

团队建设

如何才高效

管理者不可不防的十个错误

刘浩 李少斌◎著

管理技能提升是管理中的老生常谈的话题。本书针对企业管理者，特别是中层管理者，针对管理实践中产生的各种问题，从授权、沟通、团队建设、执行几个方面的管理问题中出发，向读者展示管理的雷区及失误，试图从反面扶正管理，从错误中学习，领悟管理的



解开团队建设困局的十把钥匙

助力管理者，打造高绩效团队

团队建设 如何才高效

管理者不可不防的十个错误

刘浩 李少斌◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从企业的团队建设十大误区入手,结合作者多年企业咨询所接触的团队建设的真实案例,深入剖析了企业团队效率不高的根源,从“同心”、“同向”、“同步”三个维度来分析高效团队建设之道,并创造性地提出了根据不同时期的团队特点聚焦团队建设重点的理论,以期能帮助管理者系统厘清破解企业团队困局的思路、方法,最终使团队绩效得以有效提升。

图书在版编目(CIP)数据

团队建设如何才高效:管理者不可不防的十个错误 / 刘浩,
李少斌著. —北京:机械工业出版社, 2011. 10
(管理的阶梯·实践)
ISBN 978-7-111-36053-7

I. ①团… II. ①刘…②李… 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 (2011) 第 203443 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井

责任编辑: 徐 井 刘 静

版式设计: 张文贵

责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.5 印张·1 插页·168 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-36053-7

定价: 36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序

我做了近十年的管理咨询工作，曾做过近百个管理咨询项目，与近千位企业家有过深入交流，在此基础上总结出了摆在当今中国企业面前的十只拦路虎。

第一只拦路虎：企业家精神的缺失

中国的企业经过三十余年的发展，从第一个十年的“抓机会”，到第二个十年的“抓资源”，再到第三个十年的“重经营”，每一个阶段都有其特定的成因与鲜明的成长路径，也造就了一批又一批千万规模、上亿身价的企业家。特别是近几年，随着中小板与创业板的持续受捧，往日名不见经传的众多企业一夜之间成为了万众瞩目的焦点，造富神话传遍了中国的大街小巷，加上各种媒体铺天盖地的宣传，如“中国亿万富豪估计超过5万人”，“中国富豪国外抄底”，“未来中国将是奢侈品的天堂”……仿佛众多企业家呕心沥血地打拼天下就是为了上市，仿佛所有的企业家都功成名就。但事实的另一面是什么呢？是我们的中小企业平均寿命25年、集团企业平均寿命7年的尴尬局面；是我们大量上市企业高管套现导致公司声誉严重受损的现实。造成这一切的原因有很多，但其根源就是当今中国企业的各个层级人员普遍缺少一种精神，一种能够指引我们胜不骄、败不馁，能够鼓舞我们面对困境迎难而上，能够提醒我们面对胜利保持清醒的精神。而这种精神，不管是针对哪个层面的人员，都可以统称为“企业家精神”。缺少了这种精神，最终的结果只可能有三种：一是永远没有取得巨大成功的可能；二是沉溺在小富即安的温柔乡里；三是“有钱万事足”旋即“有钱万事休”。

第二只拦路虎：战略总是停留在思想与规划层面

每一个成功的企业，一定都有一个拥有战略思想的掌舵人；但并不

是每一个成功的企业都拥有将战略思想落地的能力。这其中的区别就是：掌舵人能够把企业带到成功的那一天，但是却无法凭一己之力把企业带到基业长青的那一天！我目睹过太多太多的企业家自信满满地标榜企业的战略路径如何清晰，落地举措如何到位，但是只需一个小小的测试——让各个企业高管分别描述自己企业的战略路径是什么，马上就能将企业家的自信击得粉碎。因为答案五花八门，没有几个人的描述和企业家是一致的。这就是当今中国企业典型的“冷笑话”，可惜没有人能够笑得出来。要想战略思想落地，企业需要核心三要素——“战略、组织、人”的充分互动。首先，人的价值观直接影响了战略的导向，而战略要想通过“人”这个主体来实现，就必须打造卓有成效的经营思想体系与经营计划体系；其次，战略落地还必须要与有与之相匹配的组织保障，而这种保障主要通过治理与决策、组织功能两大方面来实现。这些两句话就能概括的事情，往往需要一家企业摸索几年、十几年，而且即使摸索到了，真正实现它也需要依靠坚实的管理平台与团结一心的管理团队。

