



非常

团队

7周特训读本

培训高效团队的7周特训课

FEICHANGTUANDUI
QIZHOUTEXUNDUBEN

闫寒/编著

微软成功的最大秘诀是什么？

韦尔奇的答案是：“成功的团队！”

经过7周团队训练的企业，将会在21世纪成为真正的胜利者！

中国言实出版社



非常 团队

7周特训读本

给团队开药方 的 7 周特训课

FRANK M. STANBOL
国际知名团队管理专家

（中国）编写

《哈佛商业评论》2006 年 11 月

《哈佛商业评论》2007 年 1 月

《哈佛商业评论》2007 年 3 月

中国出版集团

非常 团队 7周特训读本

培训高效团队的7周特训课

FEICHANGTUANDUI
QIZHOUTEXUNDUBEN

闫寒/编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

非常团队七周特训读本/闫寒编著.

—北京:中国言实出版社,2006.2

ISBN 7-80128-680-4

I. 非…

II. 闫…

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 039143 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京时代华都印刷厂

版 次 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

规 格 640×960 毫米 1/16 印张 13.5

字 数 150 千字

定 价 20.00 元

非常 团队7周特训读本

FEI CHANG TUAN DUI
QI ZHOU TE XUN DUBEN

培训高效团队的7周特训课

FEICHANGTUANDUI

QIZHOUTEXUNDUBEN

训练第一周

让员工成为主角

训练第二周

明晰分工与紧密配合

训练第三周

把效率作为团队的第一要则

训练第四周

突破传统思维模式

训练第五周

将精力倾注于新事物

训练第六周

着眼大局考虑问题

训练第七周

建立有战斗力的团队

策 划：书椽工作室

责任编辑：工 方

责任校对：毛家华

封面设计：

工 作 室
xy6004@126.com

目录

CONTENTS

CONTENTS

训练第一周

让员工成为主角 /1

重在参与 /2

自信地孕育前景 /7

建立沟通通道 /13

听取下属的意见 /16

让“士气”集中在同一目标上 /21

训练第二周

明细分工与紧密配合 /27

复杂问题简单化 /28

让团队灵活机动 /33

扮演好表率角色 /38

规划与优化 /41

让队员默契配合 /51

解决问题的利器 /57

训练第三周

把效率作为团队的第一要则 /61

树立信息观念 /62

保证目标的信息反馈 /65

部分与整体 /72

创造适合员工的工作环境 /79





训练第四周

突破传统思维模式 /83

鼓励细心发现 /84

在不协调中寻求突破 /87

鼓励创新思维 /90

鼓励“建设性越轨行为” /94

不停地提问 /99

仔细观察，寻找构想 /103

对“不可能”的事保持关注 /107

倡导突破式思维 /110

让团队创新因素“保鲜” /117

训练第五周

将精力倾注于新事物 /123

支持学习精神 /124

制定合适的学习计划 /127

重视培训 /129

学习做个认真、负责任的员工 /132

快速适应新事物 /134

学习在变化中寻找机遇 /136

从意外中发现机遇 /138

关注主业以外的机遇 /141

寻找市场盲点 /144

敢于冒险 /148

训练第六周

着眼大局考虑问题 /156

从长远处着眼，保持持续发展 /157

坚持到底 /160

系统思考 /164

切莫过分自信 /167

避免盲目行动 /170

训练第七周

建立有战斗力的团队 /173

铸造一颗有战斗力的心 /174

不畏失误，永不放弃 /181

在失败中前进 /186

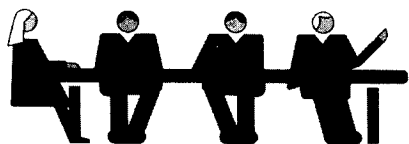
战斗力的源泉——“群策群力” /189

建立有战斗力的团队 /194

附 录 /202

松下幸之助成功的“六大法宝” /202

萨姆·沃尔顿的“成功十训” /204



训练第一周

让员工成为主角

RANG YUAN GONG CHENG WEI ZHU JIAO

某

足球队教练将该队队员分成三个集训小组。并在训练时做了一个心理实验：

教练对第一小组队员的表现大加赞赏，说：“你们表现卓越，配合度非常高，太棒了！你们是一流的球员。”

对第二小组则说：“你们也不错。如果你们运球的速度再快一点，步伐再稳一点，就更好了。”

