

铁 军

程 冲 编著

如何打造一支 过得硬的团队

天下牌团队的**10**个经典步骤

京华出版社



铁 军

如何打造一支过得硬的

程冲编著

团队

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

铁军：如何打造一支过得硬的团队/程冲著. —北京：京华出版社，2005
ISBN 7-80724-097-0

I. 铁... II. 程... 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 077648 号

铁军：如何打造一支过得硬的团队

作 者 程 冲

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 787mm × 960mm 1/16

字 数 180 千字

印 张 13.5

版 次 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80724-097-0/F · 65

定 价 28.00 元

京华版图书，若有质量问题，请与本社联系

前言 如何打造王牌团队

记住，一个团队里的成员是不会因为有个性而受到表扬的。

——里夫·沃尔多·艾莫生

有两个网球选手，独自都没有赢得网球单打冠军的实力，但是当它们组合成一个双人搭档的时候，却有可能所向无敌；篮球队中的5个首发运动员，虽然没有一个 MVP（最具价值的球员），但是当它们组合在一起时却有可能是一个冠军的团队。

在今天竞争如此激烈的全球市场环境下，有效的团队合作对于一个企业的成功来说是至关重要的。

之所以这样说，主要有两方面原因。首先，大部分企业的工作性质都是以团队为导向的，项目主要是由团队来执行。第二，一个合作得非常好的团队产生的业绩，远比那些极具才华，但是工作没有得到很好支持的个人取得的业绩要多得多。

为什么会有这样的结果呢？理由就是，有效的团队合作可以让团队成员扬长避短，达到 $1+1>2$ 的效果。这种情况在竞技活动中很常见。

教练们经常把这些导致团队业绩高于单独成员业绩的因素称为

“无形”因素。事实上，这些所谓的无形因素并不是无形的，他们是一些可以预期的因素，可以通过培养形成。这包括以下几个方面：

- 有效团队能够使团队成员扬长避短，吸取某个成员的长处，使其他成员的力量得以扩大。
- 一个成员特别的力量可以弥补其他成员的明显不足。
- 可以满足某种心理需求，即对所属的团队来说，个人是重要的。
- 可以建立一种信任，从而让成员心甘情愿地为对方很好地工作。
- 每个成员都可以取得同级的尊重。
- 还可以在团队成员中发现、培养和运用领导能力。

团队是什么？

团队就是指朝着共同的目标合作努力的人员集合。团队的这种共同的目标是非常重要的，这一点在运动员团队中表现得很明显。篮球比赛中，如果每个队员拿到球后就一直控球，根本不传球给其他的队友，自己始终占据场上的主要位置，追求自己的目标：个人最高分、最具价值球员称号、知名度等，这样的球队往往会输给那些所有队员都一齐努力，向着赢这场比赛这一共同目标奋斗的球队。

企业中通常有3种类型的团队：**工作型团队**、**改进型团队**和**常务委员会**。这三种团队的相同点与不同点在下面的章节中将进行更详细的阐述。

工作型团队

工作型团队是指那些在公司从事日常、标准工作的团队。比如说在一个工程公司，工作型团队需要从事某个项目，这个团队包括项目主管、一些工程师、CAD技术人员和文字支持若干。这些行业

的个体团结起来形成一个团队，共同完成这个工程任务。这个工程团队可能与一个制造团队一起合作完成设计，生产产品；或者与一个建筑团队合作，建造大厦。

改进型团队

改进型团队是指从事特定过程或公司组织特定功能改进任务的，具有代表型的交叉功能团队。这个“交叉功能”是指这个团队包括公司组织中各种功能领域或部门的代表。改进型团队可以是临时的也可以是永久的。临时的团队从事某个特定的改进项目，一旦这个任务完成之后，团队就解散了。

永久的改进型团队也包括来自多个功能部门的代表，但是它的任务是对程序和功能的持久改进。这样的团队决定了应该对什么样的程序和功能进行改进工作，同时特别团队从事特定改进项目的章程。永久改进型团队比一般的改进型团队包含层次更高的人员。质量委员会就是这种永久改进型团队的典型代表。

