

优势管理模式



冠军团队复制

快速复制冠军团队的七堂必修课

中国第一本冠军团队复制实操手册 ★ 开创中国优势管理模式化先河

容 麋 著

优势管理模式中国创始人

复印机一样复制人才 流水线一样生产干部
快速复制冠军团队 批量培养优秀干部

新华出版社

冠军团队复制

快速复制冠军团队的七堂必修课

中国第一本冠军团队复制实操手册★开创中国优势管理模式化先河

容 廪 著

优势管理模式中国创始人

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冠军团队复制 / 容廛著.

北京: 新华出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9438 - 4

I. ①冠… II. ①容… III. ①组织管理学

IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 207171 号

冠军团队复制

责任编辑: 冉晓冬

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳明伟业印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 160 千字

版 次: 2010 年 12 月第一版

印 次: 2010 年 12 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9438 - 4

定 价: 35.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 63073680

重磅推荐

一流的企业源自一流的团队，一流的团队来自一流的干部，一流的干部是一流的系统培养出来的。冠军团队复制就是一流的快速打造团队的实战系统。

——拉卡拉董事长 孙陶然

团队发展速度决定企业成长扩张速度，团队跟不上，很多市场机会都被竞争对手抢走。冠军团队复制让渴望快速成长的企业找到一套致胜的法宝。

——永业集团董事长 吴子申

再好的产品如果团队不行也做不起来。打造一支属于自己的团队是每一个想成功的企业家都必须学会的能力，冠军团队复制给了我们一套极具实操性的系统。

——聚龙集团董事长 梁伯强

重磅推荐

如今企业之间的竞争，不止是市场的竞争，更是人才的竞争，你的企业能否生存长久，还要看你会不会复制一支优秀的团队。冠军团队复制的方法，是中国企业家一定要学习的！

——汉王科技公司总裁 张学军

冠军的企业要有冠军的营销策略，冠军的营销策略要有冠军的团队去实现，每一个想成为冠军的企业家都应该学习冠军团队复制。

——中国十大策划人 赵强

系统是致胜的关键，未来企业比的是谁能拥有最强的系统，如果还没有就应该立即学习。冠军团队复制是最好的人才培养系统，是每个想成功的企业都应该学习的。

——国际华人企管顾问 艾莫

前言

有这样一个小故事：

三位蚯蚓太太聚在一起旅游，旁边有人问道：你们出来玩，你们的老公怎么办？一个人在家不会寂寞吗？

甲太太：“我老公把自己切成两段，打乒乓球玩呢！”

乙太太：“我出来我老公把自己切成四段，在打麻将呢！”

丙太太大惊失色，往家里狂奔：“刚才我老公说想踢足球……”

每一个老板每天都在想一件事情：如果我们公司每个人都像我一样多好呀！

每一个管理干部每天都在渴望：如果我的手下有我这样的能力多好呀！哪怕有一半都好呀，可是这真是好难实现的愿望！

每一个员工每天也在想：如果我有我们老板的本事就好了……

因为工作关系，每天都和各类企业家及其管理层打交道，我发现一个很有意思的现象，许多老板每天忙得团团转，带着两三部手机，我们在一起的时间，几乎有一半以上都在打电话处理各种事情。更有甚者，有一次春节我们在三亚的沙滩上惬意地晒着温暖的阳光，准备享受这难得的半日悠闲，可是旁边有一个人，一看就是老板的样子，拿着两部手机不停地打，而且声音很大，旁若无人。周围几个外国人用不解地眼神看着这位老

兄，我们的耳朵就这样被“轰炸”了将近一个小时……最后我实在忍不住了，趁着他停下来的瞬间，对他说：“你干脆立刻买张机票回去吧！反正眼前的景色也难让你轻松！”这位老板无奈地看着我，“我也烦死了，其实，听到电话铃响我比你还痛苦……”也许很多领导人已经对这样的生活麻木不仁，甚至习以为常了，“谁叫我们是领导呢”？甚至很多员工也这样认为：谁叫他们要当领导，薪水高就该多干活……许多老板每天的生活就像打仗一样，从睁眼忙到闭眼，尤其是经历过艰辛创业的人，早已经把忙碌当作是事业兴旺的象征。我问他们：“不累吗？不是请了人吗？为什么事无巨细都要亲自插手？”他们一般都这样回答：“我也不想这样，可是没办法，他们不懂，不熟练，我不放心，万一出问题怎么办？”

