




吴玉良 编著

# 团队为王

## 凝聚群体的力量

TUAN DUI WEI WANG NING JU QUN TI DE LI LIANG



“团队就是力量。”在一个组织之中，如果没有团队合作精神，个人的计划再精彩，可能也难以完满实现。

中国物资出版社

吴玉良 编著

# 团队为王

## 凝聚群体的力量

TUAN DUI WEI WANG

“团队就是力量。”在一个组织之中，如果没有团队合作精神，个人的计划再精彩，可能也难以完满实现。

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队为王:凝聚群体的力量/吴玉良编著. —北京:中国物资出版社,  
2004.1

(经理人管理知识精华读本/侯书森主编)

ISBN 7-5047-2062-3

I. 团… II. 吴… 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(2003)第 122680 号

责任编辑 黄 华

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

北京兴达印刷有限公司印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:10.625 字数:250千字

2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-5047-2062-3/F·0773

印数:0001—4000册

定价:22.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

# 经理人管理知识精华读本

主 编 侯书森

副主编 邱卫东 季传亭 卢志丹

编 委 (以姓氏笔划为序)

于良强 王 开 王中辉 王帮英

卢志丹 张永超 张瑞玲 陈谦逊

邱卫东 季传亭 呼志强 侯书森

涂 超 袁庆峰 蔡 践

## 前 言

“团结就是力量”，这是一首大家都非常熟悉的歌如果我们以现代企业管理的角度，把它改成“团队就是力量”也非常恰当。在一个组织之中，如果没有团队合作精神，个人的计划再精彩，可能也难以完满实现。无论是一个家庭，还是一个公司或是一个社会，一个人的本事再大，能力再强，要做成一件事，没有其他人的帮助和支持是根本不可能成功的。中国有句俗语叫“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”说的就是这个道理。

在21世纪的众多管理新理念中，团队的建设和管理显然是一个倍受企业界关注的话题。当前企业领导者们所面临的一个巨大挑战，就是如何培养企业员工树立起团队合作精神。在任何一个企业中，只要能使员工之间，以及企业各部门之间以共同目标为基础，建立起相互信任、共享信息、团结一致、共同合作的团队意识，就会使企业充满生机，从而创造出更多、更好的价值，最终使企业竞争力大大增强，并在市场竞争中立于不败之地。

在当今激烈、快速、高技术的竞争环境下，一个企业光靠个人的能力显然是难以生存的，惟有依靠团队的智慧和力量才能使企业获得长远的竞争优势和发展潜力。而且，作为个人而言，在团队中锻炼发展自己的领导素质和合作能力也是我们不断成长所必需的条件。可以说，没有任何一个人天生就具有团队合作意识，更没有人天生就懂得如何领导和管理一个团队。

# 团队为王

经理人管理知识精华读本

团队管理是现代管理新理念中的核心管理理念之一,它强调的是组织的整体效应,追求的是创新、高效、综合实力和抗风险的能力。从企业的发展角度来说,团队的精神和力量是企业可持续发展战略的内部动力基础,它通过领导者的引导、激励和企业文化的熏陶,使企业全体成员形成共同奋斗的理念,这是任何一个现代企业求生存求发展都必不可少的内部机制和条件。

团队是由人组成的,因此说,团队管理实质上仍然是对人的管理。确定团队的目标、定位、职权和计划等等,都不过是为团队取得成功奠定一个基础,而团队能否最终取得成功还是要取决于团队中每一个人的表现。因此,作为企业的领导者,首先要问问自己:你了解你的队员吗?你需要选择什么样的人员?团队成员都有哪些特长、经验和才干?怎样才能使大家的行为都能在最大限度上符合团队的目标、定位和计划的要求?所有这些问题,都是在团队管理工作中必须予以重点解决的。

本书正是基于以上各方面的考虑,分别从团队的建设、团队的目标、团队的精神与文化建设、团队的领导艺术、团队的沟通方法、团队的冲突化解、团队的绩效考评以及怎样建立起一支激励性团队、一支学习型团队、一支高绩效团队等多方面进行了较为深入地探讨和论述,从而使团队管理这一命题具有既符合科学管理思想,又具有系统性和实用性。特别是在建立激励性团队、建立学习型团队、建立高效型团队等篇章中,作者研究了大量的当今世界前沿管理思想,吸收了国际最新的团队管理研究成果,从而使本书内容更加新颖而独具特色。相信广大读者在阅读本书之后,一定会有所收获。

