

性格优势决定个人绩效 · 优势互补决定团队绩效

企业团队
核心能力

和谐 EXCELLENT TEAM 团队

罗树忠 著

发现你的优势 欣赏你的伙伴
打造以十当一的和谐团队



中国市场出版社
China Market Press

企业团队核心能力

和谐团队

罗树忠 著



性格优势决定个人绩效 · 优势互补决定团队绩效



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

和谐团队/ 罗树忠著. —北京: 中国市场出版社, 2006.5

ISBN 7-5092-0015-6

I .和... II .罗... III .企业管理—组织管理学—通俗读物 IV .F272.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 033411 号

书 名: 和谐团队

著 者: 罗树忠

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

 发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

 68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 11.75 印张 150 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版

印 次: 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5092-0015-6/F·13

定 价: 25.00 元



自序

为什么要写这本书？

一次次的聚会

2004年那年，我 36 岁，本命年，这一年，很想想明白一些事，但不知道要想清楚什么事。

这一年与很多的同学和同事联系和聚会，发现了一些事情：有的人还在奔跑，对生活还有憧憬；有的乐天知命，珍惜现在；有的满口抱怨，愤愤不平；也有的把希望完全转嫁给孩子身上去了。以前的同学同事，和我现在周围的人是一样的，在一个同样的大环境中，甚至在一个同样的小环境中，产生了不同的心态和结果。是什么导致了这样的状态呢？以前我会觉得人本来就是千差万别，用这个概括的想法去解释人的差异，而在 36 岁的时候，我想多了解一下这方面的知识。

我自己的困惑

我自己有个多年没解决的困惑，就是在日常中，我的思想很难静



下来，在事业中，我总追逐梦想，当然另一种说法就是平时心很浮躁，做事时这山望着那山高。我也知道这是不对的，但总是无法改变。到底什么是我想要的，这个最基本的问题还没解决。每一个阶段，我都会很执著、很努力地追求某个目标，关注这个目标的意义了，但一段时间后，似乎这个关注的意义消失了，我又去寻找新的方向和意义。我用了很多方法想使自己静下来，包括“打坐”、催眠，但在过程中我的大脑就是在不停地想，无法静下来。自己的事业又开始出现以前循环的征兆。一个懂易经的朋友跟我说过，我要低头，只要低下头，认命了，就能静下来了。可是怎样才能低下头来呢？

这一年，一次偶然的机会，我在香港的一家机构参加了一次培训。培训中，有个很短的部分叫“九型性格”，这个部分使我发生了变化。

我的转变

现在反观两年来的自我成长，我觉得是有效果的。这个改变是如何开始的呢？

是在我突然发现自己性格型号的那个时刻开始的。以前，我是凡事都向外看，吸收外界的知识和经验，但在内部转化时遇到了问题。我希望实现所谓的内外兼修，但只有向外的方法，而缺少向内的方法。而学习了九型性格后，我发现我有了简单易行的自省工具，经过一段时间的修炼后，有时能在作事前突然跳出一个另外的自己，在问：这样作合适吗？是不是又会犯以前一样的错误？要注意什么呢？作事后，常可反思，有什么可改进的地方。特别是对自己性格模式产生的情绪和障碍，能及时调整。



我的思考

我是9号性格，9号性格很注意“人”的学问，也很注意事物的关联和意义。学习了九型性格后，我在自己身上使用，同时也用这个技术帮助客户和同事，取得了不错的效果。之后，我就开始琢磨了，九型性格的产生之地是古巴比伦，这个地区在几千年以前，是人类灿烂文明的四大古国之一（有些书上说是阿拉伯地区，是这个地区的现代称法），也是东方文化的代表。九型性格在20世纪被西方灵修人士使用，后来被基督教和西方心理学专家使用在组织管理中，作为个人修炼的工具。这个产生于东方的学问，与中国的古老智慧是不是有类似的地方？这个学问与中国文化有什么可结合的地方？在中华民族追求自由、民主、科学的路程上，这个学问有用吗？在西方以法治为环境，极大张扬人的个性的环境下，这门个人修炼的学问为什么会十分流行？在中国企业追求现代企业制度的环境下，人的变化与这个学问有什么关系？（看看，这就是9号性格的思考特点）

