



何建军 ★编著

卓越团队

9×9 训练

假设需要9个人共同完成一项任务，这9个人之间是否成为团队，其表现与结果是迥然不同的：

如果没有成为团队，其表现就是非合作，其结果就是不成功： $9-9=0$ ；

如果形成了一般团队，其表现就是浅合作，其结果就是比较成功： $9+9=18$ ；

如果形成了卓越团队，其表现就是紧密合作，其结果就是非常成功： $9\times 9=81$ 。



四川大学出版社

卓越团队

9x9 训练

何建军 ★ 编著



四川大学出版社

责任编辑:孙滨蓉
责任校对:张战清
封面设计:翼虎书装
责任印制:曹琳

图书在版编目(CIP)数据

卓越团队 9×9 训练 / 何建军编著. —成都: 四川大学出版社, 2007.12

ISBN 978-7-5614-3925-8

I. 卓… II. 何… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 198861 号

书名 卓越团队 9×9 训练

编 著 何建军
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5614-3925-8/F·532
印 刷 郫县犀浦印刷厂
成品尺寸 140 mm×202 mm
印 张 10.375
字 数 232 千字
版 次 2007 年 12 月第 1 版
印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷
印 数 0 001~3 000 册
定 价 26.00 元

◆ 读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065

◆ 本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。

◆ 网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究



前 言

每次想起曾经有过的刑侦经历，最大的感悟就是警察能战胜罪犯，这是因为警察是团队作战，而罪犯是团伙作案！

把这种对于团队的感悟运用于企业管理，我才发现所有成功的企业都是卓越团队协作的成功，而失败的企业往往是没有形成卓越的团队。

现在最流行的一句话就是“整合资源”。当我们谈到企业的资源时，普遍认同企业有五大资源：人、财、物、信息、公共关系。在这五大资源中，人，被锁定为第一资源，而人的能力发挥因其弹性很大成为最具备升值空间的资源。然而，非常遗憾的是，许多人并没有真正重视企业的人力资源。

有一次，朋友们聚会，有一家企业老总举杯邀请我为他们的中层管理者做两天的“卓越团队9×9训练”。他说：“听说，你的培训是把羚羊变成狮子的培训。”我诚恳地说：“两天的培训，我不能把羚羊变成狮子，但是，我可以在两天里教会大家从羚羊变成狮子的方法。”另一位企业老总却说：“要那么多狮子干嘛，有一头狮子就可以了。把羚羊变成狮子需要投资，他们学到东西跑了怎么办？”

我无言争辩，只能说，这就是企业家与老板的区别！

现在，我们假设一家企业需要9个人共同完成一项任务，这9个人之间是否成为团队，其表现与结果是迥然不同的：

如果没有成为团队，其表现就是非合作，其结果就是不成功，简单表示为 $9-9=0$ ；如果形成了一般团队，其表现就是浅合作，其结果就是比较成功，简单表示为 $9+9=18$ ；如果形成了卓越团队，其表现就是紧密合作，其结果就是非常成功，简单表示为 $9\times 9=81$ 。从0到81之间的跨度非常大，这充分证明了同样的人是否形成团队的程度不同，其结果是完全不同的。

我们所处的时代，不仅人与人之间财富与价值的悬殊越来越大，企业与企业之间财富与价值的差距也越来越大，这些都是人在起决定性的作用。我们的企业究竟是要9个人发挥0的作用，还是要9个人发挥81的作用，老总的思路决定了出路！

我通过长期实践与专题研究，总结出卓越团队必须具备九大要素：愿景、使命、战略、价值观、目标、职责、指标、实施、考核。这九大要素是需要团队成员之间共同高度认同并遵守，用行动来兑现承诺，其认同、遵守、行动的程度越高，卓越的特征就越明显。

这九大要素中，愿景、使命、战略、价值观是思想层面的，目标是思想向行为的转换，职责、指标、实施与考核是行为层面的，九大要素形成了一个坚实的思想到行为的链条，每一环都非常重要，缺一不可。

