

小成功靠自己，大成功靠团队

The Forty-nine Details of Team Work

中国企业
团队 + 细节 + 管理
培训课程

团队管理 的 49个细节

吕国荣/著



管理三要素：建班子、定战略、带队伍

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

——柳传志 联想集团董事长

小成功靠自己，大成功靠团队

The Forty-nine Details of Team Work



图书在版编目(CIP)数据

团队管理的 49 个细节 / 吕国荣编著. — 北京: 企业管理出版社, 2005.10

ISBN 7-80197-293-7

I. 团... II. 吕... 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 100993 号

书 名: 团队管理的 49 个细节
作 者: 吕国荣
责任编辑: 张双喜 技术编辑: 穆子 晓光
书 号: ISBN 7-80197-293-7/F·294
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 250 千字
版 次: 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷
印 数: 6000 册
定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

前言

团队是由为同一目标奋斗而共同合作、互补技能、相互承担责任的成员组成的一种组织形式,是介于组织与团体之间目前最流行的一种合作方式。一个好的团队可以把企业中不同职能、不同层次的人集合起来,找出解决问题的最佳方法,形成强大的战斗力。

有调查显示,80%的世界500强企业中有一半或者一半以上的员工在团队中工作,68%的美国小型制造企业在其生产管理中采用团队的方式。团队管理已被广泛应用在制造业、零售业等等。今天,团队的运作方式已经蔓延到几乎所有的组织中,一大批觉醒的企业正在不遗余力地致力于高绩效团队建设。

一个高绩效的团队是当今发展日新月异的社会所必需的。只注重提高员工的个人能力而没有有效团队合作的企业,在竞争日益加剧的今天已没有生命力了,只有靠团队的协调默契形成强大的团队合力才能在未来的竞争中立于不败之地。团队精神成为许多企业极为提倡的一项员工优良素质。《财富》世界500强企业中超过1/3在自己的网站中宣传团队合作是自己的核心价值观。

团队建设能聚集集体的力量,把所有的组织成员的才能都充分发挥出来,以 $1+1>2$ 的效果完成组织的任务目标。

“在现代工业社会,单枪匹马赤手空拳打天下的神话已不复存,孤胆英雄越来越难以成功,即便是过去被认为主要是由单独的个体从事的领域,现在都变成一种团体合作的事业。”美国钢铁公司总裁本杰明·弗尔莱斯如是说。合作是企业管理者与员工的精神结盟。

比尔·盖茨曾经说过：“团队合作是一家企业成功的保证。不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”

有管理学家做过调查，在有团队精神的企业里，如果员工的智商只有100的话，那么在这个团队里面，整体的智商会超过120，甚至更高。如果没有团队精神，即使员工的智商超过100，把这些人组合在一起，整体的智商也就在60~70，这充分说明了团队精神的重要性。有了团队精神，我们的企业就可以不断发展。一个大而强的企业要靠团队精神支撑。精诚合作的团队精神是企业成功的重要保证。

随着市场经济进程日益加快，市场竞争将会更加激烈，而市场竞争的核心武器也就是你是否拥有一支高绩效的团队。

时下，许多企业组织的领导者都在大声疾呼：我们越来越迫切需要更多、更有效的团队来提高我们的士气。现代企业管理也越来越重视团队建设和团队管理。团队管理是现代管理新理念中的核心理念之一，团队管理就是作为团队管理者的领导把一盘散沙般的员工们凝聚成一个不可分割的有机的团队的过程，团队管理的结果是有限的人力资源产生更高的工作效率。

本书对团队管理的各个方面都进行了深入和切实的探讨和研究，分析和介绍了练就一流团队的必备条件；怎样为团队选到合适的人员；怎样打造团队精神；怎样做好团队的领头羊；怎样塑造团队优势员工；怎样激起团队的工作热情；怎样加强团队沟通、有效化解团队冲突；怎样构建学习型团队等一系列问题，提出了许多新的管理思想，尤其提出了具有实用价值的管理方法，为读者提供了团队管理的生动案例，读后不仅有利于管理者提高自己的管理水平，而且有利于提高企业和组织的绩效。本书可以帮助你解决你和你的团队工作上遇到的诸多难题。发掘个人与团队的真正潜能，让你的团队成为超一流的组织，在竞争中永远立于不败之地。

