



学习型组织中国化之路系列丛书 一

士气就是生产力，打造优势人才体系的实操工具  
一群正能量的人 ≠ 一个正能量的团队  
行业、系统标兵单位的成功经验

王鑫◎著

# 引爆团队正能量 启动全案

# 团队正能量



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

士气就是生产力, 打造优势人才体系的实操工具

一群正能量的人 ≠ 一个正能量的团队

行业、系统标兵单位的成功经验

# 团队正能量

启动全案

## 引爆团队正能量

王鑫◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

为保证组织持续不断发展，本书从系统思考的角度给组织管理者提供了引爆团队正能量的思路与方法：一是强调将所有的资源和协作力量用来加强员工的集体智慧，寻找团队正能量，从而使员工能够给组织提供更有效率的业绩；二是管理者传递正能量，将员工与组织的使命、愿景和目标紧密地结合起来。加强所有成员的专业知识、技能、才干和智力资本积累。三是启动正能量，提高组织的效率和效能。

士气就是生产力，打造优势人才体系的实操手册，开启团队正能量包括能量库、正能量引爆器、正能量启动运转图。本书精讲行业、系统标兵单位的成功经验。团队管理按照这些步骤前行，最终会实现变革能力和绩效水平的提高。

本书可作为各级带头人带出正能量团队的操作手册，也适合人力资源部门推动企业变革的参考资料。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

团队正能量启动全案·引爆团队正能量 / 王鑫著.  
—北京：机械工业出版社，2014.1  
ISBN 978-7-111-44741-2

I. ①团… II. ①王… III. ①企业管理—组织管  
理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269303 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：任淑杰 王 一 版式设计：张文贵

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·13 印张·1 插页·216 千字

0001—6000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-44741-2

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

# 自序

## 活出工作中的生命意义

在研究如何实现企业管理中的资源合理配置话题时，最容易出问题、最使管理者头痛的就是人力资源管理。现代企业的设计基本是提倡履行以人力资源为中心，冲破传统的劳动人事管理的约束，不再把人看做一种技术要素，而是看成具有内在的建设性潜力因素，看成决定企业生存与发展、始终充满生机与活力的特殊资源；不再把人置于严格的监督和控制之下，而是为他们提供并创造各种条件，使其主观能动性和自身劳动潜力得以充分发挥；不再容忍人才的浪费和滥用权力造成的士气破坏，而是像爱护自然资源一样珍惜爱护人力资源。在这种思维背景下，企业采取很多政策、措施，重视人力资源的开发、培养、使用，并进行大量的投入来提高利用程度，从以物为中心的管理转向以人为中心的管理，实现企业核心竞争力不断提高与可持续发展的长远目标。

但是，随着时间的推移，企业还是会出现大量的人员流失，员工大批量地来，成群地离开。管理者们反思，是什么原因造成这种局面？系统思考告诉我们，人力资源管理不仅是人力资源部的工作，在选人、用人、育人、留人的各方面，所有的管理干部均应成为人力资源管理的负责人，特别是员工的直接上级承担着举足轻重的责任。目前指导直接上级做好人力资源管理工作的技术和理论少之又少，不成体系，因此企业无法对直接上级的人力资源管理工作提出统一和明确的要求，管理效果也就因人而异了。

团队正能量管理的真正含义是要形成一种员工成长发展至上的氛围，各级管理者均需要创造条件去鼓励、奖励及表扬员工的个人开发和成长，尽力营造适宜员工成长发展的良好环境。

员工的直接上级帮助员工认识到必须做什么才能圆满地完成工作，实现利润，并且识别员工想要什么，或者更偏好什么，以此来帮助他们达到绩效目标，并获得满意的回报。其中特别需要注重内在的精神奖励力量。

员工要从传统的学习者转向自我指导的、有发展能力的提高者。懂得学习对于自己和对于组织的重要性，运用自我指导的各种学习模式，学习更精深的技术，成

为知识获取、应用以及思考的真正主人，追求在组织中实现自身持续的成长和发展，并担负起思考、变革等更多的责任。

管理者则要进行巨大的转变——从传统的项目策划者转变为员工拥护者和变革代表，倡导整个组织实行学习战略，实现学习机会最大化，促进组织内部的种种调整，从而确保组织的持续变革。

