

团队执行力是第一竞争力

最佳团队  
培训教材



# 赢在团队

如何快速提升团队执行力的学问

促进团队信任，强化整体搭配  
激发团队智慧，实现持续改善

○ 范爱民 编著



团队执行力是第一竞争力

# 赢在团队

如何快速提升团队执行力的学问

促进团队信任，强化整体搭配  
激发团队智慧，实现持续改善

○范爱民 编著

地震出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

赢在团队：如何快速提升团队执行力的学问/范爱民编著.

—北京：地震出版社，2005.3

ISBN 7-5028-2622-X

I. 赢… II. 范… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139308 号

地震版 XT200400354

## 赢在团队：如何快速提升团队执行力的学问

范爱民 编著

责任编辑：宋炳忠

责任校对：李 珩

---

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市顺义向阳胶印厂

---

版 (印) 次：2005 年 3 月第一版 2005 年 3 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：225 千字

印张：13.5

书号：ISBN 7-5028-2622-X/F·223 (3258)

定价：26.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

## 本书核心观点

---

拉里·博西迪以及保罗·托马斯突出强调了“执行”、“执行力”这样一些概念，这是企业管理上的一次大检阅，它促使所有管理者都以务实的态度开始重新审视企业内部的执行问题。

但是，无论是博西迪还是托马斯都忽略了一个非常重要的因素：团队。从根本上说，现代社会是团队力量竞争的社会，而企业也是团队而非个人的游戏。在现今复杂多变的环境、激烈残酷的竞争中，竞争优势的获得几乎都要依靠团队力量的有效发挥。

换句话说，即使团队中个人的能力、执行力再高，如果不能充分整合到团队中来并有效带动团队执行力的提高，也仍然不足以为企业带来竞争优势。

正是因为这个原因，本书作者创造性提出了“团队执行力”的概念。与“执行”、“执行力”不同，本书作者侧重于实用性技术的研究，而非概念的陈述，分析了提升团队执行力的四大工具，旨在从最实用的角度为企业团队培训提供有益的指导。

本书内容建立在对团队执行力的深入研究之上，内容自成体系，目的是为了弥补相关图书的不足，为真正提升企业团队执行力贡献微薄之力。

# 百年管理经典法则书系

## 地震出版社精品图书推荐



### 《世界上最有用的用人法则》

解读世界顶尖企业人才管理的核心理念  
提供企业人才管理不可不知的实用法则

本书提炼了10家国际顶尖企业用人理念的精髓。比如微软的“杰出法则”、通用的“尊重法则”、惠普的“平衡法则”等等，让你真正提高用人能力。



### 《世界上最伟大的管理法则》

管理领域最响亮的20条管理法则  
100年来最激动人心的管理论断

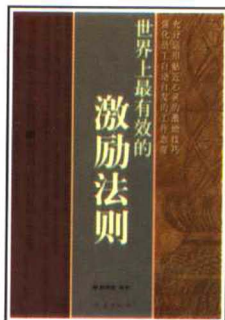
本书深入解读了管理领域最著名的20条法则，适时地运用它们，将使你快速提升管理能力。



### 《世界上最有效的营销法则》

国际营销大师亚当·斯密  
企业营销定局的12条法则

迄今为止，在营销管理、定位及操作方面具有影响力的图书。大量案例以及深入的论证将告诉你什么是“真正的营销”！



### 《世界上最有效的激励法则》

全新实用贴士、12种激励技巧  
彻底解决自动自发工作态度

本书分析了18条员工激励法则，是员工激励方面最重要的读本，它将从根本上解决员工激励的问题。

# 前言

三四年前，“客户第一”的理念为许多商家推崇，似乎谁能抓住客户，谁就拥有市场，就能成功，于是客户管理与市场营销盛极一时。但时过不久，就有人提出“顾客第二，员工第一”的观点，于是乎，人力资源管理、潜能开发与成功学，又盛极一时。而现在似乎又出现“员工第二，领导第一”的观点，君不见市场上与“领导力”、“执行力”、“影响力”有关的书甚是畅销吗？总而言之，这些书不是谈“客户”就是谈“员工”，不是谈“员工”就是谈“领导”，而很少顾及“团队”，似乎有了忠诚的

