

北大讲堂系列

刘学元◎编著

北大讲堂

精英团队管理课

- 传承百年北大文化积淀，揭示精英团队管理的真谛
- 北大管理学思想精髓的精彩博弈与完美绽放
- 《精英团队管理课》让您领悟北大精英智慧，打造超一流团队

畅销
珍藏版
纪念

集众多北大专家教授学者管理思想之大成！

最实用、最通俗、最有趣的思维风暴。

厉以宁、张维迎、周其仁等北大人最为推崇的管理智慧宝典！

借北大百年智慧，打造超级精英团队！



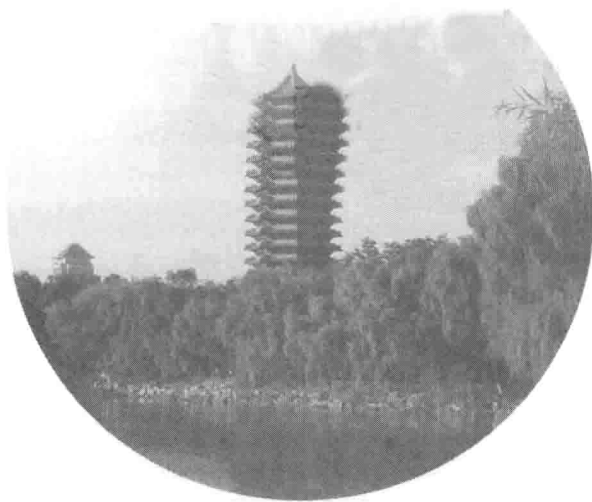
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北大大讲堂系列

刘学元◎编著

北大讲堂

精英团队管理课



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

北大大讲堂——精英团队管理课 / 刘学元编著.

北京:中国经济出版社,2014.9

ISBN 978-7-5136-3284-3

I. ①北… II. ①刘… 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 118296 号

责任编辑 伏建全

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 14

字数 190 千字

版次 2014 年 9 月第 1 版

印次 2014 年 9 月第 1 次

定价 32.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

前 言

有效激励团队成员，有效设定团队目标。

进行团队内部沟通，化解团队冲突。

提升团队凝聚力，打造统一的团队精神。

提升团队个人的专业能力，打造开放而又公平的晋升平台。

提升团队竞争力，加强自我的领导力……

种种团队问题，你是否已经妥善解决？无论是创业者还是企业高管，你是否懂得如何打造一个无懈可击的团队？

纵观世界上取得卓越成就的企业，大都有其独特的经营、管理理念，而这些管理理念又在不断的实践中被卓越的企业浓缩成为精华，成为一条条管理学中的制胜法则和理念。它们不仅能够提升一个企业灵魂的高度，更能够渗透到企业的每一个细小的环节之中，规范企业的运行机制，让企业在竞争日益激烈的今天走的更远。

不论你是单一团队的领导者还是多个团队的管理人，团队的组建以及管理都是你职责范围内一个极其重要的组成部分。而如今，随着社会节奏的加快，越来越多的人无法轻松应对团队中的一切了。因此，必要地管理技巧成为必修课。然而，面对琳琅满目的管理书籍，究竟哪本才能带你走出谜团呢？《北大大讲堂——精英团队管理课》是你的最佳选择，它向你提供了达成计划所需的技巧、建立团队成员间的信任、激发团队最大的潜能等各方面的知识，为你专业化管理团队创造了有利条件。

本书最主要目的，就是解决这种普遍存在于各种组织中的“团队困惑”，让你的工作变得更加轻松，效率大大提高。书中的内容非常的简洁

易懂，有着非常清楚的定位，适合中国的中高层管理者以及创业者学习参考，而且还具有很强的总结性，教你组建一个优秀的团队，同时为你管理团队提供更多的良策，为初创者和有志于从事管理行业的人，提供了丰富的经验。

