


Tuandui Jianshe yu Guanli

团队建设与管 理

□ 主编/姚裕群 副主编/许晓青 景立人



 首都经济贸易大学出版社

团队建设与管理

主 编：姚裕群

副主编：许晓青 景立人

编写者：鄢圣文 李琛 姚清 彭鹏

首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与管理/姚裕群主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,
2006.4

ISBN 7-5638-1298-9

I. 团… II. 姚… 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008246号

团队建设与管理

主编 姚裕群 副主编 许晓青 景立人

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司
开 本 787毫米×960毫米 1/16
字 数 345千字
印 张 18
版 次 2006年4月第1版第1次印刷
印 数 1~5000
书 号 ISBN 7-5638-1298-9/F·755
定 价 24.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

序 言

团队是通过组织中的正式关系而使各成员联合起来形成的,在行为上有彼此影响的交互作用,在心理上能充分意识到其他成员的存在,并有相互归属感和协作精神的集体,是变革企业组织结构的有效手段。自20世纪90年代以来,组织发展呈现出诸多趋势:一方面,在经济全球化背景下产生的跨国公司大量增加,组织的规模扩大;另一方面,信息技术的飞速发展对企业组织结构模式产生了深远的影响,使人们更加关注组织的管理和创新。许多企业着手对其组织结构改革,引入团队。越来越多的以个人独立完成任务为基础的组织正逐渐被以团队为基础的组织所取代。管理学家预测:未来10年的商战中,企业最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。团队组织形式正是以其强调组织内部的平等协调,适应全球化发展及动态运行的经济体系,尤其是以它创新、高效的竞争作用与灵活多样的抗风险能力而受到国内外诸多企业的青睐。

从改革开放之初到跨入新的世纪,我国历经了从计划经济到市场经济的转型,企业管理的模式也处在不断认识和实践的过程之中,正在完成着从传统的管理模式到现代企业制度和模式的过渡。应当说,不论在哪一种管理模式下,人的因素始终是管理的核心要素。

中国这样一个亚洲国家,在管理上有着天然的集体主义倾向。在实现工业化的过程中,中国的企业在管理上特别是在团队的理念上也曾创造过自己的管理经验,《鞍钢宪法》就是一个最好的表述,“两参一改三结合”的方针和模式曾经作出重大的贡献,特别是在重大课题与项目的攻关方面取得了显著的效益。

在知识经济、经济全球化、转型经济交叉并存的历史条件下,我们的重要任务之一是尽快建立现代企业制度,因此,我国的管理实践更应该关注和强化团队这一“企业人群体”的概念。不仅如此,更重要的是,要更多地关注团队的价值与伦理问题。尤其是在这个激烈变革,各种思想不断产生冲撞的转折时期,这更是一个绝对不容忽视的问题。

从近年我国进行团队建设与管理与实践来看,许多企业没有取得预期的效果。其原因很多,最关键的是,我们并没有准确认识团队建设与管理运行规律。我国正处在完善社会主义市场经济体制的改革过程中,如何在组织中建设高效团队,如何对团队运作进行有效管理,是理论和实践中不能回避、必须尽快加以解决的重大问题。因此,研究团队建设与管理问题,进行相应的理论建设和教材编写工作,是一件很重要的事,这有利于现代管理科学理论学说的传播,有利于搞好团队建设与管理的教育培训,具有很大的现实意义和长期的社会经济效益。

《团队建设与管理》一书是一本有特色的管理教材,该教材具有以下特点:一是体系比较完整,内容比较全面。该教材全面论述了团队建设与管理的内容,提出了我国的团队建设与管理体的建设构想,是对该类教材的填补和提高。二是内容深入浅出,做到了取材新颖、讲述生动、语言流畅、材料丰富、切实有用,摒弃了许多教材枯燥乏味的弊端,使读者能够感受到该书的实用性,并能使读者从概念到技能、从理论到实践都有所收获,有所飞跃。三是表现形式生动活泼。在保持教材内容全面和严谨的前提下,该教材大量使用案例,并采取穿插资料连载、资料库、心理测试、管理寓言等形式,反映了编写者对“体验式”教学的教育思想的关注。各章还安排了相关的团队训练游戏活动,有利于促进学生参与学习,以强化教学效果,加深学生对课程内容的理解。

