

努力打造高绩效工作团队

团队是企业工作中最常用的组织形式之一。其实，要真正打造一个高绩效的团队，是有许多内在的规定和要求的。

管理学中讲的团队，并不简单指一个为完成特定任务而组成的工作小组，主要是指一种团结合作的文化和精神。这种文化和精神原本产于东方；西方国家学了之后，结合现代企业建设的实际情况进行改装，为其注入了全新的现代管理理念；当我们再次将其引回中国时，为改进我们的企业管理开辟了新的空间。

在团队建设的研究中，英国人贝尔宾（Belbin, R.M.）的团队角色理论很有代表性。贝尔宾认为，一个组织要想获得成功，每个人都必须扮演好两种角色：一种是职能角色，如组长、副组长、成员等。在扮演这种角色时，主要是靠职责的要求和规定；另一种是团队角色，即发挥自己性格、爱好、形象等方面的特征，为团队的建设增添活力。

经过十多年的研究和观察，贝尔宾认为，一个优秀的团队，其成员必须包括8个方面的团队角色：

➤ 第一种是实干家、老黄牛。这种角色的典型特征是条理性、计划性很强，做事有板有眼，重实际、守规则，工作务实，讲究条理和效率，有较强的组织能力；对上级比较顺从；有较强的责任感和自我约束力；人们感到非常可靠；注重实际。缺点是思想可能比较保守，

办事缺乏灵活性，不善应变，对没有把握的主意不感兴趣。

➤ 第二种是协调员。这种角色往往自制力比较强，遇事沉着、自信，能够不带任何偏见地兼容各种有价值的意见，即使在外界诱惑很大或艰难困苦的情况下，也有很强的目标意识，因而，在组织中影响力较强，往往是最后拿意见的人。但是，由于经常处在“综合”的状态，本人的智力和创造水平可能不是最突出的。

➤ 第三种是推进者。这种角色的特征是性子很急，容易激动；精力充沛，有干劲；办事效率很高；经常不满足现状，随时准备着向低效率、自满自足挑战。毛病是容易挑起事端，爱冲动，对工作进程缺乏耐心。

➤ 第四种是智多星。这种角色的特征是性格热情奔放，本人知识渊博，才华横溢；善于思维创新，议论问题时理想色彩很浓，是团队中智慧的源泉。缺点是往往多自我欣赏，有时自恃清高，批评别人时不讲方式方法，容易招人反感。

➤ 第五种是信息员。典型特征是性格外向，待人热情，联系广泛；好奇心强；交际能力很强，信息灵通，喜欢变化。在大家经济条件都不太好的情况下，他的通讯费往往最高。缺点是由于经常盯着新消息、新事物，所以兴趣转移得很快，经常“见异思迁”。

➤ 第六种是监督员。这种特征是智商较高，

理智和判断力很强，处世谨慎；喜欢评判事物；在别人都比较兴奋时表现的比较清醒、冷静，是组织的守门员，能够避免集体决策误入歧途。缺点是爱泼冷水，鼓励和激发他人的能力缺乏。

➤ 第七种是凝聚者。典型特征是性情温和，善于倾听，能从细微处体察人情，适应周围环境及人的能力强，大家与之相处感到很轻松，都愿意与之聊天、共事；在组织出现裂痕时，能悄无声息地促进大家之间的合作。缺点是可能在紧急时刻优柔寡断。

➤ 第八种是完美主义者。典型特征是做人特别认真，举轻若重，凡事都有预案，追求尽善尽美；经常有紧迫感。缺点是易于担心小事，常拘泥于细节，不洒脱，焦虑感强。

贝尔宾认为，一个成功的团队，上述8种团队角色缺一不可。在对1000多个企业进行观察后，他甚至得出如下结论：我不能预测一个组织一定成功，但可以预测他一定失败。他所依据的就是这8种团队角色的理论。

一个团队必须拥有8种角色，并不是指团队必须有8个人。实际上，许多人身上往往兼具2-3种较明显的团队角色。但是，无论如何，一个人不可能同时兼具8种角色。因为这些角色的特征之间有的是相互矛盾的。如果认为自己确实全部具备，那可能是个精神分裂者。人无完人，每个人都是被上帝咬过一口的苹果，说的就是这个道理。

