

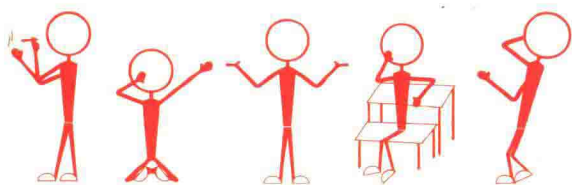
给你一个好团队 怎样把庸才变将才

南勇◎著



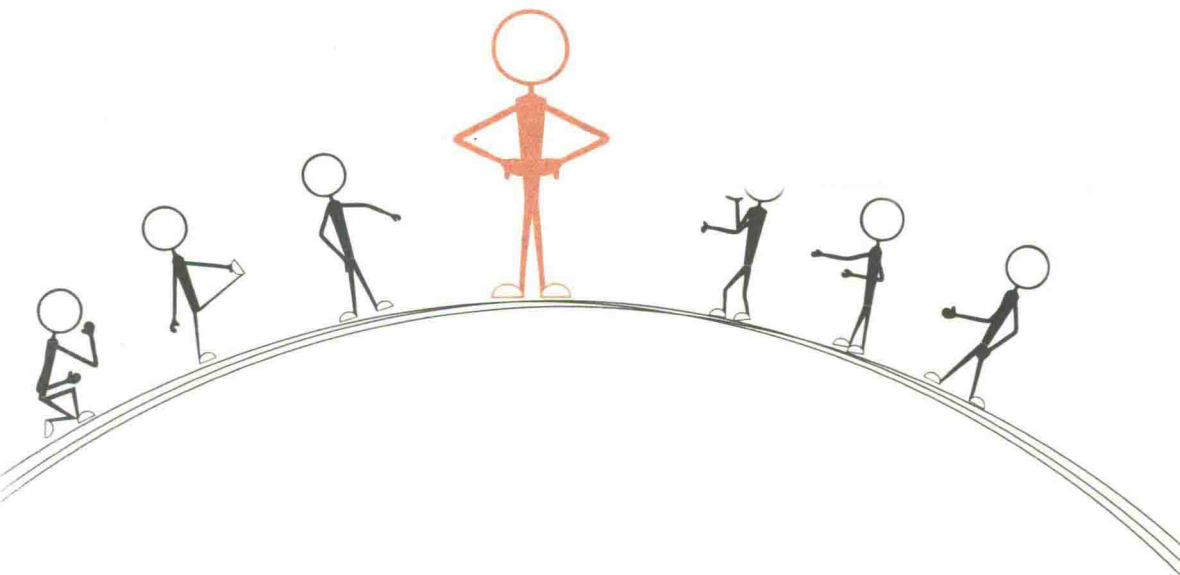
为什么你累死累活，团队业绩却毫无起色？
究竟是下属无能，还是你不会带团队？
把团队中的庸才变将才，让团队效率提升10倍

500000册畅销书《给你一个公司，看你怎么管》作者南勇
首创“德鲁克+厚黑学”管理法，随书附赠《强大团队100招》黄金手册



 中国计划出版社

 博集天卷
CS-BOOKY



给你一个好团队 怎样把庸才变将才

南勇◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个好团队：怎样把庸才变将才 / 南勇著. —北京：中国计划出版社，2016.1

ISBN 978-7-5182-0352-9

I . ①给… II . ①南… III . ①组织管理学 IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 000273 号

给你一个好团队：怎样把庸才变将才

南勇 著

联合策划：博集天卷 咪咕阅读

中国计划出版社出版

网址：www.jhpress.com

地址：北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 3 层

邮政编码：100038 电话：(010) 63906433 (发行部)

新华书店北京发行所发行

北京天宇万达印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 19 印张 277 千字

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5182-0352-9

定价：39.80 元

版权所有 侵权必究

侵权举报电话：(010) 63906404

知“其一”，更要知“其二”

