

管 理 技 巧 丛 书

# 团队管理



LEADERSHIP  
PLANS TASKS



FLEXIBILITY DYNAMICS  
SUPPORTING TRAINING



TIPS • COMMUNICATING • GOALS



NETWORKING  
DELEGATING



上海科学技术出版社

管 理 技 巧 丛 书



29.134  
714  
34

# 团队管理



罗伯特·赫勒 著  
沈晓莺 译

上海科学技术出版社

责任编辑 李佳牧 顾新生

管理技巧丛书

团队管理

罗伯特·赫勒 著

沈晓莺 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000年3月第1版 2000年3月第1次印刷

ISBN 7-5323-5410-5/C·19

印数 1—20 000 定价: 10.00 元



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

MANAGING TEAMS

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

# 目 录

## 4 引言

## 了解团队工作

### 6 一支优秀团队的构成要素

### 10 团队和任务

### 14 分析团队角色

### 18 团队平衡

## 组建团队

### 20 设定目标

### 22 提供支持



- 
- 24** 建立信任
  - 26** 尽力工作
  - 28** 建立一支自治的团队
  - 30** 接手一个团队



---

## 为未来而工作

- 56** 工作评估
- 58** 跟踪团队进程
- 60** 团队训练
- 62** 设定目标
- 64** 奖励
- 66** 适应变化
- 68** 规划未来

## 提高团队效率

- 32** 分析团队动力
- 36** 有效交流
- 38** 团队会议
- 40** 团队关系网
- 42** 外部信息
- 44** 创造性的思考
- 46** 处理问题
- 50** 提高标准
- 52** 评价团队领导



- 70** 索引

---

**44365**

管 理 技 巧 丛 书



29.134  
714  
34

# 团队管理



罗伯特·赫勒 著  
沈晓莺 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS -

MANAGING TEAMS

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

# 目 录

## 4 引言

## 了解团队工作

### 6 一支优秀团队的构成要素

### 10 团队和任务

### 14 分析团队角色

### 18 团队平衡

## 组建团队

### 20 设定目标

### 22 提供支持



- 
- 24** 建立信任
  - 26** 尽力工作
  - 28** 建立一支自治的团队
  - 30** 接手一个团队



## 为未来而工作

- 56** 工作评估
- 58** 跟踪团队进程
- 60** 团队训练
- 62** 设定目标
- 64** 奖励
- 66** 适应变化
- 68** 规划未来

## 提高团队效率

- 32** 分析团队动力
- 36** 有效交流
- 38** 团队会议
- 40** 团队关系网
- 42** 外部信息
- 44** 创造性的思考
- 46** 处理问题
- 50** 提高标准
- 52** 评价团队领导



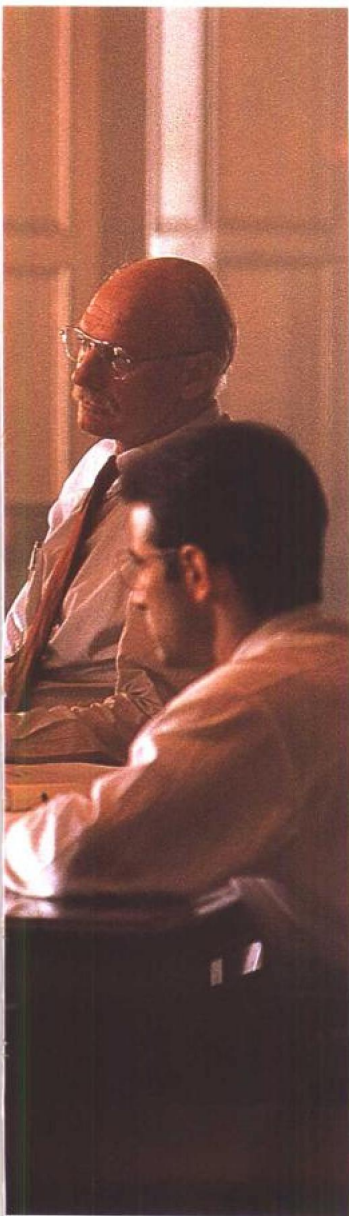
- 70** 索引





# 引言

**团**队工作管理是管理人不可缺少的能力之一，无论是管理单个小组还是掌管多个。随着传统的公司等级结构的逐渐打破，企业越来越倾向于平等的、多技能的工作方式，团队工作方式迅速被各大公司所采用。《团队管理》将带领你走进团队管理的成功殿堂，掌握专业管理者的所必需的技能：完成项目、在队员之间建立信任、超水平发挥团队能力等等。不管是初出茅庐的新手还是老于此道的资深人士，本书对于每一位管理人员来说都是必不可少的。书中的自测练习可揭示你自身的领导能力和潜力，而散见于各页的101条建议将使您迈上团队管理的新台阶。



