

百度CEO李彦宏、创新工场CEO李开复
新东方教育科技集团董事长兼首席执行官 俞敏洪

倾情推荐

做最好的团队

打造卓越团队的九大黄金法则

BE THE BEST
TEAM FOREVER

陈向东◎著

新东方教育科技集团执行总裁陈向东
20年管理经验

打造一流员工、一流团队和一流领导的实战秘诀



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

做最好的^的团队

打造卓越团队的九大黄金法则

陈向东◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的团队：打造卓越团队的九大黄金法则 / 陈向东著. —北京：中信出版社，2010.11

ISBN 978-7-5086-2347-4

I. 做… II. 陈… III. 企业管理—组织管理学—经验—中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 187602 号

做最好的团队——打造卓越团队的九大黄金法则

ZUO ZUIHAO DE TUANDUI

著 者：陈向东

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：15.5 字 数：210 千字

版 次：2010 年 11 月第 1 版 印 次：2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2347-4 / F · 2104

定 价：38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84849283

服务传真：010-84849000



做能够远行的团队

向东的工作一直很忙，忙得几乎很少回家，如果新东方有一个人每年坐飞机的次数比我多，那就是向东了；如果有一个人讲话比我多，那也是向东；如果有一个人喝酒比我多，可能还是向东。男儿志在四方，四海为家；用在向东身上应该还是比较恰当的说法，但这一说法的背后，是我们一起拥有的共同事业，那就是新东方的事业。

这几年由于新东方各种烦琐的事务，还有很多社会活动，我完全没有读书的时间，也失去了写东西的兴趣。既不读书也不写东西，脑袋就开始木然，甚至失去了思考能力。当向东告诉我他写了一本有关团队的书时，我真的很吃惊，因为我的感觉是他不会有时间写书，结果我发现他不仅写了一本质量很高的书，而且还即将出版；他不但写了书，而且还挤出时间阅读了大量的书，并且在今年到哈佛大学商学院去短期进修了两次。看到向东如此进取，一方面我感到高兴，因为他的进取和新东方的未来发展紧密相连；但另一方面我也感到失落，我难道真的失去了学习和进步的热情了吗？

向东研究团队合作和团队精神是一件不奇怪的事情，因为向东在新东方12年，一直是团队的重要成员，同时又在新东方带出了很多有能力的管理人才，领导他们从一个成功走向另一个成功。从纯粹的新东方老师，到我的助

理，到武汉新东方学校校长，到集团职能副总裁、区域副总裁、高级副总裁，他一如既往地以身作则、勤奋肯干，同时又思维超前，目光深远。尽管表面上看他是一如既往的朴素，但他的领导力在自我修炼和工作实践中不断得到提升，令他成为一个优秀的团队领导人。他具备典型的团队领导人的重要特征，这些特征包括了对目标的坚定信念、激励大家一起共同努力的激情、同舟共济的战斗情谊以及敢于承担错误、不居功自傲的个人品质。

什么叫团队？也许狼群能够给我们更加恰当的阐释。在动物群体中，狼是最具备团队精神的动物。一群狼在一起，具备团队精神的很多明显特征，一是团结合作，联合起来对付比自己大得多的动物，甚至有的时候能够放倒一头狮子；二是分工明确，每一头狼在进攻的时候都有自己的位置，并进行精确的配合；三是领导示范，在追捕猎物时头狼往往冲在最前面，所以狼群就具备了勇往直前的精神；四是利益共享，在捕获猎物之后，每一头狼都能够分享到胜利的果实。拥有这四种团队合作的要素，狼群常常无往而不胜。像狼群一样，一个团队如果想要有效合作，共创大业，也必须具备上面四大要素，否则，就构不成完美的团队。

