

TIGAO TUANDUI
JINGZHENG LI

DE 52 TIAO ZHIYE FAZE

竞争力就是让团队可持续地生存下去

提高**团队竞争力**的
52条职业法则

赵予◎编著

北京工业大学出版社

提高团队竞争力的 52条职业法则

赵 予◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提高团队竞争力的 52 条职业法则 / 赵予编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5639-4003-5

I. ①提… II. ①赵… III. ①企业竞争—竞争力—通俗
读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 156298 号

提高团队竞争力的 52 条职业法则

编 著: 赵 予

责任编辑: 王 喆

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 16.75

字 数: 292 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4003-5

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

竞争力就是参与者双方或多方通过角逐或比较而体现出来的综合能力。它是一种相对指标，必须通过竞争才能表现出来，笼统地说，竞争力有大有小，有强有弱。一个团队必须要有自己的竞争力，否则在瞬息万变的社会中，很快就会被淘汰。因此，提高自身竞争力已经是每个想要在竞争中占有一席之地的团队时刻不能放松的一件事。

团队想要提高竞争力，首先就要有自己的核心竞争力，这才是竞争制胜的关键。什么是核心竞争力？就是团队内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。从产品或服务的关系角度来看，核心竞争力实际上是隐含在公司核心产品或服务里面的知识和技能，或者知识和技能的集合体。

在英国学者普拉哈拉德和哈默尔看来，核心竞争力首先应该使公司在市场中立于不败之地，它的贡献在于实现顾客最为关注的、核心的、根本的利益，而不仅仅是一些普通的、短期的好



处。其次，公司的核心竞争力应该是难以被竞争对手所复制和模仿的。正如海尔集团总裁张瑞敏所说的那样：“创新（能力）是海尔真正的核心竞争力，因为它不易或无法被竞争对手所模仿。”

因此可以简单地认为，核心竞争力就是一个团队能够长期获得竞争优势的能力。它最重要的属性就是：是团队所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

团队想要提高竞争力，还要明确团队的竞争优势。只有明确自己的竞争优势，才能在市场竞争中扬长避短，鏖战群雄。其实，提高团队的竞争力，并不是简单地从一个方面或者是两个方面就可以提高的，它需要从各个方面来综合考量。

本书共分八章，分别从建设团队核心竞争力、明确团队竞争优势、建设优秀团队文化、打造团队精神、做好团队管理等方面，通过事例加文字的详细阐述，对团队竞争力进行了深刻分析和总结。相信团队管理者一定能够从中得到启发，从提高团队竞争力、推动团队发展的角度入手，为团队和团队成员创造更大的空间；而每一位团队成员也能够从本书中得到启迪，进而改善自己的做事方法，使自己在团队工作中更具有竞争力，更加得心应手。

