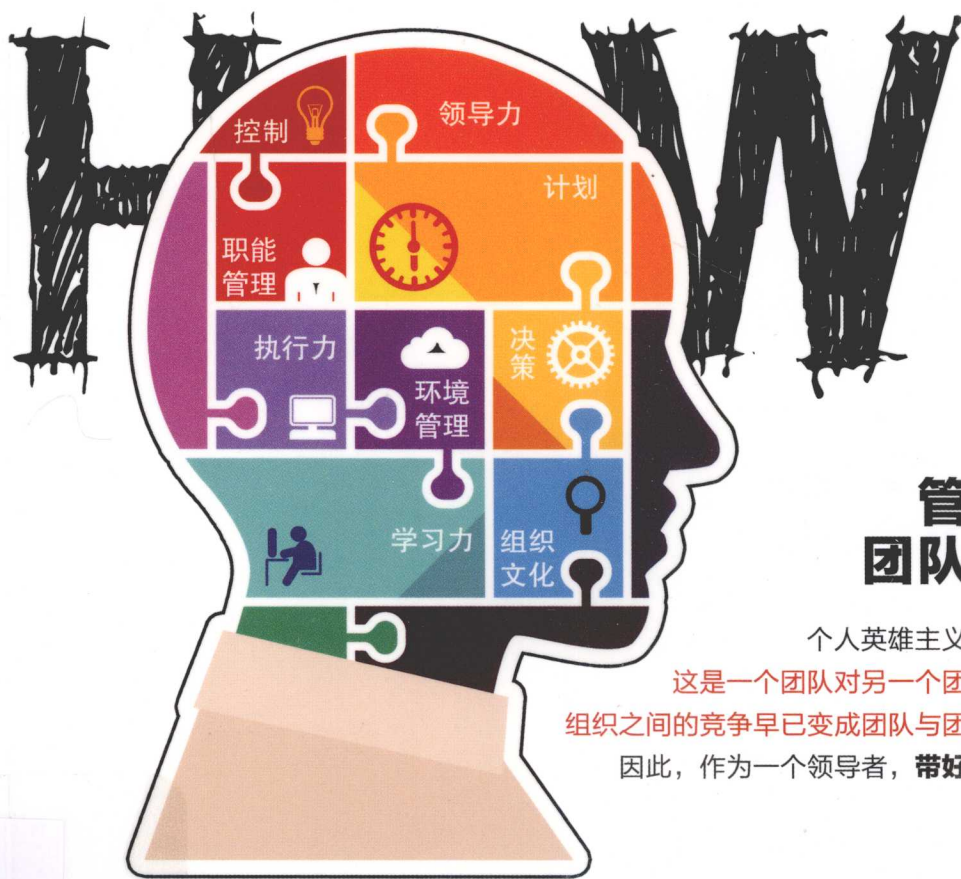


团队组建了， 看你**怎么带员工**

张国庆 ◎ 编著



管理就是 团队的游戏

个人英雄主义时代早已结束，
这是一个团队对另一个团队战斗的时代，
组织之间的竞争早已变成团队与团队之间的竞争。
因此，作为一个领导者，**带好团队才是王道。**

帝企鹅管理实务丛书

团队组建了， 看你怎么带员工

张国庆 ◎ 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

团队组建了,看你怎么带员工 / 张国庆编著. — 北京:人民邮电出版社, 2015.1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-36823-2

I. ①团… II. ①张… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第206367号

内 容 提 要

团队带得好不好,关键在领导。组建一个团队也许不难,带好一个团队却没那么容易。团队中的每个人都有不同的性格、观点、态度、文化背景,以及不同的工作习惯、奋斗目标、志向和梦想,如何让这些不同的个体心往一处想,劲往一处使,没有一套系统的方法是根本无法办到的。本书从组建和管理团队的具体方法入手,全面融会了西方管理理论和中国管理智慧,从14个方面系统地阐述了带好团队的关键因素和具体方法,立体化、全方位地对团队管理中经常遇到的问题进行了深入浅出的分析,并给出了行之有效的解决之道,是各级领导者不可多得的智慧宝典。