什么不叫团队？向东书中的两个故事明确阐明了不是团队的人员特征。第一个故事是这样写的：“曾经有一匹马和一头驴在一起工作，一次外出，主人在安排任务时给了驴更多的货物，而只给马安排了一点。路上，驴感觉到不堪重负，就和马说：‘能不能将我驮的货物分你一点？这对你来说并不算什么，但对我却可以减轻很多负担。’马听后非常不屑：‘凭什么，你的货物干吗让我来驮？’不久，驴因为超负荷累死了，主人便将原来驴驮的货物全部加在了马背上，马顿时感到不堪重负，这才想起驴的话，懊悔不已。”第二个故事是这么说的：“钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放了一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹是爬不出去的，因为只要有一只想往上爬，其他螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，结果是把它拉下去，最后没有一只能够出去。”这

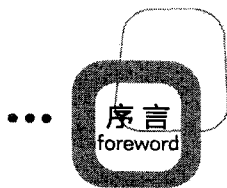
两个故事形象地说明了缺乏团队精神的人的特征，一是自私自利，目光短浅，不愿意帮助别人，分担别人的重负，最后成为孤家寡人，所有的重担不得不自己扛起来，就像故事中的马一样；二是不愿意看到别人成功，不去学习别人的成功，却一心一意思考着如何在背后使坏，把别人一起拉下去，最后互相牵制，搞得团队里乌烟瘴气，就像拖后腿的螃蟹一样。因此我们可以肯定地说：团队里如果有这两种人，就永远是不可能成功的团队。

团队成员并不需要每个人都是完美的，实际上没有一个团队成员是完美的，但只要能够互相团结、互相信任，就会产生超级的能量和力量，把个人的弱势变成集体的优势。生长在美国加州的红杉树，高大约100米，相当于30层楼。一般来说，越高大的植物，它的根扎得越深，但红杉的根只是浅浅地浮在地面。理论上，根扎得不深的高大植物，是非常脆弱的，只要一阵大风，就能将它连根拔起，但红杉却能长得如此高大，在风中屹立不倒。研究发现，红杉总是成片地生长，一大片红杉彼此的根紧密相连，一株接着一株，结成一大片。所以自然界中再大的飓风，也无法撼动几千株根部紧密连结、占地超过上千公顷的红杉林。我自己曾经看到过一望无际的红杉林，被它的高度和气势深深震撼。

我非常庆幸新东方有一个很好的团队，这个团队中的每一个成员都有自己的优点和缺点，向东也不例外。新东方这个团队最大的优点就是能够互相信任、互相帮助。正因为如此，我们每个人都能够最大可能地避免个人缺点对自己和团队造成的伤害，并且在工作和交流中经常改正自己的缺点。有一句话是这么说的：一个人走可以走得很快，但却走不了太远；一个团队也许会走得慢一些，但是会走得很远。新东方想要走得很远，需要一个能够远行的团队，在这个团队中，向东是优秀的一员。

俞敏洪

于2010年10月12日凌晨



没有完美的个人，但有完美的团队

一滴水只有融进大海，才会有不竭的生命。

一只大雁只有飞入雁阵，才会有成功的迁徙。

一只狼只有加入狼群，才会有猎杀虎豹的良机。

一只非洲黑刺大腭蚁只有卷入数以亿计的蚁群，才可以疯狂地吞食一切可食之物。

一只身长在3~30厘米的珊瑚虫以特异的群生方式保护自己，与其他珊瑚虫形成钙质共同体，联结成绵延1 000多公里，甚至从月球都可以看得清晰的澳大利亚大堡礁！

这就是个体变为团队一部分而创造的奇迹！

这就是个体和团队相互发力而引发的神奇！

这就是团队之所以称之为团队的真实秘密！

一个人从来到人间的那一刻起，就注定不是一个孤独的个体，他的身边至少有亲人的陪伴。

一个人在学会站立走向独立的路上，也绝不是一个人在努力，他的周围有无尽的关怀。

一个人走进职场，发现“场”里有很多人，分工、合作、交换、分享……

突然有一天，我们慢慢懂得，我们要负责任，就要有担当，就要会合作，就要懂沟通。家庭、学校、社区；单位、机构、组织；活动、游戏、竞赛……个人赖以成长和变化的环境和媒介无处不在。其中有一个词汇，每一个人都耳熟能详，那就是“团队”。

