

时事出版社

团队精神

The Team Spirits

◎ 尚水利 / 著



团 队 精 神

尚水利 著

时 事 出 版 社

团队精神

The Team Spirits

◎ 尚水利 / 著

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队精神/尚水利著. —北京: 时事出版社, 2001.3

ISBN 7 - 80009 - 628 - 9

I. 团… II. 尚… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 84990 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010) 68797590 68797595

传 真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

印 刷: 北京时事印刷厂

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.5 字数: 285 千字

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册 定价: 20.00 元

前 言

20 世纪 60 年代至 70 年代中期，日本创出了经济腾飞的奇迹，迅速成为世界经济大国。照理说，日本国土狭小，仅有 37 万多平方公里，实际上没有什么物质资源可言，然而在二三十年的时间里，却一跃成为世界上第二号经济大国。真有点令人不可思议。仅就技术而言，自 60 年代以来，日本已一个接一个地在世界工业技术领域里居领先地位。例如在摩托车方面已使英国黯然失色；在汽车方面已胜过德国和美国；在手表、照相机、光学仪器方面已凌驾于德国和瑞士之上。为此，以美国为首的西方国家对日本式的奇迹产生了浓厚的兴趣，一些日本专家也对此现象进行了深入的反思，其结论是：日本企业强大竞争力的根源，不在于其员工个人能力的卓越，而在于其员工整体“团队合力”的强大，其中起关键作用的，是那种弥漫于其中的无处不在的“团队精神”。至此，管理学的一种前沿学科——团队管理，应运而生，并迅速风靡于欧美。

谈到管理，向来是欧美人的天下，从泰勒、法约尔、马克斯·韦伯等为代表的古典管理理论到行为科学管理理论（如梅奥的

霍桑试验、马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素激励理论，斯金纳的强化理论等)，到现代管理理论（如西蒙的科学决策理论、德鲁克的目标管理理论等），无一不是欧美人在这一领域独领风骚。现在他们却不得不面对现实，去向日本人学习管理理论，真乃此一时彼一时也。但仔细地想一想，你就会明白，由一般管理到集团或公司管理再到团队管理，这是一个由宏观到微观逐步过渡的过程，这个过程的发生不能不说是管理学上的一大变革和进步。

80年代，经营管理流行的术语是组织文化，团队工作（Teamworking）则是90年代的流行概念。越来越多的组织都把自己的员工划分成许多小组，人们在各自的小组内一起工作，每个人都有自己的工作要做，这些小组通常被叫做团队。以团队为基础的组织和工作方式，已经取得了越来越多的深远效果，以团队为基础的管理结构，并不是指简单地摆脱权威体系的束缚，领导者的主要任务是学会改变组织内权力的运用方式，改变对员工的评估标准体系。所以，从传统的等级制组织结构，到以团队为基础的组织结构的转变，是一个从量变到质变的过程，是对传统官僚体系组织结构的一次重大挑战。

同其他管理形式一样，成功的团队管理也是件复杂的事，不存在确保成功的简便易行的规则，也没有保持长久和谐性和较高生产率的神奇指导方针。但是不管怎么说，还是有一些可称为团队管理基础的原则和概念。适当运作这些原理和概念，可能会给管理人员提供一种成功的机会。

1999年6月至12月，我有幸参加了中国高级人事管理培训中心组织的境外培训班，主要学习管理学的有关知识，先后在瑞士日内瓦大学、法国国家行政学院、英国文官学院（相当于中国的国家行政学院）等院校学习，并实地考察了一些知名企业，如雀巢公司、瑞士电信、瑞士梅花表总部、法国航空总公司、法国

CEGO 咨询公司等。在这半年的学习时间里，除了系统地接受国外先进管理思想的培训外，再次感受到了团队管理思想在国外运用的热潮。可以说，这种热潮目前已是愈演愈烈，浩浩荡荡。在此，愿将此理论根据自己的理解介绍给大家，以便资源共享。

