

团队协作

编著：张挚

创造绩效奇迹

Team Cooperation

如果蜈蚣能够“奔跑”起来，
那么，它每一条腿的行动需要多么“协调”，
才能达到“奔跑”的效果？
如果一只正在“奔跑”的蜈蚣
有两只脚的“鞋带”松了，
它又怎样继续疾奔如风？



Team Cooperation

TUANDUI XIEZUO CHUANGZAO JIXIAO QIJI



团队协作创造绩效奇迹

著名企业 60 个经典案例透视

Team Cooperation

■张 挚 编著

金版电子出版公司出版

内容提要:

本光盘及配套图书主要通过对60家著名企业在团队协作方面成功失败的案例来剖析当今企业与个体应该在团队中如何恰如其分地扮演好自己的角色,及引导大家去发现、体验、学习团队的组织、训练及工作技巧。并且,以着重于青年人在工作中如何去理解、适应团队的管理方式,透视高绩效团队的秘密,达到融入团队成为精英阶层为最终目的。此外,本光盘还包含流行的Flash MTV, Flash 短剧, Flash 游戏和Flash贺卡等。

本书尤其适合现代企业的白领员工及部门主管、经理等阅读。

光盘运行环境:

CPU	350MHz 以上
分辨率	800 × 600 像素以上
内存	64MB 以上
光驱	16 倍速以上
操作系统	Windows 98/Me/2000/XP

书 名: 团队协作创造绩效奇迹

编 著: 张 挚

策 划: 谢宁倡 李 林 余 飞

责任编辑: 吴晓桃 欧罕波

封面设计: 刘学敏

版式设计: 郑 兰

程序开发: 李璞一

印 刷: 重庆升光电力印务有限公司

规 格: 880mm × 1230mm 1/32 11 印张 240 千字

版次/印次: 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

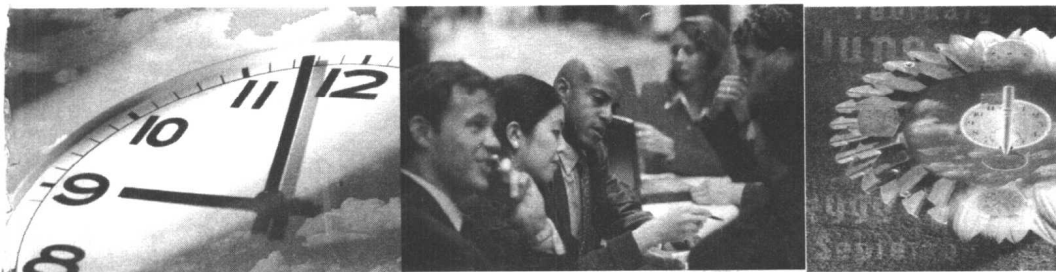
版 本 号: ISBN 7-900131-10-8/G · 50

定 价: 25.00 元(1CD+ 配套书)

为什么要使用团队(代前言)

“团队 (TEAM)” 是近年来在企业管理界中颇为流行的一个词，它几乎成了将个体利益与整体利益相统一从而实现组织高效率运作的理想工作状态的代名词。20 年前，当沃尔沃、丰田、通用等公司把团队概念引入到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。但是现在情况则截然相反，不采用团队方式的企业反而可能成为新闻的热点。

在麻省理工学院的组织行为学教材中，一个高效率的团队被定义为表现优秀、具有明显学习曲线效应、使内部成员和外界均感到满意的工作集体。它总是同高难度的工作任务、成员的全身心投入、通力协作以及对创新矢志不渝的追求紧密联系在一起。



团队的建立，在于传统的阶层权力结构不再能发挥作用。

在二次世界大战后，美国成为经济和军事大国。山姆大叔不但能花较少的钱生产较多的商品，而且售价也是全世界最低廉的；又因为其他国家都还在战后复原整顿中，所以他有一个现成的广大市场可供发挥。当其他国家逐渐恢复元气时，尤其是德国和日本，这些国家的企业发现他们仍无法和美国这个工业巨人竞争。

