



打造 高绩效团队

第2版

培训大师余世维最新修订力作

团队培训首选课程

余世维◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

打造高绩效团队/余世维著. —2 版. —北京:北京联合出版公司, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0811 - 7

I. ①打… II. ①余… 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 (2012) 第 129357 号

打造高绩效团队 (第 2 版)

作 者: 余世维

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 高志红

封面设计: 可圈可点

版式设计: 曾 放

责任校对: 太井玉

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印制 新华书店经销

字数 144 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12.25 印张

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数 1 - 15 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0811 - 7

定价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本社图书销售中心联系调换。电话:010 - 82894445

第一章 企业的成功离不开高绩效团队

古人云,下者用己之力,中者用人之力,上者用人之智。但凡非常优秀的企业,必定有一个集众人之智的团队。一个企业的成功也绝不是公司领导单个人的成功,而是公司整个团队的成功。在我国的企业中,大家常常强调团队,每个企业也都希望自己有一个高绩效团队。那么,什么是团队?团队共有的工作方式是怎样的?团队和群体有何区别?怎样提高工作效率?如何组建一个高绩效团队?

- 一、团队的成功才是真正的成功 / 3
- 二、松散的人群不叫团队 / 7
- 三、选对团队类型,提高工作效率 / 11
- 四、如何组建高绩效团队 / 16

第二章 铸造高绩效团队的三个要素

公司员工能否主动说出“这是我的公司”?遇到问题时,员工能否主动思考并说“我能”?日常工作中当别人需要自己协助时,能否说出“我帮你的忙”?以上三个问题的答案决定了你的公司是不是一个团队。判断一个组织是不是团队,要看三个要素:自主性、思考性、协作性,三者相互联系,缺一不可。

一、团队的自主性 / 29

二、团队的思考性 / 42

三、团队的协作性 / 54

第三章 优化团队的沟通形态

停顿型组织和变动型组织是团队组织的两种形态。前者是以领导为中心,公司各部门都往上看,而忽视了横向合作沟通;后者则会随着环境的变化而不断调整自己的活动方式,注重部门间的合作。那么怎样做,才不会令部门间协作断层,以实现质的转变呢?

一、摆脱停顿型组织 / 73

二、打造高绩效的变动型组织 / 80

第四章 高绩效团队的核心

团队犹如一个“冰山”,看不见的部分永远比看得见的部分更重要,因为“冰山”的大部分是藏在水面下的。要打造出高绩效的团队,绝不能把目光只放在水平面之上的部分,而应该去努力挖掘水平面之下的部分。那么,高绩效团队的水平面之下究竟藏了些什么?让我们一探究竟。

一、团队的冰山理论 / 93

二、共识:团队的根本 / 98

三、学习:团队的动力之源 / 105

四、文化:团队的核心 / 116

第五章 会激励才会有高绩效团队

在现代社会,大家公认人是一种资源,但目前这种资源的潜能并没有完全被激发出来。很多公司的业绩不好,不是因为他们的员工能力不够,而是公司的领导缺乏激励措施。那么,什么是团队激励?激励的方法和工具有哪些?又可以通过哪些途径来进行?

- 一、激励让平凡日臻卓越 / 127
- 二、建立激发人心的激励机制 / 129
- 三、团队激励的工具 / 144

第六章 妥善解决团队冲突

许多人畏“冲突”如狼虎,却不知道冲突和绩效也能扯上关系,甚至可以利用冲突来改善绩效。那么当团队遇到冲突时,我们应该如何看待,又该如何控制,从而让冲突转变成绩效的动力呢?本章将为您一一解答。

- 一、学会利用冲突来改善绩效 / 159
- 二、处理冲突的五种取向 / 162
- 三、怎样化解团队内部的冲突 / 169
- 四、怎样化解团队与外界的冲突 / 177

附录 工具表单

- 表一 团队凝聚力测试表 / 183
- 表二 企业核心文化与一般文化的特征表 / 184
- 表三 企业文化测评表 / 185
- 表四 工作紧急性分析表 / 187

● 第一章

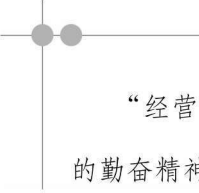
企业的成功离不开高绩效团队

古人云，下者用己之力，中者用人之力，上者用人之智。但凡非常优秀的企业，必定有一个集众人之智的团队。一个企业的成功也绝不是公司领导个人的成功，而是公司整个团队的成功。在我国的企业中，大家常常强调团队，每个企业也都希望自己有一个高绩效团队。那么，什么是团队？团队共有的工作方式是怎样的？团队和群体有何区别？怎样提高工作效率？如何组建一个高绩效团队？

