

<<中国式团队>>

图书基本信息

书名：<<中国式团队>>

13位ISBN编号：9787301125571

10位ISBN编号：7301125577

出版时间：2007-9

出版时间：北京大学出版社

作者：曾仕强

页数：229

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

## 前言

现代化管理在美国即成为“美国式管理”，到了日本，势必又会打上深刻的日本烙印。由此可见，现代化管理一定要与一民族的性格特征以及当地的文化紧密地联系起来才会产生功效。中华民族是一个有着五千年历史的民族，古人流传下来的民族文化博大精深，因此，在现代社会里，中国的团队形成了自己的特殊性，这就是“中国式团队”。

一、不是所有的团体都能称为团队在论述团队管理之前，首先要明晰一个概念——什么是团队？团队是现代管理中的一个重要概念，虽然很多人把“团队”拦在嘴边，但是并未真正理解“团队”的含意。

实际上，“团”和“队”是两个不同的概念，“团”是指团体，不是所有的团体都能够叫做团队。要形成团体很容易，三人为众，就是说，把三五个人凑在一起，就会形成一个团体。

而团队并不简单，不但有“团”，还要有“队”。

这里面牵涉两个很重要的概念，一个叫组织，一个叫组织力。

一个团体能否发挥巨大的作用，关键在于它有没有组织力。

有组织力的就称为“队”，即具有协同一致的力量团体才有资格叫做“队”。

真正的团队既要有组织形式，又要有巨大而有效的组织力。

否则的话，就是一盘散沙，组织里的人貌合神离，严重的还会天天内斗。

这就是团体和团队的不同。

既然团队是有力量的组织，是不是所有的团体都应该发展成为团队呢？

其实不然，应视情况而定。

有的只形成团体就足够了，例如一些民间团体，或者一般的棋友、酒友之类，这些人随兴而来，乘兴而归，合则留，不合则去，自由自在，并不需要很强劲的组织力和约束力。

而有些组织，如企业、军队以及政府部门等，它们有共同的目标，要完成一定的任务，必须形成强大的组织力，发展成团队。

形成团队并不是简单的事。

首先，领导者的作用是举足轻重的。

我们经常讲，一个团队的成败，领导者要负70%的责任，虽然他只有一个人。

这一点也符合二八定律，就是20%的人要负80%的责任，而80%的人只负20%的责任。

日本人最喜欢讲的一句话就是，企业由少数人负责，由少数人维持，但是他们又强调全员经营。

这两句互相矛盾的话如何能并存呢？

关键在于找到平衡点。

任何矛盾都是对立统一的，矛盾的两个方面必须联系起来。

全员参与、全员经营，少数人负责、少数人维持，这两句话应该统一处理，过于强调企业是少数人来维持的，就变成专制，基层员工和高层主管就会离得越来越远，根本谈不上团队精神。

