

向宝洁学习实战系列

高效团队 管理实战

Effective team management

常白 王骊棠 张宏磊◎编著

揭示高效团队管理领军人的

——团队管理秘籍——

从标杆企业的实战中找到提升
团队战斗力的必胜之道



机械工业出版社
China Machine Press

向宝洁学习实战系列

高效团队 管理实战

Effective team management

常白 王骊棠 张宏磊◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

著名管理大师罗伯特·凯利说过：“企业的成功靠团队，而不是靠个人。”可见，在今天竞争如此激烈的全球市场环境下，高效的团队对于任何一个组织或企业来说都是至关重要的。那么，如何打造一支高效的团队，掌握开启高效团队大门的钥匙，并让自己的团队在激烈的市场竞争潮流中始终立于潮头，获取胜利呢？

本书将宝洁用于团队管理的花瓣模型全面展现给读者，重点探讨了怎样为团队确立明确的目标方向、怎样建立和谐的团队文化、怎样培养团队成员的卓越领导才能、如何明确团队角色职责、如何顺畅地进行协调沟通、如何构建健全的系统流程、如何实现完善的培训发展等问题，其间多结合实例，再加上生动、鲜活的案例和清晰易读的图表，从实战的角度指明了宝洁是如何真正打造高效团队的，为读者从整体上来把握该如何打造高效的团队提供了切实的帮助。

图书在版编目（CIP）数据

高效团队管理实战/常白，王骊棠，张宏磊编著. —北京：机械工业出版社，2012.5

ISBN 978-7-111-38628-5

I. ①高… II. ①常… ②王… ③张… 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（2012）第 117298 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：解文涛 责任编辑：解文涛 廖 岩

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.5 印张·1 插页·187 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38628-5

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

**谨以此书献给喜爱宝洁并有志于
真正提升自己团队管理能力的同人们！**

前言

有了高效的团队就有了一切，你梦想的一切。

拥有高效的团队，一直是各行各业的从业者梦寐以求的事情，尤其是从事团队管理的同人们。因为高效的团队为企业、为组织、为个人创造的价值以及为社会作出的贡献是不可估量的。它能够全面提高业绩，并在有限的时间内大幅缩短与目标的距离，实现绩效的最大化；能够有效配置资源，使资源得到最大限度的共用和复用；能够充分激发团队成员潜能，帮助团队成员自我实现；能够真正使团队可持续发展。可以说，高效团队就是力量，是企业、组织、社会乃至个人成功的保障。所以，任何行业、任何团队要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须精诚团结、集体作战，而这其中的重中之重就是高效团队的打造。

然而，高效的团队该如何打造呢？从行业标杆宝洁的实践中，我们能找到答案。宝洁认为：团队是一种介于组织与个人之间的组织形态。它是由两个或两个以上的人组成的，通过团队成员间的相互影响、相互作用，在思想上达成共识，在行为上取长补短、紧密合作、共同分担责任，更重要的是，他们能为一个共同的目标而团结奋进，并致力于实现最为优异的结果。

我们可以看到，共同的目标、共同的努力、共同的责任和共同的结果是构成一个团队非常重要的四个方面。那么，实现这些方面是否有什么理论可循呢？

答案是肯定的。这也是我们推出本书的真正目的之所在。

如今国内团队管理还处于初级阶段，离真正的高效团队还有一定的距离。而且在团队管理过程中，各种各样的团队都面临着许多的问题、误区和困境，如团队缺少关键技能和知识及解决办法；团队的计划不连贯；团队成员的角色分工不清、职责不明；团队目标方向不够明确，或者总是追求短期目标，缺乏中长期规划；团队缺乏凝聚力，经常有制造

混乱的、情绪傲慢的队员；团队缺乏卓越的领导才能，向心力差，缺少协同工作的习惯，等等。因此，如何使团队走出困境，摆脱团队管理的现状，塑造高效团队，带领团队高效发展，是当前诸多管理者在团队管理中面临的一大挑战。

