

NingJuLi

DazaoGaoxiao 什么是集合力呢?

TuanduiWenhua

事实上就是企业员工的凝聚力。员工的凝聚力来自于员工对企业目标和企业文化的认同感与专注度，
LiuxiangMoshi 也可以叫做事业的忠诚度。

打造高效团队文化的六项模式

凝聚力

企业所需要的凝聚力，更多地表现在员工的心智方面。企
需要所有的员工对企业的事业有一种主动



李国宁◎编著

业需要员工对企业目标和企业文化有一种极大的认同，
的参与，把它当做个人事业的一部分。

一个团队的建设关键取决于发挥团队的协同效应，
协同效应在于部门与部门之间、员工与员工之间的良好合作，而这种合作是以沟通、
协调为前提的。

一个企业的强劲对手是自己，是自己在跟自己竞争。
换句话说就是只有首先战胜自己、发掘自己、突破自己、提高自己，才能在众多的竞争对手中立于不败之地。

中国华侨出版社

打造高效团队文化的六项模式

凝聚力

企业所需要的凝聚力，更多地表现在员工的心智方面。企业需要所有的员工对企业的事业有一种主动



业需要员工对企业目标和企业文化有一种极大的认同，的参与，把它当做个人事业的一部分。

李国宁◎编著

一个团队的建设关键取决于发挥团队的协同效应，
协同效应在于部门与部门之间、员工与员工之间的良好合作，而这种合作是以沟通、
协调为前提的。

一个企业的强劲对手是自己，是自己在跟自己竞争。
换句话说就是只有首先战胜自己、发掘自己、突破自己、提高自己，才能在众多的竞争对手中立于不败之地。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

凝聚力 / 李国宁编著. - 北京: 中国华侨出版社, 2006. 11

ISBN 7 - 80222 - 198 - 6

I. 凝… II. 李… 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 (2006) 第 123256 号

凝 聚 力

编 著 / 李国宁

责任编辑 / 王 晖

封面设计 / 纸衣裳书装

排 版 / 杨 梦

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092 / 16 印 张 / 15 字 数 / 200 千字

印 刷 / 北京通达诚信印刷有限公司

版 次 / 2006 年 11 月第一版 2006 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80222 - 198 - 6 / G · 175

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编: 100029

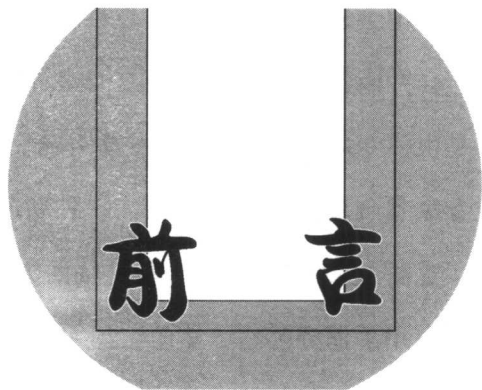
法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443979 64443056

发行部: (010) 64443051

传真: (010) 64439708

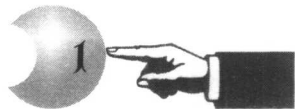
· 版权所有 翻印必究 ·



作为一个管理方面的专家，我用了相当多的时间往来于一家又一家企业，帮助一些公司的领导者认识到团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人。尽管他们有这么多的不同，但共同的目标足以将他们凝聚成一个团队。同时，也让他们认识到在面对变化所引起的挑战时，能够意识到，一个企业如果只有你一个人策划新产品或者设计改进流程并付诸实施，这将是难度多么大的工作！不管你多么能干，也需要结合其他人的知识、经验、力量和见解，才能完成工作。

只有充满智慧的团队才能创造非凡的工作业绩，尤其是在面对变化时更需要每一个团队成员做出巨大的努力。

可事实上，在一个团队中，并不是每一个成员都追求上进的，要让每一个成员都按照同一标准发展，这是不可能的。毕竟在这





一个知识经济时代，企业管理会遇到很大的挑战与难题，一方面是在竞争的压力下企业之间的兼并、合并或扩大规模；另一方面这种发展又使老模式的企业管理很不适应，于是很多专家和企业想了很多办法，但都解决不了问题。最后，经过一些权威专家和众多企业家的实践，一种新的管理方法——“团队文化”的出现改变了这种挑战与难题。正如一位西方企业的领导者所说，团队文化是一种“你难以用手捕捉到它，然而它却无所不在”的东西。

