

新经济时代企业的新潮管理丛书

凝聚群体的力量

企业的 团队管理

NINGJU QUNTI DE
LILIANG

编著◎李 健 侯书生

无管理即无企业，管理企业当与时俱进
无变革即无管理，企业管理须求变创新

团队管理是现代企业管理中的重要内容之一，是任何一个现代企业求生存求发展都必不可少的内部管理。本书对团队建设进行了深入分析，内容包括团队目标的设置、团队精神的培育与文化建设、团队的领导艺术、团队的沟通方法、团队的冲突化解、团队的绩效考评以及怎样建立起一支激励性、学习型和高绩效团队等多个方面。力求使企业团队管理既符合科学管理思想，又具有系统性和实用性。



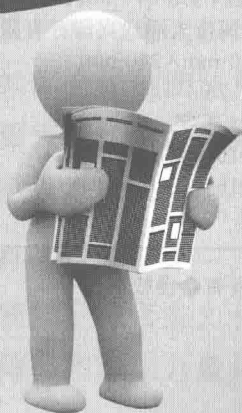
四川大学出版社

新经济时代企业的新潮管理丛书

凝聚群体的力量 企业的 团队管理

NINGJU QUNTI DE
LILIANG

编著◎李 健 侯书生
本册主编◎朱 凯



责任编辑:张 晶
责任校对:胡晓燕
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

凝聚群体的力量:企业的团队管理 / 李健, 侯书生
编著. —成都:四川大学出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-5614-8373-2

I. ①凝… II. ①李… ②侯… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041488 号

书名 凝聚群体的力量——企业的团队管理
Ningju Qunti de Liliang—Qiye de Tuandui Guanli

主 编	李 健 侯书生
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8373-2
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	13.75
字 数	234 千字
版 次	2016 年 3 月第 1 版
印 次	2016 年 3 月第 1 次印刷
定 价	33.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

版权所有◆侵权必究

前 言

《团结就是力量》，这是一首大家都非常熟悉的歌曲，如果我们以现代企业管理的理念，把它改成“团队就是力量”也非常恰当的。在一个组织之中，如果没有团队合作精神，个人的计划再精彩也难以圆满实现。无论是一个家庭、一个公司还是一个社会，一个人的本事再大，能力再强，要做成一件事，没有其他人的帮助和支持是根本不可能成功的。中国有句俗语叫“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，说的就是这个道理。

在21世纪众多的管理新理念中，团队的建设和管理显然是一个备受企业界关注的话题。当前企业领导者所面临的一个巨大挑战就是如何培养企业员工树立团队精神意识和能力。在任何一个企业中，只要能使员工之间、企业各部门之间以共同目标为基础，建立起相互信任、团结一致、共同合作的团队意识，就会使企业充满生机，从而创造出更多、更大的价值，最终使企业竞争力大大增强，并在市场竞争中立于不败之地。

团队管理是现代管理新理念中的核心理念之一，它强调的是组织的整体效应，追求的是创新、高效、综合实力和抗风险的能力。从企业发展的角度来说，团队精神和团队力量是企业可持

续发展的动力之源，它通过领导者的引导、激励，以及企业文化的熏陶，使企业全体成员形成共同奋斗的理念。

团队是由人组成的，因此，团队管理实质上是对人的管理。团队能否成功取决于团队中每一个人的表现。作为企业领导者，首先要问问自己：你了解你的队员吗？你需要选择什么样的人员？团队成员都有哪些特长、经验和才干？怎样才能使团队成员的行为在最大限度上符合团队的目标、定位和计划的要求？所有这些问题都是必须解决的。

为了帮助广大企业管理者建设和管理团队，我们编写了这本《凝聚群体的力量——企业的团队管理》一书。其内容包括团队管理的方方面面，如团队的建设、团队的目标、团队的精神与文化建设、团队的组织建设与制度建设、团队执行力的提升、团队的领导艺术、团队的沟通方法与团队冲突的化解、团队的激励与绩效考评，以及怎样建立起一支学习型团队、高绩效团队等。作者研究了当今世界大量前沿管理思想，吸收了国际上最新的团队管理研究成果，相信广大读者在阅读本书之后，一定会有所收获。

