

创新型团队 组织建设

朱铁一 主编



山东大学出版社

创新型团队组织建设

朱铁一 主编

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新型团队组织建设/朱铁一主编.
—济南:山东大学出版社,2014.4
ISBN 978-7-5607-5011-8

I. ①创… II. ①朱… 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 066628 号

责任编辑:姜 明
封面设计:李光鹏
美术编辑:张 荔

出版发行:山东大学出版社

社 址 山东省济南市山大南路 20 号

邮 编 250100

电 话 市场部(0531)88364466

经 销:山东省新华书店
印 刷:日照日报印务中心印刷
规 格:720 毫米×1000 毫米 1/16
18 印张 319 千字

版 次:2014 年 4 月第 1 版

印 次:2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

《创新型团队组织建设》 编委会

主 编	朱铁一			
副 主 编	高 伟	于海涛		
编写人员	朱铁一	高 伟	于海涛	
	孙 颖	潘 森	卜 敏	
	朱英男	仲 雯	官 杰	

前 言

党的十八届三中全会吹响了全面深化改革的号角,也拉开了新一轮产业结构调整序幕。在这种宏观背景下,企业面临的机遇与挑战并存,无处不在的经营风险和不确定性成为时刻困扰着企业的难题。本书也正是从这一角度出发,提出凝聚核心人才优势,打造创新型团队,激发企业各方面的潜力,在创新开拓中实现事业的不断跨越。

本书的编者长期从事企业经营管理工作,亲身经历了组建创新型团队,历经数年通过团队的培育和发展推动企业实现不断转型成长的过程,其间感触良多。我们认识到,在企业管理的实践中,人的因素始终是第一位的;结合企业的实际情况,以务实的态度和创新的理念,打造创新型团队,是企业激发员工活力、不断应对各方面挑战、实现创新持续发展的有效途径。团队建设过程中,我们学习借鉴了国内外一些优秀的成果,如《团队精神Ⅱ:团队激励》《协同力:让企业生命体组织常绿》《如何落实执行力》《团队建设与管理》等著作;在此基础上,进一步总结提炼近年来团队建设实践中的一些经验和心得,编写了此书。

本书围绕创新型团队组织建设的总体框架,对团队建设的基本概念、组建流程、沟通管理、激励管理、协同力管理、执行力管理、领导者以及创新型团队的发展趋势等内容,进行了系统的分析和探讨。其中,关于创新型团队建设方面内容,主要是自身实践和一定调研工作的基础上整理形成的,虽然具有一定的普遍性,但理论方面的深入探讨还刚刚开始。



全书共分为九章。朱铁一负责全书框架、章节设计和第一章的编写,高伟负责第二、三章的编写,于海涛负责第八、九章的编写,孙颖、潘森负责第四、七章的编写,卜敏、朱英男负责第五、六章的编写,仲雯、官杰对本书的案例进行了编选和补充,并认真进行了文字校对。编委会人员经过反复讨论,集体对本书进行了统稿工作。由于企业经营管理面临的情况千差万别,本书中的观点和提法,肯定存在不少局限和不足之处,希望同行专家、广大读者不吝赐教,多提宝贵意见!借此机会,也向书中所参考著作和文献资料的作者表示衷心的感谢!

编 者

2013 年 12 月 28 日

目 录

第一章 创新型团队概述	(1)
第一节 何为团队	(1)
第二节 团队建设对现代企业的重要性	(3)
第三节 团队的构成要素	(4)
第四节 团队的类型	(7)
第五节 团队的组织形式	(10)
第六节 创新型团队	(20)
第二章 创新型团队的建设与管理	(27)
第一节 创新型团队建设的重要性	(27)
第二节 创新型团队的建设	(28)
第三节 品牌化团队建设	(43)
第四节 团队建设中需注意的问题	(51)
第五节 团队管理的技巧	(54)
第六节 学习型团队的建立	(56)
第七节 创新型团队成功的条件	(61)
第三章 创新型团队的沟通管理	(64)
第一节 沟通与协调的概念	(64)
第二节 沟通的要素	(70)
第三节 创新型团队成员之间的沟通	(72)
第四节 沟通的形式	(72)
第五节 沟通的障碍与克服	(82)
第六节 沟通与管理者	(86)