在知识经济时代里，人们逐渐发现，对于这种“看不见，摸不着”的东西，只要加以认识与运用，就可以形成一种无形的约束与支柱，在企业管理趋向团队化时，它是企业内部团结的纽带。沟通渠道，也是团队之间或内部团队之间相互默契的“共同语言”，它对生产和经营起着很大的协调与稳定作用，可以增强企业的竞争力，为企业进一步发展创造良好的条件。

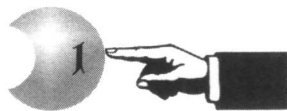
企业要向一种正规的团队环境进行转变，就需要实施一次实实在在的团队文化变革。然而企业界如何才能达到这一可望而不可及的目标呢？我想，“打造高效团队文化的六项模式”能够满足众多企业管理者的需求，也能够帮助他们走完他们企业的变革征程。





目 录

前 言	1
第一章 完美团队	1
没有完美的个人,只有完美的团队!	
团队源于自我认识	3
让团队发挥作用	10
团队转变	12
确定团队的组织模式	17
团队的目标	22
由团队目标引发的思考	26
构建团队精神	30
团队中的个人素质	35
实现每一个团队成员的价值	37
连贯的领导模式	40
第二章 组织团队	45
我们团队的基础是由围绕共同价值观的许多要素构成的,	
这些要素包括清楚的工作方法、明确的目的等。	





建立团队	47
建立管理团队	51
团队的生命力	58
组建多功能团队	63

第三章 有效指导 71

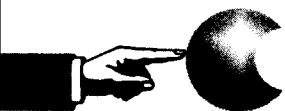
我们的目标只能通过一个行动计划去实现。因此,我们必须全心全意地信任这个计划,并要全心全意地去实施这个计划。这是成功的不二法门。

团队实施的窘境	73
等级形式	74
企业形式	77
团队形式	80
团队结构实施过程中的谬误	82
实施团队的典型策略	84

第四章 打造卓越团队 87

一种好的企业文化并不鼓励团队成员想干什么就干什么,或者是什么都不干,而是结合一定的激励措施,让团队成员能够自觉、主动、积极地去承担团队的责任。在不影响组织整体利益和其他利益的前提下,团队成员可以选择自己的方法和手段,相对自由地开展自己的工作。

团队管理	89
接受团队的理由	91





抵制团队的理由	94
---------------	----

团队建设的自信心	103
----------------	-----

第五章 团队变革	107
----------------	-----

事实上,每个团队都有自己的文化和组织结构,其决定了这个团队会怎样工作。明智的团队注重通过团队条例和准则,来塑造组织结构。

如何实施文化变革	109
----------------	-----

团队变革的要求	113
---------------	-----

不同的观点与行为	116
----------------	-----

时间、耐心与努力	121
----------------	-----

团队文化的转变	123
---------------	-----

团队管理风格的转变	128
-----------------	-----

团队文化使员工转变	132
-----------------	-----

第六章 团队合作	135
----------------	-----

团队合作是一种双赢或多赢的事!

团队创造企业价值	137
----------------	-----

凝聚团队的解决方案	144
-----------------	-----

建立团队的基本价值观	146
------------------	-----

组建团队在于信任	152
----------------	-----

坦诚的力量	155
-------------	-----

确定经历中可共享的一面	159
-------------------	-----





领导者领导团队的方式	162
------------------	-----

第七章 团队修炼——全面运用变革模式	169
--------------------------	-----

一个好的团队模式对团队变革会产生事半功倍的效果。

模式之一：加强团队培养	171
模式之二：变革机构	178
模式之三：如何评估团队价值	186
模式之四：进行一场高效会议	197
模式之五：团队的基础结构	201
模式之六：进行团队评价	203

第八章 打造一个高效团队	207
--------------------	-----

渐渐地,当我们明白了所谓的问题只不过是一个急待做出的棘手决定时,

不可能完成的任务就会被解决了。

团队构建模式	209
团队与组织的联系	214
加强团队学习	219
超越组织	224

总 结	227
-----------	-----



没有完美的个人，只有完美的团队！

第一章

完美团队

取得进步的诀窍在于在变化中保持有序的状态和在有序的状态中继续变化。

——阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德

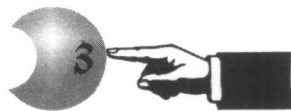


团队源于自我认识

大学毕业之后，我被分配到了国家机关，在三年的工作时间内，我经历了加盟团队、组建团队的训练。通过这些训练，我才明白了一句说得非常伟大、又很有道理的话：只有完美的团队，没有完美的个人！

