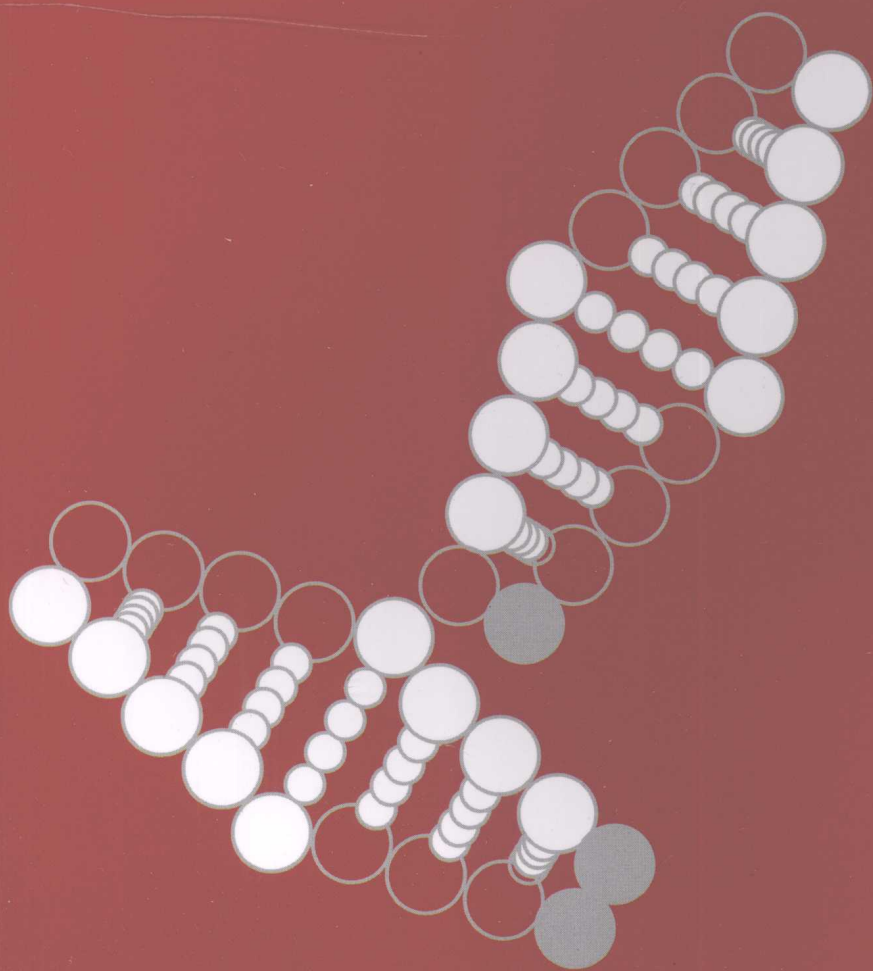




李慧 编著

# 个人与团队管理



大连海事大学出版社

# 个人与团队管理

李 慧 编著

大连海事大学出版社

©李慧 2008

图书在版编目(CIP)数据

个人与团队管理 / 李慧编著. —大连: 大连海事大学出版社, 2008. 9  
ISBN 978-7-5632-2227-8

I. 个… II. 李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 140166 号

大连海事大学出版社出版

地址:大连市凌海路1号 邮政编码:116026 电话:0411-84728394 传真:0411-84727996

<http://www.dmupress.com> E-mail: cbs@dmupress.com

大连力佳印务有限公司印装 大连海事大学出版社发行

2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

幅面尺寸:185 mm × 260 mm 印张:22.5

字数:555千 印数:1~1200册

责任编辑:黎为 封面设计:王艳

ISBN 978-7-5632-2227-8 定价:49.00元

# 序

“我们正在跨入的 21 世纪,是知识和知识经济的世纪,知识将最大程度地决定经济发展、民族进步、国家富强以及人类文化的提升。知识是推动发展的最重要的工具,改变命运的机会就掌握在我们自己的手中!”——李嘉诚。