所以他们努力创造新产品，例如开发小型、省油的汽车，以打进市场。他们也致力生产品质较佳的产品，如：声音更清晰的收音机、画面更清楚的电视机。这些公司同时也发现体积大的产品不一定品质就好，他们将美国人发明的计算机缩小到可放入口袋中，销售到世界各地。之后，甚至改良到可放入皮夹

中。他们产品推陈出新的速度和市场的快速拓展，使许多美国公司望尘莫及。“美国制造”已经取代“日本制造”，成为劣质产品的代名词。

他们是如何做到的？方法之一是经由团队做到的。先是亚洲国家，接下来是欧洲，他们把二次大战后被美国公司所拒绝的一个想法——组织扁平化，充分运用来简化传统的权力阶层。他们将经理人的决策授权给真正从事该项工作者所组成的团队。不必每个点子都上报到最高管理阶层，可行性研究、拟定报告、然后作决策，最后才下达指令。不然等这个点子从各个行政单位施行一周回来，恐怕都已经落伍了。

事实表明，如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常效果比个人好。团队是组织提高运行效率的可行方式，它有助于组织更好地利用雇员的才能。管理人员发现，在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的优点是：可以快速地组合、重组、解散。



正是由于这样的要求和团队的优势，在现代企业管理中使用团队模式，已成必然选择。

但是，团队并不是自然而然形成的，怎样才能把松散的工作小组转变为团结高效的工作团队呢？团队的建立和完善需要经历角色定位、目标定位、构建组织架构、运作实施以及反馈评估等五个阶段。每一个阶段都需要特殊的技巧去克服相应的困难。我们在本书中将引导大家去发现、体验、学习团队的组织、训练及工作技巧。并且，我们着重于青年人在工作中如何去理解、适应团队的管理方式，透视高绩效团队的秘密，达到融入团队成为精英阶层的最终目的。

编者

2003年3月



为什么要使用团队（代前言）

第一章 团队概述

2	一、21 世纪的团队
2	搬开心中的“石头”
3	工作群体和工作团队的区别
4	（案例 1）爱立信公司的团队精神
6	活力来自于公司的小型团队
8	（案例 2）ABB 集团：把公司分成 5000 个工作团队
9	胜利偏向有凝聚力的团队
10	（案例 3）中国女队成功卫冕的秘密
11	（案例 4）杜邦的高效科研团队
12	（案例 5）波音公司的经验
13	二、工作团队为何高效
13	团队的构成
14	（案例 6）尝到团队模式甜头的华粤电脑
15	（案例 7）力之新公司的“操盘手”
15	团队成员的最佳特长组合
17	团队如何有效工作
17	（案例 8）“国际纵队”缘何战败球场
19	团队的五大功能
20	团队合作必败的十大原因
21	管理是团队的游戏
22	三种形式的团队
25	（案例 9）芒万黎公司的“全优哲学”
28	三、团队的类型
29	知识型团队
31	（案例 10）惠普的管理公式



目 录

contents

- 33 总裁型团队
- 33 (案例 11) 冠杰国际公司的高层领导团
- 36 项目型团队
- 40 多层次的团队
- 41 (案例 12) 获益匪浅的英国米特电信公司

第二章 团队协作创造成功

- 44 一、团队协作的时代
- 44 一个好汉三个帮
- 45 (案例 13) 卡斯帕罗夫的回头
- 46 能量惊人的创业团队
- 46 (案例 14) 携程公司的崛起
- 49 老板需要人才团队
- 49 (案例 15) 盖茨身后的战友
- 53 二、老板的智囊团
- 54 人才加智慧的团体
- 55 “借脑”有术
- 57 个人能力难有成功的决策
- 59 (案例 16) 凭外脑发家的福特
- 62 (案例 17) 李嘉诚和他的智囊团
- 64 三、企业之间的团队协作
- 65 企业之间团队协作的价值
- 71 企业间团队协作已经成为一种企业战略
- 77 (案例 18) 艾克尼斯公司：依靠协作改善绩效