本书的结构安排大致分四大块：第一部分是对团队的静态分析，包括什么是团队、团队的特征、团队的发展阶段、团队的内部结构与外部环境；第二部分是对团队中的员工认识，包括人性、气质、性格、能力和个体压力；第三部分是对团队中的领导进行分析，包括现代领导的一般理论、现代激励理论、有效地授权、时间管理、会议管理和领导情商；最后是对团队行为的分析，包括团队学习、团队创新、团队凝聚力与团队士气，团队沟通与冲突、团队人际关系、建设高绩效团队。

本书的最大特点是在每一章节都尽可能地给出一些量表，以便读者自我认知，自我定位与自我提高。

本书在写作过程中，参考和借鉴了国内外学者著作中的某些资料 and 思想，在此衷心感谢！

尚水利

二〇〇〇年十月三十一日

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一部分 团队的静态分析

第一章 什么是团队.....	(3)
一、团队为什么如此流行.....	(4)
二、团队的定义与分类.....	(5)
三、团队建立的方法与发展阶段	(12)
四、团队的功能	(19)
第二章 团队的内部结构与外部环境	(30)
一、团队的内部结构	(30)
二、团队的外部环境	(41)

第二部分 团队中的个体分析

第三章 个体差异分析	(49)
一、人性假设理论	(49)
二、个体差异的分析	(55)
第四章 个体压力	(93)
一、个体与压力	(94)
二、压力产生的根源	(96)
三、压力作用的后果	(102)
四、正确处理工作压力	(106)

第三部分 团队中的领导分析

第五章 领导的一般理论	(113)
一、领导行为理论	(113)
二、领导情境理论	(124)
三、领导生命周期理论	(133)
第六章 当代激励理论	(138)
一、激励的过程	(139)
二、当代西方激励理论	(142)
三、从理论到实践：关于激励员工的建议	(163)

第七章 有效地授权	(167)
一、授权的性质	(168)
二、授权的原因	(169)
三、授权的原则	(170)
四、授权的态度	(174)
五、授权的程序	(177)
第八章 自我管理	(185)
一、会议管理	(185)
二、时间管理	(193)
三、领导情商	(205)

第四部分 团队行为分析

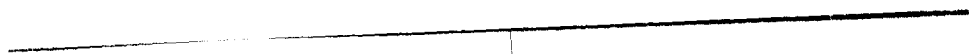
第九章 团队内的人际关系	(215)
一、人际关系的含义	(216)
二、人际关系需求和倾向	(218)
三、影响人际关系密切程度的因素	(219)
四、人际关系的测量	(221)
五、人际关系的障碍与改善	(226)
第十章 团队沟通	(236)
一、团队沟通形式	(237)
二、沟通障碍	(242)
三、改善团队中的沟通行为	(248)

第十一章 团队冲突	(255)
一、冲突的定义及分类	(256)
二、冲突产生的根源	(257)
三、冲突对团队的影响	(259)
四、管理者经常面临的几种冲突	(263)
五、处理冲突的方法	(264)
第十二章 团队凝聚力与团队士气	(270)
一、凝聚力的概念与特征	(270)
二、影响团队凝聚力的因素	(272)
三、团队凝聚力的效果	(275)
四、团队士气的概念与特征	(278)
五、影响士气高低的原因	(279)
六、团队士气与生产效率	(281)
第十三章 团队学习	(283)
一、团队学习的外部环境	(283)
二、团队学习的内在动因与障碍	(288)
三、学习型团队的特征	(291)
四、团队学习的修炼	(292)
第十四章 团队决策与创新	(301)
一、问题的提出	(302)
二、创造性解决问题的步骤与方法	(304)
三、方案的评估与决策	(310)
四、阻碍创造性思维发挥的主要障碍	(318)
五、团队的创新环境	(325)

第十五章 塑造高绩效的团队	(328)
一、高效的领导	(328)
二、高素质的员工	(329)
三、共同的远景目标与具体目标	(338)
四、团队精神	(341)
主要参考文献	(346)