第七节 创新型团队关系网的建立	(89)
第八节 对提高沟通效率的建议	(94)
第九节 有效沟通的实施	(98)
第四章 团队激励管理	(101)
第一节 团队激励的概念和重要性	(101)
第二节 团队激励的原则	(103)
第三节 激励理论和方法	(110)
第五章 团队文化建设	(155)
第一节 团队文化的概念和基本特点	(155)
第二节 团队文化的基本要素和内容	(159)
第三节 团队文化的结构	(163)
第四节 团队文化的作用	(166)
第五节 团队文化的建设	(169)
第六节 领导者与团队文化的建设	(176)
第六章 协同力管理	(182)
第一节 协同力的含义	(182)
第二节 如何培养协同力	(184)
第三节 团队协同的培养	(185)
第七章 执行力管理	(188)
第一节 执行力的概念与重要性	(188)
第二节 领导力决定执行力	(193)
第三节 打造高效执行的团队	(205)
第四节 执行力文化	(218)
第八章 给创新型团队领导者的建议	(232)
第一节 团队领导者	(232)
第二节 利用领导权威而不是领导权力来领导团队	(234)
第三节 团队领导者应注重团队凝聚力的培养	(237)
第四节 创新型团队领导者应必备的素质	(239)
第五节 团队领导者的挑选和培养	(239)



第六节 团队领导与管理策略	(255)
第九章 创新型团队的实践与发展	(266)
第一节 创新型团队的实践探索	(266)
第二节 创新型团队的特点	(270)
第三节 创新型团队发展的新趋向	(274)
参考文献	(276)

第一章 创新型团队概述

第一节 何为团队

一、团队的概念

1960年,IBM公司为了研发360系统而引入了一种新的组织运作模式——项目团队,并由此获得了巨大成功。从此,团队开始引起企业管理理论界和实践界普遍的关注。并在随后的发展过程中,受到企业管理者的普遍青睐与推广。例如,在20世纪80年代到90年代,沃尔沃、丰田、通用食品等公司大量将团队引入它们的运作过程之中。

团队比传统的部门结构或其他形式的稳定结构更灵活、反应更迅速,能够更快速地组合、配置、重新定位和解散,因此在当代多变的环境中,组织为了更有效地实现组织目标,都会优先选择团队管理的方式。除此之外,团队还能为员工参与决策提供机会,从而增强了组织中的民主气氛,提高了员工的满意度和积极性。团队已经成为世界上许多著名的公司的一种重要运作方式,有的公司甚至以团队方式来运行组织。深谙此道的华为公司不论在日程的运营管理中,还是在处理突发性的危机时都选择以团队方式来进行。

团队已成为组织应对激烈竞争和满足员工自主需要的主要管理手段,但是团队的管理和运作有自己独特的规律,与传统的管理模式显著不同。简单化地处理不但难以提高管理有效性,反而会降低成员间的协调和默契。有鉴于此,对团队行为的了解和研究就越显重要。

斯蒂芬·罗宾斯认为,团队是为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。也就是说,团队是由一些具有共同信念的人为达到共同目的而组织起来的,各成员通过沟通与交流保持目标、方法、手段的高度一致,从而能够充分发挥各成员的主观能动性,运用集体智慧将整个团队的人力、物力、财力



集中于某一方向,形成比原组织具有更强战斗力的工作群体。在如今的企业乃至非营利组织中,团队正逐渐成为人们关注的焦点。团队是指在工作中紧密协作并相互负责的一小群人,他们拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法,且以此自我约束。或者说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。