## 一、团队：一种必然的存在

### ——团队的兴起

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 风行于世的团队 .....       | 3  |
| 2. 团队是怎样产生的 .....      | 8  |
| 3. 团队具有哪些的特征 .....     | 12 |
| 4. 团队的分类 .....         | 15 |
| 5. 团队对企业发展的独特作用 .....  | 18 |
| 6. 运作良好的团队所具有的优势 ..... | 21 |
| 7. 中国企业中团队面临的挑战 .....  | 26 |

## 二、团队致胜：凝聚群体的力量

### ——团队的建设

- |                       |    |
|-----------------------|----|
| 1. 团队建设的基础 .....      | 33 |
| 2. 团队建设的原则 .....      | 37 |
| 3. 团队建立的方法与发展阶段 ..... | 40 |
| 4. 团队建设需要的八种角色 .....  | 46 |
| 5. 影响团队生存与发展的因素 ..... | 49 |
| 6. 影响团队战斗力的因素 .....   | 53 |
| 7. 转型组织中的团队管理 .....   | 57 |

## 三、为团队树立一面旗帜

### ——团队目标

- |                      |    |
|----------------------|----|
| 1. 团队要有清楚的团队目标 ..... | 67 |
| 2. 团队目标的特点 .....     | 70 |
| 3. 让未来的目标可望又可及 ..... | 75 |

4. 团队目标的设立程序 ..... 78
5. 拟定一个能实现目标的计划 ..... 82
6. 执行计划,达成目标 ..... 85
7. 化整为零,落实目标 ..... 87
8. 狠抓目标行动力 ..... 90

#### 四、培育精神,铸造灵魂

##### ——团队精神与文化建设

1. 团队精神是成功的内在力量 ..... 95
2. 团队精神的培养与激励 ..... 101
3. 增强团队精神的八项法则 ..... 104
4. 培养团队精神的十个策 ..... 109
5. 团队精神的母体——团队化 ..... 113
6. 三菱公司:培养“忠诚的团队” ..... 117
7. 王府井人之魂——一团火精神 ..... 119

#### 五、运用之妙,存乎一心

##### ——团队领导艺术

1. 团队的领导者 ..... 125
2. 团队领导者的任务 ..... 128
3. 培养团队成员自尊自强、团结一致 ..... 132
4. 做团队成员效法的偶像 ..... 135
5. 给团队成员想要的东西 ..... 137
6. 和团队成员拉近距离 ..... 140
7. 倾听是良好的领导技巧 ..... 144
8. 潜移默化:用好心情惠及团队成员 ..... 146



## 六、心心相通,众志成城

### ——团队沟通方法

1. 沟通是驾驭团队的可靠保证 ..... 153
2. 沟通的含义及类型 ..... 155
3. 沟通要多,诚意要够 ..... 159
4. 设计形象为沟通注入活力 ..... 161
5. 非语言方式为沟通增加魅力 ..... 166
6. 团队中的沟通障碍 ..... 171
7. 无障碍沟通之道 ..... 177
8. 团队沟通的自我评价 ..... 180

## 七、因势利导,化解冲突

### ——团队冲突化解

1. 揭开团队冲突的面纱 ..... 185
2. 团队冲突的双重影响 ..... 188
3. 积极暴露冲突是为了解决冲突 ..... 191
4. 把冲突消灭在萌芽状态 ..... 193
5. 公开讨论化解团队冲突 ..... 196
6. 化解与下级冲突的柔性技巧 ..... 199
7. 处理团队之间冲突的方法 ..... 204

## 八、望闻问切把脉团队

### ——团队绩效考评

1. 绩效考评:并非无事生非 ..... 209
2. 团队绩效考评的内容 ..... 212

3. 以什么标准考评团队成员 ..... 214
4. 团队绩效考评的若干种方法 ..... 219
5. 全视角绩效评价:多几只眼睛看人 ..... 223
6. 绩效考评的注意事项 ..... 227
7. 重视对团队队员绩效考评的反馈 ..... 232