那是几年前的事了。

铁哥们儿赵凯给一位新近发迹的土豪老板当助理，看似平步青云、春风得意，实则危机重重、朝不保夕。

原来，这家企业从“杂牌军”转型至“正规军”时日尚浅，遇到了许多重大的管理问题。老板本以为经过艰苦打拼，企业终于初具规模，步入正轨，从此可以大展宏图，实现霸业，没承想自己的“子弟兵”异常不给力，简直就是“吃嘛嘛不香，干嘛嘛不成”，整个队伍如同一盘散沙，怎么折腾也攥不成一个拳头，让他空怀一腔宏愿却难以施展。这还不算完，令这位老板更为郁闷的是：在他看来，似乎“杂牌军”要比现在的“正规军”更有战斗力。那个时候，虽然是粗衣敝履、风餐露宿，但是团队上下没有一个人叫苦叫累、怨天尤人，说句不夸张的话，在那些日子里，团队里的每个人天天就跟打了鸡血似的，玩了命地跟着老板打天下。如今乌枪换炮，终于进入实现梦寐以求的“土豪梦”的快车道时，为何大家反而没了精神，眼瞅着直奔“土鳖”而去呢？

这位老板困惑不已，只好通过挖墙脚的方式求助于“空降兵”——彼时已在圈内多少做出点小成绩的小有名气的赵凯。

虽说赵凯这次的跳槽让自己的收入水平至少来了个三级跳，他的脸上却并没有喜色——天下没有免费的午餐，他知道这个道理；“空降兵”是九死一生的赌局，这更是一个地球人都知道的常识。

于是，他找到了我——一个至少在他个人心目中可以被称为“管理专家”的主儿。

“专家，给支个招呗！到底怎么做才能鼓捣出一个给力的团队？”



“第一，千万别骂我。如今这年头，没有比叫一个人‘专家’更恶毒的损人方式了！”我没好气地说，“第二，你这个问题真的没法回答。如果一定要我给一个答案，那只能是八个字——‘随心所欲，顺其自然’。”

不是没诚意，更不是刻意忽悠他，长期以来，在我心目中，“如何建立一个强大的团队”几乎是一个无解的课题，与其三言两语敷衍一下他，不如老老实实说实话。所以，至少对于当时的我而言，能送给他的也只有这八个字了。

显然，颇有几分孤傲与清高的赵凯对我的回答并不满意：“我就知道你小子深藏不露，怕我抢了你的风头。不过没关系，如今这年头，管理书籍多如牛毛，从你这儿学不到，我可以从书上学啊！”

“第一，我真不是深藏不露，也确实没什么可藏的。给你支几招又不是出卖国家机密，有杀头的罪过，我藏它干嘛啊！再说了，咱俩又不是一家公司的，你工作出成绩和我出风头有什么关系？”我连忙替自己辩解，“第二，为了证明我的诚意，再跟你说句掏心窝的话，那些管理书籍基本上没什么用，还是不看为好。你想啊，只要看几本书就能把所有问题都搞定，大家还有必要看那么多书吗？那作者和出版商还不都得失业，市面上怎么能冒出那么多新书啊！所以说，‘管理书籍多如牛毛’这事本身就意味着‘这些书基本没用’，看了也白看！”

赵凯乐了：“你这是歪理！人家书上说得再对，你自己领会不了那是你自己的问题。看书看不出彩来，学不到东西是你自己废物，只能证明你自己悟性不够，道行太浅，怎么能怪人家写书的人呢？”

坦白说，赵凯这话说得在理。我承认我的话有些偏激——三人行必有我师，书中自有黄金屋，这些话的意思我懂。只不过，我心里还是有些不服气。明摆着有太多的管理书籍就是忽悠人的，乍一看这些书上说的东西句句都是真理，可又全都是废话，因为没有几句是扎扎实实接地气的。可这些书摆明了并不想为此承担责任：看了之后有用功劳是它的，看了之后没用罪过是你的——谁让你自己道行浅，没悟性！

所以，我并不是一个恐书之人，实在是被太多的庸作、烂作伤透了心，不敢再抱有任何不切实际的奢望。不过，鉴于我的这位铁哥们儿异常坚定的决心，我也不好说什么，只有真诚地祝福他“好好学习，天天向上”了。

