

决定前程的



王全成 主编

条

团队警示



经济科学出版社

决定前程的



王全成 主编

条

团队警示

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决定前程的 66 条团队警示/王全成主编. —北京: 经济科学出版社, 2005. 7

ISBN 7-5058-4991-3

I. 决... II. 王... 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 052276 号

责任编辑: 张 力 王冬玲

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 董永亭

决定前程的 66 条团队警示

王全成 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

创实装订厂装订

787 × 1192 16 开 17.75 印张 210000 字

2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4991-3/F · 4263 定价: 25.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

· 引言 ·

中国有这样一句谚语：“一个好汉三个帮。”实际上，团队合作是一切伟大成就的核心。关键并不在于团队是否具有价值，而在于我们是否意识到了团队的价值，并努力成为更好的团队成员。

单靠一个人的力量是无法成就伟业的。但是，靠一个组织疏散的群体也不会有所成就的，只有依靠一个强有力的组织才会取得巨大的成功，真正发挥 $1+1>2$ 的效果。

每个团队的发展都不会一帆风顺，其间难免会遇到这样那样的问题。不少团队在发展之初，毫无发展的目标，这种盲目的做法决定了团队只能徘徊不前，始终不会有所突破。一些团队成员无视团队利益，私心过重，总想着自己的利益得失，甚至不惜牺牲团队利益来满足一己私利……

本书从一个团队发展过程中经常遇到的 66 个问题入手，深入浅出地分析了目前团队发展可能遇到的一些实际问题，大量的案例也为众多团队管理者提供了借鉴之材料。

希望本书的出版能够为众多团队管理者指明出路，起到拨云见日之效。

作者

目 M U L U



录

决定前程的 33 条团队警示 \ 决定前程的 33 条团队警示 \ 决定前程的 33 条团队

引言	1
1. 不断壮大的团队更难管理!	1
2. 团队建设计划不明确!	6
3. 缺乏明确的团队发展规划!	9
4. 彼此猜忌——团队建设之大忌!	14
5. 缺乏沟通, 阻碍团队的正常运作!	19
6. 选人不当, 影响团队的健康发展!	23
7. 管理不力, 制约团队的效率发挥!	27
8. 缺乏明确的团队精神!	32
9. 缺乏营造良好氛围的激励机制!	37
10. 团队成员的职业发展规划不明确!	42
11. 缺乏卓有成效的培训!	46
12. 团队成员缺乏自我管理能力!	51
13. 缺乏有效的团队信息结构!	56
14. 缺乏富有成效执行力的团队目标!	60
15. 不善于把握团队沟通的根本——倾听!	64
16. 不善于整合与协调团队工作!	69
17. 不善于听取团队内部意见!	73
18. 团队内部沟通障碍重重!	76
19. 团队成员之间严重的利益冲突!	81
20. 团队会议缺乏启发性、激励性!	86
21. 团队成员福利待遇不健全!	91
22. 缺乏团队创新意识!	94
23. 缺少团队的交叉合作!	97

24. 存在信息共享障碍!	101
25. 缺乏有效激励的手段!	104
26. 漠视员工的精神待遇!	108
27. 没有明确的团队纪律约束!	112
28. 授权不充分, 难以充分调动 成员积极性!	117
29. 阶段性激励措施不力!	121
30. 团队测评机制不明确!	125
31. 缺乏必要的奖惩机制!	130
32. 团队成员无从参与工作!	134
33. 缺乏学习型组织的基本特征!	140
34. 团队管理者能力不足!	145
35. 团队学习的重重障碍!	149
36. 最薄弱的环节制约团队效力!	152
37. 缺乏良好的企业文化!	157
38. 团队的优势不明确!	162
39. 优秀团队成员陆续离职!	166
40. 面临团队高层的困境!	171
41. 缺乏成熟的团队规范与标准!	175
42. 对团队成员缺乏有效激励!	179
43. 团队成员的责任意识不强!	184
44. 团队成员缺乏创造力!	188
45. 群体决策效果不明显!	193
46. 团队情商过低!	198

47. 不善利用团队沟通渠道与方式!	202
48. 不同管理风格下的沟通!	205
49. 上下级之间距离感太强!	209
50. 简单套用换位思考方法!	212
51. 缺乏团队凝聚力!	216
52. 团队陷阱重重!	219
53. 缺乏自我诊断!	223
54. 团队绩效测评不力!	226
55. 缺乏集思广益的作风!	232
56. 成功规避群体思维陷阱!	234
57. 团队工作活力不足!	238
58. 漠视团队成员的需求!	241
59. 规划合理的组织结构!	244
60. 无视团队领导的管理能力!	247
61. 视“团队利益高于一切”为一种口号!	251
62. “只有苦劳, 没有结果”均属白劳!	254
63. 忽视团队冲突的影响力!	256
64. 不明确团队管理的目标!	260
65. 模糊的角色分工!	264
66. 草率的发展决策!	268

