

★ 让领导成为领袖 让员工乐于合作 让企业走向卓越 ★

企业
真正的核心
竞争力

高效能

HIGH EFFICIENCY TEAM

团队

■ 李慧波 著

如何打造高效能团队

单打独斗的时代已经过去，我们需要一个高效能团队
企业的核心竞争力是经过有效磨合的团队



中国城市出版社

★让领导成为领袖 让员工乐于合作 让企业走向卓越 ★

企业
真正的核心
竞争力

高效能

HIGH EFFICIENCY TEAM

团队

■ 李慧波 著

如何打造高效能团队

单打独斗的时代已经过去,我们需要一个高效能团队
企业的核心竞争力是经过有效磨合的团队

中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能团队/李慧波著. —北京: 中国城市出版社,
2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5074 - 1933 - 7

I. 高… 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 (2007) 第 194986 号

选题策划 徐昌强 (greatbook@sina.com)
责任编辑 华风
装帧设计 美信书籍设计工作室
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
发行部电话 (010) 63454857 63421417 (Fax)
发行部信箱 zgcsfx@sina.com
编辑部电话 (010) 63421486 63421488 (Fax)
投稿信箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010) 63455163
总编室信箱 citypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 180 千字 印张 13.75
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次 2008 年 1 月第 1 版
印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
定 价 25.00 元

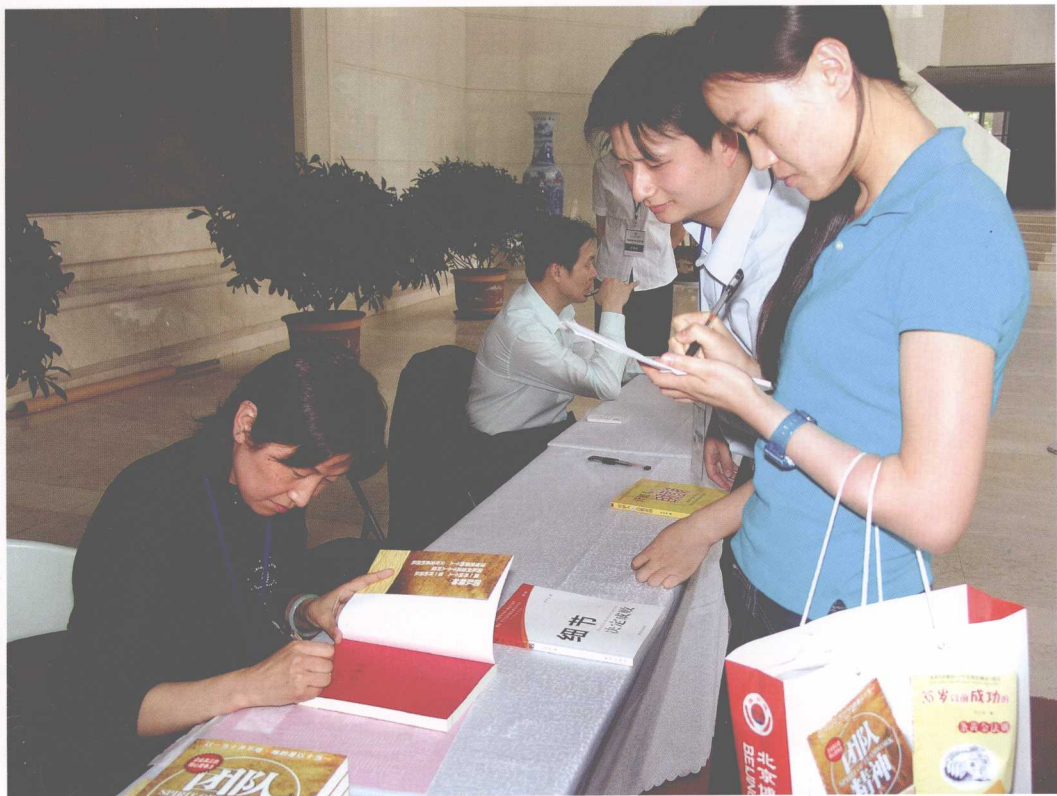
版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 63455163



