

一本书读懂团队管理

人在一起叫
团伙
心在一起叫
团队

罗伟◎著

好团队不靠人多
而是心齐

“少人高效”法则

纪律松散、貌合神离、勾心斗角、互相拆台、阳奉阴违，这不是团队。
一起经历过风雨洗礼、浴血奋斗，依然迎难而上，这才叫团队！

江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

人在一起叫
团伙

心在一起叫
团队

罗伟◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

人在一起叫团伙，心在一起叫团队/罗伟著. —南昌：

江西人民出版社，2016. 4

ISBN 978-7-210-07911-8

I. ①人… II. ①罗… 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249761号

人在一起叫团伙，心在一起叫团队

罗伟 / 著

责任编辑 / 胡滨 刘荆路

出版发行 / 江西人民出版社

印刷 / 固安县保利达印务有限公司

版次 / 2016年4月第1版

2016年8月第2次印刷

720毫米×1000毫米 1/16 15.75印张

字数 / 265千字

ISBN 978-7-210-07911-8

定价 / 36.00元

赣版权登字-01-2015-815

版权所有 侵权必究

如有质量问题，请寄回印厂调换。联系电话：010-64926437

前言

所有的失败，都是人不行

京东的创始人刘强东在上市前夕，曾回顾创业的艰辛历程，总结出一句话：企业所有的失败，归根结底，都是人不行。

单枪匹马打天下的草莽时代已经一去不复返了，要在当今社会有所成就，无论三五个人的小事业，还是上万人的大公司，最终都要靠众志成城才能拼下一块立足之地，赢得生存和发展的空间。

天下事，成于人，也败于人。上下同欲，则战无不胜，离心离德，则坏事有余。

凡功名成就之人，在团队管理方面，皆有可圈可点、值得品味的智慧流传于世。

华为的创始人任正非，曾把团队建设之道浓缩为四个字：挣钱、分钱。

联想的创始人柳传志，认为企业管理有三个要素：定战略、搭班子、带队伍。后两者皆与团队管理直接相关。他又进一步指出，带队伍的关键是一把手。

华人首富李嘉诚，把自己半个多世纪驰骋商海而屹立不倒的秘诀归结为自己管理班底的卓而有效，至于用人、管人的智慧，他借用了成语：知人善任。这四个字体现了这位商界超人根植于中国传统文化的老派作风。

2014年新晋的中国内地首富马云，身后有一个号称“十八罗汉”的经营团队，搜集他所有关于团队管理方面的言论，最精彩的一句，莫过于“杀掉野狗”。所谓“野狗”，是指与团队价值观不一致的人。

新东方集团的创始人俞敏洪，自称是当年北大英语系最笨的学生，认为自己的成功是由于新东方有徐小平、王强等名师的加盟，他把他们比喻为珍珠，自己就是串起珍珠的那根链子。这个比喻暗合了柳传志关于带队伍就是一把手工程的

思想精髓。

把上面这些直击人心的智慧总结出来，并加以对照分析，只是《人在一起叫团伙，心在一起叫团队》这本书的一个功能，因为“知道”只是行动的第一步，只有对照出差别，才能有所行动。因而这本书的第二个功能是给出一些行动的建议和实践的指南。

例如：

团队的一把手该做什么，不该做什么，如何从基本素质开始扮演好自己的角色？这部分内容在第二章。

为什么价值观不一样的人，能力再强也不能久留？如何培育和陈述团队的价值观，并获得团队成员的认同？这部分内容在第三章。

如何选人、任命和选拔？这部分内容在第四章。

如何形成管理制度和管理规范，如何实现制度的执行力？这部分内容在第五章。

如何实现有效的团队沟通？这部分内容在第六章。

如何实施绩效考评和薪酬体系设计？这部分内容在第七章和第八章。

如何实施团队激励？第九章总结了11种激励方法，既是对现有激励理论的全面阐述，又是对激励方法的实操演练。读者单独阅读这一章，即可让自己的管理水平迅速增进。

高绩效团队有哪些特征、思维模式和行为习惯？这部分内容分别在第一章和第十章，第一章的介绍是概括性的，第十章则具体从7个方面进行阐述。第十章特别适合团队集体学习，像“把信送给加西亚”、西点军校奉行的“没有任何借口”、德国企业的“细节决定成败”等7种世界级企业奉行的工作理念都包含在内。