本书将重点讲述：团队管理者所要坚守的4大原则，保证执行到位的10个步骤；激励团队的6大关键；实现关键性成长的3个方法；领导放权的3大原则10个障碍；管理中容易走错的11条弯路；团队成员的12个需要；伟大领导者的10个特征等等，让您一看就懂，一学就会，目标、执行、创新、激励一个都不能少！内容也不同于以往枯燥无味的管理学，通俗易懂、简单实用，堪称是一本理论与实践相结合的书籍，更是一本团队管理的实用操作手册。让你在团队的管理道路上少走5年弯路，提高10倍效率，使你早日获得团队成员的认可，让你的工作更加轻松容易！这不仅是一本关于管理的书籍，更是一本带你走向事业高峰的工具书！当你拥有一支所向披靡的团队时，你就会发现，市场是你的，成功也是你的！你的工作，你的客户，你的团队，将成为你津津乐道的话题。走进《北大大讲堂——精英团队管理课》，借北大百年智慧，助你走向成功！

编 者

2014年8月



目录

第一课 组建优秀团队 1

在竞争日益激烈的今天，单打独斗早已过时，团队合作才是引领你走向成功的关键。然而究竟该如何领导好一支团队呢？任意妄为、在黑暗中摸索，除了浪费时间，更会在一定程度上消耗资金，并且削弱士气。充分吸收他人的优秀经验，少走弯路，打造一支强有力的团队，只有这样才能在竞争激烈的商场上拥有一席之地或者一片天下。

1. 初建团队，要使队员具有团队意识 1
2. 组建之初，要使队员具有友爱之心 5
3. 创建团队，要营造和谐的团队氛围 11
4. 消除疑虑，在团队中获得最大信任 13
5. 壮大团队，要找寻队员的共同目标 18

第二课 量身定制团队文化 21

如何让团队更加充实？如何让团队无往不利、所向披靡却不会退缩？答案是，优秀、富有内涵、特色鲜明的团队文化！团队文化以全体员工为工作对象，通过宣传、教育、培训和文娱娱乐、交心联谊等方式，最大限度地统一员工意志，规范员工行为，凝聚员工力量，为团队总目标服务。只有良好的团队文化，才是团队抓住机遇、迎接挑战的关键所在。然而，如何打造独特的团队文化使团队持续和谐地发展呢？

1. 感恩文化 21
2. PK 文化 24
3. 沟通文化 26

4. 执行文化	28
5. 情绪文化	30
6. 学习文化	32
7. 主人翁意识	34

第三课 合理设定团队目标 37

目标是团队存在的理由，是团队运作的核心动力，关系到团队全体成
员的利益，能很好地鼓舞大家的斗志，是协调大家行动的关键因素。没有
目标的子弹，是没有任何杀伤力的。明确而详细的目标可以让一支团队最
大限度地取得成绩，而失去目标，整支团队将濒临瓦解！所以要建立高绩
效的团队，首要的任务就是确立团队目标，让目标引航。明确的目标是团
队能够在恶劣的竞争环境里顽强生存的秘方。

1. 明确目标，统一管理	37
2. 树立目标，信心出发	41
3. 专一目标，专注行动	45
4. 登高望远，更上层楼	48
5. 居安思危，不停脚步	55

第四课 有效激励团队成员 60

假如一支团队纪律涣散，队员也都怠惰、没有进取的信念，那么试问
在竞争激烈的市场中这支团队还能存活多久？一刻也无法存活！因此，作
为一名团队的主管，我们应该有一套行之有效的激励方法。因为有效的激
励方法可以刺激下属员工的工作热情，从而取得更加优异的工作绩效。有
效的团队激励方法只要遵循几个基本的原则，职员就会乖乖听命，拼命地
为自己设定的目标努力工作。

1. 唤醒沉睡的心灵	60
2. 真正的激励来源于内心	65

3. 了解并满足个人需求	84
4. 帮助员工达到更高工作标准	87
5. 赞美的力量	91

第五课 科学设置强有力的晋升平台 106

一个好的晋升平台，既有利于帮助企业选拔优秀人才，提高企业竞争实力，又有利于激励企业员工干事创业。晋升不仅通过职称、职务给企业员工以良好的预期，而且可以在员工内部形成一种竞争，从而激励员工更好地完成本职工作，获得发展机会。所以充分重视晋升平台的设置，有利于团队的集体进步与发展壮大。

1. 放下过去，全新认识	106
2. 注重培养，持续发展	109
3. 明确制度，提供晋升	113
4. 共同成长，兼容并包	115
5. 温馨和谐，人性管理	119

