

把沙子变 成石头

高效经理人团队管理 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

TEAM MANAGING SKILLS 插图彩色版

孙健敏 主编 王青 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

把沙子变成石头

高效经理人团队管理 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

TEAM MANAGING SKILLS

孙健敏 回主编 王青 回编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

把沙子变成石头：高效经理人团队管理技能培训与自修教程 / 王青
编著. —北京：企业管理出版社，2007.8

(实用管理技能训练与自修教程丛书/孙健敏主编)

ISBN 978-7-80197-808-0

I. 把... II. 王... III. 企业管理—组织管理学—教材
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126810 号

书 名：把沙子变成石头

作 者：王 青

责任编辑：韦 希

书 号：ISBN 978-7-80197-808-0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部：68414643 发行部：68414644 编辑部：68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：固安保利达印务有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：787 毫米×1092 毫米 16 开 16 印张 200 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1-5000 册

定 价：33.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

教授级咨询团队十年磨剑
实战型自修教程一生受益

华为、海尔、中美史克等一流企业 实施过的培训方案

本书作者团队曾在以下企业实施本套训练教程：

中国证券协会	中国旅游饭店协会
中国工商银行总行	招商银行总行
建设银行深圳分行	大鹏证券
世纪证券	中国电信集团
中国移动通讯（香港）公司	中国网通
深圳华为技术有限公司	青岛海尔集团
TCL集团	中兴通讯
福建实达电脑集团	深圳天音通讯
深圳华侨城集团	深圳益田地产
宁波卷烟厂	江苏双良集团
广州蓝月亮有限公司	山东六和集团
大亚湾核电合营有限公司	天津中美史克
北京飞机维修工程有限公司	

（以上排名不分先后）



主编简介:

孙健敏, 教授, 博士生导师, 曾留学美国、加拿大、英国等, 发表多篇学术论文, 从1994年开始先后为100多家大中型企业提供管理咨询和管理人员测评与培训, 是国内著名的人力资源管理专家。在管理技能开发和评价、领导方式测评与培训方面有丰富的经验和独到的见解, 是国内管理学界把学术研究和企业实践有机结合的典范。

作者简介:

王青, 中国人民大学劳动人事学院教师, 心理学博士。主讲组织行为学、人力资源管理、人才测评, 社会心理学等。曾参与多家企业管理人员测评、人力资源管理制度设计、管理人员培训等。

责任编辑: 韦希

策 划: 兴盛乐图书



www.movebook.net | 书脊网 | 书装设计门户网站

投稿邮箱: bookwelcome@sohu.com

总 序

当前在管理界,一个很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”?

我认为,管理首先是技术,然后才是艺术。说管理是技术,是因为管理有具体的方法和技巧;说管理是艺术,是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴,在学习钢琴的时候,是没有什么艺术可言的,都是具体的技术细节,包括手指的力度、指法、双手的协调、认识五线谱等,都是具体的技术和方法,只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后,才能够将其进行组合,运用自己的方式去表现它们,这时候才谈得上艺术。绘画也好,音乐也罢,都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术,但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询,经常听到关于这个问题的争论和讨论,很多人以管理是艺术为理由,认为管理是不需要学的,或者是不可掌握的。其实恰好相反,管理是必须学习的,必须掌握某些基本的技术和方法,才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验,中国企业中高层管理者所欠缺的,不是艺术,而是技术,是管理的基本方法和技术,包括如何接受上司的指令,如何给上司提出建议,如何给下属布置任务,如何与客户进行沟通,如何授权,如何谈判,如何了解员工的心态并有效地激励他们,如何通过自己的专长影响下属,如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白,而是因为我们不知道该怎么去做!有些事情,就算是明白了,也不见得能做到。为什么呢?一是习惯,二是能力。我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