常务委员会

常务委员会是指对执行正在进行的、与特定功能或学科有关的任务负责的团队。他们为高层管理者提供他们所擅长的功能领域的建议，让管理者接触到与功能领域有关的即时更新的最新资讯。比方说，许多工程公司、制造公司和建筑公司有一个安全委员会，帮助管理层了解最新的法律、法规和实践，以及帮助他们制定关于安全方面的重要决定。

谁都不会主动寻求合作

事实上，多种个人因素妨碍了有效的团队合作。根据彼得·斯

考尔特斯的理论，以下的因素是非常重要的：

- **团队成员的个人身份。**对于个人来说，知道他们与组织在哪方面协调是非常重要的。只有在团队成员认为他们属于团队时，团队工作才能有效地进行。
- **团队成员的关系。**在团队成员一起工作之前，他们必须彼此认识，同时建立某些关系。当成员彼此认识并且关心对方时，才能够更成熟地支持对方。用在帮助团队成员身上的时间可以让对方知道，因为建立共同的目标也是一种明智的投资。
- **组织内的身份。**这个因素有两个方面。第一个方面是团队与组织之间的关系。团队的使命对公司来说是不是具有优先权？高级管理层是否支持该团队？第二个方面是团队的成员关系如何影响非团队成员之间的关系。这一点在特别团队的案例中非常重要，因为团队成员经常想和不在团队中的员工维持他们已有的关系。特别团队成员关系对他们与其他员工的关系是会造成损害的。

积极的行为可以促进团队的合作

特定的行为可以促进有效团队合作。如果团队成员不能很好地掌握这些特性，就必须发展并培养这些从某个特性中衍生出来的积极行为：

- **诚信。**建立信任等级是有效团队合作的根本。团队成员彼此之间必须诚实。诚实是信任的基础，而信任则是有效团队合作的基础。
- **无私。**无私的人会将团队的利益置于自己的利益之上。那些

利用团队达成自己目的的成员对有效团队的合作极其有害。

- **依赖。**团队成员彼此相互依赖。每个成员的表现一定程度上依靠团队其他成员的业绩。这样，对于团队成员来说，他们知道彼此相互依赖是非常重要的。
- **积极性。**团队热情是真实的。对工作有热情的人往往会把工作做得更好。更重要的是，积极性是可以传染的。积极性可以帮助团队成员在逆境时坚持到底。
- **负责。**成功团队的成员不仅会为自己的业绩负责，还会为团队的业绩负责。无效的团队无一例外地都会有那些不负责任、在出现问题时责备他人的损害团队表现的成员存在。
- **合作。**在一起工作的人必须与他人合作，当所有团队成员拧成一股绳时，力量才更大，才更能承担重任。那些公开或隐蔽拒绝与团队成员合作的成员只能降低团队的有效性。
- **主动性。**主动性是指明白该干什么事情，什么事不用领导安排而主动去做。具有主动性的团队成员从来不会说：“这不是我的职责范围。”
- **耐心。**团队成员所面临的最艰难的挑战之一，就是学会共同工作应对日常事务。放弃往往比坚持来得更容易一些。处理工作、协调人际关系都需要耐心。
- **足智多谋。**足智多谋的人是指那些排除万难，寻找解决方法，将工作进行下去的人。因为时间、天分、资金等资源都是供不应求，足智多谋的人在团队中一直最受欢迎。
- **准时。**准时的人——无论是遵守时间、还是遵守计划——都是对团队成员、客户和其他股东表示尊重。只有团队成员开始工作准时，并且遵照计划完成了工作，团队才能算是有效地运作。
- **宽容/敏感。**现代的工作场所是一个多样化的环境，团队成员在许多方面都存在着不同，如种族、性别、宗教、文化、

年龄、政治等。如果团队成员能够容忍个体差异，那么这种多样性将可以增强团队表现。那些只和与自己相似的人接触的团队成员不会成为优秀团队的建设者。

- **坚定性。**保持坚定性是指，无论遇到什么困难，都坚持不懈完成任务。这一点非常重要，因为每个成员每天都会遇到很多困难。不怕困难勇于坚持的团队成员将鼓励那些想要放弃的成员一起努力。