对第三小组则说：“你们怎么搞的，总是抓不到要领，靠你们，我们什么时候才有出头之日呀！”

结果第一小组获得了最好的成绩；第二小组次之；第三小组最差。

重在参与

团

队的发展关键在于成员的参与。促使员工积极参与团队建设和发展，使他们对团队的现状有清楚完整的认识，才能把团队的资源发挥到极致，才能保证团队的高速发展。

因此，就团队的领导者而言，最大限度地提高生产力，绝不是单靠自身的力量来解决所有的具体问题，而是能否创造一种挖掘团队潜力的亲情气氛——任何一个人在他遇到问题时，随时都可以与能够帮助他的人直接进行信息沟通。

如何才能利用员工们的群体智慧呢？事实上，就是充分听取并及时采纳公司全体员工的意见，让经理和员工相互交流，共同改善公司日常的经营。比如，通用电气公司总裁韦尔奇，他就是利用这种管理方式，将自己的团队发展壮大。

分权给“不具资格的小兵”

通用电气公司董事长韦尔奇认为，解决团队意识问

非常团队 6+1 特训读本

题最好的办法是让公司的全体员工随时都可以向本部门的经理提出任何与对公司有关的问题，并允许员工参与决策的每一个细节，而不是将问题一股脑儿汇总到董事长面前。换言之，他是希望通用公司的业务主管能和员工融合在一起。

在韦尔奇施行这种管理之初，他也担心主管、经理们会产生抵触情绪，不愿意把手中的决策权交到“不具资格的小兵”手上。促使他冒险采取此行动的重要因素之一，就是他确信：接触实际操作的一线员工，才能真正掌握提高生产效率的创造力和革新的办法。也就是说，他认为，经理们在对日常经营问题的解决办法上绝对不能惟我独尊。如何才能让员工积极参与每一件事呢？惟一的办法就是让员工觉得自己在团队中的重要性。

韦尔奇产生“解放”通用工人的渴望，与他所处的外部环境，或者说与美国的制度有很大的关系。美国有世界上最自由的企业制度，美国的制度是建立在个人自由的基础上的。正是这种以自由为内核的制度，使韦尔奇成为通用电气公司的董事长，同时也使公司有才华的年轻工程师进步得很快。试想，假如当初韦尔奇不是采用这种心思坦率的管理方式，而是将官僚主义和等级制度注入其中，那他的公司很可能已被其他竞争对手所控制，呈现另外一种结果了。通用电气公司骄人的现状，证明了韦尔奇的想法是正确可行的。

非常团队 6+1 特训读本



非常团队 6+1 特训读本

由此可见，如果企业只想通过得到政府的支持或通过与高级官员保持某种关系而做大，并持续地保持旺盛的生命力，这是不可能的。因为市场保护虽然有利于企业的短期利益，但从长远来看，它会成为企业创新的障碍，使企业失去发展的最终优势。最好的办法就是像韦尔奇那样，在公司里营造一种执着坦率的气氛，最大限度地激发全体员工的思想火花，并利用他们提供的好想法，这样才有机会取得成功。

尽管通用公司也会抱怨外界环境不优越，但是只有该团队才具有最终的优势。事实上，该团队是将全球的文化和企业组合在一起的美国公司。所以，尽管该团队的制度不够尽善尽美，但同时也少有障碍来阻挠他的创新和冒险活动，所有这些因素，将决定它在 21 世纪创造出真正的胜利者。

当然，要想使经理们把决策权下放给员工，这确实是一种挑战。也就是说，经理们很可能会以各种各样的方式干涉放权的过程。成功是有迹可循的，不妨试着借鉴一下通用的基本思路——韦尔奇也担心经理们会干涉放权的过程，他规定：如果你管理两个人，仅仅让这两个人机械地按照你的指令去做你让他们做的事情，那么我会开除你而留下这两个人。因为既然有三个人，我就想要三种想法。而如果你只会发号施令，就做不到心思坦率，那么我只能得到你一个人的想法，而我想得到的

非常团队 6+1 特训读本

是三种想法，然后再从这三种想法里面选择。

这里需要强调的一点是，韦尔奇所提倡的放权，不是仅仅出于一种对员工好一点的冲动，或者出于一种认为业务主管不如工人聪明的想法，而是另有目的：当你让员工知道自己是部门必不可少的一部分时，你会发现员工将变得更加积极、更尽责，而积极、尽责的员工会有更高的主动性和生产效率，这是内心坦率所产生的溢出效应，而这正是韦尔奇想要的结果。