是不是一个人数较多的团队，就自然会全部拥有这8种角色特征呢？不一定，甚至大多数情况下难以实现。原因在于，人性的弱点是物以群分，人以类聚，队伍越“整齐”，团队角色就可能越清一色，其丰富性就越打折扣。

所以要打造一支卓越的团队，必须有清醒的团结合作意识，有识己之短、容人之短的雅量，有勇于开发差异、用人所长的胸襟，有相互补台、好戏连台的氛围。

曾经有许多团队，看起来别别扭扭、人员不整，结果大获全胜，比如唐僧和他的三个徒弟；也有的兵强马壮，曾风起云涌，最后一败涂地，比如西楚霸王。前车之鉴，应当三思。🔥

一个团队必须拥有8种角色，并不是指团队必须有8个人。实际上，许多人身上往往兼具2-3种较明显的团队角色

以技术强司为己任， 打造力天大成技术强队

王亚明
力天大成总工程师



我加盟力天大成装饰公司已一年有余，亲眼见证了公司技术管理人才从稀缺，到不断发展、增强；从管理体系的短缺，到目前的逐步完善；从管理制度的不完整，到目前的基本健全；看到了我司承揽、完成工程的规模，由少而多、由小而大，迅猛发展的景象！这些，充分体现了公司的凝聚力，也显示了公司的技术实力，更是公司全体工作人员的作用、水平和才能的最好体现！为此，我既感到欣慰，又表示感谢！

曾接触过行业里其他的几家一级资质的企业，权衡其公司发展的前景、管理环境的状态、自我价值能否体现的土壤等综合条件之后，能让我死心塌地留下来的、个人感觉比较理想的、也感觉投缘的还是力天大成装饰公司！

目前公司正在筹划未来五年的发展战略，其中规划的技术发展中心、设计中心，将作为公司的发展支柱，可见公司高层对技术资源的重视。正如董事长在公司的“五个现代化”中所规划的那样，随着公司的发展壮大，技术管理人员的待遇也将随之提高。

我相信，随着公司管理环境的不断健全、完善；加盟公司的技术管理人员与公司的情谊将不断加深；随着公司知

名度的不断增强，力天大成这棵梧桐树必将更茂盛、强大，会吸引更多的“凤凰”在这里落户生根！同时我将和公司的技术管理人员一道，在董事长的关怀下、朱总的领导下，竭力打造出一个崭新的力天大成技术“狼”队！

尤尤曾在广告词里说过，“二十一世纪什么最贵——人才”，这只说对了一部分，这是以前企业生存、发展的意识形态，而尤尤最时髦、最前卫的广告词是：“二十一世纪什么最贵——和谐”！

和谐是工作状态的始因；是精神迸发的蹦蹦床；是激情燃烧的分子量；是腓子发作前涂抹清凉的“十滴水”；是企业发展的基础！打造力天大成技术“狼”队，更需要一个良好的和谐氛围。因此，我希望我们所有技术管理人员，为建设和谐的力天大成装饰公司，献计献策，扩充相关专业知识面，收敛随心所欲个性圈，不但在专业技术上要过硬，更应胸怀坦荡，要有三心二意：（包容心、进取心、团结心；一意的工作，为公司、客户提供满意的技术支持），为了力天大成明天的“三强”（强劲、强固、强盛），创造和维护和谐的工作氛围，从我做起，扬长避短、扬清去浊，最终达到扬眉吐气。💪

力天人的“九亲自”

作为常人，一生中有许多事情是必须由自己亲自来完成的，比如：亲自吃饭，亲自结婚，亲自洗澡等。而力天人也会有许多工作内容必须由自己来完成，我们称之为“九亲自”。

在我入职转正后，我的主管曾经让我结合自己的岗位职责总结出“九亲自”，由于我的理解不到位，“九亲自”被我编纂成了简短的“岗位职责书”，几次被主管退回重写。几天后，在工作中发生的一件小事，让我真正理解、明白了“九亲自”的含义。