经过一段时间的思考，特别是当我把九型性格作为一门技术融合到培训和顾问服务中后，我发现了其巨大的力量。凡有效学习九型性格的朋友，都发生了一些共性的变化：

遇到事情，开始多从自己找原因，而不是从外界环境中寻找；

情绪普遍变得可被自己控制了，自己能主动控制情绪，而不被情绪所控制；

在工作中，普遍愿意发挥自己的特长，对非自己所长的工作，愿意与他人合作了。



有朋友问我，学习九型性格的目的是什么？我觉得如果使自己实现上面这三个变化，已经是很大的成就了。如果要用最短的话来说明其价值，我认为就是实现“中庸”。

“天命之谓性；率性之谓道；修道之谓教”。发现自己的性格特质，在中国哲学里叫“天命”，在西方哲学里叫“本我”，在佛教中称为“佛”，总之就是找到自己；发挥自己所长，以自己的内在应对外界的变化，就是所谓“率性”，而“率性”则是人与人、人与自然之间的“道”。

九型性格就是这样一门发现“本我”，以“内在”对应“外在”的学问。

为什么我们经常浮躁？是因为我们没有办法驾驭本我，内在在变化，外在也在变化，没有本我的时候，我们会被外在所迷，不知如何“取”和“舍”，不知如何“进”和“退”。

只有当我们知道自己真正想要什么之后，心才能真正静下来，学会“取”“舍”，实现“致中和，天地位焉，万物育焉”——中庸的境界。

谁最适合读这本书？

三十而立，四十而不惑，我觉得阅历相对丰富的朋友学习九型性格会比较好，可以把自己的阅历，用九型性格进行整理升华。从年龄上来说，最好能在28岁以上，30~45岁之间效果最好。

如果您处于以下状态，最适合学习九型性格：

1. 事业上总在一些环节重复错误，但又没有办法调整；





2. 工作效率下降，并且很难提高；
3. 人际矛盾或压力很大，但无法有效缓解；
4. 需要进行重大工作和环境调整；
5. 所在团队处于低效率，矛盾频生；
6. 觉得自己的能力发挥不出来，或者你的下属的能力发挥不出来；
7. 夫妻之间不和谐，子女教育出现困境。

如何读这本书？

这本书是九型性格在团队中的应用书，虽然里面提到了性格特质，但并不很深入，想深入学习的朋友可以参考笔者在后面推荐的书目。

关于培训课程

笔者认为最好的方式是参加九型性格的课程培训，无论是公开课还是内部培训，其效果远远大于读任何这方面的书籍，因为只有课程中，在导师的带领下，才能实现真正的“自我发现”。

在我自己的九型性格学习中，张秀清老师提供了很大的帮助，让我找到了自己，这里真诚地感谢她。

在本书的写作过程中得到了王澍教练、刘涛教练、陈麒胜教练、吴云通教练等的大力帮助，我的教练助理余洁小姐也给了我很大帮助，在这里一并感谢他们。

我的网址：9.plc.com.cn，Email 地址：szluo@plc.com.cn

罗树忠 2006 年 2 月于深圳

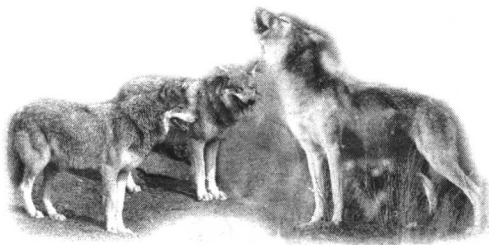


目录

第一章 和谐就是力量	1
和谐团队力量大	2
成功团队的三种能力	8
高效团队的五个要素	9
和谐是创造力的软环境	17
第二章 实现团队和谐的工具	19
九型性格起源	20
九型性格的好处	22
九型性格之美	23
九型性格与中国企业的结合	24
学习九型性格要注意什么	25
各型性格简单介绍	27



第三章 性格与和谐	31
3号性格	33
6号性格	48
9号性格	62
2号性格	74
5号性格	87
8号性格	97
1号性格	110
4号性格	122
7号性格	135
 第四章 4种和谐技术	145
和心技术——上下一心	147
和气技术——有效沟通	153
求是技术——把话讲清楚	157
和力技术——人尽其才	163
 第五章 九型性格研修问答	171
 结束语	177



