

团队 建设管窥

TUANDUIJIANSHHEGUANKUI

石建莹 著

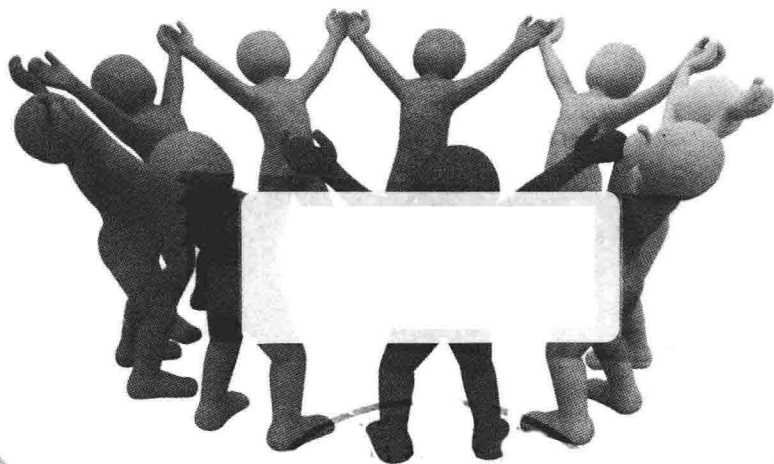


西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

团队 建设管窥

TUANDUIJIANSHHEGUANKUI

石建莹 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队建设管窥/石建莹著. —西安:西安交通大学出版社, 2012. 9
ISBN 978-7-5605-4530-1

I. ①团… II. ①石… III. ①组织管理学 IV.
①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 206449 号

书 名 团队建设管窥
著 者 石建莹
责任编辑 雒海宁 周 冀

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西元盛印务有限公司

开 本 850mm×1168mm 1/32 印张 6.75 字数 120 千字
版次印次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-4530-1/C·105
定 价 18.00 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。
订购热线:(029)82665248 (029)82665249
投稿热线:(029)82668525
读者信箱:xjtu_hotreading@126.com

版权所有 侵权必究

前言

FOREWORD

我国经历了漫长的农业经济时代。在传统的小作坊式的自给自足的农业经济时代,不需要团队合作,凭借个人经验、直觉和能力等就可以应对自如。但在社会分工越来越细的工业经济时代和信息时代,单靠个人的单打独斗已经很难立足,更遑论取胜。社会分工越细化,越需要合作,越显现出团队合作的价值和重要性。团队这种运作方式正是在这种大的社会背景下于上个世纪八十年代应运产生,随即风靡全球。最主要的原因就是:团队合作能取长补短,弥补个人能力不足,从而发挥整体优势。

我国改革开放三十多年,实行社会主义市场经济二十载。市场经济讲竞争,而我们原来的竞争很多属于对抗性竞争,即你死我活的竞争,很残酷,也很无情。而团队,实际上是提倡一种开放性的竞争,即大家通过分工与协作共同把蛋糕做大,我分得多了,你也分得多了。也就是我们现在讲的双赢、多赢和共赢。

我觉得这就是团队合作的真谛所在。

我国藏族有一句谚语:瞧,我在帮助别人爬到山顶的同时,我也爬到了山顶。这句来自民间的极其朴素的谚语和

我们现在管理中讲的团队、双赢不谋而合，异曲同工。

因此，合作是我们这个时代的主题，团队是合作的最好形式。要打造一个优秀的团队，首先要有团队目标。其次要有精英的团队领导，更离不开优秀合作的团队员工。因此要进行团队文化建设，要激励员工，要从细节管理做起，要授权、要沟通、要执行自己的职责。笔者就是以此为基础，结合自己十几年的教学科研思考与探索初成此书。本书也是从以上的框架和体系进行了阐述，希望借此探求具有中国特色的团队管理理论与实践的关系，也希望能够有助于提高我们的团队绩效，更盼望各位同仁一起推进团队管理的研究，并对书中的不足批评指正。

石建莹

西安市委党校

2012年7月8日

目 录

CONTENTS

绪 论

第 1 章 团队目标：团队前进的方向

- 一、目标管理的理论基础 (014)
- 二、团队目标管理的基本步骤 (015)
- 三、目标管理的主要优点和基本功能作用 (016)
- 四、目标管理的弊端和影响因素 (020)
- 五、有效发挥目标管理在团队中的作用应注意的问题
..... (022)

第 2 章 班子建设：团队成功的关键

- 一、建设团队领导班子的原则 (028)
- 二、建设团队领导班子的标准 (030)
- 三、团队领导班子必须具备“五种能力” (032)
- 四、团队领导班子的工作方法 (035)
- 五、建设团队，领导班子应处理好几个关系 (038)

