

打造高效能管理团队，培育团队精神，提升管理业绩



精典伟业

# 打造你的 金牌管理团队

姜德刚 [编著]

——管理团队操作与培训手册

金牌团队

## MANAGEMENT

- ★ 你是否觉得你有**管理的知识与技能**，但运用起来总是力不从心？
- ★ 你重视**团队的和谐**，可总是遇到几个“异己分子”破坏团队的和谐？
- ★ 你日夜为公司操劳，员工却不愿意多帮一点忙，**你是否觉得寒心**？
- ★ 是谁决定了**企业的成败**？

中国商业出版社

# 打造你的金牌管理团队

——管理团队操作与培训手册

姜德刚 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造你的金牌管理团队 / 姜德刚编著. — 北京: 中国商业出版社, 2006.6

ISBN 7-5044-5661-6

I. 打… II. 姜… III. 企业管理—组织管理学  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048669 号

责任编辑 / 刘毕林

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京市北七家印刷厂印刷

\*

787×1092 毫米 1/16 开 14.25 印张 350 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 前言

## 管理团队决定企业成败

是谁决定了企业的成败？如果向企业的高层领导、中层经理以及普通员工发问，恐怕无一例外地都会回答是企业的老板。传统的理论也这样认为：企业的兴衰成败，主要是老板的责任。但美国麦卡锡公司出版的《改革领导人》一书却得出一个最新的结论：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于高级领导，而在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿学习、懂授权、善激励的中层管理者。他们能把老板的意愿、工作动能与市场现实这三股企业发展的动力有机地链接在一起，是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者。

麦卡锡公司出版的《改革领导人》无疑颠覆了人们对企业成败决定因素的看法，同时也掀起了管理学的反思和重大变革。在关注企业成长时，人们（包括投资家、股东等）不再仅仅把目光放在企业的最高领导身上，而是重点考察整个管理团队的能力、合作程度等等，实际上就是关注管理团队的问题。

团队是 20 世纪 80 年代兴起的一个概念，至今依然是管理学中最重要的一个关键词，也是企业实践操作中最看重的一个方面。当然，在一个企业里面，有许许多多的团队单位，比如销售团队、公关团队等等，但没有一个团队可以和管理团队的重要性相提并论。

管理团队是企业的灵魂，管理团队涵盖了高层领导、中层经理等所有成员。管理团队成员占据企业各个部门（领域）要职，既是企业战略、企业决策等的制定者，又是执行者，同时还是下一级部门（即下级团队）的领导者，因此对于一个管理团队成员来讲，他在企业里扮演着管理团队成员、下一级团队领导者这两种角色，任何一种角色对于企业来讲，都是至关重要的。

和谐、高绩效、高水平的管理团队是所有企业梦寐以求的目标,然而在现实的企业管理中,管理团队往往也是最容易出问题的地方。一方面,管理团队成员一般都是有能力、有野心、有自己独特见解的人,在对某些问题的决策上很容易产生分歧,在利益方面也可能会有冲突。许多企业的高管跳槽引发震荡、有的企业内部分裂等问题,都与没有理顺管理团队成员关系、管理团队不团结有密切关联,因此对管理团队的管理本身就是一件很需要智慧的事情;另一方面,由于管理团队成员往往是下一级团队的领导者,因此管理人员的能力和水平直接关系到下一级团队的工作状态和业绩。

当今的时代,是一个急剧变化的时代。管理者们从来没有像今天这样面临着空前的压力和挑战。要成为一个出色的管理者,必须具备推动事业发展,带领众人前进的各种能力。能力是管理者最可靠的本钱,没有它,在这个竞争日趋激烈的时代,肯定是死路一条。孙子曰:“将者,国之辅也”,管理者同样是企业的将帅和栋梁,管理者的能力和水平直接关系到企业的成败。

因此,高明的企业领导者,一定会重视管理团队的建设和管理,有远见的企业管理人员,也会主动学习领导的方法,最终组成一支和谐的、高绩效的、高效率的、强执行力的管理团队。

本书作为管理团队的操作和培训手册,一方面探讨管理团队组建、操作及其培训的理论、技巧和方法,另一方面也探讨如何提升管理人员领导能力和管理技巧,两者合二为一,最终的目标就是在打造金牌管理团队方面助你一臂之力。



