

强者 打造团队

DAZAO QIANGZHE TUANDUI

李健 / 著

一个领导者的潜力，是由他领导的团队凝聚力所决定的，所以打造强者团队是他的使命之一！

团队的力量是巨大的，没有完美的个人，
只有完美的团队！



中国言实出版社

强者团队



DAZAO QIANGZHE TUANDUI

李健 / 著

一个领导者的潜力，是由他领导的团队凝聚力所决定的，所以打造强者团队是他的使命之一！

团队的力量是巨大的，没有完美的个人，只有完美的团队！

 中国言实出版社

图书在版 编目(CIP)数据

打造强者团队 / 李健著. — 北京 : 中国言实出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5171-1303-4

I. ①打… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第083606号

责任编辑: 李连成

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市西城区百万庄路甲16号五层

邮 编: 100037

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: yanshicbs@126.com

经 销 新华书店

印 刷 北京市梨园彩印厂

版 次 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 印张18

字 数 200千字

定 价 39.80元 ISBN 978-7-5171-1303-4

前言



学会适应团队

大学毕业之后，我被分配到了中共中央编译局工作，后来由于工作的需要，我一直徘徊在企业的边缘，在徘徊在企业边缘的三年工作时间里，我经历了加盟团队、组建团队的训练。通过这些训练，我才明白了一句话说得非常伟大、又很有道理的话：只有完美的团队，没有完美的个人！

我想大多数企业都在验证着这句话的正确性，它们也深深地知道：客户是问题的产生者，企业是问题的研究解决者。就像考试，客户是出题的老师，企业在做答，做得又快又好的学生，才可以吸引老师的眼球。而这一切都要依靠团队，个人智慧的最大化也不可能永久对抗群策群力。所以，我们需要团队。下面，我们来看一个关于团队的故事。这个故事讲的是，每年秋天大雁都会从寒冷的北半球飞往温暖的南半球，可是由北往南的路程有两万多公里，一路上大雁们会遭遇到各种各样难以克服的困难。其他的候鸟很少能像大雁一样胜利飞到目的地。为什么大雁能够如此成功地飞越千山万水呢？

事实上，单独的一只大雁是很难飞到南半球的。与其他候鸟相比，大雁的生理条件自叹弗如。可它们是怎样到达目的地的呢？原来



大雁是通过集体行动来实现的。大雁在天空飞翔时，处在领头位置的大雁会承担很大的气流阻力，在后面位置的大雁按照“人”字形排列，可以大大减少气流的阻力，节省体力。过一段时间后，领头的大雁会排到后面，由另一只大雁接替它带头领飞。这样，大雁们通过交替领飞来节省体力，共同飞向目的地。在晚间休息的时候，大雁们则轮流放哨，共同得到一个安全的休息环境。

这个故事给了我们什么启示呢？这个故事给我们的启示是：大雁是通过团队精神来克服自然界的一切困难的。一滴水要想不干涸的唯一办法就是放入大海中。弱小的个体团结起来就是一股强大的力量。多少年来，我们的企业能够在激烈的市场竞争中生存下来，并兴旺发达，与我们的团结协作精神，或者说团队凝聚力是分不开的。

我们知道，现代年轻人在职场中普遍表现出的自负和自傲，使他们在进入工作环境方面显得缓慢和困难。他们缺乏团队合作精神，项目都是自己做，不愿和同事一起想办法，每个人都会做出不同的结果，最后对公司一点儿用也没有。

事实上，一个人的成功不是真正的成功，团队的成功才是最大的成功。对每一个上班族来说，谦虚、自信、诚信、善于沟通、团队精神等一些传统美德是非常重要的，团队精神在一个公司，在一个人的事业发展中都是不容忽视的。

由此不难看出，一个团队、一个集体，对一个人的影响十分巨大。善于合作、有优秀团队意识的员工，整个团队也能带给他无穷的收益。一个个体想在工作中快速成长，就必须依靠团队，依靠集体的力量来提升自己。



