

团队管理三要诀

做

人杰

拢

人心

聚

人气

任南◎著

智慧管理激发团队的最大能量

一个人管理好自己也许很简单，但管理好一个团队，就不是那么容易了。管理一个团队，需要很多技巧和智慧，比如：团队领袖的思想谋略，团队成员的士气，团队的整体精神，团队的向心力等，都在团队建设中发挥着重要的作用，都要努力做好，否则，便不可能管理好团队，更不可能制造团队成就。

团队管理三要诀

做

人杰

拢

人心

聚

人气

任南◎著



图书在版编目 (C I P) 数据

团队管理三要诀：聚人气、拢人心、做人杰 / 任南
著. -- 长春：吉林出版集团有限责任公司，2014.6
ISBN 978-7-5534-4436-9

I. ①团… II. ①任… 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 (2014) 第 097200 号

团队管理三要诀：聚人气、拢人心、做人杰

作 者 任南
选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
策划编辑 孙朦 陶雅慧
责任编辑 王平 齐琳
封面设计 邓文强
开 本 710*1000 1/16
印 张 19
版 次 2014 年 8 月第 1 版
印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
电 话 总编办：010-63109269
发行部：010-52473226
印 刷 三河德利印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-4436-9 定价：32.00 元

如有印刷、装订质量问题，请致电 010-52473227

版权所有，侵权必究

前 言

在以前，很多人依靠自己单打独斗，闯出了一片属于自己的天地。但是那个依靠单打独斗的时代早就过去，新的环境需要我们有新的应对措施，现在这个时代是团队的时代，有一个好的团队，才使我们的事业更容易成功。

团队管理终归到底是对人才的管理，只有充分调动成员的积极性，鼓舞他们的士气，凝聚他们的实力，团队才能不像一盘散沙，而团队管理的好不好，这就需要看管理者的水平了，这就是管理者怎样做人杰，怎样从自身的修炼开始，达到对整个团队的修炼。

团队管理是未来管理的新趋势，但是团队管理中还有很多误区，有的领导者认为所有的团队都是好的，成员在一起就是一个团队、彼此会相互喜欢等。这些都不是务实的看法，只有在一个开放、沟通顺畅的环境下，才能发挥团队管理的功能。好的团队，都会有好的凝聚力，只有心往一处想，劲往一处使，我们的团队才能成功。

团队管理也是运用成员专长，鼓励成员参与及相互合作，致力于组织发展，所以可说是合作式管理，亦是一种参与式管理。我们每个人都有自己的专长，在团队中如果都能发挥出自己的专长，这样的团队是战无不胜的。

随着企业工作复杂性日益增多，很多工作实难靠个人独立完成，必须有赖于团队合作才能发挥力量，所以团队管理有时代需求性，成

功组织建立各种不同功能性的团队管理。因此，组织若能善用团队管理，对于激发成员潜能、协助问题解决、增进成员组织认同、提升组织效率与效能，具有一定的功能，团队在以后会变得越来越重要。团队管理指在一个组织中，依成员工作性质、能力组成各种小组，参与组织各项决定和解决问题等事务，以提高组织生产力和达成组织目标。

一个具有良好团队精神的企业要有一个卓越的领导，一个优秀的团队少不了一名出色的领导，统帅素质的好坏很大程度上决定团队的战斗力的强弱。首先，企业领导要有个人魅力，有感召力；其次，领导者要有眼光、魄力和胸怀。领导首先是人杰，才能把他的手下培养成人杰。

在现实中，建立一支人尽其才的团队是最重要的，要注重员工的个人创造力，千万别让团队束缚住员工的头脑，当然应该有的纪律和合作也是不可少的。如果企业既有创造型员工也有操作型员工，那可将团队建设重点放到操作型员工身上。需要注意的一点是，越聪明的人越倾向个人主义，这个情况，企业管理者要注意有的放矢。

本书主要为大家解说在团队中怎样进行人才管理，组织如何通过人才管理持续保持竞争优势。发现人才、留住人才和培养人才，使企业在激烈的商场中起着举足轻重的作用。人才是团队中最重要的资源，只有把人才管理好了然后再考虑绩效，理由很简单，因为人才能够创造绩效。企业的成功源于人才，因为最终的目标要靠他们来实现。

目 录

第一章 团队分析

管理团队首先要了解团队的最基础的理论和结构，只有明白了团队的各项理论，才能在实践中去试验，寻找到适合自己团队的管理办法，然后根据实践再得出自己的经验，用自己的经验去实践更多的管理。

- 团队的概念 /2
- 团队的结构 /6
- 优秀团队的重要性 /8
- 团队的常见类型 /11
- 团队案例分析 /13
- 团队精神的重要性 /20
- 团队发展过程 /25
- 培育团队精神 /31
- 做好团队领头人 /37
- 领导的激励管理 /42
- 领导的高效管理 /47
- 团队沟通 /50
- 团队合作 /62

第二章 团队管理之聚人气

团队要有一定的活力和精神。人如果没有一股劲，一股气，就什么事情也做不成。在竞争激烈的商场上就得有一种愚公精神，傻子精神。所谓愚公精神，就是一种自信，一种坚持，一种不达目的不罢休的精神。