随着我国融入世界经济一体化进程的加快和高科技的迅猛发展,带动了我国社会经济的变革。企业赖以生存的外部环境和企业的竞争方式也正在进行着深入持久地变革,企业的各种管理职能也应顺应潮流,不断改变自身,来增强企业在此环境下的核心竞争能力。在这种背景下,资产的定义已经改变了。人们最大的资产是什么?在农业经济时代是土地,在工业经济时代是资源,而在知识经济时代是知识。

21 世纪是高科技竞争的世纪,当今企业的竞争不只是产品、价格、技术的竞争,更是管理的竞争。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,先进的科学技术和先进的管理理念与方式是推动现代社会发展的“两个轮子”,缺一不可。在我国,管理科学成为了“兴国之道”,提高管理水平是社会主义市场经济体制中,企业改革与发展以及建立现代化企业制度的一项必然要求;学习、研究和运用管理科学理论、提升管理能力,成为人们的迫切需求。《个人与团队管理》一书正是为此而设计的。

本书的作者具有深厚的理论基础和丰富的教学经验,参加过各种教学机构组织的专业课程的授课工作。在教学活动中,善于收集和征求教学人员和学员的意见和建议,结合管理理论发展和实践的需求,不断地修正和完善课程的教学内容。可以说,本书是作者多年教学经验的积累与结晶。

本书依据个人与团队管理的客观规律,以管理理论为指导,以个人与团队实践活动为基础,以当前最新最实用的管理方法为主要内容,坚持理论与实际相结合、定性研究与定量分析相结合,全面、系统地阐述了个人与团队的各种要素及其运行的程序与内在联系,力求做到基础理论简明扼要,业务内容切实可行、结构层次系统连贯、操作方式具体先进。

书中体现了个人与团队管理领域的新知识、新技术、新思想和新方法,有利于扩展学习者的思维空间和自主学习能力,培养学习者的创新能力;在编写方法上打破了传统书籍过于注重“系统性”的倾向,精练了理论,突出了实用性技能,注重现实社会发展和就业的需求,有针对性地培养学习者的职业能力。在内容的编排上引用了大量的资料和案例,采用了国际上先进的互动式、情景式、案例式和训练式的方法,实现了理念先进性和操作实用性的完美结合。有助于广大从业者和准就业人群全面学习基础管理知识和技能、提高职业素质和就业能力,有助于提升企事业单位管理层的管理能力与管理素质,培养并发展高素质的职业管理团队。对于从事现代企业管理培训的人员和各行各业的管理者来说,这是一本难得的丰富个人与团队管理智慧的参考书。

教授、博士生导师:



(东北财经大学公共管理学院院长、MPA 教育中心主任)

# 前 言

作为一名管理人必须具备一种重要的素质,就是自我管理意识。这就是说你要对自己的各方面认真负责:如何学习、如何认识到你的行为举止、感觉、爱好所产生的影响,如何通过有效支配时间、缓解压力来达到自我管理,如何安排工作与家庭生活使两者均衡协调。同时,作为一名管理人,你所取得的许多工作业绩都源于同他人的合作,因此,发展并保持与团队成员良好的工作关系尤为重要。而为了使个人工作取得良好业绩,你需要与同事、高层管理人以及外部客户和供应商建立良好的关系。也就是说,你既要建立良好的个人关系,还要建立起良好的团队关系。成功的工作关系是建立在良好沟通及自信的基础之上的。这就意味着你要理解沟通如何发挥作用,要保持开放的心胸,要自尊自重同时又要尊重他人,并且要不断实践这些技巧。通过在工作单位(和家里)花时间去聆听别人的意见,你将逐步做到博采众家之长,从而最终实现“双赢”的结果。这种互惠互利将促进良好的工作关系,并随之提升团队工作绩效。一旦理解了沟通、自信以及相关技巧,你就能将其运用到各个类型的工作关系中。

《个人与团队管理》一书是为提高广大从业者与准从业者群体,特别是学生群体的基本管理素质与管理技能,增强就业能力,促进高等应用型人才的培养,积极引进和建设优秀教育资源。它采用了国际上先进的互动式、情景式、案例式和训练式的方法,真正实现了理念先进性和操作实用性的完美结合。为广大从业者和准就业人群提供了一个全面学习基础管理知识和技能、提高职业素质和就业能力的机会,使他们能够成为国家行业发展中所急需的具有通用管理能力的人才,有助于提升中国企事业单位管理层的管理能力与管理素质,培养并发展中国的高素质职业管理团队。