此项管理的另一个关键就是培养员工的思考、辨别能力，通过此能力为员工带来变化。经过审慎的思考，使员工不断地进行心灵的探索，员工会获得新的洞察力、敏感性以及理解力，对如何以及为什么做自己所做的事、相信所相信的事不断产生新的理解，变化也随之产生，从而获得个人的重构和自我认识的重建。不管变化程度的深浅，只要发生变化，就会形成一个新的自我认识——即新认识，以自己对现状新的理解来看待眼前的现实，达到新境界。因此，一旦出现变化，人们就会乐于改变往常做事的方式，持续的变化就会促使员工不断地向上、向上，攀登新台阶。

员工在这个过程中进行审慎的思考，增强了自我意识，促进了自身的变化，最终实现变革能力和绩效水平的提高。

团队正能量管理的概念是在本人进行多年、多行业管理咨询的过程中提出的。最早是提醒管理者注意运用学习型组织理念指导工作，随着共性问题的出现，开始尝试设计制度、活动、角色、工具、表单等载体，在一些行业实践效果显著。感谢所有学员的支持与鼓励，感谢国内外人力资源专家给予的启发，更加感谢所有在实践过程中给予支持的单位，感谢北京明德经纶管理科学研究院所有同仁给予的支持！感谢家人的支持与配合！

北京明德经纶管理科学研究院 王鑫



# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：男 女 年龄：\_\_\_\_\_ E-mail：\_\_\_\_\_

联系电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

- 国有企业      私营企业      政府机构      股份制企业  
外资企业（含合资）      集体所有制企业      其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位所属行业：

- 食品/饮料/酿酒      批发/零售/餐饮      旅游/娱乐/饭店  
政府机构      制造业      公用事业      金融/证券/保险  
农业      多元化企业      信息/互联网服务      房地产/建筑业  
咨询业      电子/通讯/邮电      其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位规模：

- 500 人以下      500—1000 人      1000—2000 人      2000 人以上

## 关于书籍

1. 您购买的图书书名：\_\_\_\_\_ ISBN：\_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的？  
报刊杂志    电视台电台    书店    别人推荐    其他\_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容            好            一般            较差  
编排            易于阅读    一般            不好阅读  
封面            好            一般            较差
4. 您在何处购买的本书  
书店    网络    机场    超市    其他\_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是：  
投资理财    人力资源    销售/营销    财务会计    管理学与实务    其他\_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息？  
电子邮件    传真        书目        试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人，请注明所推荐人的：  
姓名\_\_\_\_\_职务\_\_\_\_\_电话\_\_\_\_\_  
地址\_\_\_\_\_邮件\_\_\_\_\_

感谢合作！请确认我们的联系方式

联系人：董琛

地址：北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编：100037

电话：010-88379081

传真：010-68311604

电子邮箱：cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录：

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片。谢谢！

# 目 录

自序 活出工作中的生命意义

## 第一部分 能量库

<b>第一章 能量的存在方式：传统型组织和学习型组织</b> .....	2
传统型组织的弊端 .....	2
学习型组织的优势 .....	4
非人力资源部门的人力资源管理 .....	10
要点总结 .....	13
<b>第二章 能量库：学习型组织人力资源</b> .....	14
学习型组织的人力资源蓝图 .....	14
建立学习型组织人力资源的过程模型 .....	15
创建学习型组织人力资源的障碍 .....	18
学习型组织人力资源的优势 .....	24
要点总结 .....	33

## 第二部分 正能量引爆器

<b>第三章 导火索：建立团队三种伙伴关系</b> .....	36
部门职能的新结构 .....	37
相关活动和延伸性服务 .....	37
通过伙伴关系来建立公信力 .....	38
有效开展战略落地活动 .....	41
要点总结 .....	50
<b>第四章 控制器：领导者的组织发展策略</b> .....	51
组织发展的个体论方法和系统论方法之间的关系 .....	51
什么是发展与成长 .....	51
什么是组织的发展 .....	52
什么是事业发展 .....	54
确定弱点就能提高绩效的神话 .....	57
识别实力 .....	58



巩固实力 .....	61
控制弱点 .....	63
要点总结 .....	65
<b>第五章 点火器：人力资源计划、招聘和甄选技巧</b> .....	<b>67</b>
人力资源计划 .....	69
明确人力资源和组织目标 .....	71
职位分析 .....	74
招聘技巧 .....	76
甄选技巧 .....	81
适应 .....	82
社会化 .....	82
安置 .....	84
链接 .....	84
要点总结 .....	84
<b>第六章 检测每根引线：绩效管理能力图</b> .....	<b>86</b>
员工为什么不能达到预期的业绩 .....	86
组织为什么不能达到预期的经营效果 .....	89
绩效水平提高的原则 .....	89
绩效结盟 .....	90
达到绩效成就 .....	99
要点总结 .....	104
<b>第七章 点燃雷管：关注双元双层的薪酬和奖励</b> .....	<b>105</b>
传统的薪酬和奖励 .....	105
制定双元双层的薪酬和奖励方案 .....	106
确定激励发展目标 .....	110
建立薪酬和奖励方案的步骤 .....	110
双元双层薪酬和奖励战略 .....	116
要点总结 .....	118
<b>第八章 能量大爆发：驱动学习和变革之轮</b> .....	<b>120</b>
形成学习和变革的伙伴关系 .....	120
识别学习和变革的各阶段和概念 .....	121
为学习和变革做准备 .....	123
信息交换 .....	127