- 调动团队士气要避免雷区 /70
- 补救团队士气 /76
- 调动团队士气，要讲究方法 /77
- 做好团队的总指挥 /85
- 保持好团队的士气 /88
- 保持士气更要保持快乐 /91
- 团队不能没有信心 /93
- 领导者首先要有信心 /94
- 激发员工的自愿 /97
- 让员工充满信心面对挑战 /99
- 对不同的人要采取不同的激励措施 /101
- 乐观就是信心 /103
- 不管遇到什么都要乐观 /105
- 每人奉献一点，就能积少成多 /110
- 打造有奉献精神的企业 /111
- 聪明的领导要把员工放在合适的岗位上 /113
- 奉献是一种力量 /118
- 激发团队的奉献精神 /119
- 打造团队的竞争优势 /122
- 走出团队建设的误区 /125
- 健全团队建设 /126

第三章 团队管理之拢人心

团队向心力指团队对成员的吸引力,成员对团队的忠诚度,以及团队成员之间的相互信任。也可以解释为:团队使成员积极从事团队活动,拒绝离开的吸引力。团队的凝聚力不仅是维持团队存在的必要条件,而且对团队潜能的发挥有重要作用。

- 把团队成员凝聚在一起 /134
- 建设高效团队 /137
- 领导一定要会管理团队 /142
- 团队有凝聚力才不会散 /151
- 发挥团队力量最大化,就要提升团队凝聚力 /153
- 增强凝聚力 /155
- 文化是一种软实力 /158
- 建设凝聚力团队 /162
- 加强企业战斗力,就要加强企业文化 /168
- 妥善解决跨文化冲突 /174
- 文化发展的根本是创新 /177
- 说到不如做到 /182
- 找出影响执行力的因素 /186
- 用执行文化调动每一位员工的执行力 /188
- 领导一定要抓好策略和执行力 /191
- 企业文化也是企业执行力的关键 /195
- 培养部下的执行力,强化监督 /196
- 善于学习 /198
- 构建合理的工作流程 /199
- 最有效的管理是人心的管理 /201
- 从历史中吸取教训 /204

- 人心管理是企业成败的关键 /206
- 先计划后控制 /207

第四章 团队管理之做人杰

领导能力不是简单的完成任务，而是要有自己的管理水平；领导能力就是为拿到有价值的成果而不断的要求、跟踪、落实、精进、提升；领导能力不是做了，而是做到；领导能力是你的行为和理念匹配，领导能力就是自动、自发地为拿到有价值的成果而不断的努力。

- 管理员工首先要管理自己 /212
- 提升自己的领导素质 /215
- 提升自己的领导力 /229
- 好的领导是员工的榜样 /235
- 激发员工的工作热情 /239
- 领导力的提升一定要深得人心 /241
- 搭建好自己的团队构架 /245
- 打造团队的向心力 /247
- 加强团队建设，促进团队合作 /249
- 提升领导力首先要有领导艺术 /254
- 工作氛围很重要 /262
- 取得下属的信任 /265
- 要注意塑造团队整体的信心 /267
- 卓越领导注重对员工的培训 /268
- 做好带头人 /269
- 加强团队精神建设，成为优秀领导 /272

第五章 团队创新

创新的本质是突破，即突破旧的思维定势，旧的常规戒律。创新活动的核心是“新”，它或是产品结构特征的变革，或是造型设计的创造，或是内容的丰富和完善。一个人不创新，没有进步和超越，一个团队不创新，没有发展和成绩。

- 企业要发展就要发展创新型人才 /278
- 企业要积极引进创新人才 /280
- 创新人才的培养 /281
- 在团队中强调创新意识 /282
- 多方位的培训 /286
- 管理只有创新，才能适应新的发展 /287
- 管理创新理论 /288
- 转变管理创新的理念 /290

第一章 团队分析

管理团队首先要了解团队的最基础的理论和结构，只有明白了团队的各项理论，才能在实践中去试验，寻找到适合自己团队的管理办法，然后根据实践再得出自己的经验，用自己的经验去实践更多的管理。



团队的概念

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。团队的构成要素一般为五方面，分别为目标、人、定位、权限、计划。团队和群体一个根本的区别就是，群体可以向团队过渡。

团队的解释不一而足，这里把团队定义为：团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯认为：团队就是由两个或者两个以上的，相互作用，相互依赖的个体，为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。根据团队存在的目的和拥有自主权的大小可将团队分成四种类型：1. 问题解决型团队 2. 自我管理型团队 3. 多功能型团队 4. 虚拟型团队。

问题解决型团队的核心点是提高生产质量、提高生产效率、改善企业工作环境等。在这样的团队中成员就如何改变工作程序和工作方法相互交流，提出一些建议。成员几乎没有什么实际权利来根据建议采取行动。

1. 团队目标 (Purpose)

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去，没有目标这个团队就没有存在的价值。目标是一个团队的风向标，是团队前行的方向，有方向才会有动力，有方向才会唤起人们内在的精神勇敢向前。