目 录

1. 确定团队的共同奋斗目标,并认真严肃对待它	1
2. 为团队制定一个挑战性的目标,并设定相应的计划	6
3. 分析团队成员每个人所扮演的角色,让每个人找准位置	9
4. 小成功靠个人,大成功靠团队,让每个人为团队作出贡献	12
5. 让每一位员工都感到他在团队里很重要	16
6. 合理搭配人才,注重优势互补,实现团队“1+1>2”的整体功效	20
7. 创造共同愿景,激励团队追求卓越	24
8. 信任是合作的开始,也是团队管理的基础	28
9. 激发员工和团队激情,创造一个充满激情的团队	34
10. 创造良好的团队工作氛围,有效提高员工工作积极性	40
11. 激发团队中建设性冲突,保持企业经营活力	43
12. 巧妙化解团队成员之间的冲突,维持和谐共处	48

13. 顺畅沟通渠道,确保团队上下有效沟通交流	53
14. 给团队成员充分的自主权,让他决定该怎么做	59
15. 用好团队中的“马蝇”,激发团队的活力	62
16. 赋予团队自己作决策的权力	67
17. 让团队成员承担责任时,也将权力分享	71
18. 角色分工合作,制定一个团队成员彼此协作的游戏规则	74
19. 在团队内部引入竞争机制,让员工在良性竞争中成长	79
20. 积极提高团队成员的参与度,让每个人都成为决策者	84
21. 引进外来人员优化团队结构,激发团队活力	89
22. 规则明确、纪律严明是团队制胜的法宝	94
23. 将团队目标层层分解到个人,让个人目标成为团队目标的一部分	99
24. 不要抓住权力不放,要尽可能地授权给团队成员	103
25. 团队授权,信任才是最有效的	108
26. 团队领导要避免和团队成员有直接的冲突	114
27. 有效沟通是建立高效团队的前提	119
28. 改善团队中的沟通行为,一个至关重要方面在于积极倾听	124
29. 良好有效的团队沟通能够让交流的双方充分理解、达成共识	129
30. 让员工以自己身为团队中的一员感到自豪	132
31. 尊重每一位成员,包括那些给你制造麻烦的人	136
32. 采取具体措施,把团队成员当作合伙人	142
33. 团队领导和员工之间应保持适度的距离	146
34. 加强人性化管理,营造充满关爱的团队氛围	150
35. 团队领导要做到以身作则,给员工树立一个正确的榜样	155
36. 团队领导不要吝啬对员工的赞美	160
37. 把恰当的人才放在团队中最恰当的位置上	165

38. 团队领导要敢于起用比自己强的人	170
39. 打造一个有战斗力的团队,成员间的换位思考不可或缺	174
40. 立即行动是团队成员的基本素质,也是团队的一种重要能力	178
41. 把握团队管理中的公平原则,公平地对待每一个成员	182
42. 让团队中的每一个成员都表现出对团队的信心	186
43. 企业的成功靠团队的努力,而不是靠个人英雄主义	191
44. 团队合作是企业成功的保证,也是个人成功的前提	195
45. 创建学习型团队,提升企业核心竞争力	200
46. 激发员工的团队意识,不断增强团队凝聚力	205
47. 留住并用好团队中的核心员工	209
48. 塑造成功的团队文化,发挥软性竞争力	213
49. 创造危机,让团队成员时刻保持高度警惕性	218

确定团队的共同奋斗目标,并认真严肃对待它

在团队建设中,有人做过一个调查,问团队成员最需要团队领导做什么,70%以上的人回答——希望团队领导指明目标或方向。而问团队领导最需要团队成员做什么,几乎80%的人回答——希望团队成员朝着目标前进。

从这里可以看出,目标在团队建设中的重要性,它是团队所有人都非常关心的事情,有人说:“没有行动的远见只能是一种梦想,没有远见的行动只能是一种苦役,远见和行动才是世界的希望。”