如果强调全员经营，大家一起来负责，就会产生这样的疑问：既然大家一起负责的话，那么领导凭什么领那么多薪水呢？

因此，要综合考虑，大家都有责任，但是最后的责任要由领导承担。

领导要分权，让大家都参与进来，这时应当注意“度”的问题，即参与的人应该参与到什么程度，决定的人应该决定到什么程度。

把握好“度”，才能找到平衡点。

一个团队最重要的是大家要有共识，否则各唱各的调，各说各的话，如果每个人都坚持自己的立场，那就无法实现目标。

而能否达成共识，领导是关键。

其次，团队必须要有核心。

换句话说，既然让领导者肩负重大的责任，就要确保他的核心地位，尊重他的最终裁决权。

再次，要有一致对外的态度。

对内可以全员参与，大家多商量，但是对外的時候，只能有一个态度、一个说法。

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

对外声音不一致的话，外面的人就会莫衷一是。

汉语中还有一个词与团队相似，就是“队伍”。

“队伍”这个词很有意思，既然三个人就成队了，为什么不叫“队三”？

因为一只手上有五个手指头，全面掌握就叫队伍，换言之，队伍就是能全面掌握的组织。

二、不要盲目学习别人的管理经验构建中国式的团队，不要盲目学习别人的管理经验。

在社会上流传着“多学习没坏处”的观点，我并不赞成这一点。

人的大脑空间是有限的，如果不择良莠，什么东西都学，最后就会把自己的脑袋变成垃圾桶，乱得一塌糊涂，根本整理不出头绪来。

有一个时期，人们总有一种标杆的意识，哪个公司做得好，就把它当成标杆，在各个方面都以它为榜样，这其实是高度危险的。

要学哪家公司，永远也学不像，就算学得很像，效果也不会好。

道理其实很简单，任何事情都有一般性和特殊性，就算有70%是相同的，最起码也有30%是不一样的。

到底是相同的部分重要，还是不同的部分重要？

很多企业的目标都是大同小异的，但是怎么去实现企业目标，却是各不相同。

为什么？

因为这牵扯到人生观、价值观，还要因地制宜、因时制宜，并不是可以一概而论的。

学习是件好事情，但是要学我们要用的、能用的知识，看见什么学什么只会浪费时间。

人们常常问，你要向谁看齐。

我对这句话不太认同。

每一个人的才能是不同的，不可能做到全面发展。

有些知识学了以后要调整，以便适合你本身的需要，适合当时的环境，然后还要试用一下，确定没有任何问题之后才可以应用。

不然，学会之后马上就用，用错了，谁来负这个责任？

任何事都需要适当的热情、合理的执著，然后用心分辨、选择，找到适合自己的，就要稳定下来，而不是总想着求新求变。

每一个时代、每一个阶段都有其重点，我们一定要抓住重点，顺应形势。

30岁以前，你根本没有办法定下原则，最好到处去看看，对人对事不要妄下判断，因为这时的你判断力不够。

但是30岁以后，就要定下自己的原则，适合你的，就去学，不适合的，就放弃。

人的一生是很短暂的，什么都学的话，什么都学不好。

只有选择了适合自己的东西，比较深入地研究，才能确定做什么，确定下来后就要好好去做，这样到了40岁时，才能不惑。

如果没有自己的原则，一会儿学这个，一会儿做那个，那肯定会困惑。

三、团队管理必须结合当地的文化团队管理必须要结合当地的文化，否则只是空谈。

一个好的东西，如果不能适应当地的风土人情，那是没有任何意义的。

所以，在学习、工作中，我们不必分析民族性的优劣，也不必判断文化的好坏。

在现代，文化的作用越来越强，全世界都在梳理自己的文化体系。

什么叫文化？

顾名思义，文是花纹，就是花样的意思；化就是普遍的、能够为大家所吸纳并能表现出来的东西。

化是没有痕迹的，把“花样”变成没有痕迹的东西，自然而然地让人接受并遵循，这就是文化。

外国人有外国人的生活方式，我们要尊重人家，即使接受不了，也不要批评，那只是我们了解得不够。

全球化是当今社会的主流，但全球化并不意味着样样东西都要学，那样就会变成四不像了。

全球化也不代表统一，当一种文化强盛的时候，有人妄想将这种文化推广到全世界，这个想法已经试了几百年。

但是一直都没能成功。

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

19世纪的英国非常辉煌，造成英语的流行，但是英语并不代表英国文化，英语已变成一种语言工具，很多人能流利地讲英语，但是很少有人明白英语单词的本义是什么。

在20世纪，美国最发达，凡是美国的就认为是最先进的，大家都不约而同地向美国人学习，这并不是人为造成的，而是一种风气。

四、视缺点为优点才能管好中国人既然团队管理要结合当地的文化，那我们必须要先了解当地的文化。每个地方的文化都不太一样，你要把中国人的缺点当成优点来看，才能够管好中国人，否则就无能为力。