□ 作者与《水煮三国》作者成君忆先生合影



□ 作者与细节管理专家汪中求先生合影



□ 作者与汪中求先生在北大举办培训并签名售书



□ 作者在中建八局举办团队培训时与八局领导会谈

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



□ 作者在北京燕京啤酒集团举办团队培训



□ 作者在国电滦河发电厂举办团队培训

□ 作者在华为集团举办团队培训





□ 作者在清华大学
总裁特训班授课



□ 作者在上海通用
公司举办团队培训



□ 作者与美国西点军校
教官沟通

目 录



第一章

怎样构建高效能团队

一	八大特征打造高效能团队·····	7
二	共同目标形成合力·····	13
三	分担领导，提高成员责任感·····	20
四	善用优势帮助每个人走向成功·····	27
五	懒蚂蚁效应·····	30
六	肯定激励让平凡日臻卓越·····	32
测试 1	你的自信指数如何·····	36
测试 2	你工作快乐吗·····	38

第二章

消灭高效能团队的敌人

一 人云亦云还是目标坚定	40
二 部门重要还是整体重要	44
三 固步自封还是与时俱进	49
四 消极等待还是积极行动	53
五 甘于平庸还是追求卓越	58
测试1 你是自立自强的人吗	62
测试2 情绪紧张度测试	64

第三章

高效能团队需要新型领导

一 从权利独享者转向权力授予者	68
二 从工作布置者转向员工帮助者	75
三 从部门主管者转向团队协调者	81
四 从工作检查者转向员工指导者	88
五 从制度制定者转向计划实施者	93
测试1 团队领导水平测试	100
测试2 团队领导模式测试	102

第四章

合适激励是高效能团队的催化剂

- 一 雨后送伞不如雪中送炭····· 106
- 二 锦上添花不如红袖添香····· 111
- 三 取长补短不如扬长避短····· 117
- 四 邯郸学步不如三顾茅庐····· 122
- 五 外请和尚不如自立自强····· 128

- 测试1 成功心理倾向测试····· 133
- 测试2 你的创造力有多强····· 135

第五章

有效沟通是高效能团队的润滑剂

- 一 有效沟通，打开心锁····· 138
- 二 有效沟通，消除误解····· 143
- 三 有效沟通，共享经验····· 148
- 四 有效沟通，促进成长····· 155
- 五 有效沟通，提高绩效····· 159

- 测试1 你的情商有多高····· 165
- 测试2 情绪类型测试····· 170

第六章

团队智慧是团队高效的助燃剂

一	高效能团队需要团队智慧·····	174
二	和解的智慧·····	181
三	放弃的智慧·····	187
四	快乐的智慧·····	194
五	积极的智慧·····	198
六	合作的智慧·····	203
	测试1 你能承受多大的压力·····	209
	测试2 团队合作水平测试·····	211
	后 记·····	214

HIGH EFFICIENCY TEAM

第一章

怎样构建高效能团队

企业之间的竞争不是个人和个人之间的比赛，而是团队和团队之间的比赛。个人组成团队，团队组成组织。但是在一个组织里，大家由于需求、观念、能力等不一致，难以高效一致地完成组织目标，正所谓“百姓百心，千人千面，万佛万样”。当员工人心分散、工作进展缓慢、企业效能不尽人意时，企业领导往往心里也不明了员工究竟是能力上的“不能”，还是态度上的“不为”，因而很难有效地对员工进行管理，使全体员工心往一处想，劲往一处使，上下同欲，大家拧成一股绳，高效地完成组织目标。

由于不知道如何建设高效能团队，许多管理者只好用口号来号召大家。但说起来容易做起来难，口号也许能在一时让人热血沸腾，但因为缺乏实际内容而难以持久。管理大师彼得·德鲁克强调，企业最终的关键是“让员工众志成城，调动员工的积极性与潜能，为企业创造绩效”。因此，如何让员工在工作时长久保持热情和激情，建设高效能团队、管理好团队就显得非常重要。

团·队·智·慧

高效能团队对于所要达到的共同目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。

——李慧波

八大特征打造高效能团队

很多企业领导者因为种种原因，难以一下改变自己的工作方式和领导方法，虽然知道团队的效能高，但并不十分清楚高效能团队有哪些特征，也就难以有效构建和管理好团队。我认为，高效能团队至少具有八个特征，使它与传统组织和群体区别开来：

1. 明确而坚定的共同目标

明确而坚定的共同目标可以为成员提供具体的指导和行动目标，也就是将团队共同的目标分解为具体的、可衡量的行动目标。这一行动目标既可以使个人不断开拓自己，又能促进整个团队的发展。

具体的目标使得成员相互之间的沟通更畅通，并督促团队始终为实现最终目标而努力。

高效能团队对于所要达到的共同目标有清楚的了解，并坚信这一目

团·队·智·慧

企业最终的关键，是让员工众志成城，调动员工的积极性与潜能，为企业创造绩效。

——彼得·德鲁克

标包含着重大的意义和价值；而且这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到整体目标中去。

在高效能团队中，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道团队希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作完成任务。大家为了共同的目标团结协作，互相支持，并有相同的衡量标准，明确的职责，最终高标准、高质量地完成任务。

