

企 业员工管理方法丛书

企业 团队建设 方法

办企业就是办人

—— 松下幸之助

我们的资产有腿，
每天都下班回家

—— 安迪·葛洛夫

企业之间的竞争说到底
就是人的竞争

企业员工管理方法研究组 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

企业员工管理方法丛书

企业团队建设方法

企业员工管理方法研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业团队建设方法/企业员工管理方法研究组编著. —北京:中国经济出版社,2002.1

ISBN 7-5017-5456-X

I. 企… II. 企 III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089272 号

企业团队建设方法

企业员工管理方法研究组 编著

责任编辑 聂无逸(手机:13701326619)

封面设计 高书精

出 版 中国经济出版社北京百万庄北街3号(邮编100037)
销 售 新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷 北京市艺辉印刷有限公司
版 次 2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷
开 本 A5
印 张 11.125
字 数 280千字
书 号 ISBN 7-5017-5456-X/F·4386
定 价 27.00元

企业员工管理方法研究组成员

于 涛 杨 军 孙仲耀 任锡源
谢文辉 石小玉 李江平 钱伟忠
徐若宏 邢和明 宋炳颖 李天祯
程 竞 胡 磊

目 录

第一章 团队建设管理概述

第一节 团队的定义	(2)
第二节 团队的特征	(16)
第三节 团队的类型	(19)
第四节 团队的实施	(25)
第五节 团队的精神	(28)
第六节 团队建设的原则	(32)
第七节 团队建设的阶段	(34)

第二章 企业团队计划管理方法

第一节 企业团队管理目标分析	(38)
第二节 企业团队计划的内容	(60)
第三节 企业团队计划预算管理	(63)
第四节 企业团队计划管理的反馈控制	(67)

第三章 团队人员的选择与招聘管理方法

第一节 团队人员的选聘准备	(72)
---------------------	------

目录

第二节	团队人员选聘的操作	(83)
第三节	企业团队保留人才方法	(87)
第四章 团队人员的培训管理方法		
第一节	开发培训目标	(103)
第二节	制定培训程序	(113)
第三节	确定培训内容	(115)
第四节	团队培训注意事项	(117)
第五章 团队沟通管理方法		
第一节	团队沟通对象的确定	(134)
第二节	建立有效的团队信息结构	(139)
第三节	使用正确的沟通方法	(146)
第四节	培养有效的沟通习惯	(149)
第五节	团队沟通的自我评价	(151)
第六章 团队领导管理方法		
第一节	团队领导者行为分析	(155)
第二节	团队领导工作的准备	(174)
第三节	团队领导工作的内容	(188)
第四节	领导层团队建设	(191)
第七章 团队激励管理方法		
第一节	团队激励准则	(201)
第二节	团队激励的方式选择	(212)
第三节	激励问题分析	(218)
第四节	团队工资制度激励	(222)
第五节	激发员工潜力	(227)

第六节 激励团队发展·····	(236)
第八章 团队人员绩效考核管理方法	
第一节 绩效考核标准·····	(250)
第二节 绩效考评的内容·····	(255)
第三节 团队人员绩效考评体系·····	(258)
第四节 团队人员考评的运作·····	(260)
第五节 团队人员绩效考核问题分析·····	(275)
第六节 团队人员绩效考评的反馈·····	(277)
第九章 企业团队评价控制管理方法	
第一节 团队评价的原则·····	(289)
第二节 团队评价的内容·····	(293)
第三节 团队评估方法·····	(299)
第四节 团队进展评价·····	(305)
第五节 团队的问题·····	(315)
第六节 团队问题的解决方法·····	(325)
第十章 新型团队建设管理	
第一节 虚拟团队建设管理·····	(334)
第二节 知识团队建设管理·····	(340)
第三节 自我管理团队建设管理·····	(346)

