




卓越团队 DNA

马永强 著

卓越团队所应具备的
思维方式与做事逻辑




团队打造工具箱
团队管理小药箱

北京时代华文书局

卓越团队 DNA

马永强 著

北京时代华文书局



图书在版编目 (CIP) 数据

卓越团队 DNA / 马永强著. — 北京: 北京时代华文书局, 2016. 11
ISBN 978-7-5699-1241-8

I. ①卓… II. ①马… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 255225 号

卓越团队 DNA

Zhuoyue Tuandui DNA

著 者 | 马永强

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 张彦翔

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 19 字 数 | 254 千字

版 次 | 2017 年 2 月第 1 版 印 次 | 2017 年 2 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1241-8

定 价 | 49.80 元

版权所有, 侵权必究



企业团队和职业人的指南

知道马永强老师很忙，一年到头为企业去做培训，讲卓越团队、讲业绩核能、讲职业成长、讲文化落地……那天，他说他的第三本书《卓越团队DNA》已完稿，希望我能给写个序。天呐，我是一个做企业的，企业也没做多好，又不是什么有影响力的名人，担心门不当户不对，别再帮了倒忙。

可是，当我接到厚厚的打印的书稿，先是被目录的小标题所吸引，然后以最快的速度从头读到尾，竟不觉得累。没有晦涩难懂的概念，全是娓娓道来的口语，就像面对面听马老师讲课一样。最重要的是问题抓得准，务实可操作，我觉得应该从我的视角和大家分享一下体会。

改革开放后三十多年，我一直在北京稻香村这个食品企业工作。我见证了中国高速发展所带来的深刻变化，也看到了企业在这个环境下的收获和成功。但是，近年来中国经济拐大弯，结构调整、方式转变、增速放缓的新常态，还有供给侧改革的新战略，使各行各业面临挑战和压力，几乎所有的企业都遇到了发展中的困扰和烦恼。当下，企业团队和职业人该如何做？我想，不管外部环境如何变，最终还是要回归

到基本的经营逻辑和管理本质上去。马永强老师这本书，正是紧紧抓住了诸如“契约精神”、“结果思维”、“客户价值”、“团队执行”、“职业敬业”这些最本原最核心理念，既讲清了道理原则，又提供了案例方法，十分难得。

职场就是职业人活动的平台，职业化就是一种工匠精神。

我们现在的企业大多习惯于短、平、快，热衷做大规模，陷入了管理粗放、产品同质、低价竞争、忽悠炒作的怪圈。有多少企业团队崇德务本，追求实实在在的客户价值？有多少企业团队恪守诚信，坚持一诺千金的契约精神？有多少企业团队持续改善，建树笃志绩效的结果思维？当全社会都心浮气躁、急功近利的时候，我们缺的正是这些最宝贵的东西。

许多新进入职场的年轻人，说自己有一个职业生涯规划，我一听，无非是什么时候做到部门经理，什么时候做到业务总监，什么时候做到副总或总经理。这种与职业精神、素养和技能无关的规划，不过是职务晋升规划而已。有多少人把职业作为自己的修炼道场？有多少人把职业作为自己的生活方式？有多少人把职业作为自己的人生信仰？当职场新人普遍急于成功、想挣快钱的时候，我们缺的也正是这些最宝贵的东西。

听听马老师是怎么说的吧！企业团队和职业人也许会从中找到自己前行的目标和方向……

这篇短文算不上什么序，而是我读过之后，必须要对大家一吐为快的推荐语，核心就是这么几句话：这是一本帮助我们转念和优化思维方式的书籍，是我们在转型升级过程中最值得看的一本书。

感谢马老师送给我们的智慧和启迪！

祝所有的企业团队和职业人成长、成熟和成功！

北京稻香村食品有限责任公司常务副总经理 池向东

2016年8月1日



为什么写这本书？

帮助企业团队统一思想，植入职业化基因

多年的培训咨询我们得出一个结论：企业需要的东西，员工身上欠缺，学校里也不讲，但却是作为职业人非常重要的逻辑，比如：

契约精神：公司与员工之间，本质上也是交换的关系，要有契约精神与雇佣感，“拿人钱财，要替人消灾。”其实这就是职业化。

结果思维：公司只能靠结果生存，客户只为结果埋单，所以上班本身是没有什么意义的，上班8小时并不是老板给你发薪水的理由，而你上班那8小时所创造的客户认可的价值，才是老板给你发薪水的理由。

客户逻辑：公司有外部客户，其实公司内部也是有客户关系的，在公司内部，下道工序就是上道工序的客户；销售就是生产的客户；生产就是采购、研发、设计的客户；上级就是下级提交结果的客户；两个部分或是两个人配合做事，谁是下道工序，谁就是客户。

