

成功企业人力资源管理精要系列丛书

海天出版社

Human Resources Management

团队管理

丛书主编

陈全明

主编

袁和平

编者

刘通

吴霞

田鹏

I719
287b

图书在版编目 (CIP) 数据

团队管理 / 陈全明主编. — 深圳 : 海天出版社,
2002.9

(成功企业人力资源管理精要)

ISBN 7-80654-765-7

I. 团... II. 陈... 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 (2002) 第 040715 号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)
<http://www.htph.com>

责任编辑 : 廖 译 封面设计 : 李 萌
责任技编 : 陈 炯

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000
深圳市建融包装印刷有限公司印刷 海天出版社经销
2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷
开本 : 787mm × 1092mm 1/16 印张 : 13.5
字数 : 170 千 印数 : 1—8000 册
定价 : 13.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总序

21 世纪的经济竞争，主要是科学技术的竞争，智力的竞争，归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代文明的风骚，任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势，都必须抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。毋庸置疑，人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心，是现代企业要素管理的第一管理。

当今，经济发展已跨越农业经济时代，飞跃到工业经济时代最辉煌的颠峰，并吹响了向知识经济时代进军的号角。如果说农业经济、工业经济时代的主导要素是土地和资金，那么，知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济是人才经济，实质上是人力资本主导型经济。知识经济的首要特征是高新技术的迅速发展，知识的载体——人力资源已成为经济运动中的第一要素。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，人力资本都超过物质资本而成为价值增值的主要源泉。现代企业的管理重心和模式，已经发生了深刻质变：从对物质资本的管理为主转向对人力资本的管理为主，从以“物”为中心的管理转向以“人”为中心的管理。这已成为现代企业构造新的激励机制，最大限度地发挥劳动者积极性，形成具有持续发展能力的主体管理模式。

20 世纪后半叶以来的世界经济一体化，加强了生产要

素在全球范围内的自由流动和合理配置。全球经济出现了以下特点：经济运行整体化、立体化、知识化、技术化，经济竞争公平化、规则统一化、竞争焦点人才化，人才配置国际化、市场化，人力资源资本化，等等。在此国际经济运行的大背景下，我国今年正式成为WTO的成员国。这标志着我国全面融入世界经济发展和竞争的潮流。WTO背后的根本经济逻辑是，要素在全球范围内按照比较优势原则进行配置。进入WTO，意味着游戏规则的统一，待遇统一。因此，我们与世界各国同处一条起跑线，谁的经济上得快，谁的竞争力最强，就看谁的运动员有能力、有速度、有水平。这里的运动员就是我们千千万万个企业，而千千万万个企业中的人力资源管理则是最根本的方面。

与此同时，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。当今，跨国公司在全球的迅速发展，成为世界经济一体化的强大动力。跨国企业的进入，提高了所进入国家的企业技术水平，带来了管理理论和方法的革命，同时也带来了人力资源管理多种文化的融合和管理理念的冲突。

人类的生产活动是劳动者与生产资料相结合的过程。人力资源作为生产要素中最积极、最活跃、最富有创造性的因素，是生产过程的主体。邓小平指出，科学技术是第一生产力，并强调，只有靠知识、靠人才、靠教育，才能建成社会主义。2001年10月在上海举行的APEC会议上，江泽民同志就提出要加强人力资源能力建设，并指出，人力资源是第一资源。美国前总统克林顿曾大声疾呼，要提高美国产品的竞争能力，提高美国企业的竞争能力，提高

美国的竞争能力。这三个竞争能力，归根到底是靠美国在培养、开发、引进人才，特别是在全球人才竞争中的优势地位作保证。美国历史上第一个钢铁大王卡耐基曾表示，我的厂房、机器设备均可搬走，但只要把人员给我留下，几年后我同样是钢铁大王。美国经济学家西澳多·舒尔茨(Theodore Schultz)等西方学者通过实证分析证明，国际竞争的关键是人力的竞争，即劳动者技能、智能、科学知识、管理水平的竞争。许多有识之士断言：这场围绕着人力资源开发和管理引发的“无硝烟战争”，将最终决定各国未来，而胜利将属于人力资源开发和管理成功者。

