

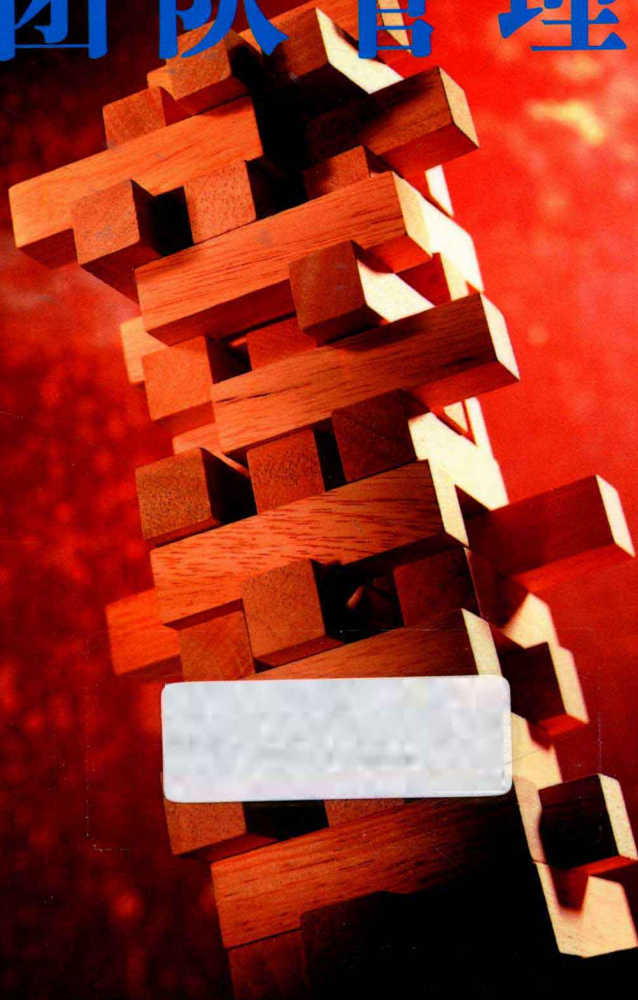


管理人手册 19

世界图书出版公司

M A N A G I N G T E A M S

团队管理



领导力 · 计划 · 培训 · 沟通 · 授权

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

 管理人手册 19

团队管理

(英) 罗伯特·赫勒 (Robert Heller) 著

沈小莺 译



图书在版编目 (CIP) 数据

团队管理 / (英) 赫勒著; 沈小莺译. ——北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.6
(管理人手册)

书名原文: Managing Teams

ISBN 978-7-5100-3662-0

I. ①团… II. ①赫… ②沈… 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 (2011) 第114590号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited

Text copyright © 1998 Robert Heller

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3719

团队管理

著 者: (英) 罗伯特·赫勒 (Robert Heller)

译 者: 沈小莺

丛 书 名: 管理人手册

筹划出版: 银杏树下

出版统筹: 吴兴元

责任编辑: 徐 樟 金存惠

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年11月第1版

印 次: 2011年11月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3662-0/C·161

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理者手册”及“成功管理者手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2011年6月2日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 了解团队工作 /10

