

人力资源管理操作实务丛书

THE PRACTICE AND
OPERATION OF TEAM BUILDING

团队建设 操作实务

● 孟汉青 郭小龙 编著

本书是一本讲解团队管理操作的书籍

它的作者都是培训经验丰富的实战家

书中包含有大量翔实的具体操作指南和案例

河南人民出版社

团队建设 操作实务



孟汉青 郭小龙 编著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队建设操作实务/孟汉青,郭小龙编著. — 郑州:河南人民出版社,2002.4

(人力资源管理操作实务丛书)

ISBN 7-215-05007-6

I.团… II.①孟…②郭… III.企业管理—组织管理学
IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 094500 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:5723341)

新华书店经销 黄委会设计院印刷厂印刷

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 6.375

字数 154 千字 印数 1-5 000 册

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定价:16.00 元

前 言

日本创造了管理的奇迹！连那些一向自大的美国人，也不得不暗暗称颂。20 世纪 60 年代至 70 年代中期，日本经济迅速发展，成为世界经济大国，企业国际竞争力跃居世界前列。以美国为首的西方国家同时也对日本企业展开了深入的研究，以探求日本经济奇迹的秘密。

经过广泛研究，人们发现日本企业强大竞争力的根源就在于员工整体“团队合力”的强大，其中起关键作用的，是那种弥漫于日本企业的无处不在的“团队精神”。认识到这一点，对于我们在加入了 WTO 之后，需要面对广泛的国际市场竞争的企业来说无疑是一种提高自身战斗力的福音。

本书是一本讲解团队管理操作的书籍，它的作者都是培训经验丰富的实战家。与很多团队管理理论书籍和教材不同，一方面它以很少的篇幅精练地讲解了有关的团队理论，另一方面却把更多的注意力集中在一些实用的方法和操作步骤上，书中包含有大量翔实的具体操作指南和案例，以及各种测试表格。这些表格和案例根据企业具体情况稍加修改就可使用。

本书分为八章，第一章为团队特性分析，讲述了团队的基本性

质。第二章为创建优秀的团队,讲述了团队的创建过程和组建团队的技巧。第三章为成功的团队控制,分为团队的冲突、授权和决策三大过程。第四章为提高团队的沟通能力,阐述了如何组织团队会议,团队沟通能力的培训,等等。第五章为团队的考评和激励,描述团队成员及团队的考评方法,如何激励团队。第六章为团队领导及成员,描述了团队领导的角色变迁和如何挑选团队成员。第七章为增强团队凝聚力,介绍了各种拓展培训项目和丰富的管理游戏,使您即学即用。第八章为营造团队文化,介绍了许多知名公司的优秀企业文化和团队文化,并提出建立团队文化的方法和步骤。

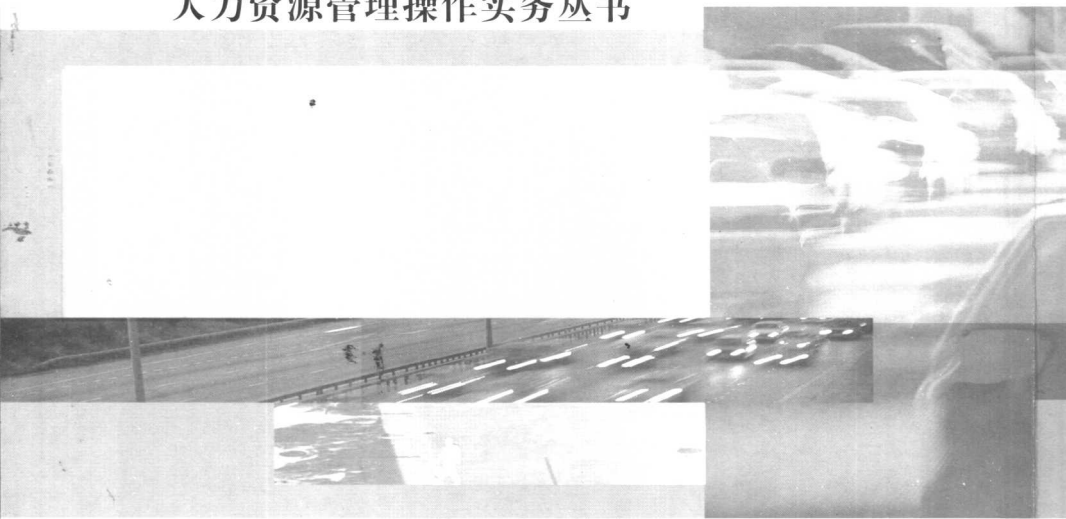
本书由孟汉青与郭小龙共同编写。孟汉青负责本书的整体规划及审校,并负责编写其中的第二章、第四章、第五章及第七章,郭小龙负责编写第一章、第三章、第六章及第八章。另外,邢金芬、郭富贵、王超、高息、王春、李泰和、李慧娥、甘雅军等同志也参与了本书的资料整理及编写工作,在此向他们表示感谢。