我在39岁以前，非常痛恨中国人。

我觉得中国人花了太多时间“做人”，根本没有时间“做事”；中国人的聪明都用来钩心斗角，搞得别人乌烟瘴气，他在旁边看笑话。

但是从我40岁以后，就彻底改变了观念，我认为自己犯了一个大错，就是用西方人的观点来评判中国人的行为，这样只会觉得中国人一无是处，乱七八糟。

后来我用《易经》的观点来观察和评判中国人的行为，却发现中国人乱中有序。

39岁那年是我人生的低潮期，当时我的身体非常不好，我常常想，做人这么辛苦，有什么意思？

后来，我突然想到一个问题，既然没有统一的教科书教我们怎样做，为什么中国人都约而同地乱七八糟？

当时我的想法是，中国人的状态非常糟糕，不改革就没有出路。

但是转念一想，我认为我错了，我不应该用西方人的标准，而应该用中国人自己的标准来评判中国人。

于是，我把西方人和中国人的标准比较了一下。

我发现，西方人通过天平来衡量物体，天平有固定的标准，平就是平，不平就是不平，没什么好争执的。

而中国人用秤衡量物体，用秤量东西时，秤杆不是高一点就是低一点，所以判断标准就成了“差不多”。

为什么会这样？

我研究了一下，觉得中国人这样做很有深意。

如果是朋友来了，我就尽量让秤杆高高的，多给一些；如果是陌生人，我就会尽量让秤杆低一点。

这样，我永远都是公正的。

而且到最后也不会有什么损失，这就叫亲疏有别。

亲疏有别是社会最大的原动力，它促使人们广结善缘，以获得尽可能大的利益。

所以说，每一个民族都有不同的特性，不能简单说谁好谁坏，因为找不到评判的统一标准。

你不能用日本人的标准来评判美国人，也不能用英国人的标准来评判中国人，这种评判是毫无意义的。

美国人做什么跟开玩笑一样，日本人做什么都是如临大敌，好像要打仗一样。

你到英国的火车站去问：“我要到某地，车站在哪里？”

乘务员会说“我也不知道”。

如果此事发生在中国，我们肯定会批评乘务员业务水平太差。

但是在英国，乘务员根本不可能知道，英国的交通系统很复杂，每个人都要查路线图，否则谁也搞不清楚。

这是形势所致，我们没有办法去批判他们。

新加坡是有名的花园城市，非常干净，但是离警察局越近就越脏，为什么呢？

因为新加坡在环保方面管得很严，在新加坡人看来，能够偷偷地把脏东西丢到警察局附近是一件很厉害的事，很刺激。

这是新加坡人的一种乐趣，你可能不认同，但无法批评他们。

有一句话，叫合适的才是最好的。

以唐人街为例，美国的唐人街都是乱七八糟的，而旁边的日本城却干干净净、整整齐齐，但是美国人

## <<中国式团队>>

就喜欢到唐人街，不喜欢到日本城，为什么？

美国人认为，如果他们想去干净的地方，留在自己家里就行了，何必跑出来？

人们到另一个地方去，就是要看看不同的东西，如果发现到处都和自己家里一样，就丧失了兴趣。

所以说，不要强迫自己变得和别人一样，不要盲目地适应别人，要了解别人的想法。

当你发现不适合的时候，就要调整自己，这样你才可以做一个快乐的领导者，做一个很有效率的人。这就是强调中国式管理的原因，找到一种适合中国人的管理方式，让中国人心甘情愿地做事情，就是最有效的管理。

总之，要构建“中国式团队”，就必须对中国人的特殊性建立正确全面的认知。

中国的传统思想和文化，对于现在的很多问题都有指导意义。

然而近几百年来，中国人开始盲目地用西方人的观点和标准来看待和分析自身的一切，并且将自身的缺点与西方人的优点进行对比，其结果当然是很糟糕的。

因此，对如何借鉴西方科学文化的问题要有清醒的认识。

西方的科学技术可以学，而在吸收与文化有关的思想以及处理与人有关的问题时，则必须谨慎小心，否则，将对我们产生越来越大的负面影响。

基于此，在阐述如何构建中国式团队时，首要的一环就是对东西方团队管理的模式和特点进行深入的比较，以此加深对自身特点的把握。

本书以日本人、美国人、中国人的团队为代表，在对比东西方团队管理的差异的基础上，着重介绍如何构建与管理中国式团队。

## <<中国式团队>>

### 内容概要

本书不是空谈任何管理理论，而是关注实实在在、有血有肉、可爱又“可恨”的中国人。中国人灵活多变的特性决定了照搬所谓科学的管理理论来管理中国人是行小通的，只有了解中国人，才能管好中国人。

中国式团队不等于中国人的团队，只有以中国传统文化为背景，以中国人的人情世故为出发点，充分考虑中国人的优缺点，以及许多只可意会、不可言传的潜规则，才能构建和谐、和乐、合理、合适的中国式团队，而这样的团队才是真正高效能的团队。

