

建 队 伍

陈海涛 / 著

打造高绩效团队



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

建 队 伍

陈海涛 / 著

打造高绩效团队



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

建队伍：打造高绩效团队 / 陈海涛著. — 北京：
人民邮电出版社，2012.7
ISBN 978-7-115-28086-2

I. ①建… II. ①陈… III. ①企业管理—人才管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第083049号

内 容 提 要

本书围绕选人、用人、管人等方面，给出建设高绩效团队的具体解决方案。第一步进行诊断：为自己的团队号号脉；第二步打基础：将团队搭建起来；第三步强化固化；度过动荡期，走上正轨；第四步继续巩固提升：和团队成员共同成长；第五步打造卓越团队：为团队注入精神的力量。这是一个由浅入深，由表及里，步步深入，从优秀到卓越的过程。本书语言浅显易懂，将一个个管理原理和实际案例紧密结合，有助于各级部门管理者阅读参考，也可作为各企业、各部门内部培训教材。

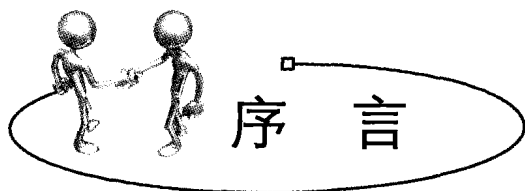
建队伍 打造高绩效团队

-
- ◆ 著 陈海涛
责任编辑 王建军
执行编辑 赵 娟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：14.75 2012年7月第1版
字数：203千字 2012年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28086-2

定价：36.00 元

读者服务热线：(010)67119329 印装质量热线：(010)67129223
反盗版热线：(010)67171154



近期,《时代周刊》刊载了一篇封面文章——《害羞的力量》。

翻开内文,你会看到这篇文章还有个副标题——性格内向也能成魅力领导。在实际生活中,这样的领导者并不少,印度圣雄甘地、投资大师沃伦·巴菲特和谷歌的创始人拉里·佩奇,他们都是害羞力量的典型代表。

文章的作者发现,在团队中,内向型领导者不像外向型领导者那么强势和咄咄逼人,似乎更善于领导主动性员工,原因在于他们总是会认真倾听来自员工的声音并鼓励他们去大胆实施自己的新奇想法。这对于团队而言,的确是一种福音,是一股不容小觑的强大力量。

这种观点本身固然值得我们重视,不过此处,我想要强调的是“害羞的人如何才能成功,如何才能成为魅力领导?”

从上面的描述中我们可以找到答案——

首先,要加入一个团队(在除艺术创作外的几乎所有领域,害羞者要获得成功必须先让自己变为某个团队的一员);

其次,成为优秀的团队领导(内向型领导者的自身独特优势验证了这一点)。



建队伍 打造高绩效团队

无独有偶，华为技术有限公司总裁任正非也发表了一篇文章——《一江春水向东流》。文中有这样一番话：

“……我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大……”

我后来明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况现在处于知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代前面，我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主地善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。”

在看到这篇文章的同时，我得到了这样一条资讯：

“当华为发布其年度财报时，他们将证明，这家尚未上市的中国公司已经超越瑞典的爱立信，成为全球第一大电信设备制造商。”这是路透社发表的文章。

华为的成功是毋庸置疑的，它是国内屈指可数的在国际上取得成功的真正意义上的跨国巨头，而其领导者却自称“我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理”，那么，华为究竟是凭借什么成就了非凡的业绩？

答案很简单，华为凭借的是团队的力量！

个人与团队的关系，就如同小溪之于大海。当无数个人力量凝聚在一起时，方能确立海一般的目标，敞开海一般的胸怀，迸发出海一样的激情与力量，带来无与伦比的集体绩效。

早在18世纪，法国伟大的军事家拿破仑就对这个个人与团体的命题得出了这样的结论：“2个马木留克兵绝对能打赢3个法国兵，100个法国兵与

100个马木留克兵势均力敌，300个法国兵大多能战胜300个马木留克兵，而1000个法国兵则能打败1500个马木留克兵。”

