

团队管理

的

个

55

关键细节

黄钰茗 石强 著



一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

团队管理 的 55 个 关键细节

黄钰茗 石 强 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对团队管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从团队建设、授权管理、优化决策、任务管理、协作机制、激活竞争、促进沟通、化解冲突和培训管理9个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,从而能够有效地帮助企业进行团队管理,实现团队管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各部门主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理的55个关键细节/黄钰茗,石强著.—北京:中国电力出版社,2011.7

ISBN 978-7-5123-1903-5

I. ①团… II. ①黄… ②石… 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131553号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:崔燕菊 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年8月第1版·2011年8月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·17.75印张·283千字

定价:39.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年来，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致很多企业陷入低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书，在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计13本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

（1）在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大程度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

(2) 在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

(3) 在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《团队管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对团队管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从团队建设、授权管理、优化决策、任务管理、协作机制、激活竞争、促进沟通、化解冲突和培训管理9个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行团队管理，实现团队管理的优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2011年5月

目 录

前 言

第1章 团队建设：优化团队模式的关键细节 1

结构是团队的支撑，成员是团队的血肉，领导是团队的核心，制度是团队的灵魂。本章的重点在于帮助管理者建立一支优秀的团队，为团队的后续发展打好基础。

细节 1 建立合适的团队	2
细节 2 准确选拔团队成员	7
细节 3 制订管理制度	13
细节 4 管理制度的执行	18
细节 5 建立团队考核机制	24
细节 6 有效树立管理威信	32
细节 7 有效建立心理契约	36

第2章 授权管理：有效授权的关键细节 43

杰克·韦尔奇曾说过：“管得少，就是管得好。”将一部分权力和工作事务分给员工，不仅减轻了管理者的工作负担，使管理者能够集中精力做更重要的事，而且团队成员在得到授权后，可以充分发挥自己的才能去做事，这极大地提高了团队的工作效率。

细节 8 明确授权的规则	44
细节 9 选择合适的授权对象	48
细节 10 明确责任和权利的界限	53
细节 11 授权过程的监督与管理	58
细节 12 反授权的合理规避	64

第3章 优化决策：团队决策管理的关键细节 69

在内外环境日益复杂多变的情况下，团队唯有集合群体智慧，才能做出最佳的决策方案。因为具有不同背景、经验和知识的员工在思考和解决问题的思路上有很大差异，而这种广泛的差异性，使得团队做决策时考虑更全面、细致，极大地提高了决策的准确性。

细节 13 明确决策问题和决策目标 70

细节 14 引导团队成员进行讨论 75

细节 15 拟订备选决策方案 80

细节 16 用结果评价备选方案 84

细节 17 确定最佳决策方案 89

第4章 任务管理：落实工作成效的关键细节 95

团队的工作主要围绕任务展开，管理者应积极执行任务。首先，管理者应合理受理或制订任务，并将任务分配给每一位成员。然后，采取各种措施力保团队任务和个人任务被准确、顺利地执行。

细节 18 全面分析团队任务目标 96

细节 19 将目标分解成可执行的单元 102

细节 20 建立和优化工作流程 106

细节 21 合理制订工作标准 111

细节 22 执行过程的督导与管理 116

细节 23 建立团队工作的绩效标准 123

细节 24 实施公平、公正的绩效考核 127

第5章 协作机制：优化团队合作的关键细节 131

任何一个团队都不能缺乏协作精神，它能创造出 1+1>2 的效果，而完善的协作机制则能在分工、合作、监督等方面保障团队合作的顺利实现。

细节 25 实现对团队成员任务的合理分工 132

细节 26 建立协作机制 136

细节 27 成员协作的监督与管理 139

细节 28 成员间信息对接的管理	145
细节 29 强化团队成员的补位意识	149

第6章 激活竞争：提升团队活力的关键细节 155

麦格雷戈曾说过：“人与人之间的竞争，是激励的主要来源之一。”管理者可适度地引入竞争机制，调动团队成员的主动性和创造力，激发团队成员的士气，让团队永葆活力。

细节 30 用赞美激励团队成员	156
细节 31 建立多劳多得的激励机制	161
细节 32 适度地给团队成员施加压力	167
细节 33 在团队中树立有效标杆	173
细节 34 实现职位的自动上下转换	178
细节 35 有效避免团队成员间的恶性竞争	182

