



团队管理新模式

张雷 李红光 著

TUANDUI
GUANLIXIN MOSHI

中国时代经济出版社

团队管理新模式

张雷 李红光 著

 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队管理新模式/张雷、李红光著. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-879-7

I. 团… II. ①张… ②李… 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 (2005) 第 155625 号

团队管理新模式

张雷
李红光
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	17.75
字 数	241 千字
印 数	1~8000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-879-7/F·404

版权所有 侵权必究



前言

耐心 信心 决心

我们现在迫切需要一本有关团队建设与管理的书。当然，图书大厦的书架上已经有了许多这类的书籍，并且都铺摆在很显眼的位置。但是这些书籍和文章大多数是停留在团队的结构层面上：比如什么是团队？如何确定团队的目标？以及如何搞好成员培训等，这些内容和知识对我们了解团队工作的性质有一定的帮助。

但是，我们现在要求的是一套方法：如何才能一步步走好。我们当务之急是要在这条道路上发展出鲜明的标志特征和可行的路线模式。我们需要的不仅仅是一个路线，还要有急转变、多发事故区、陡坡、窄道、危险地段、分道的标示牌；还要有坚固的路基、稳固的垫脚石和伸手可及的缆索。我们把安全放在第一位，这就是方法的价值所在。

团队是一个方法，使用团队就是使用一种方法，对它的要求是效能。它要解决的是人与人、人与事等人际关系方面的问题，它要实现的是只有团队才能产生的最大化的集体成果，这是我们突破团队管理困境的一个视角。团队管理之所以陷入困境，是因为我们许多团队领导，尤其是公司高层没有把团队作为一个有效的方法来使用；并且，我们学界也没有把这些处于萌芽状态的思想、方法发展成具有鲜明特征和切实可行的操作模式。

要想突围团队管理困境的唯一出路就是使团队在许多管理方式方法中凸显其优越的效能。这就要求各领导层做到两点：一是舍得授权；二是要改变一种认识：团队管理不是一种时髦，而是一个方法，说到底，它是个情境管理。它包括何时、何地、何事、何人的情境条件，所以各领导层应用严肃、认真、积极的态度来权衡使用它的成本和结果。

除了企业、公司、团队的努力之外，我们学界又该做些什么呢？

一次尴尬的聚会让我们大为震动。20 世纪末，由出版社牵头邀请在京的 24 位集团董事长、公司经理、团队领导人和事业部的负责人举行座谈会。他们都是所在行业的佼佼者，其中两位女性曾荣登杂志封面人物，几乎所有的人都被媒体追捧。管理学家、经济分析师、咨询专家和记者都从不同的角度对他们及其事业做出理性分析，并向社会保证：这将是新一代的中国企业家，他们的企业在不久的将来就会进入世界 500 强。并把这次座谈集结成书：《横空出世》。与会者击掌为誓：5 年后市场见。

可惜，结果很惨。到 2003 年时，已有 13 人被市场淘汰出局；5 人只能惨淡经营；4 人有所发展，但离世界 500 强相去甚远。出版社好不容易将他们重新聚在一起，可是他们已没有 5 年前的那种意气风发了，只有无尽的酸楚和不胜的尴尬。想当年，他们都是中国企业的领军人物或新企业文化的代表，率先开发了全面质量管理、工厂内部责任制、利润中心和事业部制等新型的管理方法，是我国最早使用团队的勇敢试验者，可为什么会落到这个地步呢？

随后，我们就对团队和团队管理工作进行了长期不懈地跟踪调查，其行业分布包括金融业、化工业、医药保健业、文化业、房地产业、保险业和政府机构等；层次分布为公司的最高层领导团队、高层跨部门管理团队、中层协作团队、一线营销团队；样本有咨询管理团队、产品技术研发团队、市场直销团队、跨地区开发团队，医院、银行、学校、超市，甚至公安局的重案组，法律事务所都在我们的视野之内。他们丰富的人生经验和团队曲折的发展过程相映成趣，为我们演绎了一段段动人的故事，成败得失都是我们的宝贵财富。