个人要想成功，需要加入团队。

个人要取得成功，需要成为称职的团队一员。

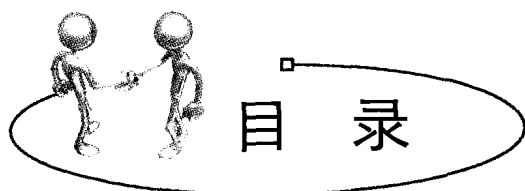
管理者要想成功，需要组建自己的小团队。

管理者要取得成功，需要带好自己的小团队。

企业要想成功，需要组建自己的领导团队。

企业要获得成功，需要一支高效有力的管理团队！

陈海涛



第一章 诊断：为自己的团队号号脉

个人能力 $\neq$ 团队绩效 / 2

下者用己之力，中者用人之力，上者用人之智 / 7

是乌合而成的群体，还是高绩效团队 / 11

“人”形雁群的启示 / 16

破译成功团队的密码 / 20

第二章 基础篇：将团队搭建起来

好团队，关键在于带头人 / 28

你的梦幻组合在哪里 / 33

如何找到你的梦幻组合 / 39

将成员优势与岗位需求相匹配 / 44

团队的路基：一支优势互补的队伍 / 51

协同作战：团队的杀手锏 / 58

团队制度：没有规矩，不成方圆 / 63

共同目标：强大战斗力的保证 / 67



建队伍 打造高绩效团队

第三章 强化篇：度过动荡期，走上正轨

- 平稳度过团队动荡期 / 74
- 给团队注入融合力 / 81
- 无执行，不团队 / 86
- 团队执行务必要到位 / 94
- 换位思考，寻求共识 / 100
- 授权给你的团队，不要进行微观管理 / 107
- 决策：不要忽略了“群策群力”的优势 / 115

第四章 提升篇：和团队成员共同成长

- 带字当头，和团队共同成长 / 122
- 有效沟通，化解团队冲突 / 128
- 团队激励，让员工更优秀 / 135
- 感情投资是一种战略武器 / 144
- 思考力：团队解决问题的能力 / 153
- 向“学习型团队”进阶 / 161

第五章 卓越篇：为团队注入精神的力量

- 精神聚众：为团队注入精神 / 172
- 增进团队成员的自豪感 / 177
- 激情的传递与蔓延 / 184
- 组织愿景：团队成员的精神支柱 / 189
- 信念力：让团队永不垮 / 194

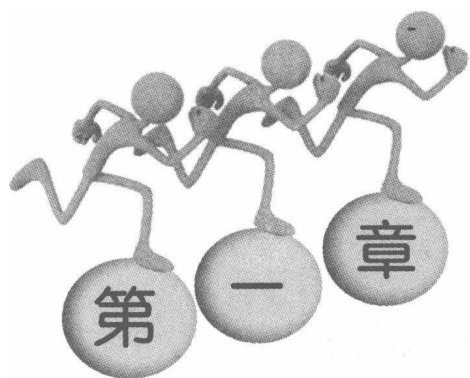
第六章 关于团队建设的几个提醒

绩效是检验团队成败的唯一标准 / 202

良性新陈代谢：必不可少的成员正常更替 / 209

控制：不可不具备的团队驾驭艺术 / 214

纵横捭阖的团队平衡术修炼 / 219



诊断：为自己的团队号号脉

对自己的团队，你或许心生过这些困惑：

为什么几个人做一个人的工作反而效率更低？

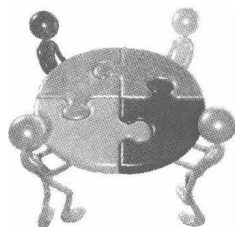
为什么激情高昂的个人到了团队中反而处处受掣肘？

为什么两个甚至多个充满激情的员工在协同工作时却惹来诸多不必要的事端？

为什么个性强、能力也强的员工到了团队中却只是凸显了个性中的消极一面，而没能充分将自己的优势发挥出来？

.....