我想大多数企业都在验证着这句话的正确性，它们也深深地知道：客户是问题的产生者，企业是问题的研究解决者。就像考试，客户是出题的老师，企业在做答，做得又快又好的学生，才可以吸引老师的眼球。而这一切都要依靠团队，个人智慧的最大化也不可能永久对抗群策群力。所以，我们需要团队。下面，我们来看一个关于团队的故事。这个故事讲的是，每年秋天大雁都会从寒冷的北半球飞往温暖的南半球，可是由北往南的路程有两万多公里，一路上大雁们会遭遇到各种各样难以克服的困难。其他的候鸟很少能像大雁一样胜利飞回目的地。为什么大雁能够如此成功地飞越千山万水呢？

事实上，单独的一只大雁是很难飞回南半球的。与其他候鸟相比，大雁的生理条件自叹弗如。可它们是怎样到达目的地的呢？原来大雁是通过集体行动来实现的。大雁在天空飞翔时，处在领头位置的大雁会承担很大的气流阻力，在后面位置的大雁按照“人”字形排列，可以大大减少气流的阻力，节省体力。过一段





时间后，领头的大雁会排到后面，由另一只大雁接替它带头领飞。这样，大雁们通过交替领飞来节省体力，共同飞向目的地。在晚间休息的时候，大雁们则轮流放哨，共同得到一个安全的休息时间。

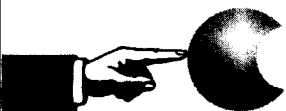
这个故事给了我们什么启示呢？这个故事给我们的启示是：大雁是通过团队精神来克服自然界的一切困难的。一滴水要想不干涸的唯一办法就是放入大海中。弱小的个体团结起来就是一股强大的力量。所以，我们在企业组织中，就要认识到人生是一个不断剔除枝叶，走向主干的过程！做任何事情都需要一个过程，团队建设也一样。多少年来，我们的企业能够在激烈的市场竞争中生存下来，并兴旺发达，与我们的团结协作精神，或者说团队凝聚力是分不开的。

我们知道，现代年轻人在职场中普遍表现出的自负和自傲，使他们在进入工作环境方面显得缓慢和困难。他们缺乏团队合作精神，项目都是自己做，不愿和同事一起想办法，每个人都会做出不同的结果，最后对公司一点儿用也没有。

事实上，一个人的成功不是真正的成功，团队的成功才是最大的成功。对每一个上班族来说，谦虚、自信、诚信、善于沟通、团队精神等一些传统美德是非常重要的，团队精神在一个公司，在一个人的事业发展中都是不容忽视的。

由此不难看出，一个团队、一个集体，对一个人的影响十分巨大。善于合作、有优秀团队意识的员工，整个团队也能带给他无穷的收益。一个个体想在工作中快速成长，就必须依靠团队，依靠集体的力量来提升自己。

那么，什么是团队呢？所谓团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人，尽管他们在现实中有许多的不同，但共同的目标足以将他





们凝聚成一个团队。同样地，乔·凯兹恩巴赫与道格拉斯对团队的定义却是：

- 共同的奋斗目标；
- 团队成员的个人成功要依靠团队其他成员；
- 一致认可的行动策略；
- 团队成员的知识与技能互为补充；
- 人数较少，通常少于20人。

什么是团队？看起来这不像一个难以回答的问题。在今天，团队似乎随处可见，而人们也早已泛滥地使用这个词汇了。如果我们深究：什么样的团队才能够使工作做得最出色，什么样的团队管理才能够真正提高团队的效率时，那就不是是一件容易的事情了，这就必须要寻本溯源，回到对“团队”的再理解上来。

《团队的智慧》一书的两位作者琼·R. 卡扎巴赫、道格拉斯·K. 史密斯一再强调要精确地区分团队和一般性的集团：团队不是泛指任何在一起工作的集团。团队代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。

我们再来看看通用电气前任总裁杰克·韦尔奇提到的典型团队——运动团队，不难发现：其一，团队最基本的成分——团队成员，是经过选拔组合的，是特意配备好的；其二，团队的每一个成员都做着与其他成员不同的事情；其三，团队管理是要区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使每一个成员的





个性特长能够不断地得到发展并发挥出来。这才是名副其实的团队。

这样，团队与一般性集团鲜明的差别就显现出来了——创造团队业绩。团队业绩来自于哪里？从根本上说，团队业绩首先来自于团队成员个人的成果，其次来自于集体成果。一句话，团队所依赖的是个体成员的共同贡献而得到的实实在在的集体成果。在这里恰恰不要求团队成员都牺牲自我去完成同一件事情，而要求团队成员都发挥自我去做好这一件事情。