第六课 合理解决常出现的棘手问题 126

在企业运营中，团队在活力四射的同时，经常出现各种各样的问题，并且有的问题是很棘手的。这些问题你需要及时地解决，否则就会造成更大的麻烦，甚至会影响到整个队伍的发展壮大。那么，该如何解决这些问题呢？危急时刻，管理者挺身而出，带领团队努力工作，为企业解决了棘手的问题。之后，企业在论功行赏时，给这位挺身而出的管理者披红挂彩，而忘记分析这些棘手问题产生的根源及预防措施。

1. 得力助手集中流失，怎么办？	126
2. 员工集体迟到，该怎么办？	129
3. 队员倚老卖老且不思进取，怎么办？	131
4. 队员自由散漫，怎么办？	132

5. 队员恃才傲物，怎么办？	135
6. 威胁性员工，怎么对待？	139
7. 员工挑拨离间，怎么办？	141

第七课 适时促进团队的关键性成长 145

在当今科学技术和经营环境急剧变化的复杂环境之中，企业管理者必须要把握管理创新发展的新趋势、新要求，不断进行管理创新，把创新渗透于管理的整个过程中。要为员工发挥创造性才能搭设舞台，使每个人都有机会成为创新者。要注重个性文化的培养，创造独具特色的经营模式，使企业在市场竞争中立于不败之地。但团队在发展到一定程度后，该如何进行创新和变革？如何加强自我领导力？如何避免“庸者”制约“能人”的重用？如何分享利益？如何贯彻落实政策，克服人情管理，化危机为动机？

1. 如何进行创新和变革？	145
2. 如何加强自我的领导力？	148
3. 避免“庸者”制约“能人”的重用	159
4. 分享利益才能创造更多利益	163
5. 令行禁止，军令如山	166
6. 克服人情管理	171
7. 化危机为动机	177

第八课 有效开展出色的人性化管理 181

企业人性化管理主张以人为中心，充分重视人性，通过满足人的物质、友情、尊重、归属和自我实现等多方面的需求，激发员工干劲、开发员工潜能，使员工奉献忠诚、履行责任、开拓创新，并通过企业文化和精神的建设，培养共同的价值观念和行为准则，从而增强企业成员之间的亲和力和凝聚力，提高市场竞争力，最终形成有中国特色的可持续发展型企业。

1. 信任在先，赢得未来	181
2. 尊重队员，拥得天下	186
3. 宽容大度，积极鼓励	189
4. 坦诚相待，最佳搭档	192
5. 面对矛盾，软性处理	198
6. 打开心锁，直面阳光	209

第一课 组建优秀团队

在竞争日益激烈的今天，单打独斗早已过时，团队合作才是引领你走向成功的关键。然而究竟该如何领导好一支团队呢？任意妄为、在黑暗中摸索，除了浪费时间，更会在一定程度上消耗资金，并且削弱士气。充分吸收他人的优秀经验，少走弯路，打造一支强有力的团队，只有这样才能在竞争激烈的商场上拥有一席之地或者一片天下。

1. 初建团队，要使队员具有团队意识

每个人都要有自己的人生奋斗目标，但目标不要太大，认准了一件事情，投入兴趣与热情坚持去做，你就会成功。人是不能一天没有目标、没有梦想的，没有目标，人生就会迷茫、失落，心理就会脆弱。一辈子的目标要定得高远，但每个阶段的目标就要现实一点，要永远比周围人做得好一点。目标与能力成正比，目标要一点点积累，每一天、每一阶段的目标实现了，最后成就的就是远大的目标。我从自己不断攻克目标的经验中总结出了这样一个公式：时间 + 目标 + 努力 = 成功。由此可见一个人要想成功，目标是多么的重要。

——俞敏洪（毕业于北京大学英语专业，新东方教育集团董事长兼总裁）

就如大家所看到的，微软公司促使数以百计的雇员成了百万富翁，这

是为什么呢？大多数人认为，发财就等于取得了辞职的“资格证书”。然而令人不可思议的是，他们中许多人却并不那样认为，他们继续留在微软发挥自己能量。这一切，该如何解释呢？