# 目 录

## 第一部分 管理团队组建认知篇

### 第1章 认知篇——如何让管理团队从分裂走向和谐?

引子:微软李开复跳槽 VS 华为李一男出走 // 1

1. 团队与团队精神 // 2

1.1 何为团队? // 2

1.2 如何练就团队精神? // 3

2. 管理团队不和谐有哪些原因? // 9

2.1 团队目标与个人价值的冲突 // 10

2.2 权力争斗和矛盾激化 // 10

3. 如何认知管理团队不和谐的现象? // 11

3.1 管理团队出现内斗 // 11

3.2 管理人员消极怠工 // 12

3.3 管理人员出走(跳槽) // 12

4. 解决管理团队不和谐顽症有哪些手段? // 13

4.1 绝招一:打造共同愿景 // 13

4.2 绝招二:建立团队原则 // 14

4.3 绝招三:实行有效激励 // 16

4.4 绝招四:加强沟通工作 // 16



#### 4.5 绝招五：实行职务调换与总部控制 // 17

## 第2章 实践篇——如何组建管理团队？

引子：伊藤解雇功臣 选择合适的人 // 18

### 1. 如何选择管理人员？ // 19

1.1 管理人员基本素质考察之一：领导力 // 19

1.2 管理人员基本素质考察之二：诚信 // 21

1.3 管理人员基本素质考察之三：专注 // 23

1.4 管理人员基本素质考察之四：激情 // 25

1.5 管理人员基本素质考察之五：主动工作 // 29

1.6 管理人员基本素质考察之六：尽职尽责 // 32

1.7 管理人员基本素质考察之七：创新思维 // 35

1.8 管理人员基本素质考察之八：认同感 // 39

### 2. 管理团队如何合理配置？ // 42

2.1 管理团队配置原则一：团队规模要合适 // 42

2.2 管理团队配置原则二：职位安排要合理 // 43

2.3 管理团队配置原则三：成员优势要互补 // 44

### 3. 怎样对管理人员进行培训？ // 45

3.1 培训的前期准备 // 45

3.2 对管理人员进行培训的内容 // 47

3.3 对管理人员进行培训的流程与方法 // 48

3.4 建立起培训体系 // 50

3.5 管理技能培训 // 52

## 第二部分 管理团队运作技巧篇

## 第3章 怎样实现团队无障碍沟通？

引子：触动员工追求高绩效 惠普的“沟通四项基本原则” // 53

### 1. 沟通有哪些功效？ // 54



- 1.1 从寓言看沟通的重要性 // 54
- 1.2 用沟通化解分歧,建立团队统一观点 // 55
- 1.3 用沟通消除误解,获得信任与友谊 // 56
- 1.4 用沟通清扫障碍,使团队上下齐心协力 // 57
- 1.5 怎样做才能达到有效沟通? // 59
- 2. 如何提高管理人员的沟通能力和技巧? // 61
- 2.1 沟通能力培训与修炼 // 61
- 2.2 沟通技巧培训一:主动倾听 // 63
- 2.3 沟通技巧培训二:善于观察 // 65
- 2.4 沟通技巧培训三:注意环境与时机 // 66
- 3. 沟通需要把握哪些原则? // 67
- 3.1 原则一:坦诚沟通,促进信任 // 67
- 3.2 原则二:以理服人 以情动人 // 69
- 3.3 原则三:换位思考 // 71
- 4. 如何让团队沟通畅通无阻? // 72
- 4.1 对策一:建立畅通的沟通渠道 // 72
- 4.2 对策二:营造团队沟通文化 // 73
- 4.3 对策三:设立沟通制度和职能部门 // 75

## 第 4 章 如何用激励促动员工?

- 引子:让管理层成为百万富翁 google 的股权激励 // 76
- 1. 激励,让员工干得更来劲 // 77
- 2. 如何让激励来得更合理? // 79
- 2.1 运用公平理论激励员工 // 79
- 2.2 运用双因素理论激励员工 // 80
- 2.3 运用马斯洛的需求层次理论激励员工 // 81
- 2.4 运用“ERG”理论激励员工 // 82
- 2.5 运用成就动机理论激励员工 // 83
- 2.6 运用期望理论激励员工 // 84
- 2.7 运用波特和劳勒的期望理论激励员工 // 85