果不其然，仅半年，赵凯就被那位老板“请走”，再一次来到职场生涯的十字路口。

心情极度低落的他打电话给我，说要请我吃饭。我知道这顿饭不是什么好饭，但找了十来个借口都没躲开，只好硬着头皮赴宴。

饭桌上的局面大家可想而知。都说“一个女人顶得上五百只鸭子”，可那天饭局中的赵凯一个人就能顶五千只鸭子，活脱儿一个现代版的“祥林嫂”。

在痛诉命运的种种不公之后，赵凯感慨地对我说：“现在回过头来想想，你当初说的那八个字还真是一句真理！”

“哪八个字？”不是装傻，我确实忘了。

“‘随心所欲，顺其自然’啊！现在想起来，管理这玩意儿真的没有一个固定的模式，还真是一个萝卜一个坑，如何鼓捣全在自己，谁也代替不了！”

“可不是嘛！实话实说，无论是德鲁克、比尔·盖茨，还是稻盛和夫、李嘉诚，甭管多牛的主儿，让他到中国内地来管理一家街道企业，都一准抓瞎！”这句话一出口，不知为何我心里有种特解气的感觉。

“就是就是。”赵凯赶忙附和，“就拿我那家祖宗企业来说，为了管好它，我真是连吃奶的劲都使出来了。仅一个多月就看了十来本管理书籍啊！甭管我怎么折腾，就是愣不见效！你说气人不气人？！”

他点燃一支烟，狠狠地吸了一口，又吐出一个大大的烟圈，继续说道：“你比方说吧，我买了一本名叫《用制度管人》的书，这可是一本超级畅销书，号称‘只此一本便可搞定一切’。我按照书里教的招把公司所有的制度重新捋了一遍，自我感觉能和世界五百强企业有一拼。可公司里那些土鳖硬是不上道，愣是让这些制度形同虚设，只能躺在文件夹里喂老鼠！”

“呵呵，这你不能怪书啊！人家教给你的是一般性的东西，你得根据自己公司的情况做适度的调整，仅仅照猫画虎哪成啊！”

“这你可真小看我了。哥们儿好歹有着十几年的职场经验，这点道理还能不懂？”赵凯不屑地说，“我没少调整，问题是无论你怎么调整都没戏啊！到头来只见制度越来越多，却不见人有任何长进！”

赵凯越说越兴奋：“后来和老板一商量，干脆从外边请高人！说出来不怕你不信，不到半年的时间，我们就找了不下十家国内外著名机构做咨询，据说水平各个和麦肯锡有一拼，花了至少几十万人民币，可你猜怎么着？外甥打灯笼——照舅（旧）！”



唉，这些主意大都是我给老板出的，结果到头来弄得我自己一身臊，反而成了我的一大罪状！”

眼见他越说越激动，我也不知如何劝解，只好默默地听着。

“你比方说吧，”赵凯继续沉浸在“祥林嫂”的意境中无法自拔，“书上说‘留人’需要三个条件：晋升机会、学习知识、给钱。我们没少提供晋升和培训的机会，也没少花钱，可照样留不住人！不只这些，更气人的还在后边。我们花大价钱辛辛苦苦培养出来的人，尤其是那些关键部门的关键人才，别看嘴上天天说会效忠公司，到最后准让别人挖墙脚！白忙活了半天，便宜都让别人占了，我们公司整个成了人才输送站！”

“还不只这些。书上说‘好的团队必须有明确的目标’，可我们制定了一大堆目标，真正能实现的连百分之一都没有！于是只好调整目标，无论怎么调整，绝大部分目标都永远只能躺在纸面上，根本变不成现实。”赵凯咽了口唾沫，继续说道，“于是我就想，也许这是执行力的问题，便买了一大堆执行力方面的管理书籍，也都号称‘只此一本便可搞定一切’。可无论使什么招，什么PDCA循环法、KPI关键指标考核……只要书里写的我基本上都使上了，到头来别的都见着了，就是见不着效果。唉……”

说到这里，赵凯忽然不作声了，两眼看着地面发呆。

“我再给你讲一件事，一准能气死你！”缓了一会儿神，他又开始了絮叨，“所有的管理书籍都会强调一条——‘好的领导者必须身先士卒、以身作则，才能有威信，有号召力’。说实话，这个道理我懂，从小我就信这个。可你猜怎么着，还真是撞了邪了！在我们那家公司，无论你怎么以身作则、冲锋在前，都丝毫感动不了那些祖宗员工。在他们心里，即便你活活累死也是应该的，他们只负责在一边旁观。因为他们打心眼里就认为这些事情本来就是你的事，与他们无关！哎，那个词怎么说来着？对了，麻木不仁！”