可怜天下老板心！

这时候我常常想起小时候看的电视剧《西游记》，当孙悟空在花果山带着一帮员工开始创业时，面对经过正规训练的“500强企业——玉皇大帝”派出的天兵天将的大兵压境，他是怎么应付的？那些小猴子根本不是正规军的对手，在危急时刻，孙悟空拔出汗毛，变出无数个孙悟空来与敌人对抗，才终于顶住了。我想，恐怕每一个老板都恨不得马上变出成百上千个自己，放到各个岗位，绝对有战斗力。可惜，现实总是残酷的。

许多老板都在呼唤，如何才能快速批量地培养人才尤其是管理干部？

本书将从管理实际操作的角度带给您一套管理方案，让你能“像复印机一样快速复制人才，像流水线一样批量培养干部”。

容 虞

2010年10月

■ 前 言

第一课堂 企业家的选择:升级 & 淘汰	/ 1
第二课堂 企业的本质:组织建设	/ 9
得人心者得天下	/ 10
管理模式——看不见的关键	/ 15
第三课堂 管理者的角色定位	/ 21
管理的目的——让每个人敬业工作	/ 22
干部的定位:角色意识	/ 39
领导力的本质:自我管理	/ 45
第四课堂 敬业团队的十二阶梯	/ 55
Q1:我知道对我工作的要求吗?	/ 63
Q2:我有做好我工作的材料和设备吗?	/ 78
Q3:在工作中,我每天都有机会做我最擅长的事吗?	/ 85
Q4:在过去7天内,我因为工作出色而受到表扬吗?	/ 98
Q5:我的同事和主管关心我的情况吗?	/ 103
Q6:工作单位有人鼓励发展吗?	/ 108
Q7:在工作中我觉得我的意见受到重视吗?	/ 114

Q8:公司的使命和目标使我觉得我的工作重要吗?	/ 121
Q9:我的同事们致力于高质量的工作吗?	/ 129
Q10:我在单位有一个最重要的好友吗?	/ 139
Q11:在过去六个月中,工作单位有人和我谈起我的进步吗?	/ 141
Q12:在过去一年中,我的工作中有机会学习和成长吗?	/ 147
第五课堂 快速复制人才	/ 153
不同层级的人才培养方法	/ 154
优秀员工的培养	/ 157
用“知识地图”指导培训体系建设	/ 164
中层干部是要求出来的	/ 169
高层干部的培养	/ 173
开拓思路培养老板	/ 175
人才培养的“知识地图”	/ 178
第六课堂 干部的选拔和培养系统	/ 191
干部的选拔	/ 192
干部的培养系统	/ 202
第七课堂 组织的核心竞争力:文化体系	/ 215
组织文化	/ 216
价值观与决策力培养的秘诀	/ 224
跋 管理的真相	/ 231
后 记	/ 235

第一课堂

企业家的选择：升级 & 淘汰

中国有将近 1000 万家中小企业，有 3000 万个体经营户，有近 30 年的企业发展史，我们的 GDP 已经位列世界第三即将进入第二，但我们能参与国际竞争的企业寥寥无几，能在国际上称雄的品牌屈指可数，除去垄断的大型国有企业，具备市场化竞争力，能进入世界 500 强的企业很少……

当同样经历过这个过程的日本、韩国、台湾和香港地区都能孕育发展出一批世界级企业、国际化品牌的时候，我们不禁要问，为什么？

为什么我们遍地小企业做基础却没有长出大企业？

为什么我们全民经商、全民创业的热情之下却没能诞生伟大的企业？

为什么很多红及一时的企业在经历了成长的爆发后沦为平庸？

为什么我们有巨大的市场空间却不能催生出世界级规模的企业？

为什么我们有世界上溢价最高、最容易融资圈钱的股市却没有最强大的企业群体？

为什么我们有数量排世界第四的富豪群体却没有相应规模的优质企业群体？

为什么我们有最热衷于搞大企业的政府却还是没有搞出大批高质量的大企业？

比如我们有 8000 多家医药企业而全美国只有 8 家医药企业……

真是令人纠结！

下一个 30 年我们凭什么赢？

如果外部条件都具备了，而没有得到我们想要的结果，那么我们只能

从内在因素寻求答案了，从根本上开始思考。

这与我们企业家群体的特征有密切关系。

在一次大学的 MBA 毕业典礼上，我被作为特邀嘉宾出席，在与毕业生闲聊时，他们问了我一个令他们感到困惑的问题：“企业都在喊缺人才，可为什么现在的 MBA 身价却不高？他们为什么不能在企业发挥更大的作用？”我笑了笑，反问他们：

