

风靡全球的CEO管理理念及实践

一个团队领导者 应必修的17堂课

YIGETUANDUILINGDAOZHE
BIXIUDESHIQITONGKE

王建茹◎编著

团队所有的成员只有目标一致，听从领导者指挥棒的指挥，才能奏出最和谐最有力的乐曲。这关键得看团队领导者的管理功夫够否；是有章有法，指挥若定，还是杂乱无章，惊慌失措？

中国盲文出版社



一个团队领导者 应必修的 17 堂课

王建茹 编著

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一个团队领导者应必修的 17 堂课/王建茹编著. —北京: 中国盲文出版社, 2002.9

ISBN 7-5002-1734-X

I. 团... II. 王... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 074334 号

一个团队领导者应必修的 17 堂课

编 著: 王建茹

出版发行: 中国盲文出版社
社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号
邮政编码: 100072
电 话: (010) 83891765

印 刷: 北京德龙公防防伪印刷厂
经 销: 新华书店

开 本: 850 × 1168 1/32
字 数: 253 千字
印 张: 11.75
版 次: 2002 年 9 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1734-X/F·27
定 价: 21.80 元

此书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

有必要学习一下团队管理的新知识 (代 序)

正如日本企业家盛田昭夫所预言的：企业组织形式正经历着一场深刻的革命，工业革命以来的传统的垂直式的功能化的管理模式将逐渐被淘汰，取而代之的是以团队为核心的扁平式的过程化的管理组织模式。如今，企业管理已经步入了一个团队管理的时代。

作为一个团队领导者，不学习团队管理方面的知识，肯定会被时代所淘汰。

事实上，领导的全部管理工作就在于建立团队、制定目标、协调队伍并最终达成目标。

如果一个团队没有目标，就像一列奔驰的火车没有方向一样，团队领导者作用也就无从体现，甚至可以说这样的领导者可有可无。

试想一下，在你的办公室里，领导者和手下各干各的，外人进来看到的将是怎样一种混乱的情形！

团体所有的成员只有目标一致，听从领导者指挥棒的指挥，才能奏出最和谐、最有力的乐曲。

作为一名团队领导者，如何才能做到这一点呢？



关键得看团队领导者是否具备足够的管理功夫：是有章有法，指挥若定；还是杂乱无章，惊慌失措。

一个团队好比一个乐队，成员各有各的工作，倘若互相干扰，奏出的只会是刺耳的噪音。团队领导者这时就要像乐队指挥一样，把每个团队成员的位置、工作、任务安排妥当，使之不发生抵触。这种看似琐碎的协调工作，恰恰是领导管理工作中的最难之处。领导手中的权杖要像魔术棒一样尽情飞舞，首先得让他的整个团队井然有序、步调一致。

1993年，美国网络学会主席杰西卡与同事杰夫瑞共同创立了团队网络这一新学说，给现代企业的管理和组织更新了概念，尤其给现代中小企业的发展展现了一幅辉煌的前景。

所谓团队，是指在心理上相互认知，在行为上相互作用、相互影响，在利益上相互依存，为了达到共同目标而结合在一起的人群结合体。

网络指不同网队中的个人或群体在共同目标的基础上按照一定的方式为现实资源共享和技术互补所建立起来的相互关联的系统。

综合来说，团队网络可以定义为一种通过组建团队及其网络来优化企业内部组织和扩大企业与外部合作关系，最终提高企业的经营效率和竞争能力的一种

组织形式。

团队网络把团队和网络有机地集合起来，体现了“局部分工”“整体集成”的管理思想，打破了传统组织的界限，成员可通过多种渠道进行沟通，相互合作，在资源和技术上进行互补，保持一定的独立性和相互竞争性，使组织发挥出最大的潜力。团队网络明显成为改造企业组织结构的一大创造性设想。

世界经济信息化和全球化的趋势从根本上改变了企业的内部和外部环境，企业必须快速、准确地对迅猛变化的市场作出及时而准确的反应。

经济一体化意味着全球经济结合成一个整体，在这样的背景下，企业之间、企业与企业之间的相互信赖性越来越强，企业竞争力不仅取决于自身的战略资源与行动，而且取决于企业的外部环境和外部资源。作为一个团队领导者，更需要适应这种需求，跟上时代前进的步伐。看来，有必要学习一下团队管理的新知识了！

