



职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

顾问 袁德宁 骆建彬

Professional Executive

职业经理

团队管理能力训练

主编 金波



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

职业经理人训练教材——基础理论及技能系列

职业经理团队管理能力训练

主编 金 波

顾问 袁德宁 骆建彬

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理团队管理能力训练/金波主编. —北京:高等教育出版社, 2004. 5

(职业经理人训练教材. 基础理论及技能系列)

ISBN 7-04-009785-0

I. 职... II. 金... III. 企业管理-组织管理学-教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 030739 号

策划编辑 杨挺扬 责任编辑 杨成俊 封面设计 王凌波 张楠
版式设计 范晓红 责任校对 杨雪莲 责任印制 孔源

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
排 版	高等教育出版社照排中心		
印 刷	潮河印业有限公司		
开 本	880×1230 1/32	版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 张	8.5	印 次	2004 年 5 月第 1 次印刷
字 数	220 000	定 价	18.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

主 编：金 波

顾 问：袁德宁 骆建彬

编委会：倪培铸 张玉国 史庆伟 刘利恒
刘 伟 李彦芳 李晓婷 林 柯
郭全中 李 强 肖文宏 陈海威
李 泳 李 俊 潘云红 赵一凡
梁永强 孙 磊

目 录

第一章 团队概述 1

第一节 团队的发展及类型 2

1. 团队的发展 /2
2. 团队的类型 /3

第二节 团队及团队管理 11

1. 团队 /11
2. 团队的优点与不足 /13
3. 团队管理 /15

第三节 团队与群体的区别 18

1. 工作绩效的来源不同 /18
2. 团队是卓越的工作群体 /18
3. 工作成果的区别 /19
4. 共同目标的不同 /19
5. 技能要求的不同 /20
6. 责任的不同 /20

第二章 团队成员的类型 25

第一节 角色及团队角色理论 26

1. 角色 /26
2. 团队角色理论 /28

第二节 团队成员的个性特点和条件 32

1. 团队成员的个性特点 /32

2. 团队成员的条件 /36

第三节 与不同认知行为类型的团队成员交往的技巧 38

1. 团队成员认知行为类型 /38

2. 对待不同认知行为类型团队成员的技巧 /39

第四节 销售团队及销售人数目的确定 40

1. 销售团队 /40

2. 确定销售人数目的方法 /41

第三章 团队的建设 47

第一节 制定团队目标 48

1. 团队目标的作用 /48

2. 团队目标的类型 /49

3. 制定团队目标的原则与方法 /50

4. 如何实施销售目标管理 /54

第二节 构建团队的过程与方法 56

1. 构建团队的原则和过程 /56

2. 团队建设的方法 /60

第三节 团队建设中的问题及建设技巧 67

1. 团队建设中的问题 /67

2. 团队建设技巧 /73

第四章 团队的领导 85

第一节 领导理论与领导方式 88

1. 领导理论 /88

2. 团队领导方式 /93

第二节 团队领导者的职权与授权 95

1. 团队领导者的职责 /95

2. 领导者权力的来源 /95

3. 领导者的授权 /97

第三节 领导团队 98

1. 团队领导的原则 /98
2. 团队的领导者应该避免的事情 /99
3. 领导团队的技巧 /99

第四节 高层团队合作 101

1. 高层团队合作的优点 /101
2. 高层团队合作的技巧 /102

第五节 对团队领导者的评估 103

1. 通用电气(GE)的评估 /103
2. 摩托罗拉的评估 /104
3. 联邦快递的评估 /104

第五章 培训团队成员 109**第一节 团队培训 112**

1. 团队成员应具备的素质 /112
2. 团队培训的目的与原因 /112
3. 团队成员培训应遵循的原则 /114
4. 团队培训的主要内容 /115
5. 团队成员培训的程序 /117

第二节 团队培训的具体方法及误区 117

1. 团队培训的具体方法 /117
2. 团队培训中的误区 /121
3. 如何选择培训师 /124

第三节 成功的团队培训及技巧 127

1. 提高团队培训效果的技巧 /127
2. 团队成员培训效果的评价 /127
3. 成功的销售培训 /129

第六章 团队精神的培养 134

第一节 团队精神及其内涵 136

1. 高绩效团队精神的要素 /137
2. 团队精神的作用 /138
3. 团队精神的本质 /139

第二节 团队士气的培养 141

1. 团队士气及其特征 /141
2. 影响团队士气的因素 /142
3. 保持团队士气的诀窍 /143

第三节 团队凝聚力的培养 144

1. 团队凝聚力及其特征 /144
2. 影响团队凝聚力的因素 /145
3. 团队凝聚力的作用 /146
4. 团队凝聚力出现问题的根源及对策 /147

第四节 团队文化的构建 151

1. 高绩效团队文化的特点 /151
2. 团队文化与传统文化的区别 /152
3. 团队文化的内容 /153
4. 团队文化的功能 /154
5. 如何建立优秀的团队文化 /154