获得知识并加以实践 .....	130
传递和整合 .....	132
责任以及承诺 .....	135
学习和变革过程模型的应用 .....	136
要点总结 .....	138

### 第三部分 正能量启动运转图

<b>第九章 抗爆性：关注组织系统对人力资源的影响 .....</b>	<b>140</b>
组织系统的组成要素 .....	140
咨询活动的类型 .....	147
组织系统与绩效培训 .....	148
组织效率 .....	150
要点总结 .....	152
<b>第十章 爆破队员在行动：领导新修为 .....</b>	<b>153</b>
领导者：探险队的司令员 .....	153
学习型的领导哲学 .....	154
领导者的神话 .....	155
学习型组织领导的角色和职责 .....	156
关于学习型组织领导的假设 .....	156
学习型组织的领导行为准则 .....	157
要点总结 .....	168
<b>第十一章 安装指南：构建团队正能量运转蓝图 .....</b>	<b>169</b>
蓝图运转的指导原则 .....	169
团队正能量的运转结果 .....	171
十五个步骤运转蓝图 .....	177
要点总结 .....	179
<b>第十二章 引爆团队能量：角色和职责 .....</b>	<b>180</b>
领导者的角色和职责 .....	180
管理者的角色和职责 .....	184
员工的角色和职责 .....	191
要点总结 .....	193
<b>附 录 团队正能量管理培训课程 .....</b>	<b>194</b>

# 第一部分

## 能量库 团队正能量启动全案

第一章 能量的存在方式：传统型组织和学习型组织

第二章 能量库：学习型组织人力资源

# 第一章 能量的存在方式：传统型组织和学习型组织

## 传统型组织的弊端

传统型组织是最常见的组织形态，这种组织存在于全球各行各业和各个国家。虽然传统型组织不是最理想的组织形态，但大多数传统型组织的确可以实现充足的现金收入流，创造足够的利润，满足组织或长期或短期持续发展的需要。

历史统计数据显示，传统型组织虽然偶然也有指数性的成长和相应的获利，但在组织生命周期中衰退得很快，往往只能生存几年时间。一般情况下，成功麻痹了组织的领导者和管理者，使他们错误地沉浸在一种安全感中，不能意识到组织发展成熟后存在的危险以及随之而来的衰退。他们关注的重点是提高市场占有率，提高生产率，保持现有的组织结构和领导模式相对稳定。因此，大多数传统型组织不知道居安思危，不能防患于未然。

### ◆ 竞争准备力

对传统型组织而言，缺乏竞争准备力是导致组织不可避免地进入经济衰退期的首要原因。许多原因能导致竞争准备力低下，其中，组织的短视行为是起决定作用的一个重要原因。绝大部分传统型组织更看重市场战略和产品战略，而缺乏长期的人力资源战略，不重视获取足够数量、质量的人力资源去应对竞争挑战。即使有人力资源战略，也只是把培训当做工具，即一种用来提高工作技能和知识水平的工具，而不是用来增强组织的竞争准备力。

传统型组织不把员工的成长和开发与增强组织竞争准备力和变革能力结合起来考虑。因为它认为，培训本身就能提高组织的绩效，从而增强竞争力，提高利润水平。

### ◆ 领导模式

大多数传统型组织的领导模式是采用独裁、集权的领导方式，集中体现在权力分配、等级制度、领导者和管理者们的控制力上。

传统型组织由各种各样的部门组成，依据工作性质和产出性质来进行部门划分，

把每一个部门的员工与其他部门的员工分隔开来；正式的等级制度存在于各个部门中，并在整个组织中发挥作用。

在组织的任何层次中都存在着各个部门之间的沟通，然而决策权通常保留在领导者手中；管理者主要是担任工作流程和生产过程的控制者和监督者；员工被看做提供产品和服务的生产者或操作者，他们被领导、被管理、被控制着，不能或者很少能参与决策、参与提高绩效和制定战略。由于缺乏员工的持续成长和发展计划，组织几乎没有、也不需要员工职业生涯的发展战略设计。