世界著名的肯德基企业之所以成功,经验之一就是有一支优秀的团队。在这个个性张扬、共性奇缺的时代,许多企业的经营者都在大声疾呼:“我们愈来愈迫切需要更多、更有效的团队来提高我们的士气。”究竟团队是什么,传统的诠释如同 20 世纪五六十年代提出的“集体主义”。一个团队就是一个集体,时髦的诠释,就是一条工作链。

团队成员因为共同使命感和责任感而共同努力,会产生大于个人能力总和的群体效益,而简单的集合体是“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃”。有一个例子可以很好地说明什么是“团队”:每年在美国的职业篮球大赛结束之后,常会从各个优胜队中挑选最优秀的球员,组成一只“梦之队”赴各地比赛,以制造新一轮高潮,但是结果总是令球迷失望——胜少负多。这是为什么呢?其原因在于他们不是真正意义上的团队。虽然他们都是最顶尖级的篮球明星,但是,由于他们平时分属各个不同的球队,无法培养团队精神,不能形成有效的团队出击。由此看来,团队并不是一群人的简单组合。真正的团队和集合体有很多的不同。例如,集合体没有共同的工作目标,而团队有;集合体没有领导核心,而团队有。团队是需要营造的,高竞争力的团队是需要管理的,而不是搭建的,团队的个人目标和集体目标是一致的,个人业绩和团队业绩是统一的。这样才能协同作战,取得成功,或更简单地说,团队不是简单的“ $1+1=2$ ”,而是“ $1+1>2$ ”。

二、团队的特征

能够发挥效用的团队和一般的工作群体是有区别的,并不是所有的群体都是团队。团队具有一定的特征:

(1)互补的技能。一般的工作群体工作技能的配置带有随机性,也就是说它不是根据目标的需要通过合理的配置而产生的。技能的过剩或缺乏都会导致整体工作效率的下降。而作为一个真正的团队必须具有互补的,而且是能够完成团队任务所需要的技能组合。这些技能通常有三类:技术性 or 智能型的专业技能,解决问题和决策的技能,人际关系的技能。

(2)共同认可且明确的目标。团队具有为全体团体成员所认可的共同目标,为团队成员指引方向,提供动力。这个目标是一种愿景。团队通常会花大



量的时间和精力来讨论、修改、完善一个在团队层面和个人层面都为大家认可的目标。随后,将这个目标转变为具体的、可衡量的、切实可行的计划。团队永远是跟具体目标与业绩目标相联系,人们围绕着这个共同的目标组织起来,并为达到这个目标不断地奋斗。一个共同的、有意义的目的能确定团队的基调以及方向,而具体的业绩目标则是这个目标的构成部分。

(3)遵循规定的规章。明确的分工使全体成员行动一致,按照规定的程序和方法,把个人的技能与团队的智慧和力量紧密结合起来,一切工作围绕目标和业绩形成一个核心,不容许分散力量和干扰目标的行为出现。

(4)相互承担责任。团队作为一个由个人构成的相对独立的工作单元,对于责任的认定是区别个人以及工作群体的。如果个人作为一个工作单元的话,则责任当然是个人担当;而工作群体日常管理以及决策权仍在管理者手中,成员之间关系相对不紧密,责任认定方面仍是以个人为主。但是团队却不一样,正如俗话所说的,一个团队就像“同一条船上”,明确的分工以及统一的目标让团队全体成员都成为利益相关者,同时又是责任的承担者。正是这种成员间休戚相关的关系,让团队更能够集众人之力去高效、准确地达到目标。

(5)适当的规模。团队的人员根据任务的需要,应保持一个合理的规模,按照经验,一般控制在2~15人。团队成员太多会造成沟通上的麻烦,降低工作效率,而且也容易造成人员闲置,不能最大限度地发挥团队每一位成员的力量。因此对于团队来说,一个与目标相对应的人数配置是高效完成任务的重要因素。

第二节 团队建设对现代企业的重要性

经济全球化的压力以及竞争激烈的市场环境,迫使现代企业不断地对低效的经营管理过程进行重组,以加快企业对外部市场环境的反应速度。此时,把拥有专门知识、技能,具有强烈的成功愿望、创新意识和合作精神的员工组成高效团队就成为一种行之有效的方式。

