

business
edge

先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

团队领导

Leading
Your Team

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

团队领导



中小企业管理

DIY 丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队领导/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海: 上海科学技术出版社, 2005. 8
(中小企业管理 DIY 丛书. 个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-8006-8

I. 团... II. 国... 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(2005)第 024131 号

世 纪 出 版 集 团
上海科学技术出版社 出版、发行
(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)
新华书店上海发行所经销
商务印书馆 上海印刷股份有限公司印刷
开本 889×1194 1/24 印张 5
字数 99 000
2005 年 8 月第 1 版
2005 年 8 月第 1 次印刷
印数 1—4 250
定价: 10.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向工厂联系调换

中国项目开发中心

中国项目开发中心是世界银行集团国际金融公司与澳大利亚、瑞士、英国政府共同出资建立，由国际金融公司直接管理的国际援助机构，其宗旨在于支持中国中小企业的发展。中心将提供以下三方面的服务：

- * 对中小企业提供直接援助，帮助它们增强竞争能力，提高产品质量，加强环境意识和环保能力，并满足它们对新技术、战略伙伴 / 投资人、公司治理机制以及股权融资或债务融资的需求。
- * 向与中小企业直接相关的当地专业服务机构提供技术援助，培育和提高它们为私营中小企业服务的能力。
- * 通过与四川省各政府职能部门和其他相关决策部门的紧密合作，改善私营中小企业的商业生存环境。

联系方式：

电话：028-86766622

传真：028-86767362

地址：中国四川省成都市提督街 88 号四川建行大厦 2716 室

邮编：610016

中小企业管理DIY丛书

针对中小企业业主和经理人，组织国际一流专家根据专门的要求和程序来编写，高质量，本地化。

整套丛书 深入浅出，直观易懂；自学自测，加深理解；案例分析，注重实战；模块设计，各取所需。

已经出版

市场营销管理系列
人力资源管理系列
个人生产力技巧系列

即将出版

财务与会计管理系列
生产与运营管理系列

责任编辑 / 李维靖



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主，
- 中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书。
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉。
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果。
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 经过目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习切身体会，使学习变得轻松。



● 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。

● 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。

● 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。

● 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。

● 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。

● 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制订一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。

2 ● 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——家里、办公室或教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

《时间管理》

《提高效能》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》



《计划与控制》

《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。系列的每一本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。



目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	3
学习方法	4
树立自己的学习目标	6
活动要求	7
 一 你是领导者吗	8
简介	8
领导者是什么样子	9
领导者还需要什么	21
如何成为一个能干的领导者	25
小结	32
反思	33
 二 团队领导者——职责和角色	34
简介	34
职责 1:任务	35
职责 2:个体	36
职责 3:团队	42
担当团队领导者的角色	45



小结 51

反思 53

三 创建和发展团队 54

简介 54

形成 55

动荡 66

规范 70

完成 74

提供反馈 76

同其他团队协作 81

小结 86

反思 88

2 学习成绩检测 89

快速测试 89

案例分析 93

回顾与反思 94

回顾与反思 94

行动计划 99

附录 参考答案 101



本书概述

太上，不知有之；

其次，亲而誉之；

其次，畏之；

其次，侮之。

信不足焉，有不信焉。

悠兮其贵言。

功成事遂，百姓皆谓：“我自然”。

（老子，《道德经》）

谁需要这本书

如果你想对一个团队领导者所必备的个性和技巧以及一个团队领导者的角色和职责有更多的了解，这本书将会使你受益匪浅。利用这些知识，你将能够找到一种更有效地领导你的团队的方法。

团队领导者是特殊人群，在工作型组织中，他们的主要任务是使公司运转，他们并不是直接去做这件事，而是通过他们领导的团队来实现的。这是一件并不轻松的工作：它需要耐心、决心和激励能力。

几个世纪以来，很多作家和教师都试图解释领导才能。它是与生俱来的吗（一种天赋）？或者说，每个人都能成为一个领导者吗？一个领导者必须做些什么、使用何种技巧、采取何种行动，才能将一群单个的人变成秩序井然、功能完备的团队？

本书将试图回答这些问题。我们会考察各种方法,而作为一个团队领导者,你可以通过运用这些方法提高你的领导技能,从而使你的团队更有效率。

在第一部分中,我们把注意力集中于领导能力本身的属性,试图确定哪些属性是可以获得或学到的。其中很有趣的一个方面是:对管理者所必需的技巧和一个领导者应该具有的技巧进行了比较。大部分管理者希望能成为领导者,但一个领导者必定要是个管理者吗?