《个人与团队管理》一书目的在于,帮助个人掌握科学的管理方法和实际应用技能,提高自我管理和团队建设与管理等方面的能力。同时提供了大量的应用指导和学习行动训练,它有助于将管理的概念和知识应用于实践。学习的过程就是不断尝试的过程,在不断尝试中理解,在不断尝试中提升。通过学习和行动训练,你将在实际工作中熟练应用这些管理理论和概念。

《个人与团队管理》的训练活动多种多样、形式各一。有些以日常工作为基础,需要你将理论应用于实际工作中去;还有一些可能会要求你将管理概念应用到案例研究当中;另外一些活动则要求你对新概念加以思考,检查对新概念的理解是否正确,或者对这些新概念应用于具体环境时的可行性加以评估。这些活动还将为你提供在“安全环境”(培训模拟环境)中应用各种管理技术的宝贵机会。这将使你在将所学知识应用于工作中时充满信心。每个训练活动的开始,都明确列出目标,即你通过实践这一活动能达到什么样的目的。此外还提供活动的背景以及相关文章的链接,这些文章为你提供循序渐进的分阶段指导,并在文章适当的地方留有空白供你标注答案。做完练习后,还可以得到针对你的回答所做出的指导性反馈。这些指导有的较为具体,有的是综合要点的总结。反馈部分建议你与同事进行意见交流,与其他培训者一起探索和分享观点,它会使你从活动中受益匪浅。

《个人与团队管理》为了让培训者快速地把教材的结构和内容,特设置了以下几个方面的内容,指导读者阅读并辅助他们学习。

学习目标:列在每章的最前面,指明该章节中的知识和需要掌握的程度。

正文:按照学习目标展开的关于理论、方法、技巧等知识的详细讲述。

案例:给出与内容相关的背景材料,并引导学员进行讨论,然后解决案例中的实际问题,并给出指导和总结。

训练与练习:紧密地结合上下文的知识点,通过思考,然后操作,解决实际的问题,进一步理解并掌握书中的内容。

名人名言:引发读者的思考与共鸣,加深读者对教材内容的理解和记忆。

本章小结:对章节内容进行回顾,强调重点、难点和知识点。

思考与练习:学完章节后,验证自己对问题的理解程度,找出没有理解的知识要点,以便更好地掌握所学知识。

编者

2008年4月

# 目 录

## 上篇 个人管理

第一章 自我认识 .....	(3)
第一节 自我思考 .....	(3)
第二节 自我认知 .....	(10)
第三节 自我评估 .....	(26)
第二章 个人职业规划 .....	(35)
第一节 个人的目标 .....	(35)
第二节 个性理论 .....	(44)
第三节 气质理论 .....	(52)
第四节 性格理论 .....	(57)
第五节 职业的匹配 .....	(63)
第三章 自我发展的需要 .....	(66)
第一节 工作计划 .....	(66)
第二节 个人学习 .....	(77)
第三节 人际关系 .....	(86)
第四章 有效利用时间 .....	(97)
第一节 时间的基本内涵 .....	(97)
第二节 四种错误的的时间管理观念 .....	(101)
第三节 时间管理的内容 .....	(104)
第四节 时间管理技巧 .....	(106)
第五节 提高利用时间的效率 .....	(112)

## 下篇 团队管理

第五章 走入团队 .....	(121)
第一节 团队的理解 .....	(121)
第二节 团队的分类 .....	(126)
第三节 团队的构建 .....	(130)
第四节 团队管理原则 .....	(139)
第五节 团队外部关系 .....	(144)