第三只拦路虎：企业文化和经营管理两层皮

造成企业文化和经营管理两层皮的原因主要源于“三个分离”：价值观与企业经营业绩体系分离；价值观与经营管理制度分离；价值观与人才合理使用分离。业绩导向也好，管理制度也好，人才合理使用也好，只有实现价值观与之相统一，才能够实现正向循环。而企业文化要想真正能够影响企业经营，就必须充分发挥企业文化的三大功能：① 企业文化的经济活动导向功能。对企业的经营活动来说，文化主要在“营销思维与品牌理念”两个方面产生影响；而从企业的管理活动来讲，文化主要体现在“规章法理与分配准则”两个领域。在管理制度与经营举措设置时，企业一方面要根据文化导向为主线，另一方面也要对制度和举措进行审慎分析，避免与文化相冲突的事件发生。② 企业文化的团队建设整合功能。从这个角度讲，企业文化对组织的影响体现在“凝聚力与归属感”的成因上；而对员工个体来说，则形成了“自律与监督”的氛围。③ 企业文化的组织活力激活功能。企业文化对企业的生命有延续与支撑的作用，对员工则体现在对其主观能动性的调动上。

第四只拦路虎：核心高管团队缺乏凝聚力和战斗力

我这几年致力于“高管团队效能管理”的研究，与众多企业一把手和高管团队成员有过深入的交流，每个人都有一肚子的“苦水”向我倒。老板说：“这帮弟兄们都是和我一起创业的，当初的经历真的可以称为九死一生。当时大家虽然什么都没有，但是心往一块想，劲儿往一处使，什么难关都闯过来了。可现在呢，日子好过了，有钱了，人却没有冲劲儿了，我的新想法很难再得到大家的支持，多数人还觉得我是闲得没事干、瞎折腾，你说这到底是怎么回事？”高管说：“老板现在变了，想当年我们打天下的时候，个个都是他心尖的肉、手里的宝，我们想什么都能想到一块去，可现在日子刚好过没几天，他就看我们不顺眼了，觉得随便哪里来个空降兵都比我们强，我们还是赶紧想想退路，免得在这里天天生气。”大家看了这两段话恐怕容易理解成“劳资对立”吧！那我再举一个真实的例子，两个从创业时就在一起的高管，曾经亲如兄弟，自从成立了集团公司之后，整整三年时间，办公室就对着门，却从没有走动过一次！大家可以试想一下，在这样的一种团队氛围里，这些手握着企业98%核心资源的高管们分管的业务领域团队，彼此之间会是什么状态？可以毫不客气地说，企业80%以上的问题，都是由核心高管团队造成的，特别是处于二次创业阶段的企业，如何打造一支“同心、同向、同步”的核心高管团队，将是决定企业前途和命运的生死考验。

第五只拦路虎：鲜有人懂得如何使用权力

权力的使用是一个老生常谈的话题，大家都明白企业发展到一定阶段就必须放权的道理。但是上级怎么“放”、下级怎么“接”却是一门大学问。现实中，常常听到上级的抱怨是：权力根本就放不下去，有的时候是下级根本不知道该怎么用，导致公司里各自为政、乌烟瘴气，一个很小的工作也会纠缠许久，造成管理成本大幅飙升；或者下级干脆就不接权，因为多一份权力就意味着多一份责任，会导致工作内容更多，工作压力更大。而下级们常常抱怨：上级要么霸着权力不放，什么事情都得经过他的批准；要么就是只分工作，分责任，不放权，有了问题都是下级处理不力，有了功劳都是上级执掌有方；再不然就是表面上给了

