

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

高绩效团队管理 实务全案

王胜会 编著

涉及17大
管理关键点

构建20个
实施模型

高绩效
团队管理

汇集80个
操作模板

详析17个
管理系统

提供82个
管理方法



化学工业出版社

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

高绩效团队管理 实务全案

王胜会 编著



化学工业出版社

·北京·

本书以高绩效团队的建设和管理体系为基础，以“系统+方法+操练”的形式全面、系统、详细地介绍了高绩效团队管理的整个流程。

全书共分为20章，具体为团队与高绩效团队、目标分解、快速决策、计划落实、成员匹配、现代教练、权变领导、变通执行、无缝沟通、内部控制、时间整合、适时激励、压力疏导、信息共享、流程再造、团队创新、考核评估以及持续改进，打造高绩效团队的365模型和选择高绩效团队3模式。

本书适合企业管理人员、团队领导者、企业培训师、企业咨询师及高校相关专业师生阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

高绩效团队管理实务全案 / 王胜会编著. —北京: 化学工业出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-122-18554-9

I. ①高… II. ①王… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第231079号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 吴 静

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司
787mm×1092mm 1/16 印张28 字数570千字 2014年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 98.00元

版权所有 违者必究

前言

随着经济全球化的发展，市场竞争愈演愈烈，企业管理面对越来越多的复杂情况，单靠一个人的能力和智慧已经无法应对风云变幻的局面，这要求企业管理者迅速建立起一个具有生机和活力的高绩效团队。

为此，国内外众多企业都将高绩效团队的建设纳入自己的战略规划和管理体系。那么，何谓高绩效团队？高绩效团队具有哪些特征？如何打造高绩效团队？这一系列问题都成为企业高绩效团队建设重点探索的问题。

针对以上问题，本书紧紧以高绩效团队的管理和建设为主线，旨在帮助企业管理者建立具有共同目标、共同价值观、协作战斗、荣辱与共、同舟共济的高绩效团队，同时为企业高绩效团队的管理提供有效的方法和科学的操作工具，使高绩效团队管理在从理论走向实践的过程中变得更加**专业、规范和系统**。

1. 内容形式系统化

本书第1章首先介绍了团队和高绩效团队的基本内容，以此为基础，从第2章到第18章依次说明团队绩效提高的17大关键点，在本书的最后，还具体说明了打造高绩效团队的模型和选择高绩效团队的模式。

2. 实施流程模型化

本书在阐述目标分解、快速决策、计划落实、成员匹配、现代教练、权变领导、变通执行、无缝沟通、内部控制、时间整合、适时激励、压力疏导、信息共享、流程再造、团队创新、考核评估及持续改进17大关键点的实施流程时，采用了“过渡段+系统图形式模型”的表现方法，使实施流程展现得更加清晰，读者阅读起来更加方便。

3. 管理系统数字化

本书在介绍17大关键点的管理系统时，明确了每项管理系统具体有哪几个步骤、类型、组成部分、模型、任务、作用、标准等内容，并以数字的形式量化出来，达到一目了然的效果，节约了读者查阅和总结的时间。在其他章节中，本书也尽量以数字

量化的模式表现，如每章的第2节和第19章打造高绩效团队3个解决、5力培养等。

4. 管理方法模式化

本书在介绍各关键点的管理方法时，运用“界定+适用范围+运用原理+阶段+类型+矩阵+操作步骤+运用须知”其中的部分或者全部内容来展现。这样的形式不仅可以使方法描述得更加全面，而且能够帮助读者更加细致、全面地了解管理方法的使用要求和运用须知。

5. 操练内容模板化

本书涉及的各关键点的操练内容广泛、具体、细致、全面，不仅有表格和图形，还有大量的案例、标准和规范等。

其中，“管理案例”用“案例背景+实务操作过程+案例点评+注意事项”其中的部分或全部内容来展现；“工作规范”用“目的+适用范围+工作标准+工作流程+工作方法+注意事项”其中的部分或全部内容来展现；测评测试用“试卷引导语+试卷试题+分析点评+注意事项”其中的部分或全部内容来展现；工作计划用“计划目的/编制背景+计划工作标准+具体工作安排+注意事项”其中的部分或全部内容来展现。