◆ 编 著 张国庆

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.5

2015年1月第1版

字数: 200千字

2015年1月北京第1次印刷

定价: 38.00元

读者服务热线: (010)81055292 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

随着信息时代的到来，专业分工越来越细，各种竞争日趋激烈，任何一个组织都难以靠一两个英雄式的人物获得生存和发展。复杂的情况和环境要求组织成员之间必须相互依赖、通力合作，用团队的力量来解决错综复杂的问题，只有这样才能让自己的组织在激烈的竞争中始终立于不败之地。

在今天，个人英雄时代已经结束，这是一个团队对另一个团队战斗的时代，组织之间的竞争已变成团队与团队之间的竞争。因此，作为一个领导者，带好团队才是王道。只有与时俱进，带出一个优秀的团队，领导者才能使自己的事业更上一层楼。

管理大师威廉·戴尔在《建立团队》一书中一针见血地指出：近年来，经理人在组织内的角色已经发生重大的改变，他解释说：“过去被视为传奇英雄，并能一手改写组织或部门命运的强硬经理人，在现今日趋复杂的组织下，已被另一种新型经理人取代。这种经理人能将不同背景下的人，组织成一个有效率的工作团队。”

团队带得好不好，关键在领导。组建一个团队也许不难，带好一个团队却没那么容易。团队中的每个人都有不同的性格、观点、态度、文化背景，以及不同的工作习惯、奋斗目标、志向和梦想，如何让这些不同的个体心往一处想，劲往一处使，没有一套系统的方法是根本无法办到的。

所幸，优秀的领导者是后天造就的，正如高效的团队不是天生的一样。

为了使广大领导者更快、更好地提高自己的领导技能，从而带出一支具有超强战斗力的团队，本书从组建和管理团队的具体方法入手，全面融会了西方管理理论和中国管理智慧，从 14 个方面系统地阐述了带好团队的关键因素和具体方法，立体化、全方位地对团队管理中经常遇到的问题进行了深入浅出的分析，并给出了行之有效的解决之道，是各级领导者不可多得的智慧宝典。如果您仔细阅读本书，并结合自身的实际情况灵活运用其中所介绍的方法和技巧，您会发现，自己的领导力在不知不觉中提高了不少，团队的业绩也在不断攀升，带好队伍也变得没有那么难了。

目 录

一、用团队共赢天下

小成功靠个人，大成功靠团队

1. 企业的竞争就是团队的竞争	2
2. 要最好的团队而非最好的个人	3
3. 不是所有的团体都是团队	5
4. 团队的构成要素和基本类型	8
5. 高效团队必然具备的共同特征	10
6. 充分发挥团队精神的奇特作用	12

二、用搭配整合团队

从整体效能着眼编配团队成员

1. 挑选真正符合团队需要的人	16
2. 各司其职，各负其责，实现任务目标互补	17
3. 团队成员的角色类型要有互补性	19
4. 充分考虑知识、能力上的互补性	21
5. 成员性格互补的团队更和谐	23
6. 搭配出合理的人员年龄结构	25
7. 在团队中合理运用“异性效应”	27
8. 人员调配的“加法”与“减法”	29
9. 让团队的每个“棋子”都有妙用	31

三、用目标指引团队

上下同欲才能形成强大的合力

- | | |
|------------------------|----|
| 1. 为团队建立一座明亮的灯塔 | 34 |
| 2. 制定团队目标应遵循的原则 | 35 |
| 3. 制定团队目标的 7 个步骤 | 38 |
| 4. 对团队目标进行合理的分解 | 39 |
| 5. 兼顾团队的短期目标与长远目标 | 41 |
| 6. 实施团队目标要注意的事项 | 43 |
| 7. 及时、合理地调整团队的目标 | 45 |
| 8. 请团队成员参与目标的制定 | 46 |
| 9. 把团队成员的个人意愿和利益融入团队目标 | 49 |