之所以内心坦率能产生如此大的效果，在于它与人类深层次的渴望相吻合。每一个人内心深处都有一种被需要和受重视的需求，员工也希望有被需要和受重视的感觉，给员工一定的参与权，会使他们产生需求得到满足的感觉，这一点是业务主管们都必须要知道的简单事实，只是它需要牺牲一点业务主管个人的“威权”而已。

鼓励个人构想，为团队奉献心力

员工与企业在构想上有时很难取得一致，在这种情况下，企业不能强求员工无条件地服从企业的总体构想。相反，企业应当尊重、欣赏员工的个人构想。

个人构想包括两种情形：一是员工对公司提出的建设性意见；二是员工对自身的现实及未来的规划。员工的个人构想属于员工个人而不属于公司，它显然不应该属于公司管理的范畴，但实际上它对管理有很重要的影

非常团队 6+1 特训读本

响，因此也应该成为管理者必须慎重考虑的问题。有不少管理者希望员工众志成城，人人都为公司奉献一切，人人都应该为了公司忘我地工作。许多管理者本人具有对事业高度的热情，他可以为了事业而付出一切，与此同时便希望员工也像他那样。当这些管理者在这一意识上越走越远时，他们会忽视员工真正的实际需要，把制度设计得过于苛刻，以致员工除了工作目标，再也没有其他什么时间、兴趣或精力了，这导致职工对公司显然承担了过度的责任。职工承担的义务达到这样的程度时，他的个人构想也就消失了。

一个公司，对自己员工个人构想的态度如何，直接影响着员工个人对公司的奉献如何。员工的个人构想的消失，会引发一系列的问题，除了给企业带来实际上的麻烦，它还可能造成某些冲突。因此，尊重员工的个人构想，实际上就是对他个人尊严的一种尊重，也将更促使他全力为你的公司贡献心力。



非常团队 6+1 特训读本



自信地孕育前景

自信者一般对自己的前途希望十足，不管什么时候都保持着旺盛的勇气。

美国足球联合会主席戴伟克·杜根曾经说过：“你认为自己被打倒，那你就是被打倒了。你认为自己屹立不倒，你就屹立不倒。你想胜利，又认为自己不能，那你就不会胜利。你认为你会失败，你就会失败，因为，检视世界上的成功例子，我发现一切胜利皆始于个人求胜的意志与信心。一切胜利惟有于心，你认为自己比对手优越，你就比他优越。因此，你必须往好处想，你必须对自己有信心，才能获得胜利。生活中，强者不一定是胜利者，但是，胜利迟早都属于有信心的人。”

对于一个成功的管理者来说，自信是非常重要的一个个人因素。克拉考尔集教授、企业家于一身，但他并非毕业于管理专业，在他成为一个大企业家之前，始终从事幕僚工作。他一夜之间升为总裁之后，许多同僚都不理解，对他都抱之以摇头的态度。克拉考尔对他们的行为并不在意，而是非常自信地说：“该怎样做我早已胸

非常团队 6+1 特训读本

有成竹，我会让你们刮目相看的。”

以自信为基础，克拉考尔果然做得很好。因此，柯维特别强调，自信是成功的管理者必须具备的重要素质，同时也是团队训练的一个重要课程。

让职员成为“杰出人士”

要让自己和别人都相信自己是“杰出人士”，这是自信的第一要义。“不是生活中没有美，而是你没有去发现”，机会与此如出一辙，“杰出”的东西也来自于你的发现。不是生活中没有机会，很多时候是你没有去发现，只要你多加注意，你就会发现每时每刻都可能存在着“杰出”的机会。

在自己的正常工作之外，你应该主动寻找一些牵头的机会。在这些牵头带领别人做事的过程中，你也许根本得不到任何报酬，但是这些活动可以无形中增加你的自信，也让你的领导有更多的机会了解你并从中吸取一些上司与下属之间融洽相处的实际经验。这些无形的收入要远远大于你的有形收入，甚至是有形收入无法买到的。

要养成主动牵头的习惯，首先必须积极地完成这些工作所赋予你的责任，并且毫无负担之感。你应该训练自己把压力本身变为一种动力的心态和能力，并要不断地寻找这种压力，让你的人生动力十足。

非常团队 6+1 特训读本

