

冠军团队

CHAMPION TEAM

刘家辉◎著



现代企业，什么才是**最终竞争力**？

战略？团队？系统？

所有的结果都是“**团队运营**”出来的，离开了团队一切都是空中楼阁，**冠军团队成就冠军企业**。

中国行业冠军——聚成股份冠军团队操盘手**刘家辉**老师亲自与您及团队分享冠军团队打造的系统方法与信念！



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

CHAMPION TEAM 冠军团队

刘家辉◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冠军团队 / 刘家辉著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5644 - 2

I. ①冠… II. ①刘… 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 (2015) 第 070433 号

策划编辑 范虹轶

责任编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5644 - 2/F · 2346

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 张 12.75

印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

字 数 176 千字

定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

复制冠军团队，打造行业冠军

中小微企业是一个庞大的群体，随着市场化竞争的日益激烈，外部环境的变化万千，企业运营及人才等成本的日益增加，中小微企业的生存与发展将面临越来越大的挑战。

中小微企业的老板，最初靠机会、关系、资源，再加上自己的努力打拼，赢得了人生的第一桶金。但随着企业的发展，信息化时代的来临，老板却感到越来越累，企业利润也越来越低。要想取得新的、更大的突破，中小微企业老板就必须转变自己的定位与角色，由“做事之人”到“用人之人”、由“做最好的自己”到“做最好的组织”、由“救火队长”到“团队制胜”、由“拉马车”到“开汽车”、由“前锋”到“守门员”、由“总管”到“总经理”、由“战斗英雄”到“复制英雄”、由“赢家”到“庄家”，总之，需要在企业真正“导入系统，提升团队”。

“火车跑得快，全靠车头带；动车跑得快，环环都在带！”那么，企业怎样由“火车时代”步入“动车时代”，甚至“高铁时代”呢？

当今培训行业，针对老板培训的课程遍地都是，很多老板甚至成了“学习专业户”。通过学习，老板的思维发生了改变，有了好的想法、思路、战略，但这又靠谁来落地呢？最终还得依靠“系统”及“团队”，否则一切都是空中楼阁。

如今，中小微企业团队薄弱，管理不规范，缺乏管理的流程、系统、标准，公司没有人才梯队，为了给这些企业提供帮助，笔者特意编写了本书。本书是笔者根据自己持续多年带冠军团队总结出来的实战经验，结合中小微企业的实际情况，研发出来的一套完善体系，导入了一套实操、落地的团队打造“运营系统”。笔者相信，只要在企业建立“人才生产流水线”，让中小微企业管理系统“完善与升级”，就可以打造冠军团队，成就行业标杆！

聚成公司的精品课程——“冠军团队”，也由笔者主讲，三天两晚，主要适合老板带领核心骨干及储备干部参加，自全国开班以来，期期爆场，经统计满意度达到 100%，所有学员一致反映：“这是落地性最强的一堂课。”

本书是该课程的配套教材，希望能够帮助更多的企业结合自身的实际摸索出独特的运营系统，成为行业领导者。



2015 年 3 月

目录

Contents

第一章 冠军团队发展之道	1
第一节 如何成为一名合格的管理者——“五力”与“七造”	3
第二节 企业家成长历程与企业发展	9
第三节 系统——珍珠如何成为项链	16
第四节 优秀的学习力——提高团队成绩要在学习力上做到 “五到（道）”	22
第五节 冠军团队运营系统	31
第二章 思想系统	35
第一节 企业文化——企业可持续发展的动力源泉	37
第二节 会议系统——团队建设的本质就是会议的经营和管理	69
第三节 沟通系统——优秀的管理者通过有效沟通帮企业解决问题， 帮下属排除障碍	85
第三章 动力系统	105
第一节 “票子”——让团队看到在企业“发财”的通道	107
第二节 “位子”——让团队看到在企业“升官”的通道	130