# 了解团队工作

团队管理是所有成功管理的基础。

管好团队对每一位管理人员，不论是新手还是老手，都是一个重要且具有刺激性的挑战。

## 一支优秀团队的构成要素

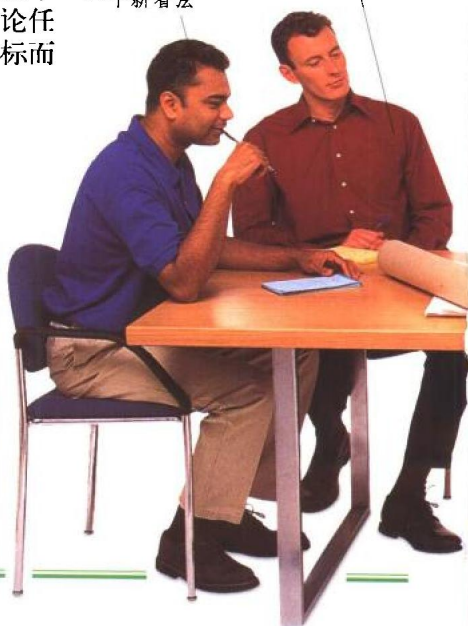
——一个真正的团队是一支不断变化的、有生命力和活力的队伍，在这个队伍中有许多人在一起工作。他们在一起讨论任务、评估观点、做出决定并为达到目标而共同奋斗。

队员在听过介绍后有了一个新看法

队长对新计划要进行判断

### 共同工作

所有的成功团队都有如下基本特点：领导有力、目标明确、决策正确、实施迅速、交流通畅、掌握能按时完成任务必需的技巧，全体成员共同朝一个方向努力，最重要的是，找到有利团队发展的最佳队员组合。



1

牢记每一位队员都会对你的团队有所帮助。

2

谨慎地确立本团队的工作目标，并始终认真对待每一个目标。

## 分析团队任务

一个成功的团队一般包括2至25名队员，有时人数会更多一些。但最重要的不是人数，而是团队的工作方式——各队员在完成工作任务时如何各就各位。以下是三种基本的工作模式：

- 重复性的任务和熟悉的工作要求队员们各有其确定的位置，独立完成工作，如同一条流水线一般；
- 略带创造性的任务，如开发新产品，也要求队员们有固定的角色和工作程序，但同时还需要他们相互协调；
- 要求不断创新且重视个人贡献的任务需要队员们工作时密切合作，如同伙伴一般。此类工作方式在高级管理层中颇为盛行。

一位同事向队员介绍新计划

听众在给出自己意见前，先观察各队员的反应

另一队员就新计划提问

### ◀ 一起工作

一组管理人员就其中一名成员提出的新计划进行讨论。所有的队员自由发表意见，最后队长将评估各人的意见。





### 发挥潜力

一支优秀团队的潜力是不可估量的。当队员们接到一项看似在他们能力之外的任务时，他们会在探索解决路径的途中互相增强信心。团体的创新力量远远超过任何个人的能力，因为“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”。正是集体的力量，使得一支团队能够超越简单的、按部就班的进步，达到能力的飞跃。举例来说，某公司的一队工程师接到使机器的可靠程度加倍的任务。开始时，他们一致认为自己无法完成任务，但经过努力，他们竟然超标准完成任务，提出了可使机器的可靠性增加三倍的方案。

