

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

TUANDUI
ZHI HUN

团队之魂

民营企业团队构建与绩效提升

M INYING QIYE
TUANDUI GOUJIAN
YU JIXIAO TISHENG

柳劲松 钱红梅 张冰 著

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

TUANDUI
ZHI HUN

团队之魂

民营企业团队构建与绩效提升

M INYING QIYE
TUANDUI GOUJIAN
YU JIXIAO TISHENG

柳劲松 钱红梅 张冰 著

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书借鉴了现代企业团队建设理论与实践方面的最新研究成果,并结合我国民营企业的实际,运用大量案例,系统介绍了我国民营企业团队建设的基础理论知识。全书共分三篇,涉及理论、案例、实训三大方面,既有理论探讨,也有个案的实证分析,还有实训方案参考。

本书可作为应用型本科院校、高等职业院校、成人高校管理类专业的教学用书,也可作为企业管理者培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

团队之魂:民营企业团队构建与绩效提升 / 柳劲松, 钱红梅, 张冰著.

—天津: 天津大学出版社, 2010. 8

(民营企业丛书)

ISBN 978-7-5618-3599-9

I. ①团… II. ①柳… ②钱… ③张… III. ①私营企业—企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 143746 号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)

电话 发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742

网址 www.tjup.com

印刷 肃宁县科发印刷厂

经销 全国各地新华书店

开本 169mm×239mm

印张 13.5

字数 280 千

版次 2010 年 8 月第 1 版

印次 2010 年 8 月第 1 次

定价 24.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

总 序

新中国成立特别是改革开放30多年来，中国经济社会的发展成就和发展速度震惊了世界，中国综合国力的跃升也震惊了世界。中国经济发展速度之所以快，是因为民营经济发展得快，它以每年平均近30%的增长速度强有力地支持了国民经济的高速发展。如果单纯地分析企业对国民经济增长（GDP）的贡献，人们会惊奇地发现，支撑这一切的有一支不可思议的力量，那就是中国的民营经济。我国GDP总量从1980年的4500多亿元迅速增长到了2009年的33.5万亿元，雄居全球第三。而在这一历程中，民营经济从占GDP的0.1%突增到65%，每100个就业人员中就有70多人是在民营企业工作，也就是说，居民收入的70%基本上是从民营企业获得的。目前，中国经济增长的引擎已经发生了重大变化：公有制经济成分虽然还占主体与主导地位，但对国民经济增长的贡献率却在下降；民营经济虽然还处于成长阶段，但崛起迅速，已然成为中国国民经济增长的主要推动力。

然而，民营企业的发展也面临着全新挑战。一方面，世界经济正在通过诸如WTO、IMF等国际组织把越来越多的国家和地区卷入经济全球化，各大跨国公司均看好中国的市场潜力，纷纷登陆，在中国出现了全球竞争本地化的局面。另一方面，世界范围内科技革命突飞猛进，知识经济的浪潮也开始涌动。与此相适应，世界范围内将出现大规模的产业结构重组。面对日趋激烈和复杂的竞争形势，中国民营企业在其中如何定位，是当前民营企业面临的重大课题。在2008年金融危机的冲击下，中国数以万计的民营企业倒下了，还有更多的民营企业仍在寒夜中挣扎，尤其是沿海地区的出口型企业，更是备感寒气逼人。为什么每一次危机都会有大批的民营企业经不住考验而倒下？为什么一个企业连一两次危机都无法应对？这些民营企业为什么如此脆弱？

针对这些问题，由华中师范大学汉口分校董事长罗爱平博士任总主编，华中师范大学汉口分校和武汉理工大学部分学者联合执笔，并邀请湖北民营经济研究院部分会员企业总裁参与，共同编写了这套“民营企业管理丛书”。丛书从民营股份有限公司治理结构设计、民营企业危机管理、民营企业用人管事之道和民营企业经营管理法律实用指南等八个方面，不仅全面分析了中国民营企业管理与发展的理论基础、运作规范及实施方法，而且对许多民营企业发展过程中的运作难点以及如何应对外部的政策环境变化给出了较为明确的解决思路。丛书以市场经济中民营企业管理与发展为核心，把中国民营企业发展的理论依据、总体设计、运作方略以及具体操作融为一体，针对民营企业竞争战略、公司治理、危机管理、用人之道、团队建设、法律实务等重点问题，分别展开论述，形成了一个比较完整的民营企业发展的运作体系。