第一章

和谐就是力量

课程提纲

1

团队

2

价值观、态度

3

沟通、化解冲突

4

群策群力



幸福的团队是和谐的，不幸的团队各有各的不幸。

和谐团队力量大

我们先来看看 2005 年 11 月 7 日的《中国经营报》，里面有一篇文章是《中国企业遭遇“再发展”瓶颈——企业高管进入“多事之秋”》。文中提到：

留意近段时间的新闻，会发现一个奇特的现象：一些知名企业的高层经理们就像多米诺骨牌一样，一个接一个“倒下”、“调整”、“出局”。他们之中涉及波导、康佳、TCL、创维、顺驰、格兰仕……另外，一些不太知名的企业近几个月也同样是高层暗流汹涌，变动异常频繁。

记者从一些知名猎头公司那里了解到，今年整个猎头业务市场异常活跃，业务量增长很快，有的猎头公司业务增长甚至超过 100%。而最近一两个月以来，家电、物流、房地产、IT 等行业的单子更是“多得做不过来”。

本来，“铁打的营盘流水的兵”，企业中高层的辞职和上上下下是一件很正常的事。而且在职场中和猎头业向来有“金九银十”的说法，这和高层们纷纷在九、十月间发生人事变动正好不谋而合。但是，今年的秋天，在这些一向成长快速的行业内部就像得了传染病一样，集体发生如此高频率的“换将”，让人感觉中国企业在突围“再发展”的瓶颈中，高管们的名字成了“为了忘却的纪念”，刻在了“祭祀碑”上。



如果在 google 上搜索“高管离职”这几个关键字，会出现 65.9 万条结果。

当然，团队分裂只是团队不健康的最极端表现，在组织团队中更多的表现是经常的恶性的冲突、不配合、低效率、大量沟通不默契等。

那么什么是团队呢？其实这是个老生常谈的问题。看看生活中的例子，夫妻、家庭是团队吗？当然是呀，我们身边有无

数幸福的家庭，夫妻携手共度风雨，不仅创造了幸福的港湾，而且子女优秀，令人羡慕。那么家庭都是团队吗？当然不都是，我们身边又有多少不幸福的家庭，离婚率已经超过 20%。有的家庭和谐，把子女教育得很好，而有的家庭却夫妻成怨偶，子女变罪犯。

提到团队有些人还会想到“啊！运动队也是团队！”比如我们的女子足球队、跳水队还有美国的芝加哥公牛队等，这些团队都取得了骄人的成绩。那大家再想想，运动队真的都是团队吗？也不尽然。比如教练与队员相互辱骂的队伍，算团队吗？

我们天天面对的公司和企业，它们又是团队吗？当然有是的，也有不是的！比如联想公司、蒙牛集团（在牛老板的带领下成功成为“牛团队”）、华为集团（以学习狼的精神塑造了一支“狼团队”）等等，这些企业称为团队绝对没错！但也有很多公司和企业由团队

什么是团队？

家庭!? 运动队伍!? 公司组织!?

通过其成员的共同努力产生积极的协同作用

团队的绩效水平远大于个体成员的绩效总和



转为非团队。所以一定要区分什么是团队！

那么什么是真正意义上的团队呢？

工作团队通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

——Stephen P. Robbins:《组织行为学》（第七版），270 页

再比如一个男人和一个女人共同组成一个家庭，通过他们的共同努力，产生了对家庭建设的协同作用，把家庭、事业都推向高峰，把子女也培养好。这样，家庭的绩效总和明显就大于一个单身汉了，一个家庭的幸福水平也远大于一个个人的幸福水平。

下面给大家讲三个故事。第一个是芝加哥公牛队的故事，第二个是索尼公司创始人盛田昭夫和井深大的故事，第三个是关于蒙牛的故事。

故事一

公牛王朝

芝加哥公牛队在 20 世纪 80 年代一直是 NBA 中的一支普通球队，直到 1984 年乔丹的加入，之后的 6 年，这支球队努力地想成为一支冠军球队。一开始，乔丹平均每场能得到 40 多分，他就是自己投篮，不愿意传球给他的队友，在教练的不断劝说下，才试着把球分给别人。直到他真正愿意把球分给队友后，这支球队才成为了冠军球队，这个时间是 1991 年，长达 7 年的磨合。之后，是 8