第3章 中层干部：团队力量的中坚

- 一、中层管理者的地位和作用 (047)
- 二、中层管理者应该具备的素质 (050)
- 三、中层管理者应该怎样工作 (055)

第4章 团队员工：团队发展的基石

- 一、团队员工应该具备的素质 (065)
- 二、团队成员的角色职责与搭配 (071)
- 三、培养团队员工的团队合作 (077)

第5章 团队文化：团队建设的灵魂

- 一、团队文化的内涵 (084)
- 二、团队文化建设的重要性 (085)
- 三、团队文化建设的关键环节 (089)
- 四、巩固团队文化建设的成果 (094)

第6章 细节管理：团队强大的杠杆

- 一、增强责任心是做好细节管理的基础 (103)
- 二、提高复制能力是做好细节管理的必需 (103)
- 三、养成高度的职业能力是做好细节管理的根本
..... (105)

四、建立数字化指标是做好细节管理的手段 ...	(106)
五、遵循完善的流程是做好细节管理的精髓 ...	(107)
六、培养规则意识是做好细节管理的保障	(108)
七、领导对细节的重视是做好细节管理的品质保证	(110)
八、建立科学的奖惩制度是做好细节管理的约束条件	(111)
九、关键的、有效的细节决定成败	(111)

第 7 章 团队激励：团队前进的动力

一、激励理论概述	(115)
二、激励措施的基本路径	(124)
三、激励措施的综合运用	(128)

第 8 章 团队执行力：团队制胜的法宝

一、何谓团队执行力	(136)
二、团队执行力的重要性	(138)
三、执行要素	(139)
四、团队执行力的培养	(141)
五、执行细节	(153)

第9章 团队沟通：团队和谐的途径

- 一、沟通的理论溯源 (160)
- 二、沟通的重要性 (161)
- 三、沟通释义 (163)
- 四、团队沟通中存在的问题 (164)
- 五、沟通的误区 (169)
- 六、提高沟通的技巧 (171)

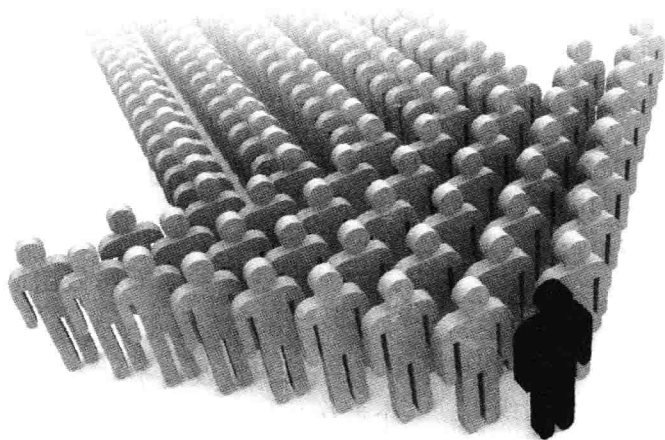
第10章 团队授权：团队绩效的保证

- 一、团队授权的基本问题 (182)
- 二、授权计划的实施 (189)
- 三、授权的三个着力点 (195)
- 四、授权的控制 (198)
- 五、如何对待下属的越权 (201)
- 六、授权中的控制 (202)

参考文献

后 记

绪 论



时代的列车已驶进 21 世纪,日出而作,日落而息,昨日男耕女织的生活生产方式景象还历历在目,今日世界已进入经济全球化的时代。偌大的地球,就像一个小小的村庄,快捷舒适的现代化用品给人们的生活提供了诸多的方便,同时,社会分工越来越细,单靠原来的单打独斗已经很难取胜,而到了必须依靠团队协作的时代。这是一个追求个人价值实现与团队绩效双赢的时代。要取得成功,必须团结协作,和团队一起前进。只有这样,才能够实现双赢、多赢和共赢,才能共同赢得未来。

团队(Team)是印欧语系中的一个词,原意是“一起拉”。现代意义上的团队是指相互需要达到某一共同结果的人所组成的群体。不是所有的群体都能够叫做团队,要形成群体很容易,三人为众,把三五个人凑在一起就会形成一个小群体。而团队并不简单,这里涉及两个概念:一个是组织,一个是组织力。一个群体能否发挥巨大的作用,关键在于它有没有组织力。有组织力的就称为团队,也就是说,真正的团队既要有组织形式,又要有强大而有效的组织力。团队也可以理解为我们过去所说的集体。团队是一种合力,孤帆一叶,难以穿越汪洋;众志成城,势必乘风破浪。《三十国春秋》有言:“单者易折,众则难摧。”这是团队力量的直观表现。古人云:“人心齐,泰山移。”这形象地阐述了“团结就是力量”的实质。还有我们俗语所说的“三个臭皮匠,顶一个诸葛亮”等更是团队力量具体体现的描述。

