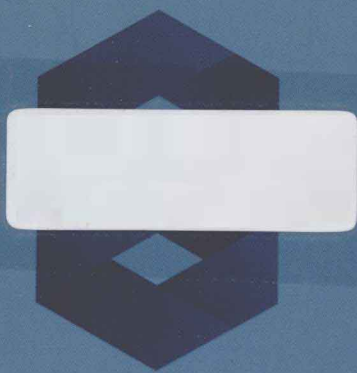


五行管理

(修订版)

卓越团队管理的5把利剑

影响力商学院 编著



影响力商学院多位资深专家
根据中国本土企业岗位特点倾力打造



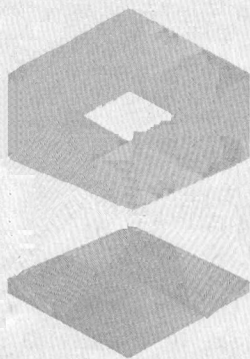
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

五行管理

(修订版)

卓越团队管理的5把利剑

影响力商学院 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是“影响力思想库·中坚主管系列”之一。本书从团队组织结构优化、团队机制建设、团队成员配备、团队建设4力、团队文化构筑5个方面，详细介绍了团队从组建到建设、发展与完备的整个过程；以案例说明理论，强调实战，并提供了大量实操性强的工具，可拿来即用。本书整体风格浅易平实，把管理的精髓融入团队建设的方方面面，为希望创造高效业绩和力图培育卓越团队的企业中层管理人员，提供了一本实用性极强的训练与操作手册。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

五行管理：卓越团队管理的5把利剑 / 影响力商学院编著. —修订版. —北京：电子工业出版社，2012.9

（影响力思想库·中坚主管系列）

ISBN 978-7-121-17352-3

I. ①五… II. ①影… 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 125193 号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：10 字数：163 千字

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归结为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，

却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响力思想库管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

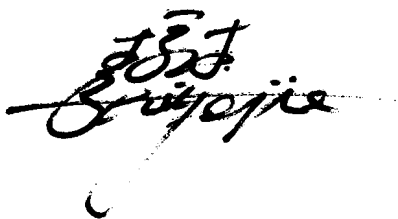
这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足

之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家



前言

如今，单打独斗的时代已经过去了，现代企业强调的是团队，是团队的合作与协同。由于团队可以使各个成员的优势互补，所以对于优秀的团队来说， $1+1>2$ ，即团队的绩效大于每个成员的绩效之和。可以说团队在企业的发展过程中发挥着日益重要的作用。

组建任何一个团队，都必须有组织、有正确的方向、有明确的目标。而如何真正管理好一个团队，则是每个团队管理者必须考虑的问题。

针对这个问题，本书通过团队组织结构优化、团队机制建设、团队成员配备、团队建设4力、团队文化构筑这5把利剑，对打造卓越的团队进行全面剖析。

第一，团队管理首先需要从团队的组建与架构入手，把团队的组织架构合理有序地建立起来，这是基础，是团队管理的保证。

第二，要制定各项团队规章制度，用于规范、约束、统一团队成员的行动。

第三，团队建设需要“兵马”。需要明确的是，必须理性地组合人才，做到人适其岗，人尽其才。

第四，任何一个团队的建设都离不开团队凝聚力、协同力、执行力和学习力。

第五，打造一个卓越的团队，离不开团队精神和团队文化的引领，同时要让每个团队成员都明确团队具体而实际的共同愿景。

以上这5把利剑又分别意喻团队的骨、肉、血、脉、魂，所以本书名为《五行管理》。

本书从以上5个方面详尽地介绍了团队从组建到建设、发展与完善的整个过程。本书理论结合案例，强调实战，整体风格浅易平实，意蕴深入浅出，引人入

胜，把管理的精髓融入团队建设的方方面面，是企业中层管理者必备之书。

我们知道，一车沙子倒下来，是零散的力量；而如果沙子凝固成整块的混凝土，砸下来的冲击力则相当巨大。团队管理的任务就是把一车散沙变成凝固的混凝土，将一个个独立的个体变成一个坚强有力、稳固的团体，顺利达成团队的既定目标。

