

良言堂書業



TUANDUI
BAWEI

团队 八维

維

TUANDUI
BAWEI

如何打造一支高绩效的合作团队

团队管理就是把一盘散沙般的

员工凝聚成一个不可分割的有机的整体。

团队管理的结果是让有限的人力资源产生更大的工作绩效。

团队八维

和仁 霍黎 编著

八维

建设 培训 沟通 合作
执行 效能 激励 文化

TUANDUIBAWEI

JIAN SHE PEI XUN GOU TONG HE ZUO
ZHIXING XIAONENG JILI WENHUA

華藝出版社

HUAYIPUBLISH



因人成事

团队致胜

才队人维

TUAN DUI BA WEI

YIN REN CHENG SHI TUAN DUI ZHI SHENG

和仁 霍黎◎编著

华艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队八维/和仁, 霍黎编著. —北京: 华艺出版社,
2005.1

ISBN 7-80142-675-4

I. 团... II. ①和...②霍... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 009081 号

团队八维

编 著: 和 仁 霍 黎

出 版 人: 鲍立衍

责任编辑: 郑治清 梅 雨

出版发行: 华艺出版社

地 址: 北京市海淀区北四环中路 229 号海泰大厦 10 层

邮政编码: 100083

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

开 本: 720 × 1010 1/16

字 数: 650 千字

印 张: 33

版 次: 2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80142-675-4/I·350

定 价: 48.00 元

华艺版图书, 版权所有, 侵权必究。

华艺版图书, 印装错误, 可随时退换。

前言

时下，许多企业公司的领导者都在大声疾呼：我们越来越迫切需要更多、更有效的团队来提高我们的士气。现代企业管理也越来越重视团队建设与团队管理。小企业公司可能就是一个团队，大企业公司则可能是多个团队的组合。

一个团队中有两类人，一种是管理者，一种是被管理者。团队的兴衰，归根结底就看这两者之间的关系如何。团队的所有问题归根到底其实都是“人”的问题，所谓团队管理，说到底就是员工管理。员工是团队最重要的“资产”，员工管理的好坏关系到一个团队的兴衰。管好员工才能使员工最大限度地发挥自身的作用，团队才能产生出更高的效益。

很多时候在我们的头脑中非常清晰地呈现出一个完美的团队模式，可是因为我们不知道该怎么去做，才会出现盲目的尝试或者手足无措。团队管理就是作为团队管理者的领导把一盘散沙般的员工们凝聚成一个不可分割的有机的团队的过程，团队管理的结果是有限的人力资源产生更高的工作效率。

那么，如何打造一个高绩效的合作团队？

首要问题就是团队建设与团队培训。团队管理的核心问题是如何任贤用能，关注未来员工应该具备的素质和能力，根据每个员工的能力、特点和水平，把他们放到最适合他们的岗位上，给他们提供施展才华的平台；通过持续有效的培训，为他们创造必要的发展条件。

一个成功高效的团队应该充分重视和合理使用人才；最有效的分配工作，让下属高效地执行自己的任务，在相互合作中履行好自己的职责；在尊重人性需求的基础上，制定恰当的激励策略，对不同的人采取不同的激励方式和激励频率，激励员工去实现团队的目标。

管人为什么难？因为人心不一，人各有其性，各有其谋。团队沟通在管理者和团队成员之间架起了一座交流的桥梁。团队沟通贵在人和，人和才能上下合作同赢。运用最佳的沟通技巧与员工沟通，走进员工的内心世界，与他们进行心与心的交流，引起他们的共鸣。通过有效的团队沟通渠道了解员工的所作所为所想，及时化解员工心中的抱怨，消除团队中不和谐的音符。

团队管理是以人为核心的管理，强调以人为本。一个真正高效的团队，更需要团队合作精神和团队文化。用高超的管理技巧有效地调动员工的积极

性，充分发挥他们的精神潜力，只有这样，一个团队才能在内外环境的竞争中立于不败之地。

一个团队的效益离不开“管”、“干”和“谋”。作为一个合格的团队领导者，既需要有“才智”和“理性”，又需要有“直觉”和“感情”。领导者应该学会以情感人、以理服人、依“章”治人，因人制宜、因时制宜、因事制宜。