## 九、充分挖掘团队的潜能

### ——建立一支激励性团队

1. 造就一支激励性团队 ..... 237
2. 团队激励的积极作用 ..... 242
3. 建立激励性团队的基本原则 ..... 244
4. 建立激励性团队的程序 ..... 248
5. 建立激励性团队的方法 ..... 252
6. 建立团队奖励机制 ..... 255
7. 设计适宜的激励系统 ..... 259
8. 团队成员的自我激励 ..... 261
9. 团队领导激励团队成员的注意事项 ... 266

## 十、不断学习,不断进取

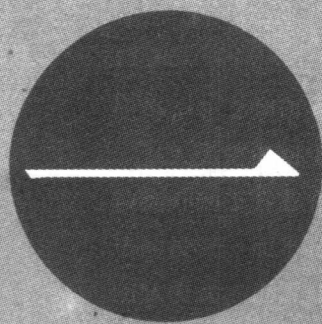
### ——打造一支学习型团队

1. 学习:立于不败之地的不二法则 ..... 273
2. 团队学习的动因 ..... 277
3. 团队学习的一般过程 ..... 280
4. 团队学习的方法 ..... 283
5. 实践是团队学习的基础 ..... 286
6. 微软:团队学习的典型 ..... 288

## 十一、高效率带来高效益

### ——打造一支高绩效团队

- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1. 高绩效团队的特征 .....               | 295 |
| 2. 高绩效团队的建设策略 .....             | 299 |
| 3. 塑造高绩效团队离不开高素质的领导和队员<br>..... | 303 |
| 4. 不断的凝聚力 .....                 | 305 |
| 5. 改变团队的行为模式 .....              | 309 |
| 6. 让团队具有强烈的创新意识和不断创新<br>.....   | 313 |
| 7. 让团队在最大程度上实现自治 .....          | 319 |
| 8. 让团队成员觉得自己是最棒的 .....          | 321 |
| 9. 不要孤立地对待每一个团队成员<br>.....      | 323 |
| 10. 对低绩效团队成员心不能太软<br>.....      | 325 |