“团”和“队”有本质的差别：“团”只是人的集合，而“队”是具有协同一致的力量团体。

形成“团”并没有意义，形成“队”才能发挥效力。

世界上团队力量最强的是日本式团队，但在中国人看来，日本式团队太“过”，而美国式团队“不及”，因此二者都不适合中国人，中国式团队必须立足于中国人的心性特点。

在书中，曾仕强教授不仅分析了如何构建中国式团队，更鲜明地指出如何做团队中的中国人。

他从领导、干部和员工三个层面出发，阐述如何处理对上、对下、对平级的复杂关系。

其中，领导是团队的核心，干部是团队的支柱，员工是团队的基石，三者可以互相支撑、良性互动。

本书轻松幽默，在阐述团队管理之外，又将领导、干部和员工的游戏规则娓娓道来，指导人们如何扮演好自己在团队中的角色，如何在复杂的团队关系中游刃有余。

可以说，本书既是中国式团队管理的经典，又是中国人为人处世的指南。



## <<中国式团队>>

### 作者简介

曾仕强，中国式管理之父，当今中国极具影响力的管理大师与培训大师。  
研究中国管理哲学近三十年，首倡中国式管理，名动政、商、学界，享誉海内外。  
英国莱斯特大学管理哲学博士，美国杜鲁门州立大学行政管理硕士。  
曾任大学校长、教授多年，并长期担任企业经营顾问、高级培训师。  
现任时光华公司特聘高级培训师，华夏智业管理学院院长。  
被誉为中国式管理大师、华人三大管理学家之一、最受企业界人士欢迎的十大名嘴之一。  
其他重要著作有：《中国式管理》、《中国式的管理行为》、《管理思维》、《管理大道》、《大易管理》、《中国式领导》、《中道管理》等。

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 绝对服从型的日本式团队 一、不必羡慕日本人的团队精神 生存环境导致日本人必须团结一致 社会约束要求日本人绝对服从集体 基础教育培养日本人注重团队意识 二、终生雇佣制对日本人影响大 青年慎选就业对象 公司重视企业形象 主管关心下属员工 三、愚忠造成了日本人盲目顺从 过分忠诚、盲目顺从，后果可怕 服从集体，不敢表现，饱受压抑 失去自我，忙于工作，生活艰辛

第二章 法制约束型的美国式团队 一、美国人的忠诚只对事不对人 对公司忠诚是个可笑的问题 美国人只在乎法律不谈忠诚 美国人只重视专业而非企业 二、美国人随心所欲地转换工作 工作很轻松，跳槽很随意 以事为中心，管理很科学 有利就去做，无利就放弃 三、美国人的人际关系较为疏远 各自为政，难于沟通 好奇心重，疏离感强 不断跳槽，无归属感

第三章 以人为本型的中国式团队 一、以人为本的理念永不变 汉字是中华文化的依托 汉字的造字原理很特别 文化变与不变的差异性 二、组织成员的地位需调整 生而平等与合理的不平等 中西方人的看法大不相同 需变主从关系为主伴关系 三、团队管理的重点在于心 让下属把领导装进心里面 让员工把公司当成自己家 领导切记得民心者得天下 四、合适的管理才是最好的 美国人利用契约控制员工 日本人使用组织控制员工 中国人用“无”吸引员工 用中国的方法管理最有效

第四章 领导是中国式团队的核心 一、好领导是团队的向心力 等级分别是因，分级管理是果 团队精神是果，合理领导是因 无心付出是因，真心回报是果 二、整合团队要从观念入手 观念合理，行为才合理 建立共识，行为才一致 道理周全，无所谓对错 三、认清人的本性才是关键 中国人基本的本性特征 本性无好坏，合理就可 四、领导者应有的管理艺术 修己安人是根本的素养 坚持原则才能配合默契 严管勤教是领导的责任 逐渐放手才能培养干部 追求公正而不追求公平 在无形中去培养接班人 考核干部并让其担责任 培养应变能力以策万全 根据干部能力分配任务 不要让干部完全了解你

第五章 干部是中国式团队的支柱 一、充实自己成功之本 要有一些基本的理念 加强历练才会有提高 提升沟通与协调能力 要有值得信赖的长辈 要有朋友可以吐苦水 有一个心灵的避风港 要掌握部分的裁决权 要有多数下属的支持 要有坚决求去的本钱 要有推心置腹的助手 有他人所不及的长处 二、相敬如宾是相处之道 领导对干部要合理控制 干部对领导要敬而远之 三、夫唱妇随是配合之法 领导接受方法，干部拒绝理由 领导争当好人，干部甘当坏人 四、半推半就是授权之术 领导在不得已的情况下才授权 干部受权时也要表现出不得已 五、皆大欢喜是沟通之妙 中国人的沟通特点 中国人的沟通原则 中国人的沟通艺术

