

How to Build a Team Systematically



上传下达、及时反馈、高效沟通

职责清晰、分工明确、各尽其职



明确团队目标、确保有序运作

有效管理构建高效团队

我来教你

搭积木

500强企业的团队系统化构建之道



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

益策 实战商学院

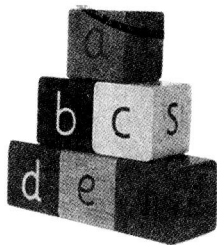
给中国最好的职业经理人商学院

我来教你



搭积木

500强企业的团队系统化构建之道



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

我来教你搭积木：500 强企业的团队系统化构建之道 / 韩增海著. —北京：北京大学出版社，2013.4

ISBN 978-7-301-22208-9

I. ①我… II. ①韩… 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 (2013) 第 036452 号

书 名：我来教你搭积木：500 强企业的团队系统化构建之道

著作责任者：韩增海 著

策划编辑：王 妮

责任编辑：宋智广 孙成丽

标准书号：ISBN 978-7-301-22208-9 / F·3558

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：sgbooks@126.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 57421655 出版部 62754962

印 刷 者：北京佳顺印务有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.25 印张 137 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 **电子信箱：**fd@pup.pku.edu.cn

随着中国经济的发展，企业中的人力成本及其他资源成本越来越高，这使得其压力越来越大。企业想要生存发展下去，过去那种先做大再做强的模式已经不再适用。企业想要发展壮大就必须从内部入手，先让自己真正地变强，再由强变大。而想要先变强再做大，企业就必须把大部分精力放在内部管理上，不断提高效率。

对提高企业效率的认知上，很多人首先想到的是提高个人效率，如通过加班、加强管理、指导、培养、激励等方式提高员工的工作效率。这些人认为，只要个人效率提高了，组织效率就会提高。实际上，这是提高企业效率中的一大误区。因为提高个人效率只是提高企业效率的一个方面，如果单纯地提高个人效率，还会带来很多弊端。比如有很多制造型企业，想通过各种制度、流程、监管、奖罚来推动个人效率的提高，但随着企业



前言

的不断发展壮大，往往会遇到发展的瓶颈，过大的压力会导致在员工中出现自杀、罢工、集体辞职等现象。这种通过单纯提高个人效率来提高企业效率的管理模式叫作个体管理模式，只能在短时间内起作用，但持久性和整体性都不强。

想要真正地提高企业的效率，领导者应该采用团队管理模式。团队管理模式包括三个方面：管理效率、个体效率和整体效率，这三个方面之和就是企业的效率。

若想提高企业的效率，首先要提高管理效率。如何提高？第一是确定角色，第二是明确职责，第三是建立机制，第四是塑造环境。确定角色，可以让组织内的每一个人都知道自己是谁，使团队做到上传下达、反馈及时，以保证任务的有效执行。职责明确，可以让组织内的每一个人都知道自己该干什么，肩负着什么样的责任，有利于让每一个人做到各尽其职。良好的机制可以建立团队决策、分配、责任、执行、工作流程等各种管理体系，有利于整个团队各种职能的有效贯通。环境塑造包括文化、愿景、目标、使命、方向、公平、成长等内容，良好的工作环境可以保障角色、职责、机制的有效发挥，使团队成员团结一心，提高团队的凝聚力。如果企业能做到这四个方面，就能有效保证团队的有序运作。

其次是提高个体效率。个体效率的发挥是建立在管理效率基础之上的，核心在于分工，通过分工可以让每个人专注于某一区域，得到专业的训练，这样会使工作的熟练度和精准度得到快速提升，进而提高个体效率。

最后是提高整体效率。如果每一个员工的能力都非常强，各层领导也有很好的管理能力，同时又有一套很好的管理机制，是不是就意味着企业的效率就很高？答案是否定的，因为个人能力再强，若不能有效地和其他成员相

互配合和协助，团队的整体效率就会大打折扣。如果在高效的管理效率和个体效率的基础上，团队成员之间能高效地协助与合作，做到能力互补、无私协助、配合默契、深度沟通、及时反馈、相互学习，团队的效率就能真正得到提升，企业的效率自然也能有很大的提高。