沙子需要搭配石头、钢筋、水泥、水等诸多要素才能形成混凝土，团队建设同样需要诸多要素。组织架构、成员力量的合理配置，组成了团队的基本要素；而水的搅拌，就好比良好的团队氛围、团队精神和企业文化。

俗话说“强将手下无弱兵”，“没有不合格的兵，只有不合格的元帅”。所以，团队建设好不好，与管理者有直接的关系。

团队管理者在团队管理中相当于搅拌机的作用，即把这一切结合起来，做好各成员之间的美好沟通与协调，做出明智的团队决策。

目 录

第 1 章 第一把利剑：团队组织结构优化	1
1.1 团队组织结构的组建及类型	2
工具 4 种传统组织结构分析	7
案例讨论 稳定组织结构	9
1.2 管理者——团队高层的角色转换	10
工具 管理者在职务执行中易陷入的误区分析	16
案例讨论 左海错在了哪里	17
1.3 核心成员——团队骨干力量综合管理	18
工具 研发人员评估标准	25
案例讨论 因发展空间导致的人才流失	26
本章小结	27
第 2 章 第二把利剑：团队机制建设	28
2.1 团队规章制度建设	29
工具 团队规章制度建设中易犯的 10 大错误解析	37
案例讨论 安全保卫制度的问题出在哪里	39
2.2 团队激励机制建设	40
工具 常见的团队激励方式	46
案例讨论 联想的多层次激励机制	47



2.3 团队沟通机制建设	48
工具 SOFTEN 原则	57
案例讨论 英特尔的沟通机制	58
本章小结	59

第 3 章 第三把利剑：团队成员配备 60

3.1 合理配置团队成员	61
工具 团队角色测试表	65
案例讨论 华帝的人员合理配置使 1+1>2	68
3.2 平衡团队成员的构成	69
工具 团队成员气质类型分析	75
案例讨论 浪潮软件团队成员巧配置	76
3.3 协调管理者与成员的关系	77
工具 团队管理能力问卷	81
案例讨论 白家二奶奶的领导魅力	82
本章小结	83

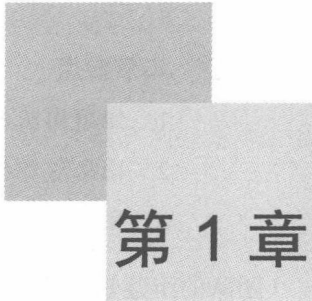
第 4 章 第四把利剑：团队建设 4 力 84

4.1 增强团队凝聚力	85
工具 增强团队凝聚力的策略	91
案例讨论 松下这样提高团队凝聚力	92
4.2 提升团队协同力	93
工具 踩报纸游戏	99
案例讨论 海豹突击队的团队协同力	99
4.3 贯彻团队执行力	101
工具 目标分解法	108
案例讨论 军人之谜	108



目录

4.4 坚持团队学习力	110
工具 终身学习的方法	115
案例讨论 进外企前的笔试考题	115
本章小结	117
第5章 第五把利剑：团队文化构筑	118
5.1 塑造团队文化	119
工具 组织文化量表	125
案例讨论 麦当劳的企业文化	125
5.2 培养团队精神	127
工具 新木桶理论	135
案例讨论 攀岩中的团队精神	136
5.3 建立共同愿景	137
工具 SWOT 分析法	144
案例讨论 联想的共同愿景	145
本章小结	147
后 记	148
参考文献	150



第 1 章

第一把利剑：团队组织结构优化

团队组织结构合理与否将直接影响团队的成败，进而决定企业的成败。因此，设计适合本企业的团队组织结构，改造企业现有的不合理的团队组织结构，是企业建设的重中之重。在团队建设中，搭建合理的团队组织结构，注重团队成员的性格特点，实现优势互补，减少团队内耗，可以进一步发挥团队的整体水平。