没有目标就没有方向,一个企业没有明确的目标,每个人就没有奋斗的方向。一个团队不单只是集合一群人而构成,若彼此没有共同的目标、互相认同与互相协作,那就只是形式上聚集在一起而已,

如街道上的行人、列车上的乘客、剧院里的观众，这样的群体与团队概念无关。

团队的目标只有被队员理解和接受，能将完成团队目标当做是自己的目标，并愿意付出行动，团队的目标才会实现。因此，企业要选定一个共同目标，并采取有效策略凝聚每个员工的思想，使共同目标有足够的吸引力，这是团队建设的第一步。

适时提出团队发展目标

团队的目标是吸引人才的强磁场，领导者的主要任务之一就是不断地向员工提出目标，凝聚人气，让员工永远充满希望，使团队顺利成长。

确立目标是管理者的重要工作。1969年7月20日，太空人驾驶的美国太空船——阿波罗11号成功登陆月球，创下人类历史上具有划时代意义的伟大壮举。在此之前，登陆月球只是人类的梦想而已。这次登陆月球的成功，可以说是众多科学家和有关人士呕心沥血的



结晶。需要指出的是，这项举世瞩目的阿波罗计划，是从1960年美国
总统肯尼迪的声明开始的。当时肯尼迪总统向世界宣告，至20世纪
60年代末，美国一定要把人类送上月球，从而确立了人类登陆月球
的目标，由于许多人的智慧和力量不断地向着这个目标集中，人类登
陆月球这一目标终于伴随着阿波罗11号的升空而实现，可见确立目标
是件很重要的事情。

有目标才有动力，目标确立之后，针对这个目标，有知识的人贡
献知识，有技能的人贡献技能，大家心往一处想，劲往一处使，才能成
就大业。如果肯尼迪总统未曾提出过目标，即使很有才华的人，也有
无从发挥之感，各种人才的力量也会因分散而削弱。所以，团队管理
者应该基于自己的知识或经验，确立一个最适合团队发展的目标。
明确的团队发展目标是调动员工积极性的有效手段，员工越了解团
队目标，归属感越强，团队越有向心力。

提出适合企业发展的目标，让员工对未来充满梦想，是松下电器
公司总裁松下的重要经营谋略。松下担任社长时，常找机会向员工
畅谈自己对未来的设想，1955年宣布了他的“五年计划”，计划用五年
的时间，使松下电器公司效益从220亿元增加至800亿元。这种做法
不但让员工看到了光明的前景，也震惊了整个企业界，同行纷纷改变
政策，向松下电器公司看齐。松下电器公司有了发展目标，从此员工
士气大振，与松下先生一道，构筑起松下电器王国。

适时提出团队发展目标，是团队管理者的重要职责。无论面临
何种困境，管理者都要让员工对未来充满希望，给他们以美好的梦
想，如果做不到这一点，就不是一个合格的团队管理者。

团队目标一定要清晰明确

没有目标的团队，既不可能持久，又不会有很强的竞争力、战
斗力。因此为团队设立一个明晰的目标是十分必须、必要的。

曾经有人做过这样一个实验：组织3组人，让他们沿着公路步行，

分别向 10 公里外的 3 个村子行进。甲组不知道去的村庄叫什么名字,也不知道它有多远,只告诉他们跟着向导走就是了。这个组刚走了两三公里时就有人叫苦了,越往后人的情绪越低,溃不成军。

乙组知道去哪个村庄,也知道它有多么远,但是路边没有里程碑,人们只能凭经验大致估计需要走两个小时左右。这个组走到一半时才有人叫苦,大多数人想知道他们已经走了多远了,比较有经验的人说:“大概刚刚走了一半儿的路程。”于是大家又簇拥着向前走。当走到 3/4 路程时,大家情绪低落,觉得疲惫不堪,而路程似乎还长着呢!而当有人说快到了时,大家又振作起来,加快了脚步。