这些都是一家企业发展非常必要的逻辑，一位职场精英必须具备的素质，有了这些职业化的基因，他会日日精进、平步青云，成为领导赏

识的对象，企业培养的重点；整个企业团队的素质亦会卓尔不凡。但是，这些内容不在任何企业中会有类似的系统培训，大学中更不教，也没有这样的系统课程，很多职业的教育机构虽然有所涉及，但我觉得还不够深入和系统。所以通过我的实践整理此书，希望能对企业的职业化团队建设有所帮助。



Michael有话

这是一本适合即将就业的大学生、职场员工们共同来学习阅读的职业化书籍。这本书不同于马老师上本《轻松落地企业文化》一书，《轻松落地企业文化》是更适合公司高层管理者阅读的工具书，主体方向是成长型企业的文化建设方法与工具；而这本则是送给在职场中打拼的全体员工的职业化读本，通过提升职业经理人的职业素养，为企业团队植入职业人的思维方式，让职场精英收获自身价值的增值，让企业团队收获绝对的成长而更加职业、值钱！

帮助更多成长型企业解决团队建设问题

这本书在成长型企业的规范化管理与团队建设上会很有帮助。

这些年我所服务的客户很多是民营企业，他们既是我国经济体制中最有活力的，也是最为顽强的一股关键力量。但是，民企发展到一定阶段，尤其是在创业末期和成长期的企业，中国的第二代民营企业企业家们，往往都会遇到这样和那样的瓶颈，这些问题总结下来，常见的有：

“规模”与“规范”的矛盾：企业发展规模的快速扩张，与公司规范化管理、系统化的建设跟不上，这之间有很大的矛盾。

“战略”与“执行”的矛盾：公司也科学地制定了清晰明确的战略，却总是困惑在战略执行上，老板跑得太快，团队不给力！

“公司高速发展”与“人力资源配置”之间的矛盾：当年的创业团队，做创业时期的事没问题，但企业发展变化了，做现阶段的事不一定也适合；空降兵要么不如预期，要么水土不服；公司发展到现在，人员岗位众多，沟通成本、管理成本快速成为公司看不见的却又是最大的成本！结果就是公司发展与公司的人员配置出现大的错位。

这些矛盾在企业的发展过程中不断交叉作用并相互累积，最终团队可能会有如下症状：

员工做事无结果、理由借口一大堆；

管理者很累，员工却不知道做什么；

有制度不执行、人情大于制度；

部门、专业、岗位间相互推卸责任，推诿扯皮；公司内耗，产生 $1+1<1$ ；

美好的远景只停留在老板的脑海里，员工对此一无所知；

领导一竿子插到底，事情解决了，类似的事情却越来越多，治标不治本；

随着公司发展，产生了特权阶层，元老级人物思维僵化，且不思进取；中层不作为，自以为是；

企业家非常孤独，只有他自己为企业的美好未来而兴奋，为市场的挑战而担忧，但他的员工却无动于衷、仅仅是在打工的心态，企业家很困惑：“为什么他们不理解我？”

这个阶段的公司，尤其是成长型民营企业，总结起来就是一句话：“生机勃勃，管理混乱。”表面上看，公司业绩在倍增，人数在倍增，原来的创业团队也小有成就，公司的发展看起来也不错，而没有了危机感、紧迫感，但企业的老总却可能处在“战战兢兢、如履薄冰”的状态，因为公司的内忧外患老总是最清楚不过了。这阶段的公司往往是公司高管团队

“忙上忙下，压力山大”，每天从早忙到晚，忙着给老总回复一个漂亮的结果，忙着给下属一个合理的交代，可每天焦头烂额却成绩平平。员工每天忙着做任务，例行公事、应付了事，却没有做结果。这也正说明公司规范管理上有很多功课要补，必须通过规范、系统运营来消灭隐藏的危机。



Michael有话

第一代民营企业家是指像万科、华为、蒙牛、万达、格力等这一批在业内已功成名就的有影响力的企业；第二代民营企业家是指那些跟随其后，还处在创业末期或是成长期的，具备一定规模的企业。

这本书写给谁？

受众之一：企业带团队的亲

企业中带团队的中高层管理者，是本书的核心读者。随着企业规模的扩大，团队的人数也越来越多，但是公司的管理成本、带团队的难度却越来越大：如何把我们的团队成员从业余选手打造成为职业选手，建设一支高水平的职业化团队；如何高度统一企业员工的思想，提高整个组织的凝聚力，让每一位员工都具备契约精神、结果思维、客户价值；如何让我们企业的卓越团队可以不战而屈人之兵；如何打掉团队对公司能人的依赖；如何让整个团队心往一块儿想，劲儿往一起使，让目标达不成都难；如何让下属更主动做事，而领导如何变得更加轻松，本书都会给出基于实践的工具、案例与方法。

受众之二：职场从业的亲

只要你是在一家公司里就职，无论什么级别、无论什么岗位，都可以拿来看看，因为书中提到的卓越团队应该具备的思维与做事方式，不只适合于管理者，对整个团队都有借鉴价值，它是一个团队的高、中、基层都应该共同认可的一套思维方式。