微软公司的工作条件并不是大家所想象的那样舒适安逸，因而这种献身精神更是难能可贵。在微软，一周工作 60 小时是家常便饭。在重要产品推出的前几周，每周的工作时数甚至会过百。而微软公司也并非以其高额津贴著称。相反，它却以“吝啬”声名远扬。该公司的一位前任副总裁曾透露，多年以来，董事长比尔·盖茨因公每次出差，都是自己开车去机场，并且还是选择二等舱。

那么，是怎样神奇的力量，促使这些百万富翁（甚至包括一两个亿万富翁）不是因为自己经济的需要而如此卖命地工作呢？答案只有一个，那就是完全超越了自我的团队意识。这种团队意识，已经在微软公司落地生根。每一个微软人都认为，他们不属于自己，而是从属于某种特别的东西即微软这个团队。

董事长比尔·盖茨在谈到这种文化的时候说：“这种企业文化营造了一种氛围，在这种氛围中，开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥。我们微软公司所形成的氛围是，你不但拥有整个公司的全部资源，同时还拥有一个能使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班级或部门。每一个人都有自己的主见，而能使这些主见变成现实的就是微软这个团队。”

这种团队意识，并不是微软公司独自拥有。这种把个人归属于集体的团队意识，同时还是其他公司都在刻意追求及培养的。这种意识，使雇员们更具工作热情、工作体验更深，从而也使他们的生活更加充实、更具价值。

那么，怎样才能使员工树立起这种团队意识，并且打造一个优秀的团队呢？

虎鲸原本是海洋中最庞大、最凶猛的食肉动物之一，但它们却愿意听从训练师的指挥，为观众表演节目。这究竟是怎样做到的呢？如果能了解

这些秘诀，就为企业打造成功的团队提供了良好的经验。

对待自己的队员，及时给予肯定，是建立信任最有效的方法。就像《鲸鱼哲学》一书中所说的：“注意力就像阳光一样，我们注意什么，什么就会生长；我们忽略什么，什么就会枯萎”，“越去注意某一个行为，这个行为就越有可能被重复”。因此我们要及时“发现别人做得正确的事”，并给予及时的鼓励与肯定；如果不想鼓励那些不好的行为，就不要将时间都花费在那些行为上。

组织行为学的强化理论认为，人们会重复那些受到正强化的行为，并且修正那些受到负强化或者惩罚的行为。然而，如果积极的行为不能得到正强化，那么这些行为就会出现自然消退的现象。《鲸鱼哲学》一书中的“鲸鱼哲学”管理理念，正是通过这一理论的指导，把注意力转移到表扬上，从而使积极的行为得到正强化。

这是现代信息化社会企业经营管理中非常重要的环节。随着经营形态由劳动密集型转化为知识密集型，管理的深度也从外部行为的管理拓展到对内部员工的心理管理。我国的企业（其中以中小型企业为多数）正处于向管理要效益的转型期，而原来那种简单的“猫抓老鼠”（即只注意别人做的错事）的管理方式，已经随着经济的发展被抛入九霄云外了。现代的企业效益从哪里来？现代经济的高速发展，要求我们从发挥员工的积极性、主动性、创造性上来获得经济效益。每个人都渴望被激励与赞美，更喜欢被肯定的感觉，因此，按照“鲸鱼哲学”的管理理念，完全可以打造出积极创新的企业文化，高度默契的团队以及员工的自我成就感，让员工从心里觉得“我热爱我的工作”，从而提升整个团队的凝聚力和战斗力。

什么是团队？是不是把一群人集合在一起，就可以称之为团队？

大多数人都习惯的认为：人多力量大。但从古至今，以少胜多的例子数不胜数。一个普通的团队人数再多，也并不一定能够战胜一个成员不多、而效益异常高的团队。

在美国，一家全球 500 强的大公司在一次招聘高层管理人员的时候，有 9 名优秀应聘者经过初试，从上百人中脱颖而出，并成功进入了由公司

老总亲自把关的复试。

老总看过这9人详细的资料及初试成绩后，非常的满意。但此次招聘只录取3个人。因此，老总给大家出了最后一道题。

随机将这9人分成甲、乙、丙三组，并指定甲组调查本市婴儿用品市场；乙组调查妇女用品市场；丙组调查老年人用品市场。

老总对他们9个人说：“我们所录取的人是用来开发市场的，因此，你们必须对市场有敏锐的观察力。之所以让大家调查这些行业，是想了解大家对一个新行业的适应能力。每个小组的成员务必全力以赴！”临走的时候，老总补充道：“为避免大家盲目开展调查，我已经让秘书准备了一份相关行业的资料，走之前自己到秘书那里去领取！”