编著者

2002年6月

3



目 录

有必要学习一下团队管理的新知识（代序） / 1

第一堂课 从团队建设开始

- 一、来自组织的危机 / 1
- 二、推倒金字塔组织 / 5
- 三、团队：组织的追求 / 9
- 四、提高团队的士气 / 13
- 五、寻找团体动力 / 15
- 六、培养小团体 / 19
- 七、逐渐正规化 / 20
- 八、进行自我完善 / 22

第二堂课 团队领导者的相处之道

- 一、客观地看待你的老板 / 24
- 二、与不同类型的老板交往 / 26
- 三、掌握与老板交往的原则 / 29
- 四、成为老板的骨干力量 / 30
- 五、群策群力的重要性 / 32
- 六、善于沟通，善于合作 / 34
- 七、与自己相处，提高工作效率 / 36



第三堂课 进行正确的决策

- 一、把握决策的时机 / 39
- 二、正确决策的三个原则 / 41
- 三、决策的几种习惯作法 / 43
- 四、做好决策的硬技术 / 44
- 五、做好决策的软技术 / 48
- 六、团队领导者的共识决策 / 51
- 七、如何进行共识决策 / 54
- 八、达成共识决策的准则 / 57
- 九、改善共识决策的方法 / 58

第四堂课 做好团队的计划工作

- 一、团队领导为什么要做计划 / 61
- 二、计划的基本性质 / 62
- 三、计划工作的基础 / 65
- 四、计划与绩效 / 68
- 五、确定计划的权变因素 / 68
- 六、MBO计划的典型方案 / 73
- 七、突破计划的瓶颈 / 78
- 八、领导的计划调整方法 / 79

第五堂课 怎样为公司理财

- 一、进行财务预算 / 82
- 二、合理配制自有资本 / 85
- 三、管理好日常的现金 / 87
- 四、进行企业融资 / 90



- 五、拟定一个融资方案 / 95
- 六、发挥内部融资的潜力 / 99
- 七、进行债务融资 / 101
- 八、获得银行的青睐 / 104

第六堂课 人才的知识化管理

- 一、实施全新的知识管理 / 108
- 二、着重做好的几项工作 / 111
- 三、知识管理的核心问题 / 115
- 四、发挥员工的积极性 / 117
- 五、有效地使用企业人才 / 119
- 六、团队精神是知识管理的重要方面 / 122
- 七、认识企业人才的素质 / 125
- 八、提高员工素质的方法 / 128
- 九、获得企业需要的人才 / 129

第七堂课 提高你的工作效率

- 一、圆满完成任务的个人能力 / 132
- 二、学习相关的工作知识 / 134
- 三、学会借用部属的力量 / 137
- 四、鼓励实用的创意 / 139
- 五、鼓励员工创新的策划 / 141
- 六、挖掘潜能同样需要冒险 / 146
- 七、谋求改善——效率化 / 150

第八堂课 知识经营与虚拟经营

- 一、知识经营：企业的杀手锏 / 153



一个团队领导者应必修的17堂课



4

- 二、技术创新的五种情况 / 156
- 三、技术创新的动力机制 / 158
- 四、“虚拟经营”的浪潮 / 159
- 五、虚拟经营：团队领导成功的捷径 / 161
- 六、虚拟经营的成功要诀 / 164
- 七、虚拟生产的策略 / 165

第九堂课 打造企业品牌

- 一、有个好名闯天下 / 168
- 二、品牌的六要素 / 170
- 三、进行品牌策划 / 172
- 四、品牌经营的四个策略 / 174
- 五、塑造你的品牌形象 / 177
- 六、品牌重在以质取胜 / 179
- 七、擦去品牌身上的灰尘 / 183
- 八、以品牌促销售 / 186
- 九、成功地运营品牌 / 188