权力，但是并没有相应的资源予以支持，也没有相应的利益与之匹配，只是白白让下级多干活罢了。相信这些场景很多读者都深有感触，其实在企业中，权责利的匹配是一项永恒的管理工作。基于企业不同的发展阶段，不同的战略目标，与之相对应的权责利是需要不断调整的，不存在脱离责任的权力，也不存在只有利益的权力，唯有充分掌握了“放”与“收”的方法和艺术，“权力”才能真正为企业发展贡献正向的力量。企业领导要明白，权威是通过将权力授予下属才能树立的；企业员工更要清楚，权力滥用是难以取信领导的重要原因。而关于这其中的深意，请大家多多关注《授权如何才有效》。

第六只拦路虎：总是解决不好怎么发钱的问题

十来年前，有位老板找到我，开口就问：“李总，你说我年终的红包该怎么发？”我反问他的打算，他直接说道：“去年小舅子1000元，叔叔3000元，外甥2000元……今年效益好，给他们每人多加一些如何？”我继续问道：“你都规划好怎么发了，为什么还来问我？”那位老板叹了口气说：“他们都觉得我发得不公平啊……”前几天，一位企业家找到我，说道：“李总，我现在愁死了，你说几年之前我们公司也没有什么薪酬绩效体系，大家发多少钱都是我说了算，每个人虽然拿的钱不多，但还都挺满意的。这两年我请了专业咨询公司设计了薪酬绩效体系，大家拿到的收入在行业里面也是排在前面的，怎么还总有人因为钱多钱少的事情跑到我这里来抱怨呢？”这两个例子相隔了将近十年，但是说的都是一个事情：钱，到底该怎么发。这个问题让每个一把手都头疼，第一怕大家“患寡”，第二怕大家“患不均”，第三怕大家“留不住”，第四也怕大家“拿了很多钱，却没被激励”……这些问题怎么解决？这里面有技术也有艺术，但企业家要清楚技术只有上升到艺术的程度才能体现激励作用。详情请大家研读《绩效如何才高效》。

第七只拦路虎：缺乏有效沟通机制

中国人的表达习惯有其很好的方面，但是也有“硬伤”，如说话喜欢拐弯抹角，台上不说台下说，当面不说背后说。当这些习惯被一群人带到企业中后，其影响会被放大数倍。对于企业的经营管理者来说，来自

于文化特质的习惯很难被改变，我们所能做的，是要在目标群体中用一种新的沟通习惯去代替旧有的习惯，而促成新习惯养成的保证则是建立有效的沟通机制。丛书中《沟通如何才有效》正是从帮助企业建立有效沟通机制入手，辅导企业和个人掌握更加卓有成效的沟通方法，从而提升企业和个人的绩效目标。

第八只拦路虎：人员的岗位匹配程度普遍偏低

如果在中国所有的企业中开展一项调查：困扰企业发展的核心问题是什么？相信几乎所有的企业都会写上一条：缺人！其实这里的缺人不能简单地理解为一个“量”的概念，它更多体现的是“质”的含义。企业老板觉得自己的高管团队不如别的企业有战斗力，总是“差点儿意思”；企业高管觉得中层管理者能力不行，格局不够，工作中执行力差；企业中层觉得手底下员工能干活的少，能抱怨的多……其实所有这些苦恼都可以概括为一个原因，那就是“人员的岗位匹配程度普遍偏低”。我这些年研究的另一个领域就是如何解决中国企业的“人岗匹配”问题。经典管理学理论反复强调的“以岗定人”在中国实践中很明显是无法100%执行的，但很多企业家都做过的就是“因人设岗”，而这就是中国企业的现实情况。影响“人岗匹配”的要素有很多，我总结归纳为八个方面：和人相关的有“能力、素质、工具”，和岗位相关的有“职责、权力、行为”，和企业组织相关的有“思想、激励”。这八个要素综合互动，形成动态的整体，能够确保“人尽其才”、“岗尽其职”。