领导团队：最难做的轻松事

领导团队并不是关于支配的话题，而是关于指导的问题。好比运动员团队中有效的教练一样，有效的团队领导将注意力集中在团队成员的能力开发，以及不断改善成员业绩方面。他们坚持其引导工作，努力达到最好的业绩：

- 给他的团队成员一个清晰的章程。
- 使团队得以发展，建立一个一致性的行为。
- 是良师。
- 在领导层彼此之间、团队成员之间，以及团队成员彼此之间都加强相互的尊重。
- 通过开放、积极地处理团队成员之间的不同，把这些不同变成团队的附加价值。

简单清晰的章程

请想像一下，一个垒球队、篮球队、足球队或橄榄球队的教练把他的队员召集起来，对他们说：“我们今年的任务就是获得冠军。”在这个声明中，教练简明扼要总结了团队的职责。这个教练并没有

说该团队要想获得冠军，就应该将其记录提高 50%，也没有说应该在联赛中前进两名，他只说该团队的职责就是赢得冠军。现在团队所有的行为都应该为完成这个职责服务。与该职责无关的行为在此时都是不恰当的。职场中的团队教练在阐述团队职责时也应该非常明确。职责是团队章程中非常重要的一部分。

团队发展和团队建设

无论是高中的业余球队，还是职业运动团队，他们都必须坚持训练。训练是他们生活中最一成不变的事情。在训练过程中，教练着重培养开发每个团队成员的能力，以及团队整体的能力。团队发展和团队建设行为是正在进行中的，而且也将持续到永久。在职场中，领导们也应该坚持运动团队中领导所持的领导力，开发每个团队成员的能力，以及持续改进团队整体的业绩，这些应该成为团队领导日常工作的一部分。

指 导

优秀的教练都是指导者。这意味着他们与团队成员之间是一种关怀、培养的关系。指导行为包括开发团队成员与工作有关的能力、帮助团队成员培养宏观判断的能力，并且使之了解他们与团队的关系。激发团队成员以成功为导向的态度，使团队成员对企业文化有清晰的认识，同时鼓励团队成员学会与其本人有差异的同事相处。

相互尊重

团队成员可以不喜欢他们的领导，但是他们必须尊重领导。同时，团队领导也必须尊重团队成员。因为尊重是相互的行为。要建立相互尊重的关系，团队领导还必须将成员视为一种资产，开诚布公并时常与他们沟通，并展现最好的伦理标准。当然，希望团队成

员也这么做。

人类多样性

人类多样性在团队中就是一个加法，但是它不会自动相加。人们在文化、宗教、性别、种族、政治以及世界观上常常存在着分歧，这些分歧会使他们对与工作有关的问题产生不同的看法。人类的自然行为是自动倾向于那些外表、思想或行为与本人相似的人。虽然这种相似性能让我们感到舒服，但是同样存在着危险。只有在团队成员将其多样的思想、观点和看法摆到桌面上，相互融合之后，团队的业绩才会最好。一个多样性的团队在分析问题时，会比一个雷同的团队视角更多样化。在尝试处理问题和改善业绩时，多种视角是非常重要的。

团队领导应该防止人性的这种自然趋势，即人们在自己和与不同的人之间树立障碍。这一点可以通过建立文化审计来解决，包括确定人口统计学、个人特征、文化价值和团队成员间的个性差异，确定个体成员的特别需求，公开、立即并坦白地面对文化冲击，同时减少制度上的偏见。