总体来看,该书较好地同时驾驭了团队“建设”与“管理”这两大主题,是一本比较成功的著作。这本书的出版,一方面能够促进我国高等院校团队建设与管理的教学工作,另一方面有利于团队建设与管理的实践活动,是一件很有价值的事。

中国人民大学商学院

徐二明教授

2006年2月14日

前 言

团队建设与管理是现代管理学的重要领域,也是现代管理实践的重要措施和工具。我国自改革开放以来,大量引进西方经济发达国家的管理经验,有力地推进了我国经济管理的现代化建设。团队建设与管理是其中受到人们很大关注的范畴,但就总体情况而言,对该领域内容的引进和学习还很不够,尤其是缺乏系统的和讲求培训效果的教材。为此,我们在积极努力学习国外优秀的团队建设学说的同时,结合我国的管理实践,针对高等院校管理学教学以及企业培训的需要,完成了这本《团队建设与管理》的编写工作。

本教材包括团队概述、团队构建、团队精神培育、团队绩效评估、团队文化建设等共十一章的内容。教材首先进行了绪论式的基本范畴分析,从分析团队产生和发展的原因入手,阐述了团队构成要素、团队内部的角色、规模和行为准则、团队类型等基本范畴,并阐述了影响高效团队建设的关键因素和有效管理团队的基本环节。进而,本教材对“团队建设”和“团队管理”这两大主题分别进行了阐述。在“团队建设”方面的主要内容是:合理的团队规模和结构,使团队具有高效的可能;互信合作的团队精神,使团队具有实现高效的动力;规范可持续的团队培训,能够促进团队成员与团队的共同成长;与组织文化相适应的团队文化,能够推动团队与组织的变革与发展。在“团队管理”方面的主要内容是:针对不同类型团队及其成员的激励方法的选择;沟通通道的选择和团队沟通方法的运用;团队冲突的处理技巧;团队决策方法的运用;团队绩效测评体系和团队薪酬激励计划;领导力和团队的领导艺术的培养。上述内容反映了团队建设与管理的基本知识框架,具有很强的实践价值,不仅能够满足管理学及相关专业教育培训的需要,也可供组织管理者学习阅读之用。

参与本教材编写工作的有姚裕群(第一至五章、第十章、第十一章)、许晓青(第一至六章、第十一章)、景立人(第八章)、鄢圣文(第九章、第十章)、姚清(第三章、第七章)、李琛(第六章、第七章)、彭鹏(第五章)。担

任本书主编的是中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师暨博士后合作导师姚裕群,副主编为许晓青、景立人。鄢圣文协助主编做了很多工作。此外,刘红霞、范全彬也参与了相关工作。

这里,对首都经济贸易大学出版社给予作者的支持表示衷心感谢;对为本书作序的国务院学位委员会管理科学学科评议组副组长、全国 MBA 教育指导委员会委员徐二明教授表示衷心感谢。

鉴于国内目前团队建设与管理这一学科还不够成熟,作者的水平 and 写作时间也有限,本教材有很多不足之处,希望能够得到读者的批评指正。

目 录

第一章 团队概述	1
第一节 团队普及的原因	2
一、日本经济奇迹的启迪	2
二、团队组织的机能	3
团队建设实例:倾诉“我的”经历——克林顿内阁的团队建设	4
第二节 团队基本分析	5
一、团队的概念	5
二、团队的特点	6
三、团队构成要素	7
四、团队成员的角色	8
第三节 团队的类型	10
一、问题解决型团队	10
二、自我管理型团队	10
三、多功能型团队	11
四、虚拟型团队	11
团队建设实例:惠普公司的尝试	12
第四节 团队发展五阶段	13
一、成立阶段	13
二、震荡阶段	14
三、规范化阶段	15
四、高产阶段	15
五、调整阶段	16
第二章 团队构建	19
第一节 团队的愿景和目标	20
一、共同愿景和目标	20