第一章

团队建设管理概述

今日的商界正在进行一场革命,一场关于企业的奋斗目标以及由谁来负责达到目标的革命,一场关于谁来决定工作任务以及如何完成工作任务的革命,一场触及企业中最高层到最底层的每一名团队队员的革命。这场革命是怎么样的呢?它是一种新生事物,的确来势凶猛,它是令人心旷神怡的终极,它是新型减肥“百事可乐”,它是一场名为“团队”的革命。

“团队”是什么?“团队”是两个或更多个因为同一目标而合作的人。

为什么合作呢?团队以一种简便的方式汲取所有雇员(而不仅仅是管理者和经理)的知识及谋略来解决企业的问题。一个好的团队可以把企业中不同职能、不同层次的人集合起来,找出解决问题的最佳方法。聪明的公司已经学会(不太明智的公司刚刚开始理解)这一点,并用以保持企业竞争力。他们不再仅仅依靠管理部门来引导工作进程的发展和企业目标的实现。公司同样需要依靠那些接近问题和顾客的雇员们。这些雇员就是第一线的工人,只有他们才是问题和情况的直接参与者。

仔细想想,谁对如何满足顾客的需要了解得更多一些呢?谁走在商业的最前线呢?是离第一线三层楼远的接待部的接待人员或经理吗?当然不是。很抱歉,也许一些经理不同意此观点,但是很多观察人员(包括我们)得出的结论是,最接近顾客的雇员最了解顾客的需求。

管理学专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)在思考现代企业

中知识凌驾于自我之上的重要性时,对“为什么合作”的问题作出了最好的回答,他说:“现代企业不仅仅是老板和下属的企业,而应该是一个团队。”(《哈佛商业评论》,1992年9~10期)。

第一节 团队的定义

现代企业团队的发展要追溯到上个世纪90年代。在20世纪90年代,企业中权力的分配有了重大的改变。在那个时代,大多数企业的结构仍然是垂直的,也就是说,在最高管理层与一线工人之间有多层经理和管理者。垂直型企业的典型代表模式是美国军队。在军队里,列兵向下士报告,下士向中士报告,中士向上尉报告,以此类推,直到总司令。总司令下达指令后,指令沿着此线,一个人接着一个人向下传给指定执行的士兵或军官。

直到最近,像福特、埃克森和美国电报电话公司这样的大公司在组织模式上容颜依旧。由于雇佣了成千上万的工人,这些公司以前依赖于(在许多情况下,仍然依赖于)众多的管理者和经理掌管工作、工人、工作时间及方式。高层管理部门的重要作用是密切地指挥和控制工人的作息时间、任务以及决策过程,以确保达到公司的目标(并确保工人没有在办公桌旁睡懒觉!)。这种垂直企业模式的根本缺陷是:许多管理者和经理对公司的产品生产或服务几乎没有或没有直接的贡献。大多数情况下,经理只是管理其他的作为不同层次之间纽带的经理或管理者,而不生产产品,他们除了把文件从办公桌的一边推到另一边,几乎不做什么。这种模式最大的弊端是层层的管理者和经理影响了企业的办事能力,大幅度地增加了企业运作成本,并延误了决策的反应时间和执行期限。20世纪后半叶,由于美国经济持续

发展,这个问题被忽略了。但 80 年代后期至 90 年代初的经济衰退引起了那些公司的注意。那些公司机构臃肿,反应迟钝,却又感觉良好,其中层管理部门没有成效,更糟的是还阻碍企业的发展。

没有一家公司(不管多大或多么成功)不受经济衰退的影响。1996 年 1 月 2 日,美国电报电话公司宣布解雇 40000 名雇员。此外,美国电报电话公司此前曾解雇的雇员总数达 83500 名。几年前,克莱斯勒公司雇用的固定雇员与小时工的比率是 1:25,现在这个比率为 1:48。克莱斯勒公司希望在 2000 年以前这个比率进一步变为 1:100。由于 90 年代初期经济的不景气影响了美国商业的发展,总计有将近 600 万工人失业了,而其中很大一部分是主管和中层经理。