1.1 如何打造优秀团队 /10

一起工作 /10

分析团队任务 /11

发挥潜力 /12

集体工作 /12

了解团队目标 /13

1.2 适应任务 /14

正式团队 /14

非正式团队 /14

比较正式和非正式团队 /15

选择队员 /16

团队类型及特定任务 /17

1.3 分析团队角色 /18

评定领导素质 /18

领导团队 /19

了解领导职能 /19

考虑角色 /20

角色分配 /20

确定团队的关键角色 /21

1.4 团队平衡 /22

寻求技能平衡 /22

维持技能平衡 /22

第二章 组建团队 /24

2.1 设定目标 /24

达成共识 /24

分析目标 /24

利用动力 /25

2.2 提供支持 /26

提供基本支持 /26

与管理层建立联系 /27

选择团队地点 /27

2.3 建立团队信任 /28

学会委任 /28

促进公开 /29

鼓励提想法 /29

2.4 绩效最大化 /30

授予职责 /30

共担责任 /30

保证最佳绩效 /31

保持灵活 /31

2.5 建立自律团队 /32

定义自律团队 /32

获得利益 /32

支持自律团队 /33

2.6 接手既有团队 /34

成为团队领导 /34

与新团队交谈 /34

介绍新队员 /35

第三章 提高团队效率 /36

3.1 分析团队动力 /36

鼓励团队合作 /36

了解团队发展 /37

运用管理策略 /38

组建团队 /38

消除冲突 /39

适应你的角色 /39

发展成员的能力 /39

3.2 有效沟通 /40

保证可及性 /40

沟通方式 /41

选择沟通方式 /41

3.3 举行团队会议 /42

实现目的 /42

会议频率 /42

会议节奏 /43

会议类型及其目的 /43

3.4 团队关系网 /44

了解对支持的需要 /44

找到发起者 /45

消除工作相关问题 /45

处理问题人员 /45

3.5 分享外部信息 /46

从内部沟通 /46

保持联系 /47

避免重复 /47

逐级传递信息 /47

3.6 创造性思考 /48

鼓励创造力 /48

汇集新想法 /49

3.7 处理问题 /50

激发团队精神 /50

确定问题 /50

与队员交流 /51

处理有问题的人员 /52

解决冲突 /52

问题日志 /53

3.8 提高标准 /54

了解项目 /54

改进系统 /55

保持新方法 /55

3.9 评定团队领导力 /56

第四章 为未来而工作 /60

4.1 衡量绩效 /60

选择标准 /60

评估结果 /61

衡量员工绩效 /61

4.2 跟踪团队进展 /62

开展团队评估 /62

突出障碍 /63

根据信息行动 /63

4.3 团队培训 /64

评估成本 /64

培训团队成员 /64

领导者培训 /65

脱产培训 /65

4.4 设定目标 /66

用目标鼓舞团队 /66

拓展目标 /67

调整目标 /67

4.5 业绩奖励 /68

通报数字 /68

设定奖励尺度 /68

选择奖励 /69

4.6 适应变化 /70

预估变化 /70

分析变化类型 /70

使团队知情 /71

抓住机会 /71

4.7 规划团队未来目标 /72

提升团队 /72

个人发展 /72

建立事业 /73

索引 /74

专 栏 目 录

聚 焦

在团队内建立友谊 /16

成为团队一员 /35

保密 /47

正面领导团队 /51

挑战一般假设 /55

激励团队的话 /67

如何……

按职位选定成员 /23

从公司内部提供支持 /26

应对团队发展的四个阶段 /37

信息传播前的考虑 /46

从问题解决中学习 /53

案例研究

用最合适的人 /38

换一种角度 /48

激励个人 /65

文化差异 /13, 19, 29, 68

小贴士 /15, 24, 30, 33, 35, 36, 41, 45, 51

问问自己…… /20, 73



The background of the page is a photograph of a business meeting. On the left, a man with glasses is partially visible, gesturing with his hand. In the center, another person is seen from the back, looking towards a presentation board. The board displays two bar charts. The overall scene is dimly lit, with a warm, yellowish tint. The title '引言' is centered at the top in a bold, black font.

引言

与团队一起工作是管理者不可缺少的能力之一，无论是管理单个团队还是多个团队。随着传统的公司等级结构逐渐让位给扁平化、多技能的工作方式，团队工作方式迅速被许多公司采用。本书将带领你走进团队管理的成功殿堂，掌握专业管理者所必需的技能：完成项目、在成员之间建立信任、发挥团队最高水平等等。不管是初出茅庐的新手还是有经验的资深人士，本书对参与团队工作的每一个人都是不可或缺的。书中的自测练习可评估你自身的领导能力和潜力，而散见于书中的近百条贴士将给你实用的建议。

了解团队工作

团队工作是所有成功管理的基础。管理好团队对每一位管理人员，不论是新手还是老手，都是一个重大且令人兴奋的挑战。

1.1 如何打造优秀团队

一个真正的团队是一支不断变化、有生命力和活力的队伍，许多人在一起工作。他们在一起讨论任务、评估观点、作出决策并为达到目标而共同奋斗。

1
牢记每一位队员都会对团队有所帮助。

一起工作

所有的成功团队都有如下基本特征：坚强、有效的领导；建立明确的目标；作出正确决策；迅速实施决策的能力；自由的沟通；掌握按时完成任务所必需的技能技术；全体成员共同努力的方向；最重要的是，找到有利于团队发展的最佳成员组合。

团队领导
评估新想法

团队成员由此得出想法



分析团队任务

成功的团队一般包括 2 至 25 名队员，有时更多一些。但重要的不是人数，而是团队的工作方式——各队员如何去完成既定的任务。以下是三种基本的工作模式：

- 重复性的任务和熟悉的工作要求队员们各有其固定的职责，独立完成工作，如流水线作业；
- 需要一些创造性的项目，要求队员们有固定的职责和工作程序，但同时也需要相互协调，如开发新产品；
- 要求不断创新且重视个人贡献的工作需要队员们密切合作，如同伙伴一般。此类工作方式在高级管理层中很普遍。