综观人类社会发展的历史，许多国家发展的成功经验告诉我们，人力资源的有效开发利用是实现经济发展和社会进步的重要源泉。二次世界大战以后，伴随着新技术革命的飞速发展，生产方式向提高产品中智力和信息含量的方向转变，人力资本的存量不断增大，劳动者在生产过程中发挥着越来越重要的作用，这已成为人们的共识。日本作为一个自然资源贫乏的国家，二战后能在短期内恢复和发展，就是因为有受过良好教育的高质量人力资源。作为科学实验之国和技术率先国的美国，在战后 500 项主要技术发明中就占了 63%。究其根本原因，就是因为美国重金吸引了世界各国大量的高科技人才，拥有雄厚的经济实力和科技人才优势。

由于美国有人才资源和技术的雄厚基础，使得它取得一次又一次的重大技术突破，并在 27 个关键技术领域处于世界领先地位，特别是在高科技领域中，它始终保持优势

地位，占有了技术和市场的主动权，形成了巨大的垄断利润和技术创新的良性循环。

当前，我国全面建立社会主义市场经济体制，这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。在市场经济条件下，劳动力是商品，市场机制是人力资源配置的基础机制，传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序冲突加剧，而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路，呈现出广阔发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理，强调“人的价值”高于一切，即所谓的“人本管理”。今天成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。现代人力资源开发与管理，极大地赋予经济运行的基本动力，增强现代经济的活力，形成企业的凝聚力、向心力和创新力，继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

面对上述世界经济发展和我国进入 WTO 以及改革开放的基本格局，中国企业面临着极大的挑战和机遇，其中首要的问题就是如何提高我国企业人力资源管理水平，以适应世界范围竞争的要求。这里，普及和强化人力资源管理知识和理念，转换人力资源管理方式和方法，培养一流的人力资源管理队伍就成为我国企业实施人才管理战略的重点内容。为此，我们组织撰写了《成功企业人力资源管理精要》系列丛书。

本丛书由《成功招聘》、《培训管理》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《团队管理》、《战略管理》、《福利管理》、《员工素质测评》、《职业生涯分析》、《人事总监手册》等著作组

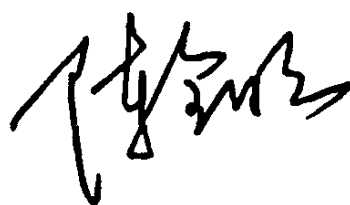
成。它以现代企业人力资源管理流程为主线，力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。

本丛书力求突出以下特点：①理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体，既介绍人力资源管理的理论方法，又全面描述人力资源管理实务，将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。②知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法，并注重形式的活泼性和内容的可读性。③针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例，特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接，为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧，具有实用性。④学术性和创新性相结合，本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果，反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时，尽可能与中国本土文化衔接起来，并创造性地加以整合，观点新颖，富有创新性。从以上特点来看，本丛书可以供现代企业管理者、人事部经理及管理人员、劳动人事部门干部以及广大经济管理专业的师生学习之用。

当前，改革与发展汇成中国进入 21 世纪的主旋律，中国市场经济体制是高奏这一旋律的体制性基础，中国进入 WTO 是唱响这一曲目的舞台，其核心内容就是解放生产力、发展生产力。而解放生产力、发展生产力主要在于激发人的活力，充分调动人的生产积极性和创造性。由此可见，人力资源开发与管理这门学科的崛起，是世界经济发展的必