第三章 团队的组建

- 80 一、建立团队



CONTENTS

80	建立团队第一步：改变
81	建立团队第二步：引导
85	建立团队第三步：强化
89	建立团队第四步：评估
93	二、如何挑选团队成员
93	根据目标组织团队
96	团队成员的组合策略
100	构成互补优势
102	三、强者的秘密
103	(案例 19) 微软中国团队的组建
110	(案例 20) 百事可乐的团队策略

第四章 团队的凝聚力

114	一、凝聚力就是战斗力
114	团队凝聚力的标志
116	成功团队的共同特征
119	决定团队凝聚力的因素
121	交流的重要性
123	工作是一种乐趣
124	(案例 21) ILM 公司：紧张而又充满活力
126	(案例 22) 乔布斯为何被逐出苹果公司
128	二、塑造团队精神
128	凝聚团队精神
129	培养合作观念
132	建立有效的合作关系
134	(案例 23) 美国航空和航天局：“更快、更好、更廉”
135	(案例 24) 微软：协作开发“视窗”软件



第五章 团队的统御

168 一、管理层次的产生

168 自我管理的团队需要领导者吗

171 团队领导者决定团队的成败

174 新型团队领导需要淡化领导角色

175 新型团队领导的作用

177 二、团队领导的素质

178 领导者是团队成员效仿的榜样

181 为员工榜样的八种技巧

182 善于协调、处理工作



183	协调、解决团队成员之间的冲突
186	三、团队领导的艺术
186	善待、礼敬人才
188	尊重团队成员的人格
190	和团队成员打成一片
192	适时关注团队成员的个人生活
194	(案例 33) 知名公司如何为员工解决后顾之忧
195	四、柔性管理
196	(案例 34) 知名企业创造愉快工作气氛的经典案例
197	(案例 35) 微软的“维多利亚”管理方式
200	(案例 36) 全友公司的“松散式管理”

第六章 团队的协调与沟通

202	一、沟通使团队更有效率
202	沟通是团队运作的可靠保证
204	影响沟通的因素
205	个人需要具备哪些沟通能力
206	二、工作团队的沟通技巧
206	产生有效沟通障碍的原因
208	实现有效沟通的五个方面
210	(案例 37) 知名企业的团队沟通技巧
212	三、倾听的艺术
212	倾听的障碍
214	倾听的技巧
216	倾听时的答复与回应



第八章 团队学习

250 一、在学习中创新团队

251 知识经济时代高绩效来自于知识

254 企业面临日益严峻的挑战

257 建立学习型团队

259 如何使团队成为学习型组织

261 公司转向学习型企业



CONTENTS

261	(案例 41) Oracle: 培训是一种投资
262	(案例 42) 莲花公司热衷网上学习
263	(案例 43) 联想创建学习型组织
263	二、团队学习方略
264	从个体学习到学习型组织
265	组织的学习与学习型组织
268	实现学习和工作的组合
269	(案例 44) Seven Eleven 的实验
270	将个人和团队的学习纳入系统化的轨道
274	三、团队知识共享
274	知识共享: 扩展团队知识资源
279	共享由内到外
281	企业内部知识共享的实施方案
283	企业外部知识共享战略
287	(案例 45) 施乐: 知识共享带来的高效奇迹
288	(案例 46) 英特尔的知识管理模型
289	七家公司鼓励知识共享的策略
291	(案例 47) Collective: 雇佣愿意共享知识的员工
291	(案例 48) Buckman: 发展信任
292	(案例 49) Cap Gemini Ernst & Young: 多层激励
292	(案例 50) Harris Government Communications Systems: 公众承认
293	(案例 51) Northrop Grumman Air Combat Systems: 为共享而重组
293	(案例 52) 世界银行: 创建社区
294	(案例 53) Capital One Financial: 发展领导

