

北京大学国家软实力课题组研究成果系列

蒋巍巍 著

打造



高绩效团队

■ 剖析根源 / 破解困局 / 授之以渔

打铁还需自

市场!

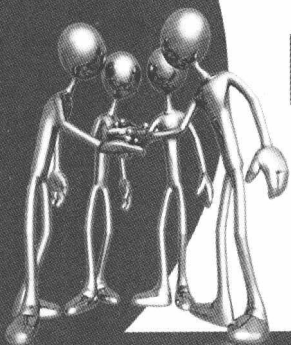
北京大学国家软实力课题组专家团倾力推荐!



中国电力出版社

打造 高绩效团队

蒋巍巍 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内容提要

企业的发展，需要高绩效团队的支撑，若想成功经营一家企业，必须先经营一个高效的核心运营团队。建设和管理高绩效团队的能力被公认为是企业持久的核心竞争力。本书阐述了打造高绩效团队的方法，分别从打造卓越团队领导者、制订明确的团队目标、激发员工主动意识、打造高度信任机制、有效授权、考核、激励、化解冲突、高效执行、科学决策、鼓励创新等方面进行了论述。

本书适合企业中高层管理人员、团队领导者阅读。

图书在版编目（CIP）数据

打造高绩效团队/蒋巍巍著. —北京：中国电力出版社，2012.9
ISBN 978-7-5123-3497-7

I. ①打… II. ①蒋… 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（2012）第218412号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：赵云红

责任校对：常燕昆 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013年1月第1版·2013年1月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·13.25印张·147千字

定价：32.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



前言

只有完美的团队没有完美个人

团队建设在企业管理的进程中是一个永恒的课题。团队建设的难点在于，决定团队成长的因素在团队管理中始终是以变量的方式呈现的，也就是说团队管理者管理的主体始终是一个“变量”。以团队的价值观管理为例，可能每个团队成员在一开始组建团队时的价值观是一致的，可是随着团队外部环境或内部环境发生一些变化，个别成员对团队最初的价值观产生质疑，其实在这个时候“变量”已经来了，管理的难点也随之来了，这个时候你作为管理者有没有察觉到问题？有没有准确地分析出问题的根源？你是否找到了病灶？你接下来的管理动作应该是什么？你会在什么时间采取什么措施？你会通过什么手段或方法来解决这个问题？其实，这个时候你的团队已经处于病态，你会给团队开什么药？你让谁吃药？你能估计到团队的康复时间吗？

团队成员的定位问题也是一个变量。随着团队的成长，每个成员在不同时段或不同事件中的定位始终在变，你给他的定位，和他自己期望的定位，还有团队发展过程中所需要的对他的定位，往往很难“三位一体”。同一个人在不同事件中的定位是不同的，同一事件在不同时间和环境下发生，你的处理方法和角色定位也是不同的，这些变量都会给团队管理带来不少的挑战。

除了以上两项因素外，还有其他变量也在随时随地的挑战我们的团队管理水平和团队的发展。比如：团队成员心态的变化，团队成员的沟通技能、责任心、忠诚度、信任度、职业生涯规划、目标管理，流程熟练程度，制度意识，考核等很多变量因素都会影响团队建设，这里不再一一列举。

我真正理解“高绩效团队”这个概念是在1994年的秋天。那一年，我作为一名解放军战士，在新疆南部塔里木河流域的无人区执行一项特殊的任务，由于自然条件恶劣和自身经验不足，我带领的小分队不幸陷入了困境。

