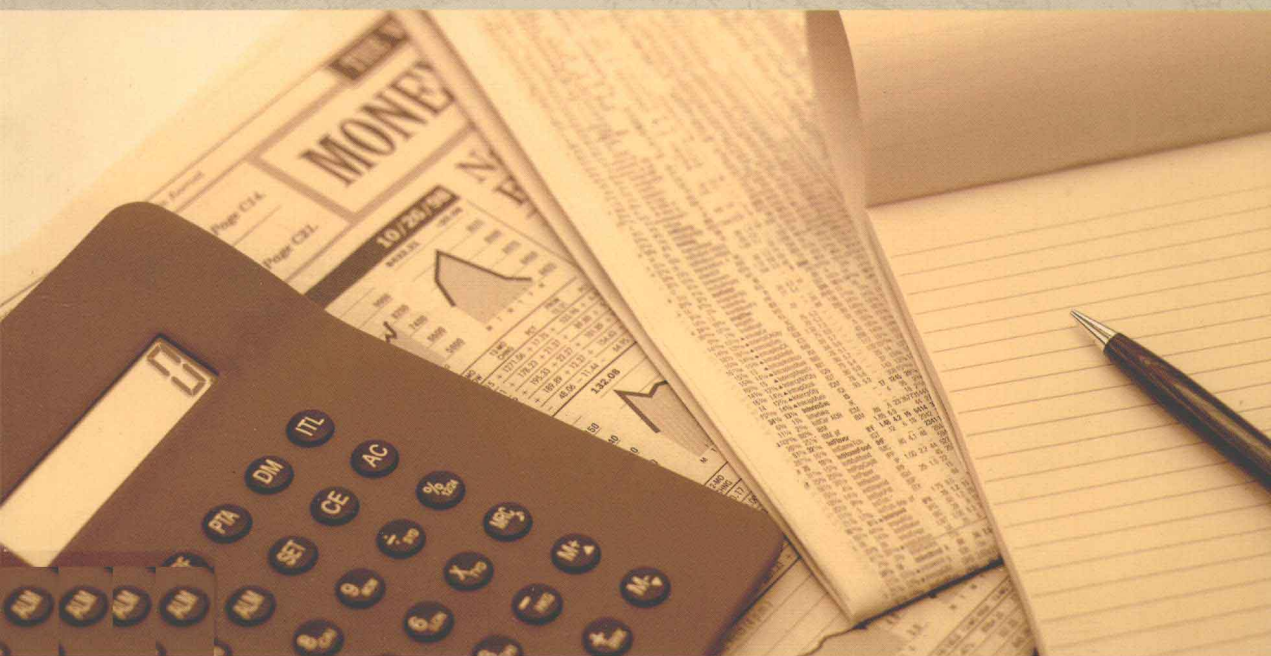


现代企业管理系列教材

团队管理

主 编 纪志明
副主编 刘汉辉 孙高洁



科学出版社

现代企业管理系列教材

- ★ 现代物流学
- ★ 客户服务管理
- ★ 销售业务管理
- ★ 资本运营理论与实务
- ★ 电子商务运营管理
- ★ 中小企业战略管理
- ★ 企业管理咨询与诊断
- ★ 企业管理信息系统
- ★ 人力资源开发与管理
- ★ 企业内部控制
- ★ 团队管理

- 冯 晖 主编
- 曹宗平 主编
- 何晓兵 主编
- 林 勇 主编
- 邓顺国 主编
- 彭璧玉 主编
- 吴忠培 主编
- 高 波 主编
- 刘善敏 编
- 聂新军 编
- 纪志明 主编

本课程立体化教学支持系统包括:

- ★ 多媒体教学课件
- ★ 习题答案



高等教育出版中心 经管法出版分社
电 话: 010-64012800
E-mail: jingguanfa@mail.sciencep.com

销售分类建议: 企业管理

www.sciencep.com

ISBN 978-7-03-030295-3



定 价: 25.00 元



现代企业管理系列教材

团队管理

主 编 纪志明

副主编 刘汉辉 孙高洁

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从八个方面全面论述了团队建设与管理的内容,分别是团队建设、团队沟通、团队冲突、团队激励、团队绩效、团队领导、团队文化、团队学习,提出了我国团队建设与管理体的建设构想。本书内容深入浅出,做到了取材新颖、讲述生动、语言流畅、材料丰富、切实有用,使读者从概念到技能、从理论到实践都有所收获。