在本书的编写过程中,参考了大量的相关文献和书籍,在此向相关作者一并表示感谢。由于笔者学识浅薄,水平有限,所以难免有些疏漏,欢迎各位读者和专家学者批评指正。

孟汉青 郭小龙

2002年3月

人力资源管理操作实务丛书



目 录

第一章 团队特性分析	1
团队的起源	2
为什么需要团队	3
形成团队的障碍	5
团队的规模	7
团队的内部角色	8
团队的规章准则	10
案例:宝钢的团队管理	12
第二章 创建优秀的团队	16
团队的理论基础	17
团队创建的过程	24
测试:你创建的团队健康有效吗?	33
制定团队目标	36
案例:麦肯锡公司的快速反应团队	38

第三章 成功的团队控制	46
冲突与团队绩效	47
冲突的发展阶段	49
冲突的解决方法	51
授权状况自查	55
授权的方法	60
授权程度测试	64
授权的控制	65
善于授权用人的拍立德公司	68
决策权的划分	71
决策的方法	72
案例:联邦快递——团队即自由	74
第四章 提高团队的沟通能力	78
沟通的实质	79
沟通能力判断	84
沟通的开始环节	86
召开团队会议	87
团队沟通培训	93
第五章 团队的考评和激励	97
团队的绩效考评	98
测试:你能正确评估下属的工作吗?	100
团队成员的评估	103
团队风气的评估	104
评估量表:合理地评价团队	107

激励测试:您善于运用激励手段吗?	111
激励的种类	114
激励的原则	116
案例:奔驰公司的激励政策	118
第六章 团队领导及成员	121
测试:你是一位好领导吗?	121
领导者的风格类型	124
团队领导者的风格	127
团队领导者的职责	129
优秀的团队领导	131
测试:你会处理复杂难题吗?	135
挑选团队成员	137
团队成员的发展	141
团队成员的培训	143
第七章 增强团队凝聚力	146
测试:你的处世能力如何	147
团队士气	148
团队凝聚力	149
拓展培训	153
拓展项目介绍	155
拓展培训游戏	157
第八章 营造团队文化	174
企业文化的内涵	175
企业文化的作用	177

团队文化特征	181
推进团队文化	185
案例: Intel 的企业文化	191
参考资料	196

第一章 团队特性分析

□本章重点提示

日本企业的优势主要源于其团队竞争力,他们把全部下属分成小规模团队,为团队设立目标,让工作团队决定目标实现方式,为团队提供培训,谋求团队成员的合作,以团队为单位进行绩效评估,奖赏团队。

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。

人们不愿接受团队的原因是:对团队的业绩提高缺乏信心;授权后的团队难以控制;薄弱的团队业绩理念破坏了使团队兴旺发达的环境。

每个团队应该订出自己的规章,最好是制定出书面的有益的团队行为和有害的团队行为的表格,并向全体成员颁布与宣传,以此来规范团队的行为。

团队的起源

20 世纪 60 年代至 70 年代中期,日本经济迅速发展,成为世界经济大国,企业国际竞争力跃居世界前列。因此,以美国为首的西方国家对日本企业展开了深入的研究,以探求日本经济奇迹的秘密。

曾经有人作过这样一个比较,那就是以日本最优秀的员工与欧美最优秀的员工作一对一的对抗赛,日本的员工多半不能取胜,但如果以班组和部门为单位进行比赛,日本总是会占上风。

因为,欧美的企业是由少数人来主导,凡事由上级对下级发布命令,在个人主义盛行、鼓励个人奋斗的欧美社会,组织内经常产生内耗,形不成 $1+1>2$ 的团体竞争力。而在日本,企业的员工对企业有一种强烈的归属感,故而工作勤奋认真,将全身心都投入到了企业,而企业则能充分发挥全体员工的智慧,充分调动员工的能动性,培养协作精神,进而结成坚强的团队,会产生巨大的竞争力。可以说,日本企业的优势主要源于其团队竞争力,其中很重要的是弥漫于日本企业内部的团队精神。