根据这个思路,我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育,基本上以 MBA 为主流,集中在理论知识的传授和讲解上,即使采用案例教学,也是以概念理解和原理分析为目的,本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作,先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累,我们编写了这套丛书。这是第一批,包括了 7 个专题的基本内容,从管理沟通、谈判技能、问题解决技能,到团队建设技能、激励下属技能,再到个人时间管理、个人压力调节等,都是管理者自



我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

我提升所必需的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训,通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合,使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣,从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合,案例分析与管理游戏相交融,使读者既能从概念和原理上得以提升,又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助,他们给我提供的舞台,使我得以深入了解中国企业的实际问题,学习他们的有效经验,实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯(香港)公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法,来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议,他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家,他们既有坚实的理论基础,又有丰富的中国企业管理的实践经验,相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促,书稿难免存在纰漏,敬请读者不吝赐教。

孙健敏

前 言

世界杯中大部分甚至全部“打进的球”、“好看的球”都是“配合”的结果,是“团队精神”的结果。即便有名的球星也都需要“配合”。每年在美国的职业篮球比赛结束之后,常会从各个优胜队中挑选最优秀的球员,组成一支“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。

曾经看到过一个例子,可以很好的说明团队的管理。如果有一车沙从深圳地王大厦(目前中国最高的楼)顶上倒下,其结果是地面没有多大的变化,如果能把这车沙变成一整块石头,则地面将砸出一个巨大的坑!团队管理就是管理者把沙变成石头的组织过程,管理的结果是同样的资源产生不同冲击力与效率。

随着中国加入WTO的进程,时代也进入了激烈的市场竞争年代。无论是企业组织,还是其他类型的组织,如医院,学校,都面对着竞争,尤其是现代企业的生死存亡更决定于对竞争的适应能力。全球范围内的一个共识是:竞争首先是人才的竞争。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。”现代管理也越来越重视团队建设,团队工作和团队管理。

管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)在思考现代企业中知识凌驾于自我之上的重要性时,他说:“现代企业不仅仅是老板和下属的企业,而应该是一个团队。”松下幸之助也曾经说过“管理企业就是管理人”。所以企业之间的竞争说到底就是人的竞争。作为一个领导者,如果只是“我要成功”,将会越来越不能适应当前日渐激烈的商战;只有保证“我们成功”,才能使企业立于不败之地。那么如何实现“我们成功”,也就是如何打造一个高绩效的团队呢?本书就是紧贴管理实际,专门为提高团队管理的技能和技巧设计的,献给那些诚于探索自我、勇于开发自我的人,献给那些锐意改革,勇于竞争的组织和团队。



世界杯中大部分甚至全部“打进的球”、“好看的球”都是“配合”的结果，是“团队精神”的结果。即便有名的球星也都需要“打配合”。

常言道,“知己知彼,百战不殆”。要打造高绩效的团队,就要先了解自己以及团队
的现状,所以我们首先从问题诊断开始,帮助管理者认清自己适应团队的情况,自己
在团队管理技能方面的现状,还有团队的现状等。只有了解现状,才能有的放矢。接着
本书阐明了团队以及团队管理的相关基本知识和理论,然后围绕企业管理实际,重点
讨论了如何应用团队以及团队管理的基本理论和知识,提高管理者在团队管理方面
的相关技能和技巧,例如如何有效领导,如何召开有效会议,如何授权,如何激励员
工,如何使团队决策更有效等。最后,我们针对有效团队管理的技能,以现代企业实际
遇到的问题作为练习的例子,使读者进一步巩固前面学习的技能,进一步提高读者在
团队管理方面的技能和技巧。

最后,物别感谢中国人民大学劳动人事学院孙健敏教授。在本书的完成中,他给
予了很多的帮助和督导,对本书的结构以及文字都给予了很多的建议和宝贵的意见。

在写作中,还参考了国内外的许多著作和文章,在此不一一列举,谨在此向有关
的作者表示深深的谢意。

由于时间紧迫和个人水平所限,书中难免有许多不足与疏漏之处,恳请广大读者
批评指正!

