

# 新东方是如何在管理中做到“家和万事兴” 打造优秀团队要掌握 9 条黄金规则

**提要:**家和万事兴,可能家就是最初的一个团队。那么,如何成为团队里的一个人,让这个团队发展,让这个团队成为一个最棒的团队呢?我想,这需要掌握 9 个黄金法则。包括培养人格魅力、维护团队风气、建立奖励机制、重视人文关怀等方面。

## 黄金法则一:领导不错

如何成为一个非常棒的人呢?第一个境界就是要让别人看到你,第二个境界是能够让别人喜欢你,第三个境界是让别人信赖你,第四个境界就是让别人爱上你。最高的境界是让别人疼爱你。

通用电器前任董事长兼总裁杰克·韦尔奇曾经讲过一句话:在你成为领导前,成功的标志就是自己成长;而当你成为领导之后,成功的标志就是如何使得别人成长。所以,成为领导就是要自己先成长,你的包容能力、让步能力、妥协能力、沟通能力、自我否定能力都非常关键,也非常重要。

我还有一个理念,即螳螂训练七步法。大一的时候到食堂打饭,发现饭里有一只蟑螂,一看到蟑螂,愤怒,扔掉不吃了,找校长投诉;大二的时候,一看饭里有蟑螂,愤怒不吃了,不找校长,不投诉;到了大三,一看饭里有蟑螂,愤怒,打份新的继续吃;到了大四,一看饭里有蟑螂,愤怒地把蟑螂扔掉,继续吃;到了研一时打饭,发现饭里又有蟑螂,不管,继续吃;到研究生毕业时打饭,一看饭里有蟑螂,拿下;到了读博士的时候,发现饭里没蟑螂,很不习惯,一看对面小师妹碗里有蟑螂,夹过来。蟑螂就是误会、冲突、压抑、郁闷,而拿下蟑螂就是大智慧、大境界、大心胸、大气魄,这是自我成长的标志。

**本报讯** 日前,在中国建筑施工企业管理协会和中国质量奖审定委员会联合举办的 2011 年度 QC 成果发布会上,中国铁建二十三局三公司承建的雅(安)泸(沽)高速公路干海子特大桥高空焊缝防腐 QC 成果荣获全国工程建设优秀 QC 小组一等奖,标志着该企业质量管理活动取得重大突破性发展。

中国铁建二十三局三公司承建的雅(安)泸(沽)高速公路干海子特大桥是交通部和四川省科研项目,该特大桥为钢管混凝土桁架梁桥,桥梁结构新颖,为亚洲首座。项目上场之初,建设单位便制定了争创鲁班奖、科技进步奖、詹天佑奖三大奖的宏伟目标。施工生产过程中,在中国铁建和中铁二十三局

## 黄金法则二:跟随者不错

打造一个团队,自己一定是要不错的。如果你用的人都是你以为比你弱的人,这一点会害了你,再怎么努力都不可能把事情做好。同样,如果你自己不错,但你团队的人都糟糕,当每个人都这么糟糕时,别人会对你有好的评价吗?

2001 年我做俞敏洪老师助理的时候,也会陪他见见大人物,俞敏洪老师会介绍说:这是我的助理,博士毕业。我压力特大,我配得起他的介绍吗?这也给了我很大的动力继续前进。新东方董事、高级副总裁周成刚老师曾经是 BBC 的主持人,他的风范风度很有西方贵族的气质。正因为有周成刚在,你看我的着装、谈吐都更加绅士化了。当然我今天也不怎么优雅,不过比以前是好得多了。

看看这样的优秀团队成员,就在逼迫我自己改变、提高、升华。这就是我说第二个黄金法则,即跟随者不错,或者说团队的成员不错。

## 黄金法则三:规矩不错

请注意,我这里说的不是制度不错。我见过大量的人,他们在最初的时候都是不错的,可到了最后团队垮了,为什么?就是规矩不对。什么叫规矩呢?写到墙上的都不算规矩,不写但做得到的那才是规矩。

我们发现了一个理论——刺猬理论。刺猬在冬天的时候要相互拥抱取暖,但太近又会刺到对方,所以他们只能保持一定距离,相互靠在一起来取暖。这对我们有什么启发呢?就是当我们带一个团队的时候,应该和团队成员保持一定的距离,你跟团队某些成员太密就会疏远其他成员,当你疏远其他成员的时候,这个团队的规矩就已经被破坏了。