为什么团队的作用会如此之大呢?因为当员工只关心个人目标的实现时,他们会有意无意地与别人的目标实现发生摩擦,这种摩擦引起的不愉快远比摩擦损失本身要糟得多,而当员工为了团队成员的共同目标奋斗时,他们会主动谋求合作,它带来的效果是双重的,既减少了冲突的可能,又创造了愉快的工作氛围。

而且,当高层经理们把大部分的任务和日常决策权交给团队后,团队就可以按一种特有的传动方式运转起来,高层经理们就可以集中精力思考一些更重要的问题了。同时,决策权下放到团队中,许多烦琐的环节得到节约,团队可以根据环境变化灵活应对,

把握了时机,而且正因为是团队自己形成的决策,实行起来,肯定会异常顺利,因为团队的决策是团队成员个人都赞成的决策。

在竞争日益加剧的今天,单靠某个企业家或几个领导的超负荷运转已经不可能获得现时的成功,没有员工的积极参与,即使光提高员工的个人能力也毫无效果,关键是在企业内部形成一种强有力的团队凝聚力,即“团队精神”。

为什么需要团队

为何那么多的著名公司在自己的企业文化中都强调团队合作呢?为什么大多数企业在招聘时对应聘者的团队精神都要特别重视呢?让我们对比一下企业的传统管理模式和团队管理模式的优缺点。

波音公司制造飞机的传统做法是:首先由设计人员提出方案,然后由生产人员付诸加工,产品出来后让顾客和销售人員提供反馈意见,在整个过程中,项目的改进工作犹如在滚雪球,客户的反馈很难及时地传达到一线的设计人员中去,因此,创新和改革受到了体制的严重制约。而在这样一个全球化的竞争环境中,技术与市场瞬息万变,如果不能对外部环境的变化及时做出反应和调整,企业就会面临失败的困境。

因而,传统的“自上而下”的管理模式已不能适应企业发展的需要。因为这种模式本身会压抑员工的工作主动性和创造力。对员工来讲,工作的主动性和他们的创造力是非常重要的,另外,工作对他们而言,主要是为了满足自我实现的需求和发展需求,而非生理需求和安全需求。

而团队的组建,正是适应了这一历史变革的需要,团队的结构

改变了原先组织结构中的等级式管理,变成了实施原则式管理,使组织结构扁平化,适应了环境发展的要求。团队可以把以前前后脱节的工作放在一起进行,团队可以随时组建,一旦完成工作,便可随时解散。可以说,不管是从事新产品研发,从事客户服务,还是改进工艺流程,团队均可把多种优势、技能和知识糅合在一起。同时,它还给我们一个重要启示:企业中的每个成员都有一定的创造性,在工作的时候给予机会让员工参与管理,让他们的智慧共同闪光,这必将迸发出无穷无尽的力量。

经过大量的统计数据表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、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员工的才能。研究人员还发现,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:可以快速组合、重组、解散。

综上所述,团队管理与传统管理相比,主要有以下几个明显的特点:

1. 团队的组建和撤销根据公司的实际情况,可以随时变更;传统管理中的职能部门是一个较稳定的团体,其中成员的角色很难变化。

2. 团队中没有管理者,只有团队协调人,团队协调人既可以是公司任命,也可以是团队成员选举产生;传统的职能部门有部门经理,部门经理一般很难更换。

3. 团队中每位成员的工作职责划分得很明确,并且规定了信息的出口和入口,有严格的工作流程;职能部门的部门职能很清楚,但每位成员的具体工作则由部门经理随意安排。

4. 团队协调人没有命令团队其他成员工作的权力,只是在团队内部发生冲突和团队对外交往时起到调解人的作用,团队协调

人有自己的本职工作；职能部门经理对部门员工负管理职责，部门经理的主要工作是管理工作，有些部门经理甚至没有需要自己亲自负责的工作。

5. 团队协调人与团队其他成员属于平等关系，他并不一定是团队中待遇最高的成员，与其他成员相比，他没有任何其他津贴；职能部门经理往往是本部门待遇最高的员工，比起部门其他员工，他一般有岗位津贴。

6. 团队中的成员由于要对自己的岗位负责，所以有一定的决策权，并且他的意见可以直接向公司决策层反映；职能部门的成员往往听从部门经理的工作安排，决策权集中在部门经理手中，他们的意见往往也只能反映到部门经理那里，很难到达决策层。