### 3. 激励有哪些实践操作手段? // 86

#### 3.1 手段一: 给员工合理的薪水 // 86

#### 3.2 手段二: 让目标成为最大的激励 // 88

#### 3.3 手段三: 晋升激励 // 89

#### 3.4 手段四: 认可激励 // 91

#### 3.5 手段五: 压力激励 // 93

### 4. 如何让激励更有效? // 94

#### 4.1 策略一: 重视对中高层管理人员的激励 // 94

#### 4.2 策略二: 区别对待增进激励效果 // 96

#### 4.3 策略三: 把握好激励契机 // 97

## 第5章 怎样对下属进行有效授权?

### 引子: 任用年轻人 地产黑马顺驰背后的大胆授权 // 99

#### 1. 掌握授权要义 // 100

##### 1.1 何谓授权? // 100

##### 1.2 授权, 聪明领导者的选择 // 102

##### 1.3 团队授权有哪些障碍? // 103

##### 1.4 团队授权应该坚持哪些原则? // 106

#### 2. 怎样把握授权这门大艺术? // 108

##### 2.1 方法一: 因人而异来授权 // 108

##### 2.2 方法二: 授权要把握尺度 // 109

##### 2.3 方法三: 授权也要授责任 // 112

## 第6章 如何进行压力与危机管理?

### 引子: 地产领跑者万科的忧虑 // 112

#### 1. 管理团队领导者如何进行角色定位? // 114

##### 1.1 定位一: 学会领导, 放弃管理 // 114

##### 1.2 定位二: 以身作则, 下属跟随 // 115

##### 1.3 定位三: 善于亮剑 威信与仁慈 // 117

#### 2. 怎样进行压力管理操作? // 119

- 2.1 压力来源分析:管理团队的十面埋伏 // 119
- 2.2 压力管理探源:压力催生压力管理 // 121
- 2.3 实践一:自我压力管理技巧 // 122
- 2.4 实践二:团队压力管理方法 // 125
- 3. 危机管理有哪些技巧与方法? // 127
  - 3.1 危机分析:危机的四大特性 // 127
  - 3.2 危机预防:如何建立危机管理体系 // 129
  - 3.3 危机应对:启动危机攻关的原则和方法学习 // 131

## 第三部分 管理团队目标实现篇

### 第7章 如何打造高效率管理团队?

- 引子:优化供应链管理 沃尔玛的高效秘诀 // 136
  - 1. 如何让工作有效率? // 137
    - 1.1 途径一:养成优秀的工作习惯 // 137
    - 1.2 途径二:运用马特莱法则,抓最重要的事情做 // 138
    - 1.3 途径三:善于简化工作 化繁为简 // 139
  - 2. 高效会议怎么开? // 142
    - 2.1 重视会议的六大功能 // 142
    - 2.2 为会议做好前期准备 // 143
    - 2.3 主持会议的技巧练习 // 144
    - 2.4 会议的语言艺术学习 // 146
    - 2.5 避免会议离题 // 148
  - 3. 怎样进行高效决策? // 150
    - 3.1 基础:管理人员决策能力练习 // 150
    - 3.2 实践:果断、快速决策 // 151
    - 3.3 补充:进行不确定性决策的方法学习 // 153