二、设定具体目标	22
团队建设实例:福特公司的质量团队目标	26
第二节 团队的高绩效	26
一、适度的工作团队规模	26
二、合理的成员能力结构	27
三、正确的团队内部角色	27
四、创建高绩效团队的原则	29
自我测试:别人是否认为我可以信赖?	29
第三章 团队精神	33
第一节 团队精神概述	34
一、团队精神的内涵	34
二、团队精神的三层次	34
第二节 团队凝聚力	34
团队管理实例:蚂蚁靠什么搬动巨蟒	34
一、团队凝聚力的含义	35
二、团队凝聚力的表现	36
三、影响团队凝聚力的因素	36
团队建设实例:韩国教练带来了什么	37
第三节 互信合作气氛	39
团队建设实例:施乐公司的互助观	39
一、相互信任的精神	39
二、团队合作意识	42
第四节 团队士气	44
一、团队士气的内涵	44
二、影响团队士气的因素	45
第四章 团队培训	48
第一节 团队培训概述	49
一、团队培训的目的与内容	49
二、团队培训的作用	50
三、团队成员成长的五层次	51
案例:松柏电器公司培养商业人才一览	52

第二节 团队培训方略	53
一、团队培训步骤	53
二、团队培训方法	57
团队建设实例:IBM 公司的人才培训	58
三、团队培训技术	60
四、团队培训效果的强化	62
第三节 团队的拓展训练	63
一、“拓展”训练成为培训内容	63
二、拓展训练的意义与作用	64
团队建设实例:成功的残疾女孩	64
三、常见的拓展训练项目	65
第五章 团队中的激励	71
第一节 激励概述	72
一、激励的基本范畴	72
二、团队激励的理论基础	74
三、团队激励的作用机理	80
第二节 团队激励的一般方法	81
一、竞争激励	81
团队管理实例:成功的钟声	82
二、奖励激励	82
三、个人发展激励	83
四、薪酬激励	85
自我测试:你善于运用激励手段吗?	88
第三节 对不同类型成员的激励	89
一、对效率型成员的激励	90
二、对关系型成员的激励	90
三、对智力型成员的激励	90
四、对工兵型成员的激励	91
案例:童友玩具厂的女工们	91
第六章 团队沟通	99
第一节 沟通概述	101

一、沟通的基本分析	101
二、沟通的功能	103
三、沟通的通道	105
四、组织中的小道消息	106
自我测试:沟通能力判断	107
第二节 非语言沟通	109
一、人体语言概述	110
二、基本人体语言	114
三、地位和权力语言	118
四、综合性人体语言	121
第三节 团队沟通的方法和技巧	122
一、建立团队沟通制度	122
团队管理案例:IBM 的沟通渠道	124
二、团队沟通技巧	125
案例:无恶意的谎言	127
第七章 团队冲突	132
第一节 冲突的特性分析	133
一、冲突的定义及表现	133
二、对冲突的认识	134
三、团队冲突的分类	136
第二节 冲突的过程	137
一、潜在对立或不一致阶段	137
二、认知和个性化阶段	139
三、行为意向阶段	140
四、冲突出现阶段	141
五、冲突结果阶段	141
团队建设实例:希尔斯转轨零售业务	142
第三节 冲突的处理	142
一、消除破坏性冲突的技术	142
二、激发建设性冲突的技术	145
第四节 团队悖论	147
一、团队悖论的含义	147