也就是说，我们最不可忽视的团队高效率的培养，团队精神的形成，其基础是尊重个人的兴趣和成就。设置不同的岗位，选拔不同的人才，给予不同的待遇、培养和肯定，让每一个成员都拥有特长，都表现特长，而这样的氛围越浓厚越好。

团队是复杂的实体，人们以不同的方式为团队的成功做出贡献。有些团队成员是优秀的组织者，他们善于将任务分散并分配给其他成员，使得任务能迅速、高效地完成；有些成员乐于不知疲倦地工作，以他们的辛勤努力推动团队的进步；有些成员的强项是协调小组的工作进程，使整个团队协调一致，愉快合作；有些成员以他们的活力和激情鼓励团队成员，调动他们的积极性；有些成员实事求是，他们指出其他人不愿涉及的问题和难题，而若非他们及时指出，这些问题终将终止团队的运作。

理想状态下，一个团队应该由各种类型的成员组成，他们在这些确保计划完成的重要方面各有所长，这样整个团队的工作就不会因团队成员能力上的差距而被拖延或延误。

对于这一点我想任何一个企业管理者都是知道的，但我在这里需要强调一





点：“当今或大或小的公司，对企业如何实施工作的重新思考导致了一个很切合实际的结论，那就是使企业员工们以正规的团队组织的形式参与工作。”

我们知道，在我所讲的“正规的团队”这一术语中，其关键是“正规”，那么如何来理解“正规”呢？我们可以通过下面的案例来阐述。

近年来在国内十分盛行的拓展训练，主要是通过体验式训练和模拟场景训练来提升团队合作精神，其中有一个项目十分经典，叫盲阵。在一块空地上，将一队人（人可多可少，越多越难）蒙上眼睛，交给他们一根长绳子，要他们在规定时间内把绳子拉成一个正方形。起初大家往往会乱成一团，各有自己的主张，自由走动，你推我撞，你叫我喊，乱成一片，经过漫长而无为的争吵后大家才渐渐明白：必须确定一名优秀者为领袖，还要有一名智者为助手，统一意志、统一目标、统一行动，大家都能自觉地做到令行禁止，各负其责，才能完成这个简单的游戏。看似简单的游戏做好却不容易，这里就有一个团队的组建、合作到完成任务的过程。

再如，海尔的团队是优秀的，一个平凡的故事令人感动：1999年4月5日下午两点，一个德国的经销商打来电话，要求“必须在两天内发货，否则订单自动失效”。而两天内发货意味着当天下午所有的货物必须装船，而此刻正是星期五下午两点，如果按海关、商检等有关部门下午五点下班来计算的话，时间只有3个小时，按照一般程序，做到这一切是没有可能的。如何将不可能变为可能，此时海尔人优良的团队精神显示了巨大的能量，他们采取齐头并进的方式，调货的





调货、报关的报关、联系船期的联系船期，全身心地投入到工作中，抓紧每一分钟，使每一个环节都顺利通过。当天下午五点半，这位经销商接到了来自海尔“货物发出”的消息，他非常吃惊，吃惊再转为感激，还破了“十几年”的例向海尔写了感谢信。

从以上案例可以看出，在今天的商场征战中，个人英雄主义高唱凯歌的时代已经一去不复返了，靠个人单打独斗已经无法赢得市场的决胜权，只有通过团队的力量才能提升企业整体的竞争力，只有你的团队比别人更优秀才能在竞争中形成优势，也说明发挥团队的力量已成为赢得未来竞争胜利的必备条件。

团队究竟应该怎样组合才好？我们如何在工作中让每一位成员体验到团队团结的力量有多大？这种在实际行动中所亲自体验到的团队力量，比长篇大论分析团队合作如何增强个人的力量，要管用得多。具有团队精神的集体，可以达到个人无法独立完成的目标。尽管我们知道现代类型的团队很多，根据团队性质和任务的不同，团队可以分为职能型团队、跨职能型团队、项目型团队、自主型团队、轮班型团队、多元文化型团队以及虚拟或远程型团队等，但我们必须知道，只有团队成员同心协力、抱定决心打败共同竞争对手的目标，并采取一致行动才能取得成功。

现在来看几个成功的事例。美国德州一家汽车公司因为推行自我管理型团队而获得国家质量奖。美国最大的金融和保险机构路德教友互动会，因为推行自我管理团队而提高了员工的满意度，在4年的时间中减员15%，而业务量增加了