1.1 团队组织结构的组建及类型



本节要点

1. 组建团队的基本条件
2. 团队组织结构类型
3. 团队组建后需明确的问题

团队的组建是团队管理的基础。它是一件极为重要的事情，必须符合适当的组建条件，然后才能架设团队组织结构，促进团队发展。

1.1.1 组建团队的基本条件

1. 树立正确的团队理念

组建一个团队，首先必须树立正确的团队理念，如表 1-1 所示。

表 1-1 树立正确的团队理念

理 念	表 现	具体说明
凝聚力	团队中成员在一个命运共同体中，共享收益，共担风险	团队工作是一个整体性质的工作，而不是靠个别的“英雄”完成的工作，成员之间相互依赖和支持，依靠共同的成功来激励自己
诚实正直	有利于客户、企业创造价值的行为准则	排斥纯粹的实用主义或利己主义，拒绝狭隘的个人利益和部门利益
眼光长远	为企业的长远利益工作，成就一番事业，而不是把企业当做一个快速致富的工具	追求最终的资本回报及带来的成就感，而不是当前的收入水平、地位和待遇
承诺价值创造	承诺为各种利益相关者创造价值	为客户增加价值，使供应商随着团队成功而获益，为团队的所有支持者和利益相关者谋利

2. 确立团队发展目标

确立团队发展目标在团队组建过程中具有特殊的价值，这是因为：

(1) 目标是有效的激励因素，是团队克服困难、取得胜利的动力。如果一个人看清了团队的未来发展目标，并认为随着团队目标的实现，自己可以从中分享很多利益，那么他就会把这个目标当成是自己的目标，并为实现这个目标而奋斗。

(2) 目标是一种有效的协调因素。团队中各种角色的个性、能力有所不同，在统一的目标引导下，才能步调一致，取得胜利。

3. 建立责、权、利统一的团队管理机制

(1) 妥善处理团队内部各种权力和利益关系。妥善处理团队内部的权力关系是指，在团队运行过程中，团队要确定谁适合于从事何种关键任务，以及谁对关键任务承担什么责任，以使权责清晰，延续交叉。妥善处理团队内部的利益关系，这与薪酬体系有关，不仅包括诸如股权、工资、奖金等经济性薪酬，而且包括个人成长机会和提高相关技能等非经济性薪酬。所以，要认真研究和设计整个企业生命周期的薪酬体系，使其具有吸引力，薪酬水平随贡献水平的变化而变化，但不受人员增加的限制，即能够保证按贡献付酬和不因人员增加而降低薪酬水平。

(2) 制定团队规章制度。团队规章制度是团队全体成员共同遵守的规范和准则。有了规章制度的制约，每个成员才能认真履行自己的职责，为团队的发展尽自己的一份力量。团队规章制度的内容主要体现在如表 1-2 所示的 3 个层面。

表 1-2 团队规章制度的内容

团队规章制度	主要解决问题	具体分析
治理层面的规章	解决剩余索取权和剩余控制权问题	处理合伙关系与雇佣关系的具体问题
文化层面的规章	解决企业的价值认同问题	经济契约不完备的地方要由文化契约来弥补
管理层面的规章	解决管理权问题	平等原则，服从原则，等级原则

1.1.2 团队组织结构类型

团队组织结构是指经过组织设计，由相关要素相互连接而成的相对稳定的结构模式。常见的团队组织结构主要包括3种，即星状结构团队、网状结构团队和虚拟星状结构团队。

1. 星状结构团队

星状结构团队是指在团队中有一个核心主导人物，充当领军的角色，如图1-1所示。其在形成之前，一般是核心主导人物有了好的想法，然后根据自己的设想进行团队成员的组织。这些加入团队的成员在企业中更多的时候扮演着支持者角色。

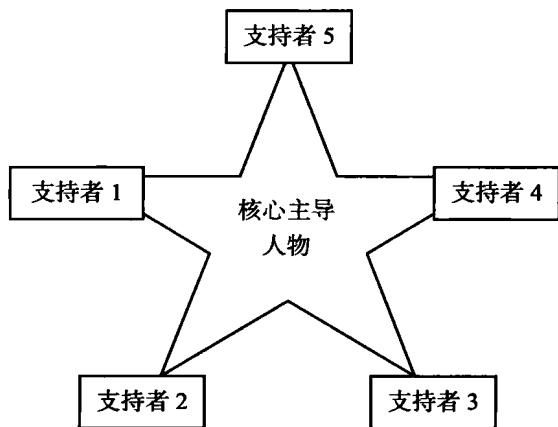


图 1-1 星状结构团队示意图

星状结构团队具有以下特点：

- (1) 组织结构紧密，向心力强，核心主导人物在组织中的行为对其他个体影响巨大。
- (2) 决策程序相对简单，组织效率较高。
- (3) 容易形成权力过分集中的局面，从而使决策失误的风险加大。
- (4) 当其他团队成员和核心主导人物发生冲突时，因为核心主导人物的特