两天之后，9个人都把自己的市场分析报告交送到了老总那里。老总看完后，站起身来，走向丙组的3个人，分别与之一一握手，并祝贺道：“恭喜3位，你们已经被本公司录取了！”看到大家疑惑的表情，老总呵呵一笑，说：“请大家打开我让秘书给你们资料，互相看看。”

原来，每个人得到的资料内容都是不一样的，甲组的3个人得到的分别是本市婴儿用品市场过去、现在和将来的分析，其他两组情况类似。

老总说：“丙组的3个人很聪明，互相借用了彼此的资料，补充了自己的分析报告。而甲、乙两组的6个人却分别行事，抛开队友，自己做自己的。我之所以出这样一个题目，其实最主要的目的，是想考察大家的团队合作意识。甲、乙两组失败的原因在于，你们忽略了合作，忽视了队友的存在！要明白，团队合作精神才是现代企业成功的保障！”

从这个故事中，我们了解到团队精神在企业发展中的重要性。一个团队，只有充分发挥团队精神，互助合作，才能得到更多的发展机会，团队中每个成员也才能取得更大进步。

团队精神对于企业发展以及生存的重要性是毋庸置疑的。优秀的团队精神就是企业真正的创造力、竞争力、凝聚力，而这种创造力、竞争力、凝聚力所表现出来的最大特征是偷不去、买不来、拆不开、带不走、流不掉的。21世纪，世界已跨进经济全球化的时代，这是一个追求个人价值以

及团队绩效双赢的时代。现代的社会化大生产经营模式，需要团队严密组织、团结协作，才能共同赢得自主权。如果一个现代公司想要在市场竞争中立于不败之地，站于强者之林，其关键就是要具有市场认可的品牌以及良好的售后服务体系，而这些知名品牌产品在生产、创建以及推广宣传中所凝结的员工的心血和汗水，就是整个团队精诚合作、高效运作、诚实守信、勤勉敬业、创新进取精神的体现。

如果一个企业缺乏团队精神，它就很难在竞争激烈的市场中取得生存的机会。残酷的现实迫使个人力量在社会中进一步弱化，个人英雄主义的时代已经完全终结，一个企业只有依靠所有员工的共同努力，才能做大、做强，才能走得更远。如果说只强调个人的力量，无论你表现得多么完美，也很难创造非常高的价值，所以说，没有完美的个人，只有完美的团队。

在自然界中，“物竞天择，适者生存”是亘古不变的法则，违背法则的物种必将被淘汰，那些只顾个人利益而伤害团队利益的人必将被团队抛弃，而没有团队意识的企业更加难以生存。



2. 组建之初，要使队员具有友爱之心

做企业首先要求管理者要有远大的目标，不要被短期诱惑，还要有梦。

——周其仁（北京大学中国经济研究中心教授）

一名教徒非常想知道天堂到底是什么样子，于是他就问上帝：天堂在哪里？是什么样子呢？地狱又是什么样子呢？

上帝没有回答他，而是带着他穿过了一个长长的黑暗的过道，来到一个殿堂，他们跨过了一道铁门，走进了一间挤满了人的房间。在房间中央，有一个熊熊燃烧着的火堆，上面吊着一个大汤锅，锅里的汤沸腾着，散发着令人垂涎的香味，汤锅的周围，挤满了面黄肌瘦的人。他们每个人

手里都有一个好几尺长的大汤勺。汤勺的一端是个铁碗，勺把是木制的，这些饥饿的人们围着汤锅贪婪地舀着，然而由于汤勺的柄太长，汤勺又非常重，即使是身体强壮的人也不能将汤喝进自己嘴里，而不得要领的那些人不仅烫伤了自己的胳膊和脸，还把身边的人也烫伤了，于是，他们相互责骂，进而大打出手。望着一锅热乎乎的肉汤却喝不到肚子里，这些人只能望“汤”兴叹，无可奈何。

