

How to build the team

如何建设

团队

向您提供全面细致的培训素材
让您感受实实在在的培训价值

庄玲 著



- 发人深省的培训语录 • 简单新颖的培训故事
- 角色互动的培训案例 • 多维可行的培训方法 • 实用简便的培训工具
- 生动有趣的培训游戏 • 方便易行的培训测试

如何建设

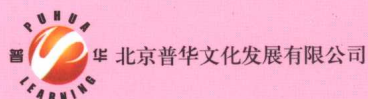
How to build the team

团队



语录+故事+案例+方法+工具+游戏+测试

避开职场陷阱 化解工作难题
打造管理魅力 提升公司业绩



上架建议：企业管理/员工培训

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-23356-1



9 787115 233561 >

ISBN 978-7-115-23356-1

定价：30.00元

弗布克管理技能培训系列

如何建设团队

庄玲 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何建设团队 / 庄玲著. — 北京: 人民邮电出版社, 2010. 8
(弗布克管理技能培训系列)
ISBN 978-7-115-23356-1

I. ①如… II. ①庄… 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 (2010) 第 118876 号

内 容 提 要

本书基于团队建设的实际工作, 内容涵盖了团队定位、设立目标、组建团队、领导团队、团队执行、团队协作、团队绩效考核、解决团队问题、处理团队压力、应对团队危机、建设学习型团队、稳固团队根基、团队建设语录 13 个方面, 为管理者和普通员工提升团队建设技能提供了原则、步骤、诀窍、方法、技巧、工具等方面的帮助。

本书语言通俗易懂、简练生动, 力求“以案例说服人、以故事打动人、以工具辅助人、以语录鼓舞人”, 最终帮助读者轻松解读团队建设难题。

本书适合身在职场的团队领导者和团队成员阅读, 也适合讲师开展培训使用, 还适合高校教师作为教学参考。

弗布克管理技能培训系列 如何建设团队

-
- ◆ 著 庄 玲
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 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: 14 2010 年 8 月第 1 版
字数: 110 千字 2010 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23356-1

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

弗布克管理技能培训系列序

工作态度被误解，工作成果被漠视，工作方法被否定，工作建议被驳回，缺乏默契合作的伙伴，常常弄巧成拙，动辄琐事缠身……一个人如果身处这样的工作环境，提薪、升职只能是一种奢望，快乐、轻松也会变得遥不可及，压力和怀疑却会如影相随。

弗布克公司针对员工工作中遇到的各类实际问题，基于对工作胜任能力的全面分析，依托公司人力资源管理的丰富经验，策划编写了弗布克管理技能培训系列图书。该系列图书的设计主要围绕“一个核心，两个落脚点”展开。“一个核心”就是“解决管理实际问题”，“两个落脚点”就是“增强技能、增进智慧”和“启发思维、点燃灵感”。

本系列图书包括《如何有效沟通》、《如何高效执行》、《如何提升效率》、《如何运作项目》、《如何招聘人员》、《如何指导并培养他人》、《如何赢得他人的支持》、《如何发现并解决问题》、《如何有效说服他人》、《如何建设团队》、《如何当好一线主管》和《如何当好新任管理者》共12本。

本系列图书摒弃了无关痛痒的说教和刻板单一的图表，让读者在轻松和顿悟中培养独步职场的雄心和力量，掌握赢在职场的方法和技巧。

本系列图书的特点如下：

1. 充满感情和力量的轻松表达，以催生读者改变的动力，激发前进的激情。

本系列图书以通俗、生动的话语扣动读者的心弦，从而驱散读者心中自卑的阴影，树立其提高自我、改变自我的信心和勇气。

2. 实用和简单的工具设计，以减少工作浪费、提高工作成效。

本系列图书以解决问题为导向，提供了表单、方法等工具，从而帮助读者“拿来即用”，解决读者工作中遇到的实际问题。

3. 多元和丰富的展现形式，以增强阅读乐趣，拓展管理知识。

本系列图书运用了故事、案例、游戏、测试等多种表现形式，让读者充分体验“在故事、案例中想问题”、“在方法、工具中学技能”、“在游戏、测试中悟管理”三位一体的学习乐趣。