第九只拦路虎：企业整体管理水平亟待提升

在盛高团队的咨询案例中有一个非常经典的案例，那就是盛高团队和特步团队从2007年起合作至今，相互扶持，共同成长的案例。在这个案例中，盛高团队完整地见证了一个家族体制的外贸型企业，是如何在短短的5年间华丽蜕变成一个上市公司、一个在时尚运动领域名列前茅的品牌公司的。这里面有个非常重要的影响因素，那就是——企业一把手是不是真的已经下定决心要向管理要效益，还是仅仅停留在口头上。前文中提到过，中国企业经过前三个十年的发展，已经度过了分别以“机会、资源、经营”为核心成功要素的三个阶段，这个新的十年，一定

是管理当道的十年，一定是向管理要效益的十年。顺应了这个大势，企业就有可能取得长足的发展，特步就是最好的实例。顺势而为，事半功倍；逆势而为，只能逐渐走向衰亡。

第十只拦路虎：难以实现从“传承家业”到“传承事业”的跨越

“职业经理人”是从西方传来的名词，在中国的传统里，这个角色习惯性地被称为“伙计”，“伙计”的另一个解释就是“外人”。几千年的文化传承，让我们更习惯于一种来源于“同宗、同脉、同源”的联系纽带，大家更能接受的方式是：父传子，子传孙。但是现在时代不同了，不仅家族人丁没有以前那么兴旺了，思想也更加多元化，不是人人都必须在家族企业里面挣饭吃了。更何况单打独斗的时代也早已远去，即使再能干的老板也不可能一个人创造辉煌。在这种情况下，企业必须要引入大量的职业经理人，职业化员工才可能把企业做强、做大。这里面隐含着非常重要的问题，这个问题决定了企业未来的发展前景，那就是：如何给职业经理人定位？是仍然定位成“高级伙计”，还是能够真正作为事业体的一分子来对待？当然，企业家在思考这个问题之前，先得厘清另一个问题：自己经营的到底是家业还是事业？这两个概念是有本质区别的，家业的重点词是“家族”，事业的重点词是“社会”。而在这两种不同的定义之下，职业经理人的角色定位自然就完全不同了。此处结合第一只拦路虎“企业家精神的缺失”，相信足够给所有中国的企业家出一个大大的难题，就让我们留一个可以长久探讨的话题吧！

这十只拦路虎个个都是真老虎，哪只处理不好都足以要了企业的命；这十只拦路虎个个也都是纸老虎，总有一把剪刀能够把它们剪个粉碎。盛高咨询集团集12年管理咨询实践经验推出“管理的阶梯·实践”系列丛书，正是为了给各位读者提供这样一把剪刀，从而帮助大家消灭前进道路上的一只只纸老虎！

相信盛高，相信实践出真知！

盛高咨询集团 CEO 李鑫

2011年6月10日于北京

前言

在管理变革盛行的今天，组织架构设计、业务流程再造、目标绩效管理已成为企业打造核心竞争力的手段，然而当我们评估变革后的实际成效时，却发现结果和预期差距很大。对于架构、流程、管控、绩效等组织宏观因素的过度考虑，使我们忽略了团队这样的微观因素。

团队是组织的基础单位，没有它的匹配，任何架构、流程和管理上的变革都将以失败告终。团队管理工作很多时候“看不到、摸不着”，而团队建设的好坏，却直接影响到团队的工作效率及团队的健康成长。

作者在多年的企业管理和咨询培训从业经历中，接触过企业中形形色色的团队，也经常听到各种打造“××行业黄埔军校/西点军校”的说法，而现实却是：中国企业，尤其是中国众多民营中小型企业，大多是创业者“千里走单骑”——凭借个人的敏锐商业直觉及出众的操控能力，开创出一片天地；而当企业快速发展需要团队作战时，却发现“振臂一挥，应者寥寥”。如何打造一支能与企业“同心、同向、同步”的团队成了最困扰老板们或者管理者们的难题。

本书从企业的团队建设十大误区入手，结合作者多年企业咨询所接触的团队建设的真实案例，深入剖析企业团队效率不高的根源，从“同心”、“同向”、“同步”三个维度来分析高效团队建设之道，并创造性地提出了根据不同时期的团队特点聚焦团队建设重点的理论，以期能帮助管理者系统厘清破解企业团队困局的思路和方法，从而使团队绩效得以有效提升。