2. 成员角色明确且技能互补

高效能团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现团队共同目标所必需的技术和能力，而且相互之间有良好的合作的个性品质，从而出色地完成任务。团队各成员至少具备技术专长、分析解决问题的能力、人际沟通的能力，并且团队成员的技能互补。

出色的团队应具有如下几种技能：一是拥有技术专家型人员；二是拥有善于解决问题和果断决策的人员；三是拥有善于人际交往的人员。各项技能的正确组合和互补，是团队成功的关键。

3. 规模大小适中且绩效最佳

鉴于中国人的人际关系比较复杂的特点，团队的规模不宜过大，人数不应太多，而以精干为主。作为工作团队，其规模一般不超过 20 人，这样能够保证在有限的资源之下，创造出最佳的绩效，有利于团队做出最佳决策并有效执行，从而使团队提高决策效率，创造卓越品质。

4. 成员分担责任且齐心协力

高效能团队的成员能为实现团队目标做出共同的承诺，并为共同的目标而努力工作，且在工作中相互承担责任，协调配合。

在团队中要缔建一种环境，使每个团队成员在这个环境中都感到自己应对团队的绩效负责，分担领导者和团队发展的责任，为团队的共同

目标、具体目标和团队行为而承担各自的责任，并相互负起共同的责任。

在不同的领域，不同成员可分别担任团队领导。因为在某一方面，某个成员可能具备某项特长。作为团队领导，要为团队成员提供指导和正确的导向，要认可和奖励个人或团队所取得的成就。在重要的决策中，还要采纳多数人的建议，避免犯官僚主义错误。

5. 成员平等交流且互相尊重

在高效能团队中，队员之间有开放的交流，会积极主动地聆听别人的意见。成员了解与接受别人，并开诚布公地表达自己的想法，毫不隐瞒地提出自己的观点和看法，同时关注和倾听别人的建议，然后在团队内部公开处理这些不同建议，并做出真诚的反馈。每一个成员都积极参与团队活动，了解彼此之间的工作进展。

团队成员之间互相支持，善于沟通，相互信任，并勇于表达自我。团队成员通过畅通的渠道交换信息。

此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。

每一个成员在交流时，对事不对人，大家为同属于这个团队而感到自豪。

6. 个人贡献得到认可和赞扬

在高效能团队中，成员个人的贡献受到领导和其他伙伴的重视和认可，团队领导和团队伙伴之间能够真诚地赞赏。这种正面的肯定与赞扬，正是帮助团队和团队成员成长和发展的动力。

7. 向心力强，团队精神激昂

成员对自己的工作引以为荣，而且有成就感。个人以身为团队的一

员为荣，个人受到团队领导的肯定和伙伴的鼓励与帮助，士气受到鼓舞并拥有自信自尊；团队成员以自己的工作为荣，在工作中有成就感与满足感，对团队有强烈的向心力和认同感，富有团队精神。

8. 团队内部求同存异又有共同规范

在团队中，每个人可能有不同的背景，具有不同的技能和知识，在有些合资企业或外资企业中，甚至有的文化背景都不同，所以要求同存异，充分利用每一个人的力量。在选择新成员时，要考虑成员之间的互补性，是否对整个团队的进步有帮助等。还要把不同意见拿出来一起讨论，不要浪费创造性意见，不要因为追求想法一致、步调一致而失去创造力，否则团队的价值就没有了。

高效能团队虽然在思想观念上求同存异，但成员做事却要遵守共同的规范，有共同的方法和工作流程，同时又能对外界环境的变化做出快速灵活的反应。通过深入思考和重新组织，使团队发生适意的变化，从而不断产生新意。

此外，团队需要在如何制定工作进度、如何开发工作技能、如何解决矛盾冲突，以及如何作出或修改决策等方面，达成共识。在每一个决策点，要基于明确的目标和决策标准，努力使决策的风险降到最小。要有高效的工作程序，鼓励大家充分发挥创造力，鼓励创新，轻松而有效地工作。

虽然许多企业领导者知道高效能团队有以上特征，也的确想构建一支高效能团队，却苦于不知如何下手，或者说从哪些方面着手去构建高效能团队。建设高效能团队，首先需要解决“5W1H”的问题。

简单讲，“5W1H”就是指：Who（我们是谁）、Where（我们的定位在哪里）、What（我们要成为什么）、When（我们什么时候行动）、Why（我们为什么做）、How（我们怎样行动）。明确了这几个方面的问题，建设高效能团队就会变得有的放矢了。