第7章 促进沟通：实现无障碍交流的关键细节 185

对于团队而言，沟通能使员工与员工之间、管理者与员工之间的配合更加默契。此外，沟通的方式和手段决定了团队工作的效率和执行力是否良好。

细节 36 保持沟通渠道的畅通	186
细节 37 了解汇报的方式	191
细节 38 及时、准确地下达指令	196
细节 39 实现有效的倾听	201
细节 40 引导员工积极交流	206
细节 41 实现有效反馈	210

第8章 化解冲突：维护团队稳定的关键细节 215

团队成员之间由于性格、经历等方面的差异，必然会有意见分歧，分歧发展到一定程度就会导致冲突。冲突对一个团队既具有建设性又具有破坏性，团队管理者及时、有效地化解团队冲突，可以维护团队稳定，增强团队凝聚力。

细节 42	建立冲突预防机制	216
细节 43	内部冲突的应急处理	219
细节 44	冲突的原因分析	224
细节 45	识别冲突的发展阶段	227
细节 46	就事论事地解决冲突	230
细节 47	冲突裁决中的利益平衡	233
细节 48	对冲突相关方的心理疏导	239

第9章 培训管理：塑造杰出员工的关键细节 243

管理大师彼得·圣吉说：“你未来唯一持久的优势就是比你的竞争对手学得更快。你可以拒绝学习，但你的竞争对手不会。”团队要想在激烈的竞争环境下始终立于不败之地，就要重视员工的学习与培训。

细节 49	培训的调研与分析	244
细节 50	制订培训实施计划	248
细节 51	培训过程的有效控制	252
细节 52	培训中异常情况的处理	258
细节 53	培训效果的评估与改善	260
细节 54	高效开展工作指导	265
细节 55	构建学习型组织	269

后记..... 276

第 1 章

团队建设：优化团队模式的关键细节

结 构是团队的支撑，成员是团队的血肉，领导是团队的核心，制度是团队的灵魂。本章的重点在于帮助管理者建立一支优秀的团队，为团队的后续发展打好基础。

- 
- 细节1 建立合适的团队
 - 细节2 准确选拔团队成员
 - 细节3 制订管理制度
 - 细节4 管理制度的执行
 - 细节5 建立团队考核机制
 - 细节6 有效树立管理威信
 - 细节7 有效建立心理契约

细节 1

建立合适的团队

团队是指相互协作的个体为了实现某一目标而组成的正式群体。在管理领域中，团队是指由管理层人员和员工组成的共同体，每位成员依靠自身的知识和技能协同工作，实现共同的目标。

1. 团队的构成要素

了解和认识团队的构成要素，有助于管理者建立适合团队。通常，团队包含五个要素，它们分别是目标 (Purpose)、人 (People)、定位 (Place)、权限 (Power) 和计划 (Plan)。