四、用培训提升团队

没有好的培训就没有好的团队

- | | |
|------------------------|----|
| 1. 不要把培训当成一种负担 | 52 |
| 2. 要敢于培养自己的下属 | 53 |
| 3. 如何做好新员工入职培训 | 55 |
| 4. 充分准备才能使培训更有效 | 57 |
| 5. 采取灵活多样的培训方法 | 60 |
| 6. 合理采用“体验式”团队训练 | 62 |
| 7. 制定培训方案时要注意团队中的短板和长板 | 66 |
| 8. 把团队变成一个学习型组织 | 68 |

五、用制度规范团队

路口有红绿灯，交通才会秩序井然

- | | |
|-----------------|----|
| 1. 制度竞争力决定团队竞争力 | 72 |
|-----------------|----|

2. 现代团队要减少人治，加强“法治”	73
3. 纪律是实现一切雄图的阶梯	76
4. 建章立制需要遵循的七个原则	77
5. 影响制度有效性的六个要素	80
6. 有制度不执行比没有制度更有害	82
7. 最重要的是领导者带头执行	84

六、用“宽仁”感动团队

让法外的恩典温暖冰冷的制度

1. 制定和执行制度必须以人为本	88
2. 尽量做到“制度无情人有情”	89
3. 使刚性的管理具有一定的弹性	91
4. 怀着感恩之心体谅你的下属	93
5. 带好团队需要有宽广的胸怀	95
6. 给下属一个再来一次的机会	97
7. 施恩是回报率最高的长线投资	99
8. 以提携的方式进行感情投资	101
9. 在团队中营造家庭般的温暖	103

七、用实力征服团队

有过硬的真本领才能让人信服

1. 一定要拥有高超的决策能力	106
2. 手里要有一件“看家利器”	108
3. 做训练大师，而不是普通技工	110
4. 注重知识积累、不断丰富自己	112
5. 激发和保持旺盛的求知热情	114
6. 制定科学的学习目标和计划	115

7. 方法得当才能有好的学习效果	117
8. 读书不能捡到筐里就是菜	120

八、用人格感召团队

成为大家眼中品德高尚的君子

1. 人格魅力是真正的领导力	124
2. 才智与谦逊相结合更令人敬重	125
3. 平易近人者，人皆近之	127
4. 成事在公平，失事在偏私	128
5. 打出“言出必行”的诚信牌	130
6. 认错是“力量之举”而非“软弱之兆”	132
7. 善于修身自省才能更好地安人	134

九、用行动带动团队

以实际行动推进执行力的提升

1. “喊破嗓子不如甩开膀子”	138
2. 必须对团队的执行有足够的关注	140
3. 既要自己干，又要给下属压担子	141
4. 用命令推动执行的六个原则	143
5. 执行力都是被“抓”出来的	146
6. 没有监督检查就没有执行力	147
7. 考核不力，必然导致执行不力	149
8. 奖惩结合，促使团队有效执行	152

十、用授权盘活团队

全靠车头带，火车无法跑很快

1. 别把希望都寄托在车头上	156
----------------	-----

2. 不要事事亲为，包办一切	157
3. 授权是获得团队成员认同的秘籍	159
4. 授权要周密考虑、精心准备	160
5. 把握原则，使授权达到理想的效果	163
6. 注意选择合适的授权方法	166
7. 把有效授权与合理监控相结合	168

十一、用激励引爆团队

找到启动员工工作热情的按钮

1. 员工积极性是团队的高效之源	172
2. 最重要的是带着一批人获利	174
3. 信任是启动员工积极性的引擎	176
4. 成为一个为员工喝彩的领导者	178
5. 艺术化地批评也是一种激励	181
6. 引入竞争，全面提高团队活力	184
7. 掌握原则，提高激励的效果	186
8. 避免陷入常见的激励误区	188
9. 从任务式激励向战略性激励转变	191