决定前程的



 30 条团队警示


 决定前程的


 30 条团队警示


 决定前程的


 30 条团队警示


 决定前程的


 30 条团队警示


 决定前程的


 30 条团队警示


 决定前程的


 30 条团队警示


 决定前程的



1. 不断壮大的团队更难管理！

几乎每个有思想的人都曾希望自己能够不断地成长；几乎每一个管理者，都希望自己的事业和团队不断地成长。团队应该发展到多大，无从定规，从管理者本身而言，所希望看到的是工作效率和工作结果如何。于是，就像每一个成长中的人都会发现随之而来的一系列烦恼问题一样，管理者在日益成长的团队中也能发现——不断成长的团队将会更难管理。

那么，为什么不断壮大的团队更难管理呢？

团队成员多样化

毛主席曾经讲过：“我们为了一个共同的革命目标走到一起来了……”团队的成员来自五湖四海、三山五岳，有多种习俗、多样的文化，管理者不可能依旧按照以往的条例来管理这种壮大了的队伍。

聪明的管理者在管理新的团队之前，必须重新定义这个新的集体，因为这是团队持续发展的出发点和立足点，将有助于确定团队的发展性质和新的发展方向，同时也能确立他们需要改进的动力。收集和整理团队内各个成员的信息对成员和团队之间所出现的一些问题都是非常必要和重要的。

有这么一个小故事，说的是一位毕业于亨利学院的女士，她在一家东方公司的伦敦办事处找到了一份处于管理者阶层的工作。她在参加第一次公司会议的时候，感到开会的气氛很不对劲。通过细致的观察，她发现原来是开会用的桌子太高了，特别是对那些平均身高本来就比欧洲人矮一截的其他管理人员来说，他们在写报告时感觉有困难。等这些管

理人员一回国，她就让人把桌子调到了适合于大家的高度。当各国的管理人员再次来到伦敦时，他们对这一变化感到非常满意，会议的气氛开始变得更加友好而和谐了。

这给予一个很好的启示，只要细心地观察，多为员工着想，管理一支团队并不是那么困难的。

在硅谷，有这么一个“规则”流传得很好：由两个 MBA 和 MIT 博士组成的创业团队，几乎是所有风险投资人最看好的。由此明白一个道理，一个互补的创业团队对于高科技企业具有举足轻重的作用，各方面都优秀的人组织起来就成为创业成功的法宝。但是，是不是由一流好手组成的团队就一定会大有作为呢？答案可能会吓你一跳：95% 的“聪明型”企业都失败了，成功的只有少数的 5%。这种现象被人们戏称为“阿波罗现象”。“阿波罗”意为由聪明人组成的团队，聪明人最大的特点就是谁也不喜欢被谁“管”，特立独行，然而，这就成为了他们失败的根源。

一些管理者针对这种多样化发展的状况提出了一些有效的建议：

首先，调整队伍成员的组成，避免“聪明的傻子团队”的产生。

其次，整个队伍应该时刻注意队伍所要看到的共同目标，统一工作思路。

再次，团队成员要遵循团队的行动纲领和行为准则。

如果团队成员的多样化得到承认，不同的观点受到鼓励，团队需要发展一种成员之间互相激励和支持的文化。在这种文化环境中，团队成员之间才会有有一股凝聚力，那么，团队成员都能看到其他人的专长，都能为另外的人鼓掌，这样的团队无疑是一个快乐的天堂，不断壮大的团队多样化问题也会迎刃而解。

团队成员的复杂化

俗语“人多嘴杂”说的是参与的人员多了，就难免会出现意见不统一的情况，用到团体中则变成了团体内的成员多了，便会出现思想各异的人，但是每个人有每个人的才华，这就决定了领导者不能轻易地因为他的思想不纯正而忽略了他的才华。所谓的“疑人不用、用人不疑”说的是一种上级用人的态度，许多真正成功的领导者还是该像孔明一样：疑人而用、敢于用人。

“万丈高楼平地起”，牢不可破的信赖关系，并非一蹴而就的，而是在天长日久的管理活动中，通过无数次的用人战术行为，逐步累积起来的，在用人过程中，尽管我们是“疑人而用”，但是要给人以“用人不疑”的感觉。