本套丛书是为中国民营企业量身定做的。丛书充分考虑民营企业的生存环境和客观需要，在系统介绍国内外相关理论与观点的基础上，帮助民营企业家建立相应知识背景，并结合我国民营企业发展的实际和运营难题，探讨民营企业进

行管理创新的途径与手段，对民营企业创新运营的运作机制和基本特征进行了比较深入的探讨。特别是本套丛书注重实务性和可操作性，提供了大量翔实的有针对性的案例和精辟的案例点评，深入浅出地介绍了企业运作的精髓，强调制度规范和运作科学，为民营企业企业家提供了经营原则和运作指南，将对民营企业走向卓越起到一定的指导作用。

总之，“民营企业管理丛书”论述架构清晰，说理透彻，观点新颖，信息量大，对了解民营企业、管理民营企业、发展民营企业具有较高的参考价值。特此为序。

中共湖北省委常委、统战部长



前 言

当今世界，任何一项事业都需要团队的力量，任何一个团队都需要由各种专长、各种层次、各种性格、各种特点的人组成。

本书借鉴了现代企业团队建设理论与实践方面的最新研究成果，并结合我国民营企业的实际，运用大量案例，系统介绍了我国民营企业团队建设的基础理论知识。

全书共分三篇，涉及理论、案例、实训三大方面，既有理论探讨，也有个案的实证分析，还有实训方案参考。全书的分工如下：第一篇第一章由华中师范大学汉口分校管理学院柳劲松副教授撰写；第一篇第二、六、七章，第二篇第8、9、10个案例分析以及第三篇实训部分的第1至第8个实训由湖北工业大学经济政法学院张冰副教授撰写；第一篇第三、四、五、八章，第二篇第1至第7个案例分析以及第三篇实训部分的第9至第16个实训由郑州大学马克思主义学院钱红梅讲师撰写。全书经柳劲松副教授、张冰副教授和钱红梅讲师审核，并由柳劲松副教授统稿而成。

本书在编写过程中，得到了华中师范大学汉口分校、郑州大学马克思主义学院、湖北工业大学经济政法学院等学校老师和领导的支持，在此表示感谢！同时参考了一些相关的论著，并标明了出处，但仍可能有漏注的地方，在此对相关的作者一并表示感谢和歉意。

由于水平有限，时间仓促，书中疏漏、不当之处在所难免，恳请广大读者指正。

柳劲松

2010年6月

目 录

第一篇 民营企业团队建设之理论篇

第一章 民营企业为什么需要团队	2
第一节 团队的定义与基本要素	2
第二节 传统团队与学习型团队	5
第三节 团队的历史与现状	7
第四节 民营企业团队建设的意义	9
第二章 民营企业团队建设的人才基础	12
第一节 选择民营企业团队人才的原则	12
第二节 民营企业团队成员选拔调配的权变之道	15
第三节 信任是建立起民营企业人力深厚根基的法宝	17
第三章 民营企业团队建设的制度基础	19
第一节 在民营企业团队中引入制度管理	19
第二节 切合实际建立目标管理制度	20
第三节 全盘统筹，长远打算	22
第四节 制定规章制度有据可循	24
第四章 民营企业团队建设的文化基础	27
第一节 关注团队成员的利益与需要	27
第二节 把情感融入团队管理	29
第三节 尊重每一位团队成员	32
第五章 民营企业团队沟通建设	38
第一节 沟通是一种“无薪”激励	38
第二节 了解团队成员	39
第三节 及时消除员工积怨	43
第四节 提高团队沟通效率的六大要诀	49
第六章 民营企业团队合作建设	56
第一节 团队合作的意义	56
第二节 正确对待团队冲突	62
第三节 培养团队合作能力	72