### 提个醒吧！

传统型组织中，员工往往被简化为确保生产效率的一双手。



### ◆ 发展活动

在传统型组织中，发展活动的重点是收集新信息，获取知识。新信息往往有利于帮助员工识别、回忆、认识所做工作的基本内容和步骤。知识获取完成后，员工能够区分工作流程的正确与否，也应能够描述工作责任的细节，能够区分各种活动，比较自己与他人的工作责任的异同。传统型组织的员工，通过知识的获取来把握自己工作的含义，并与组织中其他类别的工作区别开来（图1-1）。

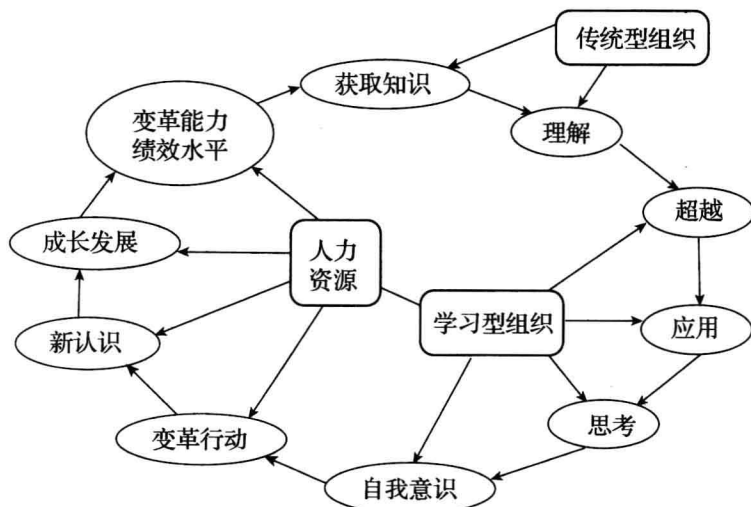


图1-1 组织的发展活动及成果

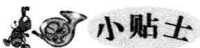
## 学习型组织的优势



### 知识点

#### 学习型组织

一种组织管理形式，能进行学习，为实现组织的成功不断改进自身管理水平和提高应用知识的能力，敦促组织内部和外部的员工在工作中学习，利用各种技能实现学习能力和生产能力的最大化。



### 小贴士

#### 管理工作关键职能的新观点

管理，控制，指挥，促进学习。



### 知识点

#### 学习型组织重要的范畴和特征

- 学习是由整个组织系统完成的。
- 组织成员能充分认识贯穿于整个组织的学习，对组织现在及未来的成功非常关键和重要。
- 学习是一个战略性的、持续不断的过程，并与实际工作相结合。
- 重视创造性的学习和能转化为生产力的学习。
- 系统化的思维是基础。
- 员工可以不断地得到对组织成功很重要的相关信息和数据。
- 组织的氛围能鼓励、奖励、帮助和促进个人和团队的学习。
- 组织内外形成勇于革新的、社区型的环境，员工在其中连接成网状结构。
- 变革备受欢迎。即便是意料之外的，甚至失败的，都被视为学习的好机会。
- 学习型组织是敏捷、灵活、弹性化的。
- 每个人都受到提高质量、不断进步的动机驱使。
- 各种活动都充满志向、思考和理性。
- 以良好发展的核心竞争力为基点，发展新产品、新服务。
- 组织自身能持续不断地适应变革，焕发活力，应对不断变化的环境。



### 团队正能量

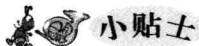
建立学习型组织，领导者必须做到以下两点：



1. 提高组织的学习能力。改变组织的环境，支持和鼓励学习，将学习与商业行为联系起来，宣传学习型组织的重要性，实现关于学习的承诺，将组织文化改造为一个崇尚持续学习和不断进步的文化；制定整个组织范围内的学习战略，尽可能的减少组织的官僚作风，鼓励员工参与，在整个组织内提倡连续的、弹性的、以进步为导向的学习行为。

2. 鼓励所有员工进行自我指导的学习。

学习型组织和传统型组织一样关心市场占有率、生产效率和利润率，但更懂得学习才是获得最佳经营成果的关键。



小贴士

### 学习型组织的基本假设

如果个人的学习充实了，那么组织的绩效能力也就提高了。

“学习和从信息中有所收获并没多大关系。相反，学习是提高能力的一个过程。学习使你拥有你从前没有的能力，使你能做到从前做不到的事。它与行动紧密相连，而信息不是这样。”



