

据统计，全球职场中人每天思考量最大的问题是——

给你一个团队， 你能怎么管？

2

实践版

MBA商学院最受欢迎的团队管理课程
将平庸团队带出王牌战斗力的团队法则！

赵伟◎著



江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

给你一个团队， 你能怎么管？②

实践版

赵伟◎著



江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

给你一个团队,你能怎么管?.2 / 赵伟著. — 南京:江苏文艺出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5399-6681-6

I. ①给… II. ①赵… III. ①企业管理—组织管理学—通俗读物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第245978号

书 名 给你一个团队,你能怎么管?.2

著 者 赵 伟

责任编辑 郝 鹏 孙金荣

策划编辑 一 航

特约编辑 李淑红

文字校对 孔智敏

封面设计 咖啡豆

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 三河市金元印装有限公司

开 本 700毫米×1000毫米 1/16

印 张 14

字 数 180千字

版 次 2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-6681-6

定 价 35.00元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

“团队指数”决定你的成功

美国堪萨斯州有一家公司，它的销售部门主管朱诺先生遇到了一个难题。他不知道怎样判断自己的销售小组是不是优秀的，尽管销售业绩每月都在上升，这些人的工作能力也很出众——超出他预想的优秀，但他仍然觉得有些地方不太对劲。

拥有一群出色的家伙，却总觉得这个团队不太正常，达不到自己想要的管理效果，很奇怪，不是吗？

“我不知道这是否算是成功，对于未来缺乏掌控，我想，这一定是失败的管理，”他说，“我的部下很不快乐，对未来也充满困惑，如果我不能解决这些问题，找出清晰的定位和解决办法，我相信过不了多久，一定会出现严重的事情。”

朱诺先生的预感是正确的，因为两个月后，他的销售小组就出现了大面积的离职潮。先是有人以他不可能满足的高薪为借口，递上了辞呈，另谋高就；接着，又有几个人莫名其妙地频频请假，过了一周，他通过秘密调查得知这些人正和自己的对手公司联系，然后分别离开了他的公司，但对手给这些人的薪水其实并不比自己高多少。

一群有能力的人，创造着令人满意的业绩，拿着不菲的薪水，还有优越的工作环境、全美一流的福利待遇，朱诺为什么留不住他们呢？很有可能他在部门管理上出现了重大失误，他没有一套有效的管

理标准，来针对这些人进行团队向心力的建设。

显然，不管你是一位创业团队的领导者，还是成熟团队的管理人，如何衡量团队的有效性，都是一道无法轻松躲过的难题。在多年的研究、培训和实践中，我总结出了一个适用于任何公司和部门的高效团队的衡量标准，我把它称为“团队指数”。无论你是一家刚开始起步的小公司，还是一个已经成熟的正在高速发展的“庞然大物”，你都能够借助它对你的团队进行一次全面检查，结合最终的分析，来确定团队的健康指标，有针对性地找出问题区域。

下面就是我首次公开提出的团队指数的8项指标。

◆ 共识指数

当成员一致同意某个决定，或者由上司裁决达成决议时，团队形成共识。共识的形成需要团队成员的一致性，但并不是绝对全无异议。共识指数的重点在于，是否由多数支持做出决定并不是最重要的，重要的是每个人都能够执行最后的决定。如果一个团队在做出决定时，遭到了多数人的反对，却获得了100%的执行力支持，那么它的共识指数就是最高的，这意味着团队的凝聚力和执行力是强大的。

◆ 目标指数

团队整体目标的实现是各个具体目标的集合与汇总，在此期间，只有那些小目标获得了实现，与它们有着密切关联的整体目标才能达到，团队目标也才会实现。目标指数的高低在于：整体目标与分目标之间的分歧和割裂程度，如果这种“程度”越高，团队的目标指数就越低；反之则越高。通过运用这个指数分析你的团队，你就能找到成员的个人目标与团队的整体目标是否一致，然后去解决这个问题。你必须让他们达成一致，要么请那些偏离整体目标的家伙走人，要么调

