

打造高效团队秘笈


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

钥匙

无边界
管理书库

● 一个高效的团队没有输家，一个低效的团队没有赢家。

● 当您拿起这本书，您也就找到了开启高效团队管理之门的钥匙——花瓣模型。

彭小海 李欣◎编著



打造高效团队秘笈

彭小海 李欣◎编著

無邊界
管理書庫



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

著名管理大师罗伯特·凯利说：“企业的成功靠团队，而不是靠个人。”在今天竞争如此激烈的全球市场环境下，高效的团队对于任何一个组织或企业来说都是至关重要的。那么，如何打造一支高效的团队，掌握开启高效团队大门的钥匙，并让自己的团队在激烈的市场竞争潮流中始终立于潮头、获取胜利呢？

本书对此给出了精确的答案。本书紧紧围绕打造高效团队这一主题，系统介绍了打造高效团队的必备条件——花瓣模型，重点探讨了怎样为团队确立明确的目标方向，怎样建立和谐的团队文化，怎样培养团队成员的卓越领导才能，如何明确团队成员角色职责，如何形成顺畅的协调沟通，如何构建健全的系统流程，如何实现完善的培训发展等，结合实例，从实证的角度指明了如何真正打造高效的团队。

总之，本书犹如一把钥匙，引导人们开启通向高效团队的大门。

图书在版编目（CIP）数据

钥匙：打造高效团队秘笈/彭小海，李欣编著. —北京：机械工业出版社，2008.3

（无边界管理书库）

ISBN 978-7-111-23615-3

I. 钥… II. ①彭… ②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（2008）第 029094 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李新妞 侯评梅

封面设计：赵俊杰

责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 240mm · 10.25 印张 · 5 插页 · 292 千字

0 001—6000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-23615-3

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面防伪标均为盗版

献辞

——献给果汁果团队

谨以此书献给

从事、即将从事和热爱团队管理、
并有志于

真正提升自己团队管理能力的同仁们！

“无边界书库”总序

无边界的沟通与交流，无边界的学习与分享，无边界的成长。

梦 想

《纽约每日新闻》有这样一则新闻：有个年轻人叫麦克唐纳，他有一个梦想，就是用他的一个别针，换一座房子。您别笑，他还真这么做了：他在网上给自己的红别针登了广告，打算靠物物交易，一直换到一座房子！小别针先是换到了一个鱼形的钢笔，接着有人用一个陶制的门把手换走了他的笔，然后他又换到了一个野营用的便携式炉子，接着是发电机、雪地小骑车，甚至是一份音乐公司的合约！最近，他用这份合约和一个歌手换了一座房子的一年免费居住权。

同样，还有一个人们熟悉的故事：麦哲伦一直梦想能证明地球是圆的，于是他带领着船队在人们的嘲笑与质疑声中出发了，他一直坚信着自己的梦想。一路上，他率领船员们战胜了无数艰难险阻，镇压了船队内部西班牙人发动的叛乱，终于使全体船员成为自己的忠实追随者。在麦哲伦的鼓舞下，船队一步一步地绕过了南美洲的南端。1520年11月28日，船队在经历了千辛万苦之后，突然看见了一片广阔的大海——他们终于闯出了海峡，找到了从大西洋通向太平洋的航道！麦哲伦和船员们激动得热泪盈眶。哥伦布没有实现的梦想，他们实现了！这个海峡后来就被称作“麦哲伦海峡”。1521年3

月，麦哲伦抵达菲律宾群岛，在岛上与当地居民发生了冲突。麦哲伦在这场冲突中被杀死，剩下的船员继续航行，经过印度洋，绕过好望角，沿非洲大陆西海岸北上。1522年9月，这支历时3年远航的队伍只剩下18个人，回到了西班牙。这次由麦哲伦率领的环球航行，第一次用铁一般的事实向世人证明了这么一个真理：地球是圆的。麦哲伦虽然没有亲眼看到梦想的实现，但是，这个梦想的确实现了。