第六章 员工是中国式团队的基石 一、成为最受欢迎的员工 不受欢迎的员工 最受欢迎的员工 努力成为好员工 员工之间的相处 二、基层主管要善待员工 管好员工是其重要职责 积累经验是其主要任务 三、团队领导要尊重员工 尊重员工，信任干部 善待员工，义利兼顾 亲近干部，深入员工 用而不教，领导之过 四、如何挑选合适的员工 选择有义气的员工 选择守规矩的员工 五、如何培养优秀的员工 建立完整的人员发展体系 无微不至地照顾基层员工 灌输不给公司抹黑的观念

第七章 构建高度和谐的内部团队 一、用企业文化代替制度 以阴阳文化为主导文化 建立默契的上下级关系 建立起承上启下的机制 二、打造协同一致的团队 西方的管理不适合中国 能合作，分工才有价值 目标正确，才有号召力 三、实现协同一致的条件 安和乐利 兼容并蓄 以让代争 四、从依附感产生归属感 国人不易产生归属感 归属感来自于依附感 一视同仁与亲疏有别 秉持以心交心的态度 五、构建蜘蛛网状的组织 蜘蛛网状的组织形态 内外团队的分工协作 六、发挥树状的领导精神 树状的组织结构最适合 避免上侵下职的坏现象 员工要学会安上级的心 七、采取有效的激励方式 自我激励是不错的选择 上司的脸色也是好方法 升迁是激励的最好形式

第八章 构建互利互惠的外部团队 一、提高自身核心竞争力 改变创新观念 提高专业水平 发展核心业务 二、达成共识建立密切关系 大同小异的管理理念 合作密切，但要适度 采取合纵连横的策略 “求全”即“合作” 与外部团队共同进步 三、要形成分中有合的观念 四、建立重义气的人际网络 培养重义气的合作伙伴 培养可学习的竞争对手





## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

## 章节摘录

选摘选摘二：干部充实自己成功之本 这里所说的干部指的是各级主管，包括老板以下、基层主管和基层员工以上的所有主管。

无论是哪一种干部，都有属于自己的直属团队，在其所带领的团队里，他们都是管理者。

虽然他们的级别不同，但是在各自的团队中所起的作用基本上是一致的。

有人认为，身为干部，应该具备一些特殊的素质，其实不然，我认为，当好干部只要具备以下十一个基本条件就足够了。

要有一些基本的理念 一个人如果没有基本的理念，没有明确的目标，没有正确的价值观，成为团队的管理者之后，很容易就会迷失方向。

你为什么要成为团队的管理者？

是为了坚定的信念，你才会一直奋斗下去。

如果仅仅是为了薪水，那么你不当管理者反而更轻松。

以下这三个基本理念，是中国数千年以来流传下来的，至今都没有改变，可以说是中国人共同的基本理念，更是干部应该遵循的。

德本才末 中国人无论怎么改变，始终奉行“德本才末”的理念，这一点是弥足珍贵的。

中国人评价一个人，往往不是看其出身，而是看他的选择。

英雄不问出身，而是看他的价值取向是否正确——正确的，才会进一步看他是否有才干。

举个例子，大家都知道，汪精卫是个才华横溢的人，书法方面的造诣非常高。

但是没有一个人练字时说要练汪体。

书法中的宋体，本来是由宋朝的奸臣秦桧所创，但是因恶其为人，所以命名为宋体而非秦体。

古人亦说：“天下者，非一人之天下，唯有德者居之。”

