

章义伍 著

# 如何打造 高绩效团队

TEAM BUILDING 打造高绩效团队的七大技巧



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华 培训书系  
TIMES BRIGHT CHINA  
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

# 如何打造 高绩效团队

剑桥国际培训师导师  
普尔斯马特人力资源总监

章义伍 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

如何打造高绩效团队/章义伍著. —北京:北京大学出版社,2003.9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06515-9

I. 如… II. 章… 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(2003)第 077075 号

**书 名: 如何打造高绩效团队**

**著作责任者: 章义伍 著**

**责任编辑: 江南 张迎新**

**标准书号: ISBN 7-301-06515-9/F·0681**

**出版发行: 北京大学出版社**

**地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871**

**网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>**

**电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926**

**电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)**

**排 版 者: 北京理工大学印刷厂**

**印 刷 者: 北京富生印刷厂**

**经 销 者: 新华书店**

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.125 印张 278 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

**印 数: 1—14000 册**

**定 价: 45.00 元**

---

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,翻版必究

# 时代光华管理课程 时代光华培训书系

## 专家委员会

主 任 成思危  
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华  
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言  
总 顾 问 袁宝华

## 时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林  
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云  
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红  
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟  
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威  
唐仁晖 彭 波 刘 波

## 致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会  
2003年11月

## 前 言

建立“梦幻组合”的团队是所有进取型组织的期待，也是高绩效组织的基石。企业强大的竞争优势不仅在于员工个人能力的卓越，更重要的是体现在团队合力的强大，体现在那种弥漫于企业中无处不在的团队精神……

这正是高绩效团队的精髓： $1+1>2$ 。

20年前，当世界一流的企业如丰田、麦当劳、通用食品等公司把团队模式引入到它们的生产过程中时，曾轰动一时，并一度成为新闻热点；而今天，团队运作的方式已经蔓延到几乎所有的组织中，一大批觉醒的企业正不遗余力地致力于高绩效团队的建设。

团队模式正日渐流行……

那么如何打造“梦幻组合”的高绩效团队？回答以下问题正是本书的责任所在：

- 团队为什么如此流行？
- 如何让团队的每一个角色优势互补？
- 团队在不同发展阶段的领导方式是什么？
- 如何制定有挑战性的团队目标？
- 如何提升团队的生产力和士气？
- 怎样培育团队精神？
- 如何改善团队内部的沟通？
- 怎样主持高效的团队会议？

- 如何化解团队内部的冲突？
- 高绩效团队有何特征？

作者结合自己在麦当劳、联想和普尔斯马特的管理实践经验，以职业经理人和培训师的双重身份写就此书，提供了大量作者亲身经历的案例和可操作的流程，进而形成了本书的鲜明特色：

本书特色 = 实践性强 + 可操作性强

显然，这是一套很有价值的团队套餐，相信读者学完本书也肯定会有此感受。当然，由于时间及自身水平等诸多方面的原因，本书难免存在不尽如人意之处，敬请广大读者批评指正。



# 学习目标

通过本书的学习，您将掌握以下内容：

- ◆ 团队为什么如此流行
- ◆ 团队的发展阶段及其领导方式
- ◆ 团队角色认知及角色管理
- ◆ 如何制定团队目标
- ◆ 团队沟通技术
- ◆ 团队教练技术—提升团队的生产力
- ◆ 团队激励技术—提升团队士气
- ◆ 团队冲突处理技术
- ◆ 如何主持高效的团队会议
- ◆ 高绩效团队的特征



## 自我检测

### 使用说明：

以下的测试可以帮助你检测你所在的团队处于何种水平。

团队成员不妨依据这 7 个要点进行自我检测，每一个特征下面都有 4 个小要点。如果你认为某项已经达到颠峰状态，可以得 5 分；如果你认为在这方面做得还很差，最糟的情况是得 1 分，3 分表示团队在该方面取得的成效为中等程度。

#### ■ 目 标

1. 成员能描述共同的目标，并献身于这个目标。得分( )
2. 目标十分明确，具有挑战性。得分( )
3. 达成目标的策略十分明确。得分( )
4. 个人的角色十分明确。得分( )

平均得分( )

#### ■ 赋能授权

5. 成员感到个人具备能力，整个群体也具备能力。得分( )
6. 成员有渠道获得必要的技能和资源。得分( )
7. 政策和做法能够支持团队的目标。得分( )
8. 可以很明显地看出成员相互尊重，并愿意帮助别人。得分( )

平均得分( )

#### ■ 关系与沟通

9. 成员肯公开且诚实地表达自己的想法。得分( )
10. 成员会关心、了解与接受他人。得分( )

11. 成员会积极主动聆听别人的意见。得分( )

12. 不同的意见和观点会受到重视。得分( )

平均得分( )

### ■ 弹性

13. 成员会视需要扮演不同的角色,实现不同的功能。得分( )

14. 成员会分担团队领导和团队发展的责任。得分( )

15. 成员能自我调节,满足变迁中的需求。得分( )

16. 成员会探讨各种观念和方法。得分( )

平均得分( )