这本《团队八维》主要包括团队建设、团队培训、团队沟通、团队合作、团队执行、团队效率、团队激励、团队文化等“八维”。本书内容和管理实践相结合，实用性强；书中阐述的方法与技巧都来自于实践中的总结，贴近团队管理工作的实际，具有可操作性和可读性两大特点。熟读并掌握它，您将受益无穷。它能够使您面对员工中发生的任何问题泰然自若，处理起来游刃有余，用中肯贴切的话语，用坚实有力的臂膀领导大家不断创造业绩。



目 录

第一维 团队建设

第一章 择 人

精心挑选团队成员



- ⇒ 究竟什么是团队 / 3
- ⇒ 有效的团队可以产生协同效应 / 5
- ⇒ 掌握构成团队的基本要素 / 7
- ⇒ 团队成员择优原则 / 8
- ⇒ 不要被学历遮住你的视野 / 10
- ⇒ 把握团队中的关键成员 / 12
- ⇒ 团队更需要合适的人才 / 13
- ⇒ 灵活把握选人标准 / 14
- ⇒ 真正做到知人善任 / 18
- ⇒ 团队选拔要抓人才素质 / 19
- ⇒ 慧眼识才，正确择才 / 21
- ⇒ 团队择员要因才而异 / 22
- ⇒ 信任是网络人才的法宝 / 25
- ⇒ 从面试考查团队成员 / 27
- ⇒ 大胆启用潜在人才 / 30
- ⇒ 敢于起用比自己强的人 / 32
- ⇒ 不惜代价控强将 / 33
- ⇒ 如何挑选合适的接班人 / 34

- ⇒ 唤醒身边“沉睡者”的人 /35
- ⇒ 果断解雇没商量 /36
- ⇒ 解雇员工要因人而异 /37
- ⇒ 掌握解聘面谈的技巧 /38

第二章 规 范

没有规矩无以成方圆



- ⇒ 让团队中引入制度管理 /41
- ⇒ 制定规章要合理有效 /42
- ⇒ 让团队的制度管理高效 /44
- ⇒ 适时提出团队发展目标 /46
- ⇒ 团队目标一定要清晰明确 /47
- ⇒ 将远景和现实目标结合起来 /49
- ⇒ 高效团队应当具备的前提和特征 /50
- ⇒ 组建一个高效的团队 /52
- ⇒ 健全团队的组织形式 /53
- ⇒ 全盘统筹，长远打算 /54
- ⇒ 制定规章制度有据可循 /56
- ⇒ 团队管理者要有敢闯的气魄 /57
- ⇒ 纪律是团队的生命 /59
- ⇒ 扬长避短，优化组合 /60
- ⇒ 让员工在内部流动起来 /62
- ⇒ 准确把握新进员工的起薪 /63

第二维 团队培训

第三章 培 训

挖掘员工的潜能



- ⇒ 培养员工向团队目标迈进 /67

- ⇒ 行之有效地培养人才 /69
- ⇒ 培养员工以创造更大的价值 /70
- ⇒ 善于挖掘员工的潜力 /71
- ⇒ 优秀员工是团队的宝贵财富 /72
- ⇒ 培训员工的方法多种多样 /74
- ⇒ 确保员工做好培训的准备 /75
- ⇒ 帮助新成员尽快融入团队 /77
- ⇒ 岗前培训有利于形成第一印象 /80
- ⇒ 拓展培训打造优秀 /82
- ⇒ 趁热打铁巩固培训效果 /83
- ⇒ 在工作实践中培训员工 /84
- ⇒ 授权是培养能力的有力途径 /86
- ⇒ 培养员工的创新素质 /88
- ⇒ 培养团队敬业精神 /91
- ⇒ 教会员工自己对自己培训 /92

第四章 指 导

培养员工良好的工作习惯



- ⇒ 小事情培养好习惯 /94
- ⇒ 帮助受困扰员工度过困难期 /95
- ⇒ 纠正员工不良习惯的窍门 /98
- ⇒ 忍耐能给所有人留下余地 /99
- ⇒ 培养自身魅力，提高领导能力 /101
- ⇒ 用自己的方式对员工进行培养 /103
- ⇒ 创造一切学习的机会 /104
- ⇒ 自己做自己的老师 /105
- ⇒ 给团队安装学习的发动机 /107
- ⇒ 使整个团队保持学习的习惯 /109
- ⇒ 帮助员工走向成功 /111
- ⇒ 培训新员工时不忘给予指导 /112
- ⇒ 对员工进行团队协作修炼 /114
- ⇒ 澄清培训员工方面的错误认识 /116