作者

目 录

序

前言

第一章 团队建设十大误区

误区一 角色错位：团队建设的最大难题 / 3

☆案例：R&D 部门角色之乱 / 5

误区二 乌合之众：使命是个大问题 / 7

☆案例：从打工乐队走向阶下囚 / 8

误区三 摸着石头过河：没有愿景就没有未来 / 10

☆案例：顺丰速运集团愿景如何落地 / 11

误区四 价值观之惑：黑白就在一瞬间 / 12

☆案例：从精英团队到内盗团伙 / 12

误区五 和谐压倒一切是对待冲突的正确态度吗 / 14

☆案例：HF 集团变革的高管冲突 / 15

误区六 三个和尚没水吃：团队不能一日无主 / 16

☆案例：总经理离职后的真空 / 17

误区七 驴与马的故事：空降兵的生存困境 / 19

☆案例：一场经营会走了五位部门经理 / 22

误区八 “无为”还是“有为”：团队领导到底该做什么 / 23

☆案例：杨总无为而治，潘总事必躬亲 / 25

误区九 滥竽充数：团队中的南郭先生 / 27

☆案例：洗手间看到的秘密 / 28

误区十 追求梦想还是满足食欲：团队激励之错 / 30

☆案例：有激励，更要有考核 / 31

第二章 由成熟到高效——团队成长之路素描

第一节 团队成长的内在历程 / 36

- 一、交往中相互接纳的愿望 / 37
- 二、性格上相互猜疑的倾向 / 37
- 三、行为上相互冲突的表现 / 38
- 四、心理上相互理解的渴求 / 38
- 五、工作上相互协作的产生 / 39
- 六、情感上相互依赖的加深 / 39