## 第8章 怎样炼就管理团队的执行力?

引子:让执行先行 走向成功的戴尔模式 // 154

1. 如何认识执行力? // 155

1.1 提升认识:管理的关键在于执行 // 155

1.2 执行力三要素分析 // 156

1.3 合理分解执行力 // 158

2. 完美执行有哪些标准? // 159

2.1 标准一:保持执行高度——严格执行 // 159

2.2 标准二:保证执行力度——将执行进行到底 // 160

2.3 标准三:注重执行速度——快鱼吃慢鱼 // 162

3. 怎样提升管理团队执行力? // 163

3.1 把握执行力管理的原则 // 163

3.2 转变观念,提升管理团队执行力 // 164

4. 如何激发下属高超执行力? // 166

4.1 策略一:清晰下达指令,明确下属目标 // 166

4.2 策略二:督促下属制定工作计划 // 167

4.3 策略三:及时检查下属工作,完善监督机制 // 167

4.4 策略四:引入竞争机制,激发下属执行力 // 168

4.5 策略五:加大对下属培训,提升执行能力 // 169

## 第9章 如何让管理团队成为学习型组织?

引子:重视“择师” 蒙牛的团队学习文化 // 169

1. 何为学习型团队? // 171

1.1 质的飞跃:从个人学习到团队学习 // 171

1.2 学习型团队特征分析 // 173

2. 怎样打造学习型团队? // 174

2.1 修炼一:实现团队成员“自我超越” // 174

2.2 修炼二:改变团队“心智模式” // 177



2.3 修炼三：树立团队“共同愿景” // 180

2.4 修炼四：打造团队“共同学习” // 182

2.5 修炼五：启动团队“系统思考” // 185

## 第 10 章 怎样构建管理团队的文化和制度？

引子：狼性原则 《华为基本法》与华为文化 // 187

1. 怎样塑造企业文化？ // 189

1.1 文化，企业不可或缺的管理武器 // 189

1.2 挥舞文化这根最好的指挥棒 // 191

1.3 用文化领航企业 // 192

2. 如何建立企业管理制度？ // 193

2.1 用制度打造权威 // 193

2.2 用制度激发活力 // 196

2.3 用制度塑造文化 // 197

## 第一部分 管理团队组建基础篇

### 第1章 认识篇——如何让管理团队从分裂走向和谐？

#### 引子：微软李开复跳槽 VS 华为李一男出走

2005年IT界炒得最热闹的事情莫过于李开复跳槽事件：李开复，美国电气和电子工程师协会院士，拥有哥伦比亚大学计算机学士学位、卡内基梅隆大学计算机科学博士学位，曾在美国苹果电脑公司、美国SGI电脑公司等多个公司担任要职。李开复博士于1998年加盟微软公司，并随后创立了微软亚洲研究院。微软亚洲研究院现已是世界上最好的研究实验室之一，拥有大量论文和产品转化成果，同时他还任微软公司全球副总裁，负责公司的自然交互服务部。他致力于开发使用户界面变得更加简便自然的技术和服务。自然交互服务部开发语音，自然语言，高级搜索和帮助，创作和学习方面的产品和技术。在微软公司中位置举足轻重，在整个IT界也非常有影响力。

2005年7月18日，李开复正式向微软提交辞职报告。2005年7月19日，被Google公司任命为全球副总裁兼中国区总裁，同时在这一天，微软则正式对Google和李开复提起诉讼。由于李开复在中国拥有极高的知名度，并且一直扮演着中国高校学生的导师形象，他的跳槽在中国引起了关于职业道德的争论。这起发生在美国的跳槽事件在太平洋对岸掀起的波澜则更大。最终，微软与Google达成谅解协议，在中国的讨论也很快转移到李开复主持的招聘，李开复的跳槽引起数亿公众关注，这可能是第一个，也可能是最后一个。对于这次事件，各方面有由自己的见解，但对于微软来说，一个高级管理人才的出走，无论是对公司的业务还是对微软整个管理团队的运作，都带来巨大的冲击与损失。

无独有偶，5年前，华为大将李一男的出走也曾震惊了业界：李一男，15岁

凭借天才般的特质考入了华中科技大学少年班,1993年,硕士李一男23岁进入华为第二天即被晋升为华为工程师,两周以后他已经是主任工程师,半年之后,他开始担任中央研究部副总经理,两年后他被擢升为公司总工程师、27岁坐上了华为公司的副总裁宝座,管辖几千名科研人员,成为华为最年轻的副总裁,在华为风光一时,并且基本上已经形成成为任正非继任者的格局。2000年,当人们还在盘算着,一把手任正非什么时候会把位置传给李一男的时候,李一男向公司提出了辞职,他利用与华为股权结算和分红的1000多万元设备创办了港湾网络有限公司,并且很快在业务领域成为华为的一个重要竞争对手。

无论是李开复还是李一男,在原公司里位置不是不高也,重用程度不是不够也,发展空间不是不大也,然而最终都选择了离职,个中原因值得所有公司老板深思:如何才能留住高级管理人才?如何才能保持高级管理团队的团结与和谐?

## 1. 团队与团队精神

### 1.1 何为团队?

团队,是管理学上长盛不衰的一个词,美国著名的管理学家乔恩·R.卡曾巴赫认为团队就是由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。团队有几个基本要素:

#### (1) 人数不多

没有人不成为团队,但人数过多形不成共同的目标和凝聚力也不成为一个团队。人数过多只能是一个群体或者大组,具体来说,他认为多于20—25人的大组就很难成为真正的团队。

#### (2) 互补的技能

团队应该培养起正确的技能组合,而且团队里面每一种技能都是为完成团队目标所必需的能相互补充的技能。如果在组建团队时忽略某些技能、缺少某些必备的技能,团队就不能起步,达不成团队的目标,反之,如果团队中有相同技能可以相互代替的人,就会造成资源的浪费和人浮于事。

#### (3) 共同的目的和业绩目标

如果没有共同的目标,聚在一起的人也就没有奋斗的方向感和动力,也就不可能成为真正意义上的团队。共同的目标能够确定基调和方向,同时有助于团队把精力集中在团队最希望实现的结果上。