虽然 90 年代初期的美国企业的机构精简对那些失业的工人有着明显的负面影响,但是这种精简也有其闪光的一面。这些新的管理结构更加平面化的企业,在以下重要的管理领域获得了新生,加快了改进管理结构步伐:

决策

在旧的臃肿的官僚主义制度下,需要数周或数月才能作出决定,现在几小时或几分钟内就能作出。

传递信息

信息经由一个更为直接且更为迅速的路线从高层管理部门传递到一线工人,反过来也是如此,而不会在其传递的过程中被中层经理和管理者拦截和歪曲。要提高信息传递的速度,没有什么能比精简掉企业中的六层管理部门更有效。再有,这种垂直型到水平型的转变对经济和企业也有重大影响:增加年终结算损益表的利润额通过精减所有层次的管理部门的雇员,公司充分地减少了人员、设备、午餐费用,节省了大量金钱。

权力的转移

从企业的最高层到整天与顾客打交道的一线工人之间,由于少了中层经理人员的干预,一线工人自然地被赋予更多权力(并且许多人都乐意接受这些权利)。

转向合作

与以前相比,现在美国商界中的雇员更多地由于互相合作而得到奖赏,而不是由于相互竞争。当今商业环境中的这种革新确实令人感到惊奇。大卫·埃伦(David Ehlen)是一家位于明尼苏达州(Minnesota)的伊登·普拉里(Eden Prairie)的名为威尔逊学习(Wilson Learning)管理培训公司的执行主管,他认为在新的商业团队中,“一个人的提升不仅要看他的个人贡献,还要看他作为一个合作团队成员的影响”。(《华尔街日报》,1993年2月13日)

伴随权力转移的另一项重大变革是许多企业构建其企业方式的改变。他们逐渐舍弃了传统职能分工的结构(这种结构曾把一个个的部门孤立起来)。取而代之的是团队(由不同部门的雇员组成)。团队成员共同工作并实现共同目标。当然,大部分的企业仍然用部门和科室来组织,但是精明的经理在鼓励而不是劝阻雇员跨越组织形式上的企业界线。

进入新的21世纪以来,管理越来越注重团队这一概念,团队管理已经成为新世纪管理领域的流行概念。这不乏有其中的原因。团队具有巨大的潜力。越来越多的组织已经发现,以团队为基础的工作方式的组织已经取得了比任何人所预言的都要深远的成果。

众所周知,根据词典的解释,团队就是“联合在一起来共同行动的人们的共同体”。除此之外,我们很少考虑其真实的含义,但是,这绝对是个错误。如果不能准确的把握团队的概念,

你的团队就很可能是一群乌合之众,成员之间存在工作联系却无法有效地合作共事。

准确地讲,本书认为,团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的若干个个体组成的正式群体。因此,所有的团队都是群体但只有正式群体才能成为团队。二十几年前,当沃尔沃、丰田等公司把团队引入它们的生产过程中时,曾轰动一时,成为新闻热点,因为当时没有几家公司这样做。但是现在,情况截然不同了,不采用团队方式的企业可能就要成为新闻热点了。

团队如此盛行,原因何在?事实表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能和经验,那么由团队来做通常效果比个人好。团队是组织提高运行效率的可行方式,它有助于组织更好地利用雇员的才能。管理人员发现,在多变的环境中,团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活,反应更迅速。团队的优点是:可以快速地组合、重组、解散。

为什么目前各公司越来越多的根据团队方式和不是个人方式进行工作设计,以及为什么高效的工作团队被越来越多用于企业组织。我们认为有以下几种原因:

创造团结精神

团队的成员希望团队员工相互之间的帮助和支持,以团队方式开展工作,促进了成员之间的合作并提高了团队员工的士气。我们可以看到,团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时,还创造了一种增加工作满意度的氛围。