团队最早在组织中被应用是 20 世纪 80 年代,随后的几十年间方兴未艾,一直是许多组织的主要运作方式。团队如此被重视,如此盛行的原因何在呢?有研究表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、多种经验,那么,由团队来做通常效果比个人好。因为每个人的能力是有限的,但是,只要我们善于与人合作,善假于物,就会取人之长,补己之短,而且能够互惠互利,让合作的双方都能从中受益,即个人成就团队,团队造就个人。

首先看看自然界中的例子。

自然界中很多生物天生就具有团队合作的本能。比如蚂蚁,比如群狼,比如大雁。大雁从本能上早就知道合作的价值。

每年的秋季,大雁从北方向南方以 V 字形做长途迁徙,雁群在飞行时,V 字形的形状基本不变,但头雁却是经常替换的。头雁对雁群的飞行起着非常大的作用。因为头雁在前面开路,它的身体和展开的羽翼在冲破阻力时,能使它左右两边形成一个真空地带。其他的雁在它左右两边的真空地带飞行,就等于乘坐了一辆已经开动的列车,自己无需再费太大的力气克服阻力。这样,成群的雁以 V 字形飞行,就比一只雁单独飞行要省力气,也能飞得更远。

科学家曾在风洞试验中发现,成群的雁以 V 字形飞行,比一只雁单独飞行能多飞 12% 的距离。

我们人类也是一样的,只要能跟同伴合作而不是彼此

争斗的话，往往能比原来会飞的更高，更远，而且更快。

所以，只要以一种开放的心态作好准备，只要能包容他人，就有可能在与他人的协作中实现仅凭自己的力量无法实现的理想和梦想。

前几年有一本非常畅销的书——姜戎的《狼图腾》。狼在人类繁盛之前曾是世界上分布最广的野生动物之一。狼是一种集竞争性、忠诚性、合作性、服从性于一体的智慧动物。在某一规则下，他们勇于竞争。但在已确定的组织和规则下，只遵循团体协作和服从的原则，所以，群狼的力量是非常强大的。

还有妇孺皆知的龟兔赛跑。第一次比赛由于兔子的骄傲大意而输给了乌龟，后来兔子要求再比一次，于是，就有了龟兔赛跑新编之一：这次比赛，兔子一点也不敢疏忽不敢懈怠，发令枪一响，就奋力奔跑，一路跑到终点，左等右等，怎么也等不来乌龟。天都快黑了，兔子实在等不急了，返回起点去看个究竟。结果，兔子跑错了路线。第二次比赛仍然以兔子的失败而告终。输给了慢吞吞的乌龟，兔子实在不服气，还要比第三次。乌龟想：自己是千年的王八，还怕了你不成？再比一次可以，但路线得由自己设计。于是，又有了龟兔赛跑新编之二：兔子一路按着设计好的线路跑啊跑，乌龟被远远地甩在了后面，一会儿工夫，连它的影子都看不见了。马上到终点了，胜利在望！但是兔子发现，终点在一条河的对面，水流湍急。兔子在河边急得团团转，一点

办法也没有。过了好久好久，乌龟终于出现了。只见它扑通一下跳进河里，很快游到了终点。第三次比赛乌龟又赢了！赛后，乌龟对兔子说：你看咱俩争什么呢，在陆地上，你若背着我跑；在水里，我若背着你游，我们不是效率更高跑得更快？当然，这个故事只是个童话，但它给我们的启示是：团队合作的价值就是弥补个人不足，从而发挥整体优势。

其次看看人类的例子。

人类更是团队合作的典范。无论国内国外，无论古代现代，都有许多团队合作的案例。

我们先看看历史上的例子。先说楚汉相争时的项羽和刘邦。项羽在推翻秦王朝的战争中起了非常关键的作用，属于实力派人物，其实力远远超过刘邦，而且他“力拔山兮气盖世”。若论单打独斗，不说以一当十，就是以一当百也不为过。但他最终落得个垓下被围、乌江自刎的结局。他至死也没弄明白自己到底失败在什么地方？临死时他说：此天亡我也，非战之罪也。我们再看看刘邦，不仅本领不如“兴汉三杰”的张良、萧何、韩信，而且还好“酒及色”。在当亭长的时候简直就是地痞流氓。但在楚汉相争中却最终能打败项羽，夺得天下，胜利还乡，高唱《大风歌》。原因是什么呢？刘邦在建国后的一次庆功会上曾向群臣解释说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必

胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

因此，刘邦的胜利，是团队的胜利。刘邦建立了一个人才各得其所，才能适得其用的团队。

三国时的袁绍为诸侯盟主，兵多将广钱多，谋士云集。但他多谋寡断，在官渡之战中被实力明显不如他的曹操打败，这使官渡之战成为中国历史上著名的以少胜多，以弱胜强的著名战例之一。细细看来，此战曹操善择良策，能接纳能人之言，攻守相济，屡出奇兵，集中体现了曹操卓越的用兵谋略和指挥才能。反观袁绍，内部不和，又骄傲轻敌，刚愎自用，屡拒部属的正确建议，迟疑不决，一再地丧失良机。终致粮草被烧，后路被抄，军心动摇，内部分裂，全军溃败。

再看唐太宗时代的例子。唐太宗时代的贤相首推房玄龄、杜如晦。然而，无论房玄龄还是杜如晦，虽各有所长，但又各有所短。房玄龄善谋，点子多，想得也很周全，却不够果断，缺少点魄力。杜如晦能断，很有魄力，却没有房玄龄那么多的点子。唐太宗每与房玄龄商量国家大事，举棋不定之时，总是说：“非如晦不能决。”等到把杜如晦请来，最终用的还是房玄龄的点子。这就是团队合作中的“优化组合”。所以，互相补台，好戏连台；互相拆台，全都垮台。

让我们把目光再拉回到现代。中国的两弹一星的成功和中国高铁的顺利运营也是团队协作的成果，举全国之力，全党动员，全民参与。

20 世纪五六十年代是极不寻常的时期,当时面对严峻的国际形势,以毛泽东同志为核心的第一代党中央领导集体,根据当时的国际形势,为了保卫国家安全、维护世界和平,高瞻远瞩,果断地作出了独立自主研制“两弹一星”的战略决策。

全国先后有 26 个部委,20 个省市,包括 900 多家工厂、科研机构、高等院校以及解放军各军兵种参加了攻关会战,大批优秀的科技工作者,包括许多在国外已经有杰出成就的科学家,都以身许国,怀着对新中国的满腔热爱,响应党和国家的召唤,义无反顾地投身到这一神圣而伟大的事业中来。

他们和参与“两弹一星”研制工作的广大干部、工人、解放军指战员一起,在当时国家经济、技术基础薄弱和工作条件十分艰苦的情况下,自力更生,发愤图强,完全依靠自己的力量,用较少的投入和较短的时间,突破了原子弹、导弹和人造地球卫星等尖端技术,取得了举世瞩目的辉煌成就。1964 年 10 月 16 日我国第一颗原子弹爆炸成功,1967 年 6 月 17 日我国第一颗氢弹空爆试验成功,1970 年 4 月 24 日我国第一颗人造卫星发射成功。中国的“两弹一星”,是 20 世纪下半世纪中华民族创建的辉煌伟业。

“两弹一星”的成功经验就是集智攻关,自主创新,集中力量办大事的成功。

再来看中国高铁。

根据国外经验,高速列车的研制一般需要花费 20 年左右的时间。在我国铁路现有技术装备的基础上,如果完全依靠自主研发,要系统掌握时速 200 公里及以上动车组技术至少需要 10 年至 15 年,系统掌握时速 300 公里动车组技术还要更长的时间。2004 年,在中国引进高速列车技术时,日本川崎重工总裁大桥忠晴曾这样耐心劝告中方技术人员:不要操之过急,先用 8 年时间掌握时速 200 公里的技术,再用 8 年时间掌握时速 350 公里的技术。

从引进时速 200 公里高速列车技术,到自主开发时速 350 公里、380 公里“和谐号”动车组;从京津城际铁路、武广高铁运营,到京沪高铁即将开通,中国迅疾跨入引领世界的“高铁时代”,中国人用 5 年走完了国际上 40 年高速铁路发展历程,创造出独一无二的中国高铁品牌。

中国高铁的华丽转身,是团队力量最好的体现。过去,我们引进技术,往往单打独斗,各个击破,最后付出很高代价,核心技术也没有拿到。2004 年 4 月,国务院召开会议专题研究铁路机车车辆装备的有关问题,明确提出“引进先进技术、联合设计生产、打造中国品牌”的基本方针。2004 年至 2005 年,中国南车青岛四方、中国北车长客股份和唐车公司先后从加拿大庞巴迪、日本川崎重工、法国阿尔斯通和德国西门子引进技术,联合设计生产高速动车组。这支团队汇集了国内铁路装备设计制造企业、科研院所、高等院校等单位的精英人才,集中了国内最优秀的空气动力学专家,