

TEAM MANAGEMENT

團隊就是力量

組織精英團隊，再造企業競爭力

王青編著



企業之間的競爭，就是人才的競爭，身為管理者，唯有保證「我們成功」，
才能使企業競爭力立於不敗之地。本書將教您如何打造一支高績效團隊，
帶領您的企業一步步實現成功藍圖。

管理智典 06

團隊就是力量 (技能篇)

作者：王青

主編：孫健敏

企劃編輯：王濛鈴

企劃製作：霍克文化公司

出版：百善書房

登記號：局版台業字第 5633 號

地址：235 中和市員山路 502 號 8 樓之 2

電話：02-3234-3788

傳真：02-3234-8050

總經銷：旭昇圖書有限公司

地址：235 中和市中山路 2 段 352 號 2 樓

電話：02-2245-1480

傳真：02-2245-1479

劃撥帳：19508658

戶名：水星文化事業出版社

2004 年 11 月 第一版第一刷

定價 **200 元**

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-81-3 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

國家圖書館出版品預行編目資料

團隊就是力量. 技能篇 / 王青編著. --
第 1 版. --【臺北縣】中和市：百善書房，
2004【民 93】面：公分。
-- (管理智典：6)

ISBN 986-7769-81-3(平裝)

1. 組織 (管理) 2. 領導論

494.2

93017865

TEAM MANAGEMENT

團隊就是力量

組織精英團隊，再造企業競爭力

王青編著



企業之間的競爭，就是人才的競爭，身為管理者，唯有保證「我們成功」，
才能使企業競爭力立於不敗之地。本書將教您如何打造一支高績效團隊，
帶領您的企業一步步實現成功藍圖。

HAUK

主編簡介

孫健敏

中國人民大學人力資源管理系教授，美國紐約州立大學管理學院客座教授，華為、實達、TCL等多家企業高級管理顧問。曾留學美國、加拿大、英國等，發表多篇學術論文，從1994年開始先後為50多家大中型企業提供管理諮詢和管理人員測評與培訓，是中國著名的人力資源管理專家。

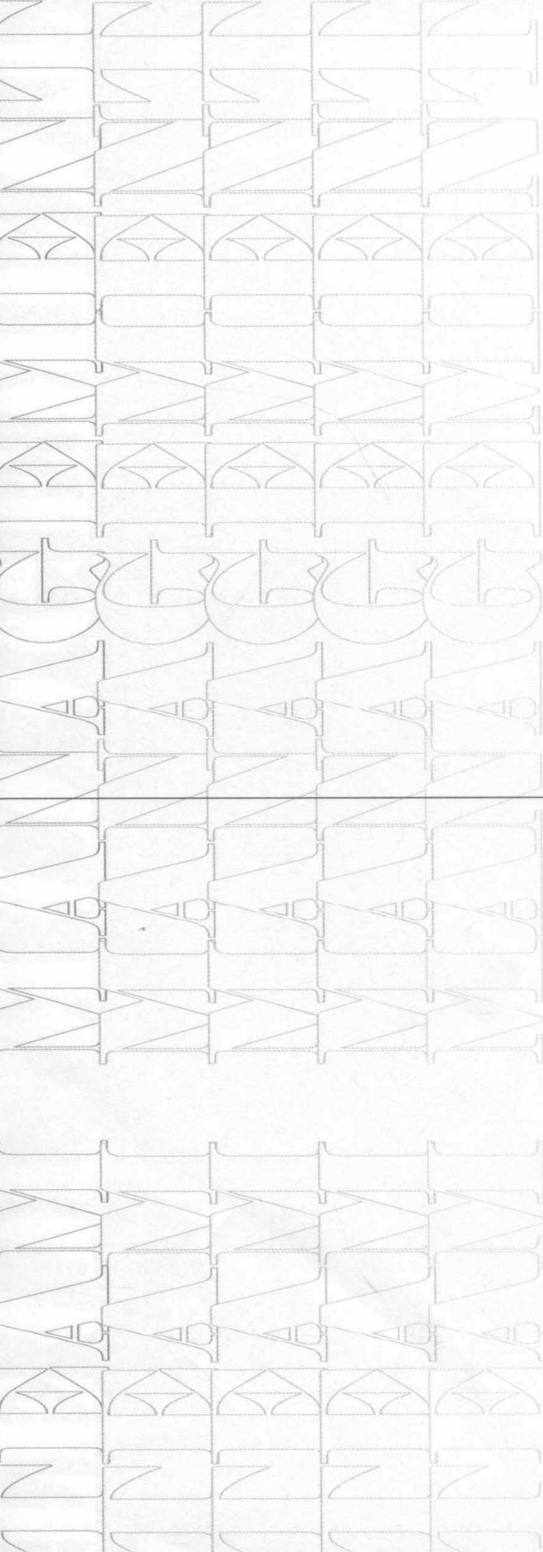
TEAM MANAGEMENT

目錄

組織精英團隊，再造企業競爭力

王育編著





open



管理是技術，亦是藝術

TEAM MANAGEMENT

團隊就是力量

組織精英團隊，再造企業競爭力

王青編著



總序

管理是技術，亦是藝術

國人有個愛好：喜歡玩弄概念，似乎已經成為習慣了。於是，關於概念的介紹和爭論，便伴隨著我國經濟的發展而不絕於耳，其中，一種很有意義的爭論就是：「管理究竟是技術，還是藝術？」