相信每一位读者都能从本书中有所得，使自己的事业和生活都更上一层楼！

目 录

第一章 建设团队核心竞争力

职业法则 1：充分认识团队核心竞争力的重要性 / 003

职业法则 2：活下来才是硬道理 / 008

职业法则 3：以人为本构建团队核心竞争力 / 011

职业法则 4：团队管理者要担负起责任 / 017

职业法则 5：解放思想才能打造优秀团队 / 023

职业法则 6：提高团队成员的个人核心竞争力 / 026

职业法则 7：塑造团队核心竞争力 / 033

第二章 明确团队的竞争优势

职业法则 8：认识自己，找准位置 / 039

职业法则 9：制定适合团队发展的战略 / 042

职业法则 10：提高解决问题的能力 / 046

职业法则 11：深挖细分市场，找准市场定位 / 050

职业法则 12：培养团队的默契与合作 / 057



第三章 建设优秀的团队文化

职业法则 13：重视团队文化的建设 / 065

职业法则 14：打造优秀团队文化需从核心要素开始 / 068

职业法则 15：明白团队文化与制度之间的差异 / 072

职业法则 16：抓准团队的特征 / 074

职业法则 17：做好团队文化工作的手段和方法 / 079

职业法则 18：文化才是竞争中克敌制胜的关键 / 083

第四章 团队制度的建设

职业法则 19：制度才是团队真正的保证 / 091

职业法则 20：警惕制度建设容易犯的的错误 / 095

职业法则 21：进行正确的团队制度建设 / 098

职业法则 22：团队制度的建设不是一次性的工作 / 102

职业法则 23：制度高于一切 / 106

职业法则 24：用制度管人、管事 / 110

职业法则 25：制度面前人人平等 / 112

第五章 重用人才，广纳贤良

职业法则 26：人才才是团队的竞争力 / 119

职业法则 27：打造人才队伍 / 124

职业法则 28：“挖人”不如“养人” / 130

职业法则 29：不拘一格用人才 / 132

- 职业法则 30: 合适的就是最佳的人才 / 136
- 职业法则 31: 没有完美的个人, 只有完美的团队 / 141
- 职业法则 32: 重用有本事的人 / 145

第六章 打造团队精神

- 职业法则 33: 提高对团队精神建设的认识 / 153
- 职业法则 34: 拥有团队精神, 团队才有战无不胜的可能 / 157
- 职业法则 35: 团队精神需要培养 / 163
- 职业法则 36: 掌握体现团队精神的方法 / 169
- 职业法则 37: 缺乏团队精神的人, 注定要失败 / 175
- 职业法则 38: 有效激发团队精神 / 179

第七章 做好团队管理

- 职业法则 39: 团队管理是团队生存与发展的重要因素 / 185
- 职业法则 40: 合理有效的激励机制 / 190
- 职业法则 41: 做一个优秀的团队管理者 / 197
- 职业法则 42: 掌握团队管理技巧 / 205
- 职业法则 43: 解决团队管理误区 / 211
- 职业法则 44: 成功管理团队能够提高团队的竞争力 / 217
- 职业法则 45: 平衡团队管理的矛盾 / 223
- 职业法则 46: 团队管理者应具备的五项职能 / 226



第八章 积极进行团队建设

职业法则 47：注重团队建设，营造良好氛围 / 233

职业法则 48：团队建设需要确立明确的目标 / 236

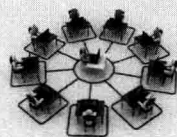
职业法则 49：建设高效团队，更有利于团队的发展 / 241

职业法则 50：团队建设需要掌握好距离 / 244

职业法则 51：注意团队建设中的问题 / 248

职业法则 52：团队建设需要选择一个好的领头人 / 251

第一章 建设团队核心竞争力



团队的核心竞争力并不是团队内部人、财、物的简单叠加，它是能够使团队在市场中保持和获得竞争优势的、使别人不易模仿的能力。团队的竞争最终将体现核心竞争力上。因此，团队想要在市场当中站稳脚跟，想要在市场竞争中获得优势，就要建设团队的核心竞争力。

职业法则 1：充分认识团队核心竞争力的重要性

核心竞争力是团队竞争力中能使整个团队保持长期稳定的竞争优势和获得稳定超额利润的竞争力，是将人员技能、企业资产和运作机制有机融合的团队能力，是团队推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。

1990年，《哈佛商界评论》杂志刊登了一篇名为《公司核心竞争力》的文章，这篇文章确立了核心竞争力在管理理论与实践上的地位。该杂志对核心竞争力的定义是：“在一个组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”核心竞争力是团队通过管理整合形成的，相对于竞争对手，能够更显著地实现顾客价值需求的、不易被竞争对手模仿的动态能力，核心竞争力通常表现为以团队技术能力和管理能力为主导的一组能力体系的有机整合。

核心竞争力作为团队能力中最根本的能量，是团队成长最有力、最主要的驱动力，是提供持续竞争优势的源泉，它能够支撑团队过去、现在和未来的发展。核心竞争力是团队拥有有形资源