第三节	“面子”——好团队是被激励出来的	147
第四章	造血系统	163
第一节	拥有人才的途径——“输血 + 造血”	165
第二节	招聘系统	168
第三节	培训系统	182

第一章



冠军团队发展之道



第一节 如何成为一名合格的管理者—— “五力”与“七造”

如果把中层管理者比喻为球场上的教练，那么基层管理人员就可以比喻成队长——不但要在场上指挥队友共同进攻，更要身先士卒，冲锋陷阵。他们是企业不容忽视的中坚力量，是企业发展的基础，又是企业人才的后备军。无数优秀的管理者，都是从基层做起的。那么，如何成为一名合格的管理者呢？一定要做到“五力”与“七造”。

1. “五力”

对团队的管理者而言，“五力”是需要深入学习的内容。所谓“五力”，是指对上要有追随力、对下要有领导力、对内要有执行力、对外要有影响力、对己要有平衡力。乍一看，这五方面似乎毫不相干，但它们却构成了现代管理者成功的各个条件。

(1) 对上要有追随力

所谓追随力，就是有效执行领导者的指令、支持领导者工作的能力。管理者手中的权力，是上级领导在信任的基础上赋予的一种力量，企业的

宏观蓝图、公司的发展规划、领导的目标要求等，都要通过管理者手中的这种力量去实施、完成。

纵观当今世界的发展趋势，大到国家、社会，小到家庭、个人，创新是必不可少的动力源泉。这就要求我们必须做一个优秀的追随者，要智慧地、独立思考地、有创造性地、积极地在需要的时候提出有建设性的对策。只有这样，管理者才能真正将手中的权力运用到公司的发展和建设中去。

(2) 对下要有领导力

领导力是一种领导能力，不仅是调动别人跟自己一起工作的能力，也是带领和引导一群人实现目标的能力。

我们聚成从事的是咨询培训行业，秉承着“帮助企业成长，富强我的祖国，为世界和谐发展而努力奋斗”的使命，将这些做到了、做好了，就是我们对客户、对公司的负责。同时，在工作生活中，我们还要为自己的家人服务，帮助他们了解公司文化、发展目标、业务提高方法等；更要告诉他们，需要他们做到什么、付出什么、舍弃什么。我们一直都在用自己的言行改变着他们，而他们的改变也在积极地影响着我们的愿景及使命的实现。

当量达到一定程度出现质的飞跃时，当大家齐心合力向前奔跑时，你的领导力也就被淋漓尽致地体现了出来。

(3) 对内要有执行力

所谓执行力，是指组织贯彻战略意图，完成预定目标的能力。执行力是企业将战略、规划与目标转化为效益、成果的关键能力。

从个人的角度来说，执行力包括完成任务的意愿、完成任务的能力和任务完成的品质等方面，它是个人综合素质的集中体现；从团队角度来说，执行力则是一种经营与管理能力。衡量执行力的标准，对个人而言是

按时、按量，即精准、高效地完成组织下达的既定目标和工作任务的能力；对企业而言，则是在预定的时间内精准、高效地完成企业战略目标的能力。

东北有一家大型国有企业，因为经营不善导致破产，后来被日本一家公司收购。厂里的人都翘首盼望着日本人能带来什么先进的管理方法。可是出乎意料的是，日本只派了几个人来，除了财务、管理、技术等要害部门的高级经理人员换成了日本人外，其他的根本没动。

制度没变，人没变，机器设备没变，日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果，不到一年，企业就扭亏为盈了。

日本人的绝招是什么？无条件的执行力！

(4) 对外要有影响力

对外要有影响力，就是通过影响客户，把品牌推出去。一个人的魅力可以无穷大，也可以无穷小，管理者要发挥自己的魅力，让客户感知到你身上的魅力。一旦他们对企业品牌产生了信任，就会自愿成为品牌的推广者和形象代言人，这也是企业产品口碑营销的一部分。