一个篱笆三个桩，一个好汉三人帮。在这个抱团打天下的时代，希望这本有趣而有用的小书，能让你“脑洞”开，团结一切可以团结的人，结成追求卓越的团队，朝着目标全力以赴。

Part 1 | 团队与团伙的距离只有0.01厘米

高效能团队的七个特征	002
团队的力量最强大	005
集体奋斗是团队精神的内核	007
小成靠个人，大成靠团队	010
硅谷老板为何先解雇中国人	012

Part 2 | 团队好不好，首先要看一把手

火车跑得快，全靠车头带	016
十战七胜，就是一个好的CEO	019
一把手要做串起珍珠的那条线	021
一把手的价值观决定团队的价值观	024
团队一把手的7项基本素质	027

Part 3 | 价值观不同的人，能力再强也不留

不懂工作意义的人，视工作为劳役	030
绝不允许破坏团队的“野狗”存在	032
用共同愿景培育团队价值观	034



人在一起叫团伙，心在一起叫团队

千万别为钱工作，要为价值观工作038
 用价值观增进员工的认同感040
 用行为规范强化价值观043

Part 4 | **找对人做对事，先战友后同事**

要找最适合的人，不要找最好的人046
 人放错了位置，就是垃圾048
 拿着学历入门，靠着能力晋升051
 搬开同事的绊脚石，就是为自己垫了铺路石053
 落后者紧抓机会，优秀者自造机会056

Part 5 | **用制度管人，靠流程执行**

领导的执行力不等于团队的执行力060
 制度能让人变鬼，也能让鬼变成人063
 不合理的管理制度要改革066
 没有制度和流程，就没有执行力070
 执行流程不畅的原因074
 优化执行流程077

Part 6 | **高效团队的沟通艺术**

沟通是团队合作成功的关键082
 实现有效沟通的方法085
 倾听是沟通的桥梁088
 请对我直说091
 要重视员工会议093

不向员工隐瞒坏消息096
汇报工作，及时有效098

Part 7 | 高效团队的业绩评价方法

运用“同一立场”的思维方式104
与员工面对面地进行业绩评估106
立即动手改进你的评估体系111
全视角绩效评价——多几只眼睛看人114
对低绩效的员工心不能太软118
年度工作评估的效果是有限的121

Part 8 | 高效团队的薪酬设计方法

华为怎样给团队设计薪酬？124
对内具有公平性，对外具有竞争性129
适当确定固定报酬和浮动报酬的比例131
虚拟股票计划132
“金色降落伞”条款134
福利计划的实施技巧136
股票期权制度140
技术人员的“负债工作法”143

Part 9 | 高效团队的激励方法

尊重激励法146
情感激励法152



人在一起叫团伙，心在一起叫团队

赞美激励法	159
参与激励法	166
榜样激励法	174
竞争激励法	179
晋升激励法	185
危机激励法	190
惩罚激励法	194
目标激励法	198
荣誉激励法	205

Part 10 | 高效能团队的7个思维模式

凡事全力以赴，做自动自发的人	212
不找借口找方法，方法总比困难多	215
不是完成任务，而是做出成果	220
信任伙伴，因为怀疑是最大的内耗	227
以团队为荣，体验工作的成就感	230
这是我的责任！责任胜于能力	236
工作无小事！细节决定成败	240

part 1

团队与团伙的距离只有0.01厘米

人在一起是团伙，心在一起是团队。

——微信热点话题

高效能团队的七个特征

中国文字表示的“团队”，是指有“口”“才”和“耳”的一群“人”组成的组织，而只讲不听、只讲不做、不听不做的一群人构成的只是团伙。

德国科学家瑞格尔曼做了一个拉绳实验：

参与测试者被分成了4个组，每组人数分别为1人、2人、3人和8人。瑞格尔曼要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量拉力。测量的结果有些出乎人们的意料：2人组的拉力只为单独拉绳时2人拉力总和的95%；3人组的拉力只是单独拉绳时3人拉力总和的85%；而8人组的拉力则降到单独拉绳时8人拉力总和的49%。

这说明，人在一起不一定能发挥出个人最大的潜力。而要改变这种情况，就必须把团伙变成团队。

我们研究一些高效团队，发现他们都具有以下特征：

第一，他们都有清晰的目标。他们都很清楚自己做事的目标，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。在有效的团队中，成员愿意清楚地知道希望做什么工作，以及他们怎样共同工作才能最终完成任务。

