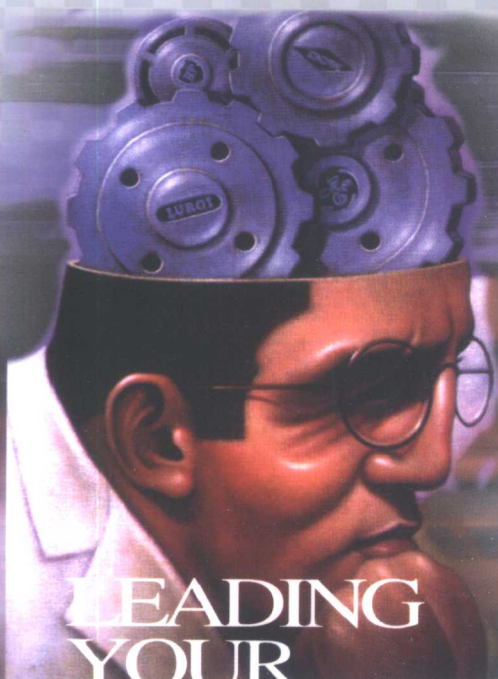




派力管理思想库
PILOT MANAGEMENT IDEAS TREASURY
传播现代管理 提供实践智慧
主编：屈云波

创建精英团队

〔英〕Andrew Leigh/Michael Maynard/著 派力/译



LEADING
YOUR
TEAM

企业管理出版社

派力管理思想库 5



派力管理思想库
PILOT MANAGEMENT IDEA TREASURY
精英现代管理 智慧成功之道

主编：屈云波

创建精英团队

[英] Andrew Leigh

Michael Maynard 著



998873

企业管理出版社

GA07/07

图书在版编目(CIP)数据

创建精英团队/(英)利(Leigh, A.)著;派力译.

- 北京:企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-462-7

I. 创… II. ①利…②派… III. 管理组织学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83512 号

©Andrew Leigh and Michael Maynard, 1995, This edition of **LEADING YOUR TEAM: How to Involve and Inspire Teams** first published by Nicholas Brealey Publishing, London 1995. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。未经出版者书面许可,不得以
任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2000-3593 号:

书 名:创建精英团队

作 者:[英] Andrew Leigh, Michael Maynard 著 派力 译

责任编辑:一民 技术编辑:张昕

标准书号:ISBN 7-80147-462-7/F·460

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.375 印张 195 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-8000 册

定 价:23.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。



其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重



要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的成绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切



地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18



目 录

序	1
第1章 生存诀窍	1
1.1 何需理论?	4
1.2 后天努力而非天赋	6
1.3 身为领导者	8
1.4 没有最好的方式	10
1.5 目 标	11
1.6 生产力	12
1.7 团队发展	13
1.8 特 例	14
1.9 问题人物	15
1.10 跨团队合作	16
1.11 具备适应能力	17
1.12 团队好还是个人好?	18
1.13 多重文化团队	19
1.14 团队特性	19
1.15 策略观	20
第2章 如何召开具有启发性的团队会议	23
2.1 成功的会议	26
2.2 组织完善的会议	26
2.3 会议主席	27

2.4	定期开会	29
2.5	目 标	29
2.6	参与程度	30
2.7	做个好榜样	31
2.8	议 题	33
2.9	会议记录与控制时间	35
2.10	控制时间	36
2.11	不要偏离主题	38
2.12	会议干扰	38
2.13	会议内的干扰	39
2.14	会议外的干扰	40
2.15	具有启发性的团队会议	40
2.16	检 讨	42
2.17	行动要点	43
第3章	如何做团队简报	45
3.1	简 洁	49
3.2	定期召开简报会议	50
3.3	联邦快递公司的简报	51
3.4	简报内容要清晰	52
3.5	简报要有内容	53
3.6	预留时间提问题	54
3.7	鼓励团队成员参与的方法	54
3.8	时间限制	55
3.9	书面资料	55
3.10	做一场完美的报告	56
3.11	当你参加简报会议时	58

3.12	行动要点	58
第4章	如何制定团队目标	61
4.1	目标清晰	64
4.2	远 景	65
4.3	传达目标	68
4.4	参 与	69
4.5	SMART 目标特性	71
4.6	伸展性 (Stretching)	72
4.7	可测量性 (Measurable)	74
4.8	众望所归 (Accepted)	74
4.9	做记录 (Recorded)	76
4.10	时间限制 (Time limited)	77
4.11	行动要点	78
第5章	如何培育具有自我管理能力的团队	79
5.1	有关自理式团队的错误观念	84
5.2	迈开大步朝自理式团队前进	88
5.3	自理式团队的困境	91
5.4	行动要点	93
第6章	如何激励团队发展	95
6.1	开始阶段	100
6.2	摸索阶段	103
6.3	稳定阶段	105
6.4	价值标准	106
6.5	挣扎阶段	107
6.6	成功阶段	108