为什么雅典奥运会上我们的金牌总数名列第二，但却只有一枚团体金牌？

为什么三个和尚没水吃？

为什么许多团队中个人的智商都在120以上，但团队智商却只有62？

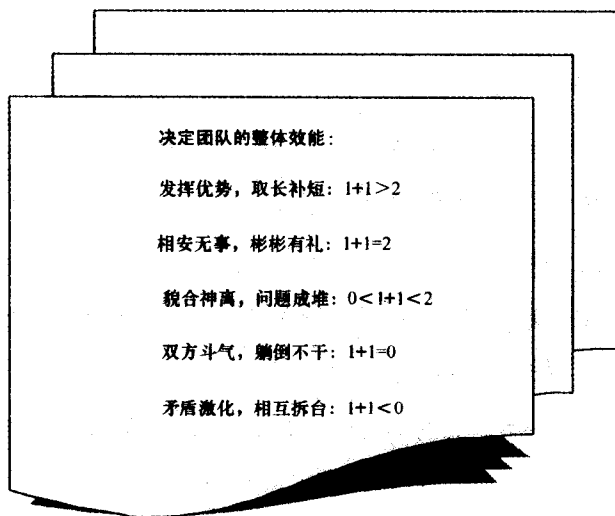


客户、能力出众的员工和英雄式的领导，就会万事大吉。事实如此吗？其实，不管是“客户”、“员工”还是“领导”，没有“团队”，还能起什么作用？不管是“领导力”、“影响力”还是“个人自动自发”，没有“团队执行力”又有什么用？

由于团队执行力不够，使得拥有高智商人才的团队，并不等于整个团队具有高智商，问题出在哪里？出在团队的互动与沟通上面，每个人的心智模式不同，看事情的角度不一样，信息的传递就会出现偏差。根据当代管理大师彼得·圣吉的观察，组织成长的驱动力量并非结构变更、角色或责任的重新定义，而是信息的获得和有效使用，他相信一个组织的视野增长是由个人视野增长导致的，而个人视野增长是由谈话导致的。因此，一个成功的团队要学会运用“团队会议”与“深度对话”形成高度信任与合作，不断激发团队潜在智慧。同时要学会运用“标杆学习”工具，向伙伴学习，探索适合自身持续发展的道路。另外，还要学会运用“未来情景规划”，思考未来，应对迅速、复杂的变化，这样，才能真正实现基业长青。

客户、员工、领导固然重要，但更为重要的是团队，更为重要的是团队执行力，因为现代社会是团队力量竞争的社会，现在的事情几乎全部要通过团队来完成，现在复杂多变的环境、激烈残酷的竞争都要靠团队来解决。即使团队中的成员能力很高，如果团队不能进行很好的沟通和学习，不能解决整体的搭配、力量的整合，不能激发团队潜在的智慧，员工能力再提高也没有什么用，甚至有可能员工个人能力的提高会给团队管理带来更大的困

难，使团队整体不仅达不到  $1+1>2$  的效果，很可能是  $1+1\leq 2$  或  $1+1\leq 0$ 。更何况，在现实中，团队问题多多，令管理者们大伤脑筋。这不仅我们中国人如此，外国人也一样，因此，团队执行力是我们必须予以重视的主题。



市场上与“团队”有关的书可谓多如牛毛，但本书所指的“团队”不仅仅是有形的企业或机关单位的的代名词，还包括家庭、学校、组织、地区、国家乃至整个人类社会等任何人类组织形式。对于企业来说，还应把内部与外部供应商、客户以及我们的合作人，都包括到我们的团队中来，即使这些人不能定期参加，但在某些特定的时候，他们必须参与到团队中来。再说，这里所讲的“团队”不是传统的团队建设，也不是团队培训。

本书以企事业单位及其管理者实际应用为目的，为提升团队



执行力、促进团队学习提供可操作的工具，以激发团队成员的能量和群体智慧，使团队智商远远大于个人智商，达到 $1+1>2$ 的效果，进而使组织能跟上变化，并能抢占先机，做大做强，长盛不衰。全书突显实用性和可操作性，内容要点化、步骤化，并力求体现人性、互动的风格，是很前沿并具有开创性的管理类图书。

作为长期从事企业管理实践与研究的一员，我深知“团队”的重要，此书之所以取名为《赢在团队》，是想提醒大家：不管是个人的成长还是组织的成长，都离不开团队。个人只有融入团队，才能发展更快；组织只有不断提升团队执行力与学习力，才能基业长青。