2

仔细确立团队目标，并始终认真对待它们。



◀ 一起工作

一组管理人员就一名团队成员提出的新想法进行讨论。所有的队员自由发表意见，最后领导将评估各人的意见。

记住团队成员必须互相支持。

将长期目标分割成短期项目。

发挥潜力

一支优秀团队的潜力不可估量。当队员们接到一项“不可能”的任务时，他们会在探索把“不可能”变成现实的途中互相增强信心。团体的创新能力远远超过任何个人，因为“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”。正是集体的力量，使得团队能够超越简单、有益的进步，实现真正飞跃。举例来说，某公司的一队工程师被要求使机器的可靠性翻一倍。他们认为这无法办到，但经过努力，提出了使机器的可靠性翻两倍的方案。

集体工作

▼ 坦诚相见

在一支团队中鼓励开放交流、自由交换信息，可以保证每位成员都对同伴的才智和经验了如指掌。

要利用并充分发挥集体力量，必须要鼓励合作。这是集体创造的灵魂。紧张的任务会鼓励团队成员之间紧密合作，同时也带来紧迫感——当队员们集中精力在最短时间内完成任务时，官僚作风也会悄然消除。一支团队的出色成绩，能振奋整个公司。



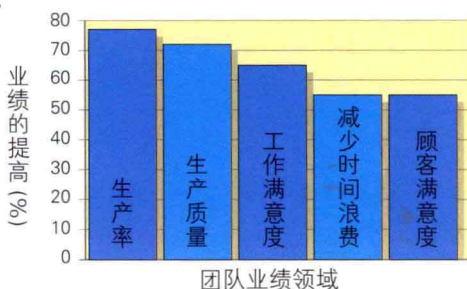
了解团队目标

4

为每个项目指定明确的完成期限。

组建一支团队后，下一步就是确立目标。如果团队成员的目标各不相同，那么这支团队的前景便岌岌可危了。当然，目标并不是一成不变的，例如，一项新产品要投入市场，团队工作的首要重点是全力研究它的竞争力。如果目标是提高客户满意度，首要目标就是想办法提出更高的服务标准。根据情况，团队工作的目标可能包括：

- 提高工厂的生产率；
- 提高产品质量；
- 让全体员工参与决策过程以提高工作满意度；
- 考察工作机制，努力减少时间浪费；
- 与客户一同工作以建立密切联系，更好地了解市场需求。



提高业绩

在一项对230名管理人员的调查中，美国培训与发展协会发现，团队工作使关键领域的业绩有了实质性提高。



文化差异

多功能、多技能、跨部门的团队在西方迅速传播，尽管它已经在日本创立许多年了。在一些英国公司，经理们已花一半的时间在这样的团队里工作；另外，北美国家的民主观念使

他们能更好地适应这种工作方式。相比较而言，欧洲大陆却仍自赏于传统的公司等级制度，但在许多行业中，日趋激烈的竞争和加速上市的要求正迫使他们变革。

1.2 适应任务

团队的种类有很多，正式和非正式的，每种适应特定的任务。团队领导需要清楚了解团队的目标，并以最合适的团队工作方式来适应任务。

5

尽早为目标选定合适的团队类型。

努力与其他正式、非正式团队的成员保持密切联系。

正式团队

正式团队是公司的基石——无论是公司的内部审计小组，还是超市的柜台员工。一般来说，它们都是常设的，承担重复性的工作，有着明确的职责：

- 决策层的跨职能管理团队汇集了高水平专家；
- 所有层级的跨职能团队汇集才智以解决问题和运作项目；
- 在公司所有层次的业务团队中设置于类似长期团队中的专家，监督特定项目；
- 正式的支持团队在其领域内提供内部专业管理支持。