和无形资源的特定组合，具有价值性、延展性、独特性、整合性、动态性、持久性等特点，能够为团队创造价值，能够帮助团队进入全新领域。其主要特征如下：

1. 价值性

从核心竞争力概念产生的逻辑关系上看，价值性是这一概念产生的根源，因此它不仅是衡量团队是否具有核心竞争力的根本标准，而且是衡量核心竞争力价值大小的尺度。符合市场需求的价值性是其根本特性，这是因为团队核心竞争力的价值性是通过市场检验来实现的，符合市场需求的程度越高，为顾客创造的可感知价值越大，团队的核心竞争力的价值性也就越大。

2. 延展性

团队的核心竞争力是能够为团队提供进入多个市场的潜在途径，它是母体、是核心，有溢出效应，即具有能够为自身复制和模仿的特点。当基于单一产品或服务领域具有竞争优势时，能把这种竞争优势应用于多种产品和服务领域，它使团队能够不断地开发出新产品或服务以满足顾客需求，使团队具有旺盛的、持久发展的生命力。

3. 独特性

团队核心竞争力是独树一帜的，是不易也不能被行业内的其他团队所模仿的，否则，它在市场竞争中就不会具备优势。团队核心竞争力的培育主要是通过团队自身的不断学习、创新和磨炼而形成的，具有鲜明的团队个性和深刻的团队烙印，并且深入整个团队系统当中。

4. 整合性

团队核心竞争力是团队对资源和能力的高效和有机的整合，单独任何一项资源或能力都不能成为团队的核心竞争力。

5. 动态性

随着顾客需求、技术进步、团队资源、团队管理模式等内外环境的变化，团队原有的核心竞争力可能变为一般竞争力。因此，团队的核心竞争力是相对的、动态的，是团队相对持久的竞争能力，其实团队核心竞争力更体现为一种持续创新、持续学习的能力，它要求团队在不断变化的市场环境中不断开发和维护已有的核心竞争力，并且在不断的发展中寻求创新。

6. 持久性

团队生存和发展的持久性在很大程度上依赖于团队核心竞争力的持久性。团队必须拥有其他团队不易获得、仿效、复制的核心竞争力，并能够在不断变化和发展的环境中长期发挥作用，使团队竞争优势相对不变或是进一步提高，如此才能为团队带来长久的生存和发展。

随着市场经济的不断发展，企业不断面对各种机遇和挑战，而纵观历史，我们不难发现，很多时候，成功的并不只是单单的一个人，而是一个集体、一个团队。由此可见，团队早已广泛存在于各类组织当中。正如美国著名团队管理学家卡曾巴赫·史密斯所说的：“在未来的组织中，团队必将成为影响和决定公司业绩的一个主要环节。”

团队的建设 and 成熟需要一定的过程，而这种过程并不是自发可以形成的，必须要通过有意识的发展和培养，团队才能够成熟。团队成员在面临挑战的时候，能够相互交流，不同成员之间可以互相帮助，互相弥补彼此的不足，这样的团队才具有较强的战斗力。

一支优秀的团队应该具备核心竞争力，而所谓的核心竞争力，就是有别于其他组织或个人的一种协同工作的能力。而这种



能力，往往体现在团队的行动目标及目的，广泛的技能与经验，成员的信任与支持，不断的自我学习、公开讨论和交流，合理积极的对待和利用冲突，清楚清晰的工作方式和方法，以及定期举行有效的“自我检查”等环节之上。

组建团队的目的，不是个人的需要，也不是团队的需要，而是任务的需要，很多时候，群策群力往往更具有说服力。不同的嘴发出同一个声音，就远远要比一张嘴一个声音更加洪亮有力！

1996年，中华网公司成立，作为国内早期的门户网站之一，中华网也曾有过辉煌，其中最为辉煌的时刻应属1999年。中华网作为第一只打着中国概念的互联网股票登陆美国纳斯达克市场，不仅如此，在2000年2月，中华网借助全球资本市场狂捧互联网的热潮，中华网股价最高涨至220.31美元，市值超过50亿美元，留下了浓墨重彩的一笔。

