

团队 应该这样带

38个团队管理技术，打造团队正能量！

让你懂带人、会带人，轻松塑造一流团队执行力！

孙科柳 朱丽娜◎著

团队 应该这样带

孙科柳 朱丽娜◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

本书从团队建设、伦理管理、业务管理、沟通管理、决策分析、团队协作、激励管理和人才培养八个方面详细介绍了管理者带队伍、管团队的理念和技术,并运用了大量实践案例进行辅助分析,旨在帮助管理者提升团队管理技能。

本书适合企业中高层管理人员、项目管理人员、培训师、咨询师及高校相关专业师生阅读使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

团队应该这样带 / 孙科柳, 朱丽娜著. —北京: 电子工业出版社, 2014.1
ISBN 978-7-121-21657-2

I. ①团… II. ①孙… ②朱… 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 243184 号

责任编辑: 杨 雯

文字编辑: 张岩雨

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.25 字数: 254 千字

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

SEQUENCE

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展期和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是和社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学经营模式和管理方法。

虽然我们要做很多工作才有可能避免企业被边缘化，但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一

个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围内。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中的落后因素。

鉴于近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在近十年时间里，已经形成了咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的也是如此。

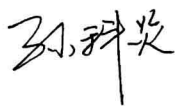
但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求

的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们未来的发展。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询 总经理

A handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科' (Sun Ke), written in a cursive style.

2012 年 12 月

前言

PREFACE

在信息越来越泛滥，精力、注意力都被严重干扰的当下，未来将属于那些善于学习的人，只有他们才会成为职场或生活中的主人。

于是，如何更加专业化地学习成为当下每个人都要面对的问题，这同时也是华通咨询的顾问老师、培训讲师在培训、辅导中面临的重要课题。在多年的咨询辅导和培训授课中，华通咨询的老师、研发人员根据受训人员的需求重点讲解了一系列的专业化技术。这些技术深受广大学员的喜爱，并给他们的工作和生活带来了诸多积极的帮助。

为了让这些技术更加系统化，更适合大家的学习，华通咨询的顾问老师和研发人员经过一年时间的筹备，将这些技术进行了系统的整合，并就它们如何应用于现实进行了深入的实践演练。

这些内容目前包含沟通管理、团队管理、绩效薪酬管理及时间管理等方面的技术。通过对这些技术的深入了解，合理归类，编辑成了这四本书。这里的技术，不仅仅是指某项具体活动的流程或标准，更多的是执行某项活动或解决某个问题时应该学会的思考方式、行动技巧以及应变策略。这四本书旨在帮助广大读者精准、有效、节俭地学习，快速地掌握专业化知识，进一步提升自己的专业素养和解决问题的能力。

为了兼顾技术讲解的实用性和透彻性，确保读者朋友们能够更熟练地应用这些技术，我们专门为每项技术的讲解过程设计了四个板块。这四个板块的内容及特点如下：

(1) 构建理论知识系统。在第一板块中，我们对每项技术的概念、理论提出和功用进行了言简意赅的介绍，使读者能够初步地了解该技术的由来，明确该技术的应用环境以及预期可取得的效果。

(2) 标准应用示范。在第二板块中，我们对技术的应用原理、操作步骤、操作方法进行理论知识解读，使读者能够对这一技术的基本使用方法有所了解。

(3) 实际案例演练。为了更便于读者熟练地掌握每一个技术，并将其有效地应用到工作或生活中，我们针对每一个技术，从以往的咨询服务案例和知名企业执行改善的实例中精选了一些典型案例，细致而专业地呈现了技术应用过程中的每一处细节，全面诠释了该技术的细化操作方法。

(4) 思维深度拓展。考虑到一些职业人士因考虑不周或遇到突发状况而操作失败，我们结合以往咨询服务的经验，专门总结了一些技术应用的约束条件、应用过程中的常见问题、注意事项或变通法则，希望能够帮助读者朋友们轻松地解决问题，拓宽执行技术应用的思路，取得更理想的工作成果。

本书按照团队建设、伦理管理、业务管理、沟通管理、决策分析、团队协调、激励管理和人才培养等八个方面，系统、深入地阐述了团队管理中的专业化技术。读者朋友通过阅读本书，可快速理解团队管理内容和技术要领，从而提升自己的团队管理能力。

衷心希望本书能够给广大读者朋友带来帮助。如果您发现本书仍有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2012 年 12 月

