

我们应该不仅仅使用自己拥有的大脑，还要使用所有能借来的大脑。

——伍罗德·威尔逊

VICTORY BY GROUP

许多商业人员用大量的时间去数钱，而用很少的时间去衡量企业人员的绩效，这是企业失败的一个重要原因。

团队管理

**真正有效的高绩效管理
是能将沙粒变成水泥块的团队管理**

世界著名团队建设的案例解析

激励团队成员不仅可以完成整个团队的共同目标，同时从中还能得到一些士气高昂、工作高效的雇员——这样的团队是不可战胜的。

——安东尼·罗宾

阎剑平 编著

中国纺织出版社

VICTORY
BY GROUP

团队管理

真正有效的高绩效管理

是能将沙粒变成水泥块的团队管理

阎剑平 编著

中国纺织出版社

内 容 提 要

从高空撒落一把散沙,与掉下一块水泥块,其威力之差不言自明,真正有效的团队管理则是能将沙粒变成水泥块的高绩效管理。本书介绍了练就一流团队的必备条件,怎样为团队选到合适的兵将,怎样打造团队精神,怎样做好团队的领头羊,怎样塑造团队优势员工,怎样激起团队的工作热情,怎样对团队进行绩效考评,怎样构建学习型团队等,最后介绍了世界著名团队建设的案例解析。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理/阎剑平编著. —北京:中国纺织出版社,
2005.5

ISBN 7-5064-3350-8/F·0560

I. 团… II. 阎… 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(2005)第 018793 号

策划编辑:曹炳镛 责任编辑:王安平 责任印制:黄 放

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160815 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市艺苑印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年5月第1版第1次印刷

开本:700×1000 1/16 印张:19

字数:240千字 印数:1—6000 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

随着 2001 年 12 月 21 日中国正式加入 WTO，中国的企业受保护的领域越来越少，它们将不得不与世界强劲企业站在同一舞台上进行激烈的市场竞争，而略显稚嫩的中国企业要想抗衡世界名企，就必须精诚团结，集体作战，而这重中之重则责无旁贷地落到了团队建设与管理上。

在美国著名管理学家约翰·C. 马克斯韦尔的《所向披靡》中，他曾提到，世界杯中大部分甚至全部“打进的球”、“好看的球”都是“配合”的结果，是“团队精神”的结果。即使是有名的球星也需要“打配合”。

每年在美国的职业篮球比赛结束之后，常会从各个优胜队中挑选最优秀的球员，组成一支“梦之队”赴各地比赛，以制造新一轮高潮，但是结果总是令球迷失望——胜少负多。之所以出现这种局面，原因在于他们不是真正意义上的团队，虽然他们都是最顶尖的篮球明星，但是，由于他们平时分属各个不同的球队，无法培养团队精神，不能形成有效的团队出击。

而真正有效的团队管理则是能将沙粒变成水泥块的高绩效管理。从高空撒落一把散沙，与掉下一块水泥块，其威力之差不言自明。

著名管理大师彼得·德鲁克说：“现代企业不仅仅是老板和下属的企业，而应该是一个团队。”所以现代企业管理应该强调“我们成功”而不是“我要成功”。那么该如何创建一支高绩效的团队，让自己的团队在激烈的市场竞争潮流中立于潮头，获取制胜的关键呢？

本书对此给出了精确的答案。本书紧紧围绕管理实务，系统阐述了如何提高团队管理的技能和技巧，除了阐明团队及团队管理的基本理论和知识外，重点探讨了高绩效团队的特征、如何打造团队精神、如何提高领导技巧与魅力、如何塑造团队优势员工、如何激励员工、如何授权给员工、



如何科学地评估团队成员的绩效、怎样创建学习型团队等，最后，针对有效团队管理的技能，以现代著名企业团队（如诺基亚、微软、TCL等）的实效管理为例，从实证角度帮助读者提高团队管理方面的技能和技巧。

在本书的写作中，参考了国内外的许多著作和文章，在此不一一列举，谨在此向有关的作者表示深深的谢意。在本书的写作中，得到许多朋友的指点与学生的帮助他们是蒙政、牛维、肖亚敏、郑洛宁、曹立芳、尹尚连、韩得谊、夏南星、卫晴雨、沈萍、华特欣、高亚敏、樊前进、李秀萍、谢蓉在此一并表示感谢。由于时间仓促和个人水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，恳请广大读者给予批评指正。