目 录

前言 如何打造王牌团队	I
团队是什么?	II
谁都不会主动寻求合作	III
积极的行为可以促进团队的合作	IV
领导团队: 最难做的轻松事	VI

第一步 撰写团队章程 1

所谓团队章程, 就是为每个团队成员以及整个团队提供方向的纲领性文件。

团队章程包括哪些内容?	3
每个成员的职责范围是什么?	6
共同的目标	7
各自的任务	11
时间表和最终期限	12
案例一: 郁闷的田野	14

第二步 准确定位团队所有成员的角色 21

团队成员必须明白: 自己的位置在哪里? 他们的领导者扮演着什么样的角色? 其他团队成员的角色是怎样的? 整个团队

的基础准则是什么？	
团队领导者的责任	23
责权模糊是团队最大的敌人	26
好篱笆造就好邻居	27
组建具有交叉性的特别团队	29
案例二：训练团队和领导团队有什么不同？	34
第三步 了解你在团队里的责任？	37
哪里有期望，哪里就有责任。不附加责任的预期就如同没有牙齿的老虎。	
责任也需要有基础才能建立起来	39
正式责任与非正式责任的比较	41
团队领导的责任	42
团队成员的责任	45
同级之间的责任	47
案例三：在同级之间建立责任可不是一件容易的事	50
第四步 明确头狼在团队中的作用	53
领导者就像运动员。先天的能力仅代表一个起点。每个人都能够通过训练、实践、决心和努力成为一个优秀的领导者。	
众里寻“他”千百度	55
有些事情是头狼必须要做到的	56
不真实的神话——领导力的六个误区	58
团队领导的六种风格	60
长期的服从关系是从尊重中获取的	63

团队领导的伦理道德	66
案例四：领导力是天生的还是后天培养的？	70

第五步 学习冲突管理技巧 73

成功的团队中，成员之间一种必要的沟通技能就是：在不与别人发生争吵的情况下，把自己不同的意见表达出来。

首先要搞清楚冲突的起因	75
人们对冲突的五种反应	76
冲突管理技巧为什么如此重要？	77
团队领导应该如何掌控冲突？	78
什么情况下应该激发积极的冲突？	78
冲突解决过程中的沟通技巧	80
控制住那些愤怒的团队成员	81
克服团队中的领地行为	84
克服团队中的消极行为	87
案例五：为什么最近冲突这么多？	91

第六步 着力培养沟通能力 95

沟通是一个团队里大家互相作用的润滑油。通过充分的培训和实践，无论其自身的天生能力如何，大多数人都能学会如何很好地沟通。

什么是沟通？	97
妨碍沟通的常见因素	100
倾听是沟通的一种手段	102
非语言沟通	105
语言沟通	108

提供正确的改进意见	109
在团队中不断优化沟通方式	110
案例六：是什么在抑制有效沟通	113

第七步 熟练掌握决策制定过程 115

最好的决策大都来自必须将它们付诸实践的参与者们。

什么是决策制定？	117
有问题就需要做决定	119
团队决策制定过程	121
团队决策制定的模型	124
在决策制定过程中给员工授权	125
信息在决策制定中扮演的角色	129
创造力在决策制定中扮演的角色	131
案例七：授权：让员工参与决策制定	134

第八步 大力提倡积极的团队行为 135

衡量一个团队运转良好的重要标准在于团队的每位成员能
否倾其所能。

无私的团队协作精神	137
最基本的诚实和正直	140
相互依赖是有效协作的关键	141
克服消极最有效的方子：激情	141
不可或缺的责任感	143
无时不在的合作	145
可贵的主动性	146
极大的耐心	148

无价的才智	148
准时是对他人的尊重	148
不可多得的宽容和敏感	150
走向成功的坚定	151
案例八：团队中不能容忍的事情	154

第九步 规划一个全面的激励机制 157

在团队协作中最有挑战性的工作就是建立一个有效的奖励和表扬机制。

团队有哪些类型？	159
全面激励机制的 4 个要素	160
全面激励系统的基本理论	164
规划一个全面激励系统的关键点	165
美国管理协会建立全面激励系统的步骤	169
案例九：绩效管理不能威胁到员工的收入	172

第十步 建设积极向上的团队文化 175

所谓的企业文化就是当老板不在时员工工作的状态。

如何定义团队文化？	177
筹建企业文化	177
树立积极的团队协作榜样	182
团队积极行为的模板	182
约束机制	182
监控和评价协作行为	183
加强和奖励积极的协作行为	184
案例十：在企业战略筹划时就引入协作	186

第一步

撰写团队章程

人，其实就像钉子一样，一旦丧失了方向开始弯曲，就变得毫无用处。

——沃特·兰道