

工商管理精要

团队管理

H·威廉斯 著

秋 同 译



中信出版社



PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

团队管理 / (英) 威廉斯著; 秋同译. — 北京: 中信出版社, 1999.2
(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Managing Groups and Teams

ISBN 7-80073-207-X

I. 团… II. ①威… ②秋… III. 社会团体—管理组织学
IV. C936

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (97) 第 37669 号

Hank Williams: The Essence of Managing Groups and Teams

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Europe.

Copyright© Prentice Hall Europe 1996

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和 PRENTICE HALL 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

团 队 管 理

著 者	H·威廉斯	开本	850mm×1168mm 1/32
译 者	秋 同	印张	8.5
责任编辑	王明慧	字数	183 千字
出 版 者	中信出版社 PRENTICE HALL 出版公司	版次	1999 年 2 月第 1 版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印次	1999 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	书号	ISBN 7-80073-207-X F·150
经 销 者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-98-1739
		印数	00001-10000
		定价	19.00 元

中文版前言

搞好企业,人才是关键。培养大批高素质经营管理人才,是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此,中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出:“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训,国有企业,特别是大中型企业领导人员及其后备人员,“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此,中信出版社为满足社会的需要,和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是 90 年代以来在西方出版发行的新作,简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石,可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识,为新型企业和现代管理体制提供经验,为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴,为我国正在成长的新兴企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂,涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究,诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销,还是涉及人员、资金、财务、信息的管理,都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题,分三批出版,第一批十种是:《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组

织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》；第三批十种是：《管理创新》、《团队管理》、《成功的选聘》、《业务流程再造》、《商业伦理》、《国际市场营销》、《如何谈判》、《商务统计》、《改革》和《消费者行为学》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批、第二批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第三批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九九年二月

目 录

中文版前言

导言

1. 宗旨	1
2. 中心	2
3. 读者	3
4. 读法	3
5. 用语	5
6. 作者背景	5
7. 素材	6

第一篇 团队特性

一、团体和工作队的区别

1. 工作队的特征	9
2. 团体和工作队的区别	15
3. 小结	20

二、资源、任务和职责

1. 资源	22
2. 任务	33
3. 职责	34
4. 任务和资源要平衡	36

团队管理

5. 小结	40
-------------	----

三、领导

1. 确定职责	42
2. 选择策略	48
3. 选择风格	54
4. 小结	59

四、个人形象

1. 成就感	61
2. 认可	64
3. 威信	67
4. 目的	69
5. 小结	73

第二篇 运作方法

五、成果和运作方法

1. 成果还是方法	77
2. 运作方法的 4 个层次	79
3. 小结	90

六、对运作方法的管理

1. 程序和有效率的会议	92
2. 结构和资源最大利用	107
3. 行为和有效沟通	115
4. 社会动态和公开化氛围	120
5. 小结	126

七、运作方法和个人

1. 成就感·····	129
2. 认可·····	131
3. 威信·····	134
4. 目的·····	135
5. 摆·····	137
6. 小结·····	144

第三篇 技 能

八、互动技能

1. 选择·····	150
2. 反馈·····	151
3. 实践·····	152

九、团体工作的技能

1. 发言时间·····	154
2. 信息·····	166
3. 想法·····	176
4. 反应·····	191
5. 了解清楚·····	207
6. 小结·····	212

十、运作方法的管理技能

1. 管理会议·····	214
2. 团体动态管理·····	221
3. 小结·····	235

十一、发挥影响的技巧

1. 劝喻的风格.....	238
2. 劝喻的策略.....	245
3. 劝喻的技巧.....	252
4. 小结.....	262

导 言

1. 宗 旨

《团队管理》作为一本管理人员手册，旨在帮助读者研究并改进管理下属的方法。

本书为《人员管理》一书的姊妹篇^①。前者主要讨论一对一管理个人的问题，后者则集中探讨一个人如何管理一批人的方法。两书相辅相成，内容珠玉纷呈，读者熟读后必能大大提高人员管理方面的艺术。

团体管理是篇大文章，可以从多种不同的角度来做。本书主要介绍某个外来的顾问有什么本事能帮助一个团体来完成特定的任务、全面提高效率、更加配合默契以及更善于克服困难。因此，本书的写法是详述笔者在推动团队工作时采用的方法。这样做的好处有二：