“你们毕业以后大部分在民营企业工作还是国有企业工作？”

答：“民营企业。”

“那你们的老板平均年龄一般多大？”

答：“40 多岁。”

“那你们估计，这些老板大约还能工作多久？”

答：“20 ~ 30 年。”

“对呀，现阶段中国还处于创业者在经营企业的时代，中国的职业化经理人要真正成为企业的经营管理者还需要一段漫长的路程。”

谈完这段对话，我突然间恍然大悟，也许，这就是现阶段中国企业遭遇成长瓶颈的真正内在因素。

民间有句老话：没吃过猪肉总见过猪跑。

管理也如此。

我们不妨来对比中外企业家的成长历程：以“世界第一经理人”前 GE 的 CEO 杰克·韦尔奇为例，他在成为 GE 的 CEO 之前在 GE 工作了大约 20 多年的时间。他最早进 GE 的时候是一名工程师，只需要管理好自己就可以了；然后被提升为部门经理，管理 10 多个人的小团队，开始学习管理技能；接着再提升，管理 100 多人，又学习更大团队的管理技能；直到被提升为事业部总经理，管理全球化的业务和上万人的组织，又是一套大

型组织的管理能力的学习……就这样，经过 20 多年的历练，终于有一天被任命为 CEO 的时候，管理对他来说已经是驾轻就熟、掌控自如。

再看中国的创业企业家，大部分出自技术或销售，可能本身就没有学习过有效的管理技能。机会不错开始创业，加上前几年市场发展快，一不小心就把公司“搞大了”。许多人之前就没有管理过太大的队伍，甚至从来都没有见过大型企业组织是如何高效运转和有效组织的，面对忽然间变大的队伍，很多老板跟着“头都大了”！毕竟，管理几十个人和几百个人完全是不同的体验，队伍小，靠亲情维系，老板认识每个员工，都在眼皮底下，管理很容易；可队伍一旦壮大到几百人的时候，老板不能认识每一个员工，距离也远了，这个时候的管理往往有一种“隔靴搔痒”的感觉，需要的是系统化、制度化、规范化，而这些能力恰恰是很多创业企业家的短板。

前段时间有个在一家大型企业工作的亲戚来跟我说：“哥，我要创业！”

我问他：“你现在在企业做什么职务？”

答：“区域经理。”

“管着多少人？”

答：“20 多人。”

我直接批评他：“你给我好好工作，至少做到总监副总以上再说！”

他不解：“为什么？”

我告诉他：“你现在创业，公司做到 20 ~ 30 人就到了你能力的边界，如果你做到总监以上，学会管理几百人上千人了，你创业的公司至少在拥有几百人时都在你可以掌控的范围。几十人的企业和几百人的企业根本就不是一个级别的呀！”

机会固然好，但能力更重要。没有掌控和驾驭的能力，机会来了你也

不能把握得住，有了能力，自然会有机会找上门来，世界有时就这么奇妙。中国和西方不同，中国很多企业倒下反而是因为市场太好太大，导致发展过快，最后掌控不了而倒下了，如同拔苗助长。所以，成长比成功更重要，企业要做多大不是问题，问题是你有没有能力来掌控，否则会被自己的体重压死。

曾经有一次，我招聘了一个部队退役的中校军官，团级干部。当时招聘他的分支机构是100多人的规模，整个集团是1000多人的规模，面试的时候我问的第一个问题：“你打算应聘哪个岗位？”

答：“分公司总经理，说实话，其实我做你们集团的总经理都没有问题！”

当时我很吃惊，确实很大口气，事实证明他确实也是一个人才，进来后一年时间就火箭般地成为整个集团的副总裁。后来有一次闲聊起来，我问他：“你当初为什么这么大气？”

他笑了笑：“我在部队管理2000多号人，我就不信还搞不定你们这100多人？”

确实，自信有自信的底气。

我和企业家分享这些观点，获得众多企业家的认同，确实，如何管理一个大型的组织，是企业家成长的关键。

企业发展是有阶段性的，不同的阶段需要不同的经营能力。最早创业时期，白手起家，需要老板在前面冲锋陷阵，杀出一片市场；当过了创业期，进入发展阶段，这个时候就需要职业化的经营者，在继承创业基础之上，不断优化管理，建立经营系统，人才梯队培养，建立可持续发展的企业系统，否则，最终企业会昙花一现。在这个过程中，需要我们的创业者