整你的团队方向，并将总计划和阶段计划设计得更加科学完善。

◆绩效指数

没有一支团队不会考虑绩效，即便是公益组织，它们也会有细致到每周的业绩考核，以确认每个人的工作是否完成了目标，以及能否帮助团队达到整体目标。绩效考核包括以下的3个方面：对成员个体的考核；对团队管理者的考核；对团队整体绩效的考核。

最重点的部分是前两项，它们决定了团队的绩效目标是否能够达成。对于团队成员个体的考核是一项庞大的工程，需要由专业人员操作，它涉及团队具体任务的完成情况、自身的工作效率、对团队的贡献、专业发展、任务难度，以及他们是否完成了自己承担的责任等。将这些详细的数据汇总起来，你得到的就是团队的绩效指数。尽管它不能决定一支团队的卓越程度，但就现实来看，它仍然是一个公司或部门生存下去的最重要的保障。

◆快乐指数

员工的快乐指数与团队绩效之间存在着不可分割的密切关系。你的成员是否快乐，决定了他对工作的投入程度。一个优秀的团队，人们会在它的环境中轻松地交谈，幽默地思考，并且快乐地工作。假如你和自己的手下在开会前后常聚在一起谈些非工作话题，并可以主动地帮助别人，彼此之间乐于分享成功的喜悦，甚至毫无顾忌地交流失败的痛苦，那么你的团队将是无比强大的，因为它的“快乐指数”很高。

◆多元指数

如果你想打造一支成功的团队，你就需要拥有具备各种能力与人格的成员，把这些个性迥异的卓越分子集合起来，团结在一起，再捏

成一个拳头。这直接表现了这支团队的多元指数，更体现了你的管理能力。我要强调的是，一个组织的多元性必不可少，单调的色彩很容易使它陷入平庸、僵化，丧失创造力，进而死亡，但是多元系数不可太高，假如一支团队太过多元化，无数的矛盾冲突和融合难题就会接踵而来，你的团队将会在不断的内耗与磨合中疲惫不堪。

◆参与指数

在一个拥有高参与指数的组织中，每个成员都乐于参与团队目标或任务的完成，至于贡献高低则不过分追究。他们强烈地感受到自己是团队的一分子，富有荣誉感和付出感，为了团队的生存发展，他们甚至愿意付出一切，只要你给他一个正当理由，他就不会对你做出任何反叛行为。反之，人们对于团队的事情不感兴趣，不想参与或者有意识地逃避，这种团队的参与指数就是极低的，表明已经到了军心涣散的危急时刻。

◆倾听指数

对高效团队来说，成员（包括管理者）之间互相倾听的能力可以说是最鲜明的特征之一。如果你们之间能够做到单纯的聆听而不加入自己的任何判断，成为一个很好的倾诉伙伴，这个团队的倾听指数就达到了及格线。管理员必须深知成员们的贡献，每名成员之间也要如此，而且对于别人要说的事必须表现出极高的兴趣。让伙伴有话可以说，听起来容易，但事实上并没有多少团队可以真正做到。

◆沟通指数

这体现了成员之间相互的信赖和彼此交流的意愿，这种信赖应该经过长时间的培养，管理者要把它形成一种最基本的团队文化。每

一名成员都应该是可信赖、愿意合作的，在他们之间没有什么问题是不可以谈的。聪明的领导者在任何场合都会鼓励讨论，提供沟通的环境，维护沟通的平等规则，而且不加入他个人的判断。

当你采用这套指数来衡量自己的团队时，我相信会有80%甚至更多的部门主管发现自己任重而道远。“哦，我要做的还有很多。”几乎每一名接触到团队指数评估的管理者都对我坦承，他们直到此刻才认识到什么是一支真正的团队，以及如何建设经营，使自己成为它名副其实的“领袖”。