失败的教训、成功的经验各种各样，但有一点让我们特别重视，就是团队发展是一个有机的逻辑过程，有它明显的阶段性。其大致经过这样几个阶段、准备阶段、初始阶段、分裂阶段、冲突阶段、短板阶段和卓越阶段。

更有意义的是本书不但提出了“阶段论”，更为费心劳神的是在每个阶段上都归纳出了这个阶段很可能出现的问题，以及针对这些问题的解决方法。在从低级阶段向高级阶段转变时都要解决这些问题和麻烦，并且在每个阶段上都有一个鲜明的方法主题，它起到提纲挈领、纲举目张的作用：

团队组织的“准备”阶段——危机理论与方法；

团队组织的“初始”阶段——沟通理论与方法；

团队组织的“分裂”阶段——集体主义与方法；

团队组织的“冲突”阶段——信任理论与方法；

团队组织的“短板”阶段——目标理论与方法；

团队组织的“卓越”阶段——共担理论与方法。

大家可以看出，团队的发展阶段从低级到高级是时间和逻辑的一致性。我们的方法主题就其内容和质地来说也是递进性的、发展性的和完善性的，它抽象地反映出团队的发展过程和在更高层次上处理问题的方法系统：大家首先要沟通交流，才能使成员彼此认识，相互了解；认识 and 了解形成真正的集体；在集体的氛围和环境中的信任，互相学习，取长补短；在信任中同化组织目标和价值文化，只有到了这一步，才能共同奋斗，全力以赴，承担集体责任，生产出更大的集体成果。这种忠诚和责任感不会立刻体现出来，只能一个阶段一个阶段地发展起来。

我们在大量的实践和例证的基础上，除了发现团队发展的阶段外，还归纳出团队建设与管理八大原则。这些原则一直贯穿在团队从准备阶段到卓越阶段的全过程。另外，我们还透析了三个很有意思的焦点：一是团队初期的脆弱；二是团队中期的危机；三是团队峰期的效应。

这样，就把团队建设的八大原则、团队发展的六个阶段、团队过程的三个时期有关智慧、知识、方法和财富按照逻辑规律有条不紊地编排在一个整体中，形成一个较为规范的、有操作性的模式——团队管理新模式。

团队管理新模式的确切定义并不重要，重要的是我们终于有了一套系统的、严格的方法，用这套方法去考察、衡量、测试和指导团队的发展阶段和质量、健康水平和实现目标的能力。当我把这一模式在有关团队进行验证和试行时，受到大家热烈的支持和拥护，有的欣喜若狂，有的悔恨交加。一位团队领导人深有体会地说：“这个模式很清楚地告诉你，你的团队眼下正处于什么阶段上，在这个阶段会发生什么问题，解决这些问题的方法是什么，使你不再焦虑、烦躁和恐惧，进而有信心，有决心去面对它、解决它。当解决了这一组问题后，你还会知道团队又应该向哪个方向发展，又会进入什么阶段。在新的阶段上，你备有预案，这样就能有耐心地一步步走好，把你的团队由低级阶段发展到高级阶段，这就是成功，这会给人耐心、信心和决心。”

出版社问我们，这本书谁来读？“许许多多的人”。包括：1. 公司高层领导，团队必须由他们来创建、组织、启动、使用和管理；2. 公司大量的中层管理人员，团队组织对中层人员来说既是挑战，又是机遇。挑战：团队组织要求公司大量裁掉中层管理人员，美国许多大企业的中层管理人员在 20 世纪 80 年代被裁减大约 40%；机遇：中层管理人员是组建、管理和领导团队的最佳人选；3. 一线人员，团队组织首先在一线营销市场发展起来，成为商业基本的运作方式。不仅其他类型的组织会很快转型为团队管理，而且那些失业者、再就业者都可以组建自己的团队，或加入别人的团队；4. 学校、医院、律师事务所、科研所等单位的领导都是该书的读者，这些单位完全可以转型为团队管理，而且已经有大量的成功经验。当然，还有其他很多人。