使管理层有时间进行战略性的思考

当工作以个体为基础设计时,管理者往往要花去大量时间监督他们的下属和解决下属出现的问题,他们成了“救火队长”,而很少有时间进行战略思考。采用团队形式,尤其是自我管理工作团队形式,使管理者可以脱身去做更多的战略规划。运用

工作团队,则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划的重大的问题上来。

提高决策速度

把一些决策权下放给团队,能使组织在作出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道得更多,并且离这些问题也更近。因此,相比以个体为基础的工作设计来说,采用团队形式,决策常常是迅速得多。

促进员工队伍多元化

由不同背景不同经历的个人组成的群体,看问题的广度和深度要比单一性质的群体更大。同样,由风格各异的个体组成的团队所作出的决策,要比单个个体的决策更有创意。

团队的要素

对于任何企业或者组织中的一个成熟的团队来说,都有五个基本要素,简称“5P”,即:目标(PURPOSE)、定位(PLACE)、职权(POWER)、计划(PLAN)和人员(PEOPLE)。这五个要素的紧密结合构成了一个团队的整体框架。

目标

对于每一个企业来说,自从打算开始在组织内部建设团队一开始你就必须树立明确的目标直至该团队完成使命消亡为止。究竟他们是基于工作关系形成的天然团队、项目团队,还是仅仅为完成某项具体任务而组成的任务团队?他们能够发展成为自我管理的团队吗?这些团队是仅仅需要短期存在还是要能够持续多年?这些都是你在建立团队之前必须回答的问题。但是,尽管团队具体目标各不相同,但所有的团队都有一个共同的目标,那就是:把工作相互联系、相互依存的人们组成一个相互协作的群体,使之能够以更为有效的合作方式达成个人的、部

门的、组织的和企业的目标。

计划

团队应如何分配和行使组织赋予的职责和权限？换句话说，就是团队成员分别做哪些工作，如何做？具体的简单说来这就是计划工作。

一份尚好的团队计划常常能够回答以下问题：

每个团队有多少成员才合适？

各个团队都要有一位领导吗？

团队领导职位是常设的还是由成员轮流担任？

领导者的权限与职责分别是什么？

应该赋予其他团队成员特定职责与权限吗？

各个团队应定期开会吗？

会议期间要完成哪些工作任务？

预期每位团队成员把多少时间投入团队工作？

但是我們也不可能对以上某些问题给出具体的解答。其具体的答案应根据组织本身特点和实际需要进行合理选择。需要强调的一点是：有些规模或结构相对简单的组织应当考虑人员问题而不是优先考虑职权和计划问题。这样可以避免在决定团队如何发挥作用前选定团队成员而导致一系列问题。

定位

在讨论团队的定位问题时，有必要首先回答一些重要问题，例如：

由谁选择和决定团队的组成人员？

团队对谁负责？

如何采取措施激励团队队员以及其他团队以外的成员？

在对以上问题作出恰当的回答以后，接下来就可以制订一些规范，规定团队任务，确定团队应如何容入你的组织结构中。

同时也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然,这不仅仅是一个改造组织结构的问题,而是要改造企业思维,使其成为一个能更适合作性工作的场所,来自组织不同部分的人们能够真正成为团队伙伴。这需要深入研究传统的组织结构模式,使我们重新审视组织结构的自身问题,给企业团队进行准确的定位。

职权

所谓职权,这里是指团队负有的职责和相应享有的权限。对团队职权进行界定的过程也就是要回答以下几个问题:

团队的工作范围是什么?

团队可以处理可能影响到整个组织的事务吗?

你愿意让你的团队作为主要顾问,提出意见和建议吗?

你希望让你的团队采取真正实际行动,促成某种结果吗?

你的团队是天然团队、项目团队还是混合团队?

不同团队的界限是什么?

你所组建的团队在多大程度上可以自主决策?