(1)团队可以产出大于个人绩效之和的群体效应。团体与个人的关系就如同整体与部分的关系,团队模式使组织结构大大简化,领导和团队、团队和团队以及团队内部成员之间的关系变成伙伴式相互信任和合作的关系。建立在志同道合基础上的团队可以起到功能互补的作用,因而决策合理、科学,士气高涨,从而产生了比个体简单相加高得多的劳动生产率。

(2)团队可以提高企业组织的灵活性。企业团队的共同价值取向和良好的文化氛围,使组织能更好地适应日益激烈的竞争环境,以其敏捷、柔性的优势,



增强企业的应变和制变能力,提高企业组织的灵活性,提高企业竞争的效能。

(3)团队有着极强的凝聚力。随着改革开放的不断深入,人们的物质文化生活水平也在不断地提高,人们的思想得到了极大的解放,人们已经不再满足于别人对自己的控制和管理,他们不仅仅把工作当作一种谋生的手段,更希望在工作中找到人生的乐趣,实现自我价值和自我发展。团队强调沟通协调,成员之间相互信任、坦诚沟通,人际关系和谐,这样可以提高员工归属感和自豪感,大大激发企业员工的积极性,增强企业内部的凝聚力。

(4)团队注重对成员的培养,鼓励成员一专多能,并对职工进行工作扩大化训练,持续学习达到目标所需要的知识与技能,使得团队成员迅速进步,从而带来团队工作效率的成倍增长。同时,团队在文化氛围上既强调团队精神,也鼓励个人的完善与发展,从而激发了个人的积极性、主动性和创造性,使得企业员工从机器的附属中摆脱出来,充分体现了以人为本的思想。

与传统的部门结构或其他形式的群体结构相比,团队的优点和作用主要表现在以下四个方面:

(1)充分利用其多样化劳动力的优点。由于团队成员的异质性较强,在进行问题探讨和解决过程中可以更好地集思广益,促进不同知识资源的交流、共享和利用,大大提高了组织运行效率。

(2)团队中的成员进行自我管理,参与决策,这对于提高员工的满意度和积极性具有重要作用。

(3)采用团队运作模式,削减了某些中间管理层,减少了组织层次,增加了灵活性,有利于促进员工的创新。

(4)能够提高组织的绩效。如果将上述优势集合于团队中后,转换出来的是组织绩效的提高,这也正是为什么团队如此盛行的最重要因素。

第三节 团队的构成要素

对于任何企业或者组织中的一个成熟团队来说,都有五个基本要素,简称“5P”即目标(purpose)、定位(place)、职权(power)、计划(plan)和人员(people)。这五个因素的紧密结合构成了一个团队的整体框架。重点从这五个方面考虑团队的建设问题,有利于抓住问题的关键。

一、团队目标

对于每一个企业来说,从打算建设团队开始,就必须树立明确的目标直至该团队完成使命消亡为止。必须要明确以下问题:它们是基于工作关系形成的



自然团队、项目团队,还是仅仅为完成某项具体任务而组成的任务团队?它们能够发展成自我管理的团队吗?这些团队仅仅需要短期存在还是要能够持续多年?

这些都是在建立团队之前必须回答的问题。尽管团队的具体目标并不相同,但是所有的团队都有一个共同的目标。那就是,把工作相互联系、相互依存的人们组成一个相互协作的群体,使之能够以更有效的合作方式达成个人的、部门的、组织的、企业的目标。

为完成共同的目标,成员之间彼此合作,这是构成和维持团队的基本条件。事实上也是这个共同的目标才确定了团队的性质。团队必须先有目标,再有团队。更重要的是,团队的目标赋予团队一种高于团队成员个人总和的认同感。这种认同感为解决个人利益和团队利益的碰撞提供了有意义的标准,使得一些威胁性的冲突能顺利转变为建设性的突破,也正因为有团体目标的存在,团队中的每个人才能知道个人的坐标在哪儿,团队的坐标在哪儿。

