

增强团队核心能力的十大经验

□张冉冉 李欣

评估、调整和提高就是对团队系统流程进行修正、改善等工作，检测流程运作状态，与预定目标进行比较分析，对不妥之处进行改善，以保证其能全面实现团队的预定目标，使团队的核心能力有所增强，使团队的效率大大提高。当然这只是提高团队效率的一种途径，此外，笔者还有十大经验与读者分享。

经验一：一个高效团队必须有完整的计划、跟踪、控制系统。

“成事在天，谋事在人。”计划的关键在于“谋”。如何谋划好一个合理的计划，对于团队的发展十分重要。同时，为了保证计划能够按照我们最初所制定的目标和流程运行，我们必须对计划实施的过程进行跟踪。为了确保跟踪的质量和效果，我们还必须进行控制。因此，如果说计划是种的一棵树的话，那么跟踪就是持续定时地浇水、施肥和除虫害，而控制则是对于这棵树的枝叶进行修剪。可见，对于高效团队系统流程而言，计划、跟踪、控制系统是不可或缺的一环。

经验二：决策系统是团队的“大脑”。

决策系统在整个团队系统流程中占有非常重要的地位。团队成败主要取决于决策和管理两大因素，其中决策因素占80%，管理因素占20%，可见决策的关键性及重要性。在现在的市场经济社会中，团队一旦决策失败，再改变就必然要付出巨大的代价。这就像一条在大海中航行的船，舵手(船长)出了问题，那么船员再努力也不能到达目的地。因此，决策系统进行科学决策是做好一切团队工作基础。

经验三：持续的学习机制不可缺。

持续的学习机制通过整合团队成员的学习，形成蓬勃发展的前进动力。知识无涯、学习无涯、终身学习、终身教育是知识经济时代的成功之本，团队要想获得成功，就必须与团队成员共同学习、共同发展。在此过程中，团队应建立良好的持续的学习机制，通过团队的不懈学习，保持对市场、对竞争伙伴的清醒、理性判断，从而在竞争中赢得一席之地，迎接知识经济时代的更多挑战。

经验四：高效的会议流程是团队高效决策、计划等的保障。

成功的会议不但可以帮助团队管理者作出科学有效的决策，还有利于团队成员之间的顺畅沟通。显而易见，有效的会议管理是有用的管理工具；它能达成高效的沟通意见，作出好的决议，使执行者认同，共同努力达成团队战略目标。同时，它能实现资料分享，确定问题及其解决办法等。与之相反，冗长的、离题的、凌乱的、被一些“健谈的人”支配的会议则可能破坏整个团队的精神。

经验五：误以为忠诚度等同于热爱。

有些团队成员只是为了享受为团队服务年限越长所带来的越好的福利，或者因为离开团队所要付出的代价太高，因此决定留在团队之中。从团队成员的离开率来看，这种团队成员的忠诚度高，但是不见得对工作尽心尽力，而且通常不太有创意，比较容易拒绝改变。

经验六：误以为报酬是所有问题的答案。

优厚的报酬当然重要，但是许多其他的事物同样是激励团队成员的要素，例如奖赏公平、工作具有发展前景等。

经验七：误以为团队给的就是团队成员想要的。

不同团队成员的激励方式不同，例如年轻人比较重视拥有自主权及创新的工作环境，中年人比较重视工作与私生活的平衡及事业发展的机会，老年工作者则比较重视工作的稳定性及分享团队的成果。

经验八：误以为满意度等同于热爱。

经验九：执行力是生命。

古语有云“光说不做是懒汉，做了才是好汉！”没有执行力的团队，只能是“空想主义者”，是不可能建立“新的社会”，做不到“改朝换代”的。只有将战略、系统贯彻在实践中的团队，才能“内圣外王”。

经验十：定期评估、调整、提高。

评估、调整和提高就是对团队系统流程进行修正、改善等工作，检测流程运作状态，与预定目标进行比较分析，对不妥之处进行改善。以保证其能全面实现团队的预定目标，使团队的核心能力有所增强，使团队的效率大大提高。

领导力 成长中的自我修行

□霍特(Hult)国际商学院
雅内尔·泽夫 教授

数十年来，我一直从事“组织行为学”和“领导力”课程的研究和教学。教过的学生当中以来自世界各地的MBA为多。教学相长的环境、文化差异的冲突以及对领导力大相径庭的理解是最常见的现象。作为一个身处东西方文化交汇点上的教师，我无时不感到“领导力”是那样充满迷思。

人人都有“领导力”