当时，气候变化无常，无线通信中断，受罗布泊特殊地质的影响，指南针失去了作用，由于天黑得很快，我们迷了路，两天没有吃东西，战士们信心受到了打击，我们需要休整。休整的时候，个别战士面对荒芜人烟的沙漠和遥不可及的目标开始埋怨、指责，情绪竟然低落到想放弃任务和生命。看着憔悴的战友和漆黑的夜，这时的我既无奈又无助。正在我们茫然无措的时候，前哨告诉我，前方一百米处发现了狼群，并且已经展开攻势向我们袭来。我正要下达守卫命令的时候，十二名战友已经火速进入了作战状态，在默契的背靠背防势动作中，准确地找到了自己的位置，迅速点燃已准备好的火堆。可是，谁又能想到聪明的狼群一直等到我们的火堆完全熄灭后，才向我们发出毁灭性的攻击。那一夜，狼群在嚎，我们在喊，场面触目惊心，至今回想起来还会打冷颤。殊死的狼战打了一夜，虽然所有人都受了伤，但一个都没少，最终我们赢得了胜利，还拥有了一份丰盛的早餐。这时战友的脸庞上有泪水，有汗水，还有血水……我们都会心地笑了，笑容中有默契，有感谢，有信任，有坚持，有团结，有苦，有痛，有希望……

以前在部队的时候，狼群的攻击力是我们学习的榜样，狼的单兵作战力是我们训练的科目，我们班号称“狼性尖刀班”，没想到这回真的和狼群干了一仗，很骄傲，也很自豪，微笑中，我们似乎体会到了什么是生死与共，什么是胜利，什么是喜悦，什么叫团队。

就在我们要起身前行的时候，我们几乎同时忽然发现，我们背后有许多棵“长一千年不死，死了一千年不倒，倒了一千年不腐”的千年神树——胡杨。虽然很多人都不知道她的存在，但是胡杨的精神却非常值得团队领导者探究和学习，胡杨之所以被当地人视为神树，是因为她有着顽强的生命力，并且从不单独生长，十分团结。所以你只会看到死了的胡杨林和或者活着的胡杨林。在这个世界上没有任何植被可以超越她，胡杨之所以能够获得尊重，是因为她已经用这种方式在地球上生存了六千年，并且还没有灭绝。当我们看到这一刻，我们所有人都开始思考我们应该怎样走出困境，战胜这个无人区，开始积极地商量我们如何才能完成这次至高无上的任务。

如果说狼战的经历给我们的启示是勇敢和团结，那么胡杨给我们的便是真正的回味、思考、沉淀和成长。这件事情已经过去快二十年了，仍然是我们战友相聚时必谈的话题。虽然这些战友现在从事着不同的行业或职业，但是我们会经常聚会，总结分享，展开相互的批评。更可贵的是我们都在用同样的方法去打造一个高绩效的团队，把军队中的团队管理和企业或其他组织完美结合，把军队执行力和团队执行力无缝对接，收效显著。

成功的团队中没有失败的个人，失败的团队中没有成功的个人。千年胡杨不会独自生长，百年企业更不能孤独求败，要想成就一个百年企业，必须先打造一个高绩效团队。而要想打造一个高绩效的团队，

就必须领会团队灵魂的精髓，掌握影响团队绩效的根源，熟悉打造高绩效团队的方法和规律。如今，已经不是一个人和另一个人竞争的时代了，而是一个团队和另一个团队竞争的时代，只有完美的团队，没有完美的个人，高绩效团队是用汗水、血水和泪水铸成的，高绩效团队不但要融于一体，还要与时俱进。

本书是我二十年来，从军队到企事业单位，从企业基层工作人员到企业高管的成长过程中对“高绩效团队及其建设”的理解、思考和体会的凝聚。希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

蒋巍巍

2012年11月16日

C 目录 CONTENTS

前 言

第一章 先打造团队,再成就企业——这是一个团队制胜的时代

企业的发展,需要高绩效团队的支撑,若想成功经营一家企业,请先经营一个高效的核心运营团队。现代企业之间的竞争,已经不是员工个人之间的竞争,而是一个团队与另一个团队的竞争。当今社会人才济济,企业不缺人才,缺的是将各类人才迅速整合,打造成高绩效团队的能力。

- 企业的发展需要高绩效团队的支撑 2
- 你领导的是一个群体,还是一个团队 6
- 人才是种子,团队是土壤 11

第二章 没有李云龙就没有独立团——高绩效团队需要卓越领导者

打造高绩效团队,领导者是关键。这就需要重新认识“领导”的含义,要求领导由原来的以管事为主的“发号施令者”转变为以教人为主的教练型上司,通过改善员工表现、引发团队智慧来整合团队,从而迅速、持续地提升团队绩效。