个人管理模式向团队管理模式过渡，是企业的必经之路。以前，中国经济发展速度比较快，企业赢利相对容易，即使是粗放型的管理，也能满足自身的需求。现如今，中国经济已经从高速发展阶段进入到平稳发展阶段，再加上各项成本的增加及竞争的日益激烈，为了生存和赢利，企业不得不把重心转移到效率上来。这就要求管理者要摒弃以前的个体管理模式，采用团队管理模式。

本书中，作者详细地讲解了团队管理模式的构建之法：首先从理念上正确认知团队；其次从思想上消除团队的迷茫，使团队成员凝心聚力；然后通过合理的团队架构步骤、有效的管理策略、高效的沟通手段和执行力来实现团队的高绩效，从而极大地提高整个企业的效率。希望本书能够帮助领导者打造高绩效团队，为企业创造丰厚的利润。



目 录

第一章

团队的认知——团队成功的奥秘 / / 001

第①节 高效能团队能带来什么 / / 003

高效能团队所能创造的价值 / / 003

培养高效能团队的三个关键 / / 005

第②节 工作群体≠工作团队 / / 007

第③节 团队必备的三种素质 / / 010

自主性：使员工自动自发 / / 010

合作性：使员工彼此学习 / / 013

协助性：使员工互帮互助 / / 014

第④节 团队的发展阶段 / / 016

第二章

明确的未来——让团队不再迷惘 / / 019

第①节 清晰的团队定位 / / 021

做好环境定位，增加决策准确度 / / 021

做好任务定位，确保实现预定结果 / / 022

做好资源定位，找到竞争优势 / / 023

第②节 正向的团队价值观 / / 024

价值观对团队的作用 / / 024

团队应该具备哪些正向价值观 / / 026



第 3 节 用共同的美好愿景鼓舞大家 / / 029

第 4 节 为员工指明工作和职业方向 / / 033

如何帮助下属找到工作方向 / / 034

如何帮助下属找到职业方向 / / 035

第三章

合理的架构——四步让团队各司其职 / / 039

第 1 节 架构混乱会带来什么样的后果 / / 041

第 2 节 团队架构步骤一：确定角色和人员组合 / / 043

团队角色确定的原则 / / 043

团队中的八种角色 / / 047

建立团队核心班子 / / 052

管理者对自身角色的认知 / / 053

第 3 节 团队架构步骤二：职责清晰，分工明确 / / 056

领导者和员工的主要职责 / / 057

对职责进行管理的四个方法 / / 058

第 4 节 团队架构步骤三：建章立制，令行禁止 / / 060

建章立制，明确三种规则 / / 060

令行禁止，确保制度执行 / / 064

第 5 节 团队架构步骤四：统一思想，凝心聚力 / / 066

第四章

有效的管理——让团队有序运作 / / 069

第 1 节 领导者的自我管理 / / 071

常见的五类团队领导者 / / 071

团队领导者应具备的四种思维 / / 073

团队领导者应具备的五种能力 / / 078

第 2 节 领导者对下属的管理 / / 081

如何培养下属的能力 / / 081

- 采取有效的激励 / / 084
- 怎么管理不同类型的下属 / / 087
- 第 3 节 团队目标管理 / / 089
 - 目标管理之本 / / 090
 - 迈开你的步伐, 达成你的目标 / / 090
- 第 4 节 团队决策管理 / / 098
 - 团队正确决策的注意事项 / / 098
 - 团队正确决策的三大步骤 / / 100
 - 计划、跟踪、控制循环系统 / / 103
- 第 5 节 授权管理 / / 105
 - 授权的条件 / / 106
 - 授权的方法 / / 106
- 第 6 节 会议管理 / / 110
 - 备好会前会 / / 110
 - 开好会中会 / / 111
 - 跟好会后会 / / 112
- 第 7 节 学习机制和创新机制管理 / / 112
 - 建立并落实学习机制 / / 113
 - 培养团队的创新思维 / / 115

第五章

高效的沟通——让团队更加顺畅 / / 119

- 第 1 节 高效团队必须掌握的沟通流程 / / 121
 - 传递 ≠ 沟通 / / 121
 - 沟通的流程 / / 122
- 第 2 节 领导者的沟通之道 / / 126
 - 领导者和下属沟通的三个步骤 / / 126
 - 领导者和下属沟通的细节 / / 129
 - 领导者如何处理团队冲突 / / 134
- 第 3 节 如何让下属间的沟通富有成效 / / 137



