



丰 收 财 经 系 列 丛 书

企业

团队

修炼

陈惠湘 著

作者认为本书在他三本管理著作中，
属于“冲锋之作”。

本书集合了作者近十年企业管理研究的精华，
深刻分析了在现代企业竞争中团队精神的重要作用、
影响团队精神形成的障碍
以及如何架构企业团队精神等问题。

当代中国出版社

丰收财经系列丛书

企业团队修炼

陈惠湘 著

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业团队修炼/陈惠湘著. —北京: 当代中国出版社,
1999. 4

(企业家系列丛书)

ISBN 7-80092-827-6

I. 企… II. 陈… III. ①企业管理-研究-中国②职工-思想政治教育-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 10389 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码: 100009

北京地质印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 大 32 开本 8.375 印张 190 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数: 41000 册

定价: 18.00 元

若有任何质量问题, 请与“丰收财经系列丛书”联系

电话: 010 82617611

前 言

曾经有人说，中国有很好的经济学家，中国却没有管理学家。话不太好听，但不能说没有道理。为什么会是这样，至少应该有两个大的原因，一是我们可能根本就不大相信什么管理科学，这是主观上的；一是我们始终缺乏产生管理科学的土壤，这是客观的。

管理科学是针对企业而言的，我们今天有所作为的企业家，百分之百的是从市场中真刀真枪地拼杀出来的，不可否认他们具有超出常人的商业资质，比如市场敏感、胆识与魄力以及其它赖以成功的个人优势，所以他们容易相信甚至坚信自己的这些优势，不相信或不自觉地排斥管理科学。与管理科学作对的是经验主义。

经验是好东西，毕竟老马识途。然而与科学相比，经验中的偶然因素多一些，局限性也大一些，因为经验告诉人们的是这件事过去怎么做就做成了，但它不能说明这件事成功的关键因素有哪些，相关条件与那些关键因素之间有什么必然的联系，也就是说单纯的经验还不能抓住事物的本质，揭示出所谓的规律。

人们说现在是信息时代，是知识经济时代，不管是什么，今天的高节奏的变化是有目共睹的。市场在变，人们的观念在变，昨天熟悉的闭着眼睛都能走的街巷，一夜之间就变成了高速路、立交桥，相信自己具有识途本领的老马纷纷晕头转向了。一批优秀企业先后遭受重创，已经为我们敲响了警钟，很多企业家在这些警

钟声中开始反思,提出了“二次创业”的主张。“二次创业”是什么?它的实质就是彻底摆脱在企业中形成的根深蒂固的经验主义,植入适应企业发展的管理科学。

但是,我们在管理科学研究方面几乎是一片空白,严重滞后于中国企业的发展,无法满足企业需求。

首先,我们的管理科学不具备建设基础。在计划经济体制下,我们从来没有过真正意义上的企业,政府主管部门下达生产指标、调配原材料、统购包销,企业全都是只具生产职能的车间,对人的管理完全是一种政治强制,根本不需要经济学意义上的企业管理。因此我们的研究机构和研究者先天严重不足,没有任何本钱能够继承。

其次,我们的研究机构和研究者与企业脱节。改革开放 20 年,中国企业一步步艰难地走向市场,但是研究者们缺乏对它的关注,由于没有本钱,就希望靠“拿来主义”的办法取巧,搬了国外现成的东西贩卖,以为西医一定能包治百病。“望闻问切”指的是什么?是调查研究。有些专家学者也很认真地走访甚至深入过不少企业,但是限于角色意识,他们还是外人,往往游离在企业之外,不能真正融入其中。看别人下棋与自己亲自下棋是两码事。

这两个原因导致我们缺乏产生管理科学的土壤。现实告诫我们,如果我们不能建立起自己的管理科学,在今天可能还是一种缺憾,但是到了明天,一定是一种悲哀。

尽快建立中国的管理科学,是我们策划丰收财经系列丛书的直接目的,把它做为一块基石奉献给中国企业。为什么要冠以“丰收”呢?一方面表达我们对中国企业的真诚祝福,中国企业在经历

了20年艰苦探索之后,到了该认真总结的时候,也理应获得丰厚的回报;另一方面是丛书内容是由北京丰收企业案例研究中心提供的,这个案例研究中心几年来始终在研究分析中国企业发展的经验与教训。把这些研究成果社会化,转变为社会财富,是我们的一种尝试。