规矩不错的第二个理论是潜规矩理论,也叫潜规则理论。一旦被入定位,团队也就基本上垮掉了。任何



一个校长单独到北京找我吃饭,我都不不会答应,要吃饭一定是两、三个人一块吃饭,如果是只有一个人,就在办公室一起吃盒饭。为什么?就是避免别人会想为什么陈老师不和我吃饭。我做不到和每个人吃饭,就要做到不单独和某一个人吃饭,让他们认识到老板是公平的,老板是公正的,那这样规矩就不错了。

如果说我们能做到自己不错,团队的成员不错,规矩也不错,那这个团队的组建就成功了,团队的组建就可以打个高分。团队的组建只是一个开始,而好的开始是成功的一半。

## 黄金法则四:高目标是动力

求之上者得之中,求之中者得之下,说的就是要有高的目标。有人说马云是浙商的代表,5 年前有人说他特别会忽悠,谁说这忽悠本身不是在定一个目标呢?恰恰是那种所谓的忽悠,那种高目标,特别凝聚人心。

2000 年 2 月,俞敏洪召集我们开会,当时新东方不过两百来人。俞敏洪选择的是 600 人的大教室,讲我们未来目标是国外部老师在这个教室是坐不下的。长远的目标要定高一点,但把长远目标细化为眼前目标的时候,要接近具体实际。

## 黄金法则五:决策力决定执行力

领导人要做出正确的决策。什么叫领导?什么叫正确的决策呢?如果一个领导人经常做出错误的决策,大家就会对他失望,从而离开。领导就是带大家去那些大家不想去但应该去的地方;带大家想去又不知道怎么去的地方,带领大家知道怎么去但不知道怎么快速去的地方。领导就是要告诉大家该去哪里做,该怎么做,该和谁去做。

如果所有这些都达到的话,一个领导犯错并不可怕,可怕的是在同一个地方犯同样的错误,那就可能是真正的毁灭性的打击了。

## 黄金法则六:给员工激励,长团队士气

要学会激励。我到一个学校去的时候,一个员工问了我一个问题,刚好我到另外一家公司做培训的时候,一个员工问了我同样的问题。他说我很不开心,怎么才能够开心。我问为什么不开心,老板给你的钱公平吗?他说:老板给的钱倒是不少。我就说是不是老板不信任你?他说也不是。我说,老板既公平也信任你,你怎么不开心啦?他说老板经常骂人,取得重大的业绩,也不出去庆祝一下。

如何去夸别人,这就是第六个黄金法则。如果我们能够设立一个高的目标,同时能确定正确的决策,而且能庆祝和激励,团队就能发展。

## 黄金法则七:建立信赖文化

什么叫信任呢?信任是建立在自信的基础上,完成于给予过程之中,升华于共同面对的默契之后。作为一个领导就是首先要自信,信才能产生真正的奇迹。如何才能让员工感到被信任,希望大家一起思考。

## 黄金法则八:建立给予文化

要学会给予。给予就是授权,怎么样给予别人名,给予别人利。如果领导将荣誉归于自己,那没有人可以和你玩得长久。有一句话说是财聚人散,财散人聚。当财富聚集到一个人身上的时候,人就会散;当财富散发到所有人身上的时候,人就会凝聚。还有一句话是名聚人散,名散人聚。所有的名都归属于你一个人的时候,别人肯定不干了;而所有的名分给大家的时候,别人就会干。

我们在做给予法则,就是让别人感觉到他们是得到认可的。比方说,你有一份荣誉时,不妨多感谢感谢别人,员工就会感觉到老板没忘我;同时,记住在重大场合下多说感激别人的话。其实这是很小的事,不是难事,就看你用不用心。

## 黄金法则九:建立付出文化

一个人当上领导,就要放弃很多,要担当责任,要把喜怒哀乐放一放,更多的时间是去树立别人。如果把自己更多地归属小家庭的时候,你就不会更多地归属社会。

我对内部人说,俞敏洪老师的生活一点儿都不值得你们羡慕,晚上两点多还在发邮件,早上起来就冲到公司。一旦成了领导以后,什么抱怨、牢骚都不是你的,都是别人的专利了。我和俞敏洪老师共事,从当他的助理开始,有十年了,他付出的太多太多了。其实当一个领导真的很难。