▶▶ 目标

目标是个人或组织所期望的成果，是团队存在的理由。此外，团队目标还为个人工作和团队运行提供了共同的追求方向、决策依据和判断标准。

►► 人

人是构成团队的核心要素，团队的所有活动，如计划、协调、沟通、监督和培训等都需要人去操作和完成。

►► 团队的定位

团队的定位包括团队自身的定位和团队中个体的定位。

团队自身的定位，指团队当前处于哪个阶段，未来在各个阶段中应实现何种目标等，这些都需要明确。

个体的定位，指每一位团队成员在团队中所扮演的角色，以及发展目标等。

►► 权限

权限是维系团队层级关系和团队开展工作的重要保证，一般包括三种：

团队权限，指整个团队在组织中拥有的决定权，例如人力资源部具有人事权。

领导权限，指领导在工作中具有的权限，例如人事任免、财务决策等。

员工权限，指员工完成工作所需要的授权，由上级确定。

►► 计划

计划是团队目标顺利、高效地完成的重要保证。通过计划的编制、执行和检查，来组织各种资源，协调各项活动，确保团队取得理想的效益。

2. 团队的基本特征

团队的基本特征如表 1-1 所示。

表1-1 团队的基本特征

特 征	说 明
具有明确的目标	团队成员清楚团队和个人所要达成的目标，以及目标的意义
具备相关的技能	团队成员为达成目标所需的技能、素养和学习能力
相互信任	团队成员之间相互信任
共同的承诺	团队成员要有完成目标的斗志和精神
良好的沟通	团队成员间拥有良好的沟通
谈判的技能	团队成员拥有良好的沟通技能，能适应不同场合
杰出的领导	团队领导在团队中对团队成员提供指导和支持
资源上的支持	团队运行需要各种资源的支持，包括内部资源、外部资源

3. 团队的形式

史东和傅立曼（James A. F. Stone & R. Edward Freeman）在《管理学》一书中提出团队有两种形式，一种是由管理人员和下属组成的永久性团队（如公司、部门），另一种是为解决某一特定问题所组成的临时性团队。

►► 永久性团队

这种团队通常是为了达到某种工作目标而组建的，较常见，也较稳定，如生产团队、销售团队等。永久性工作团队的组织结构较严谨，工作指向性也较强。某销售团队的组织结构图如图 1-1 所示。

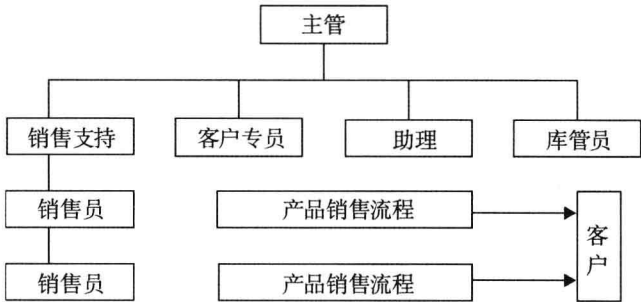


图1-1 某销售团队的组织结构图

从图 1-1 可以看出，这是一个分工明确，以客户为导向的永久性团队。在这个团队里大部分人员包括主管都以销售员的业务为主，帮助销售员尽可能多地获得订单。

临时性团队

临时性团队是一种临时性或任务性的组织，一旦问题解决或目标实现，可能就会解散。临时性团队通常有以下三种。

(1) 问题解决型团队

在这种团队中，团队成员经常就如何改进工作程序和工作方法相互交换看法或提供建议，他们关注的是如何提高工作效率等问题，各成员几乎无权采取行动，团队的组织结构也较松散。