第七章 民营企业团队绩效提升	83
第一节 团队效率	83
第二节 团队领导与团队绩效	91
第三节 团队考核与绩效提升	94
第四节 构建高绩效的团队文化	104
第八章 民营企业团队激励	114
第一节 团队激励的意义及方法	114
第二节 建立一个高效的激励系统	125
第三节 团队激励的艺术	131
第四节 团队激励中奖惩的技巧	137

第二篇 民营企业团队建设之案例篇

案例 1: 复星的“驭人术”	152
案例 2: 史玉柱与“四个火枪手”	154
案例 3: “绝配”的携程团队	156
案例 4: 海尔流程再造的难点——团队重组	158
案例 5: 我们为什么这么平庸——任晋生	164
案例 6: 华晨公司仰融——我没有为华晨培养一个好的接班人	167
案例 7: 瓦拉诺兄弟公司家族管理团队	171
案例 8: 埃里克·曼森的督导团队	174
案例 9: 三兄妹重整奥特比-柏尔博公司管理团队	178
案例 10: 怎样与外聘 CEO 结成最强团队——菲利浦公司	185

第三篇 民营企业团队建设之实训篇

实训 1: 生存大挑战	194
实训 2: 盲行	194
实训 3: 有奖答题	195
实训 4: 钻绳网	196
实训 5: 胜利大逃亡	196
实训 6: 七巧板	197
实训 7: 编故事	197
实训 8: 一出好戏	198
实训 9: 水桶传球	199
实训 10: 柱子	199
实训 11: 引导者	200
实训 12: 意向清单	200
实训 13: 最好的与最差的	201



实训 14: 不能说“我”	202
实训 15: 再提高 5%	202
实训 16: 了解辞典	203
参考文献	204

第一章

民营企业团队建设之理论篇

第一篇

民营企业团队建设之理论篇

- 第一章 民营企业为什么需要团队
- 第二章 民营企业团队建设的人才基础
- 第三章 民营企业团队建设的制度基础
- 第四章 民营企业团队建设的文化基础
- 第五章 民营企业团队沟通建设
- 第六章 民营企业团队合作建设
- 第七章 民营企业团队绩效提升
- 第八章 民营企业团队激励

第一章

民营企业为什么需要团队

第一节 团队的定义与基本要素

一、团队的定义

在当今世界，任何一项事业都不可能由单个人完成，都需要各种专长、各种层次、各种性格、各种特点的人共同完成。所以，事业的成功与否不在于人才的多少，也不在于人才的水平高低，而在于人力资源是否配套，即人才的选择与整合是否恰当。

建设一个团队时，首要的问题便是如何进行团队的人才基础建设，亦即怎样选择人才。每个人都有自己的相对优势，即个人的特长，只有从团队整体绩效出发挑选人才，才能使每个成员更好地成长和发展。如果不是按需择优，那么即使再优秀的人才也难发挥其作用，也会表现得平庸。

世界著名的企业肯德基之所以成功，原因之一就是有一支优秀的团队。在这个性张扬、共性奇缺的时代，许多企业的管理者都在大声疾呼：“我们愈来愈迫切需要更多、更有效的团队来提高我们的士气。”那么，究竟是什么团队呢？

多数人凭直觉就知道什么是团队，也有很多人把团队简单地理解为团队精神。众所周知，团队就是一一些人一起做某件事，这是一个最简单的定义。

除此以外，要对团队的概念达成共识就比较困难了。有多少关于团队的图书就有多少种关于团队的解释，这里有一个简洁的定义：团队是由员工和管理者组成的一个共同体，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，实现共同的目标。