①可以直接和系统地一一介绍涉及团队有效开展工作的各项核心课题。

②有助于读者将自己作为一个内部的顾问来设身处地——这正是管理人员和团队领导越来越应当担任的角色。

① 该作者的《人员管理》一书已由中信出版社翻译出版。——出版者注

团队管理

这种写法当然只能涉及团队的管理工作问题，其他有些问题——比如选拔队员——没有谈到，因为笔者接受推动一个团队工作的任务时不必干预团队的组成。可能还有一些读者想了解的内容也没有介绍，但本书现有的材料必定使读者得到满意的补偿。

这种写法也必然导致本书只介绍笔者本人用以推动团队工作的方法。其他好办法也有的是，我也不认为这里的方法最高明。本人改进、总结的方法当然最熟悉。所以本书不介绍别的方法并非笔者不认可，只不过是没实践过。也许有些这里未曾直接引用的模型和步骤正是读者所熟悉的。话说到这里，我觉得当前形形色色的方法与模型之间的差别往往比我想象的要小得多，而且有时还发现自己以为是创见的想法实际上只不过是在用我的语言来表述别人的一个模型！

2. 中 心

《团队管理》主要详细探讨有关团队管理工作的下列两个关键方面：

● 团体的运作方法：有些运作方法能决定一个团体的行为和效率，必须掌握。积极推行这些做法来保证团体顺利工作。

● “互动”技巧：应了解哪些语言行为对人际关系有重大影响。控制自己的行为并影响他人的行为以保证有效沟通。

本书贯彻始终的一项行动准则是从如何管理和如何影响他人出发来选择行动。这些选择有的属于有意识的决策。有不少

却并非有意识的，那是对他人和本能反应，是受本人的需求、价值、喜好与习惯支配的。阅读本书时应做的事是：

- 选择行动时要深思熟虑并评估利害。
- 考虑有无其他方案。
- 安排好更能有效进行管理和领导的具体工作步骤。

3. 读 者

本书对当前正领导一个工作队或管理一批人的读者最为合适和有用。书中的练习和活动都是实例，适用于所有管理人员，且不论任职多久，无论是6个月或20年。

本书对头一次要当管理人员的读者也有用。它能启发读者通盘考虑自己将要接手的是哪一种管理工作而自己又有哪些优势与弱点。尽管本书不少练习和活动对未来的下属并不了解的读者可能不适用，但也有助于他们上任后决定自己的领导风格和行为。

对于那些本人不担任领导，只是兼职或专职配合别人管理的读者也有助益。

本书探讨的问题基本适用于一切团队的领导工作。团队五花八门——跨国公司、小企业、地方政府部门、志愿者组织，情况千差万别，但团队管理方面的主要课题大都相同。

4. 读 法

本书讨论的问题范围很广，谈得很细，练习和活动也不

团队管理

少，会占用读者相当时间。因此有必要提供下面的情况帮助读者较快捷地利用本书解决难题。

顺序

本书分三篇。

第一篇 团队特性。重点在于团队管理中的若干主要的特性问题：如何最大限度发挥团体资源的作用，以什么风格领导为好，都有种种策略可选。

第二篇 运作方法。阅读本篇可了解所管理的团体有哪些集体行动的运作方式，哪些方面现在或将来会出现问题，了解如何指导团体有效运作。本篇的练习与活动能帮助读者探索并改进团体行为的技巧。

第三篇 技能。本篇帮助读者提高与属下相互影响的方法。重点在于从事对团体的正式与非正式讨论的有效管理所必须的行为方式。本篇的练习与活动便于读者思考怎样操纵现场的互相影响机制并提高技巧。

以上三篇的内容相互联系、相互支持而又相互补充。因此除非万不得已最好按顺序阅读本书。当然各篇也是单独成立的，读者需要研究某一方面的问题也可以先看有关章节。

活动

本书有两种活动：

● 练习——要求读者回忆迄今为止的亲身经验，以便形成一个概念或者将一个概念同现实生活联系起来。

● 活动——要求读者为下一步工作拟定步骤或行动，以便将新形成的概念付诸实用或者提高业务。

读者应当根据需要参与这些活动。有的读者可能为了读快一点完全不做练习。有的读者也会有自己灵活使用本书的独特方法。

提醒一句：人们往往以为已经了解的东西便可以运用。实际不大可能。只有对从本书学到的、自己认为有用的东西进行反复的思考并付诸实践，才能提高一个人的管理工作技巧和能力。