丙组最幸运。大家不仅知道所去的是哪个村子,它有多远,而且路边每公里有一块里程碑。人们一边走一边留心看里程碑。每看到一个里程碑,大家心里便有一阵小小的快乐。这个组的情绪一直很高涨。走了七八公里以后,大家确实都有些累了,但他们不但没有叫苦,反而开始大声唱歌、说笑,以消除疲劳。最后的两三公里,他们越走情绪越高,速度反而加快了。因为他们知道,那个要去的村子就在眼前了。

这个实验说明,当人们的行动有着明确的目标,并且把自己的行动与目标不断地加以对照,清楚地知道自己行进的速度和不断缩小达到目标的距离时,人的行动动机就会得到维持和加强,就会自觉地克服一切困难,努力达到目标。

由此可见,有一个清晰的团队目标是多么重要。

明确具体的目标是指引企业航行的灯塔,有了它,企业之船才能满载货物靠岸。假如这灯塔是不明亮易见的,航船不仅靠不了岸,还有触礁沉没的危险。

如何衡量一个企业的目标是否具体、清晰呢?一个最简单的方法就是员工是否能够真正地知道、理解企业的目标,以及他的任务。

沃尔玛公司从成立发展到现在,堪称是成功的楷模。它的成功,就是因为它有具体的、明确的、清晰的目标。

在 1945 年山姆·沃尔顿创立第一家廉价商店时，他的第一个目标是“在 5 年内，使我在纽波特的小店成为阿肯色州最好、获利能力最强的杂货店”，要实现这个目标，这家店的销售额必须增长 3 倍以上，从年销售额 72 000 美元，增长到 25 万美元。结果是这家店达到了目标，成为阿肯色州和附近 5 个州获利能力最强的商店。

沃尔顿继续替他的公司制定惊人而清晰的目标，每过 10 年就定出一个目标。1977 年时，他定出的目标是在 4 年内成为年销售额 1 亿美元的公司（亦即增长两倍以上）。

当然，这个目标又实现了。他继续替公司定出新的目标，以 1990 年为例，他定出一个新目标：在公元 2000 年前，使公司拥有的商店数目倍增，并且使每平方米的销售增加 60%。

沃尔玛公司的一名董事罗伯特·康恩曾在一封信中这样写到：……沃尔顿清楚表明一个目标，要在公元 2000 年前，把商店的数目增加一倍，并且把每平方米的销售提高 60%。更重要的一点（也是大家没有注意到的）是，他确实定出了 1250 亿美元的明确目标……

不只是沃尔顿，其他的优秀管理者也都为公司制定了清晰的目标。比如通用电气公司的前总裁杰克·韦尔奇，他最初为 GE 制定的目标是“在我们服务的每一个市场中，要成为数一数二的公司，并且改革公司，使其拥有小企业一般的速度和活力。”

团队需要有一个明确的目标。只有当目标明确后，团队才有了前进的方向；目标明确后，不同的职能部门、不同的员工在工作中才能形成一股合力，从而更好地发挥出企业团队的力量，表现出知识与技能的聚合作用，从而更好地促进目标的完成。

目标不明确，是员工不知道做什么的主要原因。让员工心甘情愿地做事，就是要他们明白要做什么，因此，明确可行的目标，非常重要。

2

为团队制定一个挑战性的目标，并设定相应的计划

一个具有明确的而且有挑战性目标的团队比目标不明确或不具有很大的挑战性目标的团队效率高得多，通常情况下，团队成员往往会因为完成了某个明确的任务，而且这个任务的完成具有挑战性的意义而感到自豪，团队成员为了获取这种自豪的感觉而更加积极的工作，从而带来团队工作的高效率。