我做行政主管时，负责公司全部车辆的管理工作。雪后的一天，我安排司机对车辆卫生进行全面清洁。中午，收到领导的短信“车辆卫生不达标。”下午，我被领导请去谈话，“你说说车辆卫生的事？作为一名行政主管，连车辆都管理不好，你怎么想的？回去看看你的九亲自，你亲自检查了吗？九亲自不是让你随便写写就了事，它是一种责任，是管理干部亲自主抓的重点、难点、关键点，是综合管理水平的标尺。”

我回到工位，把贴在案头的“九亲自”反复读了几遍，

耳边时刻萦绕着领导的教导：“你亲自检查了吗？九亲自不是让你随便写写就了事，它是一种责任……”我忽然读懂了，明白了什么是“九亲自”。接下来，我提出了车辆卫生整改标准，并与司机沟通，亲自对每辆车进行仔细全面地检查，最后全部车辆卫生达标。通过这件工作中最普通的小事，我明白了“九亲自”的真正含义，并举一反三，将自己对“九亲自”的理解运用到其他工作中，同时，也要求部门员工拟写个人“九亲自”来检点自己的工作。

力天“九亲自”是针对每人工作中最重要、最关键环节、难点甚至特别包括关键细节、要命细节、进行亲自把控的一种管理方法，意义在于让所有员工明白：自己平素工作中，要把握住的关键到底是什么？自己在这项工作上的短板、软肋所在；明白“两利相较取其重，两害相较取其轻”的真正含义。它是具体的、微观的、不是做秀，不是概念的、不是大而无道的、宏观的；是有针对性的，是每个员工在工作中可操作、可触摸的；是所有员工的“立身之本”，是力天员工的行动纲领。💪

赵雅琴
力天大成总经理助理



→内蒙古自治区呼和浩特市大唐国际喜来登酒店精装修工程 [在施工程] ——电梯厅 [设计效果图]



《客户满意度调查表》 的收益率有多高？

[文] 阿雨

与力天合作过的客户对力天独创的《客户满意度调查表》并不陌生，它贯穿于力天承接的项目始终，也带给力天人别样的韵味和道不尽的收益。

2008年，一个效力公司多年的项目经理，因连续4周的《客户满意度调查表》不达标（未达到95%的满意率）而被公司就地免职并通报全员，公示发布后在员工中引起强烈的反响，各部门主管和项目经理更是“人人自危、胆战心惊”，一张A4纸大小的《客户满意度调查表》竟然有如此强大的威力？它到底是什么？又代表了什么？

在公司看来，《客户满意度调查表》上的满意、较满意、不满意项下的“√”和客户补充意见——不是单薄、苍白的文字形式，而是架起公司和客户沟通的桥梁：因它让偶患沟通慵懒症的服务者无处藏身，也使客户更好、更快地达成工作目标，更使公司及时了解客户所急、所愁、所需并快速解决，以行动践行“一切以客户的需求为导向”。

但在强调团队协作、和谐社会的今天，也许有人会质疑：《客户满意度调查表》是否体现了对公司员工的不信任？它的存在和执行是否会破坏团队协作、抑或消减了员工对公司的认同？它是否会使客户质疑

员工的能力和人品？它是带给客户安心、却使员工心生不满的一把双刃剑吗？

“实践是检验真理的唯一标准”，在力天以往承接的工程项目中，《客户满意度调查表》的功勋显著、战绩卓越：在湖北大厦项目中，面对春节民工荒的压力，就是《每日客户满意度调查表》强力推动了客户要求工期的实现和竣工后客户给予公司的最优惠接待礼遇；在首都机场3号航站楼，也是《每周客户意见调查表》为公司的维修项目赢得了客户和广大旅客的认可，并获得最佳合约商的殊荣，同时向各兄弟单位推广。类似的收益还有很多，这桩桩件件无不证明：《客户满意度调查表》是对员工“真金不怕火炼”的能力和业绩的考核的法宝，是公司的内部管理——防范员工因失误给客户造成不良反应的一道防火墙，是一种类似交通提示牌中“严禁疲劳驾驶”式的温馨提示和友善关爱，更是最小范围地消解员工服务客户时失误率的最佳武器和使客户不满率趋于、等于零的捷径。

由此，我们可以坦然、无畏地对质疑声说：《客户满意度调查表》是力天企业文化中“用敬爱之心对待客户，用100%真诚读懂客户，以如履薄冰的风格及独具热爱细节的性格使服务的技术含量与日俱增、与时俱进”的贯彻和执行，更是敦促每一个力天人奋发进取、追求“精品无绝版、服务无止境”的最好鞭策。