结合“团队指数”的标准来判定一个好的团队，你就会发现，它必须具备以下九个特征：

◆目标清晰坚定。

对于必须要达到的目标，人们有着清楚的了解，而且坚信这一目标包含着重大价值和意义。必须将团队的目标排在第一位，因为它是人们成立一个组织的主要原因。而且，我们要使这种目标的重要性成为激励团队成员的一把利器，帮助他们将个人目标升华到整体目标，与团队融为一体。目标清晰坚定的员工，清楚地知道管理者希望他们做什么、怎么做，以及如何共同工作来实现目标。

◆具备全面的相关技能。

优秀的团队当然是由一群有能力的成员组成的，他们必须具备相关的技能，有完成目标的能力和所需的意志力。重要的是，他们相互之间可以良好合作，个性融合，技能互补，出色地完成任务。这对专业性要求较高的团队来说尤为如此，而对领导者而言，其基于领导技能的专业素质更是必不可少。

◆忠诚与活力，承诺与自觉。

成员的忠诚度必须得到保障，他们要自觉地付出高度的忠诚，并始终保持活力。为了使组织获得成功，他们愿意去做任何事情。在这个过程中，他们每一个人都具有充分的活力，愿意为了目标全力以赴。在成员心中，这份工作非常有意义，可以让他成长、进步。这是一种自觉的素质，而你就是要寻找和培养这样的人。

◆高度的相互信任

在这个环境中，人们相互间高度信任。每一名成员都对其他人的行为和能力深信不疑，在工作中密切配合，毫无保留。人们既是工作伙伴，又是战斗中的连队，信任贯穿每一个细节，包括领导者在内。在信任的问题上，都必须绝不含糊，违反信任原则的代价将高昂得让人难以承受。

◆沟通高效迅速。

高效沟通，这是卓越团队必不可少的一个特点。团队成员通过畅通的渠道交换信息，利用各种平台和工具，迅速而高效地互换资源，形成良性合作。领导者与普通成员间的信息沟通也是一项基础条件，这有助于你把控、指导他们的行动，消除那些最易产生的“误解”。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妻那样，每个成员都能迅速和准确地了解到对方的想法，然后产生共同情感，在沟通中增强凝聚力。

◆富有弹性的领导力。

领导者的弹性随时能够得以体现：你需要在不同的情境中做出适当的领导行为，必须同时照顾到组织的需求和成员情感的要求，在团

队目标的达成与成员利益的交汇点上，能够灵活地运用管理原则，而不是当一名僵化死板的教条主义者。

◆最佳的绩效能力。

绩效当然是最终的目的，但不能创造价值的团队注定无法存活。你的团队必须能够在有限的资源下，根据计划创造出最佳的绩效。这体现在团队能够做出当时的最佳决策，然后有效地执行下去，直到收获最好的结果。

◆相互肯定与欣赏。

团队成员之间能够真诚地互相赞赏、肯定，而不是势如水火，充满敌对氛围——哪怕竞争是必须存在的，成员之间也要彼此意识到他的伙伴如何聪明、友善，这是帮助团队成长和永远积极向前的动力。

◆高昂的士气。

每个人都以身为团队的一名成员为荣，每个人都深受鼓舞并拥有强大的自信。面对艰巨的任务和压力，他们可以保持高昂的士气，即便没有进行动员，他们也能自觉地将全部的能量投入进来，推动你的目标一步步实现。

在我从事管理和相关咨询工作的20年里，我在每一次团队管理培训中都努力践行上述九个原则，我希望每一个经理人和普通职员都具备这些特质，并且组成一支高效而拥有最强战斗力的团队，继而给予自己的公司最大的市场竞争力。

当你看完本书时，很明显，你会立即发现，也许它不是最好的，但它一定就是你需要的那种“团队建设实战读本”，是对于九项团队标准的扩大和在实用意义上的延伸——即便是对于“组织”概念和什