第五节 塑造团队精神的技巧 156

1. 进行良好的沟通 /156
2. 建立有力的激励系统 /156
3. 给予团队成员理解和支持 /157
4. 古为今用,发挥集体主义传统 /157
5. 注重团队精神管理的方法和程序 /157
6. 协调团队精神与组织文化 /158
7. 建设个性化的团队精神 /158
8. 利用形象化的标语和口号 /158
9. 充分发挥团队领导者的作用 /158

第七章 团队学习 163

第一节 团队学习和学习型团队的特征 165

1. 团队学习的特征 /165
2. 学习型团队的特征 /165

第二节 团队学习的障碍、方法及技巧 167

1. 团队学习的障碍 /167
2. 团队学习的方法 /168
3. 提高团队学习效率的技巧 /169

第八章 团队激励 175

第一节 团队激励理论 177

1. 团队激励的前提——人性差异 /177
2. 有关团队激励的八种理论 /182

第二节 团队激励的作用与原则 189

1. 团队激励的作用 /189
2. 团队激励的原则 /191

第三节 团队激励的程序与方法 193

1. 团队激励的程序 /193
2. 团队激励的方法 /196

第四节 团队激励的问题与技巧 201

1. 团队士气低落的原因 /201
2. 团队成员的“激励陷阱”问题 /203
3. 团队激励的技巧 /205

第九章 团队冲突处理技巧 214

第一节 团队冲突及其类型与过程 216

1. 团队冲突的定义 /216
2. 关于团队冲突的三种观点 /216
3. 团队冲突的类型 /217
4. 团队冲突的过程 /219

第二节 团队冲突的原因及利弊 220

1. 团队冲突的原因 /220
2. 团队冲突的利弊 /221

第三节 解决团队冲突 222

1. 团队冲突的处理原则 /222
2. 解决团队冲突的技巧 /223
3. 激发良性团队冲突的技巧 /225

第十章 团队沟通 231

第一节 团队沟通的一般理论 232

1. 有效的团队沟通原则 /232
2. 团队沟通的要素 /236
3. 团队沟通的训导技能 /237

第二节 团队沟通的技巧 239

1. 不良团队沟通及处理技巧 /239
2. 团队沟通中主动倾听的技巧 /243
3. 团队沟通中反馈的技巧 /247
4. 团队沟通中有效授权的技巧 /248
5. 团队沟通中谈判的技巧 /249
6. 团队沟通中管理的技巧 /251

参考文献 256

第一章 团队概述

开·篇·故·事

波音公司决定不再采用传统的军事等级式的方法来开展工作,而是采取自我调节、相互作用的团队来开展工作。如波音公司在设计开发新型的 777-200 双引擎飞机的过程中,涉及设计人员、生产专家、维修人员、客户服务人员、财务人员以及自己的客户。为了让每个团队都把飞机的设计和生产当成一个整体来看待,并能够对新的想法和观点采取及时的行动,公司把人员以 8~10 个人为单元分为一个个小的团队,让他们分别负责飞机的设计与生产的完善问题。

波音公司传统的做法是在设计生产时,首先由设计人员提出设计方案,然后由生产人员,再是销售人员,最后是客户服务人员分别提出修改建议,最终再由设计人员完成设计。无疑,这个过程是很长的。在设计完成后,生产尚未开始,成本就已经很高了,因此,传统的体制是低效率的。

在波音 777 的设计过程中,波音公司采用了团队方式,有效地降低了设计和生产的成本。团队方式的优点之一就是在飞机正式开始生产前,能够全面考虑生产过程中可能出现的问题。例如,波音公司的设计人员和生产人员密切合作,创造出了一种全新的方式,使生产人员能够利用同一套工具制造折翼和直翼。在整个生产过程中,波音公司的客户也提出了多达 1 000 多种的改进建议。另外,公司的维修人员也提出了 100 多种建议,波音公司的 777 飞机的竞争力也因此加强了。波音 777 不仅成本降

低了,而且质量也得到了很大的提高。目前波音公司大多都采用团队的方式。波音公司军用机生产部正在采用团队生产方式来设计和制造 F-22 战斗机。

◎ 第一节 团队的发展及类型

1. 团队的发展

团队的概念已经存在了上千年,但是团队被用于企业管理却是近几十年的事情。早在 20 世纪 60 年代初期,宝洁公司就开始了团队管理的实践。宝洁公司把团队模式看成是加强其竞争优势的利器。该公司认为,他们对团队的了解是一项商业机密,因此要求员工与顾问签署不公开此机密的协定。