编 者

2016年2月于北京

第一章

凝聚力量，团队制胜

一、团队是企业发展的核心力量	2
1. 风行于世的团队	2
2. 团队是怎样产生的	5
3. 团队具有哪些特征	7
4. 团队的不同类型	9
5. 团队对企业发展的独特作用	11
6. 运作良好的团队所具有的优势	12
7. 中国企业团队面临的挑战	15
二、团队建设：凝聚群体的力量	16
1. 团队建设的基础	17
2. 团队建立的发展阶段	19
3. 团队建设需要的八种角色	23

4. 影响团队生存与发展的因素	24
5. 影响团队战斗力的因素	26
6. 团队建设的基本途径	28
7. 美、日及欧洲各国的团队管理	30

第二章

团队的组织建设和制度建设

一、结构优化：团队的组织结构要合理	38
1. 优化团队的年龄结构	38
2. 优化团队的知识结构	40
3. 优化团队的智能结构	41
4. 团队成员之间的科学分工	43
5. 培养团队的希望之星	44
二、建章立制：以制度管理团队	45
1. 建章立制有益于团队形成合力	46
2. 团队制度建设的主要内容	48
3. 完善团队成员的权、责、绩、利的配比制度	49
4. 全方位加强团队培养机制	51
5. 让制度的执行人性化	52

第三章

确立团队目标，培育团队精神

一、确立团队目标：为团队指引方向	56
1. 团队要有远大而清晰的团队目标	56
2. 让未来的目标可望又可即	57
3. 团队目标的确立程序	59
4. 拟定实现目标的计划	61
5. 执行计划，逐步实现目标	63
6. 分解目标，逐条落实目标	64
7. 狠抓实现目标的行动力	66
二、培育团队精神，铸造团队灵魂	67
1. 团队精神是团队成功的内在力量	68
2. 团队精神的培育与激励	71
3. 培养团队精神的八项法则	73
4. 培养团队精神的具体措施	76
5. 团队精神的母体：团队文化	78

第四章

措施得力，提高团队的凝聚力

一、强化团队领导，形成团队核心	82
1. 团队领导者是团队的领军人物	82
2. 团队领导者的主要任务	83
3. 促进团队成员自尊自强	85
4. 做团队成员的偶像	87
5. 给团队成员想要的东西	88
6. 和团队成员拉近距离	90
7. 用好心情惠及团队成员	92
二、强化沟通，让团队成员心心相通	94
1. 沟通是形成团队凝聚力的可靠保证	95
2. 沟通的主要类型	96
3. 沟通要多，诚意要够	97
4. 无障碍的沟通之道	98
5. 注重沟通时的说话艺术	100
6. 运用非语言方式为沟通增加魅力	101
三、奖罚分明，在团队中树立正气	104
1. 奖罚分明有利于在团队中树立正气	104

2. 奖罚不明会给团队种下祸根	105
3. 实施奖惩需要把握时机和方式	107
4. 化消极为积极, 惩罚也能出效率	109
5. 惩罚与激励并用效果更佳	110
6. 找到奖励与惩罚的最佳结合点	112
7. 惩罚过犹不及, 必须妥善运用	113
四、因势利导, 化解团队冲突	115
1. 揭开团队冲突的面纱	116
2. 团队冲突的双重影响	117
3. 积极暴露冲突是为了解决冲突	119
4. 掌握解决冲突的主动权	120
5. 以公开讨论的方式化解团队冲突	122
6. 化解与下属冲突的柔性技巧	123

第五章

雷厉风行, 提高团队的执行力

一、执行力是团队战斗力的体现	128
1. “罗文精神”昭示着执行的巨大力量	128
2. 执行不力必将影响团队的发展	129
3. 优秀的执行者总是自觉服从命令	131
4. 优秀的执行者目标明确, 有的放矢	132

5. 优秀的执行者拥有激情	134
二、讲求方法，有效提高执行力	135
1. 讲究执行方法才会事半功倍	135
2. 执行需要三分苦干，七分巧干	136
3. 抓住问题关键，执行一步到位	137
4. 将创新力与执行力结合起来	139
5. 执行需要别具一格和独辟蹊径	141

