

非凡的领导者，就是要在有限的时间内，将一群柔弱的羔羊训练成一支如雄狮猛虎般的队伍。

轻

松

武建学◎编著

带队伍

团队管理实务手册

BUILD A TEAM
EFFICIENTLY



中国市场出版社
China Market Press

轻松

带队伍

团队管理实务手册

BUILD A TEAM
EFFECTIVELY

中国铁道出版社

轻

松

武建学◎编著

带队伍



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松带队伍/武建学编著. —北京: 中国市场出版社,
2006. 7

ISBN 7-5092-0041-5

I. 轻... II. 武... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042246 号

书 名: 轻松带队伍

编 著: 武建学

责任编辑: 许 慧

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京蓝华印刷厂印刷

规 格: 787×960 毫米 1/16 12.50 印张 170 千字

版 本: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-5092-0041-5/C·4

定 价: 28.00 元

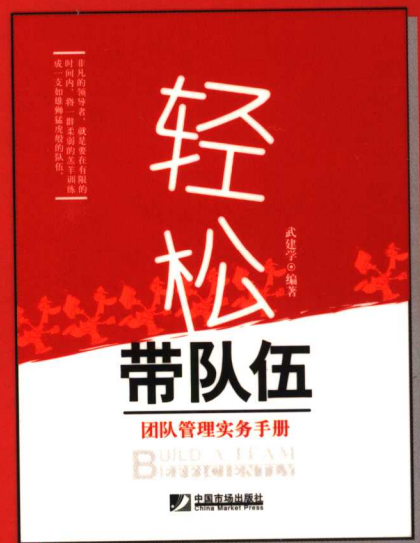
轻松带队伍

领导者要深入认识自己的队伍，把握打造优秀队伍的五大核心环节

- 在队伍的组建期树立队伍观念
- 在队伍的动荡期凝聚成员力量
- 在队伍的稳定期调整前进节奏
- 在队伍的高效期强化队伍精神
- 在队伍的调整期制定整体规划

责任编辑：许 慧

封面设计：铭洋设计工作室
010-87469949



前言

中国有一句老话：“好将带好兵！”在两国交战的时候，领导就是一面旗子，哪一方的旗子最先插上对方山头，哪一方就算取得了胜利。作为一名领导者，不仅须要自身素质过硬，还须要具备高于一般队伍成员的组织协调能力。成功的领导者，其最大的价值体现在他所带领的队伍能否取得最终的胜利。

在今天竞争如此激烈的全球化市场环境下，一支优秀的队伍对于一个企业的成功来说是至关重要的。

目前，大部分企业都是以团队形式来进行工作的，项目主要由团队来执行。一个合作得非常好的团队产生的业绩远比那些极具才华但是工作没有得到很好支持的领导者取得的业绩要好得多。队伍的成功，不仅仅是企业的成功，更是每个成员个人价值的最大程度体现。一个非凡的领导者，其真正的价值并不是个人具备多么优秀的素质、品质和技术能力，而是能否将松散的个人组织融合到一起，训练成一支刚劲有力的队伍。

任何人都需要与别人交往合作，需要别人的帮助。一个人不仅做不成什么大事，甚至难以生存。所以，人在本性上都渴望一个团结、和睦、舒适的生活环境。众志成城，团结、和睦的环境，良好的人际关系，融洽的气氛，互相帮助，体贴友爱，可以使人心情舒畅，不必担心别人的陷害攻击、勾心斗角，能够全力以赴专心于自己的工作。

《轻松带队伍》从队伍的组建到队伍完成使命的整个过程入手，详细

阐述了队伍组建期—动荡期—稳定期—高效期—调整期所需要经历的每一个阶段的特征，并根据每一时期所出现的不同问题为队伍的领导者指点迷津。

读者朋友在阅读本书时，需要特别注意每一部分开始的队伍所处时期的特征提示，它可以让你更轻松地掌握这一时期的核心内容。那些鲜活的实例更是你在领导队伍过程中经常会遇到的一些困难。其实困难谁都会遇到，只要耐心地将本书教给你的这些方法进行实践和运用，你会发现其实带领一支所向披靡的队伍并非是什么高不可攀的难事。