<b>第六章 建立和谐的团队</b> .....	(152)
第一节 团队沟通 .....	(153)
第二节 团队沟通的技巧 .....	(163)
第三节 团队简报 .....	(169)
第四节 团队的冲突 .....	(172)
第五节 工作谈判 .....	(182)
<b>第七章 领导团队成功</b> .....	(202)
第一节 领导概述 .....	(202)
第二节 领导理论 .....	(207)
第三节 领导艺术 .....	(216)
第四节 授权及其控制 .....	(222)
<b>第八章 管理团队高效</b> .....	(235)
第一节 目标管理 .....	(235)
第二节 整体决策 .....	(243)
第三节 团队激励 .....	(249)
第四节 团队评估 .....	(267)
<b>第九章 团队的腾飞</b> .....	(279)
第一节 发展的因素 .....	(279)
第二节 发展的战略 .....	(283)
第三节 组织文化 .....	(295)
第四节 团队学习 .....	(298)
<b>第十章 团队走出困境</b> .....	(318)
第一节 劳动法规与公司制度 .....	(318)
第二节 劳动问题管理 .....	(326)
第三节 劳动争议处理 .....	(339)
<b>参考文献</b> .....	(348)



## 上篇 个人管理



# 第一章 自我认识

## 学习目标

1. 了解思考的必要
2. 掌握自我思考的方法
3. 了解自我认知的方式
4. 掌握自我评估的方法

自我意识能够帮助我们站在旁观者的角度研究和理解自己,它不仅影响我们自己的行为 and 态度,还影响我们采取怎样的方式看待他人。

——斯蒂芬·柯维

## 学习方法建议

用所学的思考模式,应用到个人生活和工作中,体验其中的变化,进而培养自己的思考习惯。

没有哪个想法是奇谈怪论,应该用探索、研究的眼光来仔细考量。

——温斯顿·丘吉尔

## 第一节 自我思考

### 一、自我思想的寻找

“这是我的观点”“这是我的看法”每个人都有自己的思想存在于头脑中,并能够觉察到它,甚至有时面对权威的怀疑也不动摇,以至于到顽固的地步,把自己的思想观点看成是一种“真理”,拒绝改变它。或许,更多的思想是无法觉察的。但是,它能决定你的态度、行动、经验、智慧以及命运。

有时,人们作了一件事情后,会反复思考事情的经过,并问自己:“我怎么会那么说呢?”“我为什么会那么做呢?”“我当时脑子怎么了?”。其实,这都是有原因的、有理由的、都是受到思想的支配,只是经过反复多次后,已经成为了人的习惯,久而久之就麻木了无法觉察。这也就是为什么在人们生气的时候,在做大的决定时候,别人劝你冷静一下,想一想,慢一点,其实就是在提醒人们不能被旧习惯、旧情绪、旧思想、旧态度掌控自己,支配自己的行为,造成错误。而当人们有意识地重新思考时,就会惊讶地发现自己的想法和行为。

思想是什么?其实就是人的想法和看法。思想作为一种意识形态,是有层次和结构的。对世界、对他人和对自我的看法,应该属于“信念”层次,它可能是来自于自己的理解,但更多的是别人传输到我们脑子中的、大多数人都说对的那么一种看法。人们通过自己的感知、分析和判断,在某种理论和文化背景下,对世界、对他人、对自己所形成的不同于一般人的、有创见、较系统的观点,则属于“思想”层次。对世界应该是什么样子的,生活应该是什么样子的,人应该是什么样子的系统的假设和情感的期待,简单地说就是世界观,它具有强烈的恒定性以及行为的导向性和实践的约束性,一旦形成,很难改变,是属于“信仰”层次。