那么，如何使用本系列图书呢？

如果你是一位管理者，本系列图书可供你挑选合适的内容，帮助你有的、有计划地提高自身的管理技能，进而提高自己的竞争力和领导力。

如果你是一位职场新人，本系列图书将成为你自我超越、拓宽职业生涯的重要参考，让你在通俗易懂的文字表述中豁然开朗，打开思维。

如果你是一位培训师，本系列图书可以为你提供完整的培训框架，让你摆脱“只会讲管理大道理”的尴尬，让学员在轻松、愉快的氛围中领悟管理的真谛。

如果你是一位高校教师，本系列图书将成为你颠覆沉闷理论教学的有力武器，让原本沉闷的课堂氛围变得活跃且富有生气。

弗布克课件研发中心

2010年7月

前 言

对于团队领导者，本书旨在帮助他们提升组建团队、确立目标、领导成员、考核绩效等技能，从而带领团队尽快达成目标；对于团队成员，本书的重点在于帮助他们解开定位团队、解决问题、应对压力、优化绩效、执行协作等困惑，从而帮助他们迅速提高业绩。正是为了帮助团队领导者和团队成员共同打造高效团队，弗布克公司策划编写了《如何建设团队》一书。

清清楚楚学技能，扎扎实实抓建设，稳稳当当达目标。本书通过详细论述10大修炼，帮助团队领导者和团队成员积累经验、增长见识、提升技能。

修炼1：通过团队定位，揭示团队内涵、存在价值、资源概貌。

修炼2：通过确立、评估、校正三个角度演绎如何设置团队目标。

修炼3：着手组建团队，“一个萝卜一个坑”，为团队成员找对“坑”。

修炼4：为团队领导者讲述领导之方、沟通之法、凝聚之道、方式之别。

修炼5：应用方法和工具，提升团队整体的执行能力和协作效能。

修炼6：通过绩效考核与改善，弥补团队“短板”，发挥团队整体优势。

修炼7：诊断和解决常见团队问题，应对和处理团队中的各种压力、危机。

修炼8：掌握学习型团队的建设方略，在工作中学习，在学习中工作。

修炼9：态度为先、忠诚为本、敬业为准、责任为纲，夯实建设根基。

修炼10：阅读管理语录，借鉴团队建设心得，激发团队建设活力。

本书采用了“了解知识——掌握方法——运用技巧——借助工具——达成目标”的写作思路，通过案例、故事等为读者启发思维，通过步骤、流程等为读者理顺程序，通过方法、工具等为读者提供指南，通过法则、技巧等为读者指点迷津，让读者在轻松幽默、深入浅出的语言风格中感悟团队建设的真谛。

本书适合身处团队或即将开始组建团队的团队领导者以及希望在团队工

作中获得进一步发展的团队成员使用，适合开展团队建设课程讲授的培训师和高校教师使用，也适合想要开展管理技能培训的企业作为教材使用。

本书能够顺利成稿，得益于许多人的帮助，卢斌、张秋敏为本书编写了部分故事和案例，韩伟静、袁燕华、刘丽、张俊娟为本书提供了图形和表单的帮助，李艳、滕晓丽、曹静静对本书的绩效考核一章提供了指导意见，王波、全琳琛、王光伟为本书写作提出了大量宝贵的意见，在此一并表示感谢。

弗布克课件研发中心

2010 年 7 月

目 录

第1章 团队定位	(1)
1.1 认识团队	(3)
1.1.1 团体不是团队	(3)
1.1.2 团队类型划分	(4)
1.1.3 团队生命周期	(6)
1.2 按需而设团队	(8)
1.2.1 达成目标	(8)
1.2.2 优化绩效	(9)
1.3 团队资源定位	(12)
1.3.1 物质资源定位	(12)
1.3.2 资金资源定位	(12)
1.3.3 无形资源定位	(14)
第2章 设立目标	(15)
2.1 目标的确立	(17)
2.1.1 何为团队目标	(17)
2.1.2 如何确立目标	(19)
2.2 目标的管理	(23)
2.2.1 评估团队目标	(23)
2.2.2 校正团队目标	(26)
第3章 组建团队	(29)
3.1 成员角色定位	(31)
3.1.1 确定各类角色	(31)
3.1.2 搭配合适成员	(32)