在美国的教育体系中，“领导力”是对每个孩子的要求与鼓励。而在尊重权威的东方世界则有很大的不同。不少来自亚洲的学生都或多或少地认为“领导力”是与领袖有关的品质。这样的字眼应当出现在杰出人物的传记中，诸如卡内基、林肯、邓小平或者丘吉尔等等。

面对中国学生的时候，我也时常提醒他们中国有句古话叫“人人皆可以为尧舜”。中国明代的学者王阳明也同样倡导人人都可以“致良知”的。

领袖是历史馈赠给人类最好的礼物。领袖的产生无一例外地都经历痛苦的磨砺过程。

在现代教育还没有普及的时候，领袖的磨砺就是纯粹的自然筛选的过程。华盛顿没有读过大学，却担任建立国家的重任。如今，在华尔街打拼的精英几乎都是常青藤学校的毕业生，但是建立华尔街的人们都是草根成长起来的领袖。

很显然，领袖不是学校培养出来的，商学院本身也培养不了企业家。但是学校是未来领袖成长的一个重要阶段。在商学院，我们的学生学习经济学、会计和投资等知识，更重要的是如何发现并培养自己的“领导力”。

认知自我

人最难认识的不是外在的世界，而是自我。领导者首先是有个性的人。人的个性犹如指纹，独一无二。但是人人都可以通过自我修行来不断



漫画/韩景丰

地予以改进。

作为领导者，他们往往有许多的共性，诸如远见、执著、开放、务实和领导才能。远见意味着目光远大，能够描绘足够的愿景，带领大家走向未来。在大型计算机垄断市场的时候，英特尔前董事长摩尔就曾预计计算机芯片上可容纳的晶体管数目，约每隔18个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。

执著来自于信念和意志。在纳粹德国横行世界的日子里，丘吉尔坚信阴霾终将散去。戴高乐也相信法兰西会重现自由。

开放的心态是应对迅疾变化的世界所必需的。当邓小平推开中国的大门时，他所渴望的是迎接八面来风。在能够出国访问的时候，他前往了美国、日本和欧洲。而这些国家曾经是意识形态上的对手。

领袖从来都不是空谈的爱好者，他们总是脚踏实地地做成各种事情。他们都是SMART(聪明的)的人，因为在特定的时间点他们都是专注于Specific(具体的)、Measurable(可衡量的)、Actionable(可以付诸行动的)、Realistic(现实的)和Timely(及时)的事情。

以上几项领袖的品质，看上去很难做到。但是世界给了我们每个人同样的机会去锤炼自我。只要我们每天都认真对待任何可以提升自我的机会。

领袖的使命不但是促进自我的发展，还要带领其他人成长。久而久之，世界会变得有所不同。在城市化的世界，我们中的许多人都离开父母，寻求自我。传统的生活环境日益遥远，诸如家庭和社区的功能都在弱化。我们所在的组织成了最能影响我们成长的空间。而组织的领袖的作用

更是难以忽视。社会学家马斯洛早就说过人作为一个有机整体，具有多种动机和需要，包括生理需要、安全需要、归属和爱的需要、自尊需要和自我实现需要。

共同实现自我

领袖的任务就是让团队中的成员尽可能地实现自我。

洞察人性是激励他人的前提。中国唐代的女王武则天对人的内心需求有着非凡的理解。作为李唐王朝皇权的篡夺者，她深知贵族对她的支持是有所保留的。于是她大力推广科举，从社会底层选拔人才。尽管武则天严厉地责罚犯错误的官员，但是优秀的人才还是会趋之若鹜地走向她的身边。道理很简单，她给了出身贫寒的人出人头地的机会。

学会倾听与沟通是成就领袖的必备素质，有时候甚至是唯一的手

段。奥巴马在成为总统之前几乎没有行政经验。但是一个没有担任过总统的人未必不能够做个好总统。因为没有人天生就是总统。关键是在美国人心思变的时候，他告诉大家“我们可以(Yes, we can)”。而奥巴马竞选团队的核心诉求就是“变革”(Change)，回应了选民的渴望。中国人崇尚“君子敏于行、讷于言”导致学生在课堂上不愿表现自我。其实我们还应该注意到中国人同时强调“偏听则黯、兼听则明”，说明有从善如流的传统。所需要改进的就是如何有效地回应他人的诉求。

激励与约束团队成员是东西方领袖的共同点。所不同的是西方人更善于将上述机制以制度的形式加以确定。这样做的优势是团队成员有很好的预期，知道改进工作后的回报。每个微软的员工都知道给老板提意见非但不会遇到麻烦，反而会受到欢迎。东方的组织时常会深深地打上领袖的烙印，很多时候是“成也萧何，败也萧何”。