作者

2005年1月



目 录

第一章 团队管理：领跑现代管理新理念	(1)
一、团队管理，制胜之道	(2)
1. 团队就是力量	(2)
2. 团队模式适应企业新发展	(3)
3. 团队建设，成功的保障	(5)
4. 跳出抵制团队的怪圈	(7)
二、透析团队基本特征	(9)
1. 团队的含义	(10)
2. 团队的要素	(11)
3. 团队与群体的区别	(12)
4. 团队的类型	(13)
5. 团队发展的阶段	(16)
6. 团队成员的角色	(20)
三、我国企业团队建设任重道远	(21)
1. 我国企业团队建设现状	(21)
2. 我国企业团队建设面临的挑战	(22)
第二章 练就一流团队的必备条件	(23)
一、进行优势组合	(23)
1. 让成员优势互补	(24)
2. 驾驭团队中的“野马”	(25)
3. 让“特别员工”站在你这边	(26)



4. 降伏“妖魔员工”	(28)
5. 在兴趣基础上协同合作	(31)
二、畅通“基础设施”建设	(32)
1. 制定良好的规章制度	(32)
2. 营造积极进取的工作氛围	(33)
3. 培养真诚的沟通能力	(34)
4. 引导团队成员的行为	(35)
5. 适度的团队规模	(35)
三、一流团队的必备条件	(35)
1. 必备条件	(36)
2. 向一流团队发展的措施	(37)
3. 成为一流团队的六把钥匙	(38)
4. 一流团队制胜的法则	(43)
四、解析各式优秀团队管理模式	(48)
1. 欧洲的精英团队	(48)
2. 美国的自由团队	(49)
3. 日本的依附团队	(50)
第三章 为团队选到合适的“兵将”	(52)
一、视需要招募团队成员	(52)
1. 团队需要招募人员	(52)
2. 界定团队招募岗位	(53)
3. 明确工作要求	(54)
4. 编制所招岗位的工作规范	(55)
二、团队职务分析方法及成员需求预测	(55)
1. 团队职务分析方法	(55)
2. 团队成员需求预测	(56)
三、多元化考察团队应聘者	(57)
1. 招募渠道多元化	(57)

2. 通过内部招聘	(58)
3. 通过职业代理机构招聘	(58)
4. 从应届毕业生中招聘	(59)
5. 通过因特网招聘	(59)
四、甄选申请表和个人简历	(59)
1. 申请表和个人简历的优缺点	(59)
2. 制定申请表和个人简历	(60)
3. 甄选申请表和个人简历	(61)
五、选到“精兵良将”的技巧工具	(61)
1. WAIS-RC 智力测验	(62)
2. SPM 智力测验	(62)
3. CPI 职业成就预测力	(63)
4. EPPS 测量“需要”的工具	(63)
5. TAT 隐蔽方式的测量工具	(63)
6. SCL-90 心理健康水平测量工具	(64)
六、十分钟面试技巧	(64)
1. 面试核心员工的技巧	(65)
2. 面试玄机	(68)
第四章 打造团队精神	(70)
一、解读团队精神	(70)
1. 团队精神的内涵	(70)
2. 团队精神不等于集体主义	(72)
3. 团队精神的作用	(73)
二、如何培养团队精神	(75)
1. 团队精神的表征	(75)
2. 培养团队精神	(76)
3. 让团队精神渗入整个组织中	(79)
三、强化团队精神, 提升团队士气	(79)

1. 加强团队成员间的信任与合作	(80)
2. 用情强化团队精神	(81)
3. 提升团队士气	(83)
4. 赢取员工的忠诚	(85)
第五章 做好团队的领头羊	(90)
一、实力相当，领导水平显优势	(90)
1. 领导水平的优势	(91)
2. 领导者推着团队跑	(91)
3. 领导者的素质	(92)
4. 领导者自我能力培养	(93)
二、领导者：团队之船的舵手	(97)
1. 团队领导者变革传统领导行为	(98)
2. 团队领导者的原则	(99)
3. 团队领导者的职责	(101)
三、出色的领导技艺	(102)
1. 角色定位明确	(103)
2. 团队领导力培育	(106)
3. 用情商“管人”	(109)
4. 70%的领导技艺	(111)
四、提升领导艺术	(115)
1. 建立信任感	(115)
2. 做团队招牌	(116)
3. 身先士卒	(117)
4. 洞察成员真正所需	(118)
5. 保持距离不炫耀	(120)
6. 用乐观热情感染团队	(121)
7. 以小见大，凝聚人心	(122)
8. 推拉有度	(124)