第六章

管理有道，将激励与考评结合起来

一、充分激励，挖掘团队的潜能	146
1. 团队激励的积极作用	146
2. 团队激励的基本原则	147
3. 团队激励需要做好的工作	150
4. 建立团队奖励机制	152
5. 设计适宜的激励系统	155
6. 团队激励的主要活动	156
7. 激励团队成员的注意事项	158
8. 团队成员的自我激励	160
二、认真做好团队的绩效考评工作	163
1. 绩效考评是团队管理的重要工具	164

2. 团队绩效考评的内容	166
3. 以什么标准考评团队成员	168
4. 团队绩效考评的若干方法	171
5. 全视角绩效评价：多几双眼睛看人	174
6. 团队绩效考评中的注意事项	177
7. 重视对团队成员绩效考评的反馈	181

第七章

学而进步，不断进取，创造佳绩

一、不断学习，打造学习型团队

184

1. 学习型团队的含义与特征	184
2. 团队学习的外在压力与内在动因	186
3. 团队学习的过程	187
4. 团队学习的主要方法	189
5. 注重在实践中学习	191
6. 微软公司：团队学习的典范	192

二、不断进取，打造高绩效团队

194

1. 高绩效团队的特征	194
2. 高绩效团队的建设策略	197
3. 改变团队的行为模式	198
4. 让团队具有创新意识，不断创新	200

- 5. 让团队在最大限度上实现自治 204
- 6. 不要孤立地对待团队成员 205
- 7. 对低绩效团队成员采取措施 206

第一章

凝聚力量，团队制胜

现代社会发展越来越快，社会各界正在进行一场革命，一场关于奋斗目标以及由谁来负责达到目标的革命，一场由谁来决定工作任务以及如何完成工作任务的革命，一场触及每个人的革命。这是一场什么样的革命呢？它是一种新生事物，来势凶猛，但令人心旷神怡，它就是一场名为“团队”的革命。

团结就是力量，团队就是力量！建设一支支优秀的团队，企业经营活动就有了成功的保障。团队凝聚起力量，就可以克服企业经营中的种种困难。因此，在现代企业经营中，企业无一不重视团队建设。

一、团队是企业发展的核心力量

团队是什么？团队是两个或更多的为同一目标而共同合作、技能互补、相互承担责任的人组成的一种组织形式。为什么合作呢？团队以其特有的方式汲取所有成员的知识及谋略来解决自己的问题。一个好的团队可以把企业中不同职能、不同层次的人集合起来，找出解决问题的最佳方法，形成强大的战斗力。聪明的单位或企业已经学会了这一点，因为团队可以使其保持活力和竞争力，可以使其得到更好的生存与发展空间。团队的力量是无穷的！

1. 风行于世的团队

在当今社会里，我们经常可以看到这样的情形：在创业之初几个人能互相配合，鼎力相助，在没资金、没人才、没项目的困难条件下取得成功；可是当企业做大以后，个人英雄主义膨胀，在有资金、有人才、有项目的有利条件下，企业却垮了。原因何在？不言而喻，没有组织的概念，没有团队的精神，所谓的“组织”充其量只是一个集合体。集合体没有共同的工作目标，而团队有；集合体没有多变的结构，而团队有；集合体没有领导核心，而团队有。但团队是需要建设的，高竞争力的团队是需要管理的。团队的个人目标和集体目标是一致的，个人业绩和团队业绩是统一的，这样才能协同作战，在竞争中取得成功。

一个组织需要一位领军人物倡导这样一种氛围带领团队协同作战。如果没有团队合作精神，个人计划再精彩，也不可能圆满实施。无论是一个家庭、一个公司，还是一个社会，一个人的本事再大，能力再强，如果要做成一件事，没有其他人的帮助和协调是根本不可能成功的。中国俗语“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”说的就是这个道理。特别是在竞争激烈的当代，随着经济的发展，社会分工越来越细化，产、供、销一条龙的时代将成为历史，单打独斗、尔虞我诈的无序竞争即将过去；你中有我、我中有你的合作竞争时代已经来临。不面对这一现实，不遵守这一游戏规则，被淘汰出局的将是自己。所以，一定要以合作的态度工作，既要