你是否理解领导批评你，其实是对你的投资？

你想知道什么样的职场逻辑才是让你高速成长的逻辑吗？

你想知道承担责任吃了大亏，为什么其实是占了大便宜吗？

你想知道一家公司想要的职业化员工应该具备什么样的思维吗？

看就是了。

受众之三：即将就业的亲

企业里需要的很多东西，我们的大学却没有教，或者说至少是没有教到位。没有工作经验的大学生，因为没有经历过社会的历练，一般的公司都不太愿意直接接收，因为企业不愿意当学校，企业本身也不是学校，是以赢利为目的的商业组织。比如我们前面提到的，学校不会教学生“拿人钱财，替人消灾”；学校不会教你“没有借口，结果导向”等等。

因为这些基本的商业交换的意识、结果导向的思维、客户价值的理念是每一家公司生存发展的基本点，是每一个职业人被公司接受认可的核心素养，但学校没有讲这些东西，即使提到一些，也基本没有形成习惯或信念，没有任何力量。而这本书从一家公司团队打造的角度给出了很多提示。

你想让自己快速融入到社会这个大职场中来吗？

你想一参加工作就让领导对你的能力另眼相看吗？

你想让自己的职业表现出乎领导意料吗？

你想让自己一毕业就和同学不在一个起跑线上吗？

看就是了。

这本书的特点

深入浅出，通俗易懂

读这本书你不需要有多高的“智商”，为什么这么说？因为都是“大白话”，这本书没有什么高深的理论，也不讲什么大道理，所讲的都是你身边的人，所说的就是你身边的事，每个观点你可能都知道，你搞不好也在这么做，但可能原来不知道为什么这么做；每个案例、每个问题，你可能正在经历，也可能问题已经解决，但你可能还没搞清楚做对的依据；在这里我们通过讲一个观点，举一个职场中的案例，给一个解释说明的方式，跟你一起寻找职场精英如何职业化的DNA。

案例丰富，实操实战

书中引用了大量企业中的典型案例，经典小故事，还有大家给出的解决方案及有价值的结论，所有这些内容都源自于真实的企业，相当一部分来自于马老师的亲身实践，所以会对工作非常有启发和借鉴意义。很多是我们日常工作中非常关键的做事原则与行为方式，对这些整理好的内容，相对成型成熟的结论，你拿来就可以用，而且用了就会有效，非常实操实战，你甚至可以抄袭式使用。

这本书部分章节后面的“思考练习”题，帮助你更好的落地和理解，你可以试着练习一下，如果你想与马老师互动，或是想得到点评，可以加马老师的微信号（微信公众号：永强智诚）进行交流。



推荐序 / 001

序言 / 003

上篇：基因篇

第一章 契约精神 / 007

- 一、卓越团队三要素 / 007
- 二、业绩定律 / 013
- 三、契约精神的三大表现 / 014
- 四、外包思维 / 022

第二章 结果思维 / 026

- 一、没有结果思维的困惑 / 026
- 二、什么不是结果 / 027
- 三、结果三要素 / 033
- 四、目标达成工具：总裁战略要点 / 038
- 五、结果管控工具：质询会 / 043

第三章 结果机制 / 056

- 一、事前：结果定义 / 058
- 二、事中：节点检查 / 063
- 三、事后：即时激励 / 068
- 四、做结果的方法 / 081
- 五、要选择题，不要问答题 / 084

第四章 客户价值 / 089

- 一、什么是客户价值 / 090
- 二、客户价值等式 / 102
- 三、如何做客户价值 / 130
- 四、客户价值操作要点 / 135

第五章 客户思维 / 145

- 一、什么是客户思维 / 145
- 二、内部客户都有谁 / 147
- 三、内部客户价值怎么做 / 150
- 四、客户价值的评判标准 / 153

第六章 职业心态 / 173

- 一、责任为荣，抱怨为耻 / 173
- 二、结果为荣，任务为耻 / 176
- 三、危机为荣，愿望为耻 / 186
- 四、行动为荣，轻谈为耻 / 190
- 五、自救为荣，他救为耻 / 196
- 六、感恩为荣，自私为耻 / 200
- 七、投资为荣，负债为耻 / 214
- 八、利用为荣，摸索为耻 / 218
- 九、批量为荣，手工为耻 / 220

第七章 职业选手 / 227

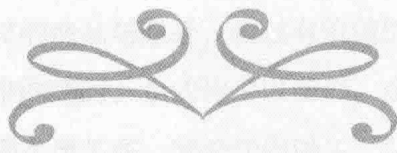
- 一、职业选手的大敌：两大糟粕文化 / 227
- 二、专业：体现职业人的立身之本 / 230
- 三、商业：体现职业人的契约精神 / 233
- 四、敬业：体现职业人的职业态度 / 239
- 五、职业选手与业余选手的区别 / 247

第八章 48字执行真经 / 266

一、执行的8字方针：认真第一，聪明第二 / 266

二、执行的16字工作原则 / 272

三、执行的24字战略 / 280



上篇

基因篇