每个人都有自己的梦想，这个梦想或大或小，但是人却因梦想而伟大。当你打开这套书时，我们就实现了我们的梦想。

无边界的梦想，就是将我们在实践、工作中的所学、所感、所悟奉献给读者，来激发大家在思想和行动上的一些火花。事实上，我们为了这个梦想乐此不疲。

分 享

曾经有这样一个故事：在很久以前，传说在俄罗斯靠近黑海的海滩的沙砾中可以找到金沙。但很多人都不信。一天，一个年轻人慕名来到这里，他希望能在海滩上找到传说中的金沙。于是，他就在海边盖了房子，天天在海边淘金沙。他每天在成堆的沙砾中筛选，并将其抛入大海。他日复一日地在海边做着同样的事情。后来日子久了，年轻人也渐渐变老，岁月在他脸上留下了道道痕迹，于是，他也就在这里安顿下来，后来还有了家庭。家人们觉得他的行为十分可笑，但他却乐此不疲。终于有一天，在临近傍晚的时候，他准备淘完剩余的泥沙后回家。突然，他在泥沙中看到了金色的闪光，那个闪光在夕阳的余晖中是如此的耀眼。是啊，那就是金沙！为了这个期待的闪光，原来的青年已不再年轻，英俊的脸庞已荡然无存，取而代之的是脸上岁月的印痕和手上的老茧，这似乎讲述着这件事情的缘由和艰辛。他在金沙前站立了许久，眼中闪着激动的泪花……后来，他因为金沙的发现而获得了一笔财富。但是，他并不在意这迟来的财富，他似乎更为其发掘金沙的经历而自豪，每当与家人和朋友谈及这件事的时候，他总是津津乐道地谈及几十年

中的点点滴滴，总是把他的经历分享给他所熟悉的人。

如果说知识如同海洋的话，我们就仿佛那在海滩边寻找金沙的孩童。我们需要的不仅是结果，更多的是寻找的过程，以及不断与别人分享寻找的乐趣……因为对于我们来说，如果说地理和政治的因素限制了人们的交流，那么知识的分享应该是无边界的。这也正是我们无边界的宗旨和理念。

书 库

目前规划中的无边界书库共有营销和管理两个系列。

营销系列涉及市场、销售、市场研究等领域。目前已经出版的有《共赢——大客户管理》、《全局——做最好的市场人》、《显微镜——如何深入发掘消费者需求》，即将出版的有《能力——市场营销专家是这样炼成的》、《备战——通路营销管理》、《望远镜——市场调研之洞悉未来篇》等。

管理系列涉及战略、组织、流程、人力资源、生产等领域。目前已经出版的有《螺丝钉：世界 500 强的最爱》、《攻心：高效人员管理》，即将出版的有《蚂蚁兵团：FMCG 行业的流程管理》、《TQC：跨国公司优质产品的秘密武器》。

我们真诚地希望通过这个书库，能够将无边界的理念、经验、感悟与大家分享，与大家沟通、交流，若能引起大家的共鸣，并激发您智慧的火花，我们将不胜荣耀！

梦想、分享、成功，这正是全体无边界人的愿景和使命！

由于我们经验和能力所限，本书库难免会有不全面、不完善之处，在此恳请读者海涵并批评指正。如若不吝赐教，请将您的宝贵意见发到 book@saws.net.cn。



前言

有了高效的团队，就有了一切，你梦想的一切。

拥有高效的团队，一直是各行各业从业者所梦寐以求的事情，尤其是从事团队管理的同仁们。因为高效的团队为企业、为组织、为个人创造的价值，为社会作出的贡献是不可估量的。它能够全面提高业绩，并在有限的时间内，大幅度缩短与目标的距离，实现绩效的最大化；能够有效配置资源，使资源得到最大限度的共用和复用；能够充分激发团队成员潜能，帮助团队成员自我实现；能够真正做到使团队可持续发展。可以说，高效团队就是力量，是企业、组织、社会乃至个人成功的保障。所以，任何行业、任何团队，要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须精诚团结、集体作战，而这其中的重中之重则责无旁贷地落到了高效团队的打造上。