力天大成
2009年满意度高
的部分重点工程
项目



Chang An Rong fu
长安融府办公楼内装修工程



Beijing Capital
International Airport
Terminal 3
首都国际机场
T3-C航站楼维保项目



Hohhot EAST SHORE
内蒙古自治区
呼和浩特市东岸国际别墅
精装修工程



ICBC Development Center
Beijing R&D Department
中国工商银行软件
开发中心北京研发部
(内装修)工程
[在施工程]

你的成败他做主

[文] 赵玲

棵树的最终能长多高，由它的根有多深决定；一座楼最终能建多高，由它的基础有多牢固决定；一个人最终发展到多高的位置，这由他下面有多少支持他的人决定。从某种意义上说，下属决定上司。

所有的装饰公司，每天都在项目投标、中标中翻开新的一页，作为投标部，则每天都在重复着同样的工作——制作投标文件。

现在是凌晨5:00，距离开标仅有三个小时了，部门里的几个员工都在井然有序地工作着。只有小刘倚在工位的一角“偷懒”睡觉，因为按职责分工，他是最后一道流程，文件的盖章封装。看着眼前小刘贪婪的睡样，我心里不禁有些心疼，小伙子大学毕业进入公司，再过一周就要转正了，就要成为真正的“力天人”了。在过去不到三个月的时间里，小刘总是每天第一个来公司，最后一个离开，帮

助大家清洁卫生，整理文件，积极主动地工作。部门里的员工，对这个懂事、帅气的小伙子倍加喜爱。

可就在几天前，由于他的工作失误，导致公司一个项目因为“文件装订”的原因，被评审委员会审定为“废标”。虽说项目造价不过百万元，但对于投标工作来说，是绝对的大忌。部门总结会上，小伙子觉得给公司带来了损失，无法面对失败，提出了辞职申请。我对他的申请持反对意见。

会后，我找小刘谈话，鼓励他，勇于面对失败，不能当逃兵，一定要在今后的工作中仔细、认真，把工作做好，用自己的业绩来回报公司。这也是公司独特的企业文化：员工的工作失误，主要是领导的管理问题。公司愿意为积极向上的年轻人在工作中所犯的过错

每位员工在工作中都会有大大小小的失误，也会随时检点各自的不足，进而不断提高自己

埋单，同时不会有任何处罚，责任全部由部门主管来承担。两天后，小伙子又以更加饱满的热情投入到工作中。

天色蒙蒙亮了，所有的文件即将完成，小刘在全神贯注地对着招标文件的要求盖章。突然看着他在急速地翻阅招标文件，两

次，三次。“头儿，您过来看看，技术暗标的封面有问题。”我匆匆走向工作台，拿起招标文件认真地，一字一句地读起来。真有问题，此次招标文件对技术暗标封面的要求与以往不同，然而，我却仍然用以前的做法，将技术暗标的封面制作成了白皮（行业用语）。这是完全符合废标条件的。此

时，离开标时间只有两小时了，大家分工，重新制作封面，重新装订、封标……等所有工作完成后，离开标时间仅有50分钟。大家赶到了开标现场，进入开标室时，离开标时间仅有5分钟。

开标结束，我公司的排名第一，走出开标室，我们几人同时把小刘抱住，不约而同地说：“刘，谢谢，谢谢。要是没有你的认真，我们今天赢不了。”小刘深情地看着我，眼里闪烁着泪花，说：“应该谢谢您，谢谢公司，要是没有您的鼓励，我早当逃兵了。”我握着他的手说：“不要谢我，最应该感谢的是我的主管，因为一年前的我，也和你一样，是他在我面对错误想要逃掉时，给了我自信和勇气。”

这个项目最终由我们公司中标了，公司给予我们部门全员加薪的奖励，我也因此被评为季度优秀部门经理。

其实，我部门的每位员工在工作中都会有大大小小的失误，也会随时检点各自的不足，进而不断提高自己。作为上司，绝对不能忽视任何一个下属的存在，有时，一线员工在特定时刻，就有可能关键性地影响你的事业发展。让下属成为你前进途中的桥梁还是阻碍，全在你的一念之间。还是那位皇帝说得好：水可载舟。他老人家没有白当皇帝。我，也不想白当一个主管。💡