有一个例子可以很好地说明什么是“团队”。每年在美国的职业篮球大赛结束之后，常会从各个优胜队中挑选最优秀的球员，组成一只“梦之队”赴各地比赛，以制造新一轮高潮，但是结果总是令球迷失望——胜少负多。这是为什么呢？其原因在于他们不是真正意义上的团队。虽然他们都是最顶尖级的篮球明星，但是，由于他们平时分属各个不同的球队，所以组队时无法培养团队精神，不能形成有效的团队出击。由此看来，团队并不是一群人的简单组合，真正的团队和集合体有很多的不同。例如，

集合体没有共同的工作目标，而团队有；集合体没有领导核心，而团队有。同时，团队是需要营造的，高竞争力的团队是需要管理的，而不是搭建的。团队的个人目标和集体目标是一致的，个人业绩和团队业绩是统一的，这样才能协同作战，取得成功。简单地说，团队不是简单的“ $1+1=2$ ”，而是“ $1+1=3$ ”。团队成员因为共同使命感和责任感而共同努力，会产生大于个人努力总和的群体效益，而简单的集合体是“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。

世界杯中大凡“进球”、“好看的球”，都是“打配合”的结果，是“团队精神”的结果。团队精神是一种奉献精神。人们赞扬“陪练”，赞扬“打配合”，赞扬球场上的“传球者”，就是赞扬其奉献精神。团队精神也是一种实干精神。如果一个人习惯于讲空话、套话，摆花架子，做花样子，或者好大喜功，做一说十，那么他首先伤害的就是内部人员。因为你虚干，别人就不愿实干；你说假话，别人就不好说实话。这样以虚对虚，以空对空，以假对假，团队就会变成一盘散沙。团队精神更是一种协作精神。一些看似并不强大甚至是微不足道的力量，进行最佳排列组合后，能创造出连他们自己都难以想象的奇迹。当然，要实现最佳组合，有两个问题必须解决：一是团队中的每个成员都要从大局出发，服从团队的统一安排；二是团队的领导者要尊重和爱惜每个成员。

任何人都不是孤立的，人总是生活在社会组织或群体中，并以组织或者团队的身份和他人交往，在交往过程中，形成了类型各异、规模不同的各式各样的团队。如果没有团队合作的精神，个人的计划再精彩，也不可能完满实施。中国有句俗语叫“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，说的就是这个道理。“人以群分，物以类聚”，如果将组织看成是一个完整的人体，团体就是构成人体的各类系统，如消化系统、循环系统等，个人则是组织或团队最基本的细胞。

无论你是领导还是下级，是学生还是家庭主妇，几乎都不可避免地成为某个团体中的一员。群体已经渗透到了人们的日常生活中。任何一群人聚集在一起，都可以称为团体或者群体，例如，一支职业球队、学校的一个班级、同一个部门的同事、旅游团等。那么如何从这些团体中区分出真正的团队？什么样的群体才是团队？团队和群体的真正区别在哪儿？

团队是由两个或两个以上的人组成，通过人们彼此之间的相互影响和相互作用，在行为上有共同规范的一种介于组织与个人之间的组织形态。团队中的成员为了共同的目标走到一起，承诺共同的规范，分担责任和义务，为实现共同目标而努力。

团队的重要特点是其成员在心理上有一定联系，彼此之间发生相互影响。从行为心理上来说，这些成员直接接触，相互作用，并且意识到团队中其他个体的存在，从而形成了一种默契和关心。不论何时，不论何种情况，成员之间都相互给予，彼此协作，共同完成所需完成的各项工作，达成团队目标。团队成员具有归属感，同时有一种对团队的认同感，能意识到“我是这一团队中的人”，能发自内心地感到有团队中

其他成员的陪伴是件乐事。所以说，团队意识和归属感形成了团队的深刻意义。

所有真正的团队，其成员都有需分担的责任。世界上任何一个团队的成员都需要承担责任，如果大家都不承担责任，实现共同的目标无疑是空中楼阁。“领导让我负责”和“我们自己负责”之间存有微妙但却重要的区别。前者可以导致后者，但是没有后者就不会有团队。“我们自己负责”，这么一句简单的话，却道出了一个核心问题，那就是团队成员对团队的承诺以及团队对团队成员的信任。