7. 所有的团队是平行机构，这点与职能部门相同。不同的是，团队组织中往往有属于调度台性质的一个团队，负责所有团队信息的收集，还负责团队间矛盾的协调。在职能部门中，没有这样的机构。

8. 团队的信息沟通是平行沟通，而职能部门的信息沟通是以“自下而上，再自上而下”的形式沟通。所以，在团队组织中，公司高层需要直接处理的事情很少，能够把精力集中在公司重要问题的决策上；在传统组织结构中，公司高层需要将很大的精力放在处理公司内部管理问题的矛盾之中。

形成团队的障碍

经过研究，管理专家们发现以下的情况是团队形成中较难跨越的障碍。一种情况是，团队的结构与组织的等级制度互不相容、缺乏上级管理部门的明显支持和帮助、过分注重团队活动而忽略

了团队成员之间的关系、团队成员缺乏纪律观念,不愿意为自己的行为承担责任、团队内成员过多、缺乏大的团队所必需的牢固结构、团队成员不愿意承认和接受团队发展的模式和过程、团队感觉到组内组外的领导有缺陷,最基层的主管人员有抵触情绪、组织不能使团队的努力产生积极的意义、团队成员没有得到足够的训练、团队分工不清、人员责任不明、团队总是追求短期目标、团队中有经常制造混乱的成员、团队成员之间缺少协同工作的习惯、团队缺少关键技能和知识及解决办法等。

另一种情况是,大多数人对团队有许多共同的良好感觉,却没能严格地运用团队。譬如说,人们都知道,没有共同目标团队就很少能发挥作用;然而,还是有太多的团队在一开始的时候,就没有制定严格的、精确的、现实的、大家真正公认的目标。

重大的业绩挑战会给团队能量,如果没有对团队赋予重大的业绩挑战,什么样的团队都建立不起来。可以说,完成业绩是主要目标,而团队是达到目标的手段。

团队和业绩的组合是非常必要的。像摩托罗拉公司,它在生产世界上重量最轻、体积最小、质量最高的移动电话方面超过了它的日本竞争对手。在这个竞争中,它只用了几百个零件,而日本要用上千个零件。这个成果就是靠团队做到的。

明确的目的和目标具有巨大的力量,满足明确说明的客户需求,可以使得工作内容变得丰富,也会带来个人的成长,成为集体力量的源泉。因此,团队比没有明确业绩目标的一些简单个人组合更富有成效,因为团队的成员必须完成实实在在的业绩成果。一支团队的业绩肯定会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的简单之和。

为了消除障碍,我们可以提出一些问题,帮助团队找到障碍形成的原因和消除障碍的方法(见表 1—1)。

表 1—1 障碍自查表

存在的障碍	解决障碍的方法
1. 出现的障碍存在的原因?	1. _____ 2. _____
2. 出现的障碍对你团队的影响, 这障碍对团队运作有什么影响? (最好是可测量的)	1. _____ 2. _____
3. 说明如何消除这个障碍的消极影响, 消除障碍必须要做什么具体变革?	1. _____ 2. _____
4. 消除这个障碍将会得到什么益处? 何种风险同消除这一障碍有关? 如何可使这些风险最小化?	1. _____ 2. _____
5. 谁能够帮助你消除这个障碍? 谁有权消除这项障碍?	1. _____ 2. _____

团队的规模

团队的成员数量, 应当是 3—7 人, 3 是稳定结构的基数。而根据组织学和心理学的有关研究, 当一个团队的人数超过 7 人时, 便容易出现“议而不决、吵成一团”的局面。如果团队在 7 人以上, 那么便要进行层次、职能的划分, 使同一个层面上需要一起协作的团队人数保持在 3—7 人的规模上。如果一个上级管理的下级超过了 7 人, 一般而言, 就超出了他能控制的范围, 他无法进行有效的管理, 从一定意义上说, 管理规模与管理效率成反比。

团队越大, 团队成员将越不会自发提供“公共物品”, 就越不会采取团队行动。而且, 团队越大, 个人的行为对团队整体的影响将会更加微乎其微, 团队成员间的信息与情感交流也会更加困难。所以, 要想使团队更加有效, 必须使团队规模尽量小。

实际观察和经验也清楚地表明, 相对较小的团队具有较高的效率。因此众多的组织在解决问题时都是求助于小团队。譬如,