本书可作为经济管理类专业的学生教材,也可供相关管理人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理 / 纪志明主编. —北京: 科学出版社, 2011. 6
(现代企业管理系列教材)

ISBN 978-7-03-030295-3

I. ① 团… II. ① 纪… III. ① 企业管理-组织管理学-教材 IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 105637 号

责任编辑: 张 宁 / 责任校对: 陈玉凤
责任印制: 张克忠 / 封面设计: 耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本: 720 × 1000 1/16

2011 年 6 月第一次印刷 印张: 10 1/2

印数: 1—3 500 字数: 210 000

定价: 25.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

现代企业管理系列教材

编 委 会

主 任：林 勇

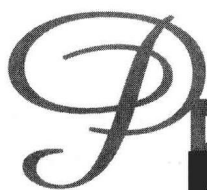
副主任：李 强 彭璧玉 邓顺国

委 员：(按汉语拼音排序)

曹宗平 邓顺国 冯 晖 高 波 何晓兵

纪志明 李 强 林 勇 刘善敏 聂新军

彭璧玉 吴忠培



随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来,现代企业发展面临着越来越多变的外部环境,竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言,我国企业的市场经济之路时间较短,在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦,政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质,但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响,多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低,平均寿命不足3年。

从总体上看,除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外,经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此,如何尽快更新落后的管理理念?如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验?如何短时间内提高管理者的业务素养?如何从人、财、物等方面完善现代企业管理?如何通过提高管理水平出效率?凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲,本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材,每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作,具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上,博采众长,充分吸收国内外同类教材的优点,推陈出新,力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点:①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开,最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯,有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

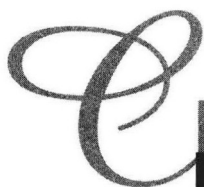
本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月



总序

第一章 团队概述 1

第一节 团队的内涵 2

第二节 团队的类型 5

第三节 团队的历史发展与生命周期 11

第四节 团队凝聚力与团队的作用 15

案例分析

习题

第二章 团队建设 21

第一节 团队建设概述 22

第二节 团队建设的原则 23

第三节 团队建设的流程与方法 27

案例分析

习题

第三章 团队沟通 36

第一节 团队沟通概述 37

第二节 团队沟通的影响因素 43

第三节 团队沟通的策略和技巧 48

案例分析

习题

第四章 团队冲突	55
第一节 团队冲突概述	56
第二节 团队冲突的过程和管理	62
第三节 团队冲突的处理方法	65
.....	
案例分析	
习题	
第五章 团队激励	72
第一节 激励概述	73
第二节 团队激励理论简介及应用	78
第三节 团队激励的方法	82
.....	
案例分析	
习题	
第六章 团队绩效	89
第一节 团队绩效概述	90
第二节 团队绩效评价的流程和方法	94
第三节 知识型团队的绩效考核	100
.....	
案例分析	
习题	
第七章 团队领导	106
第一节 领导的概念	107
第二节 领导者的职能和素质	110
第三节 高层领导团队	114
第四节 诚信领导	119
.....	
案例分析	
习题	

第八章 团队文化 125

 第一节 团队文化的要素 126

 第二节 团队文化的建设 129

 第三节 跨文化团队 132

 案例分析

 习题

第九章 团队学习 137

 第一节 团队学习概述 138

 第二节 团队学习的方法 141

 第三节 学习型团队 145

 案例分析

 习题

参考文献..... 153

后 记..... 155



CHAPTER 1

第一章 团队概述

[内容提要]

本章阐述团队的基本理论和内容，重点介绍团队的内涵和类型，阐述了团队的历史发展进程和团队生命周期，并介绍了团队在企业经营活动中的实际作用。

[学习要点]