一、团队的成功才是真正的成功

大多数企业高层都提倡团队工作，团队工作代表了一系列鼓励倾听、积极响应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。这些价值观念能帮助团队发挥功效，同时提高个人以及组织整体的业务表现。团队并不是指任何在一起工作的集团，如委员会、理事会以及行动小组，二者的区别在于工作成果。因此，可以这样定义团队：团队是一些才能互补并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的少数人员的集合。

团队的核心是共同奉献，没有这一点，团队只是松散的个人集合，而无法凝聚成一股力量。我们用一个案例来说明。



“经营之神”松下幸之助在 1945 年就提出：公司要发挥全体员工的勤奋精神。而且他不断地向员工灌输“全员经营”、“群智经营”的思想。


所谓“全员经营”、“群智经营”就是指松下电器的经营，靠的是

集公司全体员工的智慧、体力以及公司资本于一体的综合力量。松下电器非常强调团队精神，为了打造坚强的团队，直到 20 世纪 60 年代，松下电器还在每年正月的一天，由松下幸之助带领全体员工头戴头巾、身着武士上衣、挥舞着旗帜，把货物送出去。别小看了这个举动，在目送几百辆货车浩浩荡荡地驶出厂区的过程中，公司的每一个人都会由衷地产生自豪感，为自己是这个团体的一员而感到骄傲，这种骄傲可以凝聚成一股力量，使公司在商业战场上成为战无不胜的战斗团体。



下者用己之力，中者用人之力，上者用人之智。所以，松下电器的成功并不只是松下幸之助一个人的成功，因为单个人的力量总是有限的，团队合作对管理者的最终成功有着举足轻重的作用。

我们再来看看香港地区。香港地区是我国领土的一部分，在历史上，它被英国占领长达 155 年之后才回到祖国的怀抱。我们不能忘记这段屈辱的历史，但同时不可否认的是，在长期的殖民统治环境下，英式教育影响了香港地区，客观上使香港地区的生产力得到了极大的提高。20 世纪，香港地区经济和社会迅速发展，成为“亚洲四小龙”之一，是亚洲重要的金融、服务和航运中心，并以“东方之珠”之称享誉世界。所以，回归以后，它自然是我国经济发展最为突出的地区。下面是近几年来香港地区的几个行业和领域的排名情况：



2006年，国泰航空在“全球十佳航空公司”评选活动中，位列第三；

香港港口，位列国际集装箱三大转运港口；

2001年4月，英国一家专门为航空公司及航空业进行独立调查的机构 Skytrax Research，选出香港国际机场为“2001年全球最佳机场”；

香港半岛酒店，一直都被誉为世界最佳酒店之一；

……



从上述数字中，我们可以得出一个什么结论呢？

在香港，不管是航空公司，还是海运，或者机场、酒店，都做得相当得好，为什么？我想，香港人做事一定有某些地方是值得我们学习的，不然他们不会在众多的领域都能做到名列前茅。其实，我们可以简单地归纳一下，无论是航空公司，还是机场，它能排名靠前，就说明它的综合实力相当强、服务相当好，而要表现出超强的实力和服务水平，没有一个高绩效的团队是不可能做到的。

因此，我们说，一个国家或地区拥有先进的生产力，或者一个公司在竞争中实力超群能够脱颖而出，绝对是与高绩效的团队分不开的。

现代企业不仅仅是老板和下属的企业，而应该是一个团队。

——彼得·德鲁克

对于一个公司的领导者而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。脱离团队，即使得到了个人的成功，往往也是变味的和苦涩的，长久下去对公司的发展是有害的。因此，领导者不应该只顾自己勇猛直前、孤军深入，而更应该带领手下共同前进，靠团队的力量来实现自己对事业的追求。

高绩效的团队都是为了实现共同目标进行分工合作。在那些成功的团队中，每个成员都承担着同等数量的工作，所有的成员，包括团队领导在内，都要以具体方式为团队的工作成果贡献力量。这是推动团队取得业绩的一个非常重要的因素。

当人们为了共同的目标在一起工作时，信任和承诺会随之而来。因此，拥有强烈集体使命感的团队必将为了团队的业绩表现而共同承担责任。这种集体责任感同样可以产生丰厚的集体成果作为回报。