二、团队悖论的内容	148
案例:主管的选择	150
第八章 团队决策	154
第一节 团队决策概述	155
一、团队决策的概念和特征	155
二、团队决策的分类	156
三、团队决策的程序	158
团队管理实例:过多的事实影响决策	159
第二节 团队决策的方法	160
一、定性决策方法	160
团队建设实例:满意的员工,自主的工作	162
二、定量决策方法	164
自我测试:你的决策风格	170
第三节 召开高效会议的方法	171
一、科学的团队会议法	172
二、计算会议成本	172
三、设计吸引听众的方法	172
四、运用思维技巧	173
第九章 团队绩效	178
第一节 团队绩效概述	179
一、绩效与绩效管理	179
二、团队绩效	182
三、对团队绩效的研究	185
第二节 团队绩效测评	186
一、设计团队绩效测评体系	186
团队管理实例:海尔的“三工转换”绩效管理制度	189
二、制定绩效计划	190
自我测试:你能正确评价下属的工作吗?	192
三、不同类型团队的绩效测评体系	194
第三节 团队绩效测评实施	195
一、确定团队绩效测评维度	196

团队管理实例:MTL公司大客户经理 KPI 体系的确定	196
二、建立团队绩效测评指标体系	200
三、建立团队中的个人绩效测评指标体系	202
案例:GE公司——造就优秀人才	203
第四节 奖励绩效	206
一、针对团队整体进行绩效测评	207
二、兼顾团队成员的个人贡献	207
三、体现对团队和对个人的两次激励薪酬分配	207
第十章 团队领导	212
第一节 领导与领导者概述	213
一、领导的基本范畴	213
二、领导者的基本范畴	214
团队建设实例:修、齐、治、平打造团队	216
三、领导与团队	217
第二节 团队的领导艺术	221
一、领导是一门艺术	221
二、领导力	221
三、团队组建的领导艺术	224
四、团队运转的领导艺术	226
自我测试:你是一位优秀的团队领导吗?	230
五、新型领导——教练式团队领导者	232
第三节 高层领导团队	233
一、高层领导团队的一般特征	234
二、高层领导团队的构建	235
三、高层领导团队的人员交接	236
四、高层领导团队的分工与合作	238
第十一章 团队文化建设	244
第一节 组织文化概述	246
一、组织文化基本分析	246
二、组织文化的功能	248
三、影响组织文化的因素	250

团队建设实例:诺基亚的文化建设	250
第二节 团队文化	251
一、团队文化的起源	251
二、团队文化的作用	252
团队建设实例:松下电器公司的文化建设	253
团队管理实例:海尔的文化——团队意识	254
三、团队文化的构成要素	255
四、高层领导者与团队文化	256
案例:海尔的企业家文化与“人心”文化	257
第三节 组织变革、发展与团队文化建设	258
一、组织的变革与发展	258
二、学习型文化	260
团队建设实例:英特尔的企业文化	262
三、创新型文化	265
四、跨文化团队	266
自我测试:哪种组织文化最适合你?	267
参考文献	272



第一章 团队概述

本章主要学习目标

- 当代管理活动中团队普及的原因
- 团队的基本分析
- 识别四种不同类型的团队
- 虚拟型团队的特点
- 团队发展的五阶段



引导案例

波音公司的设计团队

世界 500 强之一的波音飞机制造公司在飞机设计工作中采用了能够自我调节、相互约束的工作团队模式。在此之前,波音公司的设计与生产顺序是:首先,由设计人员提出设计建议;而后,由生产人员提出反馈和修改意见;最后,由顾客服务人员提出反馈和修改意见。这种“滚雪球”式的工作方式,导致了低效率和高成本。

波音公司将团队工作方式用于新型 777 双引擎飞机的设计与开发。这种新的工作方式使得许多员工参与到该飞机的设计与开发工作中来,这其中包括设计人员、生产专家、维修人员、顾客服务人员、财务人员,甚至包括顾客。波音公司把每 8~10 人组成一个小团队,由这些小团队从



头到尾地负责飞机的设计以及生产的各个环节。在这一过程中,公司的客户代表提出了上千种设计建议,维修人员也提出了近百种建议,这使得波音 777 飞机的价格更便宜,质量也更高。

实行团队工作方式之前的波音 777 飞机的设计有一大不足:有的客户愿意使用传统的直翼飞机,不愿订购折叠式翼尾飞机。波音公司对此声明,尽最大的努力来满足所有顾客的需求——提供固定和折叠机翼两用的飞机。为了实现这一承诺,波音公司的设计人员与生产人员密切合作,创造出了一种新的生产方式,即“工作团队”模式,使生产人员能够利用同一套工具制造直翼和折翼,比较容易地就解决了固定和折叠机翼两用飞机的生产工艺问题,由此满足了不同客户的需求。