中国香港新世纪集团董事长提供了一个很好的榜样：他在培养和选取人才的时候，不拘小节，只要有才华的，他都能看重这些人，而不管这些人是来自政界、娱乐圈、商场、赌场抑或是自己的孩子。他举才不避亲，两个孩子有才华，就把他们也收归旗下；而对其他的人，他一旦看中了，就会放手让他们去干，绝不多加干涉……他这样宽大的胸襟，使各路人马都聚集到了他的创业大旗下，进而成就了他的大业。

复杂的团队，多的是怪异的才华，复杂不是问题，才华才是关键。

战国时代有四大公子，孟尝君就是其中之一。他养了 3000 多食客，各个都很有本领。

秦昭襄王很仰慕孟尝君的才能，于是派人请他到秦国做客。孟尝君为了报答秦王的赏识，于是就送上一件名贵的白狐裘，作为见面礼。孟尝君与秦昭襄王二人一见如故，秦王对孟尝君的才华非常敬佩，想拜他为宰相。但是秦王对孟尝君的宠幸，引起了秦国大臣的嫉妒，于是有许

多大臣就在秦王面前说孟尝君的坏话。起先秦王并不理会，但是，秦王经受不住谗言，最后孟尝君还是被软禁起来了。

孟尝君被软禁后，他的随从（食客之一）去求秦王的宠妾燕妃帮忙。燕妃却说：“如果孟尝君送我一件和皇上一样的白狐裘，我就替他想办法。”

孟尝君听了燕妃的话，心里叫苦道：“白狐裘就这么一件，现在要到哪里再去找一件白狐裘呢？”

就在这时候，有一位食客自告奋勇地对孟尝君说：“我有办法，明天以前我一定可以弄回一件白狐裘来。”

当天晚上，这位食客偷偷进入皇宫，学着狗叫把卫士引开，偷回献给秦王的那件白狐裘。孟尝君利用白狐裘收买了燕妃，燕妃替孟尝君说了不少好话，秦王也就释放了孟尝君。

孟尝君害怕秦王又反悔，刚被释放就马上趁着黑夜逃跑了。来到了秦国的边界函谷关。只要通过了这道关口，秦王就奈何不了他了。可是现在是深夜，城门紧闭，根本没有办法出关。孟尝君一行人内心真是急死了，城门必须等到鸡鸣才会打开。但是，如果等到天亮，又怕秦王发现他们逃走了，而派人追赶他们。这该如何是好呢？就在这时候，忽然有位食客拉开嗓子，学着鸡鸣，全城的鸡糊里糊涂地都跟着一起叫。守城门的士兵一听到这么多鸡在叫，以为天亮了，于是就按惯例把城门打开了。就此孟尝君一行人平安通过了函谷门，离开秦国，回到齐国去了。

孟尝君食客三千，能者不少，鸡鸣狗盗之徒最终却也能帮他的忙，所以我们需要看到的不该是表面的复杂性，而是内在的每一个队内成员的特长，说不定在哪一天，一个成员不显眼的特长就会帮了这个团队的大忙呢。

而靠鸡鸣狗盗而活命的孟尝君之所以能名列战国四君子，就是因为他出色的管理才华吧。这样看来，他无疑是一个成功的管理者。对于这样一支复杂的队伍，他能管得如此出色。这一点，实在是所有的管理者应该向他学习的地方。而一般的团队又该如何管

理呢？

“和谐”应该是目标。团队成员来自不同的地域，有不同的才华，但只要能共处，能为了共同的目标而努力，何愁队伍不强大呢。日本的企业就很强调这两个字。

1953 年，当希拉里（Hillary）在人类历史上首次登上珠穆朗玛峰时，世界上的许多媒体都报道说珠穆朗玛峰被征服了。而在日本，相应的报道却是“珠穆朗玛峰成为了我们的朋友”。正是这种“友好、和谐”的理念融入了日本企业活动中，使人的交往都变得和谐起来了。作为管理者，对待团队中每个人的态度，也应该是：和谐。这样，复杂的团队变得简单起来，一般的队伍管理起来也简单多了。

团队成员的机械化

由于从事的是同一项工作，每天都重复做着相同的事情，这就给人产生了一个错觉：机械化。而作为管理者，不希望看到的正是这样的情况，因为团队需要进步，不要那种所谓的一成不变。