上帝对那个教徒说：“这就是地狱！”之后，他们离开了这间房间，通过一条暗的过道来到另一个房间。

与第一个房间一样，屋子中间有一个热汤锅，许多人围坐在旁边，手里拿着长柄汤勺，同样是木制的柄铁制的碗。然而，不同的是，这里除了舀汤声外，只听到静静的满意的喝汤声，锅旁总保持两个人，一个舀汤给另一个喝。如果舀汤的人累了，另一个就会拿着汤勺来帮忙。

上帝转身对教徒说：“这就是天堂。”

天堂，是人人都向往的地方。那么，为什么不把你的团队建造成为一座温馨的天堂呢？主动去营造和谐的氛围，同时鼓动队员一起努力，用情感去温暖身边的每一个人。试问：一块水晶糖是放进冷水里溶化的比较快，还是放在热水里溶化的比较快呢？是的，这只是一个常识，连小朋友都知道水晶糖放在热水里溶化的比在冷水里快。那么，人呢？如果一个团队处处充斥着冷漠的气息，新队员会对这个团队产生怎样的印象呢？退一步讲，他会在这里尽情的的工作，充分发挥自己的能量吗？而团队中的队员会相互协助，将团队的发展目标当作自己的目标吗？所谓“事不关己，高高挂起”，讲的就是这个道理。这是人的冷漠，然而冷漠最后终究会害了自己。为什么不敞开心扉，主动的关怀他人，帮助他人呢！或许在将来的某一天，你也会受到他人的帮助。在团队中，这种友爱之心尤为重要，它可以让一件很难的事变的轻而易举，同样，也会让固若金汤的市场变得不堪一击。

在团队管理实践中，多一些“人情味”，多重视、解决队员在日常生活中的实际困难，使队员真正感受到管理者给予的温暖和关怀。如此一

来，队员出于对管理者的感激就会更加积极努力地为团队工作，更好的维护团队利益。

和其他的日本公司一样，松下公司非常尊重员工，处处考虑员工的利益，同时还给予员工工作上的欢乐和精神上的安慰，管理者与员工同甘共苦，亲如一家人。

1930年初，受世界经济的影响，日本的经济出现大混乱现象，绝大多数的厂家纷纷裁员、降低员工工资、减产自保，百姓的失业现象尤其严重，生活毫无保障。当时的松下公司也受到了非常大的损害，企业的销售额锐减、商品积压如山、资金周转不灵。就在这时，部分管理人员提出裁员以缩小业务规模的建议。而因病在家休养的松下幸之助并没有这样做，而是毅然决定采取与其他厂家完全不同的策略：工人一个不裁，只是转为实行半日制生产，工资按全天支付。但是，他要求全体员工要利用闲暇时间外出推销企业的库存商品。松下公司的这一做法得到了全体员工的一致支持，所有的员工千方百计地推销商品，结果只用了不到3个月的时间就把企业积压如山的全部商品销售一空，从而帮助松下公司顺利地渡过了难关。在松下公司的经营史上，曾出现过几次危机，然而松下幸之助在困难中坚守信念，不忘民众的经营思想，使公司的凝聚力和抵御困难的能力获得了空前的提高，每次企业发生危机都会在全体员工的奋力拼搏、共同努力下安全、顺利地度过，松下幸之助也由此赢得了员工们的一致称颂和尊敬。

松下公司这种以员工为企业之本的做法不仅获得了员工们的大力拥护和支持，同时还为松下公司培养起了一个无坚不摧的优秀团队。在“二战”结束以后的很长时间内，松下公司的经营状况一直处于低谷状态。而在这种情况下，占领军还出台了惩罚为战争出过力的财阀的政令，由此松下幸之助也很“幸运”的被列入了受打击的财阀名单之中。眼看松下就要被毁灭了，这时，出人意料的局面却出现了：松下电器公司的工会以及代理店全部联合组织起来，掀起了解除松下财阀指定的请愿活动，参与该活动的人数多达几万。而在当时的日本，很多被指定为财阀的企业通