刚才讲了三个法则:信赖法则、给予法则和付出法则,如果做到了这些,团队的成长就有保证了。所以说,一流的企业卖精神,二流的企业卖文化,三流的企业卖标本,四流的企业卖技术,五流的企业卖产品。如果要做个百年老店,企业百年成长,最后靠的就是信念、信赖、精神和文化。

(作者为新东方执行总裁陈向东)

## 中国铁建二十三局三公司雅泸高速公路 QC 小组 荣获全国工程建设优秀 QC 小组一等奖

集团公司领导的关心下,全体施工技术人员积极融合发挥集团技术力量优势,依托西南交大等院校专家现场指导,把技术创新和质量控制作为提高工程质量的重点来抓,严格焊工进场考试制度、挂牌上岗制度、焊接旁站制度,以此保证整个桥钢结构焊接质量。针对施工中的重难点施工环节,中铁二十三局三公司加大科技经费投入,广泛开展质量控制活动,为项目创造直接经济效益 120 余万元。其中开展的

《提高钢结构电弧焊铝层一次性施工合格率》获得了铁道部优秀质量管理小组称号。在 2011 年度中国建筑施工企业管理协会和中国质量奖审定委员会联合举办的 QC 成果发布会上,《提高高空焊缝防腐一次性合格率》从众多 QC 成果中脱颖而出,以小组前七名跻身全国工程建设优秀 QC 小组一等奖,获得“全国优秀质量管理小组”称号。

(特约记者 李明春)



面是否做到了“四懂”、“三按”和“三自一控”,是否坚持开展每日“三查”工作,是否做到现场操作无“三违”行为,同时还检查班前会记录、工会管理小组记录是否齐全完整,作业现场环境是否整洁、有序。在检查中,检查组及时将检查情况当场反馈给受检单位,对好的经验、方法加以推广,对存在的不足及时纠正。

## 以激励机制为平台 班组建设效果明显

为了做好班组建设工作,江麓机电不断完善“五好一准确”优秀班组创建活动实施方案,建立了一套完整的考核体系,检查工作从生产型班组延伸到后勤辅助班组,将标准细化到班组、考核监督到班组、指标落实到班组,使创建活动情况纳入到班组长及所在单位负责人的绩效考核内容,从而提高了各级领导干部抓好班组建设的工作责任心。

班组考核分为三个等级,即:星级班组、合格班组及不合格班组。每月

底,江麓机电工会根据各检查组的检查情况,对班组检查结果进行公布,检查结果作为各单位主管领导、分管领导及班组长业绩考核的重要依据。江麓机电将班组建设的好坏与主管领导、分管领导、班组长及员工的年终奖挂钩,同时,江麓机电将在获星级以上班组中评出最佳班组,参加中国兵器工业集团公司“五好一准确”优秀班组和标杆班组的评选,进一步推动班组建设稳步提高。在今年上半年的考核中,合格班组达到 85%,星级班组达到 12%,极大激发了班组成员创先争优的热情,进一步拓宽了班组管理的新思路。由于考核到位,激励到位,各班组之间形成了你追我赶、勇当先进的良好氛围。在班组建设推进的几年中,江麓机电先后有三分厂 302 车间浸漆班被中华全国总工会授予“模范职工小家”称号、军品公司试车班获得全国总工会授予的“全国社会主义劳动竞赛先进班组”称号、质量保证部量具鉴定班工会小组被授予“湖南省国防科技工业系统模范职工小家”称号。

(钟工)

## 白庄矿 加强营销管理出实招

山东能源肥城集团白庄煤矿坚持“大营销格局”理念,实施“品牌营销”和“服务营销”战略,制定多项具体措施,树立市场意识,强化煤质全过程监督管理,完善科学合理的检验程序,使煤炭质量稳步提升。

该矿创新管理模式,提高竞争意识和服务意识,强化关系营销服务意识,保证和增加直销户的数量,稳定老用户,发展新用户。加大混中快、粒煤销售渠道的拓展力度,增加块煤的销售比例,实施分运、分储、分装,尽可能满足不同客户需求。

引导干部职工树立质量意识,健全完善了煤炭质量监督网络,建立了煤质管理奖惩制度,将煤质指标分解量化到各单位、班组和个人,严格奖惩,调动了广大干部职工的积极性。在生产过程中,加强井下采掘头面、翻灌笼等关键环节检查监督的同时,根据井下生产条件的变化,及时发挥洗选排矸的重要职能,调整排矸量,降低中煤灰分,以确保煤质整体平稳和整体效益的提高。