1. 掌握团队的概念、构成要素和特征；
2. 掌握团队的类型及其适用范围；
3. 了解团队的历史发展进程及产生原因；
4. 理解团队的生命周期及各阶段的特点；
5. 掌握团队的作用。



第一节 团队的内涵

一、团队的概念

“团队”一词，英文名为 **team**，直译的意思通常是“小组”，但目前该词也往往称为工作团队(**work team**)，即指通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用的最低层次的组织。

在管理科学和管理实践中，团队定义为：一个组织在特定的可操作范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体。对于团队概念的进一步分析，则可以表述为：团队是由两个或两个以上相互依赖，承诺共同的规则，具有共同愿景，愿意为共同的目标而努力的由技能互补的成员组成的群体，通过相互的沟通、信任、合作和承担责任，产生群体的协作效应，从而获得比个体成员绩效总和大得多的团队绩效。

当前，国内外学者已经从不同角度研究了“团队”概念的不同含义，这为我们全方位理解团队的范畴提供了基础。斯蒂芬·罗宾斯^①认为，团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。这一定义突出了团队与群体的不同，所有的团队都是群体，但只有正式群体才能是团队。

我们也对团队的定义给出自己的解释：团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识 and 技能协同工作，通过产生积极的协同作用解决问题，并达到共同的目标。

二、团队的构成要素

团队的构成要素可以总结为目标(**purpose**)、人员(**people**)、团队的定位(**place**)、权限(**power**)和计划(**plan**)五个方面。

(一) 目标

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航。没有目标的团队就没有存在的价值。首先，团队的目标必须跟组织的目标一致，当然可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。其次，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此激励所有的成员为这个目标去工作。

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学原理[M]. 毛蕴诗译. 大连: 东北财经大学出版社, 2005



(二) 人员

人是构成团队最核心的力量。两个或两个以上的人就可以构成团队。团队的目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标。在人员选择方面要考虑人员的能力如何、技能是否互补、人员的经验如何等。

(三) 团队的定位

团队的定位包含两层意思：一是整体的定位。团队的整体定位要在团队建立之初就做好规划，内容包括团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属。这对建成高效团队有很重要的作用。二是个体的定位。在此层次上，主要是定位成员在团队中扮演的角色。只有做好个体的定位，才能招募到适合团队发展的人员，达到优势互补，从而产生协同作用。

(四) 权限

团队总体权限的影响因素如下：一是整个团队在组织中拥有什么样的决定权，如财务决定权、人事决定权、信息决定权等；二是组织的基本特征，如组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型等。另外，团队权限的大小也和团队的发展阶段相关。一般来说，在发展的初级阶段，团队领导权相对比较集中。而随着团队发展日趋稳定，相应的权力将会下放，因而领导权会相对分散。

(五) 计划

一个团队的有效运行离不开行之有效的计划，这里的计划包括两方面的含义：①目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，因此可以把计划理解成实现目标的具体工作的程序；②提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有有计划地操作，团队才会一步步地接近并最终实现目标。

三、团队的特征

研究和实践表明，团队及其成员之间具备如下的显著特性：

(1) 团队成员相互依赖程度比较高，每个人的工作都和其他成员的工作密切相关。



(2) 成员具有强烈的归属感和责任感。由于每个人的劳动成果对其他人的工作成果影响很大，因此要求每个成员必须具备高度的责任感和主人翁意识。

(3) 团队成员为了达到目标而充分发挥自己的积极性与主动性，团队成员相信只有每个人对工作的充分投入和参与，团队才会取得良好的工作绩效。

(4) 团队成员之间具有充分的沟通和信任感。为了保证有效的合作，团队要建立比较完善的沟通结构，这对于信息交流、集体决策、建立多方的信任关系都具有重要的意义。

(5) 团队支持成员个人的发展，同时成员也会将自己的发展融入团队的事业。至少可以说，离开了团队的整体绩效和目标，个人的绩效和目标是不完备的。

(6) 团队成员之间可能存在积极的或者消极的冲突。如果冲突本身是围绕着团队的工作任务展开的，那么这种冲突对达到团队目标来说，具有建设性意义，团队成员也会通过各种创新的方式来解决团队的冲突。