如果你只是提出一个建议——“我有一个好主意，咱们来创建一个公司吧……但是具体做什么，这我还没有想清楚，不过我认为这一定是个好主意”。那就让人感觉不到其中的任何意义，让人摸不着头脑，更不知道该如何行动。

设想一下，如果还没有确定公司经营的目标，那么谁会为一个前途渺茫的事情去浪费时间呢？可是有些时候，一些经理人就是仅仅因为相信“这是个好主意”而组建团队。然而，最终往往使“好主意”变成“坏主意”。

第二，相关的技能。一个高效的团队多是由一群有能力的成员组成的。实现

目标所必需的技术和能力是团队成功的基础，在此基础上如果能够良好合作，那么出色完成任务的可能性就很大。

研究发现，高效团队通常离不开有三种技能的人：一个人出主意，有一个人订计划，有一个人实施。

有一个成语叫“狼狈为奸”，狼善奔袭，狈善计谋，狼依靠狈的头脑，狈依靠狼的体能，二者合力，干起坏事来无往不胜。所以，这个成语本意是个十足的贬义词。但是，华为公司创始人任正非却给这个词赋予了新的解读，他所倡导的团队理念之一就是“狼狈文化”，他要求华为内部要形成“狼狈组合”，既要有富有进攻性的狼，又要有精于算计的狈，真正实现前线市场员工的“狼性”和后方支援员工的“狈性”之间的互补。正是这种紧密团结、高度协作的团队理念，使得华为的团队在市场上独树一帜，实力强悍，他们从签合同到实际供货只需要短短四天时间，这种极高的效率不仅让竞争对手心寒，也让客户惊叹。

第三，相互的信任。成员间相互信任是高效团队的显著特征。每个成员对其他人的品格和能力都确信不疑。信任的直接好处是降低内耗，减少为了防备而产生的监督和控制成本。但是信任这种东西是最脆弱的，需要长时间培养但又很容易被破坏。信任交换信任，不信任换来的也是不信任。组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，它就比较容易形成信任的环境。

第四，一致的承诺。高效的团队成员对团队具有高度的忠诚和承诺，他们甘于奉献，为了能使团队获得成功，他们甘愿做任何事情，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。他们把自己属于该群体的身分看作是自我的一个重要方面。

第五，良好的沟通。这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员拥有畅通的信息交流渠道，有利于信息资源的充分利用，有助于提高工作效率。管理层和团队成员之间的顺畅沟通，有利于消除误解。使团队成员能迅速而准确地了解管理层的想法。

如果领导1人，需要沟通的关系数为1，增到5人时，团队内部需要沟通的关系数就猛增到15。一些团队的忙乱，正是把许多本可用于工作的时间和精力，用到了传递、澄清各种信息、平衡、协调各种人际矛盾与纵横交错的关系上。因此，作为团队领导，既其要尽可能减少冗员，又要通过有效沟通来提高效率，做

到反应迅速，指挥灵便。

第六，优秀的领导。优秀的领导者不一定非得指示或控制团队，高效团队的领导者往往担任着教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。有效的领导者能够明确地给成员指出团队的前途和命运，鼓舞成员的信心，让团队跟随自己共渡难关。

管理学家斯蒂芬·罗宾斯根据团队存在的目的，拥有自主权的大小，把团队分为3种类型：

第一种是多功能型团队，这样的团队是由一个组织中同一等级、不同工作领域的员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务。这种团队的领导，重点在于在确定任务之后，能够根据团队成员的专长进行分配工作，并协调他们之间的冲突和人际关系。

第二种是问题解决型团队，侧重点主要是解决问题，团队成员通过调查研究，集思广益，清理组织中存在的问题，为改进组织工作效率等发展问题，献言献策。这种团队领导的重点在于营造一个广开言路的工作环境，让团队成员能够按照时间要求在预算范围内解决某一问题。

第三种是自我管理型团队。例如，美国通用汽车公司有一个附属公司——萨杜恩公司，每个雇员都至少属于一个团队，每个团队由5~15名工人组成。生产流程中自我管理式团队的领导可以对训练、雇用、预算以及作息安排等问题进行决断。

