



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

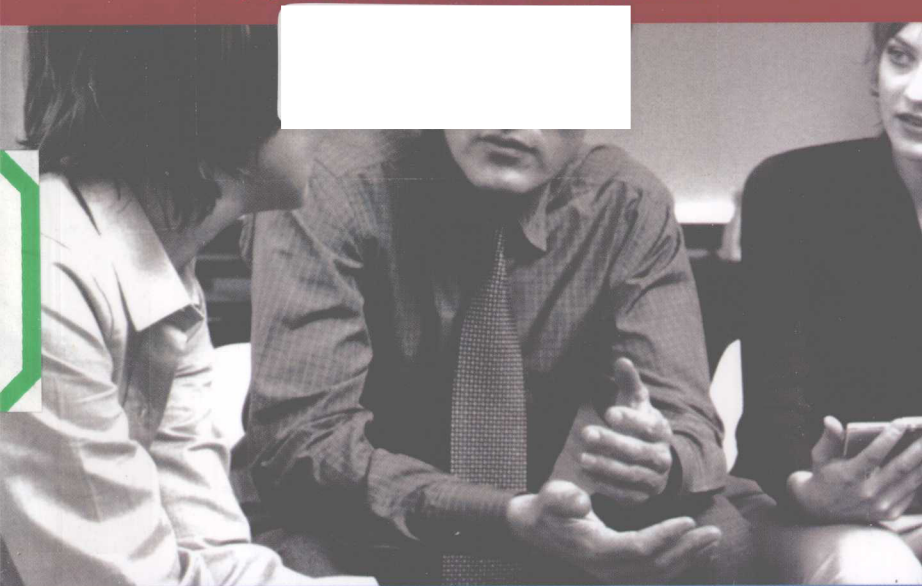
哈佛工商管理口袋书系列 1

团队管理

LEADING TEAMS

哈佛商学院出版公司 编 王春颖 译

选择团队成员 · 就团队目标进行沟通 · 明确职责 · 建立信任
专家为你解决每天所面临的挑战



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛工商管理口袋书系列 1

团队管理

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商务印书馆

2009 年 · 北京

LEADING TEAMS

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

团队管理/哈佛商学院出版公司编;王春颖译. —北京:商务印书馆, 2009

(哈佛工商管理口袋书系列)

ISBN 978-7-100-05359-4

I. 团… II. ①哈… ②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(2006)第 163920 号

团队管理

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05359-4

2009年2月第1版

开本 787×960 1/32

2009年2月北京第1次印刷

印张 4½

印数 5 000 册

定价: 12.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

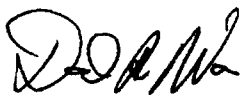
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆

的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Donald W. Smith". The signature is fluid and cursive, with the first name "Donald" being more prominent.

万季美

目 录

引言 处理好管理团队和领导团队之间的关系	1
----------------------------	---

上篇 团队管理：基础	5
-------------------------	----------

1. 什么是团队	7
----------------	---

确定“团队”的类型	9
-----------------	---

组建团队的好处	10
---------------	----

组建团队的问题	11
---------------	----

2. 如何筹划一个高效团队	15
---------------------	----

了解团队的职能	17
---------------	----

高效团队所应具备的品质	19
-------------------	----

使你的团队成为一个高效团队	21
---------------------	----

密切注意团队失败的种种迹象	24
---------------------	----

3. 如何打造一个高效团队	27
---------------------	----

确定团队角色	29
--------------	----

选择合适的团队成员	30
-----------------	----

4. 如何领导一个团队	39
-------------------	----

了解团队工作过程	41
组织召开启动会议	42
使每个团队成员都明确团队目标	44
制定团队规章制度	45
承担起做领导的责任	49
促进团队沟通	51
培养一个高效团队	58
定期对团队工作进行总结	65
5. 如何处理团队问题	69
校准团队目标	71
检讨自己的领导风格	74
处理影响团队绩效的问题	75
矛盾管理	78
重新团结各个派系	83
解决一对一的矛盾	85
重新激发团队的工作热情	87
6. 如何进行团队绩效考核	93
运用恰当的绩效考核指标	95
选择考核方法	97
回顾团队成员的个人绩效	98
对你的团队进行嘉奖	98