有这样一幅漫画，画的是一只母鸡在孵化很多鸡蛋，而由于鸡蛋太多，它们受到了平等的待遇，温度也平等得吓人，结果可想而知：没有一只小鸡被孵出来。这一漫画的主题是：母性的伟大——她能平等地对待每一个鸡蛋。母鸡的机械化处理导致了孵化小鸡的全盘失败。毕竟，人与母鸡不同，无法机械地对待某一事物。

尽管每个母亲对她们的孩子都是平等的，可是不能麻木地让他们平等，不能让他们都学一样的东西，毕竟母亲要给孩子们的只是爱，而不是都平等的一切。据悉，安利直销的创始人就是根据这一思想，制定了安利与众不同的工资奖金制度，从而使他们的品牌成为世界十大品牌之一。

其实，机械也并不是想像的那么可怕，可怕的是管理者没有从机械中找出尖兵，只要有了排头兵，榜样的力量就会无穷无尽地发

挥出来。

团队成员的边缘化

边缘化，说的就是不稳定的因素，容易跳来跳去的员工，这样，不断壮大的团队间又出现了一个新的问题：人员流动。

正是流动的人员，给团队带来了新鲜的血液，同时，也有可能带走团队的技术和商业秘密。

从某种程度上来说，一个团队同一支足球队一样，队内人员就是每一个足球队员。高薪可以为球队招来“大腕”球星，但是如果这个球星一年半载都没有机会上场，他很可能就会离开这支球队。团队的管理也是这样。团队需要人才，而不是“花瓶”。要让他们觉得自己对团队有用，在这里是有奔头的，那样，他们才会愿意在这支队伍中长留下来。

这样看来，团队的不断壮大也就不像想像中那么难于管理了。

2. 团队建设计划不明确！

每个团队每时每刻都处在一种运动状态之中，团队一直在前进，这就要求管理者在适当的时候做出适当的决策。凡事预则立，不预则废。这里的“预”就是指计划。对于一个团队而言，计划的重要性是不言而喻的。计划是一项决策的预期结果，是团队内所有成员的一项利益承诺。正是这计划，把团队内所有成员连了起来；正是这计划，给了团队核心的力量。

计划的程序

首先，宏伟的目标随时都能给人一种强烈的吸引力和明确感，

使人印象深刻。在制定计划的时候，应该衡量一下这支队伍能干什么、干的是什麼工作。

其次，团队的计划应该是这个团队共同利益的体现。工作是有目的的，有的人为的是兴趣，有的人为的是金钱，还有的是不可告知的。团队的计划却是关乎大家共同利益的，不会因为一个人的退出而中断，也不会因为某个人的野心而消沉。

再次，计划不是短期的，应该有长远的规划、高远的目光，不会因为一两个人的到来或者离开而改变大的原则问题，只有持续发展，才有奔头。

最后，最重要的是，制定计划不是管理者一个人的事情，在制定计划的时候应该邀请团队成员参加。

在水浒传中，梁山水泊由弱到强再而衰的例子便是一个很好的佐证。首先，王伦等人只是为了打劫财物、不思进取。因此，梁山之上并没有兴旺的迹象。后来，晁盖一行人上山，盖起了聚义厅，广招天下豪杰，专为劫富济贫，打击贪官污吏。这样，天下的英雄好汉们纷纷慕名前往。如此一来梁山日益兴旺，势力也就越来越大了。而晁盖死后，宋江不知道自己的出路在哪里。于是，他打起“替天行道”的大旗，执行的却是“只反贪官，不反皇帝”的路线。遗憾，昔日红红火火的梁山水泊就这样走向了末路。

前期的王伦，因为不思进取，没有目标而使梁山水泊止步不前，前途一片渺茫。当晁盖上山后，便带来了替天行道的号召，已经存在的和即将要来的人，内心深处早存有此念，可以说他的号召和天下豪杰的愿望不谋而合。于是，整个队伍开始壮大了。可是宋江却毫无大志，根本不懂大家的意愿，惟恐大家没有前途，做一辈子的盗寇，想出了接受“招安”这么一手，一个人的思想断送了大家的真正前程。

计划的制定

计划的制定有两种方法，一种是由上而下的——以前，由于社

会信息匮乏，多数组织结构属于典型的金字塔式，因而造成了决策统一由领导拿主意，与下级毫无关系的领导权威。在这样的形势下，如果管理者是个喜欢大权在握的人，那么，下属就很难有提供意见的机会了，充其量，不过是扮演橡皮图章的角色而已。