五、挑战跨国团队管理	(125)
1. 具备强有力的竞争力	(125)
2. 从容应对复杂性的能力	(126)
3. 快速适应能力	(127)
4. 跨文化团队管理	(128)
5. 应对变化能力	(128)
6. 长效学习能力	(129)
第六章 塑造团队优势员工	(131)
一、做现代“田忌”	(131)
1. 只有无用的领导没有无用的员工	(132)
2. 每个员工都很重要	(133)
3. 让团队成员扬长避短	(134)
二、让团队整合出优势员工	(136)
1. 灌输各尽其才、协作取胜的观念	(136)
2. 寻找团队成员的积极品质	(137)
3. 护起团队成员的“短”	(138)
4. 让团队成员适才适所	(140)
三、塑造出团队优势员工	(142)
1. 重用有真才实学的团队成员	(142)
2. 区别对待具有不同能力的团队成员	(143)
3. 早下手选好团队优势员工	(144)
第七章 心心相通，润滑团队	(146)
一、有效的沟通可激活团队	(146)
1. 有效沟通的作用	(147)
2. 团队沟通的含义	(148)
3. 团队沟通的形式与内容	(149)
4. 团队有效沟通的原则	(151)



二、如何进行团队无缝隙沟通	(152)
1. 自我评价团队沟通	(153)
2. 换位思考, 润滑团队沟通	(154)
3. 巧用团队沟通技巧	(155)
4. 有效利用沟通渠道	(158)
5. 发展民主风格, 畅通团队沟通	(159)
6. 因人而异, 掌握谈话技巧	(160)
7. 把握“出手”的时机	(161)
8. 收放自如, 张弛有度	(161)
9. 运用等距离沟通	(162)
10. 跨部小团队沟通技巧	(163)
三、化解团队沟通的障碍	(165)
1. 沟通障碍	(166)
2. 团队沟通常见的障碍	(168)
3. 如何进行无障碍沟通	(169)

第八章 激起团队的工作热情

一、激励让团队的油箱永远是满的	(172)
1. 团队激励的积极作用	(173)
2. 团队激励的基本理论	(174)
3. 团队激励的基本原则	(178)
4. 激励团队的步骤	(180)
二、团队激励方式面面观	(181)
1. 目标激励	(181)
2. 正面强化激励	(183)
3. 巧用负向强化激励	(186)
4. 榜样激励	(187)
5. 像对待大人物一样对待团队成员	(188)
6. 培训激励成员的自我价值定位	(189)

7. 持股激励	(190)
8. 用情激励	(191)
三、培养团队成员的自我激励	(192)
1. 对个人的激励	(192)
2. 以自己的方式激起员工自我贡献的激情	(194)
3. 团队成员的自我激励	(194)
第九章 授权推动团队向前跑	(197)
一、团队授权的基本理念	(197)
1. 授权的内涵	(197)
2. 团队授权的效用	(199)
3. 团队授权的原则	(200)
4. 团队授权的步骤	(202)
二、有效授权的妙法高招	(205)
1. 对被授权者心中有数	(205)
2. 优化授权的技巧	(206)
3. 做好授权的加减法	(207)
4. 让成员做自己的事情	(208)
三、走出授权误区	(209)
1. 避免从不授权	(210)
2. 克服授权障碍	(210)
3. 避开授权误区	(211)
第十章 为团队把好脉	(213)
一、团队绩效考评的独特性	(213)
1. 团队绩效评估的特色	(213)
2. 有的放矢地管理员工	(214)
3. 为人事决策提供依据	(215)
二、绩效评估的方法及体系	(215)



1. 团队绩效评估的一般方法	(215)
2. 团队规模与绩效考评程度	(216)
3. 绩效评估体系	(217)
4. 绩效评估结构	(218)
三、绩效评估的原则	(219)
1. 客观公正	(219)
2. 不流于形式	(220)
3. 评价应和奖惩制度挂钩	(220)
4. 及时反馈评估信息	(220)
四、绩效评估的技巧	(221)
1. 就事论事	(221)
2. “三明治”式的评估	(222)
3. 平庸者不要奖励	(222)
4. 避免“心理移情”	(223)
5. 不要一叶障目，要全面评估	(223)
6. 坦率评估	(224)
7. 360度反馈评价	(224)
8. 跨部门团队绩效考核	(225)
9. 避开绩效评估的软肋	(227)

第十一章 为团队成员加满油

一、员工培训概述	(233)
1. 员工培训的作用	(234)
2. 员工培训的步骤	(235)
3. 员工培训的内容与计划	(235)
4. 美国团队培训的方法	(237)
二、在拓展培训中建设团队	(238)
1. 团队进行户外拓展训练的意义	(238)
2. 培训课程选择与安排	(239)