作为一个管理方面的专家，我用了相当多的时间往来于一家又一家企业，帮助一些公司的领导者认识到团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人。尽管他们有这么多的不同，但共同的目标足以将他们凝聚成一个团队。同时，也让他们认识到在面对变化所引起的挑战时，一个企业如果只有你一个人策划新产品或者设计改进流程并付诸实施，这将是难度多么大的工作！不管你多么能干，也需要结合其他人的知识、经验、力量和见解，才能完成工作。

只有充满智慧的团队才能创造非凡的工作业绩，尤其是在面对变化时，更需要每一个团队成员做出巨大的努力。

可事实上，在一个团队中，并不是每一个成员都追求上进的，要让每一个成员都按照同一标准发展，这是不可能的。毕竟在这个知识经济时代，企业管理会遇到很大的挑战与难题，一方面是在竞争的压力下企业之间的兼并、合并或扩大规模；另一方面这种发展又使老模式的企业管理很不适应，于是很多专家和企业想了很多办法，但都解决不了问题。最后，经过一些权威专家和众多企业家的实践，一种新的管理方法——“团队文化”的出现解决了这个难题。正如一位西方企业的领导者所说，团队文化是一种“你难以用手捕捉到它，然而它却无所不在”的东西。

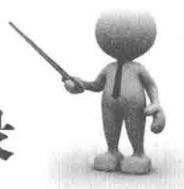
在知识经济时代里，人们逐渐发现，对于这种“看不见，摸不着”的东西，只要加以认识与运用，就可以形成一种无形的约束与支柱，在企业管理趋向团队化时，它是企业内部团结的纽带。沟通渠道，也是团队之间或团队内部成员之间相互默契的“共同语言”，它对生产和经营起着很大的协调与稳定作用，可以增强企业的竞争力，



为企业进一步发展创造良好的条件。

企业要向一种正规的团队转变，就需要实施一次实实在在的团队文化变革。然而企业如何才能达到这一可望而不可及的目标呢？我想，“打造高效团队文化的六项模式”能够满足众多企业管理者的需求，也能够帮助他们走完他们企业的变革征程。

目 录



第一章 打造钢铁团队

在西点，有一条军规要无条件执行。军人首先要学会服从，团队的巨大力量来自于个体的服从精神。在企业中，我们更需要这种服从精神，领导的意识通过下属的服从会迅速变成一股强大的执行力。

——西点毕业生、劳恩钢铁公司总裁 卡尔·劳恩

什么是团队	3
让团队发挥作用	9
团队转变	14
确定团队的组织模式	21
团队的目标	29
由团队目标引发的思考	32
团队中的个人素质	36
实现每一个团队成员的价值	39



第二章 组织团队

团队有很多种：比如高层管理团队、公关团队、自我管理团队、同期工程建设团队、产品与服务的开发或推广团队以及质量改进团队等等。但无论是哪一个团队，都离不开共同价值观及围绕在它周围的要素。

建立团队	45
建立管理团队	49
团队的生命力	55
组建多功能团队	59
团队创造企业价值	66
凝聚团队的解决方案	72
建立团队的基本价值观	74
组建团队在于信任	79
坦诚的力量	81

第三章 团队精神

要想成为一个卓越的团队组织，就必须在团队精神建设方面有好的建树，必须把团队精神的教育与良好人际关系的建立紧密结合起来。拥有团队精神的团队，会使每一个团队成员都心情舒畅、干劲十足、协作性强，并能够创造出骄人的业绩。