这都说明，不管你有什么大才干，不管你有什么功绩，只要品德不好，那你所有的功绩都会被一笔勾销。

现在很多人想替曹操翻案，我觉得没有必要。

不可否认，曹操确实有很多地方值得我们学习。

但是他晚节不保，所以人们抹杀了他的功绩。

品德是大家都重视的内容，很难改变。

一个人，品德好，我们会考核其才干；品德不好，就算他才高八斗也枉然。

所以作为一个团队管理者，不管是领导还是干部，都要重视德行，不能一味地以能力来取才。

以人为本 只有中国人能做到以人为本，西方人则是以神为本，所以西方的经营管理实际上是神本位的。

所谓神本位有三个特点： 第一，重视戒律。

这是因为西方的神规定人不可以这样，不可以那样；而在中国却没有这样的规定。

中国人从来不规定应该怎样做，只强调效仿。

西方人重戒律，我们重参考权，即考察他有哪些值得我们效仿的。

第二，西方人把人规格化，这点和我们也不同。

西方企业在用人的时候，关注的是你学了什么课程，而不关心你什么时候毕业、哪里毕业的。

中国企业在用人的时候，经常会问你哪年毕业的、哪个大学毕业的、导师是谁，等等。

尽管我们一直在学美国，但是很多地方我们还是没学到，就是因为基本出发点不一样。

中国人除了重视能力，还重视人格，我们知道每一个人都不一样，不能用规格来界定。

第三，中国人相信人会不断成长，西方人只关注你现在能不能为我所用。

中国的企业主要看员工进来以后的表现，如果不能成长，就会让其离开，如果能成长，就不在乎其学历、出身。

而西方企业着眼于现在，你胜任这份工作就来上班，胜任不了就另谋高就。

中国企业把员工不能成长归咎于自己，而西方企业把员工不能成长归咎于员工个人。

虽然中西方企业都重视培训，但培训的目的不同，西方企业是为自己训练人才，中国企业是为社会培

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

养人才。

**善始善终** 不管在哪里，中国人都是有始有终，好聚好散，因为中国人的目光长远。

中国人相信，人与人之间不但有善缘，还有孽缘，不但“有缘千里来相会”，还会“不是冤家不聚头”。

因此，中国人重视广结善缘，认为“四海之内皆兄弟”，到时候自然能逢凶化吉，善始善终。

**加强历练才会有提高** 历练和经历不一样，历练是要吃一些苦的。

一个人“不知民间疾苦”，那你就很难体会成功的重要性。

中国有句话叫“吃得苦中苦，方为人上人”，孟子也说过：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”

说的都是这个意思。

日本企业非常重视干部和员工的历练，它们开设了“魔鬼训练营”，以锻炼干部和员工。

“魔鬼训练营”最大的目的不是给你提供什么东西，而是让你知道世上有多少困难。

干部要多加历练才能开阔眼界，增长知识，积累经验，应付各种各样的困难。

**提升沟通与协调能力** 作为一个干部，最重要的能力就是沟通与协调能力。

没有这两种能力，你就没有办法去管理团队，因为你一天到晚下命令，迟早会引起大家的反感，甚至有人会说你“拿着鸡毛当令箭”。

沟通就是好好商量，我们常常觉得这个干部不好商量，那个干部好商量，其实只是好商量的干部沟通能力强。

中国人不重视谁听谁的，而重视起码的尊重，就是说，我讲的话你不一定接受，但你一定要给我相当的尊重，你尊重我但不接受我的意见，我也会很高兴。

举个例子，很多时候爸爸讲了半天，儿子只会说“好、好、好”，结果是“阳奉阴违”，爸爸也不会追究什么。

如果爸爸说应该怎么办，儿子当面说不行，爸爸肯定会很生气。

其实爸爸也清楚，他的儿子根本不会按他的要求做，但是他还要说，而且不容许儿子反驳。

我觉得这是领导和干部都需要慢慢领会的东西，要慢慢培养下属尊重你，即使他反对，也不能当面指出。

能做到这一点，说明你的沟通能力很强。

**协调能力**是指你要整合团队成员，使大家相处融洽，这是很不容易的。

因为你帮助这边，另一边就会反感；帮助那边，这边就会记恨你。

所以，你要同时摆平两边的人。

但是真正能摆平的人不多，最后只好妥协，妥协并不是好办法。

我的经验是，你要协调，自己就不要说话。

当两个人起冲突时，就把这两个人叫过来，让他们当着你的面争论，但是你不能说话，如果你说话，他们就会怀疑你偏袒对方，其结果是他们会怨恨你。

但是如果你一直不说话，就会给他们一种无形的压力，在这种压力之下，他们就会自动地各退一步，最后慢慢找到一条解决之道，皆大欢喜。

**要有值得信赖的长辈** 我们在生活和工作中经常会遇到一些难题，这时候能有一两位值得信赖的长辈指点一二的话，你将受益无穷。

有些事情，你去问别人，却无法判断他们的答案是真的还是假的；有时根本得不到答案：要么是对方不好意思说，要么是不方便说，要么是为了保密而不说……每个中国人都说要坦白一点，做人要正直，实际上到了紧要关头，谁也做不到。