“所以，到最后结论只有一个：还是人的素质不行！可这也恰恰是最气人的一点。你说，人的素质这玩意儿是天生的还是后天形成的？你要说是天生的，那人类为什么要学习，为什么要受教育？可你要说是后天形成的，就更说不过去了，我们为培训员工可是下了血本啊！光国内这些大师级的培训师，我们就请过不下十位，各种培训课更是多到数不清，可无论你怎么教育，愣是没效果啊！人家死活不吃这

套，你说气人不气人？！”

“呵呵，那是，要是大师们的培训课真的那么有效果，随便上几堂课就把大家的问题都解决了，那你让这些大师吃什么去啊？这不是断人家财路嘛！”我笑着揶揄道，“言归正传，现在你该相信当初我跟你说的‘管理书籍多看无益’的话了吧？如果你不信，那就等于承认自己道行太浅、悟性太差，理解不了人家书中的真意。哎，这句话怎么听着那么耳熟？好像某个人曾经也跟我说过。”

“也信，也不信。”赵凯依然不改孤傲与清高的本色，不肯轻易服输，“我觉得不是管理书籍没用，而是我的运气不好，没有看到真正管用的好书。”

这回又轮到无语了——他说得对。书本身没有问题，问题是好书太少。道理很简单，如果我们总将读书人的“不上道”归结为“这些人的素质太差，道行太浅，没悟性”，那么书籍本身又有什么用呢？如果书籍所能“超度”的都是些圣人或人精，那么我们这些凡夫俗子又有什么看书的必要呢？光给圣人和人精们做书不就完了？可话又说回来，真正的圣人和人精，人家自己就能“超度”自己，根本就用不着天下的写书和做书人去“超度”。所以说，“超度”我们这些凡夫俗子，才是书籍存在的最大意义。换句话说，“超度”不了凡夫俗子的书，只能是庸书和烂书。这样理解并不过分。

那天晚上我失眠了，想了很多。赵凯的经历并不罕见，有太多的团队管理者曾经、正在或即将遇到与他一样的难题、一样的苦恼，包括我自己。

我们都曾或多或少地试图求助于各种管理书籍，但也都曾或多或少地受过这些书籍的忽悠。

问题出在哪里？就出在这些书籍大都只说出了事物的“其一”，却没有说出事物的“其二”；只说出了事物的某种共性，却有意无意地忽略了事物的某些极为重要的个性。

举个例子。你身处某座陌生的城市，要寻找1路公交车站，于是你向一位本地人问路，他告诉你：往西走五百米就能到达那个车站。你按照他的话往西走了三百米，却发现那里是个巨大的工地，正在进行地铁的施工，于是你只好往东走，绕了一个大圈才找到1路公交车站。

在这个案例里，很显然那个本地人并没有骗你——在你西面五百米的地方，确



实有这个公交车站，这一点本身并没有错。问题是，这只是事物的“其一”，这件事还有“其二”的部分，即公交车站附近是一个大工地，你必须往东绕个大圈才能到达目的地。而我们现在的许多管理书籍，扮演的正是那个“本地人”的角色——它只告诉你事物的“其一”，却不告诉你这些事物是否还有“其二”的一面，更不要说当事物呈现出“其二”的一面时你应该如何应对了。

之所以绝大多数管理书籍看似无比正确，却没有任何实际用处与效果，最根本的原因就在这里。事情的真相是，在管理的世界里，其实有许多事物不只具有“其二”的一面，还会有“其三”“其四”“其五”……的一面，层次越复杂、越深入，这些事物就越接地气，越接近管理者的真实处境，越接近管理者迫切需要解决的真实问题。

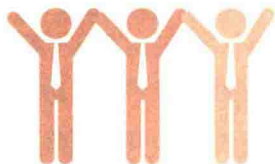
所以，经过几年的沉淀，我终于动了“自己写点什么”的念头。不为别的，只为向大家呈现更多的“其二”“其三”“其四”……