- 团队领导者新定位:做一名优秀的教练型上司 16
- 掌握团队发展的动力原则 20
- 团队领导者工作核心:做好团队文化导入 25
- 团队领导者的工作重点:团队培训 29

第三章 定目标，创流程——打造高绩效团队的根基

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，可以合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，达到共同目标。基于此，组成一个团队的基础，首先是目标，然后是具体的工作计划，还有监督和管理，最后是支撑团队的人才。

- ↳ 明确团队目标，打造团队凝聚力 32
- ↳ 制定团队业务流程，建立流程跟踪制度 36
- ↳ 知人善用，做好团队成员的角色定位 39
- ↳ 科学核定员工日工作量 43
- ↳ 帮助员工做好职业生涯规划 48

第四章 没有信任，就没有协作——打造团队高度信任机制

很多团队之所以具有强大的竞争力，根源不在于团队中每个员工个人能力的卓越，而在于团队成员间的相互信任。

- ↳ 绩效基于协作，协作基于信任 54
- ↳ 没有信任，员工就没有团队归属感 57
- ↳ 打破障碍，强化团队共识 60
- ↳ 高效团队信任的3个维度 61

第五章 有效授权——授权比命令更重要

团队领导者在领导团队时，要学会通过有效授权管理团队，为团队成员发挥才能创造机会，这样才能打造出高效率的团队。

- ↳ 授权，激发团队成员的责任感 66
- ↳ 成功授权，需要把权力交给合适的人 69
- ↳ 授权管理和命令管理的区别 72

- 正确授权的 5 个步骤 77
- 团队授权的 4 大误区 79

第六章 没有考核，就没有绩效——考核是团队绩效的重要保障

加强员工绩效考核是任何一个组织最基础的管理方式，也是提高员工执行力的有效方法。考核的目的是为了奖惩，奖惩不仅可以激发员工的工作热情和干劲，还可以促进员工遵纪守法、按流程操作、提高服务品质，使团队各项规章制度得到切实落实。

- 考核是团队绩效的保障 84
- 高效团队的激励原理 88
- 重视正向激励：奖罚的目的都是为了激发活力 91
- 把严格的制度转变成可执行的习惯 96

第七章 说对话才能做对事——搭建起团队沟通的桥梁

在一个团队中，人与人进行沟通时通常都有一定的目的。如，赢得他人的尊重和认可，获得他人的理解和支持，以及解决工作中各种各样的分歧、争议和冲突等。但是，沟通如果仅是依靠简单的会话是不能完全解决这些问题的，还需要搭建起团队沟通的桥梁。

- 团队沟通的 3 个重要环节 102
- 有效沟通的 3 大原则 108
- 团队领导者如何做好一对一沟通 111
- 团队上下级沟通之道 115

第八章 将“羊”激励成“狼”——高绩效团队激励法则

如何激励员工早已经不是新鲜话题了，与此有关的讨论层出不穷。

可是效果怎么样呢？从团队对员工进行激励的实际效果看，激励仍然是企业团队的一个老难题。本章我们将要了解的就是，在团队激励中，如何将“羊”激励成“狼”。

- 员工激励中的“冰山理论” 122
- 员工激励的9个方法 123
- 员工激励的4个有效步骤 127
- 员工性格不同，激励方式也应不同 129

第九章 直面问题，积极引导——有效化解团队冲突之道

领导者必须接受这样一个事实：任何时候把两个或两个以上的人放在一起都会产生潜在的冲突。尽管有些时候，工作上的冲突是围绕着怎样把工作做好而产生的，并不是负面的；但如果由于工作冲突而弄得面红耳赤，就会影响人际关系。

- 无法避免的团队冲突 136
- 冷静应对团队冲突 138
- 积极引导，让团队在“冲突”中成长 140
- 化解团队冲突的4个方法 144
- 化解团队冲突的5个步骤 146
- 如何灵活应对来自员工的抵触 148