第一部分

团队的静态分析



第一章 什么是团队

在当今社会里，我们经常可以看到这样的情形，有些企业在创业时几个人都能互相配合，鼎力相助，在没资金、没人才、没项目的困难条件下都能取得成功。可是当企业做大以后，个人英雄主义膨胀，在有资金、有人才、有项目的情况下，企业却垮了，原因何在？所有的人都会不言而喻。没有组织的概念，没有团队的精神，他的所谓的组织充其量是一个集合体。在团队与集合体中，集合体没有共同的工作目标，而团队有；集合体没有多变的结构，而团队有；集合体没有领导核心，而团队有。但团队是需要营造的，高竞争力的团队是需要管理的，而不是搭建的。团队的个人目标和集体目标是一致的，个人业绩和团队业绩是统一的，这样才能协同作战，在竞争的年代里取得成功。

一个组织需要能带领团队协同作战的领军人物，倡导这样一种氛围才能取得成功。如果没有团队合作的精神，个人的计划再精彩，可能也不会完满实施。无论是一个家庭，还是一个公司，或是一个社会，一个人的本事再大、能力再强，如果要做成一件事，没有其他人的帮助、协调是根本不可能成功的。中国有一句

俗语叫一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。说的就是这个道理。特别是现在的竞争年代，世界经济的发展，社会分工越来越细化，产供销一条龙的时代将成为历史、单打独斗、尔虞我诈的无序竞争即将过去，你中有我，我中有你的合作竞争时代已经来临。不面对这一现实，不遵守这一游戏规则，被淘汰出局的将是自己。所以一定要以合作的态度工作，既要明白自己的工作目标，也要知道别人在考虑什么、关心什么，相互理解，才能达到共同的目标。这就是我们所说的团队所要解决的问题。

一、团队为什么如此流行

20年前，当沃尔沃、丰田、通用食品等公司把团队引入它们的生产过程中时，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。现在，情况截然相反了，不采用团队方式的企业可能成为新闻热点了。随便翻开国外的一本商务期刊，你都会读到，在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司、摩托罗拉公司、强生公司、澳大利亚航空公司、苹果电脑公司、联邦快递公司、克莱斯勒公司、3M公司、强蒂尔公司、爱默生电子公司等企业中，团队方式都是它们的主要运作形式。软件大王微软公司在美国以特殊的团队精神著称，像 Windows2000 这样的产品的研发，有超过 3000 名开发工程师和测试人员参与，写出了 5000 万行代码。没有高度统一的团队精神，没有全部参与者的默契与分工合作，这项工程是根本不可能完成的。甚至美国前总统克林顿就职后的第一件事就是对他的主要行政人员进行团队建设训练。其目的就是让团队成员理解，自己应如何运用自己的个

性特征为团队作出贡献。因为这些内阁成员以后需要靠密切合作的团队精神，才能解决他们面临的大量问题，

团队为什么如此流行？追根溯源，还要从 60 年代日本的经济腾飞说起。60 年代至 70 年代中期，日本经济迅速发展，成为世界经济大国，企业国际竞争力跃居世界前列。就技术而言，自 60 年代以来，日本已一个接一个地世界工业技术领域里居领先地位。特别是在产业技术方面，日本已达到了极高的水平。在高技术产业方面，除航天工业外，日本与美国几乎不相上下，在某些领域，如微处理机、光电技术、机器人等甚至已超过美国。目前，日本已成为美国最强有力的竞争对手。

90 年代以来，虽然泡沫经济崩溃，日本经济进入低谷，不少企业也因此而度日维艰，惨淡经营，但包括许多中小企业在内的众多企业在国际上仍然具有很强的竞争力，从整个经营体系以及各项综合性指标来看，日本企业仍然堪称世界一流企业。

以美国为首的西方国家对日本企业展开了深入的研究，以寻求日本经济奇迹的秘密。日本各界也对“日本式经营”进行了深入探讨，以便总结经验。经研究，有一种观点为大家所普遍接受，那就是，在日本企业界无处不在的团队精神。

二、团队的定义与分类

“人以群分，物以类聚”，如果将组织看作是一个完整的人体，团体便是构成人体的各类系统，如消化系统、循环系统等，个人则是组织或团队的最基本的细胞。任何个人都不是孤立的，人总是生活在社会组织或群体中，并以组织和团队的身份和他人