这是一个使命，也是一个挑战。但是我有信心，这种信心来源于两点：第一，我不试图把自己伪装成一个“专家”，摆出一副居高临下“诲人”的姿态。正因为我明白有些事情永远不会有唯一的正解，所以我将放低自己的身段，不仅要给大家提供一些答案，还要更多地与大家一起去探寻答案。也就是说，尽量让我的文字起到一个抛砖引玉的作用，激发大家的灵感，共同去寻找一个相对理想的结果。因为只有这样的结果，才是真正属于每一个人自己的、接地气的结果。第二，我将不会把自己渲染成一个虚伪的“成功者”，恰恰相反，我会和大家分享许多失败的经验。因为只有这样做，思考才能真正有深度，并真正从这样的思考中汲取有益的养分。

最后，此书出版之时，我将亲自送一本给我的铁哥们儿赵凯，并希望能从他的嘴里听到一句：“终于看到一本‘有用’的管理书了。”

目录

CONTENTS



第一部分 PART ONE

“人治”与“法治”——打通团队建设的任督二脉 /001

第一章 老鼠怕猫，那是谣传！——“团伙”的威力 /003

有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有团伙。

“州官能放火，百姓可点灯” /005

强调“价值观”的蠢事，只有“猫”会做 /006

“全员老板（头头）制” /008

第二章 垂而不死的“团队” /010

所有的团队基本上都脱胎于团伙。从这个意义上讲，说团伙是团队的亲爹也不为过。

团队“垂而不死”的理由 /011

团队“垂久必死”的宿命 /013

“乔帮主”的“光”与“影” /016

华为的“虚”和“实” /018

海底捞的“幸”或“不幸” /021



第三章 人之初，性本善 /022

任何一个“团伙”内部，都绝不会缺少爱意和善意。遗憾的是，这一点对于“团队”来说却不一定。

- “尽最善” /024
- “好人”刘备，“坏人”曹操 /027
- “善”的魔力，“恶”的威力 /028
- “善”与“恶”均可遗传 /032
- 倘若“善中有恶，恶中也有善”，历史可会改写？ /033

第四章 性相近，习相远 /037

“文化管人”在很大程度上就是“人治”的终极体现。

- 杂牌军时代的文化才是含金量最高的文化，
千万别弄反了，弄丢了 /038
- “敌人”往往是个伪命题，是你自己为自己“创造”
出来的 /041
- 一位“和钱有仇”的老板 /043

第五章 “暗默知”与“形式知” /046

“暗默知”属于“人治”的范畴，而“形式知”则在很大程度上意味着“法治”。显然，前者比后者更有嚼头。

- “暗默知”与“形式知”的长与短 /047
- “学不会”的“暗默知”，“学得会”的“形式知” /051
- “舍己之长，取己之短”的悲剧 /054
- “传家宝”扔不得 /056

	打造“旧制度”的升级版	/057
第六章	A 加 B 除以二	/060
	现在全世界都在追求“暗默知”，似乎只有我们依然执迷不悟，捡食别人的剩饭，和“形式知”死磕。这实在是一件可悲的事情。	
	“所有人都理性”，这种看法本身就是最大的“不理性”	/063
	“做傻事”的老板，往往是最聪明的老板	/064
	“堕落”的中国人，也许才是真正进步了	/066
第七章	“人治”是团队管理的最高境界	/068
	人是“处”出来的，不是“量”出来的。	
	“人”走了，“根”能留住吗？	/071
	“不值钱”的精英与“值钱”的废物	/077
	“筛人”有毒，慎为之	/080
	“金子”许三多的启示	/083
第八章	重回初心——将“杂牌军精神”进行到底	/085
	初心是好东西，真的没必要切割。	
	不忘本！	/086
	“好人”做“坏事”，必有内因！	/089
	“法”不容“情”？未必！	/093
	当初心成为一种基因	/097