由于时间问题，本书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、程富建、刘伟负责资料的收集和整理，王建霞、王玉凤、廖应涵、李苏洋、任玉珍、王锋锐、郑超荣负责图表编排，王瑞永、李亚慧参与编写了本书的第1章，韩燕参与编写了本书的第2章，池永明参与编写了本书的第3章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第4章，金成哲、黄成日参与编写了本书的第5章，李育蔚、张瀛参与编写了本书的第6章，姚小风、赵全梅参与编写了本书的第7章，田玲、姜东青参与编写了本书的第8章，杨化狄、单伟伟参与编写了本书的第9章，李健、徐朝阳参与编写了本书的第10章，毕春月、杨雪参与编写了本书的第11章，王素燕、王晔参与编写了本书的第12章，权锡哲、高玉卓参与编写了本书的第13章，李金山参与编写了本书的第14章，韩伟静、滕晓丽参与编写了本书的第15章，刘柏华参与编写了本书的第16章，韩建国参与编写了本书的第17章，韩斌参与编写了本书的第18章，王海燕参与编写了本书的第19章，高春燕参与编写了本书的第20章，全书由王胜会统撰定稿。

编者

第1章 团队与高绩效团队

1.1 组建团队 001

- 1.1.1 群体不等于团队 001
- 1.1.2 团队成员的分工 002
- 1.1.3 团队成员的协作 003
- 1.1.4 团队的行为曲线 004
- 1.1.5 团队4种基本类型 004

1.2 提高绩效 007

- 1.2.1 个人绩效及提升 007
- 1.2.2 团队绩效及提升 008
- 1.2.3 组织绩效及提升 010
- 1.2.4 整体绩效循环模型 012

1.3 打造高绩效团队 013

- 1.3.1 高绩效团队五大表征 013
- 1.3.2 高绩效团队四大类型 013
- 1.3.3 高绩效团队8种较色 016
- 1.3.4 团队绩效提高17大关键点 017
- 1.3.5 高绩效团队打造历程模型 017

第2章 目标分解系统、方法、操练

2.1 目标分解与高绩效 018

- 2.1.1 目标分解实现高绩效 018

- 2. 1. 2 高效目标分解实施模型 019
- 2. 2 目标分解管理系统 020**
 - 2. 2. 1 战略目标体系分解 5 步骤 020
 - 2. 2. 2 年度战略地图绘制 4 方面 021
 - 2. 2. 3 梳理具体考核指标 5 流程 022
- 2. 3 高效目标管理方法 023**
 - 2. 3. 1 生命周期分析法 023
 - 2. 3. 2 时间序列法 026
 - 2. 3. 3 线性回归法 028
 - 2. 3. 4 滑动平均法 030
 - 2. 3. 5 指数平滑法 031
 - 2. 3. 6 趋势外推法 033
- 2. 4 高效目标分解操练 035**
 - 2. 4. 1 经营环境分析工作规范 035
 - 2. 4. 2 公司目标制订工作规范 036
 - 2. 4. 3 绩效目标分解工作规范 037
 - 2. 4. 4 绩效目标更改工作规范 038
 - 2. 4. 5 团队成员目标计划矩阵 039
 - 2. 4. 6 团队成员周绩效计划表 040
 - 2. 4. 7 目标管理与评价系统图 040
 - 2. 4. 8 团队成员目标计划报告 041

第 3 章 快速决策系统、方法、操练

- 3. 1 快速决策与高绩效 043**
 - 3. 1. 1 快速决策造就高绩效 043
 - 3. 1. 2 快速决策实施模型 043
- 3. 2 快速决策管理系统 044**
 - 3. 2. 1 决策六大类型 044