知识点

### 学习的特性

- 以绩效为基础，与商业目的相联系。
- 对于学习的过程和学习的内容同等重视。
- 确定学习需要的能力与寻求学习结果的能力同样重要。
- 整个组织都在为员工创造机会去增长知识、技能和见识。
- 从另一个角度可以说，学习是工作和活动的副产品，人们更容易也更愿意从所参与的工作中学习。
- 知道自己必须知道的是什么——是关键的技巧，并且具备自我学习的能力。
- 持续不断的学习对于在现代社会中生存和取得成功是必不可少的。
- 工具可以帮助人们更缜密地思考，加速人们的学习过程。
- 应该包容各种各样的学习类型，接受各种学习偏好的挑战。
- 学习是工作的一部分，是每个人工作描述的一部分。
- 学习是一个循环的感知过程，包括计划、实施以及在行动上的反映。

坚持真正的、有效率的学习是社会行为，而不是个人行为。真正的学习绝不是被动的行为，人们在组织中要学习明确的条文、流程等，最重要的是学习那些只可意会不可言传的东西，如直觉、专业技能、常识、核心竞争力等。

### 小贴士

#### 真正的学习

真正的学习是工作的一部分，并与工作同时发生。

### 知识点

#### 五项修炼

Peter M. Senge 在《第五项修炼》一书中指出了学习型组织五个关键的修炼内容：

1. 自我超越是个人成长的学习修炼，以创造的观点面对生活与生命。
2. 心智模式是指对世界的基本看法。
3. 共同愿景是人们心中深受感动的力量，是学习型组织的基础，是组织中所有成员对组织使命的共同理解。
4. 团队学习是学习的最佳方式，可以扩展员工的视野，加深对事物的理解，丰富经验，并培养更好的自我意识，对于员工的工作体验有很多好处。
5. 系统思考需要领导者、管理者和员工从整体的角度，对组织内外及组织生命周期的各个方面都进行战略思考，包括组织在实现经营目的和目标的过程中所扮演的角色、组织的使命和战略、组织的结构、文化和管理实践等。

### 小故事

#### 吃饱的小兔子

有位心理学家找来两个7岁的孩子进行一项心理测试。

汤姆是一个贫穷家庭的孩子，全家有六个孩子；安迪则是一个家境富裕的医生的独子。

心理学家让两个孩子看一幅图画，画里是一只小兔子坐在餐桌旁边哭，兔子妈妈板着面孔，站在一旁。于是心理学家让他们把画中的意思说出来。

汤姆立刻说：“小兔子为什么在哭，是因为它没有吃饱，还想要东西吃，但是家里已经没有吃的东西了，兔妈妈也觉得很难过。”

“不是这样的，”安迪接着说，“它为什么在哭，是因为它已经不想再吃东西了，但兔妈妈还要强迫它非吃下去不可。”

生活在什么环境，就习惯于从什么样的角度看待事情，而每一件事情从不同的角度看待时，总会有不同的体验。所谓“仁者见仁，智者见智”。有些事情并不一定是对或是错，而是因为角度不同，看法也就不一样。要学会以宽容的态度接纳不同的人、事、物，彼此体谅和尊重。

### 团队正能量

第一，根据每个人的工作性质，设计某种有效的诱因，如升迁、红利。

第二，从来不公开指责任何员工，而是利用问题巧妙地让员工自我检讨。

第三，从来不替员工做决定，而是鼓励员工自己做决定，由他自己承担结果。

鼓励每个人在团队中发挥最大的力量，追求最大的成就。合作的原因有两种：一种是因为恐惧或需要；另外一种是基于自愿。利用适当的契机，促成友善的合作，才能使大家同心协力。

### 小贴士

#### 启动团队正能量——深度汇谈

- 取景——对某个问题、某种情况、某个人或是某个项目的最初感觉建立在两个基础上：一是过去对它的理解；二是对当前具有清醒的认识。
- 再取景——将这种感觉转化为一种新的理解或是构建一种新的框架。
- 观点的整合——通过整合各种分歧意见，使冲突得到解决，并达成普遍谅解。这一过程不存在妥协，也不存在主流思想的影响。
- 体验——验证某个假说的真实性或是发现新事物。
- 交叉作业——两个或两个以上的个人或团队进行沟通，以产生积极的结果。

#### ◆ 学习型组织的人力资源

学习型组织人力资源强调将所有的资源和协作力量用来加强员工的集体智慧，从而提供更有效率的服务。

在学习型组织人力资源管理中，领导者懂得，要使所有人都为了组织的繁荣昌盛而努力，就必须将员工与组织的使命、价值观和目标紧密地结合起来。只有将领