在判断一个工作小组是工作群体还是工作团队的时候，可以从目标、合作、责任、技能等方面来判断和区别。工作群体中可能并没有明确的长期或者短期目标，而在团队中，团队的领导者运用领导力去促进目标趋于一致，使工作目标清晰明确，而且通过衡量集体绩效的方式进行考核。与工作群体相比，工作团队的成员在合作上更加积极，同时，在工作群体中，责任是归属于个人的，而在团队中，既存在个人责任，也存在共同责任。在工作群体中，个人的技能往往是随机组合的，而在团队中，团队领导为了快速高效地完成团队的最终目标，往往会挑选个人技能相互补充的成员组成团队。明确判断群体和团队的区别，有助于团队管理者更好地了解团队，管理团队。

一支军队是不是团队？答案因人而异。岳飞的军队被描述为“撼山易，撼岳家军难”。既然岳家军可以与山相比，那么这支军队一定是一个团队。然而诸葛亮有一次评价曹操的军队时说是“乌合之众，蝼蚁之兵”，那么这个“乌合之众”好像又算不上团队。

对于管理者来说，怎样组成团队？团队包含哪些要素？

二、团队的基本要素

从团队的定义可以看出团队的基本要素包括目标、人员、定位、权限、计划。

1. 目标

团队应该具有一个既定的目标。没有目标，团队就没有存在的价值。尽管每个团队的目标各不相同，但任何团队都有一个自己的目标，这个目标把相互依存、相互联系的人们维系在一起，使他们以一种更加有效的合作方式来达成个人和组织的目标。

2. 人员

人员是构成团队的最核心力量，三个或三个以上的人就可以构成团队。人员的选择是团队非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出谋划策，有人制订计划，有人具体实施，有人协调不同的人共同完成工作，还有人去监督团队工作的进展以及评价团队最终的贡献，不同的人通过分工来实现团队的共同目标。

3. 定位

团队的定位包含以下两层意思。第一是团队的定位：团队在企业中处于什么地位，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励成员等。

第二是个体的定位：作为成员在团队中扮演何种角色，是负责制订计划还是具体实施或进行评估等。

4. 权限

团队权限包括整个团队在组织中拥有哪些决定权和组织的基本特征。团队当中领导者权力的大小与团队的发展阶段相关。一般来说，团队越成熟，领导者所拥有的权力相应越小；在团队发展的初始阶段，领导权相对比较集中。

5. 计划

目标的最终实现有赖于一系列切实可行的行动方案，可以把计划理解为实现目标的具体工作程序。按计划实施可以保证团队工作的进度。只有按步骤完成每一项计划，团队才会一步步贴近目标，从而最终实现目标。

第二节 传统团队与学习型团队

一、传统团队

团队作为群体的一种特殊形式，大致经历了由传统团队到学习型团队的演变过程。传统团队是指在传统的工业企业中曾经采用过的工作群体，它是介于组织和个人之间的一种结构，其成员由共同目标联系在一起，成员间有直接与稳定的交往和心理依附关系，成员具有集体归属感，受其他成员及群体影响。传统团队实际上就是我们通常所说的工作团队，它是一种个人之间的松散联盟^①，是一个不太强调合作的小型群体。

传统团队一般是为了达成某个特定的目标，由两个或两个以上的个人所组成。传统团队是一个整体，是建立在其成员相互依存和相互作用的基础上，并有着特定目标的整体。它实际上就是管理心理学中所称的小群体，像班、组、工段、流水作业线、生产线、科室等。人数可以是5~6人，也可以是50~100人^②。

心理学研究表明，传统团队具有以下特征：

(1) 各成员相互依存，在心理上意识到对方的存在，并有“我们同属于一群”的心理感受，各成员在心理上相互依赖、相互影响，行为上具有互补性，即成员表现出团队分工所需要的行为，而各成员的行为组成一个完整的系统；

(2) 各成员在心理上的认同和在行为上的相互依赖、相互影响是为了本团队的共同目标，这个目标是团队中某个成员单独行动所无法或很难达到的，要由全体成员协同努力才能实现；

^①Hank Williams: The Essence of Managing Group and Teams, London, Prentice Hall, 1996.