3. 2. 2 决策体系 5 部分 045

3. 2. 3 西蒙决策 4 步骤 046

3. 2. 4 辅助决策 4 模型 046

3. 3 快速决策管理方法 048

3. 3. 1 线性规划法 048

3. 3. 2 量本利分析法 049

3. 3. 3 决策树法 050

3. 3. 4 敏感性分析法 053

3. 3. 5 赫威斯准则 054

3. 3. 6 华德决策准则 055

3. 3. 7 中庸决策标准 056

3. 3. 8 决策平衡单法 057

3. 3. 9 AHP 决策分析法 059

3. 3. 10 最大最小损益值法 060

3. 3. 11 多维效用并合方法 061

3. 3. 12 DEA 数据包络分析法 063

3. 4 快速决策管理操练 065

3. 4. 1 个人决策工作规范 065

3. 4. 2 群体决策工作规范 067

3. 4. 3 项目快速决策路径图 068

3. 4. 4 快速决策管理案例 068

第 4 章 计划落实系统、方法、操练

4. 1 计划落实与高绩效 070

4. 1. 1 计划落实体现高绩效 070

4. 1. 2 高效计划落实实施模型 070

4. 2 计划落实管理系统 071

4. 2. 1 计划 6 种类型 071

- 4. 2. 2 计划制订 5 步流程 072
- 4. 2. 3 计划落实监控 5 事项 073
- 4. 3 高效计划落实方法 073**
 - 4. 3. 1 滚动计划法 073
 - 4. 3. 2 PDCA 循环法 075
 - 4. 3. 3 OGSM 计划模型 077
 - 4. 3. 4 关键路线网络图 078
- 4. 4 高效计划落实操练 079**
 - 4. 4. 1 部门计划制订流程 079
 - 4. 4. 2 营销部年度工作计划 080
 - 4. 4. 3 生产部年度工作计划 081
 - 4. 4. 4 行政部年度工作计划 083
 - 4. 4. 5 人力资源部年度工作计划 084
 - 4. 4. 6 计划落实管理案例 085

第 5 章 成员匹配系统、方法、操练

- 5. 1 成员匹配与高绩效 087**
 - 5. 1. 1 成员匹配确保高绩效 087
 - 5. 1. 2 高效成员匹配实施模型 088
- 5. 2 成员匹配管理系统 090**
 - 5. 2. 1 成员有效配置 5 原理 090
 - 5. 2. 2 成员分裂 3 个危险信号 091
 - 5. 2. 3 成员团队组合 3 基石 093
 - 5. 2. 4 高效团队成员 10 品质 094
- 5. 3 高效成员匹配方法 096**
 - 5. 3. 1 长处管理策略 096
 - 5. 3. 2 胜任力模型构建 097
 - 5. 3. 3 职务轮换法 098

- 5. 3. 4 系统化职业规划法 099
- 5. 4 高效成员匹配操练 102**
 - 5. 4. 1 任职者自我测评问卷 102
 - 5. 4. 2 杰出经理人行为分析表 103
 - 5. 4. 3 任职资格行为标准 104
 - 5. 4. 4 团队梯队计划 109
 - 5. 4. 5 成员匹配管理案例 112

第6章 现代教练系统、方法、操练

- 6. 1 教练技术与高绩效 114**
 - 6. 1. 1 高效教练练就高绩效 114
 - 6. 1. 2 教练技术辅导实施模型 115
- 6. 2 教练技术管理系统 116**
 - 6. 2. 1 教练下属3个必需 116
 - 6. 2. 2 日常教练5个重点 117
 - 6. 2. 3 员工培训4大任务 119
 - 6. 2. 4 现代教练5大步骤 120
- 6. 3 现代教练辅导方法 121**
 - 6. 3. 1 绩效水平与培训需求4维矩阵 121
 - 6. 3. 2 走动式管理 MBWA 122
 - 6. 3. 3 系统思考方法 123
 - 6. 3. 4 敏感性训练法 124
- 6. 4 教练技术辅导操练 127**
 - 6. 4. 1 教练能力自我训练问卷 127
 - 6. 4. 2 问题员工管理技能必备 129
 - 6. 4. 3 现代教练管理案例 130

第7章 权变领导系统、方法、操练

- 7.1 权变领导与高绩效 132
 - 7.1.1 权变领导指挥高绩效 132
 - 7.1.2 权变领导实施模型 133
- 7.2 权变领导管理系统 135
 - 7.2.1 权变领导3模型 135
 - 7.2.2 团队领导两种行为 137
 - 7.2.3 团队领导3种类型 138
 - 7.2.4 领导成员方式4用 141
 - 7.2.5 管理方格中5种领导方式 142
- 7.3 高效权变领导方法 143
 - 7.3.1 直接命令式 143
 - 7.3.2 专业教练式 144
 - 7.3.3 适时支持式 146
 - 7.3.4 充分授权式 146
- 7.4 高效权变领导操练 147
 - 7.4.1 高效能主管行为列表 147
 - 7.4.2 四大领导风格测评 148
 - 7.4.3 领导行为描述调查表 151
 - 7.4.4 权变领导管理案例 153

第8章 变通执行系统、方法、操练

- 8.1 变通执行与高绩效 155
 - 8.1.1 变通执行快速拿到成果 155
 - 8.1.2 高效变通执行实施模型 157
- 8.2 变通执行管理系统 158
 - 8.2.1 执行不到位的5个表现 158