这个世界上很难有完美的个人，但很可能有完美的团队。

个体因团队而日趋完美，团队因个体而日趋强大。

个体因团队而更有魅力，团队因个体而更有力量。

个体因团队而不断成长，团队因个体而不断成熟。

团队因理想而凝聚

个体成长离不开团队，个体成熟离不开团队，个人成就更离不开团队。说起团队，不能不提到人们经常提及的另外一个很相像的概念——团体。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想、有使命感，并且分工明确，相互依赖，那么这个群体就是我们所讲的“团队”。比如，在日本东京举行的2010年东亚四强赛上，中国男足在味之素体育场迎战老对手韩国队，最终，血性的中国队以3：0击败韩国，结束了32年在国际A级赛事中不胜对手的尴尬纪录，也创造了中韩交战史上的最大分差纪录。第4分钟，于海头球破门；第27分钟，郜林反越位得手；第60分钟，邓卓翔连过3人打出一记世界波。在比赛中，整支中国足球队被赋予了一个共同的目标——“赢球”，并且注重团队的分工、配合和整体作战，彼此依赖。很明显，这样的群体可以称之为团队。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想，在一起共同学习和生活，但是并没有很明晰的职责分工，彼此之间也没有很强的依赖性，那么这个

群体就是大家常说的“团体”。比如，职场上的每个人都会参加一些培训，来自不同公司的人会在一个共同的场所一起上课，讲师扮演着引领者或领导者的角色，受训者学习的目的就是个人能力的提升，大家尽管目标相同，但并没有明晰分工，也不相互依赖。根据上面的特征描述，这样的群体可以称之为团体。

团队拆不散、拖不乱、打不垮。

团体存活短、易重组、易消亡。

团队因理想而凝聚，团体因目标而聚集。

在职场的舞台上扮演不同的角色

一个人加入一家公司，就是加入了一家承载梦想、给予希望、给予未来的机构。一个公司就是一个团队，所以，公司的赢靠团队，靠的是团队里的每个人，靠的是不断的赢和激荡沉淀后所产生的企业文化和企业精神。

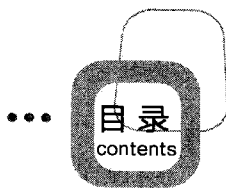
一个人加入一家公司，就是寻找到了一个能够释放激情、绽放才华、发挥才干的舞台。在这个舞台上，我们的角色扮演所依赖于的部门或者组织也是一个团队，所以，部门的赢也靠团队，靠的是每一个角色扮演者在自我层面上的超越，靠的是不断的赢和超越之后所产生的相互尊重和相互信赖。

一个人加入一家公司，就是进入了一个关乎你喜怒哀乐的职场。而进入职场，实际上也是进入了团队，我们的喜怒哀乐就开始与团队相关。团队欢乐，我们欢乐；团队悲壮，我们哀伤；团队喜悦，我们开心；团队钩心斗角，我们疲于应付。所以，幸福在于团队，在于每一个团队成员的成长，在于每一个团队成员的心境，在于每一个团队成员的心胸，在于团队的和谐和成长！

清代才子陈澹然有句很有名的话：“自古不谋万世者，不足谋一时；不

谋全局者，不足谋一域”。这句话的主要意思就是告诉人们做事要有长远的眼光，把握大局。我在职场打拼多年，也颇有自己的一些心得：“百年基业靠团队，个人成长随团队，职场成就好团队”。轻松学习、快乐成长、规划人生、设计未来、职业升迁、收获幸福，这些都很重要，但是在这个过程中，谋定万世、谋划全局、长远思维导向可能会更加重要。从现代管理学的角度来说，“万世”和“全局”在很大程度上都与团队息息相关。