扩大下属间的共同区域 / / 137

传授下属实用的沟通策略 / / 141

第六章

有效的执行——让团队更有效率 / / 147

第①节 影响团队执行力的七个障碍 / / 149

缺乏明确目标 / / 149

团队成员不认同组织的目标 / / 150

目标和团队成员之间缺少联系 / / 150

缺少坦诚的沟通 / / 151

团队成员不清楚自己的责任 / / 151

团队的氛围不够和谐 / / 152

约束力不够大 / / 152

第②节 提高团队执行力的路径 / / 153

下达命令 / / 153

过程把控 / / 155

评估改善 / / 159

第③节 领导者在执行中需做到的几点 / / 160

说软话，做硬事 / / 160

让员工理解原因 / / 161

重视结果 / / 161

关注细节 / / 162

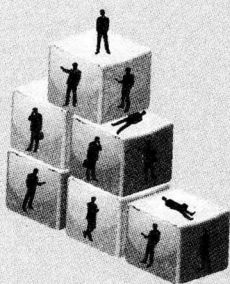
第④节 下属执行素质的培养攻略 / / 164

下属应具备的几种基本执行素质 / / 164

下属基本执行素质培养方法 / / 167

第一章

团队的认知——团队成功的奥秘



有的领导会说：“离开我，下面的人什么也干不了。”这句话中既流露出自我赞扬、自我肯定的得意之情，又包含了对下属能力的质疑和蔑视。说这种话的领导，显然陷入了一种错误的思想认知。他不知道，作为团队领导，其能力如何不是看他个人有多能干，而是看他所带领的团队有多能干。如果他所带领的团队很差，他就绝对称不上是一个好领导。好的领导能够发挥每一个团队成员的智慧，提升每一个团队成员的能力，给每一个团队成员施展才华的空间。在他的带领下，无论是团队成员的个体效率，还是团队的整体效率都会达到最大。

第 1 节

高效能团队能带来什么

随着历史长河的慢慢流淌，人类进入了工业社会阶段。在这一阶段，公司迅速成长起来，并成为工业社会的核心组织。那么，占据如此重要地位的公司，它的存在目的是什么呢？简而言之：赢利！对公司而言，似乎没有比赢利更重要的了——尽管它的存在也在客观上满足了社会需求。

公司若想赢利，仅仅依靠机器、原材料是不够的，它更需要一支凝聚力强、素质过硬的高效能团队。古语说“得人心者得天下”，对于当今的公司而言，则是“得高效能团队者得天下”。任何一家公司，若想在激烈的市场竞争中立稳脚跟、占据优势、赢得更多利益，一支高效能团队是必不可少的。

高效能团队所能创造的价值

那么，高效能团队究竟能创造什么价值，能为企业带来什么呢？大致说来，高效能团队的价值主要体现在两个方面：一是使领导得到解放；二是使

企业的效率倍增。

使领导得到解放

团队管理一般有两种管理模式，一种是被动管理模式，一种是自我管理。被动管理模式是指领导控制、管理下属，以此达到组织的要求，低效能团队大多采取此种管理模式；自我管理是指下属具有自动自发的习惯，能和同事之间互相配合，不需要领导的管理就可以把事情做好，高效能团队大多采用此种管理模式。

那么，这两种管理模式的区别在哪里？我们可以用一个“二八定律”来看出其中的差别：在低效能团队中，领导者花 80% 的时间做团队的日常管理，即对团队进行一些指导；花 20% 的时间思考团队的可持续增长问题，即如何让团队的效率越来越高、士气越来越旺、团队成员的主动性越来越强等。其结果是，领导者受困于日常琐事，自己心力交瘁，却又无法提高团队的效率。而在高效能团队中，领导者花 20% 的时间做团队的日常管理；花 80% 的时间考虑团队的可持续增长问题。其结果便是极大地减少了领导者对团队日常管理的时间，降低了管理成本，使其从日常的工作中解放出来，从而可以把更多精力放到一些可持续增长的事情上。

使企业的效率倍增

除了使领导解放，高效能团队还能使企业的效率倍增。

韩非子有云：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”在被动管理模式下，好一点的团队便是“中君尽人之力”，即领导者依靠流程制度使员工达到自己的要求。但在这样的团队中，员工只是埋头干自己的事，