十二、用沟通理顺团队

沟通带来理解，理解带来合作

1. 有良好的沟通，才能成事	194
2. 为沟通提供一个完善的机制	195
3. 用持续不断的沟通改善团队绩效	197
4. 最有效的沟通是一对一式的谈话	200
5. 用“六帽”模式实现深层次沟通	203
6. 说得越多，了解得就越少	207

7. 不同的声音更需要用心倾听	209
8. 认真对待和解决员工的抱怨	211

十三、用协调凝聚团队

下大力气搞好团队的内部关系

1. 别让内耗影响团队的战斗力	216
2. 有效处理下属之间矛盾的九种方法	218
3. 把协调的重点放在事前控制上	221
4. 在团队中培育相互信任的氛围	223
5. 学会与不同类型的下属和平相处	225
6. 处理好同级之间的横向关系	228
7. 对别人的不满不要轻易示人	231

十四、用文化熏陶团队

优秀的团队来自优秀的团队文化

1. 团队文化是支撑团队的灵魂	234
2. 用优质的文化提升团队的凝聚力	236
3. 团队文化建设要遵循的流程	238
4. 让团队核心价值观真正落地	241
5. 道德建设是文化建设的重要内容	243
6. 道德理念付诸实践才能真正起作用	246
7. 构建和谐文化，打造高效团队	249



一、用团队共赢天下 小成功靠个人，大成功靠团队

在竞争日益激烈的今天，单枪匹马打天下的神话已不复存在，孤胆英雄越来越难以成功，各行各业都在讲团队合作，尤其在企业界，团队已成为各企业竞争力的核心。任何一个企业，要想生存、发展，只有依靠团队的力量，才能兴旺发达、基业长青。

1.企业的竞争就是团队的竞争

所谓商场如战场，在激烈的竞争中，如果企业内的员工各自为政，甚至内耗丛生，企业就很难生存和发展。团队成员唯有精诚团结，并共同打造出优秀的团队，才能使企业具有持久的竞争优势和发展潜力。

如今，团队合作已经成为一个人乃至一个企业立足当今信息时代的核心竞争力。在企业管理领域流传着这样一句话：现代企业的竞争已不是产品的竞争而是团队的竞争。这种说法在一定程度上反映了现代市场竞争的特点，说明了团队的竞争力在企业竞争中所占的分量及重要性。

那么，什么是团队？

所谓团队，是指一群互助互利、团结一致为统一目标而坚毅奋斗的一群人。它是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作、解决问题，以达到共同的目标。

团队具有独特的作用，这正是它之所以受到人们广泛重视的原因所在。

第一，采用团队形式使领导者有时间进行战略性的思考，尤其是自我管理团队形式，使领导者得以脱身去做更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时，领导者往往要花大量的时间监督下属和解决下属出现的问题，成了“救火队长”而不是有效的领导者，因此很少有时间进行战略思考。而运用工作团队，则能让领导者把主要精力集中在诸如中长期发展计划等重大的问题上来。

第二，加快决策速度。通常情况下，团队成员比领导层更了解与具体工作有关的问题，而且解决这些问题对团队成员来说更具切身利益，因此以团队方式做出各种决策的速度，要比将工作分派给个人的方式高效得多。把一些决策权直接下放给团队，可以使组织做出决策的速度加快，而且，这种决策的正确性更高，更容易得到顺利执行。

第三，提高工作绩效。很多研究和实践表明，团队的工作绩效要明显高

于单个个体的工作绩效。一些公司，如联邦捷运公司、克莱斯勒汽车公司、美国钢铁公司等都已发现，相比传统的以个体为中心的工作模式，团队工作方式可以减少浪费、减轻官僚主义作风，同时使员工的工作积极性得到提高并提高产量。