问题的根源在哪里呢？这需要你好好地为自己的团队号号脉，看它究竟是一个真正的团队，还是一盘散沙般的乌合之众。



个人能力 $\neq$ 团队绩效

老板们总是希望自己的副手或代理人能够独当一面，敢于上刀山下火海，“可上九天揽月，可下五洋捉鳖，谈笑凯歌还。”

员工们更是时刻梦想成为像超人、007、蝙蝠侠一样的英雄，在单位扮演着“中流砥柱”的角色，能够“只手擎天”，上演一幕幕“力挽狂澜”、“单骑救主”的传奇故事。

根据我的观察，在很多企业组织中，从上到下都很崇尚个人能力，充满了浓厚的个人英雄主义色彩。

在企业组织中，单兵作战能力强是一件好事。

崇尚个人英雄主义，也无可厚非。

问题是，很多人因此忽略了团队合作，抹杀了团队精神，因而不能发挥出“众英雄”劲往一处使的团队合力。

我们知道，小溪只能泛起细微的浪花，它甚至颠覆不了我们儿时玩的纸船。但无数道小溪细流一旦百川入海，就能成惊涛拍岸之势，卷起千层浪，铸就波涛汹涌的壮观气势。

个人与团队的关系，就如同小溪之于大海。当无数个人的力量凝聚在一起时，方能确立海一般的目标，敞开海一般的胸怀，迸发出海一样的激情与力量，带来无与伦比的团队绩效。

个人力量与团队绩效的关系问题，其实并不是一个新命题。早在18世纪，

法国伟大的军事家拿破仑就得出了这样的结论：“2个马木留克兵绝对能打赢3个法国兵，100个法国兵与100个马木留克兵势均力敌，300个法国兵大多能战胜300个马木留克兵，而1000个法国兵则能打败1500个马木留克兵。”

造成上面强弱变化的原因在于马木留克骑兵尽管单兵素质较高，但缺乏纪律和团队意识；而个人力量不甚强大的法国骑兵却有着严格的纪律和严密的组织，这种纪律性和组织性，将他们凝聚成了一个紧密配合的战斗团队，战斗团队的力量就不仅仅再是单个人力量的简单总和，而是一种呈几何级裂变的新力量，能够无坚不摧。

为了更直观地说明这种个人力量和团队力量的对比，我们再来看下面一个经典的案例。

戚家军的合击之阵

明朝嘉靖年间，我国东南沿海深受倭寇之害。那时，前来侵袭的倭寇，都是经过严格武术和体能训练的浪人，他们的战斗力就像现在的特种部队，再加上远离本土作战，使得这群名副其实的亡命之徒在当地横行无忌，驻守地方的民间团体根本不是他们的对手。

后来，戚继光被派往当地平定倭寇。他深知地方部队战斗力差，于是便从彪勇横霸、善战无畏的义务人中征召了一支4000人的精兵，经过苛严的训练，这支队伍渐渐成长为足以和倭寇相抗衡的虎狼之师。

尽管如此，但经过几次遭遇战后，戚家军虽然能败敌，可每次都是“杀人一千，自损八百”，伤亡和敌人差不多。

杀敌代价太高，戚继光意识到了这个问题，但在那个以冷兵器为主的时代，除了近身和敌人对砍外，他似乎没有更好的办法。

就在此时，时任兵部职方司郎中唐顺之给戚继光带来了良策——鸳鸯阵。这是一种堪称完美的战斗队列，每个鸳鸯阵都由11人组成，队长站在前面，其余人分成两个5人总队，站在其后面。

这种队列的杀手锏在于无可挑剔的位置组合和武器搭配：武艺高强的队



建队伍 打造高绩效团队

长身后是两名手持标枪的盾牌兵，他们在用盾牌掩护自己和队友的同时，会利用手中的标枪首先发起攻击；盾牌兵后面是两名狼筄（狼筄是一种特制的兵器，形状怪异，以长铁棍为主干，上面扎满铁枝和倒刺，攻防兼备）兵；狼筄兵身后是4名长矛兵，他们是整个队列的攻击主力，武器就是长矛；队列最后是两名短刀手，目的在于防止敌人迂回，并从侧翼保护长枪手。

经过合击之阵训练后的戚家军，很快再次和倭寇在宁海遭遇，头脑中尽是武士道精神的倭寇不知道眼前的对手已非此前的对手，他们仍然只知道没命地往上冲，结局却让他们傻了眼。这次战局是一边倒，倭寇死伤200余人，那么戚家军呢，说来你可能都不信，零阵亡，没错，只有一人轻伤。