这是一本关于团队的书，也是由团队写成的，它是集体智慧的结晶。他们中有的人由对团队管理理论研究转向团队实战作业，如鲍礼杰、张伟、史迪生、牟野、布雷尔、季然、高照瑛；有的人又从团队管理实践转向对团队管理模式的专门研究，如田浩东、艳子、崔侠、岳彬逊、吴南、崔雨田、关睿。正是由于这些人在实践和理论中的交叉互动才有了本书的生动故事和真知灼见。

目 录

团队管理新模式

TUAN DUI GUAN LI XIN MO SHI

第一章 团队组织的困境	(1)
一、我们需要团队	(5)
二、团队组织有缺陷	(7)
三、如何摆脱团队的困境	(10)
第二章 团队管理模式	(17)
一、团队组织的八大原则	(19)
二、团队发展的六个阶段	(28)
三、团队管理模式	(33)
第三章 团队组织的“准备”阶段	(37)
一、何时需要使用团队	(38)
二、需要什么样的团队	(42)
三、能否为自己“量身定制”	(48)
四、“三个准备”	(51)
五、是做还是撤	(54)
第四章 团队组织的“初始”阶段	(59)
一、谁来当头	(60)
二、如何对外发生关系	(66)
三、如何处理内部关系	(74)
四、业务管理流程与“初始”阶段	(79)
第五章 团队发展的“分裂”阶段	(87)
一、是谁分裂了团队	(91)
二、要警惕“能人”作乱	(94)

团队管理新模式 目 录

TUAN DUI GUAN LI XIN MO SHI

三、集体主义	(99)
四、成功的合作	(103)
 第六章 团队发展的“冲突”阶段	(105)
一、三种破坏性的冲突	(109)
二、处理冲突的 12 个方法	(114)
 第七章 团队发展的“短板”阶段	(127)
一、三个至上	(133)
二、把“短板”接长	(141)
 第八章 团队发展的“卓越”阶段	(149)
一、“卓越”的特点	(152)
二、“夫妻”吵出默契来	(156)
三、快乐的“痛”	(158)
四、持续不断的竞争力	(165)
 第九章 团队初期脆弱	(175)
一、高层不够重视	(176)
二、中层的大力挤压	(180)
三、团队初期的“四大矛盾”	(182)
四、不成熟的个体	(185)
五、难在当初	(188)
 第十章 团队中期危机	(195)
一、心理危机	(196)

目 录

团队管理新模式

TUAN DUI GUAN LI XIN MO SHI

二、组织危机	(202)
三、动力危机	(210)
四、财务危机	(218)
五、声誉危机	(221)
 第十一章 团队峰期效应	(225)
一、成功的脚下就是深渊	(226)
二、依然沉醉在昨日的辉煌中	(230)
三、忽视了细节管理	(236)
四、只能共难，不能共享	(248)
五、成功的团队会变质	(252)
 第十二章 团队再造	(257)
一、沿着底线继续前进	(259)
二、“改”在何方	(266)
三、优秀的基因遗传	(271)

第一章

团队组织的困境

ANTZ





要写一本有关团队管理的书，这使我想起 15 年前的一件事情。你现在可以把它当作一个故事，也可以把它当作一个案例。为了轻松一些，我就把它称为“捣蛋团队”。

1990 年春天，我们那个小县城开始砸“铁饭碗”，最初的打砸形式叫“自由组合”，其实就是优胜劣汰。让那些油嘴滑舌，投机取巧，到处瞎转的懒人下岗走人。政府也好，单位也好，都很精明，不让把人赶走的麻烦招惹到自己身上，于是就想到这个高招：如果你没人要，不能怪罪政府和单位，只能怪你自己，因为没人要你。这一招很灵，一家食品公司上上下下热闹起来了，公司的五位副经理分为 5 条线，不给他们规定多少人和什么人，人员由他们自己挑，一段时间后，大部分职工都有了着落。