第十堂课 对市场进行细分

- 一、市场细分的涵义 / 192
- 二、市场细分的方法 / 194
- 三、市场细分的步骤 / 196
- 四、市场细分的效益 / 198
- 五、理想的市场定位 / 199
- 六、市场定位的原则 / 202
- 七、准确的市场定位 / 204
- 八、市场定位的策略 / 206

九、寻找与识别市场机会 / 208

第十一堂课 通过营销获利

- 一、洞察市场，成功销售 / 211
- 二、给你五种营销工具 / 214
- 三、直接获得财富的方式 / 218
- 四、富有新意的营销侧击术 / 223
- 五、企业营销的谋略运用 / 226
- 六、成功地吸引购买者 / 227
- 七、市场营销的十种方法 / 231

第十二堂课 重塑企业竞争优势

- 一、研究公司的竞争对手 / 234
- 二、对竞争的实用性分析 / 236
- 三、强化霸占市场的愿望 / 237
- 四、明确公司的竞争目标 / 238
- 五、提防潜在的竞争能力 / 240
- 六、市场竞争的行动方案 / 242
- 七、制订企业的竞争策略 / 244

第十三堂课 编织公司的蛛网

- 一、什么是公司的蛛网 / 248
- 二、早期公司蛛网的建立 / 250
- 三、公司蛛网的织造与运行 / 252
- 四、寻找销售代理 / 254
- 五、独家销售代理 / 255
- 六、非独家销售代理 / 257



七、你需要什么样的销售代理商 / 259

第十四堂课 成也广告，败也广告

一、企业的成功在于广告 / 263

二、只吹企业，不吹牛 / 265

三、做好广告宣传工作 / 267

四、拟定广告的策划 / 271

五、善于运用广告的策略 / 273

六、学会进行广告预算 / 276

七、如何进行广告调查 / 279

第十五堂课 学会进行企业公关

一、企业公关，不变的情怀 / 282

二、怎样开展公关工作 / 286

三、成功地拟定公关方案 / 290

四、外部公关与“造山运动” / 293

五、做好企业内部的公关工作 / 295

六、以公关活动开拓市场 / 301

七、如何展开公关服务 / 304

八、如何进行危机公关 / 307

第十六堂课 签订企业合同

一、如何正确地拟定合同 / 313

二、合同中的注意事项 / 316

三、合同签字慎之又慎 / 322

四、签订合同的七大误区 / 326

五、进行必要的合同管理 / 329



- 六、签约后如何履行合同 / 332
- 七、合同签订后谨防毁约 / 335
- 八、如何认定违约的责任 / 337
- 九、违约后的索赔 / 340

第十七堂课 建立企业文化

- 一、成功的典范：“麦当劳”企业文化 / 343
- 二、重视你的企业文化 / 346
- 三、企业文化的内容 / 349
- 四、建设企业文化 / 351
- 五、企业文化的思考 / 354
- 六、建立健康高效的企业文化 / 358
- 七、寻建立富于创新的企业文化 / 361



第一堂课

从团队建设开始

一、来自组织的危机

金字塔是古埃及文明的有力见证，也是古埃及权力的象征，它代表着严密的、等级森严的阶级意识，人们在构筑它时，既有对权力的敬畏，又有对权力的向往。

当“金字塔”这个概念被引入公司管理时，人们发现它对团队管理非常有效，金字塔结构就成了古典团队理论最理想的模型。它让团队内管理层次分明，通过统一指挥，使公司成员一动而全动，充满了青春的活力。

金字塔形结构，即在最高领导者下，有数个被监督的一级公司，每个一级公司下，又有数个二级公司，以至最基层的公司，由上至下，形成了金字塔的形状。

这种金字塔结构团队说明的问题如下：





1. 关于管理幅度

最高领导者直接监督几个公司才合适,人们对此看法不一。有人认为直接监督三四个,有人认为可直接监督8个或更多。至于团队领导者要监督多少员工,有人认为可以有12个,甚至更多。

这与领导者个人的性格、精力、时间、授权程度、所监督人员的素质及工作制度和工作计划等密切相关,其弹性很大。

2. 关于结构的阶层

阶层过多是浪费。因为如果阶层增多了,所需的人数就要增多,所需协调的事就要增多,所需要的设备就要增多,在管理上的精力、时间等花费也要增多。

阶层多还不利于公司上下意见的交流,不利于公司目标、政策和计划的统一。这样,执行计划和推动政策,就会严重受阻。同时,阶层增多以后,领导者对其下属的控制也将更难,这就会造成公司的整体损失。