3.2 各类团队组建	(35)
3.2.1 项目团队组建	(35)
3.2.2 销售团队组建	(42)
3.2.3 虚拟团队组建	(48)
3.2.4 职能团队组建	(49)
3.2.5 跨职能团队组建	(52)
第4章 领导团队	(53)
4.1 领导有方	(55)
4.1.1 领导的方式	(55)
4.1.2 授权的艺术	(58)
4.1.3 决策的方法	(60)
4.1.4 激励的技巧	(64)
4.1.5 潜能的开发	(65)
4.1.6 时间的管理	(66)
4.1.7 领导的法则	(69)
4.2 沟通有法	(70)
4.2.1 沟通的方式	(70)
4.2.2 沟通的方法	(74)
4.2.3 沟通的技巧	(76)
4.3 凝聚有道	(76)
4.3.1 统一认识	(77)
4.3.2 管理人心	(77)
4.3.3 提升影响力	(79)
4.4 方式有别	(80)
4.4.1 领导销售型团队	(80)
4.4.2 领导技术型团队	(82)
4.4.3 领导知识型团队	(83)
第5章 团队执行与协作	(85)
5.1 团队执行能力提升	(87)
5.1.1 高效执行三要素	(87)
5.1.2 执行力提升方法	(89)

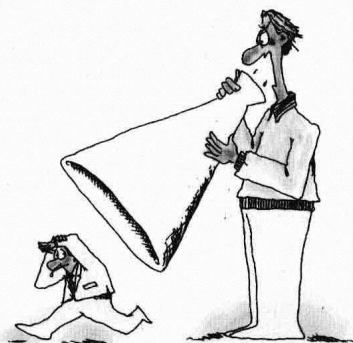
5.1.3 执行力提升工具	(92)
5.2 团队协作能力提升	(95)
5.2.1 协作能力影响因素	(95)
5.2.2 协作能力提升方法	(95)
5.2.3 协作能力提升工具	(98)
第6章 团队绩效考核与改善	(99)
6.1 团队绩效考核	(101)
6.1.1 考核内容和指标	(101)
6.1.2 考核依据和时机	(105)
6.1.3 考核方法和工具	(109)
6.2 团队绩效改善	(116)
6.2.1 现场改善	(116)
6.2.2 改善执行	(117)
第7章 团队问题诊断与解决	(119)
7.1 诊断团队问题	(121)
7.1.1 诊断什么	(121)
7.1.2 诊断步骤	(122)
7.1.3 诊断工具	(123)
7.2 解决团队问题	(128)
7.2.1 团队目标模糊	(128)
7.2.2 会议效率低下	(129)
7.2.3 创新机制缺失	(132)
7.2.4 绩效考核失效	(134)
7.2.5 团队配合失常	(137)
7.2.6 友好沟通受阻	(138)
7.2.7 内部冲突不断	(140)
7.2.8 原有团队影响	(141)

第8章 团队压力与危机应对	(143)
8.1 处理团队压力	(145)
8.1.1 区分两种压力	(145)
8.1.2 引导形成积极压力	(147)
8.1.3 帮助释放消极压力	(147)
8.1.4 掌握压力应对技巧	(149)
8.2 应对团队危机	(149)
8.2.1 危机预警	(149)
8.2.2 危机决策	(152)
8.2.3 危机处理	(153)
第9章 建设学习型团队	(155)
9.1 学习型团队八要素	(157)
9.1.1 共同愿景和目标	(157)
9.1.2 责任和角色分配	(158)
9.1.3 充分的授权	(158)
9.1.4 共享知识氛围	(158)
9.1.5 公开的交流	(159)
9.1.6 高效学习力	(159)
9.1.7 信任与支持	(160)
9.1.8 超越自我的信念	(161)
9.2 学习型团队培训	(161)
9.2.1 选取培训方式	(161)
9.2.2 选择培训方法	(162)
9.2.3 评估培训效果	(165)
9.3 建设方法和机制	(171)
9.3.1 建设方法	(171)
9.3.2 团队建设机制	(174)