那么，高效的团队该如何打造呢？为此，我们必须首先弄清楚第一个问题：到底什么是团队。

提起团队，大家并不陌生。团队就是一群人合起来一起做某件事嘛！这似乎是对团队的一个最简单的定义。但团队仅是如此这么简单吗？若是这样，那么，诸葛亮有次评价曹操的军队时说，“乌合之众，蝼蚁之兵”，那么这个“乌合之众”好像算不上团队；可岳飞的军队又被称为“撼山易，撼岳家军难”，既然军队可以被比做山，那么这支军队就一定是团队。又如同在公交车站等车、在码头等船的乘客，去电影院看电影的观众，学校的一个班级等，

这些都算是团队吗？在前人对团队管理研究的基础上并结合自己的实践经验，本书认为：团队是一种介于组织与个人之间的组织形态。它是由两个或两个以上的人组成的，通过团队成员间相互影响、相互作用，在思想上达成共识，在行为上取长补短、紧密合作、共同分担责任。更重要的是，他们能为一个共同的目标而团结奋进，并致力于实现最为优异的结果。

从中可以看到，共同的目标、共同的努力、共同的责任、共同的结果是构成一个团队非常重要的四个方面。那么，该如何实现这些方面，是否有什么理论可循呢？

为此，我们要了解一下现阶段团队管理的状态。

自从人类进入 21 世纪，“个人英雄主义”这个词就被时代彻底抛弃了，取而代之的是“团队”。团队成为生存和竞争的主体及主要方式，这就迫使团队的研究迅速发展。在大量吸取西方发达国家的团队管理经验的同时，团队建设与管理也日益受到关注并迅速发展。随之而来的是相关高效团队管理的书籍蜂拥问世，但就总体情况而言，此类书籍大多奉行简单的“拿来主义”，其论述内容大都是介绍一些关于团队管理的基本概念以及基本步骤等，整体理论逻辑性弱，缺乏真正从实践出发的、集合国际经验和本团队实际的指导文章及论述，对高效团队的引进和学习还很不够全面和深刻，缺乏较强的可操作性。究其原因，并不主要在于管理概念和管理方法本身，而在于通过怎样的理论模型去诠释，去实践，并用什么样的机制去真正地以人为本，建立和谐的团队文化，打造高效的可持续发展的团队，从而创造更好的业绩，使团队成员得到更好的发展，为社会作出更大的贡献。

另外，从当前我国团队发展的现状来看，目前国内团队管理还处于初级阶段，离真正的高效团队还有一定的距离。而且在团队管理过程中，有各种各样的团队类型及形式，都面临着许多团队管理的问题、误区和困境，如团队缺少关键技能和知识及解决办法；团队的计划不连贯；团队成员的角色分工不清，职责不明；团队目标方向不够明确，或者总是追求短期目标，缺乏中长期规划；团队缺乏凝聚力，经常有制造混乱的、情绪傲慢的队员；团队

缺乏卓越的领导才能，向心力差，缺少协同工作的习惯等。因此，如何使团队走出困境，摆脱团队管理的现状，塑造高效之团队，带领团队高效发展，是我国当前团队管理面临的一大挑战。

基于此，本书从七大方面创新性地、逻辑性地、系统性地提出了打造高效团队的管理理论，全景式地展示了打造高效团队的秘笈——花瓣模型。

本书逻辑严谨，共分八章：从什么是团队及团队管理的重要性开始谈起，着重强调高效团队管理秘笈的问世已是时不我待，这把钥匙的重要性已是不言而喻；然后，本书创新性地提出打造高效团队秘笈——花瓣模型，并在第二章至第八章详细论述了花瓣模型的内涵和有机构成（如图0-1所示）：