卓越团队往往表现出三高的特征：高素质、高协作、高绩效。个体高素质是基础，彼此高协作是行为，共同高绩效是结果，这也是卓越团队存在的意义。

卓越团队的九大要素通过我们精心设计的九招剑术代表的主题来开展培训：

第一招总诀式是纵观全局，卓越团队的核心认知；

第二招撩剑式是自下而上，唯自我超越成就人才；

第三招挫剑式是抵御强敌，使团队学习保持能量；

第四招离剑式是由点到面，鉴九型性格扬长避短；

第五招浪剑式是力量传递，凭有效沟通心想一处；

第六招破剑式是借力打力，借相互激励创造佳绩；

第七招落剑式是自上而下，靠有力执行劲使一线；

第八招荡剑式是均衡四方，由资源整合共享利益；

第九招扬剑式是剑舞飞扬，以满腔激情维系卓越。

学员通过理论、工具、案例、故事、游戏，进行体验式学习，企业人力资源部门也可以根据书中的知识与方法组织企业员工培训，通过认真的培训都可以得到以下七种收获：

从精神上体验团队协作的益处，
从理论上认知卓越团队的价值，
从方法上掌握团队建设的工具，
系统地了解卓越团队九大要素，
重点地把握卓越团队三高特征，
在前进中可以保证9×9的速度，
在发展中可以创造9×9的绩效。

《卓越团队9×9训练》，第一个9代表九剑招数，第二个9代表卓越团队的九大要素，9×9代表卓越团队非凡的表现与结果。训练就是用九剑招数对卓越团队的九大要素进行强化，通过训练，学员被“授之以渔”，通过见、修、行逐渐形成卓越团队。

见，就是学习，学习使我们成为了知道分子；

修，就是思考，思考使我们成为了知识分子；

行，就是行动，行动使我们成为了智慧分子。

智慧的智，是知识的知加上日子的日，古人早就警示我们要每天见、修、行，每天学习、思考、行动，学以致用，才能成为真正的智慧分子。

本书的完成要感谢我们这个团队的伙伴们，特别感谢王聪与张燕非常辛苦与专心地收集、整理我在平常培训中用过的资料与游戏。

也要真诚地感谢许许多多支持、帮助、期望过我的朋友们，祝你们平安、吉祥！

还要真诚地感谢读者，你们就是我的顾客，希望你们能从书中得到超值的收获！

何建军

2007年12月7日于成都

目 录

前 言	(1)
第一剑 总诀式	(1)
第一节 什么是团队	(1)
第二节 团队的类型	(6)
第三节 团队发展的五个阶段	(9)
第四节 金字塔的启示	(16)
第五节 卓越团队与普通团队的对比	(19)
第六节 卓越团队的“九大”要素	(21)
第七节 卓越团队的“三高”特征	(30)
第二剑 撩剑式	(35)
第一节 团队中自我角色的认知(一)	(35)
第二节 团队中自我角色的认知(二)	(48)
第三节 基于意愿与能力的人才观	(49)
第四节 四种不同的团队领导方法	(50)
第五节 改善心智模式	(54)
第六节 情绪管理	(58)
第七节 个人对团队认同——愿景	(61)
第八节 个人对团队认同——使命	(63)



第九节	个人对团队认同——战略	(64)
第十节	个人对团队认同——价值观	(66)
第三剑	挫剑式	(71)
第一节	学习型团队的魅力	(71)
第二节	影响学习效果四个因素	(75)
第三节	学会系统思考	(78)
第四节	高效会议的关键点	(81)
第五节	掌握学习的方法	(91)
第六节	建立培训机制	(97)
第七节	转化学习的成果	(100)
第四剑	离剑式	(105)
第一节	九型性格的背景	(105)
第二节	学习九型性格要掌握的基本知识	(108)
第三节	九型性格的结构	(115)
第四节	各型性格的优势与缺陷特征	(120)
第五节	在团队中运用九型性格	(138)
第六节	用九型性格创造营销奇迹	(142)
第五剑	浪剑式	(154)
第一节	对沟通的基本认知	(154)
第二节	有效沟通的前提	(174)
第三节	有效沟通的技巧——用心倾听	(180)
第四节	有效沟通的技巧——巧妙提问	(183)
第五节	有效沟通的技巧——高效表达	(187)

第六节 与团队成员沟通的技巧	(191)
第七节 与客户沟通的技巧	(193)
第六剑 破剑式	(198)
第一节 认识马斯洛需求层次理论	(198)
第二节 再识保健双因素理论	(201)
第三节 团队伙伴激励的原则	(204)
第四节 有效激励的注意事项	(211)
第五节 常见的激励手段	(215)
第七剑 落剑式	(219)
第一节 执行是什么	(219)
第二节 执行的典范	(222)
第三节 执行的导航系统——目标	(226)
第四节 执行的定位系统——职责	(233)
第五节 执行的驱动系统——指标	(236)
第六节 执行的操作系统——实施(计划、跟进、辅导)	(238)
第七节 执行的评估系统——考核(考核、分配、改善)	(240)
第八剑 荡剑式	(246)
第一节 卓越领导力的七个组合	(246)
第二节 团队的 SWOT 分析	(253)
第三节 团队人力资源管理	(256)
第四节 团队财物、信息管理	(262)