年中6次总冠军。

第5次夺冠时，柯尔投入了最后的制胜球，他说：“我青少年时，只盼望能打进大学球队就满足了，从没想到会进入NBA，当我进入NBA时，也没有想到有今天这一切，能得冠军，又能投制胜一球，真是神奇。”

“我们紧密地团结，大家也尊重他人的意见，一旦我们围拥成圈，大家心手相连，共创辉煌战绩。”

——罗德曼

“我们的关系更加紧密，它已经超越篮球关系进入了私人友谊了，那是种良好的关系。”

——皮朋

“最难忘怀的是我们身心两方面都能与球场紧密相连，日复一日，这是最难得的。”

——乔丹

这是一个传奇的故事，一个令人叹为观止的故事，每次看到乔丹与队友那么默契地配合，精彩绝伦地表演时，总是血脉喷张，这是一支多么卓越的团队呀！如果我们的体育精神中，只有个人英雄项目，只有小球的胜利，这将是一个可怕的状况。我们的基础教育中，基本上没有任何团队合作教育，现在的素质教育，竟然变成了琴棋书画，可叹！一个科技企业的老总说：我们员工都是上幼儿园时学小学的课程；上小学时学中学的课程；上中学时学大学的课程；大学毕业来我这儿工作以后，再重新学幼儿园的课程——如何跟别人一起做事。



故事二

盛田昭夫和井深大

企业高层是企业中最核心的团队，是企业力量的源泉，高层的不和谐将导致企业整体的低效率，战略失误，甚至是企业的分裂。特别是国内的民营企业创业者，第一桶金成功得到后，经常出现的就是分家，甚至夫妻由于事业而分家、兄弟由于公司而反目的事情时有发生。

索尼公司创始人盛田昭夫和井深大的合作堪称创始人合作的楷模。

1946年，战后的废墟中，两个理想主义者开始了合作，这一次的合作，不仅创造了世界上最优秀的电子公司，创造了一个著名的品牌，而且开创了合作时间上的奇迹，两人相互支撑，各展所长，直到1992年两人先后患病才停止。1997年，盛田在井深大的追悼会上说：“井深君，请接受我对你的衷心谢意，感谢你给了我如此愉快的一生！我从心底里感激你！”

这是两个男人的故事。一个痴迷技术，一个专精市场，相互信任，从不干涉对方，对对方的设想充分地支持。井深大没有去学个市场营销的MBA，盛田也没有利用主管市场的权力建立自己的势力范围。可以说，索尼的成功，是两个彼此相信的具备高尚灵魂的人的成功！我们现在提倡创新、提倡自主创新，有很多科技人员要走上核心岗位，如果没有像盛田这样的人做配合，不能彼此发挥最大优势，那将耗费他们本来就远远不足的时间，去学东学西，把自己变成通才，甚至变得更加圆滑世故，成为一个公司政治家，只怕到那时，他们的技术能力早已消失得无影无踪了。



故事三

蒙牛战队

速度：蒙牛荣获中国成长企业“百强之冠”

就业：蒙牛是西部大开发以来“中国最大的造饭碗企业”

市场：蒙牛牛奶单品销量全球第一

蒙牛液态奶销量全国第一

蒙牛冰淇淋销量全国第一

蒙牛是中国乳业中出口量最大的企业

工厂：蒙牛拥有中国唯一的“全球样板工厂”

蒙牛在国内首创运奶车桑拿浴车间

牧场：蒙牛拥有中国规模最大的“国际示范牧场”

蒙牛是中国唯一使用挤奶机器人的企业

蒙牛是中国乳界收奶量最大的农业产业化“第一龙头企业”

产品：蒙牛液态奶“消费者综合满意度”列同类产品第一名

蒙牛是“天上航天员，地上运动员”的唯一“双特选产品”

蒙牛牛奶是2003年香港超市唯一获奖的大陆品牌

品牌：蒙牛位列“中国乳品行业竞争力第一名”

蒙牛首倡“中国乳都”新概念

蒙牛是国内第一家捐款抗击“非典”的企业

文化：蒙牛是乳界唯一入选中央电视台《新闻联播》学习实践“三个代表”的典型企业