一个人做生意，两个人开银行，三个人搞殖民地。

——美国谚语

从另一方面看，单纯为了改进工作、进行交流、提高组织效率或者获得成功而组建的集团很难成为高绩效的团队。只有设定了适当的目标以及实现目标的方式，同时使各成员可以接受并一起承担责任之后，才能成为高绩效的团队。

二、松散的群体不叫团队

说到团队，我们要与一个词语——“群体”区分开来。在现实生活中，人们很容易将这两个概念混为一谈。虽然“群体”可以向“团队”过渡，但实际上，“团队”和“群体”有着根本性的区别。

在英文中，团队叫做“Team”，群体叫做“Group”；在中文中，团队是指为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体，而群体，简单地讲，则是一组可能有着共同目的，但却缺乏协作性、没有凝聚力的人群。所以，不管是英文还是中文，这两个概念都相差甚远。

即使不从抽象的角度讲，我们也可以分辨出两者的差异（见表1-1）。我们说到哪队人是一个团队时，一定是从内心认可它是有着高度的合作精神和集体战斗力的；而说到某某只是一个群体时，一定是没有把它想象成一个有核心、有凝聚力、有完全的协作精神的组织。

表 1-1 团队角色与群体角色的差异

	群体角色	团队角色
角色描述	职位说明书	互相认知
产生方式	任命、聘任	自觉、自愿、自然
强制性	组织强制	自觉约束和规范
做得好时	表扬、奖励、晋级、加薪	绩效提高，奖励个人

(续表)

	群体角色	团队角色
做得不好时	惩戒	绩效下降，惩戒个人
管理方式	履行职位职责	充当合适的角色
地位	存在明显的地位差异	平等

所以，虽然这里没有解释“团队精神”，但是，我们不妨简单地说，团队是具有团队精神的一群人，而群体是没有团队精神的一群男人与女人。

下面，我们来分析一下公司中会碰到的四种情况。

第一种情况：工作中，主管总是习惯高高在上、发号施令，而员工则总是习惯低眉顺眼、唯唯诺诺。那么，这个是团队还是群体？

第二种情况：一个主管在外面开会或参加培训，中途总是忍不住出去打手机，原因有两个方面：第一，公司的人打他手机，因为有事要找他拿主意，让他拍板、下决定；第二，他自己对公司的事或部门的人不放心，不知道他不在的时候手下的人能不能把事情做好、把任务执行好，所以要问问情况、做好安排他心里才踏实。

第三种情况：一个公司设有意见箱或建有网络论坛，上面的领导层提出战略和决策，下面的干部和员工有70%的人踊跃提出想法和意见，最终公司上层充分考虑了这些想法和意见。

第四种情况：在公司的垃圾桶旁边故意丢一个香蕉皮，或者在公司的洗手间故意扔一张纸，结果一个上午过去了都没有人去捡。大家都认为，这关我什么事啊，我又不是清洁工。

这上面的四种情况，相信大家都能分辨得出来，哪一个是群体，哪一

个是团队。下面我们来具体分析一下（见图 1-1）。

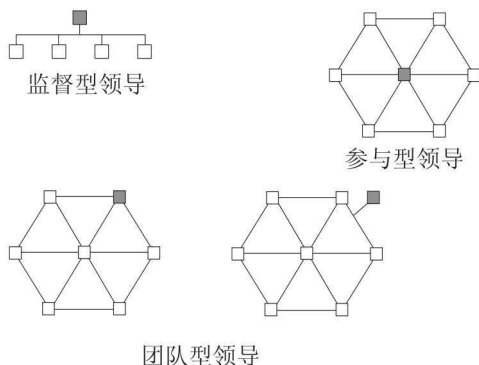


图 1-1 三种领导方式（■代表领导，□代表员工）

第一种情况：监督型领导。这种领导方式绝对是群体。为什么？很明显，在这个组织中，领导是监督型的、命令式的，完全是一人当家的作风；而下面的员工则是顺从型的、听话式的，整个一副没有自我、缺乏主动的模样。这样的组织，成员之间没有沟通，没有真正的向心力，不会有高度的凝聚力和协作性，最终不可能表现出团队精神。

第二种情况，参与型领导。在这种领导方式下，领导不在，公司就缺了主心骨；外面开会的开得不放心，里面做事的不知道如何是好。这样的组织依然只能是群体，因为它的成员没办法自动自发，工作上缺乏自主性。