- 8. 2. 2 中层执行力三大障碍 160
- 8. 2. 3 执行型人才 3 大标准 161
- 8. 2. 4 有效授权 5 原则 161
- 8. 3 高效变通执行方法 162**
 - 8. 3. 1 团队执行 5W2H 162
 - 8. 3. 2 角色扮演法 162
 - 8. 3. 3 拓展训练法 164
- 8. 4 高效变通执行操练 167**
 - 8. 4. 1 制度落地执行管理规范 167
 - 8. 4. 2 有效授权工作标准 168
 - 8. 4. 3 变通执行管理案例 169

第 9 章 无缝沟通系统、方法、操练

- 9. 1 无缝沟通与高绩效 171**
 - 9. 1. 1 无缝沟通畅通高绩效渠道 171
 - 9. 1. 2 高效无缝沟通实施模型 173
- 9. 2 无缝沟通管理系统 173**
 - 9. 2. 1 团队沟通 3 层面 173
 - 9. 2. 2 沟通回应 4 风格 177
 - 9. 2. 3 团队沟通 5 有效 177
 - 9. 2. 4 有效倾听 5 层次 178
 - 9. 2. 5 积极倾听 7 部位 179
 - 9. 2. 6 团队沟通 6 步骤 179
 - 9. 2. 7 团队沟通避免 10 障碍 180
- 9. 3 高效无缝沟通方法 182**
 - 9. 3. 1 价值观与沟通风格分析 182
 - 9. 3. 2 团队会议沟通法 183
 - 9. 3. 3 无缝双向沟通法 186

- 9. 4 高效无缝沟通操练 188
 - 9. 4. 1 团队沟通效果测试 188
 - 9. 4. 2 团队无缝沟通游戏 189
 - 9. 4. 3 无缝沟通管理案例 190

第 10 章 内部控制系统、方法、操练

- 10. 1 内部控制与高绩效 192
 - 10. 1. 1 内部控制掌握绩效细节 192
 - 10. 1. 2 高效内部控制实施模型 193
- 10. 2 内部控制管理系统 194
 - 10. 2. 1 风险划分 5 类型 194
 - 10. 2. 2 内部控制 5 要素 195
 - 10. 2. 3 内部控制 5 流程 195
 - 10. 2. 4 内部控制 10 问题 197
 - 10. 2. 5 内部控制与 ERP 197
 - 10. 2. 6 内部控制与 ISO 199
- 10. 3 高效内部控制方法 200
 - 10. 3. 1 过程控制图 200
 - 10. 3. 2 COSO 风险管理模型 201
 - 10. 3. 3 风险管理 ADCSTA 203
 - 10. 3. 4 风险识别 7 工具 204
 - 10. 3. 5 COSO 内控框架 207
- 10. 4 高效内部控制操练 207
 - 10. 4. 1 风险管理过程迭代图 207
 - 10. 4. 2 内部控制演进过程图 209
 - 10. 4. 3 团队内部控制应用指引 210
 - 10. 4. 4 团队内部控制评价指引 211
 - 10. 4. 5 内部控制管理案例 212

第 11 章 时间整合系统、方法、操练

- 11. 1 时间整合与高绩效 213
 - 11. 1. 1 时间整合提升团队绩效 213
 - 11. 1. 2 高效时间整合实施模型 214
- 11. 2 时间整合管理系统 215
 - 11. 2. 1 时间管理 4 历程 215
 - 11. 2. 2 时间管理 5 步骤 216
 - 11. 2. 3 时间浪费 10 原因 217
- 11. 3 高效时间整合方法 218
 - 11. 3. 1 时间管理矩阵 218
 - 11. 3. 2 80/20 法则 219
 - 11. 3. 3 目标 ABC 法则 220
 - 11. 3. 4 高效会见管理 221
- 11. 4 高效时间整合操练 223
 - 11. 4. 1 时间管理技能问卷 223
 - 11. 4. 2 时间管理技巧汇总 226
 - 11. 4. 3 时间整合管理案例 227

第 12 章 适时激励系统、方法、操练

- 12. 1 适时激励与高绩效 230
 - 12. 1. 1 适时激励产生高绩效 230
 - 12. 1. 2 适时激励管理实施模型 231
- 12. 2 适时激励管理系统 232
 - 12. 2. 1 激励理论 5 模型 232
 - 12. 2. 2 激励管理 5 原则 233
 - 12. 2. 3 物质激励与精神激励 234
 - 12. 2. 4 正向激励与负向激励 237