完成身份和角色的转变，才能带领企业再上一个台阶，从小做大。创业和经营，需要的是不太一样的特质和任务。

创业者，解决“无中生有”的问题，凭借敏锐的市场直觉和灵感，加上机缘，再有一种“不怕死，大不了重来”的胆量，成则一战功成，败则卷土重来。所以，有时候创业就是一场“赌博”，创业者像“猎人”。

经营者，解决“从小到大”和“持续经营”的问题，依靠系统规范的管理技能，加上管理的种种工具，基于科学和理性的分析决策，在扎根根据地的基础上寻求发展。所以，经营者更像“农民”，播种、施肥、收获。

人都有性格和习惯，这种身份和思维方式的转变是艰难的。

人不可能总有好运气！所以“赌徒”如果不懂得及时“转型”，结局堪忧。

众多中国红极一时的风云企业家最后倒下都是“盛极而衰”，倒在了他们曾经最成功的地方，他们总不停地“再来一把”、“碰运气”，总以为自己有好不完的好运气。如：秦池、爱多、顺驰、德隆、三鹿，到最近国美的黄光裕……

所有失败的“赌徒”都是抱着“再来一次，最后一把，翻本就收手”的想法越陷越深而无法自拔的，企业家需要警惕。

人类所有的游戏刚开始的时候都是业余玩家在玩，可是到最后都会变成职业高手的竞技。乒乓球、足球如此，电脑游戏也如此，逐步走向职业化的，最后都是专业高手的天下，中国股市也是这个过程。其实经营企业又何尝不是这样呢？过去的30年，大部分企业家过得很舒服，不是你厉害，而是对手也很业余。可是，今天，经营企业越来越走向专业化，管理越来越走向专业化。当公司渡过了创业期后，如何让自己转变为职业化的经营者，培养出一批职业化的经理人队伍，让公司继续发展壮大是摆在今

天中国所有企业家面前的巨大的门槛。

怎么办？除了极少数有天分的人外，大部分企业家唯有依靠大量的学习才能升级，让自己从一个机遇型的创业家升级为职业化的经营家。

大浪淘沙，残酷的洗礼才刚刚开始……

未来的十年，将是很多产业大规模整合的十年，也是诞生一批大型行业领军企业的十年，也是众多中小企业被淘汰的时期。

2008 年世界金融危机，拉开了中国产业结构调整的大幕。从外部看，外部需求的萎缩，人民币升值的压力，让低成本“中国制造”模式走到了尽头；从内部看，随着“民工二代”、“独生子女代”走上工作岗位成为劳动主力军，他们的思想与上一代有了巨大的转变，加上物价上涨等因素，构成了企业人力成本大幅度上涨的压力，而“国民收入倍增计划”也是不可阻挡的趋势。我经常问企业家，假如你们企业的人力成本增加 50% 甚至 100%，你们能承受吗？你们想过怎么办吗？

2010 年企业家倍受瞩目的“富士康员工连续跳楼”事件，只是“中国制造”困境的集中缩影，也是一个转折点，那就是过去 30 年，我们赖以成功的，靠大量的加班、靠严格的制度、靠高强度的工作来提升工人生产效率的路径已经走到尽头。何去何从，整个中国企业界很迷茫……

这样的迷茫，不止在中国发生过，几乎每一个工业化国家都经历过这种阵痛。

世界管理学大师彼得·德鲁克曾经有过一个最著名的终极提问：（他本人却一直没有回答自己提出的这个难题！）人类 20 世纪取得空前成就，全赖于体力劳动者的生产率提高 50 倍；而在 21 世纪要能继续发展，则是取决于如何将知识工作者的生产率提高 50 倍。

如果说工人采用“计件工资”模式还好管理的话，那么面对以脑力劳

动为主的白领员工和营销人员，我们又该如何去管理呢？如何才能让这些
人真正地投入工作创造效益呢？

这一切，有赖于管理方式的升级，有赖于大量职业化的专业经营者来
实现。从创业家向经营家转型，中国呼唤更多的“杰克·韦尔奇”，呼唤
更多的“唐骏”来实现下一轮飞跃。

要么升级，要么淘汰，何去何从，各位企业家，您准备好了吗？