第二部分

PA&T YWGL

文化制胜——为团队注入强大的遗传基因 /099

第九章 无所不在的“文化”
——“没文化”与“乱文化”也是一种团队文化 /101

如果把团队比喻成一个人，那么文化就是这个人的个性。而个性这玩意儿既可以有意识地培养与磨炼，也可以在无意识中自然而然地形成。

“没文化”是最可怕的文化 /104

“走心”是件一本万利的事 /105

第十章 让制度为初心服务 /108

那些不招人待见的、似乎只有“团伙”才有的劣质要素，其实绝大部分“团队”也有，并不是“团伙”的专利。

解剖“初心” /109

没大没小没规矩 /110

一个神奇的按钮 /113

第十一章 “情感”与“制度”
——从“水火不容”到“水乳交融” /115

对于团队管理者而言，他们需要改变的往往不是方法，而是态度

赢不了“情感”，就不可能有真正的“双赢” /119

“海底捞”的撒手锏 /125

第十二章 规模扩张之道——“以多打少”与“以逸待劳” /129

扩大规模唯一的前提是找到“对的人”。对的人找不到，宁可不开张。

心急吃不了热豆腐 /132

一个台湾人的烦恼 /133

第十三章 个性与共性——从“物以类聚”到“海纳百川” /137

共同的价值观固然重要，一定程度上的“异数”也是不可或缺的。

“同路人”未必同路，反之亦然 /138

不争气的“空降兵” /141

“改良”的技巧 /144

第十四章 江山易改，禀性难移？ /151

劣质文化未必不强大，不夸张地说，在很多时候，它们甚至比优质文化更顽强、更可持续、更具再生力

第十五章 团队文化建设的“五星级音乐厅”理论 /168

环境真的很重要，它就像一根红线，能将一家公司所有的核心竞争力穿起来

“环境”的威力 /171

制造“习惯” /183

第十六章 强大团队的永恒课题 ——“机器性”与“人性”的PK /186

如何在牺牲或尽量少牺牲“小我”的情况下达到顾全“大我”的目的，是所有团队管理者不得不共同面对的课题。



第十七章 没有“私生活”的团队不是好团队 /193

任何一种规矩都是为人服务的，不能以对人的冷漠与麻木不仁作为制定的前提。

团队领袖的 N 宗罪 /193

团队领袖的“赎罪”之道 /205

第三部分

PART THREE

文化之争——驾驭团队的秘诀 /213

第十八章 头头们的“文化之战” /216

在很多情况下，那些在老板面前看似俯首帖耳、言听计从的部门经理对团队的影响力更为强大。

县官不如现管 /216

“有威信的群众”最可怕 /220

第十九章 “强者过招智者胜”之“以利取人” /227

“兴利”和“除弊”是两码事，绝不能混为一谈。

第二十章 “强者过招智者胜”之“借力打力” /236

“利”和“力”互为因果，是一枚硬币的两面。“力”由“利”生，“利”从“力”来。

做导演，不要做演员 /236

第二十一章 “强者过招智者胜”之“斗而不破” /245

其实，有时候没有结果本身就是一种结果，而且这种结果未必不鲜明，完全可以让大家做到心中有数，圆满实现争斗的目的。

“亮哥”的智慧 /247

让你的“敌人”胜利，是打败他最狠的战术 /251

第二十二章 “强者过招智者胜”之“无为而治” /255

“无为而治”的意思就是：什么都不做，等着对方出错，或静待某种可以“做点儿什么”的战略机遇出现。

“影子英雄”陆逊 /256

一个真实的故事 /260

第二十三章 “强者过招智者胜”之“不变之变” /268

真正高明的、颠覆性的变化，往往是在所有人都完全无意识的状态下发生的。

“大变化”的前提 /269

悲摧的“闫三刀” /270

团队中的“游击战” /275

明修栈道，暗度陈仓 /282

“智慧”与“阴谋”，差之毫厘，谬以千里 /287

第一部分 PART ONE

“人治”与“法治”

——打通团队建设的任督二脉

- ★ 第一章 老鼠怕猫，那是谣传！——“团伙”的威力
- ★ 第二章 垂而不死的“团队”
- ★ 第三章 人之初，性本善
- ★ 第四章 性相近，习相远
- ★ 第五章 “暗默知”与“形式知”
- ★ 第六章 A加B除以二
- ★ 第七章 “人治”是团队管理的最高境界
- ★ 第八章 重回初心——将“杂牌军精神”进行到底