⇒ 培养员工的主人翁意识 /117

第三维 团队沟通

第五章 疏 通

化解员工的抱怨



- ⇒ 彼此了解达到心灵上的默契 /121
- ⇒ 把员工当朋友对待 /122
- ⇒ 及时发现不满的预兆 /124
- ⇒ 一步一步化解员工的不满 /125
- ⇒ 解决问题时不要推辞 /126
- ⇒ 单独面对员工，妥善处理纠纷 /129
- ⇒ 对员工的抱怨做出积极反应 /131
- ⇒ 消除积怨的三种策略 /132
- ⇒ 搞清下属最抱怨的是什么 /134
- ⇒ 胸有成竹地处理有情绪的员工 /135
- ⇒ 学做一个忠实的听众 /136
- ⇒ 沉默能制造思考的空间 /138
- ⇒ 乐于接受下属的抱怨 /139
- ⇒ 幽默是沟通的润滑剂 /140
- ⇒ 处理员工抱怨须讲究方式 /142
- ⇒ 让员工知道事情的真相 /143
- ⇒ 正“本”清“源”化解矛盾与抱怨 /144

第六章 理 解

扫除障碍，提高沟通效率



- ⇒ 只有理解才能打动员工的心灵 /147
- ⇒ 给员工交流信息的自由 /148
- ⇒ 设身处地站在员工立场思考 /149

- ⇒ 沟通是一种无“薪”激励 /150
- ⇒ 沟通也是一门学问 /153
- ⇒ 做好团队的会议准备计划 /155
- ⇒ 为沟通搭建一个“平台” /157
- ⇒ 学会容纳不同的意见 /159
- ⇒ 团队管理依赖于沟通 /161
- ⇒ 沟通从记住名字开始 /162
- ⇒ 将消极对话转化为积极对话 /163
- ⇒ 采用灵活方式有助于解决问题 /165
- ⇒ 准确地传递口头信息 /167
- ⇒ 使员工敢于说话 /168
- ⇒ 善于聆听员工的心声 /170
- ⇒ 充分调动下属的个人兴趣 /171
- ⇒ 提高跨部门沟通的效率 /173
- ⇒ 上下沟通才能战无不胜 /174
- ⇒ 尽情发挥沟通的魅力 /176

第四维 团队合作

第七章 协作

发挥团队的整体优势



- ⇒ 发挥最佳的整体组合效应 /181
- ⇒ 借用团队力量赢得竞争优势 /182
- ⇒ 合作产生 $1+1>2$ 的效果 /184
- ⇒ 彼此协作是团队生存之本 /185
- ⇒ 合作是团队力量的源泉 /186
- ⇒ 亲自参与增进团队交流 /189
- ⇒ 信任是团队的基础 /190
- ⇒ 重视每一位普通员工 /192
- ⇒ 巧妙利用团队的竞争 /193
- ⇒ 善于借用团队的智慧 /194

- ⇒ 和谐共处才能协调一致 /195
- ⇒ 相互信任才能上下协力同心 /196
- ⇒ 心往一处想，力往一处使 /197
- ⇒ 学好驾驭团队“野马”的马术 /199
- ⇒ 拉一把低效能的员工 /201
- ⇒ 帮助员工摆脱失误 /202
- ⇒ 帮助年轻员工发挥其干劲 /203
- ⇒ 尝试改变斤斤计较的员工 /205
- ⇒ 把嫉妒的负面效应降为最低 /207
- ⇒ 培养团队的合作能力 /208

第八章 调和

做冲突现场的“总裁判”



- ⇒ 将竞争与冲突区别开来 /210
- ⇒ 认清团队冲突的意义与影响 /211
- ⇒ 摸清原因好对症下药 /213
- ⇒ 处理好团队内部的冲突 /214
- ⇒ 正确面对冲突 /217
- ⇒ 学会控制冲突的“阀门” /218
- ⇒ 公正对待员工方能发挥其潜力 /221
- ⇒ 处理好员工之间的矛盾 /221
- ⇒ 想方设法控制冲突 /223
- ⇒ 坚决制止“窝里斗” /224
- ⇒ 巧妙化解团队里的矛盾 /225
- ⇒ 给冲突的员工降降火 /226
- ⇒ 及时担任冲突现场的裁判 /228
- ⇒ 妥善地防止与消除冲突 /231
- ⇒ 用温和的策略化解冲突 /233
- ⇒ 激发冲突创造正面效果 /234