什么是团队精神	89
构建团队精神	94
任何时候都需要团队精神	100
学会巧妙地沟通	106
团队精神至高无上	110

第四章 有效指导

我们大家都面对着许多希望，然而这些希望却都天衣无缝地被乔装成万难攻克的关键。

——恰克·斯威道尔

团队实施的窘境	119
等级形式	120
企业形式	124
团队形式	127
团队结构实施过程中的谬误	129
实施团队的典型策略	131

第五章 打造卓越团队

企业文化的变化不一定带来改进，而改进却必定给企业带来变化。

——摘自《简单：构建企业文化就这么简单》

团队管理	135
接受团队的理由	137
抵制团队的理由	140
团队建设的自信心	148

第六章 团队变革

一个团队，只有在竞争中打造一个好的团队模式，才能适应团队的各种变化。一个企业想成功实施团队结构并支持团队结构，第一步是要对大部分需要加以变革的企业文化在其变革规模和变革的重要性方面做出正确的理解。过于低估企业文化的能量，或反过来被企业文化的高度复杂性搞得不知所措，都会影响到你为企业变革的成功而实施的努力。



如何实施文化变革	155
团队变革的要求	158
不同的观点与行为	161
时间、耐心与努力	166
团队文化的转变	168

第七章 团队合作

再强大的士兵都无法战胜敌人的围剿，但我们联合起来，就可以战胜一切困难，就像成群结队的行军蚁一样，消灭掉一切阻挡在自己眼前的东西。

——西点军校第82届学员 罗伯特·伍德

人多不一定力量大	175
永远不要单兵作战	179
在团队中学会合作	182
合作创造价值	186
信任你的“战友”	191
不吃独食，积极与同事分享	194
相互协作，共同进步	198



第八章 团队创造价值

目标一致的团队可以让所有团队成员的劲使到一处，在这样的团队里，大家都能不计个人得失，为了团队努力到底，并且能在有限的时间里以最快的速度高质量地完成任务，最后赢得团队的胜利。

强调团队意识	203
感受团队力量	211
将心比心，为同事着想	216
高效团队需要目标一致	220

第九章 修炼团队模式

所有的成功不是自然形成的产物，而是运用一种模式所产生的结果。一个好的团队模式对团队变革会产生事半功倍的效果。如果没有这种效果，就会出现老板说得多，辅导者听得多；老板解决问题，辅导者则防范问题的发生；老板发出指示，辅导者则提出挑战；老板将自己置于员工之上，辅导者则和员工一起工作；老板推卸责任，辅导者则承担责任的局面。



模式之一：加强团队培养	225
模式之二：变革机构	231
模式之三：如何评估团队价值	237
模式之四：进行一场高效会议	245
模式之五：团队的基础结构	249
模式之六：进行团队评价	251

第十章 打造一个高效团队

在一个企业组织中，你能做我所不能，我能做你所不能。我们
们一起在一个团队共同奋斗，我们就可以成就大业，就可以创造
奇迹。

——摘自《洗脑》

团队构建模式	257
团队与组织的联系	261
加强团队学习	265
超越组织	269

第一章

打造钢铁团队

在西点，有一条军规要无条件执行。军人首先要学会服从，团队的巨大力量来自于个体的服从精神。在企业中，我们更需要这种服从精神，领导的意识通过下属的服从会迅速变成一股强大的执行力。

——西点毕业生、劳恩钢铁公司总裁 卡尔·劳恩



什么是团队

什么是团队呢？所谓团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人，尽管他们在现实中有许多的不同，但共同的目标足以将他们凝聚成一个团队。同样地，乔·凯兹恩巴赫与道格拉斯对团队的定义是：

共同的奋斗目标；

团队成员的个人成功要依靠团队其他成员；

一致认可的行动策略；

团队成员的知识与技能互为补充；

人数较少，通常少于20人。

什么是团队？看起来这不像一个难以回答的问题。在今天，团队似乎随处可见，而人们也早已泛滥地使用这个词汇了。如果我们深究，什么样的团队才能够使工作做得最出色，什么样的团队管理才能够真正提高团队的效率时，那就不是一件容易的事情了，这就必须要寻本溯源，回到对“团队”的再理解上来。

事实上，在企业管理中，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。一个团队认可并推行的一系列的价值观、行为方式以及处理事情的原则就是团队精神的集中表现。团队是由不同的个体组成的，这些新的成员要完全融入团队中去，首先就必须要学会