一定要把团队目标具体化。可以把确定团队目标的过程,比拟为创建一个公司过程。我们请看下面的例子:

有人提了一个建议:“喂,我有一个好主意!我们创建一个公司吧。”但是“具体做什么呢?”“哦,我还不清楚,不过这肯定是一个好主意。”这听起来有点荒唐吧?是的,但是很多人就是这样考虑问题的,如果还没有确定公司的经营目标,没有人仅仅因为“这是一个好主意”而仓促成立公司。可是有些时候,一些经理人员仅仅因为相信“这是一个好主意”而组建团队。最终,使“好主意”变成了“坏主意”。

二、团队定位

团队定位和团队目标是紧密联系在一起的。团队目标决定了团队的定位。团队怎样结合到现在的组织结构中,创造出新的组织形式呢?在讨论团队的定位问题时,有必要首先回答一些重要的问题。例如:

- 由谁选择和决定团队的组成人员?
- 团队对谁负责?
- 如何采取措施激励团队成员以及其他团队以外的成员?

在对以上问题作出恰当的回答以后,接下来就可以制定一些规则,规范团队任务,确定团队应该如何融入你的组织结构中。同时也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然,这不仅仅是一个改造组织结构的问题,而是改造企业思维,使其成为一个能适合合作性工作的场所,来自组织不同部分的人能够真正成为团队伙伴。这需要深入研究传统组织结构模式,使我们重



新审视组织结构的自身问题,给企业团队进行准确的定位。

三、计划

计划关系到每个团队的构成问题。团队应如何分配和行使组织赋予的职责和权限?即,团队成员分别做哪些工作,如何做?简单地说就是要有对工作的计划。

一份好的团队计划要能回答以下问题:

- 团队有多少成员才合适?
- 团队必须要有固定的领导吗?
- 团队领导职位是常设的、固定不变的还是轮流担任?
- 领导者的职责和权限分别是什么?
- 应该赋予其他团队成员特定的职责和权限吗?
- 团队要定期开会吗?
- 会议期间要完成哪些工作任务?
- 预期每位团队成员把多少时间投入团队工作?

但是我们也不能对以上某些问题给出具体的解答,其具体的答案应根据组织本身特点和实际需要进行合理选择。需要强调的一点是:有些规模或者结构相对简单的组织应该考虑人员问题而不是优先考虑职权和计划问题。这样可以避免在决定团队如何发挥作用前选定团队成员而导致一系列问题。

四、职权

所谓职权,这里是指团队负有的职责和相应享有的权限,对团队职权进行界定的过程也就是回答以下几个问题的过程:

- 团队的工作范围是什么?
- 团队可以处理可能影响到整个组织的事务吗?
- 你愿意让你的团队作为主要顾问,提出意见和建议吗?
- 你希望让你的团队采取真正实际行动,促成某种结果吗?
- 你所组建的团队在多大程度上可以自主决策?

这些问题实际上是团队目标和团队定位的延伸,解决了这些问题,就可以初步解决团队的职权问题了。当然,要解决的职权问题会随着团队的类型、团队的目标和定位的不同而会有很大的差异,这些也取决于组织的基本特征,如规模、结构、任务类型等。对于复杂多变的情况,我们无法给出特定的解决方案,但是在解决职权问题时必须坚持这样一个原则,即分清轻重缓急。



五、人员

构成团队的最后一个要素也是最重要的因素是人员因素,任何团队都是由不同的个体组成的。确定团队目标、定位、职权和计划,都只是为团队取得成功奠定基础,团队能否最终获取成功,能否达到目标还是要取决于人员的表现。因为不同个体有不同的特点,团队成员间的关系也是影响团队是否成功的因素。因此,组建团队前,你要回答以下关于团队人员的问题:

- 你理解你的队员吗?
- 你需要选择什么样的人员?
- 每个团队人员都有哪些技能、学识、经验和才干?
- 团队人员的资源在多大程度上符合团队的目标、职权和计划的要求?