相信《轻松带队伍》一定能帮助你成为企业大潮中非凡的领导者！

目 录

前 言

第一部分 正确认识你的队伍

第一章 什么是队伍

队伍的构成要素 / 1

组建队伍的意义 / 2

优秀队伍所具备的特征 / 5

第二章 了解队伍的组织结构

队伍与群体的区别 / 9

队伍的一般类型 / 11

队伍成功的关键 / 15

队伍所会遇到的阻力 / 17

第二部分 队伍组建期的管理

队伍组建期的行为特征 / 20

第三章 制定行之有效的队伍目标

制定队伍的发展方向 / 21

制定行之有效的队伍制度 / 24

明确队伍的愿景目标 / 26

目标的选择重在实际 / 27

不断地完善目标 / 28

及时修正不正确的目标 / 31

放弃错误的目标 / 33

第四章 选择合适的队伍成员

认识人才的七个原则 / 37

慧眼识才，正确择才 / 38

灵活把握选人标准 / 41

以自身为成员树立榜样 / 45

培养成员高尚的道德观念和敬业精神 / 47

把队伍成员放在最恰当的位置上 / 52

取长补短，优化组合 / 53

第五章 激励成员 凝聚队伍

激发成员的主人翁意识 / 56

实现个人与队伍的结合 / 58

培养成员的归属感 / 61

让每个成员感到自己很重要 / 64

激发成员的积极性 / 64

成员激励的一般原则 / 65

激励无效的原因 / 69

第三部分 队伍动荡期的管理

队伍动荡期的行为特征 / 72

第六章 冷静分析动荡原因

建立完善的队伍规范 / 74

有效地区分竞争和冲突 / 75

队伍内部冲突的根源 / 77

第七章 用心去了解你的队伍成员

在队伍中树立自己的威信 / 78

用心去尊重你的成员 / 81

创造愉快的工作气氛 / 82

放下架子和成员一起干 / 85

让成员发泄心中不满 / 86

赋予队伍成员一定的决策权力 / 88

队伍协作中的沟通策略和技巧 / 90

第八章 有效化解队伍动荡期的冲突

妥善消除与队伍成员的冲突 / 94

巧妙化解成员之间的冲突 / 95

队伍之间冲突的处理方法 / 98

对成员进行柔性管理 / 99

激发成员的队伍意识 / 101

第四部分 队伍稳定期的管理

队伍稳定期的行为特征 / 105

第九章 与队伍成员进行无障碍沟通

用沟通增强队伍凝聚力 / 106

珍惜与队伍成员相处的机会 / 108

克服与队伍成员的沟通障碍 / 111

培养队伍成员的协作精神 / 112

第十章 以授权激励队伍

给队伍成员充分的信任 / 114

大权集中，小权分散 / 116

营造授权氛围 / 117

让队伍成员自己对自己负责 / 119

掌握授权的原则 / 120

防止授权之后的越权行为 / 123

及时纠正队伍成员的越权行为 / 125

第十一章 观察队伍成员 合理优化队伍

优化队伍结构，激发队伍活力 / 127

观察成员的胜任能力 / 130

挖掘成员的潜在能力 / 131

耐心倾听成员意见 / 132

妥善处理队伍成员的抱怨 / 133

勇敢放弃不适合的成员 / 135

第五部分 队伍高效期的管理

队伍高效期的行为特征 / 138

第十二章 将高效进行到底

充分调动成员的主观能动性 / 140

激发成员的工作热情，培养使命感 / 142

以信任促合作 / 144

高效地管理时间 / 146

用效能提高效率 / 147

第十三章 推动队伍成员的合理竞争

丰富成员的工作内容 / 148

让队伍成员主动地竞争 / 151

轮换成员的工作岗位 / 152

创造危机，让成员保持高度警惕 / 156

第十四章 帮助队伍成员成功

细心挖掘队伍潜在人才 / 159

为队伍成员制定职业规划 / 160

鼓励队伍成员的创新精神 / 161

鼓励队伍成员发挥创造力 / 164

第六部分 队伍调整期的管理

队伍调整期的行为特征 / 166

第十五章 在队伍成员心中树立团队品牌

塑造成功的队伍文化 / 167

让成员为队伍感到自豪 / 168

在细节上打造队伍精神 / 170

第十六章 放大胜利的荣耀

把情感融进队伍管理 / 173

为价值的实现和胜利而庆祝 / 174

与成员分享荣耀和快乐 / 176

第十七章 着手进行人才的开发

更新职业培训的观念 / 178

建立人才开发机制 / 181

留住队伍中的得力干将 / 182

拓展训练培养优秀成员 / 184

选择培养合适的接班人 / 186

第一部分

正确认识你的队伍

◇第一章 什么是队伍

队伍的构成要素

多数人凭直觉知道什么是队伍，也有很多人把队伍简单地理解为队伍精神，而忽略了它还是一个组织。众所周知，队伍就是一些人一起做某件事。除此以外，要对队伍的概念达成共识就比较困难了，有多少教科书就有多少种关于队伍的解释。这里有一个简洁的定义：队伍是由队员和管理者组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个队员的知识和技能，协同工作，解决问题，实现共同的目标。