但也还有没人要的：其中两位副科长、13 名职工，共计 15 人。当时，这些人在公司里抬不起头来，环境让他们挤上了同一条船上。政策规定所有没被择优上岗的人只能拿最低生活费，可以自谋职业，也可以单独成立一个绩效单位。

一位副科长将这些已经下岗的人召集起来，要成立一个没有人要的单位。目的就是要让大家看看我们这些人能不能做事。当初人们都把它叫“捣蛋队”，因为那时还没有团队这个词，“捣蛋团队”是我今天给他们起的。从团队的构成要素和团队的一些基本准则，加上当时他们创建时的环境和心态的确是一个很标准的团队组织。

请听听他们在第一次团队会议上的发言：

1. 别人不相信我们，但我们之间必须相互信任。有话当面说，有事摆到台面上，谁也别掖着藏着，为了大家的目标，骂娘也不要记恨。

2. 咱们这里没有谁是终身领导，没有谁比谁有更大的权利。在收购方面，就需要张多拿意见，因为他有这方面的经验；在加工方面多听王的建议；在销售上以李为主，咱们都要把各人的长处发挥出来，取长补短，形成合力。

3. 一定要真正的出心出力。在做决策时，大家都必须动脑筋想办法，

不要怕争论，一旦决定之后，都必须全力以赴地拼命去干，不允许犹犹豫豫，指指戳戳。在执行中，不能分你的我的，都是大家的，要共同承担责任，互相支持，成功和失败都是大家的。

4. 我们的目标就是要干得比他们好，比他们收得多，销得多，赚的多。这三组数字上分别是 8%、10%、12%。如果我们达不到，就是集体失败。

5. 要想把业务做大就必须能吃苦耐劳，艰苦奋斗。把事情做实、做细，就要深入到客户中去，最先接触他们，掌握他们的情况，比对手更好地为他们服务；要想有比他们更高的利润率，从现在起就要节省，把费用成本降下来。

大家看一看，在那个时候，这群原本很懒的人是不是组织起一个真正的团队：人员规模不大；技能互补；有一个明确的目标；有一套实现目标的流程和手段；有种强烈的集体主义精神和共同承担责任的决心。

这种组织形式不是他们从哪儿照搬来的，而是被环境逼出来的，我们把它叫做“自然型”的团队组织。这是由于成员们被强制性的环境要求引发的——必须去处理或应付某种难题。这也让我们联想到日本索尼公司大名鼎鼎的“梦之队”。

也是 20 世纪的 90 年代，当时索尼公司正想探索将一项小型的办公室电脑加入到生产线上的可行性，由于这不是一项既重要又亟待解决的大项目，所以公司就决定将之分派给一个由 11 名“不称职”的工程师组成的工作小组，并给工作小组留有很大的自主空间。工作小组则认为开发办公室电脑没有太大的意义，不如构建一个工程工作站更有经济潜力。于是便夜以继日地工作，就这样苦干了 6 个月，终于将“梦想”变成了现实。要知道，开发这样一项产品的预期时间一般是 2 年。

新产品在一年内便占领了 20% 的日本工作站市场，无论是经济效益，还是社会影响都极为轰动，成了日本计算机行业历史上最为成功的案例，也就产生了“梦之队”的精彩故事。