6

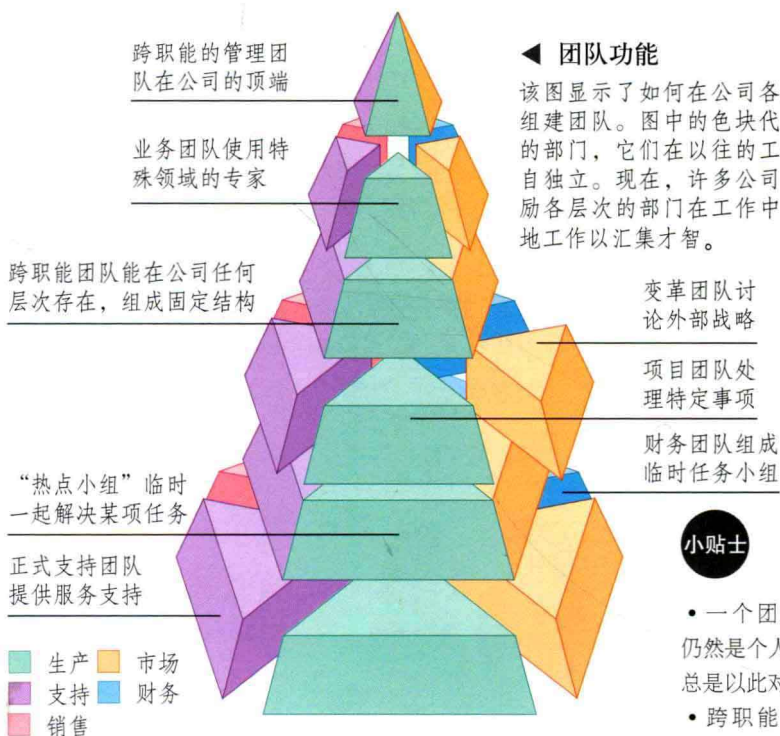
确定一位发起人——一个可以推动团队工作的高级人员。

提醒队员他们是团队不可分割的一部分。

非正式团队

来自公司各部门的人员临时走到一起，组成非正式的团队，共同工作。非正式团队可以在特定的基础上组成，以处理很多事情：

- 临时项目小组，在某一特殊任务期间结合在一起；
- 应变小组，为特定、突发性的事件拟订战略或找出问题症结；
- 热点小组，在保留自主性和自发性的同时，策划创造性的项目；
- 临时任务小组，用来非正式地解决特殊的短期任务和事项。



团队功能

该图显示了如何在公司各层面上组建团队。图中的色块代表不同的部门，它们在以往的工作中各自独立。现在，许多公司开始鼓励各层次的部门在工作中更紧密地工作以汇集才智。

小贴士

- 一个团队队员仍然是个人，应该总是以此对待。
- 跨职能团队提供了学习他人工作的机会。
- 跨部门团队打破了一些代价高昂的障碍。
- 正式团队也需要一些非正式成员来刺激工作。
- 如果团队由其中一人支配，也就不能称其为团队。
- 所有队员必须确定他们在为同样的目标工作。

比较正式和非正式团队

团队越正式，其管理就越正规：必须遵循公司的规定和程序，写工作报告、记录工作进程、完成任务都要通过常规的形式。同样，非正式团队遵循非正式的程序。解决问题的想法和方案可以在更随意的基础上获得，而形式也较不严格。但无论是正式或非正式团队，重要的是记住，团队领导要以结果为导向。例如，一个热点小组的临时、随意性特点，不能成为不遵守团队规则的借口。

确定目标可以衡量，使团队集中精力。

充分利用友谊的力量，强化团队。

成功团队的领导秘术之一在于根据任务的要求仔细配备不同技能的团队成员。例如，产品开发需要新想法，那么团队就应当是多功能型的，由来自不同部门的队员组成，能够从不同的角度运用专业知识和创造力来研究项目。再比如，某任务需要会计流程方面的专业知识，那么团队就应当包括财务方面的成员。随着项目要求的改变，有必要引进不同才能的人进入团队，代替职责不再相关的成员。



◀ 非正式交谈

在工作闲暇或非正式场合中，和同事们交谈，有利于在团队内建立纽带。非正式聚会可以帮助队员在轻松的氛围中交换看法和意见。



聚 焦

在团队内建立友谊

尽管正式会议与随意会议的流程不同，后者较随便，甚至常常是无序的，但在正式的团队会议中，营造轻松、友好的气氛非常重要。努力创造一种氛围，使所有发言都得到充分尊重，让他们畅所欲言。如果团队成员之间建立了个人联系而不仅仅是同事关系，这会容易得

多，鼓励正式或非正式团队的成员在工作会议之外多接触。安排社交活动，在取得成功时举办庆祝活动，都有助于保持友好气氛。鼓励大家在工作之余聚会碰头——建立真正的朋友关系，有利于团结团队，使之成为一个整体。