在接下来一个多月的时间里，戚家军凭借鸳鸯阵屡发神威，以4000人之力对阵20000倭寇，竟然五战五胜，共计歼敌5500余人，而自身伤亡竟还不到20人，这就是历史上的“台州大捷”。

从“杀人一千，自损八百”到几乎零伤亡，如此强烈的反差，如此悬殊的伤亡比例，如此辉煌的战绩，让人瞠目结舌。

用今天的话说，戚家军由11人组成的步兵鸳鸯阵队列，其实就是一个严丝合缝、配合完美无暇的团队，在这个团队中，各个士兵密切配合，很少有秀个人能力的机会。也正由于如此，这支论单兵素质并不如倭寇的队伍才在战场上创下了令人叹为观止的奇迹。

以上这段描述或许能给我们当今的企业组织管理者带来以下两点启示：

第一，个人英雄主义的时代已经终结；

第二，独行侠和单打独斗的工作方式已经不合时宜。

依靠一个教父式人物包打天下的时代已经渐行渐远，而建设企业团队，发挥团队的力量，已经成为企业界的主流认识。

大家对携程和如家这两家公司并不陌生，但如果说这两家在美国上市的公司都是由同一个创业团队所打造的，可能就有很多人惊讶了，并且不禁要问：“这是一个什么样的神奇团队？”对于这一团队，在《第一团队：携程和

如家》一书中是这样概括的：

“在美国接受教育并且工作多年的沈南鹏、梁建章，与接触过外国文化的中国民营企业家季琦、国营企业管理者范敏，构成了中国企业史上的一个奇妙组合。

在这个组合里，没有‘皇帝’，也没有‘大哥’；他们虽有同学之谊、朋友之情，但性格、爱好迥然不同，经历各异；他们创立的携程和如家虽然经历了多次高层人事变更，却从来没有发生过震荡，都在纳斯达克成功上市，并且一直保持着优异的业绩；他们为中国企业树立了一个高效团队的榜样，最终获得了共赢的结局。”

携程和如家的成功，正是团队力量的一种完美展示。沈南鹏、范敏、梁建章与季琦都是非常优秀的人才，而他们经过了强强联合，构成了一个完美搭配的工作团队，因而也就将各自的潜能更大程度地激发出来，取得了辉煌的业绩。

无需再怀疑，你所看到的几乎所有现代式的成功，都是团队合力奋斗的结果，就连那些伟大的企业领导者也不能例外。

马云够特立独行吧？但在他的背后，是有着统一价值观和一流执行力的“十八罗汉”，这个高效的团队自创业开始就跟随马云打拼，他们一直都是风险投资青睐阿里巴巴的一个重要原因。

王石整天游山玩水，生活过得好不自在。对此，他自己曾表示：“我给外界的错觉是因为个人能量非常大而成就了万科的今天，其实不是这样。我曾给万科带来了什么？首先，选择了一个行业；其次，建立了一个制度，就是现代企业制度；第三，培养了一个团队，这是我的作用。”看来，若背后没有一个高效的团队，王石显然是难以终日“寄情山水”的。

李彦宏是一个公认的技术高手，据说在引擎技术方面，他在全世界可以排前三。但即使如此，李彦宏也没有自我膨胀到认为仅仅凭借一己之力就可以创出百度大业。在拿到了巨额风险投资后，他去做的第一件事就是搭建自己的创业团队，他先后邀请国内第一款搜索引擎——北大天网的研发者刘建



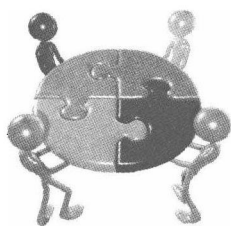
建队伍 打造高绩效团队

国、用友公司原副总裁朱洪波、普华永道的亚洲区合伙人王湛生、凤凰卫视的著名节目主持人梁冬加入自己的高管团队。正是有了这支各司其职的精英团队，才有了百度后来的一飞冲天。