7. 喜欢在人多时当众发表自己的观点和意见( )  
A. 不是 B. 是的
8. 善于使别人按你的想法来做事情( )  
A. 是的 B. 不是
9. 对大多数事情你都能迅速作出结论( )  
A. 不是 B. 是的
10. 你喜欢做哪件事( )  
A. 会见陌生人 B. 看展览
11. 你喜欢别人评价你( )  
A. 善于合作 B. 足智多谋
12. 每样东西的存放都各有其位,这对你( )  
A. 很重要 B. 不怎么重要
13. 你是否能很容易地放下正在阅读的一本很有吸引力、很有趣的书( )  
A. 能 B. 不能
14. 对别人的观点与意见( )  
A. 善于理解 B. 不善于理解
15. 你讲故事,经常是( )  
A. 引人入胜 B. 枯燥无味
16. 你能很容易地找到合作者吗( )  
A. 能 B. 不能
17. 你做事情时喜欢( )  
A. 事先有个计划 B. 做起来再说
18. 你心里想说的话( )  
A. 必须马上说出来 B. 可以忍耐一段时间
19. 在一个陌生的场合,你经常是( )  
A. 很不自在 B. 没什么不自在
20. 你同别人谈话,是否能经常左右话题( )  
A. 是 B. 不是
21. 认识陌生人,你大多是( )  
A. 对方主动 B. 你主动
22. 你同别人争论问题,经常是( )  
A. 适可而止 B. 一定要分出胜负
23. 当你设想的情况不能如愿以偿时,你( )  
A. 很沮丧 B. 仍很快活
24. 别人在大庭广众下让你难堪,你的反应是( )  
A. 当场反驳 B. 一笑了之
25. 你觉得要别人信任你( )  
A. 是件很难的事情 B. 很容易
26. 你遇到曾与你作对的人时,你的反应是( )



44. 你在向下委派任务时,是否认为可以讲清目标,由下属人员自己决定工作方法( )  
A. 是 B. 否
45. 你是否认为一个管理人员应与下级保持疏远态度,因为关系密切,会使下级养成一种不尊敬你的心理( )  
A. 是 B. 否

**评分标准**

表 1-1

题号	A	B	题号	A	B
1	0	1	23	0	1
2	1	0	24	0	2
3	1	0	25	0	1
4	0	1	26	0	2
5	1	0	27	0	1
6	0	1	28	1	0
7	0	1	29	1	0
8	1	0	30	2	0
9	0	1	31	0	2
10	1	0	32	2	0
11	1	0	33	0	2
12	0	1	34	1	0
13	1	1	35	2	0
14	1	1	36	1	0
15	1	1	37	0	1
16	2	1	38	0	1
17	1	1	39	0	1
18	0	1	40	1	0
19	0	1	41	1	0
20	0	1	42	1	0
21	0	1	43	1	0
22	0	1	44	1	0
			45	0	1

**测试报告**

如果你的得分在 43 分以上,说明你具有较高的管理水平和才能,非常适合从事管理工作。如果你的得分在 32~42 分,说明你具有一定的管理水平和才能,比较适合从事管理工作。如果你的得分在 21~31 分,说明你目前不适合从事管理工作,但经过实践锻炼,有意识地培养自己的管理能力,将来你可以成为较为优秀的管理者。如果你的得分在 20 分以下,希望你目前选择职业时不要选择管理工作。希望你努力学习,努力实践,将来再选择管理工作。

请记住:任何管理才能都不是天生的,它是在后天的学习、实践中逐渐培养起来的,测试的结果也并不意味着你注定不能从事管理工作。

## 二、自我思考的方法

前面讨论了自我思想的寻找和认识,下面介绍几种有效的思考方法,可以帮助你更加有效地认知自我。

### 1. 左右半脑的思维

奥恩斯坦在1972年提出的左右半脑的思维规律是:大脑分为两个半球,即左半球和右半球,两个半球各自作为一个独立的部分与另一部分协调工作,每一部分都控制着身体的不同部分和特定的神经活动——右半球控制身体左半部分的运动以及疼痛和愉悦之类的感觉,而左半球则控制身体右半部分,两个部分似乎分别控制着不同的智力活动。

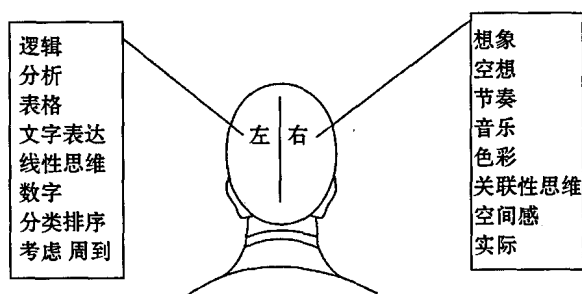


图 1-1 左右脑半球

人脑只有区区几百立方厘米,人的一生会有大量的信息需要人脑进行处理;如何处理得井井有条呢?如果一个人什么都想知道,什么都想看,什么都想做,脑神经系统能否承受得了?做事情还会有效率吗?人的欲望是无限的,但人的生命是有限的,时间是有限的,无奈中只能选择某些事情来做,时间、生命和欲望这三者之间的矛盾,让我们进行选择。