第五维 团队执行

第九章 命令

有效命令是执行的关键



- ⇒ 执行拒绝寻找任何借口 /239
- ⇒ 在团队中树立自己的威信 /241
- ⇒ 严于律己赢得员工的尊敬 /243
- ⇒ 防止陷入团队决策的误区 /245
- ⇒ 遵照七个环节科学决策 /246
- ⇒ 懂得如何使用命令七要素 /248
- ⇒ 命令下属应遵循六项原则 /250
- ⇒ 明确的命令有利于执行 /251
- ⇒ 命令下达要因人而异 /253
- ⇒ 下达命令前需要考虑的问题 /255
- ⇒ 简单的命令也具有威力 /256
- ⇒ 用建议的方式下命令 /257
- ⇒ 发火要注意施威的艺术 /259
- ⇒ 观察下属能否胜任工作 /260
- ⇒ 行为是无声的语言 /261

第十章 授权

做自己分内的事



- ⇒ 善于放权才能互得其利 /264
- ⇒ 优秀的领导懂得“偷懒” /265
- ⇒ 学会弱化自己 /267
- ⇒ 了解授权的共同准则 /269
- ⇒ 让员工拥有自己的大脑 /272
- ⇒ 充分发挥下属的能量 /275

- ⇒ 权力交到可授权的人手里 /277
- ⇒ 授权会议应遵循 5 个步骤 /279
- ⇒ 提高授权的有效性 /280
- ⇒ 采取多种模式分配权力 /282
- ⇒ 注意授权过程中的细节 /284
- ⇒ 切忌滥用权力来行事 /286
- ⇒ 学会给员工分派工作 /287
- ⇒ 信任并不等于放任 /290
- ⇒ 授权后还要进行有效控制 /292
- ⇒ 防止授权后的越权行为 /294
- ⇒ 不要割裂授权与控制 /296
- ⇒ 纠正下属的“越权”行为 /298
- ⇒ 避免授权中的错误 /298

第六维 团队效能

第十一章 效 率

让员工自动自发地跑起来



- ⇒ 全面提高团队的效率 /303
- ⇒ 拖延是对惰性的纵容 /304
- ⇒ 要效率，更要效能 /305
- ⇒ 一开始就怀有最终目标 /306
- ⇒ 让所有员工全都行动起来 /308
- ⇒ 营造一种和谐的氛围 /309
- ⇒ 让员工自动自发地工作 /310
- ⇒ 不断提高员工的士气 /311
- ⇒ 不以成败论“效率” /312
- ⇒ 既然说到就一定做到 /313
- ⇒ 行就是行，不行就是不行 /314
- ⇒ 不要让员工一无所获 /316
- ⇒ 讲究科学有效的批评艺术 /317

- ⇒ 创造员工乐于工作的环境 /319
- ⇒ 当心命令给员工造成麻烦 /321
- ⇒ 将处理权重新交回给员工 /322
- ⇒ 使员工保持最高的工作效率 /324
- ⇒ 努力培养良好习惯 /325
- ⇒ 开会就要解决问题 /327
- ⇒ 使会议真正有效地进行 /328
- ⇒ 团队会议上杜绝感情用事 /330

第十二章 考 核

优胜劣汰是团队的生存法则



- ⇒ 掌握确定考核项目的方法 /332
- ⇒ 奖励高效率的工作习惯 /334
- ⇒ 优胜劣汰是团队生存的法则 /335
- ⇒ 吸收不同的人参与考核 /338
- ⇒ 绩效考核须注意三大关键 /340
- ⇒ 沟通是提高效率的核心 /341
- ⇒ 绩效精神是效率考核的目的 /343
- ⇒ 全面提升绩效考核的品质 /345
- ⇒ 制定一个好的绩效标准 /347
- ⇒ 考核员工工作态度不可少 /348
- ⇒ 评价员工不能感情用事 /349
- ⇒ 从实绩中提拔干将 /350
- ⇒ 制定考核标准大有学问 /351
- ⇒ 监督员工之前先自问 /354
- ⇒ 如何与员工进行考核面谈 /356
- ⇒ 哪怕是点滴功劳也要立刻奖赏 /358
- ⇒ 通过纪律达到工作标准 /360
- ⇒ 反馈可以确保员工正确工作 /362
- ⇒ 采取措施降低缺勤率 /365