明白自己的工作目标，也要知道别人在考虑什么、关心什么，相互理解，才能达到共同的目标。这就是我们所说的团队要解决的问题。

(1) 什么是团队

一个人构不成团队，两个以上的个人的集合体也未必是团队。一同在车站等车、码头候船的乘客，电影院里的观众，排队买东西的顾客群称不上是团队。

团队是由两个或两个以上的人组成的，通过人们彼此的相互影响、相互作用，在行为上有共同规范的一种介于组织与个人之间的组织形态。**其重要特点是团队内成员间在心理上有一定联系，彼此之间产生影响。**那些萍水相逢、偶然汇合在一起的一群人，虽然在时间、空间上有某些共同的特点，但他们之间在心理上没有相互影响和相互作用，因而称不上团队。

(2) 团队为什么风行于世

30 多年前，当沃尔沃、丰田等公司把团队引入它们的生产过程时曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。现在，情况截然相反，不采用团队方式的企业才可能成为新闻热点。

随便翻开国外的一本商务期刊，你都会读到，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、克雷斯勒公司、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”这类产品的研发，有超过 3 000 名开发工程师和测试人员参与，写出了 5 000 万行代码。没有高度统一的团队精神，没有参与者的默契与分工合作，这项工程是根本不可能完成的。

团队为什么如此风行？追根溯源，还要从 20 世纪 60 年代日本的经济腾飞说起。20 世纪 60 年代至 70 年代中期，日本经济迅速发展，成为世界经济大国，企业国际竞争力跃居世界前列。在工业技术领域，日本逐渐领先。特别是在产业技术方面，日本已达到了极高的水平。在高技术产业方面，除航天工业外，日本与美国几乎不相上下。在某些领域，如微处理机、光电技术、机器人等方面甚至已超过美国。目前，日本已成为美国最

强有力的竞争对手。

20世纪90年代以来，虽然泡沫经济崩溃，日本经济进入低谷，不少企业度日维艰，惨淡经营，但包括许多中小企业在内的众多企业在国际上仍然具有很强的竞争力，从整个经营体系以及各项综合性指标来看，日本企业仍然堪称世界一流。

以美国为首的西方国家对日本企业展开了深入的研究，以寻求日本经济奇迹的秘密。日本各界也对“日本式经营”进行了深入探讨，以便总结经验。经研究，有一种观点为大家所普遍接受，那就是日本企业界团队精神无处不在。

（3）形成团队的基本要素

形成团队的基本要素有如下四个。

①成员们有着共同的目标。为完成共同目标，成员之间彼此合作，这是构成和维持团队的基本条件。事实上，也正是这个共同的目标才决定了团队的性质。团队的目标赋予团队一种高于团队成员个人总和的认同感。这种认同感为解决个人利益和团队利益的碰撞提供了有意义的标准，使得一些威胁性的冲突有可能顺利转变为建设性的冲突。也正因为有团队目标，团队中的每个人才知道个人的坐标在哪儿，团队的坐标在哪儿，否则黑白颠倒，轻重不分，团队将面临灭顶之灾，失去其存在的价值。再者，正是团队目标才使得团队成员在遇到紧急情况、面临失败风险等情况时能全身心投入，统一思想，形成合力。

②成员之间互相依赖。从行为心理上来说，成员之间在行为心理上相互作用，相互影响，相互之间形成一种默契和关心。无论何时，无论需要怎样的支持，成员之间总是彼此协作，共同完成各项工作。

③每个成员都有团队意识。团队成员具有归属感，情感上有一种认同感，意识到“我们是这一团队中的人”，“我是这一群体中的一员”。每个人都发自内心地感到有团队中其他人的陪伴是件乐事，心里放松，工作愉快。所以说，团队意识和归属感是团队的意义所在。

④每个成员都有责任心。在真正的团队中，队员要共同分担他们在达到共同目标过程中的责任。如果大家都不承担责任，所谓共同的目标无疑是空中楼阁。请试想一下“老板让我负责”和“我们自己负责”之间有什么