可刚才举的那个县城食品公司的团队就没这么幸运了。捣蛋团队在第一年成绩斐然，营业额比本公司其他责任单位高出 28%，利润高出 51%，

成了县城商业的一面旗帜，他们有了钱，于是公司又把一些老弱病残者，游手好闲者塞进去，并且对其严加管束，这样，捣蛋团队就成了福利院，第二年就彻底散了伙。

这个案例或故事给我们这样的两点启示：

第一：团队是有着其他组织形式无法相比的优越性，能产生最大的集体绩效来；但为什么我们许多领导者、管理者不愿意使用这一组织形式？

第二：既然团队那么无所不能，正像许多书上写的那样攻无不克，战无不胜，但为什么许多团队都经营得一塌糊涂？

这就构成了团队目前面临的困境。

对团队建设与管理的话题不仅是团队管理学家们重视的，而且也是经济管理科学和社会科学共同关心的课题。尤其对团队无论是过去，还是现在面临的困境都极为关注。美国自 20 世纪 80 年代大兴团队热以来，几经反复，几经曲折，有褒有贬。兴盛时，大家对它弹冠相庆，几乎把它作为扭转国民经济低迷的舵手，解决企业所有问题的灵丹妙药；衰落时，又把它说得一无是处，是企业一切问题的罪魁祸首。然而，团队在美国、日本和欧洲仍被广泛采用，团队组织理论与团队管理方法仍然在管理学中占有一席之地。随着企业外部环境更快速的变化和“大公司症”的越发严重，加上技术手段的网络化和人们价值观的新取向，团队方法在全球范围内又在迅速升温。但这并不意味着已经解决了团队所面临的困境。

我国关于团队组织与管理的困境越发凸显出来：首先是人们对团队的期望值太高，原因是我们没有完全吃透什么叫团队。可以看看今天摆满了大量的团队著作的书架，从展品铺陈的角度看，把它们放在显眼的位置；再看看书的题目，都是灵丹妙药，包治百病。这样就把企业、公司、团队的胃口吊得太高；其次，应该说团队运作只是个管理工具，是一种能够很好实现目标的手段。这种工具和手段必须与适应它发挥作用的条件匹配才有奇效。而实际上，无论从企业内在的机制上，还是整个社会政治环境上；无论从领导者的价值取向上，还是民族文化传统上对真正使用团队都很大的限制条件。比如团队要求的自主空间比较大，需要社会，公司给它广泛的权利，可很多时候做不到。真是应了一句老话：“又想让马儿跑，

又要马儿不吃草。”

这样，团队就处于两难境地了：在理论上，它应该有好的效果，但在实践中，往往收效甚微。

一、我们需要团队

这个问题很简单，这是当前全球市场竞争所要求的。有人说，团队是商品经济引发的，其实并不完全是这样，古有罗马军团，今有大庆人精神，实际上都是很典型的团队，都是为了取得与敌对抗的胜利。团队之所以在今天声名鹊起，备受关注，也是竞争的需要。在某种意义上，团队运作已经成为一个企业、一个公司、一个组织的核心竞争力。

许多企业和公司必须组建团队，以此来形成核心竞争力是由以下三个原因决定的：

首先，企业外部的环境变化太快。企业外部环境指直接的竞争对手和潜在的竞争对手；消费者的现实需求和潜在的需求；价值链，包括上游的供应商和下游的分销商、零售商；政策和法规；市场游戏规则等。如果这些因素变化缓慢或一成不变，企业完全可以一直按着事先设计好的计划做。可是现在市场瞬息万变：市场已经不再局限一个地区、一个行业、甚至一个国家而是全球；竞争的对手不是你看得见、摸得着的直接者，而很可能就在美国洛杉矶的一所车库里，也可能在日本的一间地下室里，甚至在印度的乡村；竞争不仅仅在本行业内，所有的行业都你中有我，我中有你。不知谁从哪儿进入，突然就成了你最强劲、最直接的竞争对手；你的价值链不可能固若金汤，说不定你的供应商、销售商、客户合作伙伴已经改换门庭，或早已叛变；国家政策也在不断调整，市场游戏规则由于大王变换也改了规矩，所有的一切都在变化，企业必须要对外部环境做出快速反应，否则，慢了半拍，你就完。

如何才能快速？我们原来的那种组织体制和运行机制已经不行了。因为层次太多，而市场信息变化迅速，市场变化的信息要经过很多层次，需很长时间才能传到上层，上层再确定对策传达下来，早已时过境迁。而团

队是扁平化组织，它的所有触角都深深地插市场中，一有风吹草动就能传给中枢神经，而它的中央并不在上层，而在团队中，这样，就能以最快的速度做出反应，不需要等待，也不需要犹豫，这就是快。