这套丛书区别于其它财经类著作的突出特点在于,作者全部是具有良好的知识背景和丰富企业经历的高级经理人,既有理论素养又有实战操作能力;他们不属于哪一门哪一派,因此无拘无束,不会因为要维护什么而有所顾忌、有所保留。我们有理由相信,他们对创建中国的管理科学将发挥不容低估的作用。

当然,这套丛书还并不系统,也不可能以此就能完成构建中国管理科学的艰巨使命,但是它的出现至少能够对企业界、经济理论有所启示,呼唤更多的有识之士共同关注和关心中国企业的发展,把建立我们自己的管理科学,列入民族经济振兴的日程表中。

阅读提示(代序)

所有的书都会有序言。或者是请名家撰文评价书的内容,或者是作者自述写作心得。我的一位企业家朋友在读过我第二本书以后,建议我在今后出版新书的时候不妨考虑写一个阅读提示。我觉得他的话很对,故在本书采用。

●提示一

现代社会是一个知识爆炸、信息高度发达的社会。如何利用有限的时间学习更多的知识是每个人面临的问题。因此,我在写作财经类著作时实足文字量一般不超过 16 万字,以避免读者可能出现的阅读疲劳。

●提示二

同样,在信息发达的社会里,如何进行有效阅读也是读者面临的问题。为此,除去在书的目录中我提炼了导读性的文字之外,我还在书中正文自以为重要的论述部分采用了黑体字。读者可先读导读文字,然后再读黑体字,然后再读全书。之所以给读者提供多种选择,完全是站在读者角度出发。因为,生活中更多的时候,我也是读者。

●提示三

我的写作基本上体现口语化和实证两个特点。从完全的理论角度而言,书中有失严谨之处甚多。一方面限于自身修养,另一方面考虑到完全理论化可能带来的艰涩与我遵守的服务更多读者的主张有较大冲突,因此本书仍然坚持了口语化和实证的特点。有失严谨之处,敬请读者原谅。

以上提示,是为序。

陈惠湘

1999年元旦于北京西郊

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

阅读提示(代序)	(5)
----------------	-----

第一章 团队精神与事业目标

一 冠军队与明星队的选择	(1)
--------------------	-----

一群优秀的人才组织在一起,无非是两种结局:要么干出惊天动地的伟业,要么是一个令人贻笑大方、不欢而散的收场。

美国头等聪明的人是最能组织起来的人,是最能合作的人。而中国头等聪明的人是最难组织起来的人,因为谁都怕组织起来以后显不出自己聪明。

今天的企业获得成功的要素中首先是组织起来的问题,然后才是人才。否则,即便我们拥有全世界最好的人才,但我们也拿不到冠军。

二 事业目标是企业团队精神的核心动力	(7)
--------------------------	-----

任何人群组织其实就是一个利益共同体。相同的利益要求是一个组织产生的首要前提。

一个企业要吸引人,要使被吸引的人形成一个有效的群体。要实现这样一种效果,企业的第一任务就是要确立自己的事业目标。这个目标既是对员工的利益吸引,也是对大家行为方向的界定。

事业目标是一种利益的提示。因此,它绝不是文化问题而应该是组织问题。

三 真实可信是企业事业目标的第一法则 (13)

中国已进入一个“目标时代”。除了可怜的中国足球,各个行业、各种企业乃至各级政府都有自己的雄心壮志。

“知彼”是企业制定事业目标的客观性标准。企业的事业目标不能是空中楼阁、画饼充饥,否则目标的真实性就令人怀疑从而失去价值。

“知己”是企业制定事业目标的主观性标准。自身实力与条件是企业选择发展方向的前提。

目标策略性问题是企业制定事业目标的可靠性标准。任何目标都不是一蹴而就的,都需要有严密的步骤。

四 目标教育:让你的员工都知道 (20)

在人类社会人们价值观取向呈多样化和企业需要高度凝聚的今天,教育是我们必须大力使用的一种管理手段。

在一些企业广泛存在的抵触教育现象其实就是抵触沟通,而抵触沟通的企业又怎么可能形成团队精神呢?