王青

引子

故事1 弥勒佛和韦陀

去过庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面,则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三拉四,没有好好的管理账务,所以经常入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但成天阴着个脸,太过严肃,所以去他庙里的人越来越少,最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,笑迎八方客,于是香火大旺。而韦陀铁面无私,锱铢必较,则让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作下,庙里一派欣欣向荣的景象。

其实在用人大师的眼里,没有废人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何运用。组成团队的人员也是这样,如何充分发挥每个团队成员的才智,如何把团队成员的才智集中成一股力量,使团队成为有凝聚力、有竞争力的团队,更是需要每个领导者和每个团队成员考虑的问题。

故事2 鹦鹉与语言

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前的标签上写着:此鹦鹉会两门语言,售价200元。另一只鹦鹉前的标签则写着:此鹦鹉会四门语言,售价400元。该买哪一只呢?两只鹦鹉的毛色都很光鲜,样子都非常灵活可爱。这人转过来,转过去,拿不定主意。结果突然发现一只老掉牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价800元。这人赶紧将老板叫来:这只鹦鹉是不是会说八门语言?店主说:不。这人奇怪了:那为什么又老又丑,又没有能力,怎么会值这个价钱呢?店主回答:因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉为老板。

这故事告诉我们,真正的领导人,不一定自己能力有多强,只要懂信任,懂放权,懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。相反许多能力非常强的人却因为过于完美主义,事必躬亲,认为什么别人都不如自己,最后只能做最

好的攻关人员，销售代表，成不了优秀的领导人。

故事3 猩猩和团队精神

一个实验的实验过程如下：

准备一个大笼子，在笼子顶部安装喷淋装置，在笼子的顶端同时悬挂一只香蕉，再安放一架梯子通向香蕉，然后在笼子里放进四只猩猩。

猩猩A第一个发现香蕉，它开始向香蕉走去，当它的手触碰到梯子时，实验操作人员立刻把笼子顶端的喷淋装置打开，笼子内顿时下起了“倾盆大雨”，猩猩A立即收回双手遮住脑袋，其余三只也匆忙用双手遮雨，猩猩的手离开梯子时，喷淋装置关闭。“雨过天晴”，猩猩A又开始准备去爬梯子去够香蕉，当它的手再次触碰到梯子时，又开启了喷淋装置，众猩猩又慌忙用双手遮雨，等猩猩的手再次离开梯子时，喷淋关闭。猩猩A似乎领悟到被雨淋和香蕉之间的模糊关系，终于放弃取得香蕉的念头。

过了一段时间，猩猩B准备试一试，它走到梯子跟前，当手碰到梯子时，喷淋开启，大家慌忙避雨，此时手离开了梯子，关闭了喷淋装置。最后猩猩B也放弃了拿香蕉的念头，匆忙逃回到笼子的边上。又过了一阵儿，猩猩C准备试试它的运气，当它向梯子走去的时候，另外三只猩猩担心地望着它的背影，尤其是猩猩A和猩猩B，当然，猩猩C也不能逃过厄运，最终它在瓢泼大雨中狼狈地逃回到伙伴当中。

饥饿折磨着猩猩，猩猩D虽然看到了三只猩猩的遭遇，但仍旧怀着一点儿侥幸心理向梯子走去，它也许在想：“我去拿可能不会像那三个倒霉蛋那样点背吧？”当它快要碰到梯子时，实验操作人员正准备打开喷淋装置，没想到另外三只猩猩飞快地冲上去把猩猩D拖了回来，然后一顿暴打，把可怜的猩猩D仅存的一点儿信心也从肚子里打了出来。

现在，四只猩猩老老实实在笼子的边上，眼巴巴而又惶恐不安地望着香蕉。

实验人员把猩猩A放出来，然后放进猩猩E，这只新来的猩猩看到了香蕉，高高兴兴地向梯子走去，结果被猩猩B、C、D拖回来一顿猛捶，它对挨揍的原因不大明白，所以在攒足了劲儿后，又向梯子走去，它想吃那只香蕉，同样的结果，三只猩猩又把它教训了一顿，虽然还是不明白为什么挨揍，但它现在明白了那只香蕉是不能去拿的。