下篇 建议和工具	101
1. 团队管理的工具	103
2. 自测题	115
3. 深入学习	123
4. 参考文献	131

引言 处理好管理团队和领导团队之间的关系

安妮·多娜伦

你已经耐着性子参加了许多次让人恨得咬牙切齿的团队活动,每次你都会想,“该继续讨论下一个问题了”,或者“我希望他赶快作决定”。现在轮到你来领导团队了,该是你对团队施加重要影响的时候了。你将如何像你一直梦想的那样,把这个由不同个体组成的团队塑造成一个高绩效的团队?你打算怎样做?突然间,领导团队变得不像看起来那么简单了。

在培训的过程中,我让员工用几个词来描述一下他们在团队中的一些经历,结果排在前几位的通常都是类似“挫败感”、“矛盾”、“幕后操作”等这样的词。但通常随后便是类似于“成就感”、“共享胜利”、“乐趣”,甚至是“刺激”等这样的词。一个团队可以充满活力、精力充沛,甚至可以达到高绩效,但也可以像一片毫无生气的沙漠。是什么导致了这种差异呢?

这不是件多么高深复杂的事情。几乎每个人都可以有

效地领导团队。你需要清楚地知道团队是如何工作的(即它与个人的工作性质有什么不同),要注意细节,要执著、有耐心、有毅力,并要掌握一些处理意外困难的技巧。

本书会较全面地就这些问题向你提供一些参考性意见,也会帮助你学会如何在团队协作过程中运用你的情商,什么时候运用你的情商。在你还没有行动之前,我想重点强调几个问题,以帮助你了解如何领导团队。

首先,作为团队领导者,你需要处理好两种迥异的责任之间的关系:你必须一边管理团队,一边领导团队。管理意味着要进行协调、要测评、要使整个团队共同努力。必要时,大家必须集中力量来共同完成一件事,而当事情很重要时,还要注意计时器和记分牌的变化。大家不愿意浪费时间,因此你要使团队里的每一个成员都很乐意全力以赴地工作。优秀的团队管理者很善于帮助员工树立自信并激发他们的工作积极性,要让他们感觉到他们所付出的努力是值得的。

但是,管理团队与领导团队不同。领导意味着要引导员工,意味着要倾听、要观察、要对个人及团队的发展动态发挥影响作用。包括要让员工有被尊重的感觉、要协调大家共同参与、要使整个团队都清楚地知道大家在做什么以及为什么这么做。领导意味着要激发整个团队的斗志来共同克服矛盾、消除疑虑,以便实现更高的目标。要进行必要

的干预,以使得整个团队能够朝着预定目标前进。

除了管理和领导团队之外,许多团队领导者还要承担第三个主要责任,就是充当内部工作专家(content expert)。团队领导者所面临的最大挑战之一就是如何从专家的角度提出自己的意见,但又不能让自己的观点和倾向左右整个团队的正常工作。这种情况一旦发生,你就会发现有的团队成员逐渐开始泄气了。因此,这一责任非常微妙,一定要谨慎对待。

关于团队协作,人们普遍存在着这样一种误解,认为如果整个团队运作不利(无论是由于疏忽或是由于权力分配不均所造成的),那一定是因为团队中的某个成员在个性上有瑕疵所造成的。有的时候可以这么说,但在大多数情况下,团队成员的行为是受组织角色和组织责任所驱动的。因此,领导一个团队的关键在于,要帮助团队成员了解他们的角色,并使他们明白需要怎样有效地为团队工作,才能达到他们角色(以及他们个人利益)的要求。

要记住:团队的主要目的就是要靠大家的共同努力来创造出一种产品。不要让你的团队成员有这样一种印象,即把任务分派下去,但却没有一个计划或者没有足够的时间来对他们的工作进行整合,就能产生预期的效果。作为一个领导者,你应该关注的是如何对团队中每一个人的努力和知识进行整合以获取最大的成功。

最后,经过大家的共同努力所取得的成功会带来共同的乐趣,也会充满刺激! 作为一个领导者,你要记住和大家共同分享这种乐趣和刺激!

安妮·多娜伦(Arne Donnellon):

马萨诸塞州韦尔斯利(Wellesley)巴布森学院(Babson College)副教授,讲授跨部门型团队协作、谈判、MBA 的组织设计以及执行教育等课程。她是《团队沟通:语言在团队动态中的力量》(*Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* (Harvard Business School Press, 1996))一书的作者,此外还撰写了许多其他培训材料。对于本书所研究的课题,她贡献了很多自己的经验,提出了许多合理的建议。

上 篇

团队管理：基础

1. 什么是团队

.....