刘备就是因为坦白地说了一句“自古废长立幼，取乱之道。

若忧蔡氏权重，可徐徐削之，不可溺爱而立少子也”，险些酿下杀身之祸。

有些人闲聊时会讲一大堆道理，当我们碰到紧急问题的时候，他就跟你打马虎眼，因为祸从口出，他们不得不谨慎。

只有真正关心你的人，才会在关键时刻给你指点迷津。

中国人常常教育子女说，要去跟长辈多联系，其目的也在于此。

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

平常多和长辈建立关系，多往来，让他们了解你，及时给你提供意见，你将受益无穷。

中国社会跟日本社会不一样，中国社会讲渊源，日本社会则强调找到一两个能帮忙的人，也就是我们所说的贵人。

日本人很希望有一两位可以指导他们的导师，导师可以是公司内部的，也可以是公司外部的。

要有朋友可以吐苦水 有很多事情是不能在家里倾诉的。

你稍微吐吐苦水，你爸爸就会骂你：“平常教你的都不听……”由于面子的关系，也不好意思对妻子倾诉。

所以家里并不是解决工作难题的地方。

遇到这种情况，只能向朋友发泄一下，以缓解压力。

你一定要交一些知心的朋友，让你可以发泄心中的郁闷。

有一个心灵的避风港 当你心情低落的时候，要有个地方可以让你放松身心，起码可以暂时让你逃避一下。

这个地方，可以是棋牌室，可以是卡拉OK厅，可以是体育馆……只要你能放下心灵的包袱，这些地方就是你的避风港。

当然，要确保你的避风港是正当的地方，否则，你会惹来更大的麻烦，无异于引火烧身。

要掌握部分的裁决权 如果一个干部什么事都要听领导的命令，自己做不了主，那不如不当干部，反而无官一身轻。

但很多干部都没有意识到这一点，认为完全服从领导就是最好的表现。

历史上，有很多人完全听命于领导，最后领导把他出卖了，他连一点自保的能力都没有，这是最冤枉的。

很多干部在权力方面一味地退让，甚至说完全不要裁决权，最终导致领导越来越干预干部内的事情。

在领导看来，如果干部想要行使自己的权力，反而会尊重他的意见；如果干部毫无主见，事事都要听命于领导，那很多事情领导就可以替他决定了，他完全是个奴才，领导又何必需要他？

而干部也许这样认为，自己应该配合领导，反正最后由领导决定，自己何必提出反对意见？

其实并非如此。

干部一定要掌握部分的裁决权，才可能做好自己分内的事。

权力是你自己奋斗得来的，而不是争来的。

干部绝对不要争权，你抗议领导干预你的工作，就是争权，争权是没有好下场的。

你要通过优异的表现，让领导放心，让他自然而然地尊重你，你就可以争取到相应的裁决权。

要有多数下属的支持 这是非常重要的。

一般情况下，下属对自己的顶头上司多半是支持的，因为中国人“不怕官、只怕管”，若跟顶头上司处不好，即使本事再大也没有施展的机会。

在这种优势之下，干部还得不到下属的支持，一定要自我反省。

如果干部让下属们感觉到你只是单纯地利用他们，而一点都不关心他们，更有甚者，让他们认为，你牺牲他们来成就你，不但加重他们的工作，还要把功劳抢走，那么，下属们是绝对不会支持你的，而且会处处与你作对。