第四，创造团结精神。团队精神要求团队成员之间相互帮助和支持，以团队的方式展开工作，这样能够促进成员之间的合作并提高员工的士气。我们还可以看到，团队精神在鼓励成员工作卓越的同时，还创造了一种增加工作满意度的氛围。

第五，更有创新力。由不同背景、不同经历的人所组成的团队将会产生更多具有创新意义的设想，而且做出的决策在效率、准确性上要远胜于仅仅由个人做出的决策。可以说，团队具有这样的潜能：能把各种技能、经验和专业知识有机地结合起来，保持企业的活力和创新，在竞争中求得生存和发展。

建设一支有凝聚力的卓越团队，已是现代企业生存和发展的一个基本条件。纵观如今的国际舞台，战场上的硝烟渐渐散去，而商场上的火药味却越来越浓。一个企业仅靠个人的能力显然难以生存，唯有依靠团队的智慧和力量，才能使其获得长远的竞争优势和发展潜力。

一个优秀的企业必然拥有一支优秀的团队，优秀的团队是一个企业整体竞争力的“灵魂”，是企业克敌制胜的法宝。我们要正确地认识和把握团队的力量，从而全面提高企业整体的竞争力。

2.要最好的团队而非最好的个人

在非洲大草原上，如果看见羚羊在奔跑，那一定是狮子来了；如果见到狮子在躲避，那就是群象发怒了；如果见到狮子和大象同时在逃亡，那一定是来了蚂蚁军团。

蚂蚁军团之所以强大，是因为团队的力量！狮子、大象尽管强壮，但

！团队组建了，看你怎么带员工！

仅仅是个体的强壮！

弱肉强食的动物世界的竞争法则告诉我们：个体弱小没有关系，只要能团结起来，就能战无不胜、所向披靡。个体的强大也没什么了不起，因为再强大的个体，如果不懂得团结，那么它在善于团队作战的对手面前也会变得不堪一击。

比尔·盖茨曾说过：在社会上做事情，如果只是单枪匹马地战斗，不靠团队的力量，是不可能获得真正的成功的。

如果一个人在工作中只看到自己的利益，忽视团队的利益，没有团队精神，是无法在现代企业里立足的。如果某个人仗着自己比其他人优秀而傲慢地拒绝与同事合作，或者找各种借口，没有积极的合作意识，总是自己一个人在孤军作战，那是十分可怕的事情。一支足球队，如果只有个人精神，便永远没有胜利的可能。

有一个刚毕业的女生参加麦肯锡公司的招聘。她的履历和表现都很突出，一路过关斩将，冲到最后一关。最后一关的题目是小组面试，这个女生伶牙俐齿、抢着发言。在她咄咄逼人的气势下，这个小组的其他成员几乎连说话的机会都没有。她认为自己在面试时表现很抢眼，被录取是板上钉钉的事。然而，她落选了。麦肯锡公司的人力资源经理认为，这个女生尽管拥有很强的个人能力，但是很明显，她缺乏职业化的团队合作意识，招这样的人进来对公司的长远发展无益。

麦肯锡以这个理由淘汰应聘者是一件很平常的事。了解麦肯锡的人，对此不会感到丝毫奇怪。

麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司，自1926年成立以来，采取“公司一体”的合作伙伴关系制度，在全球52个国家有94个分公司，大多数客户是各国优秀的大型公司。这些公司分布于汽车、银行、能源、保健、保险、制造、公共事业、零售、电信和交通等各行各业。世界排名前100家公司的70%左右是麦肯锡的客户。

著名经济学家张维迎在分析企业的核心竞争力时认为，企业最重要的竞争力是看这个企业在多大程度上积累了互补性知识。张维迎还认为，麦肯锡的某一个咨询顾问可能不是最优秀的，但这个团队组合起来就是世界

