财产夹带出去。

的确，这些工作很简单。但如果从事这些工作的人“有气无力”呢？那就做不好了。有无气力的状态，是没有激情的状态，是没有敬业精神的状态，他们得过且过，应付了事，本来可以做到九分，但做到五分就止步不前了。

老板是生意人，他们习惯用生意中的交换原则来看待员工：我付你薪水，你就应该把工作做好。事实上，员工常常不这么认为。除非这份薪水激起了他们的工作热情，让他们对工作充满了热爱。

每个人的期望值是不同的，并且期望值会随着时间

的推移而提高。你现在付给他的薪水，可以激起他的热情，过一段时间，他的期望值高了，热情就减退了。如果再和周围人作对比，发现自己得到的比别人少，受到了不公平的待遇，热情更会瞬间消失。

薪水不可能无限制地增加，当人力成本达到上限，却未能满足员工的期望值时，加薪就再也不能作为激励手段了。

1.3 执行为什么走样

执行为什么走样？这也是老板们常常困惑的问题。

不按标准的流程走，本来应该从 A 到 B 再到 C，员工偏偏要从 A 直接到 C。

不按工艺准则加工，一个工件本来应该四面喷漆，工人偏偏只喷两面。

故意省略一些控制点，保安巡查点有十个，可他为偷懒，巡查五个就回去睡觉了。

如果员工是一台电脑，执行就不会走样，它会按照事先编好的程序运行。可惜员工不是电脑。当员工处于

“有气无力”状态时，逃避责任的本能就会凸现出来。第一次逃避责任没有被发现，或者被发现但未受到惩罚，他们就会尝试第二次，如果第二次依然没有被发现或者没有被处罚，他们就会尝试第三次……最终，这会成为一种习惯。

防走样的常见手段，是作业指导书的标准化——对每项工作都给出一份标准的指导书，让员工依样画符。能做到这一点，已经是相当不错了，但很多组织并没有做到。但更重要的是，如果不能彻底改变“有气无力”的员工，他们就会对作业指导书视而不见。

1.4 你所看到的只是“群体”

让老板们纳闷的是，八小时内有气无力的员工，在八小时之外却个个生龙活虎！工作时间一副受苦受难的样子，工作之余就翻身得解放。这其实是一种释放。就像让你听笑话，却不允许你笑；当你可以笑时，你能不一气笑个够？

为了将八小时之外的生机与活力，复制到八小时之