当干部感到下属不配合的时候，就要找“地下组织”的带头人。

我认为，不要完全禁止“地下组织”，而且你也禁止不了。

只要有人，就一定有派系。

干部应该对部门中的派系睁一只眼闭一只眼，做到心中有派系，嘴上没有派系。

嘴上说出来，就等于将派系划分出来，那派系间的隔阂会越来越大。

三个人分成两派是正常的，团队领导者的职责之一就是整合派系。

要有坚决求去的本钱 如果干部连这点本钱都没有的话，就会被“欺负”。

要积累坚决求去的本钱，应具备一个条件：把家安顿好，没有后顾之忧，家和万事兴，这样你才能全力以赴投入工作。

案例无可奈何的助理 有一个人，是老板的助理。

## &lt;&lt;中国式团队&gt;&gt;

老板非常繁忙，经常下班以后，还在外面应酬回不来。

身为老板的左右手，这个人不好意思先回家，总是在办公室等老板。

有时候，等到八九点钟，老板从外面打来电话，说：“我就知道你不会那么早走，我很快回来，你再等一下，我有要紧事跟你谈。

”他就更不能先走了，而老板嘴上说很快回来，却常常让他等到十一二点。

这个人很生气，也很无奈。

碰到这种情况怎么办？

如果他每次都等老板回来，老板并不会认为他敬业，而是认为他家庭不幸福，不想回家。

第一次等老板没有错，因为要体谅老板的难处，他一次也不配合的话，就会给老板留下不好的印象。

但是，他每次都等老板的话，老板就会慢慢看不起他，并且怀疑他有什么企图，认为他是利用公司的资源而不是为了等老板。

第二次的时候，他应该留下一张纸条，说：“我一直在等你，但是因为家里有急事，我必须回去，你有事随时给我打电话，我再回来。

”如果有第三次，既然老板没吩咐等着，他直接回去就行了。

老板也不能太过分。

人都有保护自己的权利，但是没有顶撞对方的必要。

人不能大声地斥责对方，但要用行动来保护自己。

当下属的应该很客气地向上级传达这样一个信息：你要用我可以，但不能太过分，否则我就辞职不干了。

上下级之间经常会产生很多摩擦，如果下级经过长期的忍耐最后爆发了，后果很严重。

同事关系是很短暂的，留下下次见面的情分才是永久的，做人留一线，日后好相见。

当一个人得罪你的时候，他心里会有些愧疚，但是你也对他翻脸的时候，他就不再觉得有愧了。

我始终不赞成理直气壮，宁可自己理直气和，这样，吃亏也是在占便宜。

要有推心置腹的助手 现代管理已经造成一些“过劳死”的悲剧。

为了追求利润、效率，竟然过度劳累，以致死亡。

这样以身相殉的惨剧，当然不为从事经营管理者所乐见。

想尽办法，把自己累死，大家肯定不愿意。

可是很多人不知不觉地掉入这种管理陷阱，被害死了还不明白真正的原因。

就算躲过这种生理上的迫害，心态上的失调，也必须善为调整。

一个干部在领导面前拼命表现，又在自己的下属面前表现，那就等于蜡烛两头烧，很快就会心力交瘁。

一个好的干部，要做到自己在领导面前全力表现，回到部门后，下属全力为你服务。

这表示，你能够跟下属打成一片，下属知道你到领导那里不是去拍马屁，而是去表现。

干部受到赏识，说明干部所率领的团队整体表现良好。

如果你在领导面前努力表现，回来后凡事亲力亲为，久而久之，会对身体造成很大伤害。

认真是一回事，身体更重要，因为身体是革命的本钱，没有好的身体，你能认真多久？

领导给你的压力越大，你就越需要下属的支持，就越需要有一两位得力的助手。

对待他们要推心置腹，凡事都和他们商量，让他们感觉到，他们和你是平等的，这样他们才会真心对待你。

有他人所不及的长处 每个当干部的都耍有点他人所不及的长处，这样就算领导要换掉你，也会投鼠忌器，怕找不到更适合的。

上述这十一个条件在专业的管理书上很少谈到，但是我觉得这是当干部的必需条件。

具备这些条件就可以去当干部，如果不具备这些条件就当不了干部，还不如当一个基层员工开心。



## <<中国式团队>>

### 编辑推荐

《中国式团队》适合中国各种团队成员阅读。

洞悉中国人心性的团队培训经典，用中国文化塑造中国人的团队。

合理、合适、和谐。

曾仕强教授全新力作，中国式管理又添作品。

本书轻松幽默，在阐述团队管理之外，又将领导、干部和员工的游戏规则娓娓道来，指导人们如何扮演好自己在团队中的角色，如何在复杂的团队关系生活中游刃有余。

可以说，本书既是中国式团队管理的经典，又是中国人为人处世的指南。



<<中国式团队>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>