殊权威，其他团队成员处于被动地位。冲突较严重时，其他团队成员一般都会选择离开团队，因而对组织的影响较大。

2. 网状结构团队

网状结构团队的成员一般是同学、亲友、同事、朋友等在创建团队之前就有密切关系的人，在交往过程中，就某一想法达成共识，共同组建团队，如图 1-2 所示。在团队组建时，没有明确的核心人物，大家根据各自的特点进行自发的组织角色定位。因此，在团队初创时期，各位成员基本上扮演的是协作者或伙伴角色。

网状结构团队具有以下特点：

（1）团队没有明显的核心，整体结构较为松散。

（2）组织决策时，一般采取集体决策的方式，通过大量的沟通和讨论达成一致意见，因此组织的决策效率相对较低。

（3）由于团队成员在团队中的地位相似，因此容易在组织中形成多头领导的局面。

（4）成员之间发生冲突，一般采取平等协商、积极解决的态度消除冲突。团队成员不会轻易离开，但是一旦团队成员间的冲突升级，使某些团队成员撤出团队，就容易导致整个团队瘫痪。

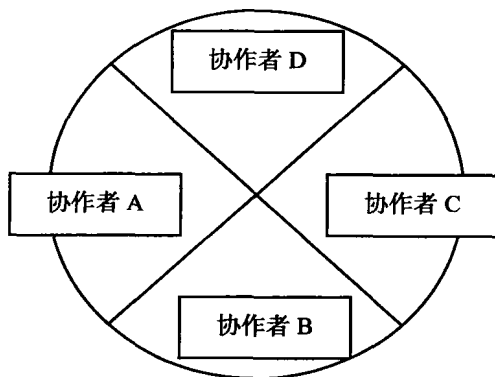


图 1-2 网状结构团队示意图



3. 虚拟星状结构团队

虚拟星状结构团队由网状结构团队演化而来，是前两种团队的中间形态，如图 1-3 所示。在团队中，有一个经团队成员共同协商出来的核心人物，他不是主导人物，而是整个团队的代言人。其在团队中的行为必须充分考虑其他团队成员的意见，不像星状结构团队中的核心主导人物那样有权威。

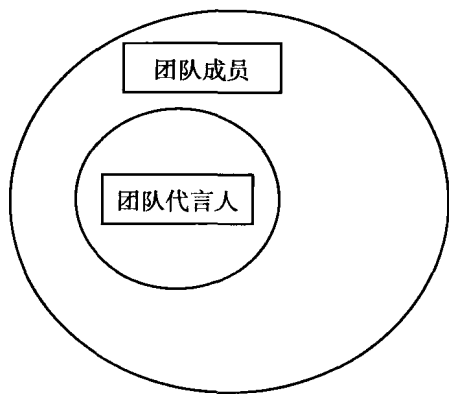


图 1-3 虚拟星状结构团队示意图

不论是何种类型的团队，要想获得成功，都必须在组建前慎重选择团队成员。只有适合团队的成员，才能被纳入团队，否则会给团队的管理以及发展带来巨大的潜在危害。

1.1.3 团队组建后需明确的问题

1. 明确团队成员加入的目的

根据马斯洛的需求层次理论我们知道：人的需求分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求 5 个层次。团队成员基于哪个层次的需求而加入团队，对其在组织中的行为方式起着决定性的作用。比如，对于一个目前还缺乏基本生活保障的人来说，其更注重组织获利能力，更迫切地想赚钱养家糊口，最终可能导致团队逐利的短期行为。而对于自我实现需求的成员来说，更注重企业的未来发展，企业对他来说是发挥自己的能力、实现抱负的最好舞台，这有助于企业的长远发展。