实验人员又把猩猩B放出来，再放进猩猩F，在动物本能的驱使下，猩猩已F准备去拿香蕉。当它的手快要碰到梯子时，另外三只猩猩迅速地把它拎了回来，然后一顿暴打，猩猩C和猩猩D知道它们为什么要打这只猩猩。然而，猩猩E却不太明白它为什么

要揍猩猩F,但是它觉得它必须得揍它,因为当初别的猩猩也这么打过它,揍猩猩F肯定有它的道理。

现在猩猩F也老实了,实验人员把猩猩C和猩猩D也相继放出来,换进新的猩猩,不言自明的是,它们也被拳打脚踢地上了几“课”。

等四位“元老”都被换走之后,结果这四只新的猩猩还是一样,老老实实地待在笼子的另一端,眼巴巴而又惶恐不安地望着香蕉。

实验结论:企业的团队精神和合作政策对组织绩效至关重要。团队成员之间的信息交流很重要。

目 录

第一章 知己知彼——从认识自己到认识团队	001
第1节 团队建设的需要度诊断	001
第2节 你是否拥有在团队工作的心智	004
第3节 适合的团队角色诊断	005
第4节 团队发展行为	010
第5节 团队领导能力自测	012
第6节 团队健康度测试	013
第7节 团队成功度评估	015
第8节 团队行为和价值观的测量	017
 第二章 理论基石——基本概念和原理	 023
第1节 团队概述	023
什么是团队	023
团队的要素	025
群体和团队类型	029
团队的角色	038
团队规范	039
团队发展阶段	042
第2节 团队工作的十二个陷阱	045
第3节 团队中的两难?	051

第4节 团队建设的方法	051
角色界定途径	051
价值观途径	053
任务导向途径	053
人际关系途径	054
第5节 影响团队效能的因素	054
背景	054
目标	055
团队规模	055
团队成员角色和多元化	056
规范	060
凝聚力	061
领导	063
 第三章 技能学习——管理你的高绩效团队	 067
第1节 有效团队的特征	069
第2节 组建新团队要考虑的八个问题	072
我们是谁	072
我们现在在哪儿	073
我们将要到哪儿	073
我们将如何到达那儿	073
我们的期望是什么	074
我们可以得到或者需要哪些支持	074
我们的有效程度如何	075
我们可以得到哪些回报	075
第3节 团队领导——把沙子变成石头的技巧	075
第4节 如何培养团队的信任感	076
正直诚实	078
清晰的、一贯的	078
创造积极的能量	078
公共和互惠	079
控制同意和不同意	079
鼓励和指导	079

	共享信息	080
第5节	如何运用愿景来激励团队	080
第6节	了解自己的团队领导水平	084
	测一测：你的团队领导水平如何	084
	提升团队领导水平的两个要点	086
第7节	团队不同发展阶段面临的问题	086
	形成阶段	087
	规范阶段	088
	风暴期	091
	执行阶段	093
第8节	在团队发展各个阶段选择相应的领导风格	098
第9节	如何成为有效的团队成员	99
	有利的角色	100
	阻碍角色	102
第10节	为团队成员提供反馈	103
第11节	召集有效的团队会议	105
	准备会议	107
	召集会议	108
	会议后续工作	111
第12节	转换工作群体为高绩效团队	112
	意识到问题：确定无效团队的特征	112
	确定问题：找到毛病所在	115
	制定解决问题的行动计划	116
第13节	团队管理与有效授权	117
	什么是授权	118
	授权的原则	120
	提高授权有效性	121
	了解你的团队授权情况	123
	了解你的授权情况	125
第14节	团队管理与激励	130
	团队激励准则	132
	团队激励方式的选择	134
第15节	团队管理与决策	140