其次，这是医治“大公司症”的一剂良药。现在的企业越做越大，有人认为要做强必须先做大。“大”的优势似乎就像战舰对付小板船，可以永远不会沉没。可最近一个时期，结果让人猛醒：大企业，甚至连世界巨无霸型企业也会骤然沉没海底。韩国大宇集团、美国的安然公司都几乎在一夜之间轰然崩塌，震惊企业界和理论界。大不一定就强，因为大有大的难处：上下层级多，难沟通；条条框框多，难协调；上层勾心斗角；中层坐享其成；基层丧失斗志，缺乏动力。大反而成了致命的原因。

如何才能既有规模，又有活力，既有重量，又很灵活，做到既能像母舰一样抗击风浪，又能像小船一样轻盈避险。于是越是大公司就看重团队运作，这是让大公司有活力的一种组织形式和管理方法。

最后，是适应时代的要求。时代的要求就是人们的普遍愿望，现在人的愿望就是拥有自主权。这种广泛的权利包括参与权：对决定和影响自己命运生活的决策参与决定；知情权：对需要自己去做和要求自己去做的事情，信息要知道；行动权：要有条件去参加行动，实施计划；学习权：要能不断增加自己的知识和经验，提高自己的能力；分享权：既分享经济成果，比如工资、奖金、福利、股权，又要分享关系成果，比如认同感、共识性、共同承诺、共同价值观。

而团队能比任何其他组织形式都更满足人们的这种要求：它的决策参与是普遍的、共识的、直接的；它的信息交流几乎都是零距离，大家在相互信任和共同承担责任的基础上推心置腹，促膝谈心；它会使得所有成员为了实现团队目标全力以赴，积极行动，发挥出个人最大的能力，这不但可以更好地实现目标，而且在集体行动中学习了知识，获得了经验，提高了能力；更为重要的是团队能比较公平合理地保证成员的利益分享和权利分享。应该说，团队组织之所以自20世纪80年代至今变得越来越流行，除了经济利益、市场竞争因素的驱动之外，也许就是人们认为这种形式最能让人干得痛快，活得愉快。难怪曾任克林顿政府的劳动部长罗伯特·B·



莱希撰文要求重新考量美国的经营战略，特别突出团队的集体英雄主义光彩。因为团队会给人更合理的利益和更大的生活信心，这是促成一个民族，一个国家蓬勃发展，有持久竞争力的源泉。

二、团队组织有缺陷

团队组织之所以陷入困境，原因还在它自身上，因为它有缺陷。这并不是要否定这一优良的方法，因为再好的工具都有其不足和缺陷。我举两个例子。

一家销售医药器材的公司，两年前生意做得非常好，在某些业务重点省份，市场占有率高达 14.3%，主要客户是中等城市的医院和保健机构，利润率为 21.7%，居同行业较高水平。但自从去年开始，有两家更大规模的公司以具有更优越性能的产品急剧地扩张市场，他们不但挤压这家公司区域中端市场，而且还向下游冲击，大张旗鼓地向县城直至乡镇医疗系统挺进，显然要截断这家公司的后路。公司已经显露衰象，市场占有率迅速下降到 12.9%，利润水平下滑更快。为了扭转这一局面，公司高层聘请了一位业内有这方面营销经验的李准作为战略规划总监，要求他在 2 个月内制定一套针对性的方案，在 6 个月内初见成效。

李准一直欣赏团队运作，他在原来的单位就以团队和业绩成名。他上任之时，就向高层确定了以团队运作的模式。公司同意后，他立马将研发部、生产部、技术部、营销部、财务部和运输部等部门的有关人员组建成一个高层跨部门管理团队。从团队创建的环境说，这是最佳时期，李准认为不会有什么问题，因为大家都面临着严峻的问题并期待着问题的解决。现在的当务之急是向产品技术加大投资力度，快速向市场投放新产品。可让他始料未及的是以下的结果。

在第一次会议上，财务部的文君部长直言不讳地告诉他：“市场不旺，并不是产品的性能问题，是渠道问题。”

本来研发部、技术部都很支持李准增加技术研发投资的建议，可当他们一看到文君态度如此强硬，虽然心里知道这是财务部不想给钱的借口，