第七，内部支持和外部支持。高效团队的最后一个必需条件就是它的支持环境。从内部条件来讲，团队应该有一个合理的基础结构，包括：适当的培训，一套用以评估员工总体绩效的测量系统和一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。



团队的力量最强大

一次，联想运动队和惠普运动队进行了一次攀岩比赛。惠普队不断地鼓励大家的士气，强调团队成员要齐心协力，注意安全，共同完成任务。联想队则在一旁，没有作太多的士气鼓动，而是一直在一旁不断地商量着什么。比赛开始了，惠普队在全过程中遇到了几处险情，尽管大家齐心协力，排除险情，完成了任务，但因为时间拉得太长，最后他们还是输给了联想队。

那么联想队是怎么赢得这场比赛的呢？原来，他们在比赛前分析着队员各自的特点，把每个队员的优势和劣势进行了精心组合：第一个是动作机灵的小个子队员，第二个是一位高个子队员，胆小的女士和身体庞大的队员放在中间，殿后的队员都是具有独立攀岩实力的队员。经过这样的组合，他们轻松地通过，几乎没有险情地迅速完成了任务。

联想团队最终能够赢得比赛，就是能够让团队成员在才能上互补，每个成员都能充分发挥自己的个性和特长，让整个团队产生协同效应，提高了完成比赛的质量和速度。

狼是最懂得团队重要性的，它们每次狩猎成功都是团结合作的结果。当它们选定目标较大的动物时，它们会几只共同围着一个猎物，死死不放过，前面的狼被猎物摔倒了，另一只狼紧追上去，继续撕咬猎物，就这样直到猎物精疲力竭倒在地上，而狼群通过合作获得了一顿大餐。

正是因为狼群懂得合作，所以它们能捕捉到比自己大很多倍的动物。而如果是一只狼去捕捉，则绝大多数情况都是以失败而告终。

就人类本身的生理能量与其他许多动物比较，是非常弱势的。在大地上，人类凶猛不过狮子、老虎，跑不过马和鹿，力气更比不过大象等动物；在天空中，

人类飞不过鹰和各种鸟；在水里，人类游不过所有的鱼类。但是，几千年来，人类成为了地球的主人，为什么？就是因为人类用智慧凝聚了团队的力量来掌控世界。

我同学的妹妹参加麦肯锡公司的招聘。她的履历和表现都非常的出色，一路过关斩将，轻而易举地就冲到了最后一关。最后一关的题目是以小组形式集体面试，每当主考官提出问题后，这个女生总是抢先他人，滔滔不绝地回答一番，伶牙俐齿且气势咄咄逼人，根本不给小组其他成员一点发言的机会。考试结束后，她自信满满地走出考场，心里想，录取人员非我莫属了，然而，几天后招聘结果出来了，她落选了。这让她感到非常意外，她不知道自己到底犯了什么错误。

后来我同学从该公司的人力资源部的人员口中得知，面试小组认为尽管这个女生各方面能力都很突出，但是在最后一轮面试中，很明显可以看出她缺乏团队精神，这样的人在公司中工作，对公司的长远发展没有好处。

团队精神是如此重要，以至于一个才华卓越的应聘者缺乏它而遭到淘汰。这是因为，即使你能力再强，但对优秀的团队力量来说，也是微不足道，仅仅依靠个人的力量是难以成就大事的。

项羽在推翻秦王朝的战争中起了非常关键的作用，属于实力派人物，其势力远远超出刘邦，而且他“力拔山兮气盖世”。若论单打独斗，别说他能以一当十，就是以一当百也不为过；在与刘邦争夺天下的过程中，一开始，只要他亲临战斗，则每战必克，刘邦则临战必败，但结果却是刘邦势力越来越大，而他的势力却越来越小，最终落得个被围垓下、自刎乌江的结局。

再看刘邦，不仅本领不如张良、萧何、韩信这“兴汉三杰”，而且还“好酒及色”，早在当亭长时，“廷中吏无所不狎侮”，简直就是地痞流氓。但在与项羽的战争中，却最终打败项羽，夺得天下，胜利还乡，高唱《大风歌》。为什么？刘邦在建国后的一次庆功会上，曾向群臣解释说：“夫运筹策帷帐之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