一般团队结构,阶层以三层者最多,也有些四层者。以某公司的团队结构为例,领导者是一阶层,其下面的团队领导者为一个阶层,各部门下面所设的科为一阶层。个别的公司还下设股或系。

属员的素质如果高,其激励的办法良好,工作制度与程序健全,那么公司团队结构为三阶层,就能收到良好的效果。

3. 关于公司划分

依职能划分及产品划分是最常见的公司划分法。

职能划分一般均是生产、销售和财务三者并重。生产或称工务、销售或称业务,所以工务、业务和财务称为“三务”。除了这三务之外,还要加上服务公司。

多角经营公司多采取依产品划分,其划分的主要原因,是没

有万能的人,也没有对所有产品的生产与销售都能通晓的人,因此采取专业化的划分。

对工程与销售人员进行授以专责,依产品划分公司,但其服务部门还是共同的。例如总务部虽是个公司,但它还为作业部门提供各种服务。

假如给作业部门再配备以人事、会计等,作业部就成为了完整的独立部门。这样,独立部门在执行计划、控制预算时会更容易些,在多角经营的公司之内,则易于建立和执行利润中心制度。

这种公司划分法,有人称之为团队式划分。公司组成小组,临时派遣任务,多采用这种形式并委以重任。此种形式多为政府机关或大公司采用。

公司内部的公司划分,并不是只有单一的职能划分和产品划分,还可以两者混合。

4. 关于各公司职责的制订

团队结构是纵的系统和横的地位与协调关系。只有在各公司密切协调与合作时,公司最高领导者和各团队领导者才能灵活指挥,其命令才能贯彻实施,并使各团队凝聚成坚强的团体,发挥团队精神。

一般,大部分人都忽略了公司内部子公司职责的制订,殊不知各子公司是为了达到一个共同目标而分工办事的环节,几个环节才能接成一条链子,这条链子才是员工密切配合并连接在一起的工具。

将此工具交与各团队领导者使用,让他们尽到自己在链内所在环的责任。

制订职责先从作业部门入手,如生产部门。随后再从服务部门入手,如人事部门等。然后根据工作程序列举出来,挑出类似者进行归纳。





例如拟订生产部门职责时,按其工作程序可先从进料入手,进料包括开列采购单,询价与订货,收货,登卡入账,发货出账等等。最后的工作程序是下料,检验、包装等等。

金字塔的等级团队结构,因其自身的种种原因现在正摇摇欲坠,濒临倒塌。

各方面都曾尖锐地批评金字塔等级团队的结构,多数人认为等级团队过于僵化,等级也过于森严,只重效率不重情感。但是,这些弊端还不能使这个团队因根基松动而解体。

这种等级层次结构的问题就是你在为自己的理论自圆其说时,又在行动上悖离着你的原则。双重指挥的现象是最典型的例子。事实上,只有贯彻统一指挥的原则才能建立起高高耸立的金字塔。

军队是一个典型的例子。

军队的金字塔结构保证了军队的机动性和有效性,这使它能向着统一的目标而集体行动。

但在公司里,统一指挥只有在构画团队蓝图,或面临危机时才能得到体现。在公司里人们更乐于自己行动,自己管理自己。在今天,团队里的员工已发生了大变化。大量有良好教育,积极要求参与团队决策的人进入了各级团队,这些人向金字塔的顶尖不断发起猛烈的攻势!人们已不再只是做一个“金字塔”的维护者,而是要做一个登上塔顶的团队。

公司不像军队,在保家卫国的信念下战士对上级的命令诠释一致,而团队是各种社会人的汇合。部队生死攸关的使命感对他们来说远在天边,他们在团队中的根本目的是获取劳动报酬,寻求自我价值的实现。

人们越来越看重工作时间,他们不断自问:“我这是在进行生活吗?”“这是我一生中最好的时光,我可不想老是有空洞洞的