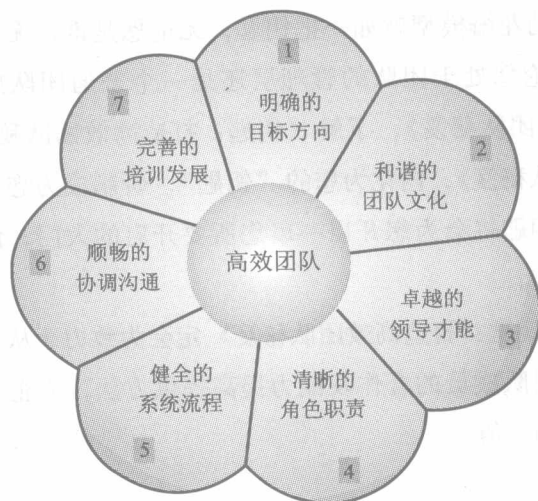


图0-1 高效团队管理花瓣模型

明确的目标方向是团队赖以建立和存在的出发点与前提，是团队高效的第一出发点。

和谐的团队文化使团队成员拥有了共同的信仰，不仅增强了团队凝聚力，而且使团队协作更有效、更持久，是团队管理的灵魂。

卓越的领导才能是每个团队成员必须具备的核心能力，它能使不可能成为可能，是团队高效的引擎。

清晰的角色职责能使角色、职责权限和工作范围明确，做到一权一责、

有的放矢，从而提高整个团队运作效率的必备原则，是团队高效的前提。

健全的系统流程可以让团队间的协作更加合理化，更有章可循，并且更能满足团队的实际需求，而不会使团队管理脱离现实情况，是团队高效的保障。

顺畅的协调沟通有利于团队达成共识，不仅创造了和谐，更能赢得人心，是让团队能够顺利运转的润滑剂，是滋养身心的营养剂。

完善的培训发展有利于团队成员的知识更新和个人发展，这不仅促进团队知识体系和技能的提高与完善，更使团队成员个人及团队实现“双赢”，是高效团队的核心竞争力和不懈永动力。

总之，本书的花瓣模型就如一把钥匙，无论您是谁，无论您处于团队内还是团队外，无论您处于团队的管理层还是一个普通团队成员，都要观摩《钥匙：打造高效团队秘笈》，了解《钥匙：打造高效团队秘笈》，研读《钥匙：打造高效团队秘笈》，内化为您的“钥匙”，研制成为您所有、能为您所用的钥匙。这把钥匙将会为您开启一扇您所开启的大门，使您走上高效团队管理的康庄大道。

我们相信，《钥匙：打造高效团队秘笈》定会为致力于从事团队管理的同仁带去福音，为团队成员的合作及能力提高提供方法，为企业、组织、社会和个人创造更大的价值。

编者

2007 年冬

目 录

“无边界书库”总序

前言

第一章 走进团队管理	(1)
管理启示：蚂蚁建筑团	(2)
一、感受团队	(2)
管理启示：年轮	(11)
二、历史中的团队管理	(11)
管理启示：三只小青蛙	(14)
三、团队管理的迷雾	(15)
【案例：刘备的团队管理】	(17)
管理启示：雁行千里排成行	(22)
四、高效团队管理：时不我待	(22)
管理启示：上帝的实验	(26)
五、高效团队的特点	(27)
管理启示：幸运之神的恩典	(33)
六、打造高效团队的秘笈	(34)

第二章 明确的目标方向	(41)
管理启示：大蟒蛇和小蚂蚁	(42)
一、目标方向：团队高效的第一出发点	(43)
管理启示：行走比赛	(45)
二、团队整体评估：明确目标方向的第一步	(46)
管理启示：马拉松冠军的故事	(51)
三、制定明确的目标方向	(52)
【案例：日本制纸集团 2015 年远景规划】	(58)
【案例：南极的教训】	(67)
管理启示：举霸业，服天下	(70)
四、团队成员对目标达成充分一致	(70)
十大经验分享	(77)
第三章 和谐的团队文化	(79)
管理启示：小金鱼的报复	(80)
一、团队文化：团队管理的灵魂	(81)
管理启示：报纸 + 胶带 = 纸房子	(87)
二、和谐团队文化的特征	(88)
管理启示：五官论战	(99)
三、团队精神：和谐团队文化的第一塑造点	(99)
【教你一招：生命图谱 (life mapping)】	(101)
【案例：“骑”迹——W 团队“四个特别”的团队精神】	(109)
管理启示：五个学者做饭	(113)
四、全面建立和谐的团队文化	(115)
【案例：W 团队的行为准则——“团队八条”】	(120)
【教你一招：人际关系环图】	(121)
十大经验分享	(125)