50亿美元的市值，这在2000年的国内互联网企业中，无疑是一个天文数字。中华网的大股东因此踌躇满志，将大笔资金投入互联网的新领域，从最开始的门户网站到软件制作，再到网上娱乐以及互联网服务等，而且看到中意的互联网业内小公司便采取并购的方式。然而，逐步增加的业务范围并没有使公司获得上升的市值，反倒是因为业务范围的增加导致公司主营业务的紊乱和盈利模式的不清晰。从2006年进军游戏市场，到2009年涉猎软件开发，中华网投资集团一直没有寻找到适合自己的主营核心业务，所投资并购的互联网企业也被后市的事实证明没有给中华网业绩的提升带来太大的贡献。随着国内互联网后起之秀如新浪、搜狐、网易、盛大的崛起，中华网逐步被边缘化。

对于只有依赖创新才能生存的互联网企业来说，缺乏核心业务的创新优势，其业绩的下降则是在情理之中，而业绩的下降自然会导致股价的下跌。并且，随着欧美股市的下跌，加上一些别有用心国际资本大鳄利用某些中国概念股公司的财务数据作假事件刻意做空中国概念股，使得本来就耐不起风吹雨打的中华网股价一落千丈。此后，中华网股价暴跌为每股 0.42 美元，市值仅为 1550 万美元，与其辉煌时期相比市值缩水了 500 倍。最终，中华网投资集团按照美国《破产法》第 11 章的规定，于 2011 年 10 月 4 日向美国亚特兰大破产法庭提交了破产申请。12 年的生肖轮回，中华网从拔得头筹后的辉煌，沦落到如今向法院提交破产保护申请的地步，给每一个业内人士和热衷投资中国互联网的投资者敲响了警钟。

中华网的经历告诉人们，在新兴经济领域内，企业发展能够倚重的就是属于自己的核心竞争力，这种竞争力是买不来、看不到的。中华网投资集团也曾为其自身发展不断地通过资本并购试图获得新的生存空间，但事实证明此法行不通，没有核心竞争力，再多并购也是枉然。只有企业具备核心竞争力，才能在长久的市场竞争中走得稳、走得远。企业如此，团队亦如此。

为了充分体现团队的核心竞争力，在团队组建的过程中，我们需要将团队成员进行分类，使每个团队成员都能够充分发挥自己的优势，更好地实现最终任务目标。而一支团队，仅仅单纯拥有领导者和实施人员还是远远不够的，既然是一支团队，就是一个整体、一个集体，这里不可或缺的还应该包括谋士、推动者、协调人员、细节落实者、资源调查员等角色。不但有执行任务的人，也要有维护的人，力争做好任务或项目的前期开发、中



期稳固、后期维护工作，不断去换位思考，发现问题时，要及时提出，及时解决。在团队的会议中，用大家的智慧来填补团队中所发生发现的“漏洞”。

职业法则 2：活下来才是硬道理

一个团队想要在市场竞争力中不被淘汰，就要想尽各种办法活下来。活下来之后，就要专注于建设团队自身核心竞争力，使其具备与市场上同类竞争对手一起竞争的能力。

团队核心竞争力的建设，需要依靠更多经验和实施的点滴积累，因此，核心竞争力的建设需要数年甚至更长的时间。之所以如此，是因为如果想要使竞争对手难以模仿自身，那么其自身就除要具有较强的壁垒外，还需要时间和经验的累积。

团队核心竞争力虽然需要时间和经验的积累，但是不管是一个人还是一个团队，想要生存下去，就要学会适应周围的社会环境。同时，还要努力地发掘自身的核心竞争力，使其能够在所处的环境下生存和发展，这样才能更进一步打败竞争对手。如果自身生存都是问题，何谈与竞争对手一决高下呢？

很久以前，大熊猫和北极熊同时生活在地球的中部地区，并且都以肉食为主。后来，由于地球环境的变化，大熊猫逐渐迁徙到温暖湿润的西南地区。因西南地区动物较少，而草类作物繁