(7) 团队成员有机会参与到团队的决策之中。团队中的成员要对自己的岗位负责，因而要拥有一定的决策权，并可以直接向组织的决策层反映意见。而在一般群体中，成员则是听从群体管理者的工作安排，决策权集中在部门管理者手中，成员们的意见往往只能反映到部门经理那里，很难达到决策层。

(8) 团队是有效的学习型群体。团队成员能够总结自己的工作经验，吸收、创造新知识，个人的知识在团队内部可以共享。

四、团队与工作团体的区别

工作团体(work group)是指两个或者两个以上的人员为达到一定的目标而聚集在一起，构成一个特定的群体。工作团体成员之间可以分享信息并作出决策，这虽有助于完成其职责范围内的工作，但他们没有需求或机会参与那些须经共同努力才能完成的集体性工作。结果是，团体成员的绩效仅仅是所有个体成员贡献的加总。在团体中没能产生一个积极的协调作用，使整体的绩效水平大于个体投入的总和。相反，一个团队却能通过成员共同的协作努力产生出积极的协同作用。团队整体的绩效水平，其结果要大于个体投入的总和。

可以说，“团队”一词脱胎于(工作)团体，又高于团体。当然，如果在优秀的工作团体中，成员之间存在某种相互作用的机制，他们共享信息，作出决策，并帮助其他成员更好地承担责任、完成任务。那么，此时的这种工作团体，实则已经蕴含着一些“团队”的精神，从而更接近于团队的范畴了。表 1-1 突出反映了工作团体与工作团队的主要区别。



表 1-1 工作团队与工作团体的主要区别

比较项目	工作团队	工作团体
目标	团体的绩效	分享信息
协同作用	积极的	中性的(有时是消极的)
职责	个体的和交互的	个体的
技能	互补的	随机、变动的

表 1-1 有助于廓清许多组织围绕团队进行工作流程重构的真实目的。管理就是寻求这种会使组织提高绩效的积极协同效应。团队更广泛的作用还在于,它为组织在不增加(甚至会减少)投入的基础上增加产出的潜力。

第二节 团队的类型

一、传统分类

从传统上看,组织中存在两种团队:正式团队和非正式团队。正式团队是由管理者创立起来的,它负有完成特定任务以达成组织目标的职责。最普遍的正式团队是命令团队(command team),它由一个管理者和直接对其负责的下属构成。另一种正式类型的团队是委员会。委员会通常存在较长的时间,负责处理经常发生的问题,并做出有关的决策。委员会的成员或会经常更换,但委员会却是一直存在的。当然也有一些正式团队是临时性的,称为任务团队或项目团队。这些团队是为了处理某一具体问题而建立的,当任务完成或问题解决之后,团队通常就会解散。

非正式团队或者非正式群体往往产生于人们之间的相互交往和互相联系,是在正式组织结构内部发展起来的。1924~1932 年在霍桑工厂进行的长达九年的“霍桑试验”,真正拉开了管理学对组织中的人的行为研究的序幕。该实验证明:企业中存在着非正式组织(非正式团队)。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员干涉所造成的损失,非正式组织中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

二、根据目标分类^①

团队可以根据其目标不同进行分类。组织中几种最常见的团队形式包括:职能

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 2005. 管理学原理[M]. 毛蕴诗译. 大连:东北财经大学出版社



型团队、问题解决型团队、自我管理型团队和职能交叉型团队。此外，虚拟团队也越来越盛行于企业中。

(一) 职能型团队

职能型团队由职能单位中的管理者和员工组合而成。在职能型团队中，诸如职权、决策、领导以及互动等问题相当简单和明晰。在特定的职能单位内，职能型团队主要致力于工作改进活动或解决一些具体问题。其结构如图 1-1 所示。