么是“团队指数”一无所知或者不感兴趣的人，也能从书中感受到一支具备活力的团队是如何产生的，以及是怎样工作的。人们会兴奋地做出自己的团队计划，因为它太有实践价值，也太具普及性了。

今天，假如你是一名初学管理或正领导一个部门、欲向成功领导者迈进的企业领袖，或者是一位身处无论哪种形式的团队中的成员，你意图了解如何在团队中找到自身位置，我向你郑重推荐这本书。它或许不能解决你全部的疑惑，处理掉所有的现实问题，但我保证，你至少能从中发现富有指导意义的“规则”和“方向”。这本书是我和我的团队丰富管理经验的体现，在书中，我们结合了中西方不同的企业管理案例，分析了各种类型的团队是怎样一步步成长、成熟并且成为一个具有卓越战斗力的组织的。这对于我们每个立志于发展自己事业的人来说，都有不可忽视的借鉴意义。

赵伟

2013年8月30日 北京

序 “团队指数”决定你的成功 / 001

第一章 CHAPTER ONE

团队管理的“宪章”

- ◎为团队设计规则 / 002
- ◎一切以员工的优点为出发点 / 006
- ◎分享和沟通 / 010
- ◎信任是团队一切工作的基石 / 013
- ◎聪明人扎堆易患集体性智障 / 014
- ◎寻找个体利益与团队利益的平衡点 / 017

第二章 CHAPTER TWO

凝聚力是如何打造出来的？

- ◎营造良好的团队氛围 / 022
- ◎团队绩效和个人成绩并不冲突 / 027
- ◎价值观与薪酬的平衡管理 / 031
- ◎每个人都有上升通道 / 036
- ◎凝聚团队的五种黏合剂 / 041

第三章 CHAPTER THREE

如何保证高效执行？

- ◎没有灰色地带 / 046
- ◎扁平化的团队管理结构 / 049
- ◎“一对一”负责理念 / 052
- ◎打造技能互补的高效团队 / 054
- ◎专业的人做专业的事 / 058
- ◎“立刻行动”和“随机应变” / 060

第四章 CHAPTER FOUR

你必须懂得的团队心理

- ◎共同的情感和意志力 / 064
- ◎那些藏在团队内部的秘密 / 067
- ◎别让员工的负情绪影响团队氛围 / 070
- ◎16个团队心理游戏 / 073

CONTENTS

目录



第五章
CHAPTER FIVE

团队沟通也是生产力

- ◎“我该什么时候发脾气？” / 086
- ◎民主的氛围造就伟大的团队 / 090
- ◎团队中的沟通大有讲究 / 093
- ◎教你25个沟通原则 / 096

第六章
CHAPTER SIX

团队关系锤炼之道

- ◎与下属“亲密有间” / 104
- ◎团队关系要“定期体检” / 107
- ◎领导者三步走 / 110
- ◎打破一团和气，促竞争 / 112
- ◎团队的黄金温度 / 115

第七章
CHAPTER SEVEN

如何寻找最好人才？

- ◎树立榜样精神，而非榜样个人 / 120
- ◎评估你的助手是否胜任 / 122
- ◎团队人才哪里来？ / 125
- ◎假如他要离开你 / 126

第八章
CHAPTER EIGHT

奖惩与激励可以这样做

- ◎“成就感”是最大的激励 / 130
- ◎给予员工“三有”工作 / 134
- ◎如何做到科学授权？ / 137
- ◎制度和特例下的奖惩之道 / 140

第九章
CHAPTER NINE

找出团队害群之马

- ◎ 搭便车者勿入 / 144
- ◎ 三招制伏“小报告” / 147
- ◎ 消灭抱怨的气味 / 149
- ◎ 平庸的“好事精” / 153
- ◎ 懒人、贪人和刺头 / 156
- ◎ 团队中的10种害群之马 / 159