此书融入了我近年来管理、培训经验，也融入了我对企业管理理论尤其是学习型组织理论的部分心得，我相信这本书无论对个人还是组织，都具有可读性。我真诚希望这本书能对您有益，能改善您的生活，提升您所在组织的绩效。

在此书写作过程中，我曾求教相关领域的一些专家，他（她）们在百忙之中给我作了指导，对他（她）们的无私帮助在此深表感谢。

最后，祝您身体健康，学习进步。

范爱民

2005年2月10日

# 目录

## 第一部分

### 如何运用团队会议达到团队成员高度信任与合作

团队会议是团队定期或不定期召开的会议，是团队工作不可或缺的部分。团队的成员必须掌握与人沟通的方法，学会通过会议最大限度地相互学习，形成彼此高度信任与合作，不断激发团队成员潜在的智慧与能量，提高团队的整体搭配能力，提升团队执行力。

一、做好会议准备 .....	3
1. 认识到会议的好处 .....	3
2. 明确开会的目的 .....	4
3. 分析对会议的态度 .....	5
二、明确参会人员 .....	7
1. 多少人参会 .....	7

2. 邀请谁参会 .....	7
3. 分析参会者的期望与感觉 .....	8
4. 明确会议参加者的职责 .....	8
<b>三、安排责任人员 .....</b>	<b>10</b>
1. 安排会议协调人 .....	10
2. 安排场记 .....	11
3. 安排计时员 .....	13
4. 安排整理会议记录的人员 .....	13
<b>四、确定会议议程 .....</b>	<b>14</b>
1. 明确目标和列出参加者 .....	14
2. 安排会议的时间长短以及内容的顺序 .....	15
3. 解释每一项议程 .....	16
4. 决定讨论形式 .....	16
5. 决定决策的方式 .....	19
6. 提前分发会议议题 .....	19
<b>五、设法让参会者说话 .....</b>	<b>20</b>
1. 激发讨论 .....	20
2. 鼓励健康的争论 .....	22
<b>六、使倾听更具建设性 .....</b>	<b>24</b>
1. 表示主动倾听他人的兴趣 .....	24
2. 分辨问题和动机之间的差别 .....	25
3. 善于运用身体语言 .....	25
<b>七.掌握会议扩展的技巧 .....</b>	<b>29</b>
扩展技巧 1：图文并述 .....	29
扩展技巧 2：图解分枝 .....	30
扩展技巧 3：头脑风暴会议 .....	31

扩展技巧 4: 区域分析 .....	32
扩展技巧 5: SWOT .....	33
<b>八、掌握询问问题的技巧 .....</b>	<b>36</b>
1. 询问问题的类型 .....	36
2. 提问的方式 .....	39
3. 发问的技巧 .....	40
<b>九、制定会议决议 .....</b>	<b>42</b>
1. 决议模式 .....	42
2. 决议方法 .....	43
<b>十、避免问题和冲突 .....</b>	<b>45</b>
1. 阻止不健康的争论 .....	45
2. 避免被某个人或小组控制 .....	46
3. 对付打断他人和有个人议程的人 .....	48
4. 避免社会依赖 .....	49
5. 避免团队小团体思想 .....	49
<b>十一、完美结束会议 .....</b>	<b>51</b>
1. 清楚何时结束 .....	51
2. 总结会议 .....	52
3. 确认总结 .....	52
4. 以确定的评论结束 .....	52
5. 会议纪要 .....	53
6. 会议追踪 .....	53



## 第二部分

### 如何运用深度对话激发团队成员潜在智慧

深度对话 (deeply dialogue) 也叫深度汇谈, 是指团队成员采取固定时间面对面对话, 运用推论阶梯、悬挂假设等工具, 每人说出心中的假设, 进行集体思考, 找出问题的成因, 得出超过任何个人的见解, 激发团队潜在智慧, 共同解决问题, 促进组织成员的凝聚力。深度对话可促进团队深层关系的发展, 使团队成员之间建立起良性的互动, 真正实现  $1+1>2$  的效果, 使团队智商远远大于个人智商, 最终达到团队共同的目标。