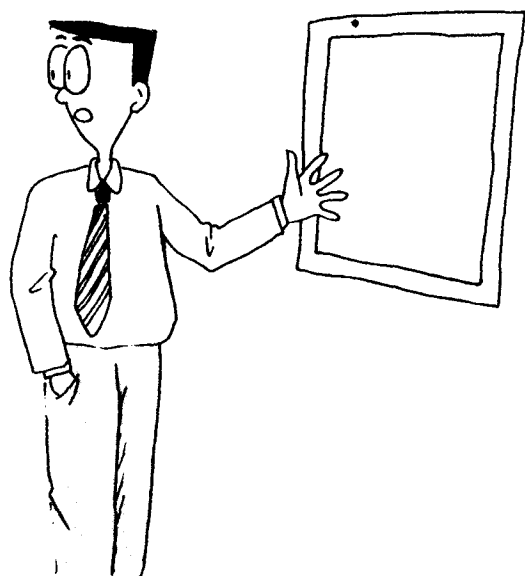
适当的、具有一定挑战性而又有可能达成的目标能很好地激发团队成员的工作激情。团队管理者的职责是激励整个团队向总体目标努力，因此，要为自己的团队制定一个挑战性的目标并设定相应的计划。这样的目标相对于下属的工作能力具有足够的挑战性，并且

具有足够的动力促使下属发挥他们的工作技能、技巧以便实现工作目标。

摩托罗拉公司创始人高尔文经常利用挑战性的目标敦促他的下属员工们做一些看似不可能实现的事情。例如,在 20 世纪 40 年代末,摩托罗拉公司刚进入电视机市场时,高尔文就为电视机部门制定了一个富有挑战性的目标:在第一个销售年,以 179.95 美元的价格卖出 10 万台电视机,还必须保证利润。

一位经理人抱怨说:“我们绝对卖不出去那么多电视机,那意味着我们在电视机业的排名必须升至第三或第四名,而我们现在最好的排名才是第七或第八位。”

还有一位产品工程师说:“我们甚至都还没有把握能使电视机的成本低于 200 美元,但售价已经定在 179.95 美元了,这怎么可能保证利润呢?”



但是,高尔文却回答说:“我们一定要卖出这个数量。在你们拿出用这种价格、卖出这个数量、还有利润的报表给我看之前,我不想再看任何成本报表。我们一定要努力做到这一点。”

之后,高尔文通过员工们反馈的信息,制定了一项严格的奖罚制度,迫使员工们都为了实现上述目标刻苦钻研、努力创新,想方设法降低电视机的生产成本。同时,也重新审查制定了新的销售制度,督促销售部门在业务上投入更多的精力。不到一年,摩托罗拉公司真的实现了销售目标,使电视机的销售在排名榜中升至第四位。此后,公司不断地发展壮大,成为电子技术领域的佼佼者。

目标的挑战性是根据市场环境、公司发展战略、总体的目标,以及对各种人力、资金、物力的分析得出来的。挑战性目标的好处是:

(1)可以给下属适当的加压。人在压力之下的工作状态是不同的,压力和绩效之间的关系比较复杂:压力太大绩效不会太高,反而让人不愿意面临这样一个目标;反过来如果没有这个压力或压力非常低,团队的目标也很难实现。适度的压力对团队的目标是有帮助的,压力过高和过低都不利于目标的实现。

(2)可以调动下属的潜能和工作热情。如果把自己的潜能发挥出来,赋予一定的工作热情,努力一把就可以够得着这个目标,那就会朝这个方向努力。

(3)促使下属提高自己的素质,不满足于现状。如果不需要太多努力就可以达成目标的话,很容易使人满足于现状。

(4)当具有挑战性的新目标完成时,会带给团队成员或整个的团队一种成就感。

3

分析团队成员每个人所扮演的角色,让每个人找准位置

3

分析团队成员每个人所扮演的角色,让每个人找准位置

每一个团队中,每个成员所扮演的角色各有不同,就是说,一个团队总是由不同的角色组成的。

《西游记》中,唐僧、孙悟空、沙和尚、猪八戒去西天取经的故事,大家都耳熟能详,许多人会被这个群体中四位性格各异、兴趣不同的人物所感染。为什么这四个在各方面差异如此之大的人竟能融在一个群体中,而且能融洽相处,一块儿去西天取经?难道这真是神灵、菩萨们的旨意,而绝非凡人之力所能及吗?

其实,这四个人分别扮演了不同的角色。唐僧起着凝聚和完善的作用,孙悟空起着创新和推进的作用,猪八戒起着信息和监督的作用,沙和尚起着协调和实干的作用。