另外一种就是由下而上的，即：计划由下级制定，层层上报。这样的好处是：参与的人多了，更富有创意，问题也会想得更加周全。

无论如何，在制定计划的时候，必须注意以下一些问题：

第一，明确要做什么。做的是什么样的产品，有没有足够的资金，有没有市场，有没有发展潜力。

第二，要明确是在为谁而做。作为企业，是在为顾客生产商品，为了少数人的需要是不是值得去做。

第三，要明确资源从哪里来。没有生产资料就生产不出商品，如果成本比做出来的商品还要高，那么是不是还会一如既往地实施这一计划呢？还有，资源配置如何？生产资料能不能作为二次资源加以利用？

计划的检验和修改

制定出了计划，要一次又一次地检查，看它是否可行。

很多人都听过这样一句话：“计划赶不上变化”。这种“变化”是一个可变的因素，在不知不觉中就会给团队的利益带来严重的负面影响。为什么会造成这种“计划赶不上变化”的现象呢？究其原因，主要是因为对计划的重视程度不够，计划过于笼统、粗糙，从而导致可执行性太差，再加上一些人为因素的影响，必然会产生这样的后果。

这就要求计划要有前瞻性和开拓性。

在日常的工作学习中，常常看到很多成功或者失败的案例，成功者自不用去说，看看那些失败的案例吧！在失败的案例中，往往

能发现，很大程度上是他们的目标使他们误入了歧途，虽然制定了明确的计划，可是没有得到大多数人的认可，团队不再是一个利益共同体；又或者，他们根本没有制订出明确的方案。

很多管理者总是痴迷于最初的想法，并全身心地投入其中，然后为了实现这个目标而埋头苦干，年复一年。这也会造就失败者。这类失败者的失败原因是：他们没有看到实实在在的东西，他们只是在干，却没有看到周围环境的变化。事异时移，需要改变旧的计划。

有些管理者认为，应该事先给自己选择一个完美的答案，因为他们几乎没有时间为预期结果勾勒出一个清晰的画面。可是这样的想法却使他们又误入了一种歧途。因为如果不能明确说明自己的行动理由，就会出现争论。争论的原因是因为人人都是有思想的，每个人对每件事都有不同的理解，而这些理解都是在没有计划的前提下做出的自然反应。计划的重要性就是：可以明确知道结果是什么，在这种合作过程中，团队的成员该做什么。

9. 缺乏明确的团队发展规划！

团队的计划和团队的发展规划属于两码事。计划属于对外的，而发展规划则是对这个团队本身的发展而言的。团队的计划或许只能维持到团队成员把这项计划完成，而只有团队的发展，才会促使这些人长久地合作下去。大多数满怀激情去上班的人，令他们高兴的并不是因为赚取了多少钱，而是感觉自己的团队在发展，自己在为这个团队做着巨大的贡献，而且未来又是那么的光明。

譬如，IBM 从 20 世纪 20 年代就开始实行经营多国化，确立了雄心勃勃的生产“世界第一商用机器”的公司战略。但这种公司战略的执行并不是国际化后才开始的。相反，从创业之初，全体职工就怀有“要成为世界第一企业”的雄心壮志和幻想。假设 IBM 最初把重点放在以国内为中心的公司战略上，就很难说会具有现在这种强劲的国际竞争力了。

因此，团队的发展规划是异常重要的。如果团队缺乏这个规划，那就缺少了激励成员勇往直前的标杆，团队只能变成纯粹的短期利益结合体。团队管理者的角色，是协助寻找提高团队成员能力与士气的因素。身为领导者，该知道他们最需要的是什么，并因此而制定出激发他们内在潜力的规则。

首先，需要回答一些问题，例如，我们是谁？我们属于哪个群体？我们要去哪里，去做什么？我们怎么去那儿？我们希望得到什么？等等。这些问题，笼统地讲，都属于规划的范畴，在回答这些问题的过程中，就可以完善自己的发展规划了。

规划的背景

任何一种形式的集体都有一个逐步形成和积累的过程。一个清晰、完整的团队不可能是自动形成的，这就要求管理者在这个过程中做好每一步的发展规划。

战国时期，齐国大将田忌常和王族赛马。他们双方的马力相差不远，都有上、中、下三等马。如果以上等马对上等马，下等马对下等马，田忌要取胜就太困难了。这时，孙臧正在田忌家中做客，田忌便向孙臧请教。孙臧告诉他，说：“现在用你的下等马对他们的上等马，用你的上等马对他们的中等马，用你的中等马对他们的下等马。”田忌按照孙臧的指导，输了一场，而赢了两场。

都是同样的马，田忌每次都输，而孙臧帮他赢了两场，这是在相同背景下做出了相应计划的功劳。