只求完成自己的本职工作，不会多干一丝一毫，也不会给团队其他成员提供任何帮助，更不会替领导者排忧解难。这样的团队，效率只会一般。

糟糕一点儿的团队便是“下君尽己之能”，即领导者亲力亲为，需要过问的事情非常多，员工没有自主性，领导让干什么就干什么，从不会主动去思考和研究。这样的团队其效率可想而知。

最坏的团队便是领导和下属分成两个派系或阵营，阶级壁垒森严，双方表面和谐，但私下经常出现矛盾和冲突。这种情况，用管理的语言形容就是“挖坑”，也就是说领导看员工不顺眼，员工对领导也很抵触，工作上不配合，比如员工知道这件事应该怎么做，却不告诉领导，心里巴不得领导犯错。这样的团队，内耗巨大，根本无效率可言。

与上面三种团队相比，采用自我管理模式的高效能团队便属于“上君尽人之智”。在这样的团队里，领导者和团队成员关系融洽、互相信任，领导者能够发挥每一个团队成员的智慧，给每一个团队成员施展才华的空间。而每个成员都会尽心尽力，把团队的工作当作自己的工作。在这样的团队里，领导者和团队成员对工作都认真负责、充满责任感，团队的效率往往能达到最高。

培养高效能团队的三个关键

作为一名领导者，无论你是老总，还是部门经理，抑或是基层主管，头脑中都要思考一个问题，那就是如何培养高效能团队。要培养高效能团队，关键在于做好以下三点：一是群策群力；二是分工；三是合作。



群策群力

爱迪生曾说过一句话：“任何发明都不是个人行为，而是一个组织行为。”众所周知，无论一个人有多么聪明、多么厉害，都会有思维的盲区，不可能面面俱到。而群策群力，能够起到查缺补漏的作用，可以使个人的想法变得更完善、更切实可行。团队成员之间需要做到群策群力，领导和下属之间更要如此。假设领导者有一个很好的想法，但没有很完善的执行方法，如果直接作决策去执行，往往会出现很多问题，使结果不尽如人意。如果领导者能够先听一听下属的意见，然后再作决策，这样便有利于提高办事的效率和决策的正确性。

分工

领导者要使每个员工都清楚地知道自己的职责，明白自己的角色，要洞若观火地知晓员工是否具备承担某一职责的特长和能力。如果分工明确，就可以提高员工的个体效率。个体效率提高了，团队的整体效率自然会提高。

合作

在团队中，难免有些工作需要大家齐心协力地完成，团队合作在現代企业管理中越来越重要。因为有的工作仅凭一己之力是无法完成的，这就需要合作。合作效率越高，团队整体效率就会越高，反之亦然。比如一个团队做一件事情需要十个环节，如果团队中的成员合作愉快，每个环节都能做到位，那么结果便会超出预期。原本可以做到100%的事，很有可能做到

110%；如果合作得不好，结果便会大打折扣，原本可以做到100%的事，结果只做到70%。

第 2 节

工作群体≠工作团队

现代企业管理主要有两种表现形式，一是工作群体，二是工作团队。所谓工作群体，是指领导不与团队成员沟通、商量便直接发号施令，并勒令团队成员按照自己的指令做事。而工作团队，是指领导在与团队成员进行大量的、高品质的沟通与互动的基础上，作出决定或发出指令，团队成员按照决定或指令行事。两者的本质区别在于，前者是领导者专断独行，后者是领导者与下属群策群力。

工作群体与工作团队孰优孰劣？我们不能简单地下结论，这需要具体情况具体分析。举例来说，如果某个领导手下有5个人，这5个人都是刚走出校园的大学生，经验不足。这时候，领导者就没必要先和这5个人沟通商量，只需直接下令即可。此时领导者充当的是“保姆”的角色，而下属充当的是“小孩子”的角色。孩子小的时候，吃什么、喝什么、穿什么，当然凡事都要保姆替他作决定。但当孩子长大后，就不再需要保姆了。同样的道理，随着下属对工作越来越熟悉，领导不宜再事事自己做主，而应该多和下属进行沟通商量。否则，下属很容易丧失独立思考的能力和自主性，成为思想僵化的“机器人”。