企业事业目标是企业全体员工的目标。因此,必须形成统一意志。而教育与沟通则是形成统一意志必不可少的途径。重视教育的民族是聪明的民族;重视教育的企业是聪明的企业。

五 团队精神之事业目标常见错误 (29)

无目标现象

虚假目标现象

利令智昏现象

利益无关联现象

目标口号现象

目标不教育现象

六 建立团队精神之事业目标要义 (31)

事业目标要明确

事业目标要系统

事业目标是共同利益

事业目标是共同意志

第二章 团队精神与企业领袖

一 总裁行为修炼准则之一：人事修炼 (33)

具有一定规模的企业总裁和较小规模企业的总经理，他们之间的行为区别核心是小老板管事，大老板管人。

企业总裁在管人的问题上核心工作是管人、育人、用人、激励人。同时，这也成为总裁人事修炼的四大要素。

企业规模小的时候，总经理通过师傅带徒弟的方法实现“人管人”；企业发展到一定规模之后，总裁必须通过立规矩、建标准来实现“制度管人”。

企业战略性岗位（高级经理人）用人主流选择应避免“外来和尚会念经”。培养战略性岗位人选是总裁的主要职责。

企业小的时候,总经理通过自己的身体力行去打理事务。企业到达一定规模之后,总裁通过别人的身体力行去打理事务。

成功的总裁通过管人、育人、用人、激励人来实现管事;失败的总裁要么管事不管人,要么是管人无方。

二 总裁行为修炼准则之二:运筹修炼……………(41)

对于大企业的总裁而言,他的核心工作职责之一是要看“海图”,为企业指明航向。

因此,大老板务虚,小老板务实。大老板的必修功课是开会分析形势制定计划,找人谈话沟通情况;小老板的必修功课是请客户吃饭,开发业务挣钱。

因此,大老板相信对于企业而言,预警和防范是至关重要的,科学与经验对于决策是同等关键的。小老板则只相信经验。大老板追求决胜千里,小老板相信“摸着石头过河”。

小老板凭感觉和冲动决定事情,做错了以后再去救火。大企业总裁一生可能赌不了几次,每一次下注都极慎重。他们更多的时候像猫头鹰,时刻警惕着黑夜中的点滴变化。

三 总裁品德修炼准则:非职务影响力修炼……………(47)

对于一个领导人来说,非职务影响力对他领导地位的作用与保障是至为重要的。我们甚至可以把非职务影响力看作是职务影响力的基础。

职务影响力对于总裁的价值在于他可以推进计划,因为他可以发号施令。而非职务影响力的作用则在于可以凝聚人心,使别人乐意服从他的调动。

信誉是总裁品德的首要体现。有信誉的总裁第一是能够实现

自己的事业目标;第二是日常工作中“言必信,行必果”。

“沧海不择细流”,“宰相肚里能撑船”。胸怀是总裁品德的第二体现。厚人薄己、勇于承担责任最终才能实现“有容乃大”。

四 总裁学习修炼准则:自我否定修炼……………(57)

成功的企业总裁一定是天之骄子。天之骄子最大的风险是拒绝学习。拒绝学习的根本表现在于拒绝自我否定。

拒绝学习的总裁是企业的最大风险。在人类社会进入知识经济时代的今天,所有的成功总裁都面临着如何克服经验丰富、业绩突出这两大学习障碍的问题。对于善于否定自己的人来说,经验是一种财富。对于那些拒绝否定自己的人来说,经验多数时间里是一种包袱。

背叛自己的经验,倾听别人的意见是成功的企业总裁难以做到而又必须遵守的学习原则。

五 团队精神之企业领袖常见错误……………(67)

管事不管人现象

火车头现象

承诺廉价现象

耿耿于怀现象

一定之规现象

六 团队精神之企业领袖要义……………(68)

没有好的领导人,任何团队都是脆弱的——

总裁的工作核心永远是人。

信誉是总裁的金字招牌。

优秀的总裁一定对否定自己感到快乐,

多运用非职务影响力是愉快的。

第三章 团队精神与领导班子

一 领导班子认同修炼准则:同舟共济……………(71)

对于企业的领导班子而言,总裁是头羊。“头羊”产生于企业内部并且长期稳定是领导班子形成认同的一个重要条件。

逐级聘任、自由恋爱式的组阁方式是企业领导班子形成认同所必须采取的方法。包办婚姻、拉郎配的做法只会给班子造成不和谐。

当企业达到一定规模之后,没有副手的总裁是危险的总裁。设立副手又让副手形同虚设的总裁是愚蠢的总裁。设立副手并使之各司其职最终形成一个优秀的领导班子,是团队精神形成的必要条件。

二 领导班子决策修炼准则:统一意志……………(80)

领导班子的核心作用在于决策的集思广议与执行的分兵把关。但是,在产生决策分歧的时候,我们怎么办?