第一节 团队普及的原因

踢足球讲求打配合,既要各有分工、协力攻守,又能迅速应变、及时补位,因此,可以说球队是绿茵场上的一支战斗团队。发展经济也是同一个道理。

一、日本经济奇迹的启迪

20 世纪 60 年代至 70 年代中期,日本经济迅速崛起,成为世界经济大国,日本企业的国际竞争力也跃居世界前列。以美国为首的西方国家为了探求日本经济奇迹的秘密,对日本企业展开了深入研究。在研究过程中,有人曾经把日本最优秀的员工与欧美最优秀的员工放在一起进行比较,结果发现:如果是个体之间的一对一的对抗赛,日本的员工多半不能取胜;但是,如果以班组和部门为单位进行比赛,日本的员工往往能够取得比赛的胜利。这是因为,在欧美,社会文化鼓励个人奋斗,在企业内也是由少数人来主导,由上级对下级发布命令,难以形成团体协助力,甚至可能时常产生内耗;而在日本的企业中,则有着一一种“家庭”式的文化(日本的这种家族主义被看做是经济奇迹的“三大神器”之一),由于员工对企业有着强烈的归属感,因而不仅个人工作时勤奋认真,而且还能够发挥出集体的智慧和力量,大家精诚合作,结成了力量巨大的团队,产生了“1 + 1 > 2”的效应,从而使得整个企业具有了强大的竞争力。进一步来说,日本的经济优势也正是源于此,即日本企业中的团队精神是日本国民收入倍增计划中的最重要的因素之一。





人们常说：“众人拾柴火焰高。”这讲的正是团队能够发挥作用的问题。在我国，目前许多基层组织还未能达到精诚合作的境界，还未取得组织员工们合作的效能，这与我们所强调的集体主义价值观是相悖的，应当引起我们的深思：除宏观管理体制的问题外，还有能否把组织、机构、群体、员工真正塑造为“工作团队(Work Team)”的问题。

二、团队组织的机能

“团队(Team)”一词是20世纪80年代被一些公司引入到管理过程中的，发展至今，“团队”一词已经非常盛行了，“团队”的工作方式也得到了越来越多企业的认可，甚至在许多享有盛誉的企业中，团队都是其主要的组织结构和管理方式。

团队之所以在当今企业界如此盛行，其原因在于它在组织的经营管理活动中具有以下方面的机能。

(一) 充分利用资源

当某种工作任务需要多种技能和经验时，显然其成员各有特色并能集思广益的团队的力量要胜于个人。而且，在复杂多变的环境中，团队比传统的部门结构更灵活，反应更迅速，能够快速地进行组合、重组、解散，这也可以大大提高组织资源的利用率。由此，以完成专门任务为目的的“项目管理”也就备受青睐。

(二) 强化组织氛围

当组织员工只关心个人的工作目标时，他们的行为往往会与其他同事的工作目标的实现产生摩擦，这种摩擦不仅会造成损失，还会造成员工的不愉快。而这种“不愉快”也会造成损失，这种损失比摩擦造成的损失要大得多。如果员工能够为了团队成员的共同目标而奋斗，他们就会主动地谋求合作，合作带来的效益也是双重的：既减少了冲突，又创造了良好的局部工作氛围以至良好的组织总体氛围。

(三) 完善组织结构

团队有利于改善组织的沟通状况，使团队成员之间加强交流，这有利于弥补组织的一些缺陷。而且，团队及其成员有对整体组织的共同承诺，有利于鼓励个体把个人目标升华为团队和组织的目标，使团队成员能够共同为实现组织的目标而努力，强化整体组织的结构和战斗力。另外，团队还能够增强组织的灵活性，有利于组织在操作层次上的应变。

(四) 产生内在动力

实行团队工作方式，能够起到促进员工自主决策的激励作用，给员工