最强的。

在麦肯锡，你绝不会独自上路——或者说，至少你不会独自工作。公司的每一件事情都是以团队的方式来进行的，从一线的客户项目工作一直到公司的决策制定都是如此。公司的小客户有一个小团队为其服务；最大的客户则也许要有好几个小团队组成的大团队同一时间在现场一起工作。这些团队一起组成了“超级团队”。

麦肯锡是一家咨询公司，是告诉别人如何做才能成功的公司。因此，其本身的组织结构和工作理念就非常能够说明问题。

美国管理大师罗伯特·凯利曾经说过：“企业的成功靠团队，而不是靠个人。”一个一流的企业，必然是一个重视团队合作的企业，而一个不重视团队合作、喜欢单打独斗的企业，注定无法成为一流的企业。

现代社会并不缺少有能力的人，但每个企业真正需要的是既有能力又富有团队精神的人！一个没有团队精神的组织，将是一盘散沙；一个没有团队精神的民族，将会难以强大。

俗话说，单人不成阵，独木不成林。没有完美的个人，只有完美的团队。因为个人的力量总是有限的，团队则是力量的泉眼，源源不断地溢出能量，当工作远远超出个人能力和精力的承受范围时，只有依靠团队的力量才能最终达到目标。单独的个体不能汇聚所有的优点与资源，只有借力于人与人之间的合作，才能更好地发展事业，创造更多的财富。

3.不是所有的团体都是团队

如今在大部分公司，几乎每个小组都被称为团队，经理或主管们通常把他们部门的员工也称为“团队”。实际上，很多人，包括一些公司领导层都混淆了团体与团队的概念。

团队与群体有相似之处，但他们之间有着本质的区别。

学过英文的人大概都知道，英文里有两个单词，一个叫“team(团队)”，一个叫“group(团体、群体)”，这两个词是很不一样的。

作为同是由个体组成的群体，团体所涵盖的范围更广，而团队则是建立在团体基础之上的子集。团队是为了一个共同的目标而组织起来的团体，在这个团体中，人与人之间是密切的分工与协作关系，优势互补，资源共享。团队有严密的组织结构，成员之间相互熟悉了解，有着共同的价值取向，便于沟通协调；有着很强的执行力；有着统一的对外形象。

而普通团体是由一群人临时组成的团体，各有各的目的，各有各的想法，许多人浩浩荡荡组成了一个庞大的团体，热闹非凡，人声鼎沸，但人与人各不相干，各怀心事。比如，龙舟队、驴友会、足球队、候机旅客，这四个类型，哪些是团体？哪些是团队？显然，龙舟队和足球队是团队；而驴友会是由随兴而来、乘兴而归的人组成的，它只是一个团体；候机室的旅客也只能是一个团体或群体。

关于团体和团队的具体区别，可汇总为以下 10 点。

(1) 目标方面。无论是团体还是团队，都可以有共同的目标。当个人目标与共同目标不尽一致时，团体成员会将个体目标放于共同目标之上，而团队成员则会将个体目标置于共同目标之下。

(2) 成员的身份认同方面。团队和团体的成员在参与、贡献、合作和支持方面具有不同的期望值。而导致这些不同的期望的最主要的原因之一，就是个体成员对自己身份的认同。在这方面的最大不同是个体主观意愿上的区别：团队中的个体成员具有强烈的组织归属感和使命感，而一般团体中的成员则仅仅将自己定位为一名普通的成员。

(3) 成员的技能组合方面。对于一般的团体而言，在其最初形成时所考虑的各方面的因素与组建团队所考虑的因素是不同的。通常，一般的团体中成员的技能组合是随机产生的，成员的技能可能是不同的，也可能是相同的，但是缺乏一定的互补性。而对于高效率的团队而言，在其组建时就已经充分考虑了成员间的互补性，而在其后的磨合与运营的过程中，成员的技能组合更是呈现多元化并且互为补充的状态。

(4) 协作方面。协作性是团体是否高效的重要指标之一。团体的协作性可能是中等程度的，有时成员还有些消极，有些对立；但在团队中是一