第 10 章 稳固团队建设根基	(181)
10.1 态度为先	(183)
10.1.1 态度第一	(183)
10.1.2 改善态度	(183)
10.2 忠诚为本	(185)
10.2.1 忠于团队	(185)
10.2.2 忠于领导	(188)
10.3 敬业为准	(191)
10.3.1 自动自发	(191)
10.3.2 杜绝拖延	(194)
10.3.3 消灭掉队	(195)
10.3.4 积极进取	(196)
10.4 责任为纲	(197)
10.4.1 工作即责任	(197)
10.4.2 对自己负责	(198)
10.4.3 对同事负责	(199)
10.4.4 对领导负责	(201)
10.4.5 对结果负责	(202)
第 11 章 管理语录	(203)
语录 1 团队目标	(205)
语录 2 团队组建	(205)
语录 3 团队领导	(206)
语录 4 团队协作	(207)
语录 5 团队问题	(208)
语录 6 团队学习	(209)
语录 7 团队根基	(210)

第 1 章

团队定位



组织能否成功取决于团队的整体业绩，而不是某个人的能力。一个卓越的团队不是天然形成的，而是在组织发展过程中由团队领导者和团队成员共同努力、逐步打造出来的。

要想打造出高绩效的成功团队，首先要对团队有一个清晰的定位。

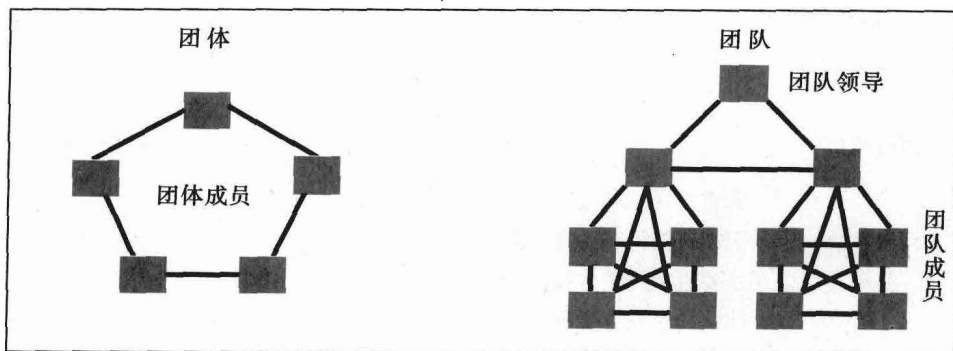
1.1 认识团队

凝聚产生力量，团队诞生希望。要对团队进行定位，首先要明确团队的特征、团队的类型、团队的生命阶段等基本信息。

1.1.1 团体不是团队

团队必然是团体，团体未必是团队。经过打造和整合的团体可能慢慢转变成团队，充满纷争和内耗的团队可能逐步退化成团体。

通常一个有共同目标的团体就具备了成为团队的“雏形”。团体还需要经过明确分工、划分职责、敞开沟通、相互学习、协作互补等“孵化”，才能最终成为真正的团队。



团队领导者要将团体打造成优秀的团队，要保持团队不退化成松散的团体，就需要弄清团体和团队的差别。

团体	差异	团队
团体通常会有明确的领导人	领导差异	成熟阶段的团队共享决策权
团体目标与组织保持高度一致	目标差异	依据组织目标产生团队目标
协作程度相对较低,甚至有点对立	协作差异	团队成员齐心协力、高度协作
团体结构相对松散,各自为政	结构差异	团队结构紧密,分工明确
团体的领导负主要责任	责任差异	团队成员共同负责
团体成员技能不能很好地互补	技能差异	团队成员技能长短互补
团体的业绩是“1+1=2”	业绩差异	团队的业绩是“1+1>2”
以竞争为主,相互缺乏信任	信任差异	相互信任,倡导良性竞争

1.1.2 团队类型划分

团队建立源于需求,需求决定团队类型。

组织在运营中选择何种类型的团队取决于组织的环境和目标。根据目标或环境,结合具体需求,组织通常可以选择相应的团队类型。

按目标和自主权划分

以团队目标和团队自主权为划分依据,可以将团队划分为问题解决团队、自我管理团队、多功能团队、虚拟团队。

团队类型	主要特征	典型代表
问题解决团队	- 通常由同一部门的5~12人组成 - 定期讨论提高质量、改进工作、提升效率等问题 - 主要就改进工作程序和方法交换看法或提供建议 - 团队成员只有建议权,没有决策权	质量管理小组
自我管理团队	- 通常由10~15人组成,团队成员的来源多样化 - 承担任务分配、绩效评估、进度控制等工作 - 团队的组织纪律性相对较弱 - 团队能够解决具体问题,并独立承担责任	面试团队