一个案例的启示

我曾经让学生自己寻找和制作案例，来展现他们对于“领导力”的理解。其中有个MBA小组提供了一段录像。录像中的主人公是乐队的指挥。与所有主宰乐队进程的指挥不同，他十分强调演奏人员的自我协调和分工合作。在排练和演奏中，他会将自己对乐曲的理解告诉乐手。排练熟练后，他有时候会沉浸在音乐中。没有他的指挥动作，乐手们也能够自主地将乐曲的演奏完成。有一天指挥在与病魔的搏斗中猝然离世，大教堂的演奏活动依然有条不紊。在我看来这是学生对“领导力”最好的理解与诠释。

“领导力”的因子生长于我们每个人的内心，关键是我们如何使之开花结果。如果我们对照那些领袖的必备素质，不难发现只要持之以恒，我们都有成为领袖的可能。关键是要有志、有识和有恒。

家族企业如何打破产权桎梏

□底建平

由于中国特有的文化背景、家族企业特有的产权结构及家族企业形成的特殊历史背景等一系列复杂问题错综交叉在一起，决定了中国家族企业产权的制度变迁是一个漫长的过程。在家族企业产权改革的过程中，除了企业自身的努力之外，还需要诸如，消除宏观制度环境中阻碍家族企业进行产权制度改革的体制性因素，为家族企业提供更为公平和稳定的空间。让家族企业通过自身的渐进性、演化的试错活动在社会信用、法律制度逐步完善的过程中探寻自己多样化的产权制度变迁的道路，从而促进家族企业不断发展壮大。

家族企业产权制度困局

家族企业的产权制度在企业的创业时期和发展初期具有较强的推动力，有利于满足初创时的各种需要，也有利于降低交易费用，减少经营风险。但是家族企业的家庭产权安排也有很大的局限性：

产权结构单一，高度集中于家族手中，这样的产权结构在企业成立初期会有效地促进企业的发展，但是随着生产规模不断扩大，经营所需要的資金越来越多，家族成员内部筹集资金的能力有限，由于企业产权的封闭性，使企业很难运用资本集中的办法扩大规模，融资渠道窄，不利于公司经营资本的增加，不利于取得规模经济效益。

产权界定不清，表现在两个方面：第一，内部产权模糊，企业成立之初吸收家族成员进入企业以满足自己对人力的需求，没有明确界定产权，但是随着企业的发展壮大，企业内部成员之间的矛盾凸显，发生内部产权的纠纷，这使得企业的交易成本、管理成本的增加，给经营风险的增加埋下了隐患。其次，与外界的产权界定不清，往往挂靠在国有企业或集体企业。

企业的所有权与经营权不分，无法获得资本与管理分工带来的收益。在家族企业中，经营权高度集中于所有者手中，即使家族企业成立了董事会但往往也被所有者所控制，不能发挥应有的职责。在企业经营初期这有利于企业的发展，但是面对企业的快速扩张，市场的瞬息万变，所有权与经

营权的分离，使得企业的管理者不堪重负，导致决策的失误，家族企业若以无限责任的形式存在，一旦决策错误，就可能使企业无法负担巨额的债务，导致企业经营的失败。

公司相对闭塞，家族企业在人事上强调血缘化，不利于挽留企业发展所需要的人才，不利于吸引先进的管理人员和技术人员，使企业遭遇人才瓶颈，不利于公司的技术和管理的创新与进步。

家族企业产权制度 改革出路何在

根据新制度经济学的理论，有效的产权有利于组织效率的提高，只有家族企业的产权制度得到有效的安排，企业才能持续发展。笔者认为，可以采取以下措施：

实现产权多元化，使企业现有的各种生产要素都能获得相应的报酬。这主要是对股份在非家庭成员员工中的分配来说的，可以采用的形式是多种多样的，例如，针对职业经理人和技术骨干可以采用管理层持股的方式，被誉为“金手铐”的股权激励被认为是人力资源管理中最有效的激励约束措施。管理层持股使得经营者的利益与公司的利益紧密地联系在一起，将追求自身价值最大化与追求企业利润最大化结合起来。包括采用绩效股，即公司在某个或数个业绩指标达到一定比例时，职业经理人可获得免费股票；期权，即管理层以一定的资产抵押和现金取得在约定期限、以约定的价格购买公司股份的自由权利。在操作时要注意切不可损害原有股东的利益，要在此前提下向管理层持股提供优惠和便利。

