

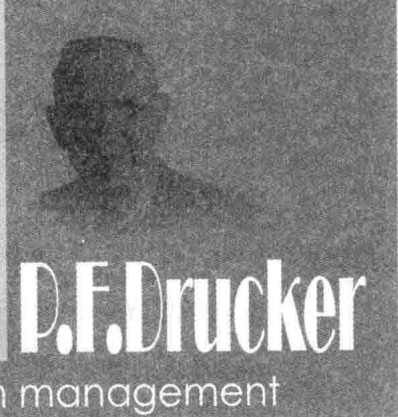
Lessons from P.F. Drucker
a way of team management

成就一流工作的
职业指南

践行 德鲁克 [团队篇]

[日] 上田惇生 监修
[日] 佐藤等 编著
王丽娜(等) 译

 吉林出版集团有限责任公司



Lessons from P.F. Drucker

a way of team management

践行德鲁克 [团队篇]

[日] 田博生◎监修

[日] 佐藤等◎编者

王丽娜等◎译



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

践行德鲁克·团队篇 / (日) 佐藤等编著; 王丽娜
等译. -- 长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2012.4
ISBN 978-7-5463-8800-7

I. ①践… II. ①佐… ②王… III. ①德鲁克,
P.F. (1909~2005)—管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 046192 号

吉·版权合同登记图字 07-2011-3599

Jissen suru Drucker [Team Hen] by Atsuo Ueda, Hitoshi Sato
Copyright © Atsuo Ueda, Hitoshi Sato
Simplified Chinese translation copyright © 2012 Jilin Publishing Group Co. Ltd.
All rights reserved
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through EYA Beijing Representative Office

践行德鲁克 [团队篇]

监 修:[日]上田惇生
编 著:[日]佐藤等
翻 译:王丽娜 王润洁 鲍永辉
责任编辑:韩劲松 张 媛
封面设计:李立嗣
开 本:787mm×1092mm 1/32
字 数:122 千字
印 张:6.25
版 次:2012 年 7 月第 1 版
印 次:2012 年 7 月第 1 次印刷

出 版:吉林出版集团有限责任公司
发 行:吉林出版集团外语教育有限公司
地 址:长春市泰来街 1825 号
邮编:130011
电 话:总编办:0431-86012683
发行部:0431-86012675 0431-86012826(Fax)
网 址:www.360hours.com
印 刷:长春新华印刷集团有限公司

ISBN 978-7-5463-8800-7 定价:29.90 元

版权所有 侵权必究 举报电话:0431-86012683

A lesson from
P.F.

D
rucker

前 言

世上没有几个人只靠自己一个人的工作，就能获得卓有成效。（中略）几乎所有人都要与他人共同工作，借助他人的力量才能获得卓有成效。

我在《践行德鲁克[思考篇][行动篇]》中介绍了提高个人能力的原理和方法，但是，能够一个人完成工作的寥寥无几。要想卓有成效，必须与他人协同作战。这种合作的最小单位就是团队。提及团队，可以想到很多，企业内部的部门、科室及小组是团队，小企业与个人事务所是团队，学校里的活动小组、地区的志愿者团体等等都是团队。在这本[团队篇]中我们把团队定位于最多几十个人的“可以看得见的范围”。



管理有两大关键，一个是工作的管理，一个是人员的管理。换言之，如何做好从使命→成效→目标→贡献这一系列“应该做的”工作，以及如何做好以发挥每个人的优势为基础所“能做的”工作。因为，成效产生于“应该做的”与“能做的”工作的重合之中。做好团队管理，首先必须认识到这一点。

不是“管理者=总经理”，“管理=大企业”。中层管理人员、家长教师协会的领导和、部门带头人……只要能够凝聚、调动和发挥每一个人的能力，同时，能够使一同工作的团队成员都能大放异彩，他们就都是管理者。

如果本书作为管理的入门书籍，并作为名著《管理（精华版）》的辅助读本，能够对您有所帮助的话，我将感到万分荣幸。

A lesson from
P.F.

D
rucker

目 录

前 言

第1章 如何在团队中工作

人的磨练需依赖他人	4
团队的长处和短处	6
专 栏	
燃烧的集体 热辣的体验	8
产生互补作用的秘诀	10
专 栏	
某营业团队的改变	12
团队要有适当的规模	15
专 栏	
三种团队类型	17
管理者的两个作用	19
你是否缺少真诚	21
管理者的工作	23
专 栏	
一个人难以应付	25
实践工作表 ①	27
实践工作表 ②	29
实践工作表 ③	31