我認為，管理首先是技術，然後才是藝術。說管理是技術，是因為管理有具體的方法和技巧；說管理是藝術，是因為這些方法和技巧在不同場合下，可能表現為不同的形式。就如同彈鋼琴，在剛開始學習的時候，是沒有什麼藝術可言的，包括手指的力度、指法、雙手的協調、認識五線譜等，都是具體的技術和方法，只有把這些具體的技術和方法掌握到一定程度後，才能夠將其進行組合，運用自己的方式去表現他們，這時候才談得上藝術。繪畫也好，音樂也罷，都是這個道理。沒有技術的藝術雖然不能說不是藝術，但至少是盲目的藝術，管理亦然。

多年給企業做諮詢，經常聽到關於這個問題的爭論和討論，很多人以管理是藝術為理由，認為管理是不需要學的，或者是不可掌握的。其實恰好相反，管理是必須學習的，必

須掌握某些基本的技術和方法，才能透過靈活地運用這些方法和技術，來達到管理的目的。

根據我們的經驗，中國企業中的高層管理者所欠缺的，不是藝術，而是技術；是管理的基本方法和技術，包括如何接受上司的指令，如何給上司提出建議，如何給下屬佈達任務，如何與客戶進行溝通，如何授權，如何談判，如何瞭解員工的心態並有效地激勵他們，如何透過自己的專長影響下屬，如何有效利用時間、擺脫工作中的繁忙狀態等等。很多事情不是因為我們不明白，而是因為我們不知道該怎麼做！有些事情，就算是明白了，也不見得能做到。為什麼呢？一是習慣，二是能力。我們企業的管理人員，知道的太多了，什麼新概念、新理論他們都知道，遺憾的就是做不到。正是在這個意義上，我曾經給某些企業的經營管理人員建議：中國的企業不缺腦袋，缺的是「手和腳」。

總序根據這個思路，我們設計了針對中國企業管理人員的管理技能開發叢書。目前中國的管理教育，基本上以MBA為主流，集中在理論知識的傳授和講解上，即使採用案例作教學，也是以概念理解和原理分析為目的，本身並沒有解決管理的基本技能問題。

我和幾位同事從1995年開始，進行管理技能的開發和評

價工作，先後為國內外五十多家企業提供管理技能的培訓和測評診斷工作。根據多年的積累，我們編寫了這套叢書。這是第一批，包括了七個專題的基本內容，從管理溝通、談判技能、問題解決技能、團隊建設技能、激勵下屬技能，再到個人時間管理、個人壓力調節等，都是管理者自我提升所必須的基本技能。

這套叢書特別適合於企業管理人員的培訓，透過講解、案例分析、遊戲和演練的結合，使被培訓者在實際操作過程中，感受和體會管理技能的奧妙與樂趣，從而達到改進實際工作技能的目的。每個專題都是原理的闡述和技能的介紹相結合，案例分析與管理遊戲相交融，使讀者既能從概念和原理上得以提升，又可以在具體技能和方法上有所改善。

感謝這些年來中國企業的領導者們所提供的支持和協助，他們給我提供的舞台，使我得以深入瞭解中國企業的實際問題，學習他們的有效經驗，實踐自己的設想。這些企業和組織包括：深圳華為技術有限公司、TCL集團、中興通訊、深圳天音通訊、深圳華僑城集團、深圳益田地產、福建實達電腦集團、中國移動通訊（香港）公司、中國電信集團、中國網通、寧波捲煙廠、大鵬證券、世紀證券、中國證券協會、中國旅遊飯店協會、中國工商銀行總行、招商銀行總

行、建設銀行深圳分行、江蘇雙良集團、廣州藍月亮有限公司、大亞灣核電合營有限公司、山東六和集團、北京飛機維修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人員開發的很多理念和方法，來自這些企業的實踐經驗的總結。

感謝諸多同事和朋友對這套叢書的編寫提出了許多有益的建議，他們也是我多年進行管理技能開發實踐的靈感來源和有力支持者。這些朋友包括曾湘泉教授、彭劍鋒教授、傅亞和教授、許玉林教授、吳春波教授、楊杜教授、鄭海航教授、徐二明教授、宋遠方教授、吳曉球教授、黃泰岩教授、張一馳教授，徐勇教授等等。