- 12. 3 适时激励管理方法 239
 - 12. 3. 1 薪酬激励 239
 - 12. 3. 2 参与管理 242
 - 12. 3. 3 继任计划 244
 - 12. 3. 4 ESOP 雇员持股计划 246
 - 12. 3. 5 股权期权激励计划 246
 - 12. 3. 6 波特—劳勒综合激励模型 247
- 12. 4 适时激励管理操练 248
 - 12. 4. 1 员工个人激励计划 248
 - 12. 4. 2 团队群体激励计划 250
 - 12. 4. 3 团队长期激励计划 252
 - 12. 4. 4 项目团队奖金分配方案 254
 - 12. 4. 5 团队关键员工激励方案 256
 - 12. 4. 6 适时激励管理案例 258

第13章 压力疏导系统、方法、操练

- 13. 1 压力疏导与高绩效 260
 - 13. 1. 1 压力疏导转化绩效动力 260
 - 13. 1. 2 高效压力疏导实施模型 261
- 13. 2 压力疏导管理系统 262
 - 13. 2. 1 压力生理反应5个表现 262
 - 13. 2. 2 团队成员压力模型 263
 - 13. 2. 3 团队成员3适合模式 265
- 13. 3 高效压力疏导方法 265
 - 13. 3. 1 晤谈法 265
 - 13. 3. 2 斯坦福压力管理法 268
 - 13. 3. 3 员工援助计划(EAP) 269
- 13. 4 高效压力疏导操练 272

- 13. 4. 1 员工心理健康调查问卷 272
- 13. 4. 2 压力疏导问题方法对照表 273
- 13. 4. 3 压力疏导项目准备清单 274
- 13. 4. 4 压力疏导管理案例 275

第14章 信息共享系统、方法、操练

- 14. 1 信息共享与高绩效 276**
 - 14. 1. 1 信息共享促进经验交流 276
 - 14. 1. 2 高效信息共享实施模型 278
- 14. 2 信息共享管理系统 279**
 - 14. 2. 1 信息的3个维度 279
 - 14. 2. 2 信息管理3种规划 280
 - 14. 2. 3 团队信息共享3渠道 282
 - 14. 2. 4 信息化人才开发5事项 282
- 14. 3 高效信息共享方法 284**
 - 14. 3. 1 ERP 信息共享 284
 - 14. 3. 2 数据挖掘技术 286
 - 14. 3. 3 Scrum 敏捷模型 286
 - 14. 3. 4 能力成熟度模型集成 288
- 14. 4 高效信息共享操练 289**
 - 14. 4. 1 团队信息沟通制度 289
 - 14. 4. 2 信息沟通渠道框架 291
 - 14. 4. 3 信息系统项目管理框架 292
 - 14. 4. 4 信息共享管理案例 293

第15章 流程再造系统、方法、操练

- 15. 1 流程再造与高绩效 295**

- 15. 1. 1 流程再造梳理高绩效模式 295
- 15. 1. 2 高效流程再造实施模型 296
- 15. 2 流程再造管理系统 297**
 - 15. 2. 1 工作流程诊断 5 重点 297
 - 15. 2. 2 不良流程分析 2 方面 297
 - 15. 2. 3 优化团队执行流程 9 步骤 298
- 15. 3 高效流程再造方法 299**
 - 15. 3. 1 鱼骨图分析法 299
 - 15. 3. 2 标杆分析法 301
 - 15. 3. 3 时间动作分析法 303
 - 15. 3. 4 业务流程再造法 305
- 15. 4 高效流程再造操练 308**
 - 15. 4. 1 流程再造调查问卷 308
 - 15. 4. 2 企业价值链梳理模型 311
 - 15. 4. 3 流程增值评估模型 312
 - 15. 4. 4 流程再造管理案例 313

第 16 章 团队创新系统、方法、操练

- 16. 1 团队创新与高绩效 316**
 - 16. 1. 1 团队创新创造高绩效 316
 - 16. 1. 2 团队创新管理实施模型 317
- 16. 2 团队创新管理系统 318**
 - 16. 2. 1 团队创新认识 3 误区 318
 - 16. 2. 2 团队创新管理 4 流程 319
 - 16. 2. 3 团队文化创新 4 障碍 320
 - 16. 2. 4 团队创新突破 4 途径 321
- 16. 3 团队创新管理方法 322**
 - 16. 3. 1 六变革法 322