5. 用 语

本书有几个常用的字眼需要说明：

● 领导者和管理者是一个意思，为避免重复常交替使用。他们指负责管理一组其他人的业务的任何个人，不一定是经理，也可能是工长。

● 团体和工作队也是一个意思，指读者管理的一个团体，有时不一定合乎一个工作队的严格定义。团和队的区别在第一章有介绍。

● 组织指读者工作的一个单位，可以有种种名称。

● 本书多用“他们”是为了避免特指性别。

6. 作者背景

笔者是从事曲线网络研究的专家和管理顾问，帮助商业机构提高雇员个人和团队的业务，其中包括提高业绩、改善组织和培训雇员。一些跨国公司和英国公司都有我的业务。

团队管理

14年来笔者一直从事推动团队的工作，帮它们组建并解决难题。也曾密切配合一些公司提高管理人员领导团队的能力，因此结识了几百位经理，接触到他们面对的无数难题，这正是本书的基础。

本人也管过人，也曾帮咨询公司组建过培训咨询员的工作队。以前也参与地方政府和志愿者组织的工作，后来是自己开业。

7. 素 材

本书素材主要有两个来源：

● 写作第一篇和第二篇中动力和自我管理的基本材料源自彼得·弗莱明（Peter Fleming）负责的佩林研究所（Pellin Institute）的工作经历。笼统地讲，这段经历对我个人成长和后来成为做人的工作的人起了很大作用。

● 第三篇的许多内容植根于在休思韦特研究组（Huthwaite Research Group）的工作以及该组互动行为的技巧研究。笔者在那里干了4年，研究出一套经理们适用的互动技巧培训计划。虽然没有直接搬用该组的研究系统与成果，但那确实是主要讨论行为的第三篇的几个段落的基础。

第一篇 团队特性

第一篇探讨团队特性问题。本篇帮助读者从三个方面考虑自己作为经理和队长应有的作用和作为：团队有什么要求；你准备选择什么策略；你本身个性对策略选择有什么影响。本篇的练习和活动有助读者批判地审视自己当前实施领导团队的方法。

一、团体和工作队的区别

笔者曾在一家咨询公司工作。该公司设有若干业务单位和一个管理组。业务单位的成员是3到5名咨询员。管理部门觉得各业务单位之间关系有改善的必要，便安排我们组织一个工作队，花一星期时间在大湖区实地考察，以便深入了解我们自身与相互关系的特点，从而激发起更积极更有效地管理公司内部关系的愿望和动力。

我拒绝参加。我认为我们不需要组织工作队。我们不是工作队。我们是一群自我意识极强烈的单干户（咨询员大都如此），只不过由于业务范围相同才松散地聚在一起。单位之间关系问题，部分是由于咨询机构本该如此，部分是由于公司的结构（特别是工资奖金制度）。另有部分原因在于管理部门处理、解决有关特定个人、特定关系的问题无能。

笔者不但认为组织工作队不合适，而且认为这样做有反效果，让人误解公司具有实际不存在的法人团体的特性，从而掩盖公司真正的问题和职责所在。我主张明确、公开地归纳出真正问题交由有关人员以适当方式处理。但我的分析与建议没有什么人注意，反而简单地批评我不愿去大湖区就是不愿参加工作队。

引用这个例子想说明两点：有必要分清团体和工作队的区

别；为改善团体效率本应做的工作用“工作队神话”蒙混了事。常有客户请我为他们企业的一个团体出一些工作队才能做到的主意。现在我首先要问清他们到底是团体还是工作队，弄清这点我才知道客户的真正需求，也才能规划工作方案。

1. 工作队的特征

笔者从下列两个因素来判别那是一个工作队而不是团体：

● 相互依赖的程度

● 有多少共性

(1) 相互依赖的程度

在上面例子里的公司中，每个咨询员都是独立工作：各定各自的收入指标，各人凭各人的本事赚钱，培训计划基本上也是各定各的。偶然才在一起工作。公司也只指望各人靠自己的努力来实现目标。他们之间的相互依赖程度实际是零。他们的部分收入是来自为其他咨询员的项目服务，但无论从什么角度看都是单干户。

不少团体正是这么工作的。其中某个人要顺利完成任务并不需要依靠别的成员。比如学校教师虽然同在一个单位，却跟咨询公司差不多。同事之间相互依赖的机会极少。这种团体虽从早到晚都在同一个空间活动，但活动的性质使得相互依赖的水平很低。而且这个团体的成果并不取决于成员像工作队那样出力。所以这个团体也不必像工作队那样共同工作。

有些团体的相互依赖程度比较高，每个人的工作都和其他成员的工作密切相关，而且其他人工作不出成果他也没有成