20 世纪 70 年代中期,日本经济迅速发展,成为世界经济大国,企业的竞争力也居于世界前列。以美国为首的西方国家对日本企业开展了深入研究,认为日本企业普遍存在的团队精神是加强其企业竞争力的关键因素。

20 世纪 80 年代以来,在美国企业中出现了大量的团队,美国《培训》杂志在 1996 年度所作的行业调查表明,70% 以上的组织中都拥有一个以上的团队,尤其是拥有高度自我管理团队的组织比较多,在 31% ~ 45% 之间。而 IBM、通用电气、美国电话电报等大公司,所拥有的团队均达上百个。同时,为了适应环境不断变化的要求,许多企业组织开始走向合作,从而在企业之间出现了一些跨组织团队,如波音公司在开发 777 客机过程中,先后组建了 235 个团队。其中大部分团队都是由波音公司人员和其他公司(包括航空公司)人员共同组成,它们分别从事新机型的设计和飞机零部件的制造工作。团队的大量涌现,不仅提高了组织的局部效率,而且在根本上改变了组织的构造和运作方式,提高了组织的整体运作效率。20 多年前,当沃尔沃、丰田、通用食品等公司把团队引入他们的生产过程中时,曾引起了极大的轰动。

而进入 20 世纪 90 年代以后,不采用团队生产的企业可以说少之又少了。随手翻开一本商业期刊,你都会读到,通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司、摩托罗拉公司、强生公司、澳大利亚航空公司、苹果电脑公司、联邦快递公司、克莱斯勒公司、3M 公司和爱默生公司都采取团队的生产方式。如微软公司就以团队精神闻名。在开发 Windows 2000 的过程中,微软公司有 3 000 多名开发工程师和测试人员参与,写出了 5 000 万行源代码。如果没有高度统一的团队协作精神,没有全部参与者的默契与分工合作,这项工程是根本不可能完成的。

此后,团队被引入欧洲,并在全世界蓬勃发展起来。但是我国引入团队的时间比较短,尚处于摸索阶段,因此团队管理比较混乱。

2. 团队的类型

2.1 有代表性的三种团队类型

团队是指在工作中拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法,且以此自我约束的一小群人。团队在组织中的出现,根本上是组织适应快速变化环境要求的结果。然而,由于各国企业管理的实践水平及其文化差异,使得各国团队在实践程度和管理模式上都有所不同。目前比较有代表性的团队类型有美国的自我管理型、日本的依附型和欧洲的精英型三种。

2.1.1 美国的自我管理型团队

20 世纪 80 年代以来,团队在美国企业组织中大量出现。在美国企业组织中,团队的具体功能见表 1-1。

表 1-1 自我管理型团队执行的功能

执行功能	比 例
制定工作进度	67%
直接与外部客户打交道	67%
培训	59%

续表

执行功能	比 例
制定绩效目标	56%
与供应商打交道	44%
购买设备或服务	43%
编制预算	39%
绩效评估	36%
雇佣员工	33%
解雇员工	14%

美国企业对团队的控制较弱,多数企业给予团队充分的自主权,美国企业中的团队就像是企业中的“自由分子”——小型组织,它们拥有较大的自主权力,执行着比较全面的组织功能,并且企业对其控制程度较弱。因此,可以称美国的团队为“自我管理型团队”。

2.1.2 欧洲的精英型团队

进入 20 世纪 90 年代,欧洲企业开始引入团队工作的模式,但与美国、日本相比,拥有团队的企业比较少,而且企业中的团队数量也比较少。以下几家公司在团队实践方面做得比较出色。

(1) 米其林公司。这是法国的一家大型工业公司,主业是生产轮胎。1994 年,它的轮胎销售量占世界市场的 20%。为克服庞大的官僚主义结构带来的弊端,米其林公司开始倚重于工作小组,并给予这些小组足够的时间、资源和自由。

(2) 贝塔斯曼公司。这是德国的一家公司,始建于 1824 年,战后逐步发展成为全球性的传媒企业。在 1989 年时代与华纳两公司合并前,贝塔斯曼公司是全球最大的传媒公司。贝塔斯曼公司采取高度分权的结构,有 300 多个经营单位,每个单位都是独立的团队,它们在实施各自的目标方面拥有较大的自由度,但活动范围及文化理念受到组织的强大控制。