第二部分关注的是领导能力的两个方面:职责和角色。我们将提出一种观点,即一个领导者有三种职责,分别是对于工作、对于团队和对于团队成员个体的职责。这样的三重负担和领导者的许多其他责任将导致角色冲突或角色模糊,在这一部分的最后,我们将考虑这个主题。

2 在第三部分中,我们关注的是团队整体。每一个团队都将经历几个成长的阶段,领导者必须要能够判断团队发展的程度,并采取正确的行动,从而实现预定目标。

本书目标

读完本书,你将能够更好地:

- 评估你自己的领导才能和潜能;
- 制订方案来提高你的领导技巧;
- 明确领导的职责和一个团队领导者扮演的角色;
- 阐明你的团队的发展道路,使它变得更有效率。

你会读到什么

本书分为几个部分,分别讨论不同的专题。在每一部分中,你会看到:

- **背景信息** 包括主要概念的定义、解释与举例;
- **活动** 帮助你预先思考相关概念和主题;
- **自我评估** 在每一部分结束时检测你的理解程度;
- **小结** 复习要点;
- **反思** 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作上?

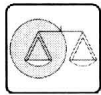
本书最后还有:

- **快速测试** 测试你对本书中出现的所有概念是否理解;
- **案例分析** 使你能够应用所学知识和技能分析真实的情境;
- **回顾与反思** 让你有机会测定读完本书后的收获;
- **行动计划** 帮助你将所学知识运用于实际工作;
- **参考答案** 部分活动、自我评估以及快速测试、案例分析的答案;
- **参考文献** 推荐阅读的相关书籍。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下:



活动、测试和评估,用来衡量你的进步



自我评估,用来检查你对每一部分的理解



小结,概括这一部分中出现的重要概念



一个反思的时机,想一想你学到了什么,怎样将它用在工作上



要点,提请注意

学习方法

在何处读

任何地方!

本书是专门为自学而设计的,因此你几乎可以在任何地方读它。为获得最佳的学习效果,你应该选择一个能够集中精力、不受干扰的地方阅读。

在何时读

4

任何时间!

如果你是一个人学,那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每一部分的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动,因为它们不但帮助你复习学过的概念,还为学习下一部分打基础。最后,如果你按照自己的步调学习,在某个活动上稍许多花了一些时间,那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习,课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。

如何读

爱怎么读就怎么读!

读完本书需要 10 小时,但并不是说你必须连着读 10 个小时。最好有固



定学习的时间,比如说,每次1小时,这样读的效果要比一口气读完整本书好得多。

每学完一个部分,花些时间**反思**一番,看看你对哪个题目最感兴趣,怎样将你学的东西用到当前的工作上。这将有助于你学完本书之后制订一份行动计划。

尽可能找一名伙伴一起读这本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是职业相近的同行。要是找不到,就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的课题和想法。这有助于你加深理解,记住更多知识。

读完本书之后,你有机会以两种方式应用学到的东西:

- 解决案例中的问题;
- 制订一份行动计划。

案例分析描述的是中国商界的实际情景。它引导你思考所有学到的知识,并运用自己的经验加以综合,制订出一个解决复杂问题的实用方案。

制订行动计划是将理论转化为实践并在工作中取得实际效果的机会。你可以邀请你的同事或团队与你一起来设计行动计划。将你的行动计划分成一个个可度量的小步骤,花些时间完善每个步骤。记住,行动计划是一个灵活的指导工具,不是固定不变的框架。把行动计划贴在你的工作场所,每过几个月重温一遍,必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人!

在你读完本书的过程中,你可以从不同的人那儿寻求帮助:

- 首先是你自己 遇到不理解的地方,回过去重读一遍,不要放弃。如

果还是不理解,不妨小憩片刻,然后再读一遍,加以消化。

● **与家人、朋友、同事交谈** 即使他们没有任何专业知识,讨论一下有时也可以帮助你澄清某些观点。

● **培训师** 你可以请教培训师或顾问。

怎样评价自己的进步

如果你是一个人学习本书,书中的活动、自我测试、快速测试、案例分析、工作任务和实战计划会让你很好地评估自己每天的进步。

请注意,书中的问题有多个正确答案,书末的答案仅供参考。要是你的答案与书后的答案不完全一样,那也没有关系。

6 树立自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的学习目标。它会在学习中随时提醒你:我为什么要学,我希望获得什么结果。

我本人想获得的成果是:

(例如:我想更多地懂得团队领导者需要具备的个人品质和技能)

我想为我们团体获得的成果是:

(例如:我想学习如何更有效地领导团队)



活动要求

下面的活动需要作一些准备,所以你最好先看一看。

活动 11 要求证明你是如何有效地对你的团队进行绩效评估的。

活动 20 考察你在对工作进行计划和组织时,如何将整个团队考虑进去。

活动 26 针对你制订的一个与你的团队工作有关的计划,要求你解释你的意图和方法。

活动 29 涉及你给予你的团队成员的反馈。

祝你好运!

不管你是自学,上班学,在班级里学,在培训中心学,还是远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活、学得愉快。