^②俞文钊:《管理心理学》，18~20页，大连，东北财经大学出版社，2000。

(3) 团队的成员对团队具有集体意识或归属感,意识到自己是团队的一员,是整体中的个体,在团队中占有一定的地位,扮演一定的角色,担任一定的职务,负有一定的责任;

(4) 团队本身相对独立,并且有自己的行为规范和行动计划。

二、学习型团队

学习型团队于 20 世纪 80 年代盛行于日本,并于该世纪 90 年代在美国流行开来。这时团队已演变成现代意义上的团队,并逐渐形成一种理论流派。关于学习型团队的概念,主要有以下几种。

德鲁克(Drucker)认为,团队是一些有才能并为共同的目标而奉献的少数人员的集合^①。他认为,团队的本质特征包括:团队的核心是共同奉献,成功的团队将共同目标分解成具体的工作要求(如退货减少 50%或者将毕业班的成绩由 40 分提高到 95 分),具体目标与整体目标有联系。

劳伦斯·霍普(Lawrence Holpp)认为,团队是一些小的工作组(通常由 4~20 人组成)。它们在职责和权限范围内管理自身的日常工作。团队成员协同工作,决定工作最终目标,分解工作任务并参加全面培训^②。他认为学习型团队主要包括自我管理团队和高效工作团队。在他看来,自我管理团队是指一定数量员工的集合。团队成员可以根据授权,作出某些工作决定。有时他们可以在几乎没有监督的情况下,自主招聘、分发奖金或增加工资、奖惩、解聘或采取其他传统上由监督者决定的行动。高效工作团队则是指在特定职责和权限内行动,着眼于提高工作成绩的一定数量的员工的集合。前者能够在较少监督的情况下运作并作出一些重要决定,后者则致力于在特定职责和权限范围内提高工作成绩。

赫尔雷格尔(Don Hellriegel)等人认为,一个团队是指一群为数不多的雇员,他们的知识、技能互补,他们承诺于共同的目标,并且保持相互负责的工作关系^③。团队的目标可以是对客户进行 24 小时全程服务,也可以是一种在未来 6 个月中把出错率降低 20%的质量管理。赫尔雷格尔把团队分为机能团队、问题解决团队、交叉机能团队和自我管理团队四类,而且还提出了虚拟团队的概念。

最有代表性的是卡曾巴赫(Katzenbach)在其著作《团队的智慧——创建绩优组织》中所给出的概念:团队就是由少数有互补技能,愿意为了共同的目标、业绩目标和方法而相互承担责任的人组成的群体^④。

综合上述概念,结合我国企业的实际情况,学习型团队可定义为:学习型团队是

①德鲁克:《未来的管理》,158~159 页,成都,四川人民出版社,2000。

②Lawrence Holpp:Managing Teams,1st ed, P106-180, New York, McGraw-Hill Company,1999。

③Don Hellriegel: Organization Behavior,9th ed, P65-66, London, Prentice Hall,2000。

④卡曾巴赫:《团队的智慧——创建绩优组织》,35~38 页,北京,经济科学出版社,2000。

介于组织和个人之间的人数较少、有共同目标和责任、有一定程度授权、成员角色多元化并不断学习的特殊群体。

三、传统团队与学习型团队的区别

作为现代企业组织变革的结果,传统团队和学习型团队两种形态在当今企业中普遍并存,传统团队和学习型团队是一个连续体的两极。

传统团队实际上是一种个人之间的松散联盟,不太需要合作,团队成员也不用相互沟通,不用作太多的集体决定。这种团队的绩效取决于团队成员能否紧密、有效地合作。学习型团队中的成员执行柔性工作制度;他们不一定要整天聚集在一起,可以不在同一个办公室工作,甚至天南海北各在一方也行,但必须保证互相协调工作,有效联系,在团队内解决可能对团队有负面作用的问题。自我管理团队是这一类的典型。