(3) 意大利的百胜集团。该公司始建于 1981 年,其主要产

品是医疗映像设备。1994 年的营业额为 1.45 亿美元。20 世纪 90 年代以来,其在许多创新领域引入团队管理模式。

欧洲的团队具有以下特点:一是仍然保持着极强的自上而下的管理和指导方式,组织控制程度较强。二是主要出现在创新工作领域,并且独立于日常活动之外,受到高级管理层的保护,组织给予特别的资源支持。三是集中于创新领域且由精英们组成,服从组织最高管理层的命令,受到组织的特别保护,形式上类似军队中为执行某一特殊任务而组成的“别动队”。因此,欧洲的团队被称为“精英型团队”。

2.1.3 日本的依附型团队

1962 年日本科学家及工程师协会注册了第一个质量小组,以此为标志,日本被认为是最早在企业中引入团队工作模式的国家。日本的团队具有以下特点:一是企业以群体或团队为基础开展组织活动,团队成了日本企业基本的组织和工作模式。二是团队虽然也有较强的自主性,但团队本身却自愿终身依附于组织,而组织也有将其视为自己保护和照顾对象的强烈倾向。三是日本企业中团队的生产具有一定的自发性,并自愿依附于组织。因此,日本的团队被称为“依附型团队”。

2.1.4 中国企业团队管理的现状

中国大多数企业的团队实践情况是:第一,组建的团队少;第二,多是为了解决组织遇到的特殊问题而特别抽调一些精英人员组成团队;第三,所组建的团队受到来自组织高层的保护和支持。因此,中国企业的团队实践水平和团队管理模式类似于欧洲。但在有些乡镇企业中,个别团队的实践的水平比较高,在团队管理模式上类似于美国。

2.2 不同的专家学者对团队的分类

人们根据不同的标准把团队分成不同的类型。

2.2.1 桑德斯特洛姆·戴穆斯划分法

桑德斯特洛姆·戴穆斯根据四种变量,即团队成员与组织内其他成员差别化程度的高低、团队成员与其他成员进行工作

时一体化程度的高低、团队工作周期的长短以及团队产出成果
的类别,把团队分为四种类型:建议或参与团队、生产或服务团
队、计划或发展团队、行动或磋商团队。

(1) 建议或参与团队。这类团队包括高层管理团队以及人
事或财政计划团队这样的专家顾问团队,还包括质量控制小组
和雇员参与小组。他们的作用是提出构想、建议并通过一些提
议。该团队的工作范围比较狭窄,不占用大量的工作时间。

(2) 生产或服务团队。这类团队主要分布在制造、生产及
服务行业,包括飞机上的服务人员所组成的空中团队或服务型
团队,以及制造业、采矿业生产线上的装配团队或采掘团队等。
从本质上说,他们的工作是按部就班的,是参与生产或服务的稳
定团队。

(3) 计划或发展团队。这类团队主要有生产发展团队、科
研团队以及计划团队。这些团队的时间跨度一般很长。

(4) 行动或磋商团队。这类团队主要有医疗团队、音乐团
队、运动团队、飞机驾驶员团队和军事战斗团队等。其主要特点
是由拥有较高技能的人组成。

表 1-2 是对上述四种团队的比较。

表 1-2 桑德斯特洛姆·戴穆斯的四种团队比较

团队类型	差 异 度	一 体 化 程 度	工作循环	最终产出
建议或参与团 队(如:董事会 和委员会)	低	低	具有可变性,可 长可短	决策、选择、意见与建 议
生产或服务团 队(如:生产制 造小组和维修 团队)	低	高	重复性或一个 连续的过程	制造、零售、客户服务 和维修

续表

团队类型	差异度	一体化程度	工作循环	最终产出
计划或发展团队（如：研究群体和计划小组）	高	低	可以变动的，通常团队的生命跨度就是一次循环	计划、设计、调查报告与演示
行动或磋商团队（如：运动团队和谈判小组）	高	高	简单的行为事件，在新条件下才能重复	竞争、比赛、探险、关怀以及代表团

2.2.2 斯蒂芬·罗宾斯划分法

斯蒂芬·罗宾斯根据团队成员的来源、拥有的自主权大小以及团队存在的目的不同，将团队分为三种类型：问题解决型团队、自我管理型团队和跨功能型团队。

（1）问题解决型团队。这类团队一般由来自同一个部门的5~12名重点员工组成，他们每周用几个小时的时间来碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。在20世纪80年代，应用最广的一种问题解决型团队是质量圈。

组织成员往往就如何改进工作程序、方法等问题交换不同的看法，并就如何提高生产效率、产品质量等问题提供建议，不过它在调动员工参与决策过程的积极性方面略显不足。

（2）自主管理型团队。这类团队通常由10~15人组成，团队成员承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏，决定工作任务的分配，安排工作休息。这是一种真正独立自主的团队，它们不仅探讨问题解决的方法，并且亲自执行解决问题的方案，并对工作承担全部责任。

20世纪80年代，考虑到只有本地化才能融入当地市场，丰