第二节 认识成熟团队的外在表现 / 40

- 一、统一规范的团队标志 / 40
- 二、领导者的倡导与支持 / 42
- 三、成员构成流动有序 / 44

第三节 成功团队的四大特征 / 45

- 一、心理上相互认同与依赖 / 46
- 二、行为上相互配合与制约 / 47
- 三、成员对团队有一种归属感 / 49
- 四、以目标为圆心的凝聚力 / 51

☆案例：携程团队的光荣与梦想 / 53

第三章 团队同心——打造优秀团队文化

☆案例：南非世界杯赛中的法国队 / 59

第一节 企业主文化与团队亚文化 / 62

☆案例：万达集团企业文化与万达济南商管公司团队亚文化
建设 / 66

第二节 平等与分享：团队文化的普遍标准 / 67

☆案例：星巴克咖啡的平等快乐 / 68

第三节 领导者风格：团队文化的源头 / 72

☆案例：老板松懈，团队也松懈 / 76

第四节 文化匹配：团队成员甄选原则 / 77

☆案例：微软依托文化的成员选择 / 80

第五节 “刻模子”：五步培育团队文化 / 81

☆案例：顺丰速运集团招聘中的文化先行 / 82

第六节 引导员工融入团队文化 / 87

☆案例：曾国藩治军 / 88

一、讲述团队自己的故事，树立团队自己的英雄 / 88

二、该隆重的要有仪式，这不是形式主义 / 92

第四章 团队同向——确立共同目标

第一节 目标统一：个人与团队目标的统一 / 97

☆案例：竹竿游戏的启示 / 98

一、团队领导挑战一——如何设定有效目标 / 99

二、团队领导挑战二——如何有效达成目标 / 102

第二节 路径统一：建立有效的团队决策机制 / 105

☆案例：LF 公司的决策会议 / 107

一、集体决策，个人负责 / 108

二、专注决策，提升效率 / 110

三、执行决策，贯彻到底 / 112

第三节 利益一致：以机制解决个人与团队利益的冲突 / 113

☆案例：“不让雷锋吃亏”——华为的利益机制 / 115

一、树立正确的核心价值观 / 117

二、构建有效的公司治理 / 118

三、以制度明确利益分配 / 119

第四节 把握好“度”：团队激励的艺术 / 120

一、物质精神双丰收 / 122

二、正向负向要平衡 / 124

三、时机尺度是关键 / 127

四、发展才是硬道理 / 129

☆案例：宝洁——晋升通道让每个员工都拥有梦想 / 130

第五章 团队同步——打造团队战斗力

第一节 团队成员的培养：如何使个人能力与团队匹配 / 135

☆案例：在职案例培训，效果事半功倍 / 137

第二节 角色定位：取长补短还是扬长避短 / 139

☆案例：用人所长必容人所短 / 140

第三节 建立团队的优胜劣汰机制：对“不抛弃，不放弃”的批判 / 141

☆案例：万科职业经理人制度——优胜劣汰，能上能下 / 143

第四节 避免“踩西瓜皮”：团队的计划管理与质询体系建设 / 145

☆案例：RD 汽车集团从经营分析到质询问责 / 146

第五节 沟通沟通再沟通：团队协作的不二法门 / 148

☆案例：顺丰速运集团三级沟通渠道 / 152

第六节 建纲立制：以企业文化为导向的制度建设 / 153

☆案例：《华为基本法》推动公司制度建设 / 155

第六章 不同阶段的团队建设之路

第一节 因时制宜——不同阶段的团队建设 / 159

一、团队建设不能一蹴而就 / 159

☆案例：HF 集团五级测评体系 / 160

二、团队规划三步走 / 162

☆案例：RD 集团人力资源规划 / 163

三、团队建设要因时制宜 / 164

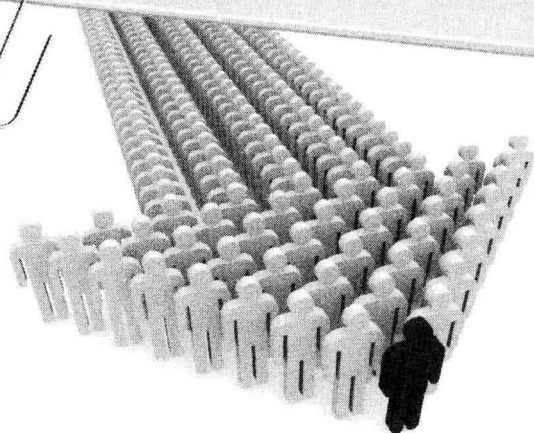
☆案例：当金融危机来临时 / 165

第二节 初创团队的构建重点 / 167

一、领导：初创团队的灵魂 / 167

☆案例：柳传志——搭班子、定战略、带队伍 / 168

二、目标：团队存在的根本 / 170	
☆案例：马云创业团队梦想 / 171	
三、激励：团队发展的动力 / 173	
☆案例：蒙牛股权激励创业元老 / 175	
第三节 成长团队的壮大之道 / 176	
一、核心：打造团队领导班子 / 176	
☆案例：RD 集团人才梯队建设 / 177	
二、制度：不以规矩，不能成方圆 / 179	
☆案例：奥运安检，令行禁止 / 180	
三、行动：打造高效执行力 / 182	
☆案例：七匹狼的狼性执行力 / 183	
第四节 成熟团队的发展之路 / 185	
一、战略：运筹帷幄，决胜未来 / 185	
☆案例：万科战略发展三步走 / 188	
二、文化：文化管理，基业长青 / 191	
☆案例：海底捞靠的是企业文化 / 194	
三、素质：培训开发，形成体系 / 196	
☆案例：海尔如何建设学习型组织 / 198	
第五节 转型团队的变革之道 / 200	
一、变革：变革才是发展的动力 / 200	
☆案例：从制造到服务——蓝色巨人 IBM 的华丽转身 / 202	
二、创新：唯一不变的就是变化 / 204	
☆案例：海尔的创新之路 / 206	
三、系统：系统永远比人更重要 / 208	
☆案例：麦当劳人力资源管理系统的完美复制 / 209	



第一章

团队建设十大误区