→ 水可载舟

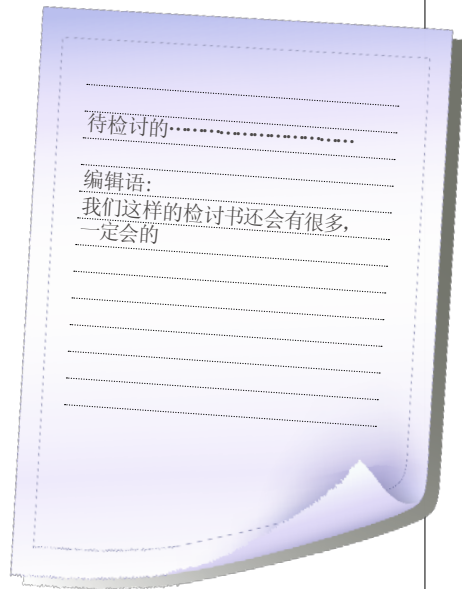
一线员工在特定时刻，就有可能关键性地影响你的事业发展。让下属成为你前进途中的桥梁还是阻碍，全在你的一念之间



检讨书

——读员工节日贺词有感

- 👉 一介农民之子，及今，年已知天命，诸多的无能及缺点，岂反省检讨可以校之？却何德何能受人这多礼遇，叫我何以载得动这如许的美誉呢。
- 👉 教师节。教师。我。令人汗颜的遭遇，尽管同事们一片善良的愿望和错爱，留给我的只有鞭策！
- 👉 盛名之下其实难符。我一直小心地守卫着自己不事张扬的行事原则，如履薄冰地害怕多人恭维的角色甚至众人追捧的对象“灾难”般地降临到我头上。做一个行动派是我的工作格言。可是我该如何面对这许多的鼓励呢。真叫我掩卷唏嘘，惭愧不已。
- 👉 周燕杰不知我苦，王文华更不知我此番亦为累。可是我还是感谢她们，感同身受的用心，一番促我奋进的美意与盛情。
- 👉 真的，批评武器应用随意，表扬美食吝惜不慷慨送人，常常使同仁信心衰减，压力增大，士气不振，此乃我也；较之此番同仁的表扬，虽入知天命年纪，却自惭形秽。
- 👉 论组织才华我不及周燕杰，更难攀朱丹、亚明和尹年都；
论接受毁誉之能耐我不及赵雅琴，更不比张程荣辱不惊；
论关心他人及站对位置我不及王亚明，更不及众多助手；
论敢说敢当直率勇敢我不及申蕾，更难如张程大义敢为；
论接受挑战我甚至不及林萍，也熬不过纪法利；
论经受考验我真不如张静，更难自比雅琴兄；
论未来岁月的潜质释放我是最差的，大伙儿、同事们才是老师。
- 👉 向各位同仁们问声教师节快乐！你们才是我永远的老师。
- 👉 早想好了：未来的新办公址里，拟设一个本人的反省室两平米足矣，这些贺词存于此，反省日定于每月10日自省不足为大，检讨自己不足为王，用大家的鼓励增加严于律已奋发前行的又一强劲动力和勇气。
- 👉 与各位共勉，力天大成精神永不灭。💪



观此文，寥寥数语，但字里行间却处处闪烁着力天领航人的真诚和自省，一切从实际出发、做诚实、朴素、简单、率真的力天人由此可见一斑；这段未经任何修饰和删改的文稿，源自09年教师节时，员工们向一位领路人致以纷至沓来的书面节日问候，对此，他的一封“鸣谢”信，它扑面而来的“原汁原味、真实鲜活、青春动感”的气息——正是力天内刊永远奉行和追求的气质。本刊编辑部征得作者本人同意后刊发此文，以飨各位同仁和读者。



ENJOY LITERAL DUCHY DECORATION

[力天作品·赏]

■ 内蒙古大厦精装修工程——总统套房客厅 [实景拍摄图]
→ 项目竣工时间: 2009年12月

了解更多资讯, 请浏览力天大成网站: www.bjltdc.com