第十章 高执行 = 高绩效 ——让员工成为不折不扣的执行者

如果一个企业或团队没有执行力或者执行力不强，即便是再完美的战略、再周密的规划，最终都将形同虚设，甚至会给企业和团队带来毁灭性的灾难。

- 影响员工执行力的7大根源 152
- 教员工学会时间管理，忙要忙到点子上 156

- ↳ 发现问题马上解决 160
- ↳ 让员工养成“没有任何借口”的好习惯 164
- ↳ 告诉员工，请给我结果 166

第十一章 科学决策，减少失误——高绩效从科学决策开始

所谓决策，是指为了实现某一目标而作出的决定或选择。决策者作决定之前，往往会面临不同的选择。这就要求领导者要理性地作出决策，不可随便作决定。

- ↳ 科学决策，统一认知 174
- ↳ 决策的6种方式 177
- ↳ 团队决策的金科玉律 180
- ↳ 团队决策的七大技巧 183
- ↳ 远离投机，系统决策 187

第十二章 打破窠臼，鼓励创新——团队绩效持续提升的发动机

在当今激烈的竞争环境下，提升团队创新意识是现代团队领导者的必备能力。要想做到这一点，团队领导者不仅自己要时刻保持创新意识，还要培养员工的创新意识，带动员工一起创新。只有全体员工不断发掘自身潜力，积极参与工作创新，团队绩效才能迅速、持续提升。

- ↳ 你的团队有创新力吗 192
- ↳ 寻找团队创新的源头 193
- ↳ 洞悉团队创新的风险 196
- ↳ 创新失败，该奖还是该罚 198

第一章

先打造团队，再成就企业 ——这是一个团队制胜的时代

企业的发展，需要高绩效团队的支撑，若想成功经营一家企业，请先经营一个高效的核心运营团队。现代企业之间的竞争，已经不是员工个人之间的竞争，而是一个团队与另一个团队的竞争。当今社会人才济济，企业不缺人才，缺的是将各类人才迅速整合，打造成高绩效团队的能力。



企业的发展需要高绩效团队的支撑

在21世纪的今天，竞争的决定因素已经改变，一个伟大的团队远远胜于英雄个人的作用。奥运会上美国梦六队的失利，NBA中巨星云集的湖人队败给没有大明星的活塞队，都说明了这一点。

不仅体育中的团队项目如此，现代社会中的商战也是如此。

一、团队的作用超过“英雄”个人

自改革开放以来，我国的各行各业都涌现出一些由英雄人物带领的企业，如IT界中的杨元庆带领的联想、郭为带领的神州数码等。

然而，依靠英雄发展起来的企业，在近两三年都或多或少出现了一些问题，比如联想，它在发展中就遇到了一些困难。

对此，人力资源专家章义伍先生在“把信带给杨元庆——谈联想与麦当劳的文化差距”的文章中曾指出，出现问题的原因肯定是多方面的，但团队建设的不足是主要原因。主要有以下几个观点：

“联想与麦当劳在人力资源上的差别主要体现在领导团队建设、干部选拔、培训机制、人员激励四个方面”。

“联想的总裁几乎无人不晓；但中国麦当劳的总裁是谁，恐怕就很少有人知道了”。

“联想很强调企业总裁和能人的贡献，而麦当劳强调的是团队管理”。

“联想‘班子’优秀主要体现在以杨元庆为首的高层，在中层，也就是事业部和部门经理层面，却没有麦当劳那么理想。”

“联想大部分中高层人才是内部提拔的，而麦当劳永远是60%左右的人员内部招聘，40%外部引进，确保管理层的内外融合。”

由此能够看出，一个企业要想发展，不仅需要高层那么几个英雄人物，还需要团队的支撑，和普通员工的团队精神。现在联想也意识到了这个问题。最近联想集团提出“打造虎狼之师”的口号，就是想重现联想创业时的团队战斗力。