上述定义体现了队伍的要素，即目标、人员、定位、权限、计划。

1. 目标

队伍发展应该具有一个既定的目标。没有目标，队伍就没有存在的价值。尽管每个队伍的目标各不相同，但任何队伍都有自己的目标，这个目标把相互依存、相互联系的人们维系在一起，使他们以一种更加有效的合作方式来实现个人和组织的目标。

轻松带队伍 **B**UILD A TEAM EFFICIENTLY

2. 人员

人是构成队伍最核心的力量，三个或三个以上的人就可以构成队伍。

人员的选择是队伍构成非常重要的一部分。在一个队伍中需要有人出谋划策，有人制定计划，有人具体实施，有人协调不同的人共同完成工作，有人去监督队伍工作的进展、评价队伍最终的贡献。不同的人通过分工来共同实现队伍的目标。

3. 定位

定位包含以下两层意思：

(1) 队伍的定位：队伍在企业中处于什么地位，由谁选择和决定队伍的成员，队伍最终应对谁负责，队伍采取什么方式激励成员等。

(2) 个体的定位：成员在队伍中扮演何种角色，是负责制定计划还是具体实施或进行评估。

4. 权限

队伍中领导者权力的大小与队伍的发展阶段相关。一般来说，队伍越成熟，领导者所拥有的权力相应越小。在队伍发展的初始阶段，领导权相对比较集中。

队伍权限包括整体队伍在组织中拥有哪些决定权和组织的基本特征。

5. 计划

计划具有以下两层含义：

(1) 目标的最终实现有赖于一系列切实可行的行动方案，可以把计划理解为实现目标的具体工作程序。

(2) 按计划实施可以保证队伍工作的进度。只有按步骤完成每一项计划，队伍才会一步步贴近目标，从而最终实现目标。

组建队伍的意义

由于队伍是介于组织和个人之间的人群结合体，因而它主要是起到桥梁和纽带作用。总的来说，队伍的功能就是贯彻执行组织的任务，协调队伍成员之间的关系，满足成员的合理要求。

1. 组织采用队伍的原因

(1) 创造团结精神。

组织采用队伍，成员通过合作提高了队伍士气，同时还可以创造一种工作满意度的氛围。

(2) 使高层管理者有时间进行战略性的思考。

任何一个庞大的组织要想有效地达到其目标，都必须分工合作，把最终目标分成若干阶段性目标，分配给队伍，在队伍内部任务和责任落实到个人。采用队伍形式，尤其是自我管理队伍形式，使高层管理者得以脱身去做更多的战略性的规划，否则，高层管理者将不可避免地成为“救火队长”。

(3) 提高决策速度。

队伍能够促进成员参与决策过程，有助于管理人员增强组织的民主气氛，提高成员的积极性。

(4) 成员组成的多元化易于产生新颖的创意。

队伍能把互补的技能和经验带到一起，这些经验和技能超过了队伍中任何个人的技能和经验，使队伍在更大范围内能应付多方面的挑战。

(5) 提高业绩。

队伍能够给成员提供更好的环境，比传统的部门结构或其他形式群体更灵活、反应更迅速。与传统的以个体为中心的工作设计相比，队伍的工作方式具有减少浪费、避免官僚主义作风、增加员工建议等优势，其工作绩效明显高于成员个体的工作绩效。

2. 队伍对个人心理的影响

(1) 增强力量感，获得安全感。

首先，一个人生存在社会上，总会遇到各种困难和危险，只有当其融入一个队伍中，在对付共同的敌人或某种威胁时，才可以增强个人的安全感与力量感。队伍内部每个成员力量的结合并非是若干个体的简单相加，而是使个体有机地结合成一种新的力量，队伍的这种力量甚至可以击败权威。其次，在队伍里，成员对一些变革的行为也较有准备。因