三、知名团队培训解析	(240)
1. 西门子的多级培训制度	(240)
2. 摩托罗拉的员工培训	(243)
3. 农夫山泉的培训模式	(247)
第十二章 构建学习型团队	(249)
一、学习让团队永远充满活力	(249)
1. 团队学习的效用	(249)
2. 学习型团队的特征	(250)
3. 学习型团队的原则	(251)
4. 团队学习中的障碍	(252)
二、学习型团队领导的必备素质	(252)
1. 领导者的作用	(253)
2. 领导角色的转换	(254)
3. 领导者的自我超越学习	(256)
三、团队学习的技巧与方法	(259)
1. 团队的工作技巧学习	(259)
2. 团队学习的方法	(259)
3. 如何建立学习型团队	(261)
第十三章 建设创新型团队	(266)
一、虚拟团队异军突起	(266)
1. 创建了新型管理体制	(266)
2. 技术手段的管理与协调	(268)
3. 知识信息的管理与协调	(268)
4. 虚拟团队跨文化的管理与协调	(268)
5. 成员的管理与协调	(269)
二、打造知识型团队	(269)
1. 知识型团队的特征	(269)

2. 建设知识型团队的条件	(270)
3. 知识型团队建设的步骤	(270)
4. 对知识型团队的管理	(271)
第十四章 优秀团队建设案例解析	(275)
一、TCL 集团打造精英团队	(275)
1. 加强团队学习, 重视团队建设	(276)
2. 运用改善策略, 打造精英团队	(277)
二、诺基亚靠团队闯天下	(279)
1. 开放沟通, 由下而上开发领导力	(279)
2. 鼓励尝试创新	(280)
3. 借助企业文化塑造团队精神	(281)
4. 没有完美的个人, 只有完美的团队	(282)
三、微软: 有战斗力的团队	(282)
1. 网罗优秀人才	(282)
2. 塑造优势员工	(283)
3. 成功经验	(284)
四、NEC 的跨文化管理团队	(286)
1. 多元组合	(286)
2. 陈述缘由	(286)
3. 重在沟通	(287)
五、明基构筑高效能团队	(288)
1. 三度空间模型	(288)
2. 统一企业文化创造高效能团队	(288)



第一章

团队管理：领跑现代管理新理念

我们应该不仅仅使用自己拥有的大脑，还要使用所有能借来的大脑。

——伍罗德·威尔逊

说到管理，向来是欧美人的天下，从以泰勒为代表的古典管理理论到以马斯洛的需求层次论为代表的行为科学管理理论，再到以西蒙的科学决策理论、德鲁克的目标管理理论为代表的现代管理理论，无一不是欧美人在这一领域独领风骚。

但是自 20 世纪 60 年代以来，日本一个接一个地世界工业技术领域里取得领先地位。例如，在摩托车方面使英国望而却步；在汽车方面领先于德国和美国；在手表、照相机、光学仪器方面也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，他们得出的结论是：

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，蓦地“浮出水面”，并迅速风靡于欧美，经过近 40 多年的发展而日臻完善，成为领跑现代管理的新理念。



一、团队管理，制胜之道

现代管理如今越来越注重团队这一概念，管理专家建议重新构建组织，以便利团队工作，领导者也向组织阐述团队工作方法的好处和重要性。20世纪80年代和90年代，经营管理方面的流行术语是组织文化；现在，团队工作则成了管理界推崇的理念。

我们每个人都处在各种团队中，而实践证明，团队有着巨大的潜力。越来越多的组织已经发现，相比其他的工作方式，以团队为基础的工作模式取得了巨大的成绩。在企业部门实行团队管理后，生产水平和利润都得以增加，公司也提高了销售额并改进了经营战略。在公共部门实行团队管理后，完成任务是更彻底和更有效率，对顾客的服务也大幅度的提高。有报告表明，无论是企业还是公共部门，团队工作提高了员工的道德水平。

1. 团队就是力量

团队是团结的结晶，团队是力量的凝聚。共同的愿望，共同的目标，共同的行动，共同的成功，使团队浑然一体，成为企业的中流砥柱。

当20世纪80年代，沃尔沃、丰田、通用等公司把团队管理理念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，情况大不相同了，不采用团队方式的企业反而会成为“另类”。

现在，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Windows 2000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。

团队之所以如此风行，还要从20世纪60年代日本经济的腾飞说起。