只有了解了这些。你才能真正了解你的人员,才有可能将你的成员的才干发挥到最大的程度。但是,也许不可能选择在各方面都是十分优秀的人才作为你的队员,而是只要能够将所有这些人才资源整合在一起,获得最大的效率就可以了。

第四节 团队的类型

美国管理大师斯蒂芬·罗宾斯将团队分为三种类型:一是问题解决型团队(Problem-solving Team),二是自我管理型团队(Self-managed Team),三是跨职能型团队(Cross-functional Team)。针对不同类型的团队,应建立不同的团队文化。

一、问题解决型团队

问题解决型团队一般是由来自同一部门的职工临时组成的,团队人员定期用很短的时间聚在一起,共同讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境之类的问题。在团队里,成员就如何改进工作程序和工作方法互相交换看法或提供建议。但是,这些团队的成员几乎没有权力根据这些建议单独采取行动。这种团队应着重营造一种轻松的环境和氛围,让团队的所有成员都能够畅所欲言,针对存在的问题找到最好的解决办法。

在问题解决型团队中,团队的主要责任是通过调查研究、集思广益,理清组织的问题、忧虑和机会,拟出策略计划或执行计划。但是对调动成员参与决策过程的积极性方面略有不足。

质量圈是应用最广泛的一种问题解决团队。它是由8~10名员工和监督



者组成的工作团队,成员共同承担责任,并定期会面(一般是一周一次)讨论质量问题、探讨问题的成因、提出解决方案并且实施解决措施。他们承担解决问题的责任,对工作进行反馈并对反馈进行评价,但是管理层一般保留建议方案实施与否的最终决定权。

二、自我管理团队

在自我管理型团队里,没有一个管理者负责整个的或局部的工作流程,自我管理团队负责完成工作,并进行自我管理。自我管理团队要求团队成员具有综合的技能,在团队当中有一个被团队成员绝对信服的领导,它强调集体主义精神。这种团队的团队文化要求以集体利益为目标,但并不忽视个人利益和价值,在这样的文化氛围下,个人目标与集体目标是一致的。团队成员之间的关系应当是和睦融洽的,彼此之间互相尊重、互相信任,为了共同的目标而凝聚在一起,并为目标的实现而共同奋斗。这种团队文化要求形成一个轻松、开放的环境,打破传统的家长制作风。团队负责人与团队成员共同制定目标,并共同解决工作中遇到的困难和问题,团队成员能够大胆表明自己的观点和看法,充分发挥团队成员的积极性,激发团队成员的创造力。

自我管理团队是真正独立自主的团队,他们不仅探讨问题怎么解决,而且亲自执行解决问题的方案,并对工作承担全部责任。其方案一般由管理部门批准。这种类型的团队通常由10~16人组成,他们的工作是聚集在一起解决一般性的工作问题,承担以前由他们的上司所承担的一切责任。一般来说,他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工作和休息时间。彻底的自我管理团队甚至可以挑选自己的成员,并让成员相互进行绩效评估。自我管理团队也被称为高绩效团队、跨职能团队或者超级团队。目前,像我们所熟知的通用汽车公司、百事可乐公司、惠普公司、施乐公司等,实行的都是自我管理型团队。

自我管理看起来简单,但实际上并不简单,自我管理必须有科学的方法,还需要成员有相对较高的素质。研究表明,自我管理的优势主要表现在:增进了员工工作的灵活性,群体忠诚度和满意感提高,缺勤率及离职率降低。

但是,自我管理团队并不一定总带来积极效果。它的不足之处在于:一是需要较长的时间才能成功建立;二是培训的成本高,需要企业大量的时间以及金钱投入进行培训磨合;三是早期的工作循环可能导致效率降低;四是某些员工可能不适应这种高自由度的工作结构,需要挑选工作成熟度高的员工。

自我管理型团队被证明是一种行之有效的团队组织类型,但并不是所有组织都适用,组织除了必须考虑到自我管理型团队上述的不足之处,还要考虑到