#### (4) 使用共同的方法

团队需要形成共同的方法,即该如何工作才能达到团队的目的。团队的方法必须包括经济方法、管理方法和社会方法等各个方面,为了经济和管理上的挑战,每个团队成员都必须作“同等”数量的工作,而且还必须投入时间和精力,来磨合他们的工作方法。

#### (5) 相互承担责任

相互承担责任是团队成员对自己和他人做出的严肃承诺,责任和信任是支持团队的保证,通过保证要为团队的目标负起责任,所以团队成员对团队的各方面工作由表达自己意见的权利,也得到了自己的观点得到公平对待和有益倾听的权利。

著名的成功学大师拿破仑希尔曾这样描述团队:首先,一个团队有一个清晰的目的或使命,这个目的或使命通常包含在企业的使命书中,它反映了企业的远大目标。正是凭着这个目标,团队才有了一种方向感。相对于整个团队来说,小组也有明确的目标,而且小组每个成员的作用也很清晰明确。其次,高绩效团队有充满活力的领导者:领导者知道怎样利用团队各个成员的力量,因此能高质量地解决问题,这种解决问题的方式远超出单个成员的能力。第三,在高绩效团队中,沟通是开放和坦诚的。团队成员可以通过合作发现并处理分歧。小组的所有成员都参与决策,而且小组可以做出重大决策向前推动工作。最后,高绩效团队的气氛良好,每个人以成为团队的一员为荣。他们一起庆祝成功并总结失败,将失败当作学习的机会并且努力在下一一次做得更好。

虽然这两位学者对团队有不同的表述,但其实质都是相通的:团队概念尤其强调团队成员间的相互关系:一个团队不单只是集合一群人而构成,若彼此没有共同目标、相互认同与互动行为,那么即使形式上聚集在一起,也不成为一个团队。

### 1.2 如何练就团队精神?

团队之所以重要,关键就在于团队精神所展现出来的巨大能量,团队精神是团队的灵魂。所谓团队精神,就是指团队的成员为了一个共同的目标和利益而相互协作、相互激励、共同拼搏的意愿和作风,具有团队精神的团队,整个团队运行是和谐的,成员之间是相互信任的。

一个团队要有团队精神,一个没有团队精神的团队不称其为团队。团队精神是高绩效团队中的灵魂,是成功团队身上难以琢磨的特质,没有多少人能清



力了。

举一个简单的例子：某超市在过去没有竞争对手的时候经营得还不错，能够为社区做一些贡献，但有一天沃尔玛进来了，就在它旁边开了一个两万多平方米的连锁超市，这时员工会觉得这是一个强大的敌人，很难去应付，他们可能会放弃努力。

从内部看，这样一些因素会影响到团队的凝聚力：

#### （1）团队的目标

团队目标如果跟个人的目标一致，有吸引力、号召力，这时团队成员就愿意合作完成任务，凝聚力会增强；反过来如果个人目标和团队目标不关联，个人的想法是多挣钱，团队的目标是获得荣誉，这时合作就会少，感情趋于冷淡，凝聚力也就降低。

#### （2）团队以往达成目标的状况

如果团队一贯有好的表现，过去就能按团队目标很好运行，这时团队成员就会觉得这是一个英雄的团队，在这样的团队中感到有荣誉感，所以就会激发团队成员做得更好。通常成功的企业和不成功的企业比较，更容易吸引优秀的员工加入。

#### （3）团队领导人的风格、类型

领导是团队行为的一种导向和核心，采取什么样的领导方式直接影响到凝聚力的高低。在民主的领导方式之下团队成员愿意表达自己的意见和参与决策，这时积极性高、凝聚力比较强；而在专制、独裁、武断的领导方式下，下属参与的机会比较少，员工的满意度相应比较低，牢骚满腹，会后私下攻击性的言论也相应增多，凝聚力也会较低；但在放任型的领导方式下，团队成员就像一盘散沙，人心涣散，谈不上集体主义，也谈不上团队的规则，这时更谈不上凝聚力。

#### （4）奖励方式或激励机制

个人奖励和集体奖励有不同的作用：集体奖励会增强团队的凝聚力，会使成员意识到个人的利益和荣誉与所在团队不可分割；个人奖励可能会增强团队成员间的竞争力，但这样一种方式会导致个人顾个人，在团队内部形成一种压力，协作、凝聚可能会弱化。建议两者都要考虑，承认团队的贡献，也要承认个人成绩。

团队中的凝聚力会产生如下效果：