(5) 对己要有平衡力

作为社会的一分子，我们都无法避免要面对不少的人和事。喜、怒、哀、乐等都是我们生活的一部分，学会如何调理心态、处理情绪也就显得尤为重要了。

“无为而治”“中庸之道”，古人这些观念已经告诉了我们保持心理平和的重要性。压力是一把双刃剑，处理好了就是前进的动力，处理不好就会伤害到自己。要不时地静下心来审视一下自己，想想身边的人或事，从中找到一个能够支撑自己的平衡点，实现工作、生活等各个方面的相辅

相成。

寸有所长，尺有所短！就像五个指头一样，每一个都不可或缺，只有把它们整合到一起，才是完整的、灵活的、有力的、坚强的手掌。相信，通过不断地学习、进步，将“五力”协调好、控制好、为我所用，就能创造美好的未来。

2. “七造”

什么是领导？能够给员工指引方向，可以给下属提供方法，善于凝聚人心的人就是领导。要想带团队，你得问问自己，他们为什么要跟着你混？作为一个优秀的管理者，一定要做到这样“七造”：造梦、造场、造势、造机制、造流程、造标准和造人才。

(1) 造梦

领导力到底是什么？为了给读者以答案，许多管理书籍动用长篇大论来讲述这个问题，列出各种数据，可总是不得要领。其实，**领导力就是在让员工拥有梦想并明确个人近期目标的前提下，激发其不断积极工作的意识，发掘其自身潜力，并且将他们聚拢在一起。**这就是领导力的实质！

要达到这一目标，不仅需要员工的努力，还需要为他们“造梦”，我们必须是一个造梦大师。

(2) 造场

要想打造团队，最重要的就是要打造一个成功的“道场”。当公司有一个正面道场的时候，所有的坏人来到这个道场都会变成好人；当公司有一个负面道场的时候，好人来到这个道场也会变成坏人。

在江西聚成，流传着笔者的一句个人管理格言：“无情的游戏规则，有情的人文关怀，士气比武器重要，心态比一切重要，大事坚持原则，小

事灵活变通，我们提倡英雄，但是我们不能让雷锋吃亏。”从中可以看出，这个道场是积极的、正面的，当我们打造好这样一个道场的时候，会让自已变得非常优秀。即使有个别人流失了，也不是我们的问题，而是他自己的问题。

(3) 造势

在《孙子兵法·九地》中，孙子说：

“故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”

在这里，孙子总结了“造势”的核心，就是要形成“不得已”的状况。也就是说，要让大多数人都不得不这样想，都认为不得不这样做，如此才能统一思想和行动。

在组织的运行中，“造势”有利于人心的统一，有利于思想的统一，就有利于行动的统一，有利于提高组织的执行力。过去，中国的各种政治运动就是一种造势。

一旦爆发政治运动，所有的人都必须行动起来、参与进来，跟随运动的主题，表达自己的立场，剖析自己的思想，揭发别人的行为。在“扫帚不到，灰尘不会自己跑掉”的形象比喻中，每一个人都会得到触动。

在这种形势下，一部分人的思想得到改造，一部分人顺应形势，一部分人迫于压力而跟随，最后敢于反对运动的只可能是很少的一部分。之后，就要对这一部分人进行毫不留情的打击，在强烈的“威慑”力下，最

终就会将队伍的思想 and 行动整体统一起来。

(4) 造机制

企业何以能够保持长久、持续的竞争力？如何才能激烈的市场竞争中立于不败之地？那些长盛不衰的企业是如何成功的？他们何以能够基业常青？

经过系统分析和研究，我们发现，机制决定了统治。企业家要成为“造钟师”，而不是“报时员”；要建立一套完善的机制，让企业不断产生持续的竞争力；**企业家应该着眼于公司的长远发展，而不是个人英雄主义！**