团队是弘扬公司文化和精神的主战场！我们也因之成为团队文化的代言人和音符！如何在团队中成长，在团队中有所收获，在团队中成功，在团队中幸福，成为无数职场人士关注和思索的重大命题。我想，如果有答案或者捷径的话，那就是要重视团队组建，组建好就是成功的一半；要重视团队培养，培养好就是成功的加速保证；领导团队成长，成长好就是百年基业的地基。总之，重视团队组建，加强团队培养，引领团队成长，就是职场打拼努力向前的不二“秘籍”！



推荐序 俞敏洪 /VII

序 言 /XI

没有完美的个人，但有完美的团队 /XI

团队因理想而凝聚 /XII

在职场的舞台上扮演不同的角色 /XIII

第一部分 团队组建 /1

●【黄金法则一】 领导不错 /3

如果一位所谓的领导必须通过自己反复地说明或强调，才能让别人意识到乃至承认他是一位领导的话，那么这位所谓的领导就不是好领导。换句话说，要想做好团队的领导，靠的不是“嘴皮子”，也不是一纸任命或授权，而是靠自己的实力，靠自己的魅力，靠自己在下属心目中的影响力。

性格不错：好领导要有好人品 /5

关系不错：好领导要有好人际 /29

知识不错：好领导要有好头脑 /48

直觉不错：好领导要有好常识 /51

经验不错：好领导要有历练 /53

●【黄金法则二】 下属不错 /59

当你的团队里边新进了一名员工，他就是一匹小马驹，如果他能够通过跟随你这匹骏马，不断地磨砺，持续地奔跑，终有一天他也会成为一匹驰骋的骏马，成为万马奔腾、气吞山河的壮观景色的一部分，我敢说你就是一名出色的领导者。

领导不怕下属比自己强 /60

员工不可不知的五条职场生存准则 /63

完美的成员构建完美的团队 /73

●【黄金法则三】 规矩不错 /75

团队组建之后，有了人，就得有制度和规则，就得有方法和流程，就得有说法和做法，就得有“尚方宝剑”——制度和规矩。

上下级沟通的四大“潜规则” /76

团队生存十大禁忌 /87

规矩力 /97

制度也应有人情味 /107

第二部分 团队培养 /111

●【黄金法则四】 高目标是团队前进的动力 /113

人往高处走，水往低处流。人往高处走的路径、方向取决于自己眼光的高低与远近，而目标为前进提供了动力。目标的高低决定了团队未来发展的程度，一个相对较高的目标是一个团队良性发展的保证。

高目标带来高业绩 /115

设定目标不能“眼高手低” /118

•【黄金法则五】 领导决策力决定团队执行力 /129

要成为真正的领导，就要在关键时刻敢于发出自己的声音，表现出愿意承担责任的勇气和决心，同时要经常表达出正确的观点，这些能力会让周围的人对你产生一种信任和依赖，愿意听从你的指挥。当明智的领导和正确的时机碰撞时，就能创造奇迹。

成功的决策意义非凡 /130

要勇于作出决策 /134

•【黄金法则六】 给员工激励，长团队士气 /137

一个经理人能够有效地激励他人，就是很大的成绩，要使一个组织有活力有生气，激励就是一切。你也许可以干两个人的活儿，可你成为不了两个人，你必须全力以赴去激励另一个人，也让他激励手下的人。

肯定员工是最好的鼓励 /140

10招正向激励法 /142

面对逆境，激励战胜挑战 /155

团队激励从细节做起 /158

第三部分 团队成长 /165

•【黄金法则七】 建立相互合作的信赖文化 /167

团队的信任和信赖最终能建立起来，需要每一个人都能充分获得别人的信任。但信任不是施舍来的，不是求来的，而是靠实力赢来的。普通成员要赢得同事的信任，下属要凭实力赢得上司的信任，而上司更是需要赢得下属和整个团队的信任。