基于此，本书创造性地从七大方面逻辑地、系统地总结了宝洁在高效团队管理方面的实战经验，全景式地展示了打造高效团队的秘籍——花瓣模型。

本书逻辑严谨，直入主题，从实战角度详细论述了宝洁高效团队管理花瓣模型（见图1）。

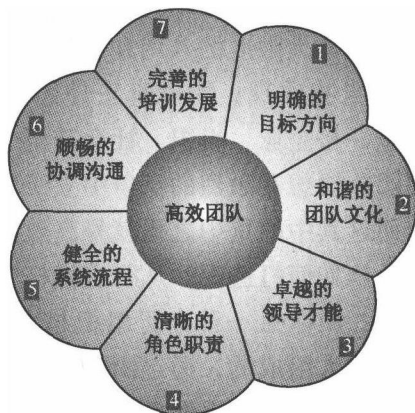


图1 高效团队管理花瓣模型

- 明确的目标方向是团队赖以建立和存在的出发点与前提，是打造高效团队的第一出发点。
- 和谐的团队文化使团队成员拥有了共同的信仰，不仅增强了团队凝聚力，而且使团队协作更有效、更持久，它是团队管理的灵魂。
- 卓越的领导才能是每个团队成员必须具备的核心能力，它能使不可能成为可能，是高效团队的引擎。
- 清晰的角色职责能使角色、职责权限和工作范围明确，使团队成员做到一权一责、有的放矢，它是提高整个团队的运作效率的必备原则，也是打造高效团队的前提。

- 健全的系统流程可以让团队成员间的协作更加合理化、更有章可循，并且更能满足团队的实际需求，而不会使团队管理脱离现实情况。它是团队保持高效的保障。
- 顺畅的协调沟通有利于团队达成共识，不仅创造了和谐，更能赢得人心。它是让团队能够顺利运转的润滑剂，也是滋养身心的营养剂。
- 完善的培训发展有利于团队成员的知识更新和个人发展，这不仅能促进团队知识体系和技能的提高与完善，更使团队成员个人及团队实现“双赢”，是高效团队的核心竞争力和不懈永动力。

总之，本书的花瓣模型将宝洁的精髓全面展现出来，无论您是谁，无论您处于团队内还是团队外，无论您处于团队的管理层还是一个普通团队成员，观摩之，了解之，研读之，相信其定会使您走上高效团队管理的康庄大道，为个人、企业、组织和社会创造更大的价值。

编者

2012年3月

目 录 Contents

前言

第一章 明确的目标方向	1
一、目标方向：打造高效团队的第一出发点	2
二、团队整体评估：明确目标方向的第一步	4
三、制定明确的目标方向	9
四、团队成员对目标达成充分一致	25
宝洁十大经验分享	30
第二章 和谐的团队文化	33
一、团队文化：团队管理的灵魂	34
二、和谐团队文化的特征	37
三、团队精神：和谐团队文化的第一塑造点	47
四、全面建立和谐的团队文化	56
宝洁十大经验分享	65
第三章 卓越的领导才能	67
一、领导才能：团队高效的引擎	68
二、卓越领导才能的内在超越	70
三、卓越领导才能的外在表象	78
四、全面提升你的领导才能	87
宝洁十大经验分享	97

第四章 清晰的角色职责	99
一、角色职责：团队高效的前提	100
二、团队成员的角色类型	101
三、角色职责制定的原则	105
四、我是谁：清晰角色、明确职责	113
宝洁十大经验分享	119
第五章 健全的系统流程	123
一、系统流程：团队高效的保障	124
二、团队必备的系统流程	126
三、系统流程的贯彻落实、评估与提高	152
宝洁十大经验分享	154
第六章 顺畅的协调沟通	157
一、协调沟通：团队高效的润滑剂	158
二、顺畅的协调沟通的四大前提	159
三、顺畅的协调沟通的三大原则	164
四、顺畅的协调沟通的五大关键	168
五、有效的反馈机制	177
六、建设性地处理冲突，实现共赢	182
宝洁十大经验分享	189
第七章 完善的培训发展	191
一、培训发展：高效团队的核心竞争力	193
二、健全培训发展机制	195
三、重视团队成员的培训	203
四、实现团队成员的发展	208
宝洁十大经验分享	214
后记	217

第一章 明确的目标方向

目标方向是一个团队得以高效和生生不息的最重要前提。一个团队只有明确了自身的奋斗方向，工作才有动力，资源才不会浪费，才能使团队成员将目标化为自觉的行动。正是基于此，本章将深入论述打造高效团队的第一关键点：明确团队的目标方向。这是宝洁在 170 多年的实战中总结出的高效团队管理的第一关键点。