(5) 造流程

“人归位，事归位，责任归位，分工分权加配合”，流程管理会让一切工作都变得更简单。对企业负责人而言，不用担心有令不行、执行不力；对中层干部而言，不用事事请示、不再受夹板气；对基层员工而言，掌握了正确做事的方法，就不用再“背黑锅”了。

(6) 造标准

俗语说得好：“没有规矩，不成方圆。”如果一个企业没有制度，在某一段时间也许能混下去，甚至在某一阶段、某一件事情上还会显得很有效率，但是从长远来看，显然是不行的。一个企业没有制度、没有纪律，怎么会有绩效？怎么会有生产力？

(7) 造人才

人才，是发展的第一资源，是第一生产力。就事业经营而言，最重要的是寻求人才，培育人才。在公司规模很小的时候，驰名全球的日本松下电器公司创始人松下幸之助就常常对职工们说：“如果有人问‘你们那是做什么的’，就请你们回答‘松下电器公司是培育人才顺便卖电器的’。”生产优质产品是公司的使命，必须培育出与之相适应的人才，因为有了人

才，才会有优质产品。

人才是企业发展的动力引擎。领导者对于人才应该给予足够的尊重和重视，要用“三顾茅庐”的态度引进人才，用“百年树人”的思想培育人才，用“海纳百川”的胸怀聚集人才，用“不拘一格”的方法使用人才。



小结及成果

所谓“五力”，是指对上要有追随力、对下要有领导力、对内要有执行力、对外要有影响力、对己要有平衡力。

作为一个优秀的管理者，一定要做到这样“七造”：造梦、造场、造势、造机制、造流程、造标准和造人才。

第二节 企业家成长历程与企业发展

1. 企业家的发展历程

企业家的成长要经历这样几个过程。

(1) 业商——人治阶段

任何一家企业都要经历一个创业时期，这个时期企业不仅要适应市场，管理者也要从普通人变成管理人员。处在这个时期的企业一般都处于无序管理的阶段，管理者是全能型选手，公司的业绩主要出在管理者个人身上，管理者靠自己一个人的力量支撑着整个企业的发展。

在业商阶段，管理者是公司内能力最强的人，需要完成所有的事情，养成了一种勤奋、努力的工作习惯，虽然个人能力提升，但企业却无法

做大。在人治阶段，老板能力是最强的，员工能力是最差的，所以，老板会觉得员工越来越不顺眼。但是，最痛苦的是老板。虽然员工也很痛苦，但是员工的痛苦程度远没有老板大。员工痛苦到一定程度，就会跳槽。这就是人性。

在业商阶段，所有的员工都是临时招聘过来的，由于没有前期的磨合和共同的价值观，战斗力往往都很弱，这时，管理者就要肩负起全面的责任，每件事情都要亲力亲为。

在业商阶段，管理者是公司绝对的权威，所有的权力都集中在管理者的手中，管理也并非依靠制度，而是靠人管人，每一个人都机械地执行管理者的命令。

（2）法商——法治阶段

这时的企业处在法治阶段，这与人治阶段有了明显的不同。企业开始规范化，依靠制度、流程、系统、团队来进行管理。方式的变化必然会带去管理方法的变化、用人的变化。

到了法商阶段，管理者已经从业商状态中走了出来，越来越重视企业的规范化，开始着手完善企业管理机制。这时，管理者强调的是“术”，由管理者负责，按照既定的游戏规则去管理。但这样的企业往往来得容易，去得也快。如果管理者始终无法提升自我，企业的发展就会受到阻碍，渐渐地被市场所淘汰。

制度的生命在于执行，制度的价值在于落实。如果缺乏制度观念，必然会让制度流于形式；同时，要强化责任意识，如果制度执行不到位，所有的制度都只能是镜中花、水中月。如果不按照制度来执行，员工也会将制度当成摆设。

（3）儒商——复制阶段

儒商，即“儒”与“商”的结合体，既有儒者的道德和才智，又包含