信赖成就团队成员的合作 /169

信赖造就动力 /177

信赖意味着大胆授权 /180

●【黄金法则八】 建立相互分享的给予文化 /185

能够给予的人，才是能够获得更多的人。所以对于团队和所有团队成员，你想获得更多，只有向客户、向同事给予更多，付出更多。而如果你真的遇到了不劳而获的人，你只有相信一点：那不是你应得的机会。

给予就是团队分享 /186

给予是对员工的认可 /191

给予的领导敢于授权 /193

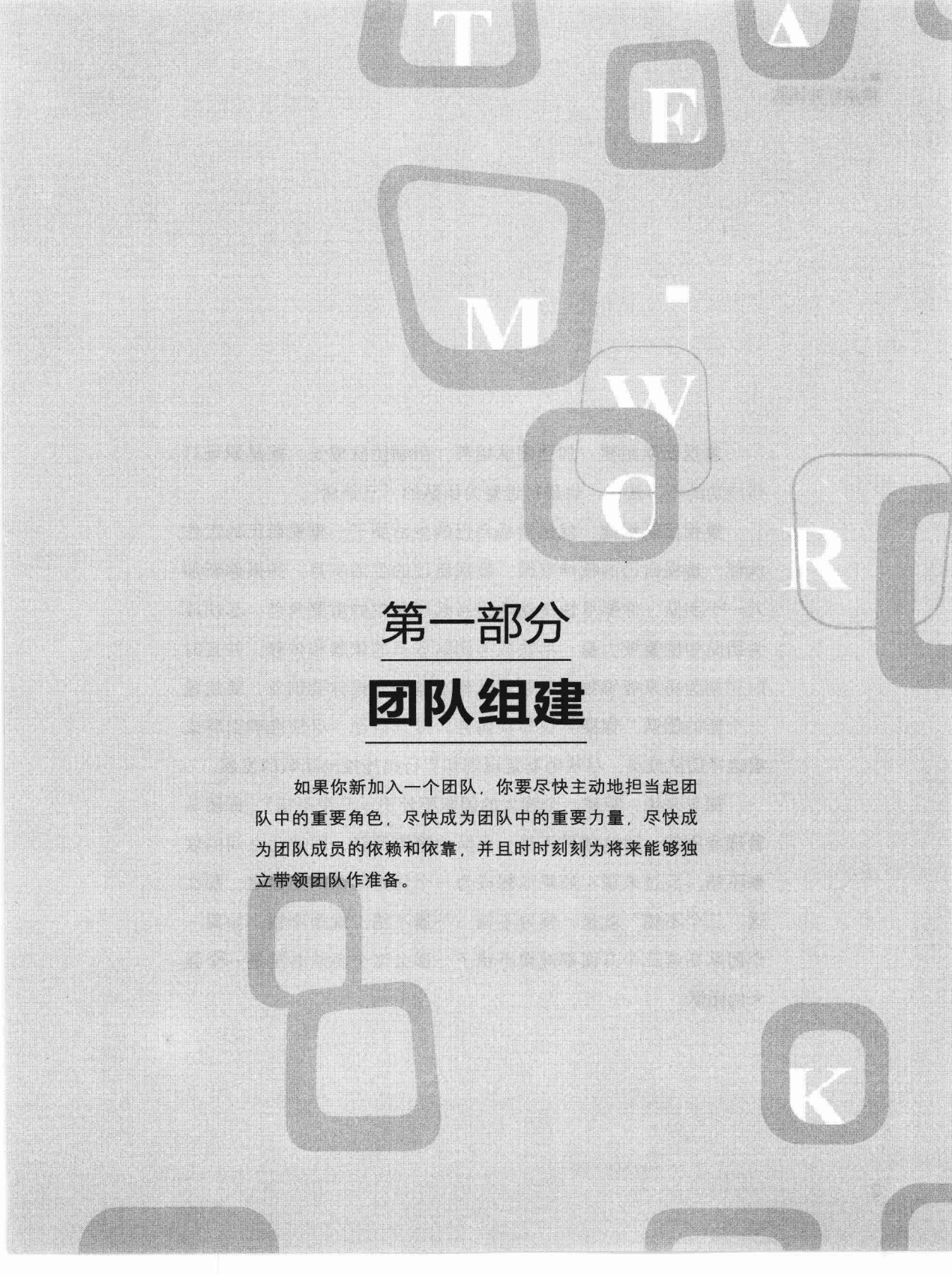
●【黄金法则九】 建立全力以赴的付出文化 /215

付出和得到别人的关注，是一个长期的过程，不是一蹴而就、通过投机就能获得的。付出就是专注，就是在同一件事情上反复努力，而不是饿了饱吃一顿，然后三天不再吃饭的投机，也不是今天在这里努力，明天就觉得这个地方或者这件事情不值得，改头换面重新来过。

付出需要专注和长期努力 /216

付出是为了自己的成长 /220

跋 / 227

The background of the page is a light gray with a subtle, repeating pattern of stylized letters (T, E, M, W, C, R, K) enclosed in rounded square frames. The letters are white, and the frames are a slightly darker shade of gray.

第一部分

团队组建

如果你新加入一个团队，你要尽快主动地担当起团队中的重要角色，尽快成为团队中的重要力量，尽快成为团队成员的依赖和依靠，并且时时刻刻为将来能够独立带领团队作准备。

重视团队组建，加强团队培养，引领团队成长，就是职场打拼成功的不二法门，也是打造魅力团队的“三部曲”。