6.7	终止阶段	111
6.8	行动要点	112
第7章	如何检查团队进展	115
7.1	有 趣	119
7.2	公 开	120
7.3	定 期	120
7.4	富有挑战性	121
7.5	充满活力	121
7.6	进行团队检查的方式	122
7.7	ACE 团队	123
7.8	评估团队效能	133
7.9	行动要点	134
第8章	如何制定并实现宏大目标	137
8.1	分享远景与价值	140
8.2	评价团队成员	142
8.3	回 馈	143
8.4	强化创造力	144
8.5	激励团队成员作出特殊贡献	145
8.6	自我风格	148
8.7	事 后	150
8.8	行动要点	151
第9章	如何激励行为改变	153
9.1	回 馈	157
9.2	诱 因	158
9.3	抗 拒	159





9.4	当强化作用无法奏效时	160
9.5	自我风格	163
9.6	启发行为改变	166
9.7	部分能够影响行为的方法	169
9.8	难缠的团队成员	170
9.9	请人离开团队	171
9.10	改变你自己	171
9.11	行动要点	172
第10章	如何鼓励跨团队的分工合作	173
10.1	合作的好处	176
10.2	广泛的目标	177
10.3	鼓励交叉合作	179
10.4	对 抗	179
10.5	行动要点	180
第11章	如何成为一个适应力佳的领导者	183
11.1	眼观六路	188
11.2	回应各种情境	189
11.3	即兴发挥	193
11.4	权力争夺战	195
11.5	行动要点	196
第12章	如何驾驭团队能力	199
12.1	不确定性	202
12.2	分 享	203
12.3	团队层面	203
12.4	时间限制	204
12.5	团队会议	205





12.6	权力与影响	205
12.7	创意团队	209
12.8	行动要点	214
第13章	如何面对多重文化的团队	217
13.1	连 结	222
13.2	文化层面	224
13.3	广泛的领导技巧	226
13.4	企业道德	230
13.5	行动要点	232
第14章	团队特性	235
14.1	团队层面	237
14.2	角 色	238
14.3	工作进度（过程）	242
第15章	团队策略观	245
15.1	团队合作的压力	247
15.2	竞争的好处	248
15.3	训练人员	248
15.4	结合企业计划	250
15.5	决策者	253
15.6	薪 水	254
15.7	团队领导者	255
15.8	咨询人员	256
15.9	团队成员	256
15.10	具有创造的远景	257
第16章	领导团队的二十个秘诀	259



第 1 章

生存诀窍

你想领导团队吗？如果你正巧是众望所归的领导者人选，你会如何展现才能，不负众望呢？

领导者最关心的问题，莫过于领导能力。你怀疑自己无法胜任领导重任吗？只要你能巧妙融合知识、实务经验，具有勇于冒险的精神，你不但有能力领导一个团队，甚至可说是游刃有余。

任何一个初掌大权的人，都难免不知从何开始，或是如同坠入五里雾中。其实不少领导者也都是临危受命，有些甚至是在毫无准备的情况下，接下领导众人的重任。

除了担当重任，也许你更担心的是，该如何面对那些原本与你平起平坐的同事或朋友，不知道他们在你发号施令时会做何反应。也就是说，在维持与团队成员的旧日情谊与展现团队领导者的权威之间，你担心自己拿捏不好其间的分寸。

也许最让你伤脑筋的是应付专家。过去的领导者有如才学兼备、万民拥戴的天子，但现在的领导者却转化成辅臣，专门从旁协助一群才华出众的专家。即使你现在还是个稳坐龙椅的“天子”型领导者，不出三、四年大概就得屈居宰相了。

我们写这本书最主要的目的，就是要帮助你面对这些挑战。

过去你可能总是自欺欺人，对团队表现的要求也只限于“比下有余”的境地。但如果你能下定决心带领团队获得最大的成功，不但能激发你个人的能力，同时还能激励其他人，刺激所有的团队成员，以更具创意的思考模式，探索成功之道。

例如，当一群专业演员齐聚一堂准备演出时，人人都对未来充满希望，希望能有最佳的表现，而不是落得满堂嘘声。导演理当然是带领众人迈向成功的主角，所有演出者自然也认为，导演希望一切都能尽善尽美。此时可能产生的最大分歧，通常不超过如何进行完美演出的范畴。

企业或公司的领导者当然也肩负带领团队获得成功的双重任务。通常团队领导者也自认这是他们唯一的任务。但事实上，身为一个团队领导者，你不仅要有“摘星”的远大目标，还要有鼓励成员团结一致的能力。

1.1 何需理论？

就算你自认已经对领导理论耳熟能详，但把理论落实到实际情况却不是件容易的事。毕竟理论与实务依然存有差距，难怪你可能希望我们能提供一些领导上的绝招。

大多数的领导理论或模式都是以叙事而非以讨论为主，也很少解释实际的操作步骤。当然，探讨适应性、沟通能力制定目标等领导理论没有什么不好，但对一个初掌领导大权的新手而言，生搬这种理论，恐怕只会徒增内心的惶恐。

理论与模式其实就像是一张路线图，图上标有提醒你一路小心注意的各种记号。不过大多数优秀的领导者上路带领团队时，是带着洞察力而非理论，然后再从工作经验中学习归纳出理论的。因此，本书内容是以“如何召开具有启发性的团队会议”，而非所谓的“情境领导”或“Y理