自然界中有一种昆虫很喜欢吃三叶草，这种昆虫在吃食物的时



候都是成群结队的，第一个趴在第二个的身上，第二个趴在第三个的身上，由一只昆虫带队去寻找食物，这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车箱。管理学家做了一个实验，把这些像火车车箱一样的昆虫连在一起，组成一个圆圈，然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也吃不到这些草。这个例子说明在团队中失去目标后，团队成员就不知道上何处去，最后的结果可能是饿死，这个团队存在的价值可能就要打折扣。

团队的目标必须跟组织的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此激励所有的人为这个目标去工作。目标应时时融入到团队的日常工作中，让他们知道团队的最终目的。

2. 团队中的人 (People)

人是构成团队最核心的力量，2个以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何，因此，团队的管理者一定要重视人才的培养，把人才工作作为企业的重中之重。

3. 团队的定位 (Place)

团队的定位包含两层意思：团队的定位，团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属？个体的定位，作为成员在团队中扮演什么角色？是订计划还是具体实施或评估？

4. 团队的权限 (Power)

团队当中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，



来，各成员通过沟通与交流，保持目标、手段、方法的高度一致，从而能够充分发挥各成员的主观能动性。团队可以运用集体智慧将人力、物力、财力集中于某一方面，创造出一流的业绩。

斯蒂芬·罗宾斯认为团队是指为实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。J. R. 凯泽思贝奇和 D. K. 史密斯在《团队的智慧——创建高效的组织》一书中将团队定义为：“团队由少数的人组成，这些人具有相互补充的技能，为达到共同的目的和绩效目标，他们使用同样的方法，他们相互之间承担责任。”在这个定义中，所谓“少数”是指每个团队的人数从 2 个到 25 个不等；所谓“相互补充的技能”主要包括三个方面，既技术或功能的专长、解决问题和制定决定的技能、处理人际关系的技能；所谓“共同的目的和绩效目标”是指在团队中，共同目的可使团队具有较好的状态和动力机制，而特定的绩效目标是共同目的的重要组成部分；所谓“同样的方法”是指团队需要发展出一种共同的实现其目的的手段；所谓“相互之间承担责任”是指在团队中对自己和其他团队成员做出的承诺，承担义务与相互信任。

一支团队一般应具备以下六个基本特征：（1）明确的目标。团队的每个成员可以有不同的目的、不同的个性，但作为一个整体，必须有共同的奋斗目标。（2）清晰的角色。有效团队的成员必须在清楚的组织架构中有清晰的角色定位和分工，团队成员应清楚了解自己的定位与责任。（3）相互的技能。团队成员要具备为实现共同目标的基本技能，并能够有良好的合作。（4）相互间信任。相互信任是一个成功团队最显著的特征。（5）良好的沟通。团队成员间拥有畅通的信息交流，才会使成员的情感得到交流，才能协调成员的行为，使团队形成凝聚力和战斗力。（6）有效的领导。团队的领导往往起到教练或后盾作用，他们对团队提供指导和支持，而不是企图控制下属。

团队所具有的多样性和它所蕴藏的巨大的人力资源是品牌战略资源的有机组成部分。团队培育品牌文化，提升员工的工作热情和奉



③团队作为对官僚结构的补充，既提高了标准化的效率，又增强了灵活性，是一种自我管理的团队。

团队，乃由一群不同背景，不同技能及不同知识的人员所组成，通常人数不多。他们分别选自组织中的不同部门，那是他们各人的“家”。组成团队后，他们共为某一特殊的任务而工作。

团队中通常有一人为领导人，在团队的存在期间，长期为团队的领导人。但所谓领导，乃是按工作的逻辑而领导，在团队中并无主管与部属之分，只有高级人员与普通人员之分。

团队结构的两种方式：一种是小型组织，以团队作为整个组织形式。二是大型组织，以团队结构作为正规化结构的补充，以弥补正规化结构的僵化和刻板。

团队组织结构合理与否将直接影响团队的成败，进而决定企业的成败。因此，设计适合本企业的团队组织结构，改造企业现有的不合理的团队组织结构，是企业建设的重中之重。在团队建设中，搭建合理的团队组织结构，注重团队成员的性格特点，实现优势互补，减少团队内耗，可以进一步发挥团队的整体水平。

组建团队的基本条件：

1. 树立正确的团队理念。正确的团队理念包含凝聚力、诚实正直、眼光长远、承诺价值创造等思想，这些思想使团队成员在一个命运共同体中，共享收益，共担风险。

2. 确立团队发展目标。目标是有效的激励因素，是团队克服困难、取得胜利的动力。如果一个人看清了团队的未来发展目标，并认为随着团队目标的实现，自己可以从中分享很多利益，就不会出现上文第二点中出现的糟糕现象。

3. 建立责、权、利统一的团队管理机制。在团队运行过程中，团队要确定谁适合于从事何种关键任务，以及谁对关键任务承担什么责任，以使权责清晰，延续交叉。认真研究和设计整个企业生命周期的薪酬体系，使其具有吸引力，薪酬水平虽贡献水平的变化而变化，但不受人员增加的限制，即能够保证按贡献付酬和不因人员增加而降