积极协调配合,合理采掘工艺。加强采制化的基础管理工作。从细节抓起,严格按国家标准采样、制样与化验。同时采制化人员认真、真实、全过程地采样、制样,增加装车采样点和采样密度。装车前认真打扫车内杂物,制样前保证破碎机清洁,防止煤质污染。认真做好煤质信息的反馈工作,天天采样、天天化验,化验结果及时反馈矿主要领导、生产部门和销售部门,确保为生产和营销决策提供有效依据,维护好“白庄煤”的市场信誉和整体效益。(张义省 何翠芳)

## 东风零部件民主管理出新招:员工代表列席运营分析会

6 月 22 日,来自基层一线的 10 名员工代表兴致勃勃地出席了东风汽车零部件(集团)有限公司运营分析会。大会对首次参加会议的员工代表报以热烈的掌声。这标志着该公司民主管理工作翻开了新的一页。

为使员工及时掌握公司形势和生产经营情况,更多地了解公司决策过程、参与重大事项的监督管理,加深对公司经营决策的理解,从而自觉贯彻公司经营方针,为实现公司的经营目标充分发挥积极性和创造力,东风汽车零部件(集团)有限公司特制定《员工代表列席运营分析会类会议实施办法》。

为保证列席会议员工代表权责统一,规定员工代表在列席时必须恪守的两个原则。一是尊重公司依法决策的工作原则。员工代表在列席公司运营分析类会议过程中不能代行员工代表大会职权。二是员工代表有知情权、话语权的原则。员工代表对所列席的会议有权通过指定的途径提出自己的意见和建议,公司对员工代表提出的意见和建议必须给予答复,做到件件有回音、事事有落实。

列席员工代表如果对会议内容有不同的意见或建议,可以在会后三天内以书面形式向集团公司工会表达意见。工会对员工代表的意见或建议进行整理归类,委托相关部门办理或提出解决办法,同时在二周之内将处理结果以书面或电话通知等方式向列席的员工代表反馈。

首次列席运营分析会的员工代表认为,员工代表列席运营分析会制度是落实党的“依靠”方针,丰富务公开形式及拓宽民主管理、民主监督渠道的有益尝试。他们纷纷表示,今后将更加努力工作,充分发挥员工代表的作用,积极献计献策,为集团公司的持续健康发展作出应有的贡献。(解本星)



## 江麓机电: 创新管理机制 提升班组管理水平

**协办单位:**

**海南亚洲制药有限公司**

**董事长 总经理: 楼金**

**地址:** 海口市国际商业大厦12层

**电话:** 0898-66775933

**传真:** 0898-66700763

班组是企业从事生产经营活动和管理工作的最基本的组织单元,是提升企业管理水平,构建和谐企业的落脚点,是企业的基础,也是企业管理的一面“镜子”。为此,江麓机电在围绕生产经营中心工作的同时,以兵总推进“五好一准确”的要求为基础,结合开展精益生产和精细化管理,不断创新管理机制,提升班组管理水平。

## 以创建活动为契机 提升班组管理水平

近年来,中国兵器工业集团江麓机电科技有限公司以提升员工素质为抓手,结合江麓机电各项工作,深入开展了“五好一准确”优秀班组创建活动、“工人先锋号”创建活动和“创建学习型班组、争做知识型职工”等活动,

进一步引深班组建设工作,有力地促进了江麓机电经济效益的提高。

为了使“五好一准确”优秀班组创建活动更加紧贴生产实际,符合江麓机电发展需要,江麓机电成立了以总经理、党委书记为组长,以工会主席为副组长,相关部门领导为成员的创建活动领导小组,公司工会、生产安全部、质量保证部、人力资源部等相关部门人员组成了 12 个检查组(4 个大组、8 个小组),对 160 多个生产班组和 300 多个后勤保障、科研班组进行每月不少于 3 次的不定期检查,同时,在每个单位确定一名职工代表参与交叉检查,加强监督,取长补短。

检查组在提前通知的前提下,主要采取看现场、提问题、查记录等方法对每个班组的创建工作进行检查,检查中,特别考察员工在安全、质量方