在传统团队里,工作的随意性很强,没有培训,没有评估方法,缺少资源,或者说更多地强调人际关系,即人们共处的方式、沟通的风格和共同的利益。在这类团队中,很少有人关注团队的发展。

传统团队与学习型团队的比较可参见表 1-1。

表 1-1 传统团队和学习型团队的比较

团队类型 比较项目	传统团队	学习型团队
目 标	融洽共处	提高业绩
领导方式	正式任命式领导	轮流制或项目式领导
层 级	较高层级或专业层级	所有层级
组织结构	垂直,层次较多	水平,层次较少
职位设置	一个人对应一个职位	团队和协作
评估手段	主观性感受	客观性评估
报 酬	有规律地提高工资	基于业绩实行奖励工资制
决 策	自上而下	共享
工作职位稳定程度	终身制	不确定
监 督	严格监视	协调
顾 客	抵触	合情合理
培 训	无计划	与核心业务密切相关
员工关系	重视日常工作质量	重视团队的结构和业务需要

第三节 团队的历史与现状

一、20 世纪 50~60 年代,日本的团队管理

日本把团队作为组织管理的主要形式,使雇主与雇员之间结合得像家族成员那

样紧密。另外，日本得益于它的文化传统：东方文化中的“和”与“礼”，使得团队能和谐一致。具体来说，有下列因素促成日本企业的团队形成。

首先，“和魂洋才”构成了日本企业文化的核心。日本人对异源文化有着特殊的融合才能，这种才能来自于民族生存的本能。国土的狭小、资源的贫乏、孤岛般的地理环境、频繁的火山地震，使得日本民族为维持生存、求得发展，必须引进外来文化。败而不馁、勇于进取、锲而不舍、积极奋进的性格特征，界定了日本的团队精神，构成了所谓的“和魂”。忠于企业、和谐一体、共存共荣的团队思想，成为现代日本企业的信条。

其次，团队是日本企业的中坚力量。日本企业的团队以“家族”为代言词而赋予其感召力。“家族”在日本企业，乃至日本社会中是一种功能体系，而不是系谱体系，与中国的宗法社会、血缘家族有着本质的区别。团队的形成，不是追求血缘的关系，而是追求企业整体的功能。这种功能体系迫使每一个成员必须为团队的整体功能负责。企业管理活动的目的和行为，都是为了保持团队间的协调，维护团队的利益，充分发挥整体的力量。因此，团队中的成员就把自己的命运与团队连在一起了。这是日本终身雇佣制的基础，也是团队成员对整体忠诚、尽心尽责的基础。在日本，团队是满足成员广泛需求的场所，也是构成企业集团的有机体。

再次，“以人为本”构成了日本企业文化的基础。企业成员是企业文化的主要载体，凡有成就的企业，无不把“人才”列为第一要素。日本企业的人力资源管理，通过终身雇佣制、年功序列制、企业工会三大法宝，在劳资关系、团队认同感和归属感等方面，取得了良好的效果，从而获得了极大的凝聚力。日本的企业管理正是通过“以人为本”，才超越欧美盛行的泰勒式管理模式的。

最后，模仿和精益生产的韧性产生了以团队为主要形式的管理方式。由于资源贫乏等原因，日本民族形成了惊人的模仿能力，形成了对产品精益求精的韧性。这种追求稳健发展与“拿来主义”的民族文化特征，使得日本企业以“抱成团”的方式“打天下”，换句话说，也正是模仿和精益生产的韧性促进了管理方式的进一步变革。当然，只求精益也带来了日本经济的滞后性，继而兴起的以美国的“新经济”为代表的新模式逐渐取代了日本的团队管理模式。

二、20 世纪 80 年代，美国对团队模式的创新

1. 引进团队理念，与传统方式决裂

正当日本以团队为主要形式的组织管理获得空前成功的时候，以“科学管理为中心”的美国企业终于败给了“以人为本”的日本企业。

自 20 世纪 80 年代开始，美国经济和企业界痛定思痛，以改革和创建新型企