问题解决型团队的组织结构图如图 1-2 所示。

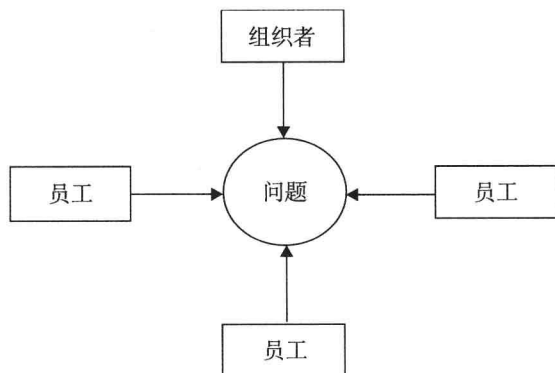


图1-2 问题解决型团队的组织结构图

问题解决型团队的组织结构中，团队主管就是组织者，往往由经验丰富、有领导才能的人担任。需要注意的是，这种团队的主管没有行政权力。

(2) 自我管理型团队

自我管理型团队由临时自愿参加的、跨部门的员工组成，一般有 5 ~ 30 人。这些员工拥有不同的技能，轮换工作，生产整个产品或提供整套服务。

自我管理型团队的组织结构图如图 1-3 所示。

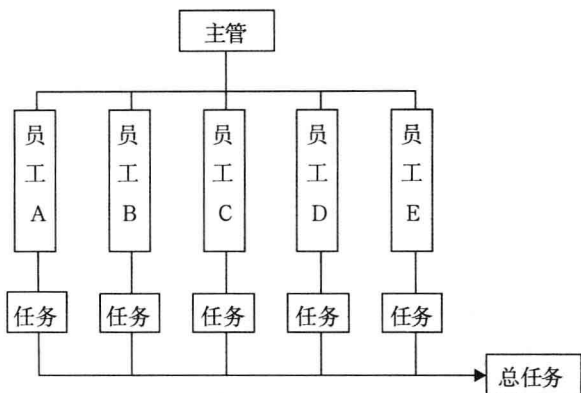


图1-3 自我管理型团队的组织结构图

在自我管理型团队中，员工独立完成各自的任务，并最终完成总任务。例如，他们开会探讨有关改善质量、效率和工作环境方面的问题。与工作团队最大的区别就是，自我管理型团队的成员可以自我管理、自我负责、自我领导，有一定的权限。

(3) 多功能型团队结构

多功能型团队也叫跨职能团队，由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，团队的目的就是完成某项任务，多功能型团队的组织结构图如图 1-4 所示。

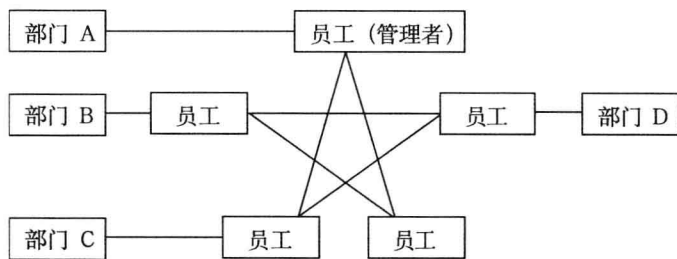


图1-4 多功能型团队的组织结构图

由图 1-4 可知，多功能型团队是一种较复杂的团队类型，它的成员较多元化，是由为了一个项目而从多个部门抽调的员工组成的。在这种团队中，团队成员的地位是平等的。

细节 2

准确选拔团队成员

在团队管理中，要充分了解团队所需要的人选，做到量才适用。

要客观、公正地认识和评价人才，用人之长，避人之短。

在选择团队成员的问题上，要注意以下几个方面。

1. 明确人才选拔的方式

选拔团队成员有两种方式，一种是内部选拔，另一种是外部选拔。通用电气公司数十年来一直从内部选拔 CEO，日本的许多企业也注重从内部晋升，而 IBM、HP 等公司的 CEO 则更多的是“空降”。

内部选拔

内部选拔是指从组织内部招聘所需人才的一种方式，可以是公开招聘，也可以是点选。内部招聘要发布招聘启事，公布招聘职位及职位所需的能力素质，由人事部门协助对应聘者进行评估和选拔；点选是对现有员工的能力素质进行评估、考察，考察合格的即可直

接调入本部工作。

(1) 内部选拔的优点

- 可以更准确地了解员工的胜任力，从而降低招到不合适人员的几率。
- 团队内部员工熟悉团队的运营模式，更重要的是认同团队的文化，可以立刻投入工作，而不需要磨合期。
- 内部招聘可以将现有的人才结构进行优化配置，能有效避免人才的浪费。
- 内部选拔在一定程度上是对员工的一种认同，能极大地激励员工和团队的士气。
- 与外部选拔相比，内部选拔无论在哪个环节都能节约大量的人力、物力和财力，同时选拔人才的周期也短。

(2) 内部选拔的缺点

- 易引发领导与员工、员工与员工间的冲突。因为无论提拔谁，总会对一些造成“打击”，例如，几个同事申请同一职位时，一些被否决的员工会不服气。
- 过多的内部选拔、招聘可能会使团队变得封闭，使员工安于现状，信息交流开始变得缓慢。
- 易导致“任人唯亲”。内部选拔时，人们往往倾向于找那些自己熟悉或信赖的人，而将能力放在了其次，从而影响团队的发展。
- 内部选拔即有优点也有不足。在团队发展稳定、外部威胁较小时，内部选拔可以发挥积极作用。在资源有限的情况下，也可以选择内部选拔。

▶ 外部招聘

外部招聘是指从企业外部招聘满足企业岗位需要的人员的一种招聘方式。外部招聘的渠道有报纸、杂志、网络、他人推荐、猎头公司等。