第九章 团队激励

296	一、激励的积极作用
-----	-----------



目 录

CONTENTS

296	拼地图的故事
297	企业应如何看待员工
298	(案例 54) 韩国三星：分享员工的价值
299	当代流行的五种激励术
303	保持成功的希望
305	薪资如何激励团队成功
309	(案例 55) 爱斯佳公司：三级团队工资制
310	(案例 56) 美国企业怎样激励高级主管
311	二、激励的盲点
312	激励就是奖励吗？
313	奖励，绝非仅是物质
315	守诺树立的影响力
316	(案例 57) Nucor 公司：言出必行
317	如何看待金钱激励
319	三、科学的激励体系
322	不要忽略了幕后英雄
323	正确把握奖励与惩罚的使用方式
326	期权与员工持股
329	(案例 58) 松下公司的激励战略
333	(案例 59) GE 公司的员工激励机制
335	(案例 60) 华为集团对知识人才的激励
337	主要参考文献



- ▶ 杜邦的高效科研团队
- ▶ 爱立信公司的团队精神
- ▶ 中国女队成功卫冕的秘密
- ▶ 芒万黎公司的“全优哲学”

长江实业之所以能扩展到今日的规模，实在有赖于属下鼎力合作与支持。

——李嘉诚

TEAM COOPERATION

TEAM COOPERATION





第1章

团队概述

一、21 世纪的团队

搬开心中的“石头”

提到团队，或许很多人首先想到的是“一群在一起工作的人”。不错，团队是由多人组成的。桃园结义的刘、关、张三兄弟，他们就是在一起工作的一个团队。

刘备、关羽、张飞在桃园结义之前，都是满怀远大抱负的热血青年，希望能够在乱世之年救民于水火。当他们意识到，光凭一己之力是不可能实现这个理想时，共同的目标使他们走到一起，桃园结义产生了极大的凝聚力。这时，一个紧密、合作、高效的团队建立起来，逐渐取得了他们任何单个人都不可能取得的成就。

有这样一则故事，一个小孩在沙滩中玩耍，突然他发现在沙中有一块大石头，于是他努力把石头搬出沙滩。他用尽所有的力气，但一切都是徒劳的，因为石头太重了。这一切，小孩的父亲都瞧在眼里，但他没有急于上前帮忙。等到小孩完全放弃的时候，他才走上前：“孩子，你知道为什么无法搬动这块石头吗？”



这是因为你没有用上全部的力量。”小孩非常委屈地抗辩说：“我已经用上全部力量了，爸爸。”“不，你没有要求我的帮助。”说完父亲便把石头搬出了沙滩。

这个故事说明，任何人的力量都是有限的，总有个人无法搬走的“石头”横亘在我们面前，这时如果能够借助旁人的力量，或者是团队的力量，没有什么“石头”是不可以搬走的。

工作群体和工作团队的区别

对于现代企业而言，为了更合理地决定是否何时以及如何鼓励并使用团队，首先应该精确地区分团队与其他集团的区别。

大多数企业高层都提倡团队工作，而且也应该如此。团队工作代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、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。其区别在于工作成果。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。

工作团队和我们常见的工作群体是不相同的。群体可定义为：两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体中，成员通过相互作用，来共享信息，作出决策，帮助每个成员更好地承担自己的责任。

工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效，仅仅



是每个群体成员个人贡献的总和。

而工作团队就不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

下表是工作群体和工作团队的区别：

工作群体	v. s.	工作团队
信息共享	← 目标 →	集体绩效
中性（有时消极）	← 协同配合 →	积极
个体化	← 责任 →	个体的或共同的
随机的或不同的	← 技能 →	相互补充的

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。这种共同奉献需要一个成员们能够为之信服的目标。不论是“将供应商的功能转变为对于消费者的优质服务”，“让我们能够为公司感到骄傲”还是“证明所有孩子都一样聪明”，可见目标是与成功及保持领先密不可分的。



>>（案例1）爱立信公司的团队精神

世界知名企业爱立信已经历 100 余个春秋，多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面均处于世界领先地位，已有 100,000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。全球已有 40% 的移动电话接入爱立信网络，其 AXE 系统的销售范围也在全世界首屈一指。

爱立信在世界范围取得无可否认的成功，归因于它“职业精神，相互尊重”的用人哲学。依靠这样的用人哲学，爱立信公司共同奉献的团队精神得以确立。爱立信强调，人力根源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务