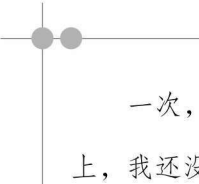
第三种情况，团队型领导。公司做出一个决策，大家基本上都参与了，而且大家的想法、意见和建议都得到了尊重，甚至是采纳，这就说明，这个组织是有团队意识、团队作风的。这样的组织里大家群策群力，充分展示个人的存在和作用，发挥了思考性的特点。

带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；
拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。

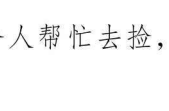
——安德鲁·卡耐基

第四种情况，大家也可以在各自的公司做这样的实验，能证明什么呢？如果跟上面提到的情况一样，那么你的组织就是一个群体，反之就是一个团队。为什么？这是一个观念的问题，看看你的公司中有没有一种协作的精神——大家相互补位、相互支援。没有这种意识，成员之间就会认为，那是他的事，不是我的事。那么，这样的组织怎么能算得上是团队呢？

除了上面的例子，我们还可以举一反三，把身边相近的例子拿出来比较。比如，自己的公司像不像一个团队？是不是员工有事情的时候都打电话找你处理？公司70%的意见是不是从底下上来的？底下的人有没有自己的思考？像上面的第四种情况，我们可以举一个生活中的例子来验证。



一次，我在法国巴黎乘坐地铁，手里抱着的书不小心掉到了地上，我还没准备去捡的时候，旁边的一位法国人就帮我捡了起来。当时，其实我旁边站着的还有我们自己的同胞，可是，帮我捡书的不是中国人，却是人家老外。在国外是这样，在国内就更是这样了。我在上海坐公交，也是掉了书，而且是一摞书，可没有一个人帮忙去捡，全都是我自己弯腰捡起来的。



生活中这样的事情很多，虽然小，但却反映了一个事实：我们在团队精神方面的建设还是不够的，人与人之间缺乏基本的协作。

放到公司里来说，尽管大家都强调团队，但实际上真正符合团队要求的却为数不多。很多公司都存在第一、第二种情况，能做到第三种的比较少。大部分公司提意见时，能有30%的员工和干部参与就不错了，而从某种意义上说，即便高于30%的人参与但没有达到70%，那也只能说明这家公司拥有的是一个群体，而不是一个团队。

打造一个真正的团队并不那么容易，只有当这个组织上下齐心协力、自动自发地去工作，并在过程中发挥思考性和协作性的时候，我们才能说，这是一个真正的团队。

三、选对团队类型，提高工作效率

1. 顾问型团队——领导扮演顾问角色

在顾问型团队中，公司领导站在中间，干部和员工们围绕在领导周围（见图1-2），干部和员工有什么问题，就直接问中间的领导。在这里，领导充当顾问的角色，负责对下面的员工进行工作指导。

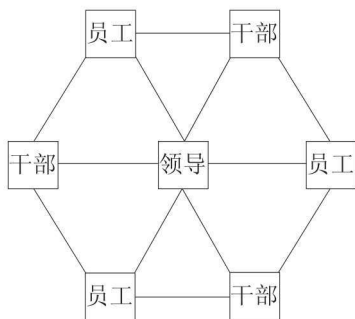


图 1-2 顾问型团队

1993年，郭士纳刚刚接手IBM时，这家超大型企业因为机构臃肿和孤立封闭的企业文化已经变得步履蹒跚，亏损高达几百亿美元，正面临着被拆分的危险。郭士纳入职后7个月一心埋头搞调研，然后，他把公司200家最大客户的信息官请来开会，只提了一个问题：IBM对在哪里？错在哪里？做完这项工作以后，他果断地卖掉了IBM在曼哈顿岛上的豪华大楼及价值2500万美元的藏画，把亏损的业务部门一概砍去。

根据客户从“等米下锅”到“端饭回家”要求的变化，郭士纳指导下属对工作进行了新的调整。他果断地改组公司结构，集中资金加强科研与发展，把“为用户做饭”作为公司的经营方针。由此，IBM公司的全体员工在郭士纳的带领下把个人电脑发展成了公司的拳头产品之一，网络产品也是层出不穷，彻底打了一个翻身仗。郭士纳让IBM公司这个团队成功地从生产硬件转为提供服务，也成为世界上最大的一个不制造计算机的计算机公司。