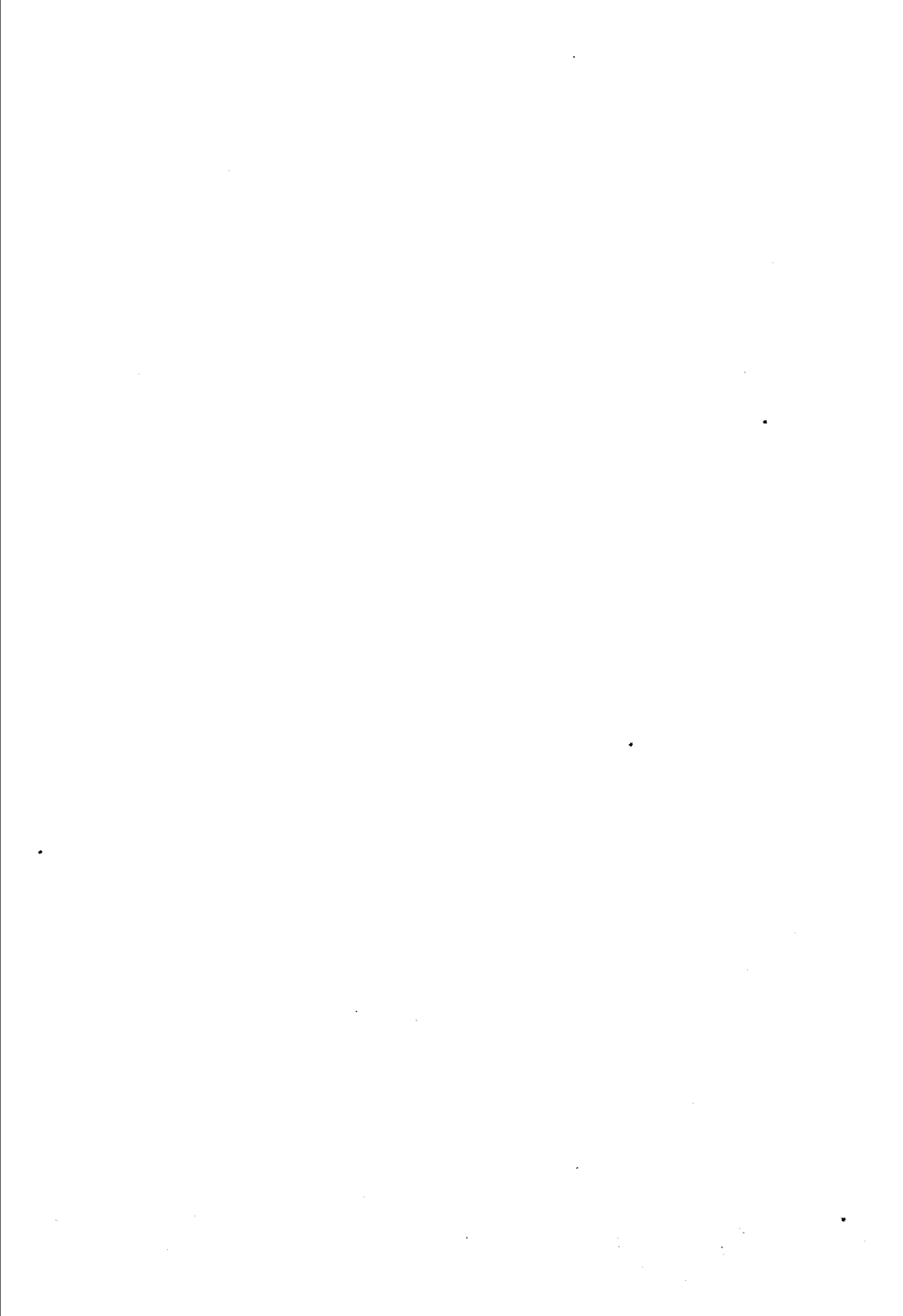


# 团队：一种必然的存在

## 团队的兴起

现代社会发展越来越快，社会各界都在进行着一场革命，一场关于奋斗目标以及由谁来负责达到目标的革命，一场由谁来决定工作任务以及如何完成工作任务的革命，一场触及到每个人的一场革命。这场革命是怎样的呢？它是一种新生事物，来势凶猛，但令人心旷神怡，它就是一场名为“团队”的革命。

团队是什么？团队是两个或更多的为同一目标而共同合作、互补技能、相互承担责任的人组成的一种组织形式。为什么合作呢？团队以一种简便的方式汲取所有成员的知识及谋略来解决自己的问题。一个好的团队可以把企业中不同职能、不同层次的人集合起来，找出解决问题的最佳方法，形成强大的战斗力。聪明的单位或企业已经学会了这一点，因为团队可以为其保持活力和竞争力，可以使其得到更好的生存与发展。团队的力量是无穷的！



## 风行于世的团队

在当今社会里，我们经常可以看到这样的情形，有些企业在创业时几个人都能互相配合，鼎力相助，在没资金、没人才、没项目的困难条件下都能取得成功。可是当企业做大以后，个人英雄主义膨胀，在有资金、有人才、有项目的情况下，企业却垮了，原因何在？所有的人都会不言而喻。没有组织的概念，没有团队的精神，他的所谓的组织充其量是一个集合体。在团队与集合体中，集合体没有共同的工作目标，而团队有；集合体没有多变的结构，而团队有；集合体没有领导核心，而团队有。但团队是需要营造的，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，在竞争的年代里取得成功。

一个组织需要能带领团队协同作战的领军人物，倡导这样一种氛围才能取得成功。如果没有团队合作的精神，个人的计划再精彩，可能也不会完满实施。无论是一个家庭，还是一个公司，或是一个社会，一个人的本事再大、能力再强，如果要做成一件事，没有其他人的帮助、协调是根本不可能成功的。中国有一句俗语叫一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。说的就是这个道理。特别是在当今激烈竞争的年代，世界经济的发展，社会分工越来越细化，产供销一

条龙的时代将成为历史、单打独斗、尔虞我诈的无序竞争即将过去，你中有我，我中有你的合作竞争时代已经来临。不面对这一现实，不遵守这一游戏规则，被淘汰出局的将是自己。所以一定要以合作的态度工作，既要明白自己的工作目标，也要知道别人在考虑什么、关心什么，相互理解，才能达到共同的目标。这就是我们所说的团队所要解决的问题。