这些问题实际上是团队目标和团队定位的延伸。解决了这些问题,你也就初步解决的团队的职权问题。当然,你要解决的问题会随着团队的类型、目标和定位的不同而会有很大的差异,这也取决于组织的基本特征,如规模、结构和业务类型等。对于复杂多变的情况,我们无法给出特定的解决方案,但是在解决职权问题时必须坚持这样一个原则:在考虑团队职权因素时,一定要分清轻重缓急。

人员

团队的最后一个要素是人员要素。团队是由人组成的,确定团队目标、定位、职权和计划,都只是为团队取得成功奠定基础,团队能否最终获取成功还是要取决于人员的表现。组建团



队前,你要回答以下关于团队人员的问题:

你理解你的队员吗?

你需要选择什么样的人?

每个团队人员都有哪些技能、学识、经验和才干?

团队人员的资源在多大程度上符合团队的目标、定位、职权和计划的要求?

只有了解了这些,你才能真正了解你的人员,才有可能将你的队员的才干发挥到最大的限度。但是,你也许不可能选择在各个方面都是十分优秀的人才作为你的队员,你只要能够将所有这些人才资源整合在一起获得最大的效率就可以了。

团队的优势

团队给雇佣它们的公司带来许多优势,这些优势包括更好、更快地进行决策,以及雇员发挥出更高水平。与某一项工作最密切的人,最了解与该项工作相关的要求及问题。因此,如果由团队进行决策,得出更好决策的可能性将大大提高。

不但存在进行更好决策的潜在可能性,而且更好的决策也会被更加迅速地制定出来。因为团队的成员彼此密切联系并且靠近问题的发生所在,所以沟通渠道或得到企业中其他人的认可所用的时间被降到了最低限度。不但如此,团队还有旧式组织中没有的更多的优势。

更能适应环境

外部环境迅速而频繁地变化着,但团队对外部环境的适应性也非常好。团队的大小和灵活性,使得公司比垂直企业结构的对手更有明显的优势。因为时间竞争日益成为一种重要的竞争优势,而这也是团队的主要优势。乔治·斯托克(George Stalk)说:“相对于传统的经济衡量方法,时间是一种更为重要

的评判标准。”(《哈佛商业评论》1988年7~8月期)。例如,在产品团队中,设计、操作管理、生产职能在开发新产品过程中被紧密联系在一起——大幅度缩短了从创意到产品所用的时间。

过去人们认为团队只是对短期项目有所帮助,然而,这种观点不再正确。德鲁克(Drucker)说:“长期以来人们一直认为团队设计只适用于短期的、特殊的小组工作,但它同样适用于一些长期需要,尤其适用于高级管理部门和创新工作的需要。”(《哈佛商业评论》1974年1~2月期)。实际上,事实证明团队观念对于许多公司目前所产生的组织管理问题来说,是一种可用的长期的解决方法。

更多创新

团队也能带来更多的创新。当时还在哈佛的经济学家罗伯特·里克(Robert Retch)认为:“把几个人组成一个小组,他们的能力就融合在了一起,这就是小组的总能力。它比几个人的能力简单相加的和要高得多。”(1987年5~6月的《哈佛商业评论》)一段时间以后,这个小组一起经历了各种问题,找到了各种解决方法,由此各个成员也学会了他人的本领。他们知道怎样能让别的成员做得更好。还知道在特定的项目中,每个人的任务是什么,也知道怎样把别人的经验为我所用。每一位成员都小心谨慎,不时地作出些调整,这使整体的工作得以迅速而平稳地进展。这种调整最终影响着整个企业,推动着企业的发展。

更新的文化

老子说:“域中有四大(道天地人),人居其一。”这是人贵思想的最早诠释。美国学者德鲁克认为:“人才是企业最大的财富。”另一位学者托斯·沃森说:“企业成败的关键在于是否具有激励员工的力量和才能。”古今中外志士仁人莫不达成一致:在所有的企业要素中,人是最关键的,坚持人本主义文化理念是企