本章系统、逻辑地从团队目标方向的重大意义入手，然后介绍了团队目标方向的制定过程，指出团队研究是明确目标方向的第一步，同时，详细分析了制定明确目标方向的关键要素——总体要求和指导原则、远景规划、宗旨使命、近期目标、行动策略和主要任务、关键的里程碑等。实际上，目标的制定并不是完结的一步，团队成员对目标达成充分一致同样具有重要性和关键性。总而言之，团队目标方向是高效团队的第一出发点，对此，千万要记住并践行之。

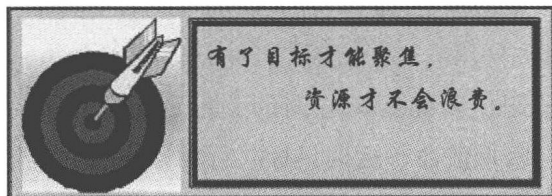
宝洁观点 //

一个团队如果没有明确的目标方向，就如轮船在航海时没有灯塔，很容易迷失方向和失去效率。明确团队的目标方向不但能使团队成员团结一致向前看，而且能充分调动其积极性，发挥其才干和潜能，自觉克服一切困难，使团队达到高效。因此，宝洁认为，要打造一个高效的团队，第一出发点就是要设立明确的目标方向，有了统一的目标和共同的努力，即使是小小的蚂蚁，也能战胜巨大的蟒蛇。

一、目标方向：打造高效团队的第一出发点

在打造高效团队的过程中，宝洁做过一个调查，询问团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答“希望团队领导指明目标或方向”；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答“希望团队成员朝着目标前进”。从这里可以看出，明确的目标方向在打造高效团队过程中的重要性，它是团队所有人都非常关心的事情。

如果说没有行动的远见只能是一种梦想，那么没有远见的行动只能是一种苦役，因为远见即目标方向是团队成功的希望，是打造高效团队的第一出发点。



唐太宗年间，在长安城的一个磨坊里，有一匹马和一头驴子非常要好。有一天，马被唐玄奘选中，上西天取经去了。17年后，马凯旋，回来看望驴子。老朋友见面，自然格外话多。说起一路上的风险和半生的体验，驴子非常羡慕，吃惊地说：“太神奇了，这么远的路，我想都不敢想。”而马却说：“其实我们走的距离是差不多的，我向西域前进的时候，你也一步没有停止。但不同的是，我有一个遥远而清晰的目标，而你却被蒙住了眼睛，一直围着一个磨盘打转。”

走同样的路程，一个由于有清晰的目标而“闻名天下”，一个因为没有目标而“原地踏步”。可见，目标就是指导行动的纲领。对于团队来讲，也是同样的道理。如果一个团队设定了清晰、明确的目标方向，那么，这个团队在日常管理和运行过程中就有了行动指南，团队成员也就有了具体努力的方向。一个团队只有树立明确的目标，才能有前进的

方向和动力；才能充分调动团队成员的才能，提高团队成员的积极性和主动性，并推动他们自觉克服一切困难，一起努力达到目标。

团队目标是团队生存的基础，没有目标，团队的存在也就失去了意义。明确的目标方向是高效团队的第一出发点，因为如果没有明确的目标方向，就不能形成团队发展的合力和凝聚力，整个团队就会陷入瘫痪状态。

关于猴子的故事很多，有一个颇令人感慨。在某一个地方，人们吃猴子就如同吃猪或者鸡鸭一类的牲畜家禽。一户人家的一个笼子里面关着十几只大小公母不一的猴子，每次有人打开笼门，猴子们都会十分恐惧，争先恐后地往笼子的角落里钻。总有一只被选中，当它们中间的一只被选中拎出笼子时，其余的猴子就会放下心来，快乐地在笼子中嬉戏……

猴子越来越少，最终只剩一只，当笼门再打开时，这只猴子拼命地躲向角落，试图离那只抓它的手远一点，无奈的是，它只要逃不出笼子，就一定会被抓到。在出笼门的一瞬，猴子咬了抓着自己脖子的那只手一口，鲜红的血流淌到猴子小巧光滑的身体上，手的主人十分愤怒，一刀结果了猴子的性命后说：“多亏只是一只来咬我，要是多来几只恐怕还没有办法对付呢。”