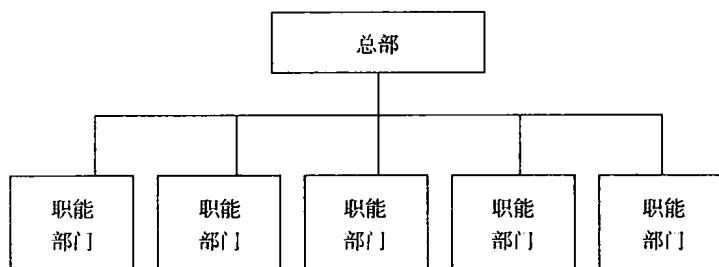


图 1-1 职能型团队

(二) 问题解决型团队

团队刚刚开始盛行时，其形式十分相似。这些团队一般由 5~12 个计时工作的雇员组合而成，成员大多来自相同的职能部门，每个星期花费几个小时聚在一起讨论如何提高质量、效率和改善工作环境等问题，可称之为问题解决型团队。问题解决型团队是一种临时性团队，是为了解决组织面临的一些特殊问题而设立。其结构如图 1-2 所示。

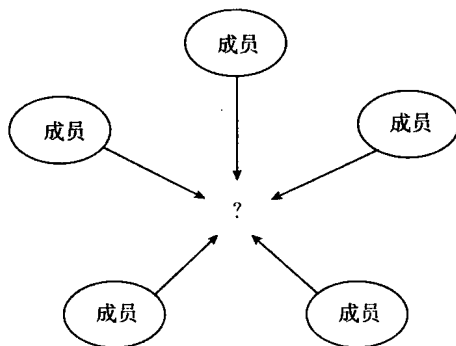


图 1-2 问题解决型团队

问题解决型团队的核心是提高生产质量和生产效率、改善企业工作环境等。在问题解决型团队中，成员就工作流程和方法的改进共同交换意见并提出建议。20 世纪 80 年代，问题解决型团队得以最广泛应用的事例是质量小组。质量小组通常是一个由 8~10 名成员组成的工作团队，雇员与主管共同参与并承担相应的职责。他们定期见面讨论质量问题，调查问题产生的原因，提出解决问题的建议，并采取相应的行动。质量小组对质量问题的解决负有责任，并且要求及时评价和反馈工作成果。但是，这些团队很少被授权单方面实施自己的建议，他们仅是向管理层提出建议并由后者做出决策。

(三) 自我管理型团队

自我管理型团队是一种正式的团队，虽然没有一个管理者，员工却要对整个工作过程负责，并且要为消费者提供产品和服务。自我管理型团队通常由 5~30 名成员组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任，如图 1-3 所示。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配等。纯粹的自我管理型团队甚至能够自主挑选团队成员并且让团队成员相互评价对方的绩效。结果是，主管的职位变得不再重要，甚至可以被削减掉。通用汽车、百事可乐、惠普等是推行自我管理型工作团队的几个代表企业。

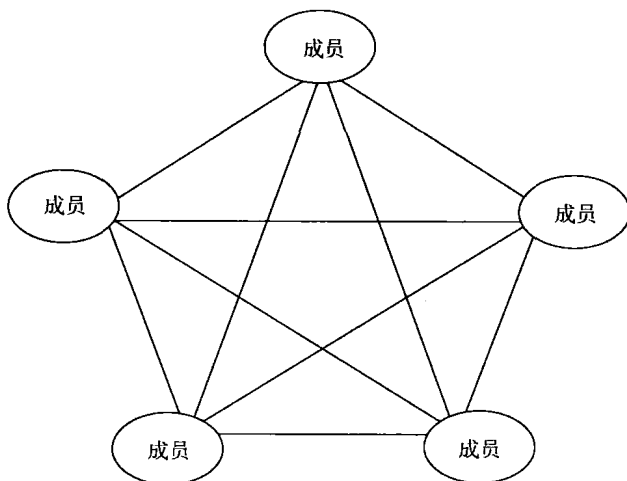


图 1-3 自我管理型团队

自我管理型团队的设计属于永久性团队，它具有以下三个要素：

- (1) 团队被授权可以获得完成整个任务所需的资源。