110	第五节	团队时间管理	(269)
110	第六节	培养团队公共关系意识	(273)
	第七节	团队危机管理	(274)
110	第八节	团队公关营销	(280)
110		第九剑 扬剑式	(283)
110	第一节	煮青蛙的故事	(283)
111	第二节	你们选择哪条路	(284)
111	第三节	激情是什么	(286)
	第四节	经典激情的鉴赏	(290)
111	第五节	拥有激情的第一步——问心	(295)
111	第六节	拥有激情的第二步——目标	(299)
111	第七节	拥有激情的第三步——行动	(302)
111	第八节	拥有激情的第四步——分享	(306)
111	第九节	拥有激情的第五步——坚持	(308)
111		附录 一生激情的五种力量	(314)
		参考书目	(322)

第一剑

总诀式



关键词：团队 卓越团队 “九大”要素
“三高”特征

第一节 什么是团队

每个人做事情，都离不开与人合作，而团队合作是合作的最高形式。时代需要英雄，更需要伟大的团队。每一个成功人物都依托着一个成功的团队。发扬团队精神，会使我们的合作更有成就。

在《西游记》中我们看到，唐僧之所以能顺利地完成任务，全依赖他手下三个徒弟的悉心保护；而在师徒四人遇难的时候，又能得到各路神仙的搭救。虽然这只是一个神话故事，但依然能很清楚地告诉我们，唐僧的成功绝不是他一个人的成功，而是一个团队的成功；如果只有唐僧一个人，则很难完成这样的任务。



20世纪90年代的美国NBA职业篮球联赛，毫无疑问是属于芝加哥公牛队和迈克尔·乔丹的。但是乔丹自1984年加入NBA后，公牛队一直到1991年才第一次问鼎总冠军。这不仅仅是因为挡在乔丹身前的“魔术师”约翰逊和“大鸟”伯德，更是因为乔丹的身旁没有人能够给予他足够的支持。乔丹在新秀赛季平均每场可以得到将近30分，但是依然只能率领公牛队取得28场胜利。直到1991年，乔丹身边有了皮蓬、帕克森等人，公牛队才得到了梦寐以求的总冠军奖杯。

作为一个团队，要有两个或两个以上的人，他们有着共同的目标和信念，能够为着共同的理想而努力地发挥自己的能力和，才能取得成功。

一、团队的定义

团队，是指一个组织在特定的可操作范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体。作为一个共同体，其成员努力的结果，使该组织的目标能够较好地达到，且可能使绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

但是，对于团队的理解绝对不是这么简单定义就可以的，而是应该多方位和全面理解团队。

张瑞敏领导的海尔集团，经过短短15年的时间，从一个亏损147万元的集体小厂迅速成长为拥有中国家电第一品牌的集团。海尔集团的成功，从很多小事上就可见一斑：

1994年4月5日下午两点，一个德国的经销商打来电话，要求海尔集团必须在两天内发货，否则订单自动失效。两天内发货意味着当天下午所要的货物就必须装船，而此刻正是星期五下午14:00，如果按海关、商检等有关部门下午17:00下班来计算的话，时间只有3个小时。按照一般程序，要做到这一切几乎是不可能的。如何将不可能变成可能，此时海尔人的团队精神显示出了巨大的能量。他们采取了齐头并进的方式，调货的调货、报关的报关、联系船期的联系船期……全身心地投入到工作中，抓紧每一分钟，使每一个环节都顺利通过。当天下午17:30，这位德国经销商接到了海尔集团货物发出的消息，吃惊得说不出话……

试想一下，如果说海尔集团在这件事情的处理上是采取“单兵作战”，彼此不协调合作，那么这笔订单肯定是无法完成的。作为一个团队，海尔集团将“相互合作、一致努力”表现得淋漓尽致。这不仅仅得益于张瑞敏的领导，更是依赖于整个团队的每位员工的努力和贡献。