毫无疑问，如果这些猴子树立了一个共同的目标，彼此配合，心往一处想，劲儿往一处使的话，或许还有保全生命的一线机会。遗憾的是，故事中的猴子没有意识到这一点，最终沦落为一盘散沙，一事无成。可见，没有目标的团队只会走一步看一步，处于投机和侥幸的不确定状态中，风险系数加大，就像汪洋中的一条船，不仅会迷失方向，也难免触礁。

此外，明确的团队目标方向还能够为团队运行过程中的决策提供参考，并且可以成为判断团队进步的可行标准。团队目标方向不但影响着团队战略、决策制定，而且团队进步与否最终要看其绩效是否符合团队

目标及目标的实现程度。

可以说，明确的目标方向是指引团队航行的灯塔，有了它，团队之船才能满载货物靠岸。假如这灯塔是模糊和难以识别的，航船不仅靠不了岸，还有触礁沉没的危险。因而，在这个意义上，可以说明确的目标方向是团队高效的第一出发点。

宝洁观点 //

当人们的行动有明确的目标，并且把自己的行动与目标不断地加以对照，清楚地知道自己行进的速度和不断缩小的达到目标的距离时，人们行动的动力就会得到维持和加强，此时他们会自觉地克服一切苦难，努力达到目标。相反，若没有明确的目标，人们只能是一盘散沙，溃不成军。

二、团队整体评估：明确目标方向的第一步

在团队管理中，目标就是黑夜里的“导航灯”，缺失目标就像在伸手不见五指的黑夜中行走，毫无方向感、信心感和明确感，随时会掉到各种“井”中。

但如何明确团队的目标方向呢？这就需要对团队进行整体评估，正所谓“知人者智，自知者明”。团队处在怎样的外部环境中？团队有着怎样的内部情况和特征？对团队来讲，什么是成功？这些都是评估中必须解决的问题。

1. 外部环境：团队的依存

所谓团队的外部环境，从宏观上来说，是指团队边界以外对团队有着直接和间接影响的一切因素；从微观上来讲，是与团队息息相关的外界因素，如团队的合作伙伴和竞争对手、上级的指令要求、团队之外群体的需求等（见图 1-1）。



图 1-1 团队的环境

众所周知，任何事情的发展离不开环境，环境是事物存在的基础，也是事物发展的基础，对于团队来说，也是一样。所以对于团队评估的第一要素，就是对这个团队赖以依存的要素进行深入分析。只有充分认识现实的外部环境和形势，从中得到团队需要的东西，才能够把握现实的方向，趋利避害，扬长避短，实现目标。一句话，在团队外部环境评估中，就是要找到团队的机会（Opportunity）和威胁（Threat）。

外部环境越严格，反而可能是团队的一个机遇，团队必须正确定位，以更加务实的态度、更理性的思维、更用心地工作，善用资源，创造价值。

团队的“冬天”一定会过去，关键是团队以什么方法去面对，从容地迎接冬去春来。从环境的角度来说，周围的一切皆环境，包括你的合作伙伴与竞争对手。如果换一个角度，把竞争对手不再看做竞争对手，而是看做环境，就有助于我们正确处理与竞争对手的关系。我们一定是需要与环境和谐相处的。

外部环境固然重要，但抱怨与迁就外部环境不是团队应该采取的积极、主动的做法。如果外部环境不能令人满意，团队应该以内部环境逐步影响外部环境，来促进外部环境的改善；同时应该从外部环境中吸取

有用的元素，来充实、改进内部环境。这种改进、促进与充实，都是逐渐进行的，不可急功近利。

了解环境、尊重环境、影响环境、管理环境。团队目标的制定需要了解环境，抱着平和的态度去了解。团队需要尊重环境，不要因为环境中的某些不利条件而去抱怨、怨恨。团队需要影响环境，使环境朝团队需要的方向逐渐改变。团队需要团队管理环境，使现在的环境对团队积极一面发挥到最大限度，使环境对团队工作作出贡献。

环境本无好坏，只是因人而异。在很好的环境下，也会产生纨绔子弟；在很坏的环境下，也会产生英雄少年。如果现在的团队正处在“逆境”中，那么正是每一个团队成员大显身手、成为团队管理英才的大好机会。一定要对自己充满信心：环境为我所用！