现实生活中,我们会发现,以“少数服从多数”、“下级服从上级”作为基本体现的民主集中制在企业执行起来的时候是一种悖论。在意见不统一时,如果按“少数服从多数”的原则执行,就会出现上级服从下级的结果。如果按“下级服从上级”的原则执行,就会出现多数服从少数。我们应该怎么形成统一意志?

领导班子决策修炼的两大要素一是要有人当家,二是要建立求同存异的规则与制度。

三 领导班子沟通修炼准则:思想管理……………(86)

在一个组织中,纪律是维护团队完整的硬性手段,沟通则是维护团队完整的软性措施。在企业的领导班子中,沟通的重要性很多时候会超出纪律的重要性。

决策制定之前的讨论“预热”与决策执行后的“秋后算帐”是企业领导班子必须建立的决策沟通与反省制度。

建立同事加朋友的伙伴关系是企业领导班子保持高度一致所必须做到的。情感沟通和决策沟通是这种伙伴关系的重要保障。

四 领导班子纪律修炼准则:建立规矩……………(95)

是组织就必须有纪律。纪律是维护领导班子团结的必要条件。领导班子是一个手中握有特殊权力的人群,所以,他们也需要特殊的纪律。

不说小话,保持班子的高度一致。

不做小事,维护班子的团结。

不当小人,维护班子的威信。

企业领导班子,必须针对上述“三小”制定出严格的纪律。

五 团队精神之领导班子常见错误……………(102)

优秀总裁打短工现象

总裁无组阁权力现象

无领导集体现象

领导班子分裂现象

领导班子管手脚不管头脑现象

领导班子没规矩现象

六 团队精神之领导班子要义……………(104)

总裁的利益与企业利益必须捆紧。

坚决推行逐级聘任制。

坚决防止总裁一人包打天下。

建立决策沟通和情感沟通制度。

领导班子需要特殊的纪律。

第四章 团队精神与企业文化

一 引言:知识经济时代对管理的要求是什么……………(105)

假定我们把工业经济时代企业对于员工的管理归定为两个方面:一方面是对员工行为的管理;另一方面是对员工工作效率的激励。假定我们把这样的管理略加贬义地归为手脚管理或者行为管理的话,那么,随着知识经济时代的到来,我们还必须充分注意对员工的头脑管理,也就是思想管理,或者也可称之为文化管理。

二 企业文化修炼准则之一:凝聚力修炼……………(112)

规模经济的通俗定义我们不妨理解为人的集合、资源的集合、资金的集合,最终产生大的效益。这其中核心要解决的是集合力的问题。而在集合力当中,凝聚力的形成是至为重要的文化保障。

企业凝聚力的形成一是利益基础,二是文化基础问题。纯粹从文化的角度判断,确立理念,形成共同参与的关系是形成凝聚力的有效途径。

三 企业文化修炼准则之二:竞争力修炼……………(122)

选择竞争是所有中国企业、所有中国人别无选择的选择。尽

管在计划经济贫穷的温室中生活了几十年会使我们在选择竞争的初期感到痛苦,但我们还能选择什么呢?

“今天工作不努力,明天努力找工作”,这是在价值与利益的观念方面,竞争告诉我们的规律。

从竞争的角度说,企业的创业行为是永远的。今天的市场竞争就像是一座雄伟的高山,任何企业都只是一只圆球置身于陡峭的山坡上,我们只有全力以赴推动它向上攀登,稍有懈怠,这只球就会迅速滑落。

四 团队精神之企业文化常见错误……………(132)

无文化现象

文化愚民现象

文化理想现象

五 团体精神之企业文化要义……………(133)

文化的成功是企业获得成功的必要条件。

企业不仅要注意对员工的行为管理,还要注意对员工的文化管理。

企业激励手段中,物质激励是调动员工物质动机的,文化则是调动员工精神动机的。

附件:团队精神主题调查报告

塑造中西合璧的“合金文化”

——TCL 集团有限公司 李东生……………(137)

创造健康生活 共享成功利益