然产物。该学科在我国的研究和发展方兴未艾，它以极大的理论力量 and 实际应用价值适应了现代经济发展中的人力开发、现代企业人力资源管理的客观需要。

虽然，它的进一步发展、演进、深化有赖于我国理论和实际工作者的共同努力，但其发展前景远大、前途光明已为世人瞩目，本丛书的出版愿为此作一引玉之砖。



2002年1月18日

前言

对于美国的宝洁公司、摩托罗拉通讯公司和波音公司，当今的中国人可以说是无人不晓，但对它们的成功秘诀之一的团队管理，了解的人恐怕并不多。本书运用大量生动的实例和通俗易懂的语言，向您讲述了团队时代的兴起和通向团队之路，并将教会您如何组建员工团队和高层团队，如何确定团队目标，如何界定团队角色，如何构建团队精神，如何评价团队绩效，如何激励团队发展，如何开展团队学习。

现在，全世界卓有远见的企业家和管理者都已认识到，团队管理是现代企业人力资源管理中不可缺少的重要工作，团队精神是企业发展的强大内在动力，它会极大地提高工作效率，给企业带来巨大的效益。团队工作方式已迅速被世界各大公司所采用，团队管理已成为成功管理者的必备技能。本书将在这方面坚定您的信念，增强您的自信心，确保您能够建立和有效管理团队，创建新的业绩。

《团队管理》全书共分八章。第一章简要介绍了团队工作方式产生和发展的历史，团队的含义、基本要素和特点，使您对团队有一个初步的了解；第二章主要介绍了团队建设的过程，分析了在团队建设的每一个阶段可能会遇到的问题及解决的办法，使您在决定采用团队工作方式后而不至于半途而废；第三、四、五章系统介绍了团队管理的精要，包括团队成员的角色界定与沟通方式、团队组织结构

的设计、团队领导人的产生方式及其工作原则、团队精神的源泉与创建、对团队绩效的考评方法、团队激励制度的设计等，带您走进团队管理的殿堂；第六、七章主要阐述了组建高层团队和开展团队学习的重要性，分析了实践中可能遇到的困难与障碍、教会您如何做出成绩，迈上团队管理的新台阶；第八章以中国长虹集团、日本松下电器公司和美国微软公司为例，总结了中外大型企业在团队管理方面的成功经验，并讨论了团队实践中存在的问题，使您百尺竿头更进一步，成为一名更加成熟的企业家或管理者。

本书注重理论与实践的结合，注重内容的可读性和方法的可操作性，特别适合企业中的管理人员和人力资源管理部门中的专业人士使用，也可供人力资源管理专业的在校学生和一切对团队管理感兴趣的读者学习使用。

《团队管理》作为《成功企业人力资源管理精要》系列丛书之一，是中南财经政法大学人力资源研究中心集体智慧的结晶。丛书主编陈全明教授构建了丛书的整体框架、设计了丛书的写作风格、提出了写作的总体要求，并对丛书编写全过程进行了跟踪管理。本书主编袁和平副教授提出了本书的写作大纲，对写作进行了具体指导，审阅和校订了全部书稿，并对部分内容作了较大改动。参加本书编写的有刘通、吴霞、田鹏，其具体分工如下：刘通，第6、7章；吴霞，第3、4、8章；田鹏，第1、2、5章。所有编写者集思广益、通力合作、精心写作、反复修改，付出了艰辛的劳动。本丛书的策划和责任编辑廖译为本书的顺利出版频繁联系于深圳与武汉两地，其认真负责的工作态度

使我们深受鼓舞。在此，特向为本书的编写出版做出贡献的所有人表示衷心的感谢！

本书在写作过程中，参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，使本书受益匪浅，在此特向这些著作和研究成果的作者们致以由衷的谢意！由于作者水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请各位专家学者和广大读者批评指正。

袁和平

2002年7月

目 录

1^章

团队时代的兴起

- 一、团队的发展史 6
- 二、团队产生的背景 8
- 三、团队的定义 12
- 四、团队基本要素和特点 13
- 五、团队建成的阻力 24

2^章

通向团队之路

- 一、团队建设的过程 32
- 二、最初的怀疑、不确定和排斥 38
- 三、逐渐了解到新制度的可行性 40
- 四、与新角色作最后的斗争 43
- 五、学习新语言 46