第四章 卓越的领导才能	(127)
管理启示：少了一个马掌钉	(129)
一、领导才能：团队高效的引擎	(130)
管理启示：唐太宗治唐	(132)
二、卓越领导才能的内在超越	(133)
管理启示：帽缨的故事	(143)
三、卓越领导才能的外在表象	(143)
管理启示：走不出撒哈拉沙漠的比塞尔人	(153)
四、全面提升你的领导才能	(154)
十大经验分享	(162)
第五章 清晰的角色职责	(165)
管理启示：记住自己的角色	(166)
一、角色职责：团队高效的前提	(166)
管理启示：房谋杜断	(169)
二、团队成员的角色类型	(170)
管理启示：腹腴杀子	(174)
三、角色职责制定的原则	(174)
管理启示：古城砖上的人名	(183)
四、我是谁：清晰角色、明确职责	(183)
十大经验分享	(190)
第六章 健全的系统流程	(193)
管理启示：货车公司的流程改善	(194)
一、系统流程：团队高效的保障	(195)
管理启示：丛林契约	(197)
二、团队必备的系统流程	(199)
【案例：麦肯锡通过完善学习机制来打造学习型团队】	(213)
管理启示：王珣鉴才	(228)

三、系统流程贯彻落实、评估与提高	(228)
十大经验分享	(232)
第七章 顺畅的协调沟通管理	(235)
管理启示：通天塔为什么建不成	(236)
一、协调沟通：团队高效的润滑剂	(237)
管理启示：这口红好看吗	(239)
二、顺畅协调沟通的四大前提	(239)
管理启示：杨布打狗	(245)
三、顺畅协调沟通的三大原则	(245)
管理启示：父亲和女儿的沟通	(250)
四、顺畅协调沟通的五大关键	(251)
管理启示：教授的裤子	(258)
五、有效的反馈机制	(258)
管理启示：小赵的“花言巧语”	(264)
六、建设性处理冲突，实现共赢	(265)
十大经验分享	(273)
第八章 完善的培训发展	(275)
管理启示：花儿为何这样红	(276)
一、培训发展：高效团队的核心竞争力	(277)
管理启示：喝粥的故事	(280)
二、健全培训发展机制	(280)
【案例：KO 团队培训发展的战略指导】	(282)
【案例：欧莱雅培训】	(286)
【案例：XH 团队的培训系统】	(289)
管理启示：木匠的最后一座房子	(292)
三、重视团队成员的培训	(292)
【案例：团队成员入职培训计划】	(294)

【案例：现有团队成员提高计划】	(297)
【案例：“双赢”离职】	(300)
管理启示：四只毛毛虫的故事	(302)
四、实现团队成员的发展	(304)
十大经验分享	(311)
后记	(314)

第一章

走进团体管理

本章提示

纵观古今中外，“团队”一词，始终给人一种团结奋进、共同达成理想的感觉。“巴比伦塔”的建立，金字塔的兴建，万里长城的修筑，乃至整个人类社会的延续，离开了团队劳动，都是难以想象的。人类在整个历史发展过程中，都存在着这种或那种形式的团队活动。这些活动，不论是政治的、经济的或文化的，都具有一些共同的特征。比如，都是为了达成某种特定的目标，都是由担任各种职责、拥有不同角色的人所组成的。

本章将带领大家走进“团队”的世界，让大家从“团队”这一基本概念出发，来认识团队、了解团队，了解团队的演变、团队管理的发展、团队管理的现状以及高效团队是什么样的，它们的特点又是什么。同时本章还分析了在团队建设中比较常见的困境和误区。通过分析，读者将会全面领会本书所提出的一个完全新型的概念——花瓣模型，正是这个花瓣模型，如同钥匙一般，为大家开启通往高效团队的大门。