本叢書的作者，都是中國管理技能開發和人力資源管理領域有成就的專家，他們既有堅實的理論基礎，又有豐富的中國企業管理的實踐經驗，相信讀者能夠從使用和閱讀本叢書中，感受到他們的真知灼見。

時間匆促，書稿難免存在紕漏，敬請讀者不吝賜教。

孫健敏

2003年11月於北京

作者序

團隊管理， 從沙變成石頭的組織過程

世界盃中，大部分甚至全部「打進的球」、「好看的球」，都是「配合」的結果，是「團隊精神」的結果。即便有名的球星也都需要「打配合」。每年在美國的職業籃球比賽結束之後，常會從各個優勝隊中挑選最優秀的球員，組成一支「夢幻隊伍」赴各地比賽，以製造新一輪的高潮，但是結果總是令球迷失望——勝少負多。

這是為什麼呢？其原因在於他們不是真正意義上的團隊，雖然他們都是最頂尖的籃球明星，但是，由於他們平時分屬各個不同的球隊，無法培養團隊精神，不能形成有效的團隊出擊。

曾經看到過一個例子，可以很好的說明團隊的管理。如果有一車沙從深圳地王大廈（目前中國最高的樓）頂上倒下，其結果是地面沒有多大的變化。如果把這車沙變成一整塊石頭，則地面將砸出一個巨大的坑！團隊管理就是管理者把沙變成石頭的組織過程，管理的結果是同樣的資源產生不同衝擊力與效率。

隨著中國加入WTO，時代也進入了激烈的市場競爭年

代。無論是企業組織，還是其他類型的組織，如醫院、學校等都面對著競爭，尤其是現代企業的生死存亡，更決定於對競爭的適應能力。全球範圍內的一個共識是：競爭首先是人才的競爭。在這個個性張揚、共性奇缺的時代，許多企業的經營者都在大聲疾呼：「我們愈來愈迫切需要更多、更有效的團隊來提高我們的士氣。」現代管理也越來越重視團隊建設、團隊工作和團隊管理。

管理學家彼得·杜拉克（Peter Drucker），在思考現代企業中知識凌駕於自我之上的重要性時，他說：「現代的企業，不僅僅是老闆和下屬的企業，而應該是一個團隊。」松下幸之助也曾說：「管理企業就是管理人。」所以企業之間的競爭，說到底就是人的競爭。作為一個領導者，如果只是「我要成功」，將會越來越不能適應當前日漸激烈的商戰；只有保證「我們成功」，才能使企業立於不敗之地。那麼如何實現「我們成功」，也就是如何打造一個高績效的團隊呢？本書緊貼管理實務，專門闡述如何提高團隊管理的技能和技巧，獻給那些誠於探索自我、勇於開發自我的人，獻給那些銳意改革、勇於競爭的組織和團隊。

常言道，「知己知彼，百戰不殆」。要打造高績效的團隊，就要先瞭解自己以及團隊的現狀，所以，我們首先從問

題診斷開始，幫助管理者認清自己適應團隊的情況，自己在團隊管理技能方面的現狀，還有團隊的現狀等。只有瞭解現狀，才能有的放矢。

接著，本書闡明了團隊以及團隊管理的相關基本知識和理論，然後圍繞企業管理實際，重點討論了如何應用團隊以及團隊管理的基本理論和知識，提高管理者在團隊管理方面的相關技能和技巧。例如如何有效領導、如何召開有效會議、如何授權、如何激勵員工、如何使團隊決策更有效等。

最後，我們針對有效團隊管理的技能，以現代企業實際遇到的問題作為練習的例子，使讀者進一步鞏固前面學習的技能，進一步提高讀者在團隊管理方面的技能和技巧。

最後，特別感謝中國人民大學勞動人事學院孫健敏教授。在本書的完成中，他給予了很多的幫助和督導，對本書的結構以及文字，都給予了很多好的建議和寶貴的意見。

在寫作中，還參考了國內外的許多著作和文章，在此不一一列舉，謹在此向有關的作者表示深深的謝意。

由於時間緊迫和個人水平所限，書中難免有許多不足與疏漏之處，懇請廣大讀者批評指正！

王青

2003年8月於北京

目 錄

團隊就是力量（技能篇）

總序 管理是技術，亦是藝術 7

作者序 團隊管理，
從沙變成石頭的組織過程 11

引子 18

第一章 有效團隊的特徵 23

組建團隊——新團隊要考慮的八個問題 29

第二章 領導團隊 37

把沙變成石頭的技巧 38

發展信任的七種有效行為和願景激勵 40

CONTENTS

清晰的願景——點燃熱情之火	46
瞭解自己的團隊領導水平	52
第三章 團隊發展階段 所面臨的問題	57
團隊發展的四個階段	58
領導風格適應團隊發展階段	82
第四章 如何成爲有效團隊成員	87
功能角色	88
提供回饋的原則	96
第五章 召集有效團隊會議	101
準備會議	104
召集一場高績效會議	108