重视团队组建，就是重视自己的生活圈子，重视自己的工作伙伴，重视自己的精神家园，重视自己的生活岁月。如果你新加入一个团队，你要尽快主动地担当起团队中的重要角色，尽快成为团队中的重要力量，尽快成为团队成员的依赖和依靠，并且时时刻刻为将来能够独立带领团队作准备。如果你要创业，要组建一个新的团队，你要尽快转换角色，提升自己，尽快准确引导或者选择团队成员，尽快地制定规则和实行措施推动团队的发展。

简单来说，组建一个强大的团队不外乎“三个不错”，即团队管理者不错、团队成员不错、团队的氛围不错，即彼此之间的联系不错。反过来说，如果你想成为一个优秀团队的组建者，那么这“三个不错”就是：领导不错、下属不错、规矩不错。如果一个团队在这三个方面都做得不错了，那么这个团队必定是一个强大的团队。

黄金法则一 领导不错

让一个6岁的儿童去影响和领导一群18岁的青年，肯定会让人感到匪夷所思。

让一个从来没有登台表演经验的大学生与央视主持人李咏比试主持《幸运52》的水平，肯定会让人觉得强人所难。

让一个从来没有管理和领导过团队的员工去执掌和领航世界500强企业，也肯定是异想天开。

一个人有了实力，才可能有影响力。

一个人有了思想，才可能有深度和广度。

一个人要学会做人，需要拥有非凡的人格魅力，才可能得到团队的认同。很多时候，团队成员并不是为了别的，而仅仅是因为想得到别人的认同而拼命地工作。

英国前首相撒切尔夫人曾经说过：“如果一位女士必须通过到处游说，让大家意识到乃至承认她是一位女士的话，那么这位女士就不再是一位女士。”同样，如果一位所谓的领导必须通过自己反复地说明或强调，才能让别人意识到乃至承认他是一位领导的话，那么这位所谓的领导就不是好领导。换句话说，要想做好团队的领导，靠的不是“嘴皮子”，也不是一纸任命或授权，而是靠自己的实力，靠自己的魅力，靠自己在下属心目中的影响力。只靠任命或授权，而没有实力，没有判断力，没有个人魅力，早晚会导致团队的分崩离析。