通过左右半脑的思维规律,使我们了解自己擅长使用大脑的哪个半球,可以根据自己的情况有计划地开发自己的大脑,有选择和针对性地思考问题发挥自己的优势。

### 2. 个人头脑风暴

头脑风暴法是通过专家们的相互交流,在头脑中进行智力碰撞,产生新的智力火花,使专家的讨论不断集中和升华。风暴式思考强调的是集体的思维,目的在于创造一种既有喷放思考的环境,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。

这种方法在很多团队中使用效果并不理想,而个人头脑风暴的应用却效果明显。究其原因很多时候是大家对“规则”不明确,有人过早对提出的看法进行评估和批评,从而扼杀了一些好的想法。个人头脑风暴可以让思想自由翱翔,能够设想出一些无约束的想法,可能比集体头脑风暴更有效。但个人进行头脑风暴的时候会比较困难,但通过适当的方法调整会变得更加容易。

头脑风暴分为两个独立阶段:第一个阶段是提出想法(通常是右脑思考);第二个阶段是批评、评估并对各种想法进行进一步的精炼(通常是左脑思考)。这两个阶段不能同时进行。

头脑风暴阶段一:此时需要笔和纸,当出现某些想法时可以较为方便地记录下来。

- ⊕ 尽可能地多提一些想法;
- ⊕ 让思想自由翱翔,不要怕会有荒谬的想法产生;
- ⊕ 简要记下这些想法——尽可能快地记下来,这样就不会打断思路;
- ⊕ 不要判断、批评或思考(这些都是第二阶段的工作);



⊕在已有想法的基础上形成新想法——对上一个想法进行一些修改就可以形成另一个想法；

⊕不要踌躇——在这一阶段一定要多提想法；

⊕一直到提不出新想法为止。

头脑风暴阶段二：该阶段要挑出需要保留的想法并剔除那些无用的想法。

⊕仔细检查所有想法，划掉那些不需要的，在去掉这些想法的时候不要仓促行事；

首先，要判断能否利用这些想法，如果能就需要思考应该如何利用；

⊕考虑剩下的想法，并根据价值或有用性对这些想法进行编号排序（你可以根据顺序重新写一份）；

⊕然后就可以继续工作，处理剩余的想法。

头脑风暴是一种创新思维方法，比较简便而又行之有效。头脑风暴可以使你摆脱传统思维方法限制，使思维得到解放。通过该练习，你可以对自己的真正目标有更深入的了解，进而根据实际情况做出相应调整，使自己的愿望早日实现。

### 3. 寻求问题的根源

这是一个简单而有效的思考方法。如果使用得当，它能帮助大家找到问题或困境的根源。如果使用不当，可能会发现又回到了问题的起点或者陷入困境。这种方法通过不断提出新问题并回答问题来找到解决问题的方法，它要求在寻求问题根源的时候多问几次为什么，至少五次。“问五个为什么”的思考方法既可以解决个人问题，也可以用于集体讨论解决团队问题，这一方法对于下列几种情况尤其有效：

⊕挑战假设；

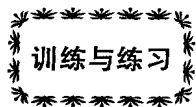
⊕决策；

⊕解决问题；

⊕从错误中学习；

⊕改变系统和程序。

在出现问题的情形下，多问自己几个为什么，这样才能够找到问题的根源。但要注意在寻求问题根本原因的时候，人们的思考也可能出错。下面的练习介绍了如何使用这种方法。练习的目的是为了帮助你通过多问自己几个为什么找到问题的真正根源。



### 如何找到问题的根源

下面就是一个通过多问几个为什么寻求问题根源的例子（见表 1-2）。