一、沟通的层次：争论、讨论与深度对话 .....	57
二、使用深度对话与讨论的细微区别 .....	60
三、为什么要进行深度对话 .....	63
1. 习惯性防卫的智障 .....	63
2. 产生习惯性防卫的思维误区 .....	64
3. 习惯性防卫的主要表现形式 .....	66
4. 深度对话的基本功能 .....	66
四、掌握深度对话的 3 个关键要素 .....	69
关键要素 1：视彼此为工作伙伴 .....	69
关键要素 2：视辅导员为团队学习重要角色 .....	70
关键要素 3：视讨论为深度对话不可或缺的搭配 .....	71



五、建立彼此信任 .....	75
六、深度对话的 7 个步骤 .....	79
步骤 1: 邀请参与者自愿加入 .....	79
步骤 2: 就共同主题开始发言 .....	80
步骤 3: 让参与者说出彼此的差异 .....	80
步骤 4: 视歧见为机会 .....	80
步骤 5: 自我观察 .....	81
步骤 6: “悬挂”假设 .....	82
步骤 7: 激发共同创造力 .....	83
七、兼顾主张与探询 .....	88
1. 提出主张 .....	88
2. 改进主张方式 .....	89
3. 改进主张后的探询 .....	90
4. 面对不同意的观点 .....	91
5. 当走入死胡同时怎么办 .....	92
6. 相互探询的准则 .....	92
八、兼顾倾听和提问 .....	94
1. 构建团队规范 .....	94
2. 排除障碍 .....	95
3. 积极倾听 .....	96
4. 倾听的技巧 .....	97
5. 相互提问 .....	99



九、运用推论阶梯反思、修正自己的想法 ..... 102

### 第三部分

## 如何运用标杆学习探索适合团队持续发展的道路

标杆学习是一项持续的调查和学习经验的过程，是以团队为单位，以成果杰出的典范（包括企业事业单位、团队等任何组织）为标杆，进行研究学习，使最佳实践能被提示、被分析，并找出自身不足，学习他人长处，探索出适合自身持续发展的道路，使最佳实践被采用和被执行，实现绩效持续改善。

赢在

6

团队

一、明确标杆学习的目标 .....	113
1. 谁是标杆学习的使用者 .....	113
2. 分析标杆学习成果使用者的需求 .....	114
3. 理清标杆学习的主题 .....	116
4. 寻找标杆学习的关键成功因素 .....	118
二、组建标杆学习团队 .....	120
1. 确定参与标杆学习的人员 .....	120
2. 为团队成员定位角色和分配任务 .....	122
3. 做好任务管理和进度安排 .....	125
三、选定要学习的“标杆” .....	127
1. “标杆”在哪里 .....	127
2. 如何选择“标杆” .....	129



四、收集资讯向“标杆”学习 .....	132
1.注重学习技巧 .....	134
2.采用正确的学习途径 .....	135
3.及时梳理学习所得 .....	139
五、制订方案并付诸实践 .....	144
1.设计行动方案 .....	144
2.准备标杆学习书面报告 .....	147
3.永不落幕的标杆学习 .....	150

## 第四部分

### 如何运用未来情景规划应对复杂变化，实现基业长青

情景规划是由专门的团队划分出影响团队未来发展的各种比较确定和不确定的因素，从而构思出多种可能的未来情境，让团队成员清楚地意识到目前影响自身的各种力量，帮助大家思考未来，以应对迅速、复杂的变化，做大做强，真正实现基业长青。

一、何谓未来情景规划 .....	155
二、未来情景规划不同于预测控制 .....	162
三、传统计划与情景规划比较 .....	164
四、情景规划的目的 .....	169
步骤 1：寻找问题 .....	172





步骤 2：明确目标 .....	172
步骤 3：确定影响组织未来发展的各种力量 .....	172
步骤 4：确定未来可能的情景 .....	172
步骤 5：综合分析 .....	172
步骤 6：制定策略 .....	173
步骤 7：成员交流 .....	173
步骤 8：预先演练 .....	173
步骤 9：实际执行 .....	173

## 五、情景规划的 TAIDA 过程 .....

过程 1：跟踪——眼观六路，耳听八方 .....	176
过程 2：分析——什么真的在发生 .....	176
过程 3：想像——带着梦想走进生活 .....	176
过程 4：决定——选择与拒绝 .....	177
过程 5：行动——存在与学习 .....	177

## 六、情景规划的 5 个阶段 .....

阶段 1：准备工作 .....	178
阶段 2：构造情景过程 .....	181
阶段 3：探索情景背景 .....	187
阶段 4：情景开发 .....	190
阶段 5：对组织思维和行动的影响 .....	200