2. 团队自身分析

团队自身分析就是分析团队的性质、特点，以及自身的需求，尤其是要充分认识到自身的优势（Strength）和劣势（Weakness）。只有这样，才能为团队制定出合理的目标。

要树立明确的团队目标，首先要对团队自身进行全面的、科学的分析，从自身的团队性质，自身所具有的特色、特点入手，发现自身的不足之处，找到团队发展的潜质和需要。只有这样，才能够在宏观上确定团队发展的战略和策略，在微观上制定具体的操作性强的系统措施和步骤。

因齐宣王不喜欢宰相田婴，就有门客向田婴建议，让他在自己的封地薛地筑城，发展私家势力，以备不测。人们纷纷表示赞同。但是田婴却不予理睬，下令任何人也不得劝谏，其他人都百思不得其解。田婴只说了三个字“海大鱼”。门客说：“您这话外有话。”田婴说：“你们不知道海里的大鱼吗？渔网捞不住它，鱼钩也钩不住它，可一旦被冲荡出水面，则成了蚂蚁的口中之食。齐国对于我来说，就像水对于鱼一样。我在齐国，如同鱼在水中。有整个齐国庇护着我，为什么还要到薛地去

筑城？如果失去了齐国，就是把薛城筑到天上去，也没有用。”门客听罢，深以为是，说：“说得太好了。”于是，门客们停止了在薛地筑城的想法。

田婴很善于自我剖析，自己的长处是经营整个齐国，将齐国掌握在自己手中。以齐国为依托，就是不喜欢他的齐宣王也不能把他怎么样。反之，到了薛地，地小人少，无法施展拳脚，那便处在任人宰割的地步，不但不能保护自己，反而适得其反。俗语说的“龙游浅水遭虾戏，掉尾凤凰不如鸡”就是这个道理。

这就启示我们要善于了解自己的长处和短处，这样才能站得高，看得远，才能有更大的作为。如果把自己比作汪洋大海中的“大鱼”，那么就要找到汪洋大海中的“水”，找准水天的界限，这样才能展示自我，游刃有余。否则，这条“大鱼”就成为蚂蚁的口中之食，任人宰割。

同样，团队也要善于进行自我分析，了解团队的性质，分析团队的缺失，把握团队的特点。只有这样，才能制定出切实可行的目标。既从宏观上把握了全局，也在微观上把握了细节。

3. 对于团队来说成功的标准是什么？

除了对团队的外部环境和自身进行分析和解剖，并将自身的特点与客观环境有机结合外，宝洁非常鼓励的就是团队确定自我成功的标准，即到底怎样才算团队成功。至此才算完成了对团队的整体评估。

没有明确的成功标准，就没有所谓成功团队。所以，对于任何一个渴望成功、渴望高效的团队来说，一定要清楚地知道自己的成功标准是什么。这对团队领导者来说更是至关重要的事情。所以，任何一个团队在评估阶段都要对自己团队的成功标准进行定义。

通常来说，一个团队是否成功，可以通过以下几条标准来进行衡量：①团队是否具有完成工作的能力？②团队领导与成员、成员与成员之间有无有效交流？③团队的主要业绩指标（KPI）是否达到？

中国一直有一句话叫“没有金刚钻，不揽瓷器活儿”，强调的就是完成工作目标的能力，这是生存的基本条件。一个团队是否成功最为直接和最关键的是完成工作的能力。这种能力一般来说是具体的、直接的能力，是一个团队达到具体行动目标的直接的工具，如一个律师事务所所具有的法律知识、一个眼镜店所掌握的配眼镜的专业知识和技术等。

有效的沟通是一个团队内部的重要的成功因素。“酒香尚怕巷子深”，上下一致、左右协调是对有效沟通的形象描述，也只有这样，一个团队才可能有一致的目标、正确的执行力和上下齐心协力的“整合力”。

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子，这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机中做成果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形我们可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明，他们在事先并未做好沟通，也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平。结果，双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

我们试想，如果两个孩子充分交流了各自所需，或许就会有多个方案和情况出现。可能的一种情况，就是遵循上述情形，两个孩子想办法将皮和果分开，一个拿到果肉去喝汁，另一个拿到皮去烤蛋糕。

良好的沟通管理不仅反映了组织中管理人员的管理和协调能力，更体现了完善的团队制度和健康的团队文化，因此，要尽量避免沟通的延迟、信息的过滤、信息的扭曲。