3

记住团队成员必须互相支持。

4

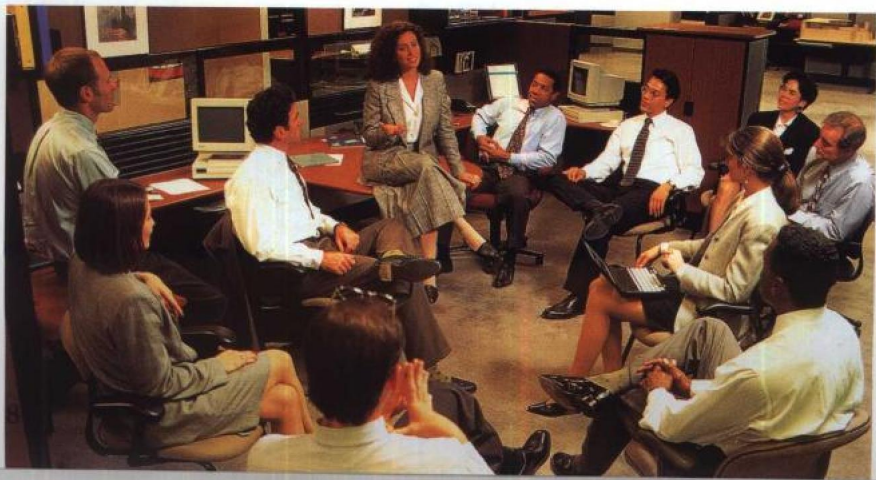
将长期目标分割成多个短期目标。

### 集体工作

要利用并充分发挥集体力量，必须要鼓励合作。这是集体创造的灵魂。紧张的任务有利于促进团队成员之间的紧密合作，同时也给队员们一种紧迫感——当队员们集中精力在最短时间内完成任务时，官僚作风也会悄然离去。一支卓越的团队将以它的出色成绩，为整个公司增添光彩。

### ▼ 坦诚相见

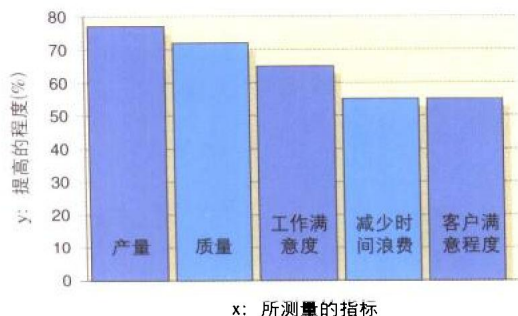
在一支团队中鼓励公开交流、自由信息交换，可以保证每位队员都对同伴的才智和经验了如指掌。



## 了解团队的目标

组建一支团队后，下一步就应是确立目标了。如果团队各个队员的目标各不相同，那么这支团队的前景便岌岌可危了。当然，目标并不是一成不变的，例如，在新产品开发出来之后，团队工作的重点毫无疑问应当转移到增强它的竞争力上去。如果目标是提高客户对产品的满意程度，那工作的第一步就是如何提高服务质量。为达到此目标，团队根据实际情况列出如下子目标：

- 提高工厂的生产率。
- 提高产品质量。
- 让全体员工参与决策过程，以增强对工作的满意程度。
- 监测工作过程，努力减少时间浪费。
- 与客户共同工作以增加感情，同时也可以更好地了解市场需求。



### ▲ 提高业绩

在一项对230个管理人员的调查中，美国培训与发展协会发现，团队工作使关键领域的业绩有了实质性的提高。

## 5 为每个项目指定一个明确的完成期限。



## 文化差异

多功能、多技能、跨部门的团队在西方日见增多，尽管它是由日本人首创的。在一些英国公司，经理们早已开始将他们的大部分时间花在这样的团队上；另外，北美国家的民主观念更有利于他们掌握这种工作方式。相比较而言，欧洲大陆却仍自赏于传统的等级公司制度之中，但在许多行业中日趋激烈的竞争和高速膨胀的市场正在向他们提出挑战。

## 团队和任务

**团**队有很多种，正式和非正式的，每种都有其相应的特定工作。团队领导须弄清团队工作的目标，并以最合适的团队工作方式投入工作。

6

尽早选定适于解决手头任务的团队类型。

7

努力与其他正式、非正式团队的队员保持密切联系。



### 正式团队

对于一个公司来说正式团队是极为重要的——如在一家超市中无论是公司内部的审计小组，还是超市的帐台小组都是不可少的。一般来说，它们都是常设的，承担重复性的工作，有着明确的职责：

- 公司决策层的多功能团队用于汇集各高水平的专家。
- 公司其他各层次的多功能团队用于汇集在该层次解决问题和实施项目所需的才智。
- 公司各层次的业务团队由专业相近的专家组成，监督特定的任务。
- 正式的支持团队在专门领域内提供内部专业指导。

### 非正式团队

来自公司各部门的人们临时走到一起，组成非正式的团队，共同工作。非正式团队可以在特定的基础上组成，主要有以下几种：

- 临时项目小组，是为某一特殊任务而结合在一起。
- 应变小组，为特定的、突发性的事件拟订战略或找出问题症结。
- 热点小组，在保留自治性和自发性的同时，策划具有创造性的项目。
- 临时任务小组，用来非正式地解决特殊的短期任务和事件。