同样，张瑞敏领导的海尔团队为我们诠释了什么是优秀。

1994年4月5日下午两点，一位德国的经销商打来电话，要求海尔公司必须在两天内发货，否则订单自动失效。而两天内发货意味着当天下午所要的货物就必须装船，而此刻正是星期五下午两点，如果按海关、商检等有关部门下午五点下班来计算的话，时间只有三个小时，而按照一般程序，做到这一切几乎是不可能的。

如何将不可能变为可能，此时海尔人优良的团队精神创造了奇迹，他们采取齐头并进的方式，调货的调货、报关的报关、联系船期的联系船期，全身心地投入到工作中，抓紧每一分钟，保证每一个环节都顺利通过。当天下午五点半，这位经销商接到了来自海尔公司货物发出的消息，他非常吃惊，也很感激，给海尔写了感谢信。

纵观海尔公司近几十年神奇般的崛起和成长，不仅得益于它的



领军人物张瑞敏，还得益于张瑞敏麾下的整个团队中的每位员工的努力。

“人的价值高于物的价值，共同价值高于个体价值，共同协作的价值高于独立单干的价值，社会价值高于利润的价值。”是海尔公司的价值观，这种文化牵引力确保了海尔最大限度地调动员工的积极性，使员工满意度达到最大化，从而奉献出更好的产品。

二、不懂合作，效率只会更低

一位哲人曾说：你手上有一个苹果，我手上也有一个苹果，将两个苹果交换后，每人仍然只有一个苹果。但是，如果你有一种能力，我也有一种能力，交换的结果，就不再是一种能力了。

在专业化分工越来越细、竞争日益激烈的现代职场，靠一个人的力量是无法面对千头万绪的工作的。我们在工作中如果只知道自己单干，不懂得依靠团队的力量，就只会越干越忙，越干效率越低。

20世纪50年代，索尼公司还只是一家拥有20多人，只生产半导体收音机的小企业。索尼的收音机在市场上一直无人问津，公司面临着生死抉择。

就在这时，深井大刚来到了索尼公司，他的能力受到老板盛田昭夫的肯定。盛田昭夫将他安排到公司重要的岗位上，并对他鼓励道：“我很看好你的能力，希望你能够发挥榜样的作用，充分调动他人的积极性，让我们的产品打开市场。”

“这么重要的任务难道交给我？虽然我很愿意担此重任，但恐怕有负重任啊！”深井大刚深知，自己有能力是肯定的，然而这项任务

却并不是自己一个人能够应付得来的。

然而盛田昭夫却不这么认为，他说：“对于每个人来说，新领域都是陌生的，关键在于你是否能够和大家联起手来，如果能够将众人的智慧结合在一起，相信再困难的问题都能够迎刃而解。”

老板的一番话一下子让深井大刚豁然开朗：“对呀！我怎么只考虑到自己，公司还有20多名同事站在我的左右，如果我向他们虚心求教，那么还有什么困难是战胜不了的呢？”

想到这一点，深井大刚满怀信心地接受了老板的任务。他先来到市场部，向那些跑市场的销售人员询问公司产品的销售情况，他们告诉他：“我们的收音机在市场上并不受欢迎，主要是因为我们的产品太笨重，而且价格也太贵，一般人家难以接受。所以我们都觉得，公司的产品应该在轻便和便宜上面多下功夫。”

听取了市场部员工的意见后，随后他又来到公司的信息决策部，向信息决策部的同事询问最新的市场信息。他们又向他提供了重要的情报：“在美国市场上已经出现采用晶体管生产的收音机，不但大大降低了成本，也更加的轻便，很符合我们现在的需要。”

在连续跑了几个部门后，深井大刚已经有了初步的计划，随后他又参与到公司新产品的研发当中，与一线工人合作，共同克服了一道又一道难关，终于制成了日本最早的晶体管收音机，并将其成功推向市场。而索尼公司也借助这一势头，开始走向了新的纪元。当然，在取得巨大成就的同时，深井大刚也荣升为了索尼公司的副总裁。

进一步讲，个人的成功建立在组织整体成功的基础之上，组织与个人之间是双赢的关系，只有组织有更好的发展，员工才能有更大的