第七维 团队激励

第十三章 激励

保持团队的活力



- ⇒ 让团队的每一个成员忙碌起来 /369
- ⇒ 激励使团队有无穷的活力 /371
- ⇒ 在良性竞争中实现激励 /372
- ⇒ 做一名称职的“家长” /374
- ⇒ 建立一个高效的激励系统 /376
- ⇒ 激励员工积极性的8大法则 /378
- ⇒ 激励是一种推动力 /381
- ⇒ 善于调动员工的积极性 /383
- ⇒ 给一点权力是最丰厚的激励 /384
- ⇒ 灵活运用激励方法 /386
- ⇒ 根据情境变换激励方式 /389
- ⇒ 让员工不停地受到激励的驱动 /390
- ⇒ 谨慎地运用激励手段 /392
- ⇒ 用重要工作去激励员工 /394
- ⇒ 利用升迁激励员工 /396
- ⇒ 剖析激励无效的原因 /398
- ⇒ 放下架子，忘记你是领导 /399

第十四章 奖励

及时回报员工的付出



- ⇒ 重金之下必出能人 /401
- ⇒ 把员工的利益归还员工 /402
- ⇒ 奖惩结合，不可分割 /404
- ⇒ 正确使用赏罚有原则 /405

- ⇒ 奖励要体现正本清源 /406
- ⇒ 奖励不能搞平均主义 /408
- ⇒ 根据差异实行个性化奖励 /410
- ⇒ 精心设计团队的激励机制 /411
- ⇒ 让员工拥有一份“优质”的工资 /412
- ⇒ 让员工从薪酬上得到最大满足 /414
- ⇒ 让薪酬支付更有人情味 /416
- ⇒ 重奖有功之臣 /417
- ⇒ 增加奖金计划的效力 /419

第十五章 口 头

从正反两面激励员工



- ⇒ 正反两面同时激励团队成员 /421
- ⇒ 把赞扬送给下属 /423
- ⇒ 表扬员工要言之有物 /424
- ⇒ 最有实效的赞扬来自于技巧 /425
- ⇒ 良言一句三冬暖 /428
- ⇒ 充分肯定优秀的工作 /429
- ⇒ 恰到好处地“扣高帽” /430
- ⇒ 及时抚慰需要鼓励的员工 /431
- ⇒ 学会给员工以成就感 /433
- ⇒ 成就感也是对工作的有效激励 /434
- ⇒ 委婉批评好比和风细雨 /435
- ⇒ 批评也要讲究形式 /437
- ⇒ 恰当地泼泼冷水 /439
- ⇒ 批评既要讲究方法又要注意禁忌 /440
- ⇒ 批评之后要及时安抚 /443

第八维 团队文化

第十六章 关 爱

每一位员工都很重要



- ⇒ 建立温暖的大家庭 /447
- ⇒ 把员工的利益摆在第一位 /449
- ⇒ 把你的心拿出来给他们看看 /450
- ⇒ 用自己的好心情感染员工 /451
- ⇒ 把员工看成团队的主人 /452
- ⇒ 让团队成员知道你关心他 /453
- ⇒ 一定要为员工谋福利 /454
- ⇒ 把尊重做到一点一滴中去 /455
- ⇒ 时时惦记着员工 /456
- ⇒ 尊重每一位团队成员 /458
- ⇒ 适时为下属端上一杯茶 /461
- ⇒ 解决员工的后顾之忧 /463
- ⇒ 告诉员工他很重要 /464
- ⇒ 常到员工家里看看 /466
- ⇒ 把情感融入团队管理 /467
- ⇒ 记住每一个成员的名字 /469
- ⇒ 正确处理员工的隐私 /470
- ⇒ 虚心向员工学习 /472

第十七章 凝 聚

把团队成员拧成一股绳



- ⇒ 塑造成功的团队文化 /476
- ⇒ 共同价值观将思想统一起来 /478
- ⇒ 团队精神的基础是“挥洒个性” /479