### ■ 最佳生产力

17. 产出高。得分( )

18. 品质卓越。得分( )

19. 决策效果好。得分( )

20. 具有明确的问题解决程序。得分( )

平均得分( )

### ■ 认可与赞美

21. 个人的贡献受到领导者和其他成员的认可与赞美。得分( )

22. 团队的成就受到成员的认可。得分( )

23. 团队成员觉得受到尊敬。得分( )

24. 团队的贡献受到组织的重视和认可。得分( )

平均得分( )

### ■ 士气

25. 个人乐于作为团队的一员。得分( )

26. 个人有信心,而且士气高。得分( )

27. 成员对自己的工作引以为荣,而且很满足。得分( )

28. 向心力强,团队士气高昂。得分( )

平均得分( )

总平均分( )

好了,现在你已经完成测试了吗?

根据各项的平均分找出最弱的三项,这正是你进行团队建设的重点。

请将每个分项的分数进行汇总,除以7,得出总平均分。

如果总平均分达到4分以上,那么恭喜你,你的团队是一个接近高绩效的团队;

如果总平均分低于4分,没有关系,通过学习本书,你同样可以成功打造高绩效的团队!

现在就让我们踏上学习之旅吧!

# 目 录

---

## 第 1 章 对高绩效团队的期待

---

1

团队:高绩效组织的基石	2
团队的 5P 要素	2
目标(Purpose)	3
人员(People)	4
定位(Place)	4
权限(Power)	5
计划(Plan)	5
团队和群体的区别	6
团队和群体的差异	6
群体和团队的实例区分	7
群体向团队的过渡	8
团队的类型	9
问题解决型团队	9
自我管理型的团队	11



多功能型的团队	12
---------	----

## 第2章 团队为什么如此流行 15

团队为什么如此流行	16
组建团队所遇到的阻力	17
来自组织结构的阻力	18
来自管理层的阻力	19
来自个人的阻力	19
团队的影响力	20
团队所带来的积极影响	20
团队对个人会产生哪些影响	21
团队对个人的益处	24

## 第3章 诊断团队的发展阶段 27

成立期	28
团队成员的行为特征	28
团队组建的两个工作重点	28
如何帮助团队度过第一阶段	30
动荡期	31
团队成员动荡期的行为特征	32
导致动荡的五个原因	33
如何帮助团队度过第二阶段	33
稳定期	36
团队成员稳定期的行为特征	36
怎样帮助团队度过第三个阶段	37
高产期	38

高产期的团队情况会继续有所好转	38
如何带领高产期的团队	39
调整期	40
<b>第4章 弹性地统领团队</b>	<b>43</b>
团队领导的两种行为	44
识别团队的两个尺度	44
四种不同的团队	44
团队领导的两种行为	45
四种不同的团队领导方法	47
第一种领导方式——命令式(S1)	48
第二种领导方式——教练式(S2)	49
第三种领导方式——支持式(S3)	50
第四种领导方式——授权式(S4)	51
<b>第5章 诊断团队的角色</b>	<b>57</b>
实干者的角色及其特征、优缺点	59
实干者的角色描述	59
实干者的典型特征	60
实干者在团队中的作用	60
实干者的优、缺点	60
协调者的角色及其特征、优缺点	61
协调者的角色描述	62
协调者的典型特征	62
协调者在团队中的作用	63
协调者的优缺点	63



推进者的角色及其特征、优缺点	64
推进者的角色描述	64
推进者的典型特征	64
推进者在团队中的作用	65
推进者的优、缺点	65
创新者的角色及其特征、优缺点	66
创新者的角色描述	66
创新者的典型特征	67
创新者在团队中的作用	67
创新者的优、缺点	67
信息者的角色及其特征、优缺点	69
信息者的角色描述	69
信息者的典型特征	69
信息者在团队中的作用	70
信息者的优点、缺点	70
监督者的角色及其特征、优缺点	71
监督者的角色描述	71
监督者的典型特征	71
监督者在团队中的作用	72
监督者的优、缺点	72
凝聚者的角色及其特征、优缺点	73
凝聚者的角色描述	73
凝聚者的典型特征	74
凝聚者在团队中的作用	74
凝聚者的优、缺点	74
完美者的角色及其特征、优缺点	75
完美者的角色描述	76



完美者的典型特征	76
完美者在团队中的作用	76
完美者的优、缺点	77
技术专家的角色及其特征、优缺点	78
技术专家的角色描述	78
技术专家的典型特征	78
技术专家在团队中的作用	78
技术专家的优、缺点	78
角色启示	79

## 第6章 制定共享的团队目标

83

让目标引航	84
团队目标从哪儿来	84
制定目标的原则	85
确定团队目标的五个原则	85
SMART 原则	86
设定目标的窍门	90
目标设定的衡量标准	90
避免目标陷阱	91
目标的挑战性	92
挑战性目标的好处	92
如何制定挑战性的目标	93
挑战性目标不是“鞭打快牛”	93
目标对话六步骤	95
确立目标的程序	96
将目标转化为详细的计划	97
计划对于团队管理的好处	97