第十章
CHAPTER TEN

提升你的领袖力

- ◎ 建立新型管理机制 / 166
- ◎ 激情就是动力 / 169
- ◎ 不看苦劳，看功劳！ / 172
- ◎ 收集建议和最后拍板 / 175
- ◎ 信任，必须是有条件的 / 179
- ◎ 针对不同类型的下属灵活管理 / 181

后记 团队应该是什么样的？ / 187

附录 你应该拥有的30把“团队金钥匙” / 190

第一章

CI CHAPTER ONE

团队管理的“宪章”

- ◎为团队设计规则
- ◎一切以员工的优点为出发点
- ◎分享和沟通
- ◎信任是团队一切工作的基石
- ◎聪明人扎堆易患集体性智障
- ◎寻找个体利益与团队利益的平衡点

◎为团队设计规则

我们知道，吃饭时用筷子夹菜，你只能夹桌面的盘子和自己碗里的菜，绝对不能把筷子伸向别人的碗盘。比如很多地方的菜馆还规定，为了防止出现传染病，即便桌面的菜也要用公筷夹到自己碗里，再用自己的筷子吃。

这是吃饭的规则，工作和生活的道理是相通的，你的手不能伸得太长，别人的地盘不能去，什么事都要按照规定来做，否则会被别人反感，而且秩序大乱。在团队中，也存在这样的游戏规则，你必须事先制定好，公开透明地让每个人都看到并且记住，才能建立团队秩序，管理才能有一个好的开始。

其实，团队活动更像是一场游戏。在团队里面，不论是领导者还是员工，都是玩游戏的人，规则早就制定好了，双方都要遵循这套规则进行博弈，在追求胜利的道路上，首先要实现共赢，同时还要让自己的利益最大化。有人说，这套规则是不平等的，因为领导者占据了各种管理优势，但事实也告诉我们，输赢不由优势决定，关键是你会不会玩。很多管理者在看似“稳赢”的道路上挥舞鞭子，最后却发现自己输了，管理规则完全失效。这是为什么？因为他不知道怎么制定一套适用于自己的游戏规则。

如果给你一个团队，你会成为赢家吗？换个说法，你要怎么样成为游戏的赢家呢？

四个字：设计规则。

任何一个好的团队，无论大型企业、部门还是小公司，甚至三两个人的工作小组，都是非常善于设计游戏规则的，不管是玩智力游戏还是体力游戏。这些团队的管理者可以做到让员工快乐地、服从地跟着他“玩游戏”，玩一场设定好的游戏。因此，你要带好一个团队，就需要让自己成为一个设计者，并让这个规则为包括你在内的所有人的需求服务。

在制定游戏规则时，有三个层面。第一个层面是一般通用性规则，它是所有规则的基础；第二个层面是工作性的规则，主要包含工作流程、方法；第三个层面是总章，类似于一国宪法，是团队的指导性规则。

◆一般通用性规则

针对所有群体的行为规则，我称为一般性的团队制度。它是通用的，全体成员的行为都要在这个规则的范围内，它具有调节成员关系、宣示团队性质的特点。一般通用性规则要讲清楚三件事：

第一，团队管理、分配等规章制度明细以及它们的适用条件、范围和变通的前提。

第二，团队行为准则以及成员的行为规范。一般通用性规则就像一把标尺，要一清二楚地列明员工在各个领域的行为规定，细化到每一个环节。

第三，破坏规则的后果。如果违反了这些规则，会有什么后果？违反不同的规定会有不同的惩治措施，要把这些规定公示。

有了一般通用性的规则，团队中的每个人就知道自己应该怎么进入成员角色了。但这时问题又来了，虽然人们知道应该做什么，但流程上具体如何操作，一般性规则是不会讲的，那么就需要有另外一套规则来告诉成员应该怎么做，如何才能为团队创造佳绩，怎样才能把这个团队越做越强。