## （1）团队为什么如此风行

20年前，当沃尔沃、丰田、通用等公司把团队引入它们的生产过程中时，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。现在，情况截然相反了，不采用团队方式的企业可能成为新闻热点了。

随便翻开国外的一本商务期刊，你都会读到，在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司、摩托罗拉公司、强生公司、澳大利亚航空公司、苹果电脑公司、联邦快递公司、克莱斯勒公司、3M公司、强蒂尔公司、爱默生电子公司等企业中，团队方式都是它们的主要运作形式。软件大王微软公司在美国以特殊的团队精神著称，像 Windows2000 这样的产品的研发，有超过 3000 名开发工程师和测试人员参与，写出了 5000 万行代码。没有高度统一的团队精神，没有全部参与者的默契与分工合作，这项工程是根本不可能完成的。

美国前总统克林顿就职后的第一件事就是对他的主要行政人员进行团队建设训练，其目的就是让团队成员理解，自己应如何运用自己的个性特征为团队作出贡献。因为这些内阁成员以后需要靠密切合作的团队精神，才能解决他们面临的大量问题，

团队为什么如此风行？追根溯源，还要从 20 世纪 60 年代日本

的经济腾飞说起。60年代至70年代中期，日本经济迅速发展，成为世界经济大国，企业国际竞争力跃居世界前列。就技术而言，自60年代以来，日本已一个接一个地在世界工业技术领域里居领先地位。特别是在产业技术方面，日本已达到了极高的水平。在高技术产业方面，除航天工业外，日本与美国几乎不相上下，在某些领域，如微处理机、光电技术、机器人等甚至已超过美国。目前，日本已成为美国最强有力的竞争对手。

20世纪90年代以来，虽然泡沫经济崩溃，日本经济进入低谷，不少企业也因此而度日维艰，惨淡经营，但包括许多中小企业在内的众多企业在国际上仍然具有很强的竞争力，从整个经营体系以及各项综合性指标来看，日本企业仍然堪称世界一流企业。

以美国为首的西方国家对日本企业展开了深入的研究，以寻求日本经济奇迹的秘密。日本各界也对“日本式经营”进行了深入探讨，以便总结经验。经研究，有一种观点为大家所普遍接受，那就是，在日本企业界无处不在的团队精神。

## (2) 什么是团队

一个人构不成团队，两个以上的个人的集合体也未必是团队。同在车站等车、码头候船的乘客、电影院里的观众、排队买东西的顾客等，都称不上是团队。

团队是由两个或两个以上的人组成的，通过人们彼此之间的相互影响、相互作用，在行为上有共同规范的一种介于组织与个人之间的一种组织形态。其重要特点是团队内成员间在心理上有一定联系，彼此之间发生相互影响。那些萍水相逢，偶然汇合在一起的一群人，虽然在时间、空间上有某些共同的特点，但它们之间在心理上没有什么相互影响和相互作用，因而称不上团队。



## (3) 形成团队的基本要素

### ① 成员们有着共同的目标

为完成共同目标，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，也正是这共同的目标，才确定了团队的性质。组织则不同，它是先有结构，后有任务、目标和发展方向。团队必须是先有目标，后有团队。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。这种认同感为如何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有可能顺利地转变为建设性的冲突，也正因为有团队目标的存在，团队中的每个人才都知道个人的坐标在哪儿，团队的坐标应在哪儿，否则黑白颠倒，轻重不分，团队将面临着灭顶之灾，也失去了其存在的价值。再说，正因为团队目标的存在，才使得团队成员在遇到紧急情况、面临失败风险等情况下全身心地投入，统一思想，形成合力，恐怕除了团队，没有人能够做到这一点，因为这些事件是对他们整体的挑战。

### ② 各成员之间互相依赖

从行为心理上来说，成员之间在行为心理上相互作用、直接接触，彼此相互影响，彼此意识到团队中的其他个体，相互之间形成了一种默契和关心。不论何时，不论需要怎样的支持，成员之间都互相给予，而且他们也总是彼此协作，共同完成所需完成的各项工作。

### ③ 各成员具有团队意识

团队成员具有归属感，情感上有一种认同感，意识到“我们是这一团队中的人”，“我是这一群体中的一员”。每个人都有发自内心