虽然刘邦把胜利的原因归结为他能识人用人，而项羽则不能识人用人，但从团队的角度看，刘邦的胜利，其实也是团队的胜利。刘邦建立了一个人才各得其所、才能适得其用的团队；而项羽则仅靠匹夫之勇，没有建立起一个人才得其所用的团队，所以失败是情理之中的事。



集体奋斗是团队精神的内核

任正非在华为内部说过一段话：“华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必须坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。”这段话是说给新员工听的，意在在新员工入职的第一天，就将集体奋斗的意识灌输到他们的思维中。

事实上，企业为我们提供了很多有利的资源与平台，我们也应该配合企业，理解企业的营销战略、发展愿景和企业文化。我们只有把个人牢牢地“绑”在公司这条大船上，才能与之共进退。员工一定要有这样的意识，自己不是一个人在单枪匹马地战斗，你的身边，还有你的同事、领导，还有团队。在有难题时，在受挫折时，在自己看不清方向迷茫时，不要一个人埋头去苦思苦想，要多与身边的人沟通、求教，必要的时候求助于人。一个团队群策群力、同进同退的力量，要比一个人的战斗力，强大很多很多。

刘畅是联想集团生产部门的一名作业员，她的主要工作是负责将翻倒的零件捡起来以确保生产线不会阻塞。这个工作有点像交通警察，不同的是她得整天盯着生产线看。这原本是非常枯燥乏味的工作，但是当她认识到企业为自己创造了良好的平台，而自己是杰出团队的一分子以后，她的工作态度有了极大的转变。

她说：“以前我总是很骄傲地说我是在联想公司工作，当然了，当别人问到我具体负责什么工作时，我就开始转变话题，因为对我来说，要告诉别人我是生产线作业员很难为情。现在情况完全不一样了，当有人问起同样的问题时，我会

说我是团队的一分子，而我们的责任就是，以最合理的成本为全世界的用户制造出品质最好的产品。”

像刘畅所从事的工作，其实很普通，但就是这么普通的一个岗位，一样给大家创造了就业的机会、结交朋友的机会、实现自我的机会。心怀感恩的人不会计较这些小的得失，而是满怀激情与喜悦地投入工作中，骄傲地告诉自己“我是企业这个团队的一分子”，同时悄悄地提醒自己：“我应该为企业做些什么呢？”

现代企业不可能单打独斗，企业发展靠的是团队合作，在职场中，只有互惠互利，合作才能共赢。进入企业，如果想在工作中取得一定成就，就要学会尽快融入集体，接受和认同企业的价值观念，做一个善于合作的人，让自己被团队所认可和接纳，在集体中找到自己的角色和职责。

支撑华为走到今天的，就是数万华为人无私奉献，拧成一股绳的信念与行动。任正非曾经说过这样一段话：“求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩。积极主动、有效地进行求助，是调动资源、利用资源、实现目标的动力。积极、有效、无私的支援是低成本实现目标的最优管理。使资源充分发挥效能，需要文化氛围来启发人们共同奋斗的信念，并约束人们按规定支援。不能良好服务的部门的主官，必须辞职。”群体奋斗中必然少不了互帮互助，只有将互帮互助之间的障碍扫清，员工之间的互助合作才能更好地开展起来。这也企业管理者在这一方面能够发挥的作用。

相应的观点，其他一些企业管理者也是赞同的，并且用自己的行动在践行着。比尔·盖茨说：“微软的发展和成功来源于共同努力。很幸运的是我们雇用了一些值得信任的员工。”微软的成功，确实离不开优秀的团队。从最初一起设计软件并创建公司的保罗·艾伦、管理天才史蒂文·巴尔默，到首创“菜单”模式的查尔斯·西蒙伊，再到让微软完全占领欧洲市场的鲍勃·奥立尔……盖茨将这些精英人物凝聚在一起，共同开辟了微软的非凡基业。

微软的任何一个团队，都记着这样一句名言：没有永远的领导与员工。在一个团队里，大家彼此合作，一起打拼，领导与员工之间不会有一道鸿沟。开放的环境形成了开明的领导风气。微软人都有这样的意识：成败皆为团队共有；大家互教互学；互相奉献和支持；遇到困难互相鼓励，及时沟通；依靠团体智慧；承认并感谢队友的工作和帮助；甘当配角。这样具有强烈意识的高素质的团结、协作的集体，形成了积极、向上的士气，这种士气也是微软最宝贵的资产。