在日本企业界，无论是“松下”、“丰田”这些有名的大企业，还是一些小型作坊的经营，都在倡导一种团队精神，并用在其企业经营管理上，成效显著。在足球场上，世界任何“大牌”教练、“大牌”俱乐部，在注重发挥球星作用的同时，都在极力倡导一种“团队精神”，并总把“团队精神”放在首位。因为他们知道，只有树立起球员的团队意识，才能更好地发挥球星的作用。足球场就像一个企业，最能体现的就是

“团队精神”。

记得“神奇”教练米卢在分析中国媒体吹捧自家的某一“球星”时，一语道破天机：“按照他的个人素质，理应成为世界级的球员，可惜他还欠缺与队友配合的意识，他不大能融入整个队伍中，也就是说他不是为一个能为团队作出最大贡献的球员！”米卢认为对世界级球员的标准首先就是“团队精神”，这或许正是他的用人之道和神奇所在。米卢的思想不仅在足球方面，而且对任何企业用人都有可借鉴之处，寓意深刻。

二、团队与团体的区别

首先要说明的，团体不是团队。

一个猎人出外打猎，在一个水塘边上，抓住了一群野鸭子。猎人将野鸭全部放入了自己的网中，背着野鸭往回走。走到半路的时候，猎人实在是太累了，于是将野鸭放在自己身边，倒在一棵树下便睡着了。这时候，网内的野鸭连带着网一起飞走了。待猎人醒来，发现野鸭不见了，立即起身追野鸭。在路上，不断地有人让猎人放弃，但是猎人说：“如果网里只有一只鸭子，那么我怎么追也追不上，但是如果是一群鸭子，我就肯定能追上。”果然，接近黄昏的时候，猎人终于追上了野鸭。

网里的野鸭们住在不同的地方。刚开始还可以同心协力，但是到了最后，却要各自回家，必定是要被猎人追上的。

同样是由若干成员所组成、也有一致的目标并能进行合作，但是为什么团体却不能成为团队？

我们来看看表 1-1。

表 1-1 团队与团体的区别

团 队		团 体	
分担领导权	领 导	明确的领导人	
可自己产生	目 标	与组织一样	
积 极	协 作	中性、甚至消极	
个人+相互责任	责 任	个人负责制	
相互补充	技 能	随机的或不同的	
集体产品	结 果	个人产品	

在领导方面：团体当中一般都会有明确的领导人；而团队可能不同，尤其是当团队发展到一定阶段的时候，团队成员共享决策权。

在目标方面：团体成员的目标被强制与组织保持一致；而团队除此之外，还可以制定自己的目标。

在协作方面：协作性是团体和团队最根本的差异，团体的协作性往往不佳，有时带有消极甚至对立情绪；而在团队中则充满了一种齐心协力的气氛。

在责任方面：团体的领导者要承担很大的责任；而团队中除了领导者要负责之外，每个团队成员都要承担相应责任，甚至要相互作用、共同负责。

在技能方面：团体成员的技能可能是不同的，也可能是相同的；而团队则是把不同知识、技能和经验的人综合在一起，团队成员的技能是相互补充的，从而实现整个团队的有效

组合。

在结果方面：团体的绩效是每一个个体的绩效相加之和，甚至由于某些原因还会小于该值；而团队的结果或绩效是由成员共同合作完成的产品，其绩效可能是一加一大于二。

由上述6点中我们可以看出，团体不是团队，也不会成为团队，二者之间具有根本的区别，所以不能混为一谈。

看看以下的几个单位，哪些是团体，哪些是团队？

- | | |
|-------------|--|
| 国际米兰足球队 | |
| 微软技术开发部 | |
| NBA 全明星篮球队 | |
| 公车上的乘客 | |
| 飞机场候机大厅里的旅客 | |
| 出国旅行团 | |

很显然，以团队为标准的话，国际米兰足球队、微软技术开发部是绝对的团队。不仅仅是因为他们长时间地待在一起，更因为他们有着共同的目标且必须携手才能取得成功。相对而言，公车上的乘客、飞机场候机大厅里的旅客，以及出国旅行团则不是团队，只是团体而已。有争议的是 NBA 全明星篮球队，在队中的每一个人都来自不同的地方，也有着对取胜的渴望，但是却未必能各司其职，另外，NBA 的全明星在周末更多的是为了娱乐，所以，NBA 全明星篮球队不是绝对意义上的团队。

第二节 团队的类型

团队根据其存在的目的和拥有自主权的大小，可以大致分