可以采用员工持股的方式，按员工贡献大小、出资额的多少、拥有的技术专利或无形资产决定持有股份的数量，这样有利于增强员工的归属感，激发主人翁意识，有利于提高员工的参与度和工作的积极性，从而有利于企业绩效的提高；对企业暂时缺乏足够的资金而设立虚股转换制，就是先让员工拥有一定量的虚股而成为名义上的股东，当有了一定的分红之后则可将虚股转为实股；把股票或期权作为一种奖励，既激励了员工积极工作，又可以防止资金的外流。

明晰内部产权，按照贡献原则、效

率原则和公平原则来分配产权。这主要是针对企业内的家庭成员来说的。

贡献原则就是按各家族成员在企业发展过程中作出贡献的大小来分配股份；效率原则是对企业不可缺少的家庭成员多一些的股份，因为如果没有他们企业经营会变得很糟；公平原则，公平作为中国人一向很看重的指标就是说股权的分配差距不能过分悬殊，而且差距悬殊的股权会引起更大的产权纠纷。此项措施在实施时要注意时机的选择，太早会降低企业的凝聚力，使企业起步困难；太晚会使得实施困难，各种利益纠纷难以协调，所以应选择企业发展初具雏形的时期将此问题界定清楚。

吸引新的投资者，使资本结构多元化。对于有一定经营规模的家族企业来说，可以通过上市来完善公司的股权结构，企业可以广泛地吸收社会投资者包括银行、其他企业、各类基金和社会大众的资金来发展壮大自己的规模，这样既有利于稀释产权，又有助于解决企业融资问题，更有利于企业间的优势互补，优化治理结构，提升企业。但是企业上市也存在风险，企业在决策时要慎重考虑。因此企业也可以选择引入风险投资或基金投资，改善公司治理结构、产权制度，促进企业发展，待企业实现职业化经营之后再选择上市。

塑造家族企业文化底蕴，突破其排斥性的封闭特征，需在有所扬弃的基础上重构企业文化，消除家族与非家族成员内外有别的价值判断标准，设计出多样、多层次的系统化激励措施。

从外部环境上考虑。需要落实产权交易制度，规范市场操作，保证企业产权在市场上公开公平公正地流转；政府和社会要充分认识到家族企业在经济发展中的重要意义，从多方面创造家族企业明晰产权的制度和环境，政府应向家族企业提供配套制度供给如法律、法规，同时提供产权制度变迁所必需的而个体自由市场交易活动又无法供给的公共制度产品，如信用评级机构、经理人信息库等。进一步健全社会主义市场经济体系，来部分地化解和消除宏观制度环境中阻碍家族企业产权开放的体制性因素；完善资本市场，为推动家族企业产权的多元化和社会化创造必要的融资制度和条件。

数据库营销

让企业在消费者心里扎根

□于斐

销售产品开发方向都可以以这个资料库为中心形成决策基础。同时它还可以被检测可以计算出直效行销行为本身或者你取得一个客户花了多少成本。

因此，营销人员应对数据库中所有消费对象、购买频率、消费金额等的资料进行研究、细分，从中发现共性和有针对性的东西，借以及时调整企业宣传定位和营销策略上的偏差，从中分辨出自己的最佳顾客，确定他们对本企业的价值，认清他们的需求和购买行为，然后，计算出顾客的终身价值，一般来讲，数据库应储存企业所有重要顾客的信息，记载企业与流通渠道成员及顾客的每次交易活动。

作为一个企业，如果比竞争对手更了解顾客的需求和欲望，留住的最佳顾客就更多，就能创造出更大的竞争优势。世界第二大直接反应公司——卡托·文德曼·约翰逊公司——创办人莱斯特·文德曼说，生产商90%的利润来自回头客，只有10%来自零星散客。少损失5%的老顾客便可增加25%的利润。因此，从战略上讲，企业必须明确自己是要侧重于争夺市场份额，还是保持顾客或培养忠诚度。据专家分析，面临激烈的市场竞争，维持一个老顾客的成本是寻求一个新顾客成本的0.5倍，而要使一个失去的老顾客重新成为新顾客所花费的成本则是寻求一个新客户成本的10倍。

通过数据库的建立，使企业深入了解到自己的顾客，从而与之建立起更深入的关系，了解他们之间的细微差别、他们购买的物品和购买地点、他们的兴趣点以及他们的需求。有了数据库，企业就能选择出对自己最有利、也最便于自己服务的对象，使企业在对产品认知和消费需求的重新定位上获得最大的收获。