实践工作表④	33
--------------	----

第2章 培养团队成员

自由的工作空间	40
---------------	----

谁都需要有意义的工作	42
------------------	----

专栏

掌握工作的力学	44
---------------	----

在贡献中实现自我	47
----------------	----

满意程度有别于端正动机	49
-------------------	----

创造共同提高的环境	51
-----------------	----

团队也可以毁掉一个人	53
------------------	----

专栏

两种教育方法	55
--------------	----

实践工作表⑤	58
--------------	----

实践工作表⑥	60
--------------	----

实践工作表⑦	62
--------------	----

实践工作表⑧	64
--------------	----

第3章 确立目标

是否以利润为目的	70
----------------	----

明确成效 设立目标	72
-----------------	----

专栏

使命、成效、目标	74
----------------	----

目标是团队的指南针	76
-----------------	----

专栏

目标的设定可以改变结果	78
无隔阂 无摩擦 无重复	80
告诉部下你所期待的贡献	82
最近目标管理中的漏洞	84
以当事者的身份参与计划	86

专栏

定性目标的设置方法	88
实践工作表⑨	91
实践工作表⑩	93

第4章 自我评估考核

评估的大原则	98
定出评估标准	100

专栏

德鲁克教授的尺度	102
评估考核改变意识	104
应该把握外面的世界	106
思考什么是不能数据化的	108
管理方法上的七个条件	110
效率性——避免信息过多	112
重要性——只搜集重要信息	114
确切性——反映出事物的结构	116
缜密性——揭示本来面目比正确更重要	118
确保信息的及时性、单纯性、实用性	120

实践工作表 ^⑪	122
实践工作表 ^⑫	124

第5章 完善工作环境

如何避免浪费人才	130
工作要有生产性	132

专栏

工作的三个范畴	134
分配他人工作的前提条件	136
目的何在 为什么而工作	138

专栏

未完之作《工作的历史》	140
分析工作	142
整合流程	144
用流程图分析工作	146
融入管理手段	148
总结经验 以利再战	150
实践工作表 ^⑬	152
实践工作表 ^⑭	154

第6章 激活团队

懂得沟通的原理	160
沟通与信息不同	162

沟通需要技巧	164
了解对方的期待	166
要求对方什么	168
沟通要自下而上	170
正确地发问	172
经验共享	174
如何提高会议的生产率	176
全场一致——等同于无人思考	178
专 栏	
会议形式与注意事项	180
实践工作表 ^⑮	181
实践工作表 ^⑯	183
 监修后记	 185
 编著后记	 187
 附 录	 189
 参考文献	 190

第 1 章

如何在团队中工作 ——团队建设和管理者的工作



团队的目的就是使成员的优势得以充分地发挥，而使他们的弱势变得毫无意义。这样，每个人的能力都有用武之地。重要的是要把每个人的优势与共同的工作相结合。

——《非营利组织的管理》

德鲁克教授说：“团队是工具。组织经营得越好越需要建立团队。”教授是要告诉我们，团队不仅仅是为了超出个人范畴而存在的，更主要的是因为团队之中存在着巨大的潜能。

工作的数量是有限的，或许通过增加人手就可以解决。然而，工作质量的提高如果不能产生出互补作用的话，将很难有所突破。

本章将就团队的能量、管理者如何引导能量的发挥进行论述。

*A lesson from
P.F.*

D
rucker

人的磨练需依赖他人

与人共同工作就意味着培养人才。无论作为人才还是作为资源，确定其培养的方向，将关系到他们是生产性的还是非生产性的。这个道理不仅适用于被管理者，同样也适用于管理者。

——《现代经营（下）》



人为什么要在团队中工作呢？

无论是狩猎还是打仗，古往今来人们都是依靠集体行动来追求成效的。但是，还远不止这些。通过与他人共同工作会不断成长。把学

到的东西通过工作变为产出，再从别人的反馈之中学到更多的东西。团队，就是培育人才的第一线。

成长的出发点有两个：一是在工作中发挥优势；二是不断地明确应做的贡献。为此，管理者要做的不是把每个人安排在最好的岗位上，而是要求每个人在自己的岗位上做出最大的贡献。最大的贡献会带来卓有成效，卓有成效又与下一次挑战的机遇相关联。给予他们以适当的支持，他们一定会成功地步入成长的轨道。

而且，上司在指导部下的过程中得到锻炼。部下有一两个毛病更是磨练上司的好机会，帮助别人辉煌的本身就是磨练自己。

提高团队中每一个人“能做的”和“应该做的”质量与数量，是卓越团队的基本条件。因此，管理者要煞费苦心地使成员练就优势，扩大他们可做贡献的范围。

A lesson from

P.F.

D
rucker

团队的长处和短处

团队型的组织有一些优点。

适应能力强，容易接受新的尝试、创意和工作方法。所以，有必要经常邀请一些专家进入团队工作。

——《管理（精华版）》



关于团队管理和团队建设的信息五花八门，有受到体育界启发的，有学习像“项目X”那样开发热门商品团队讲话的。这大概是因为人们都认识到了团队的实用性吧。从体育界到娱乐界，甚至在网上还产

生了虚拟团队的形式。无论哪种形式，团队都成了引导人们获得卓有成效的最好“工具”。

然而，另一方面，德鲁克教授也指出了团队的缺陷。归纳一些，如下：

- 缺乏明确性和稳定性。
- 经济性差，工作中浪费能源。
- 需要内部管理（人际关系、分配工作、会议、沟通等）。
- 对于共同的课题是否每个人都了解自己的责任。
- 规模越大越丧失机能。

反过来说，这些也都成为在运作团队过程中应该注意的要点。管理时请一定把握住这些特性。