3^章

成熟团队中的角色与行为模式

- 一、团队中的角色与职责 55
- 二、团队中的对话 62



三、团队的领导方式	67
四、团队的生产力的联接	73

4^章

构造企业团队精神

一、团队精神的来源：共同目标	79
二、团队精神的支柱：领导人	85
三、团队精神的母体：企业文化	98

5^章

团队的日常管理

一、网状组织架构	110
二、团队的领导人	115
三、对团队的考评和奖励	122

2

6^章

高层团队的建设

一、高层团队：困难的选择	140
二、建设高层团队更困难	142
三、高层团队如何做出成绩	150

7^章

团队学习的组织

一、团队学习的外在压力	160
二、团队学习的内在动力	164

三、团队学习的形式	166
四、团队学习的障碍	176
五、克服团队学习的障碍	179

8^章

中外团队实践

一、团队在中国的实践——长虹：“我是长虹人” ..	184
二、团队在日本的实践——松下：“横轴”团队 ..	186
三、团队在美国的实践——微软：团队即学习 ...	189
四、团队在实践中存在的问题	193

第 1 章

团队时代的兴起

- ◎ 团队的发展史
- ◎ 团队产生的背景
- ◎ 团队的定义
- ◎ 团队基本要素和特点
- ◎ 团队建成的阻力

并不是每一种潮流都能演变成一个时代，但是如果人们自发的跟进一种潮流，那么这种潮流就很可能演变成一个时代了。

——希尼

我们这里所介绍的团队来源于西方世界的团队概念。

西方世界历来就有一种观点，认为东方的集体主义精神不值一提。甚至于在 20 世纪 70 年代，荷兰学者霍夫斯坦特下了一个武断的结论：“一个国家的个性自由主义的程度与该国的贫富有很大的关系。所有的富裕国家都在个性主义的一边，而所有贫穷的国家都在集体主义一边。”但是话音未落，日本的崛起和亚洲四小龙的腾飞，使众多的持此观点者大跌眼镜，许多西方的企业纷纷借鉴日本及“四小龙”的经验，很多研究者发现，在导致它们成功的主要原因中，有一点就是以前被它们看不起的所谓“集体主义”。

团队的生产有人说是西方世界向东方“集体主义”学习的产物，也有人说是人们对效率追求的产物，说法不一而足。但不论团队的生产原因如何，它现在在管理中发挥了很大的作用却是事实。

下面的 TRW 公司劳伦斯分部就是在团队建设方面很有成就的一个实例，让我们从对它的分析开始吧。

TRW 是一家多样化的跨国生产企业，其销售额达到 55 亿美元。它的历史也很古老，可追溯到 1901 年成立的克利

夫兰螺帽公司，当时总投资仅 2500 美元，员工只有 29 人。时至今日，通过兼并和多样化策略，公司已雇用了 88000 名职员，在全世界 17 个国家拥有 300 多个分部。

油井电缆分部就是其中之一。它隶属于 TRW 的工业和能源部，占了全企业净销售额的 7.2%。但是，最近 TRW 公司由于战略的考虑，把油井电缆分部迁移到堪萨斯州的劳伦斯城。

当金诺·斯圣里波利受命运作劳伦斯的业务时，他发现可以借此机会组建新的管理体系。新的工厂、新的设备、几乎全新的员工，真是天赐良机，正好可以测试团队管理的价值。金诺向来支持团队管理，现在他有大好机会能用实验检验他的想法。

在劳伦斯的工厂中，共有 11 个团队，成员从 4~17 人不等。下表中列示了这些团队的名称和对它们的简短描述，图 1-1 则显示了油井电缆分部目前的组织结构。

表 1-1 油井电缆分部团队结构

团队	团队数目	构成
管理层	1	管理阶层人员
资源	1	管理信息系统，设计工程， 工艺工程，人事，会计等
技术	1	无免税待遇的实验人员
行政	1	
维修	1	锅炉，电器，机械维修售货员
收发	1	
生产	5	压制，装甲，纺织

请注意：油井电缆分部并不存在组织结构图，这张简图是案例作者在和分部的人事部讨论后对 TRW 劳伦斯分部组织结构的一种描述。