个人能力不等于团队绩效，个人单打独斗而来的绩效，在团队绩效面前远远不够看，哪怕你是个英雄。

一个好汉三个帮，红花也需绿叶扶持。不管一个管理者多么优秀，他都绝不可能具备完成工作所需的所有技术与经验，而通过借助团队的力量，通过团队合作，则可以成倍提高工作效率。

对一名企业管理者而言，如果没有团队意识，只崇尚个人能力，而不注重追求团队绩效的话，那就成了“缺乏团队意识，累死将军”了。



下者用己之力，中者用人之力， 上者用人之智

谁在用己之力？往往是那些不需要多合作，团队意识不需要具备更多，同时又具有一定专业技能的人，比如建筑师、工程师、设计师和会计师等。

谁在用人之力？一般是那些具有一定号召力、领导力的管理者，比如部门经理、项目经理、各种班组长等中基层管理者。

谁在用人之智？通常是那些有着卓越领导力和一流团队工作意识的管理者 and 领导者。

早在1945年，松下幸之助就提出：“要发挥全体职工的勤奋精神。”他还不断向全体管理者和员工传达“全员经营”“群智经营”的团队工作理念。在这种管理思想的影响下，松下电器的经营，其实是在用全体员工的精神、干劲和资本集结成的一股强大力量下而进行的。

一直到20世纪60年代，为了致力于一流战斗团队的打造，在每年的正月，松下幸之助都会亲自带领全体员工，身穿制服，旌旗挥动，浩浩荡荡地去给客户送货。每当此时，当员工们看到壮观的车队驶出生产基地时，就会为自己身为松下大团队的一员而感到由衷的自豪。

从上到下的团队合作意识，在一定程度上成就了松下。

下者用己之力，中者用人之力，上者用人之智。一个人的力量总是有限的，对于普通员工来说是如此，对管理者来说更是如此。每个人的成功都是30%靠自己，70%靠别人。善于借助别人的力量和智慧，通过组建一个团队



建队伍 打造高绩效团队

来实现自己的伟大梦想，是管理者领导力的最基本体现。

对管理者而言，真正意义上的成功必然是他带领下的整个团队的成功。脱离了团队，即使你取得了非凡的个人成功，往往也是苍白而没有说服力的。因为管理者是否称职绝不是体现在个人的孤军深入和成为孤胆英雄上，而是带领整个团队共同前进；不是体现在仅仅会用一己之力，而要善于动用众人之力和众人之智。

三国时期，吴国的孙权说过这样一句话：“天下无粹白之狐，而有粹白之裘，众之所积也。夫能以驳致纯，不唯积乎？故能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。”

孙权所言的“众力”和“众智”，其中“众力”说的是要借助众人的力量，能做到这一点，是一个领袖称雄于天下的一个重要基础；“众智”是要借助众人的智慧。在孙权看来，如果能够做到这一点，那么他就可以向圣人看齐甚至超出圣人了。善用“众力”和善用“众智”二者看似不同，实则有相通之处——能用“众力”者必能穷致“众智”，能用“众智”者必能发挥“众力”，所以其力量无敌于天下，其智慧不输于圣贤之人。

孙权不是一个“只懂理论，不会实践”的国君，在治理国家方面，已经证明他是一个善于用“众力”和“众智”的领导者。孙权兄长孙策临终之前，果断地将国事托付给当时年仅18岁的孙权。为什么孙策会将吴国的未来交给孙权这样一个“既无寸功，又无实际从政经验”的年轻人呢？根本原因在于孙权能“举贤任能，各尽其心”。孙权果然不负所望，他在“众力”和“众智”的帮助之下，最终做到了安内攘外，确保江东无虞。

说了孙权，不能不提三国时期的另一个典型人物——诸葛亮，在“众力”和“众智”的问题上，他有着与孙权截然不同的表现。但就个人来说，诸葛亮是具有大智慧的贤者——“舌战群儒”、“智激周瑜”、“奇谋借箭”、“安居平五路”、“巧摆空城计”等——有着不凡的表现，展示出了超凡的个人才能谋略。论智慧远远胜过孙权，但由于他不善于授权，不善于用“众力”和“众智”，只相信自己，对任何人都不放心，大事小情一把