8

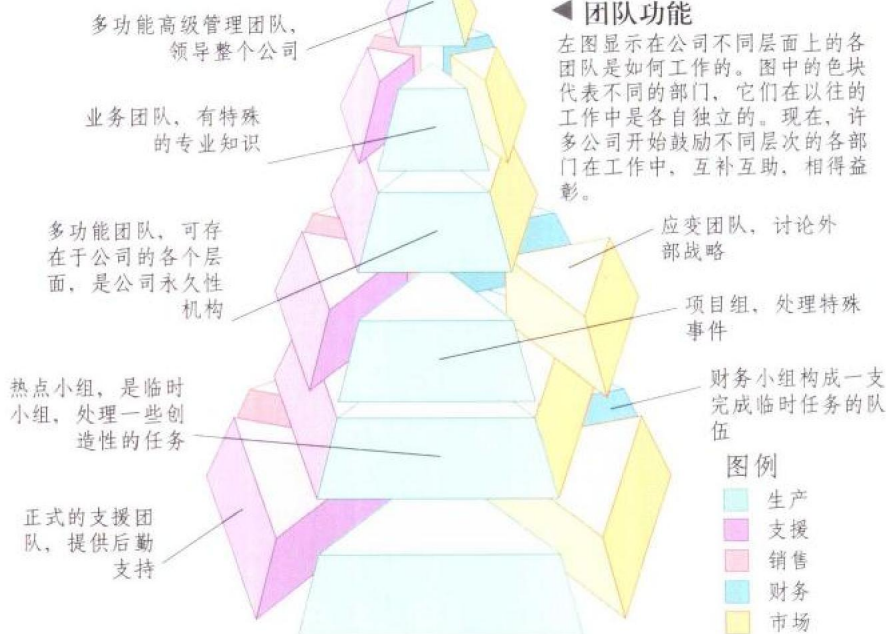
确定一位发起人——一个可以推动团队工作的高级人员。

9

提醒每一位队员：他们是团队不可分割的一部分。

### 团队功能

左图显示在公司不同层面上的各团队是如何工作的。图中的色块代表不同的部门，它们在以往的工作中是各自独立的。现在，许多公司开始鼓励不同层次的各部门在工作中，互补互助，相得益彰。



## 正式团队与非正式团队

团队越正式，该队的领导就越正规：必须遵循公司规则和程序，要写工作报告、记录工作进程，而且通过固定的形式完成任务。同样的，非正式团队也遵循其特定的非正式工作方式。解决问题的方法和答案可以在更随意的基础上获得，而形式也较不严格。但无论是在正式或非正式团队中，最重要的都是团队的方向——必须针对解决的问题。例如，一个热点小组的临时、随意的特点，不能作为不遵守团队规则的借口。

### 要 点

- 团队的队员仍然是独立的个人，必须以此对待他。
- 多功能团队为队员提供了学习其他队员工作和角色的机会。
- 跨部门的团队可打破一些难以突破的障碍。
- 正式团队有时也需要一些非正式的成员来刺激工作，带来清新。
- 如果团队中有的成员过于霸道，那团队也就不称其为团队。
- 所有队员必须铭记，他们是在为共同目标而努力工作。



## 选择队员

成功团队的领导秘术之一在于，要根据任务的要求来仔细配备团队成员的技能。举例来说，如果产品开发需要新想法，那么团队就应当是多功能型的，由来自不同部门的队员组成，以他们各自不同的角度、创见和专业来提出看法，解决问题。再例如，如果某任务需要熟悉会计业务知识，那么团队就应当由来自财务部门的人才组成。随着任务的改变，招收合适的新成员进入团队，并代替那些专业不适合的队员，这是非常必要的。

### 10

确定可测目标，以防团队军心涣散。

### 11

充分利用友谊的力量，强化团队。

### 在团队内部建立友谊

尽管正式团队会议与非正式的团队会议不同，后者较随便，甚至常常是无序的，但在正式的团队会议中，营造一种轻松、友好的气氛非常重要。努力创造一种氛围使每个成员的发言都得到充分的尊重，让他们可以畅所欲言。想做到这

一点，就要使队员们尽量以私人，而非同事的方式，来处理相互关系，鼓励每个正式或非正式团队的队员在工作会议之外多作接触。多安排社交活动，在取得成功时举办庆祝活动，都有利于保持友好的气氛。鼓励大家在工作之余聚会碰头——建立真正的朋友关系，有利于团结团队，使之成为一个整体。

#### ◀ 自由交流

在工作闲暇，或在非正式场合中，和同事们进行交谈，有利于在团队中建立起一条纽带。非正式聚会可以帮助队员在轻松的气氛中自由交换看法和意见。