目 录

CONTENTS

第1章 团队建设：完善团队的基本架构 / 1

阅读指南：本章管理内容、难点 / 1

技术 1 工作分析法——确定团队所需要的岗位 / 2

技术 2 贝尔宾角色理论——挑选互补性团队成员 / 10

技术 3 海氏工作评价法——衡量岗位之间的价值 / 15

技术 4 岗位责任制——明确和约束各岗位的责权 / 22

技术 5 团队公约——创建团队的信条与工作规范 / 28

第2章 伦理管理：打造管理者的团队领导力 / 35

阅读指南：本章管理内容、难点 / 35

技术 1 懒蚂蚁效应——主动授权，让下属参与管理 / 36

技术 2 刺猬效应——与他人之间保持一定的人际距离 / 42

技术 3 权威效应——独立思考，不盲从，不推卸责任 / 47

技术 4 领导力模型——修炼领导能力，胜任团队管理 / 52

第3章 业务管理：完成企业所赋予的业务目标 / 59

阅读指南：本章管理内容、难点 / 59

技术 1 SMART——确定团队和团队成员的业务目标 / 60

技术 2 甘特图——使用甘特图观察目标进度和状况 / 66

技术 3 过程监督——定期听取汇报，检查工作成效 / 70

技术 4 80/20 法——做到把时间用在重要的事情上 / 76

第4章 沟通管理：善用沟通解决工作中的问题 / 83

阅读指南：本章管理内容、难点 / 83

技术 1 位差效应——消除权威意识，与下属平等交流 / 84

技术 2 同理心——站在下属的角度思考和处理问题 / 88

技术 3 乔哈里窗——加深团队成员彼此之间的了解 / 93

技术 4 倾听与反馈——养成积极倾听与反馈的习惯 / 98

第 5 章 决策分析：提高决策正确率，减少风险 / 105

阅读指南：本章管理内容、难点 / 105

技术 1 KT 法——利用决策模型准确做出分析和判断 / 106

技术 2 5W1H 法——明晰思考模式，选择最佳方案 / 112

技术 3 鱼骨图法——发掘问题根源，拟定改善对策 / 117

技术 4 头脑风暴法——发挥集体智慧，提高决策效率 / 122

技术 5 六项思考帽——努力寻求一条向前发展的路径 / 127

第 6 章 团队协调：打造团队的向心力和凝聚力 / 133

阅读指南：本章管理内容、难点 / 133

技术 1 错位效应——让合适人待在合适的岗位上 / 134

技术 2 山头效应——消除团队中各自为营的小派别 / 138

技术 3 破窗定律——及时矫正和补救正在发生的问题 / 142

技术 4 合效应——整合团队，建立默契的员工关系 / 146

技术 5 补位管理——建立补位规则，培养主动协作精神 / 150

第 7 章 激励管理：激发员工锐意进取的精神 / 157

阅读指南：本章管理内容、难点 / 157

技术 1 目标管理——用团队目标和个人目标激励员工 / 158

技术 2 压力曲线——适度施加压力，增强员工工作动力 / 163

技术 3 热炉法则——制度面前人人平等，谁越界谁受罚 / 167

技术 4 KPI 考核——激发员工主动改善和提高工作绩效 / 172

技术 5 赞美管理——以赞美激发员工的热情 / 177

技术 6 批评管理——措辞、态度、时机要恰到好处 / 181

第 8 章 人才培养：为团队的发展储备人才 / 187

阅读指南：本章管理内容、难点 / 187

技术 1 职业锚——为每个团队成员制订职业规划方案 / 188

技术 2	素质模型——建立员工素质模型，明确培训需求 / 193
技术 3	深度汇谈——组织团队汇谈活动，促进经验交流 / 196
技术 4	教练型指导——指导员工学习和掌握业务技能 / 201
技术 5	学习型组织——带领团队持续学习，提升竞争力 / 206

参考文献	/ 211
------	-------

第 1 章

团队建设：完善团队的基本架构

最好的 CEO 是构建他们的团队来达成梦想，即便是迈克尔·乔丹也需要队友来一起打比赛。

——通用电话电子公司董事长查尔斯·李

阅读指南：本章管理内容、难点

技术名称	说明（定义）	适用范围/解决问题	难点/重点
工作分析法	通过收集、汇总、分析资料来确定团队所需岗位	1. 解决组建新团队时无法确定岗位的问题 2. 解决团队中员工与工作任务不匹配的问题	1. 根据具体情况灵活使用五个方法 2. 岗位的确定需要遵循一定的流程及相关原则
贝尔宾角色理论	团队成员之间要相互配合，实现优势互补	1. 解决员工之间因能力不同而发生矛盾的问题 2. 解决团队无法凝聚成一个整体的问题	1. 了解不同员工拥有的优点，取长补短 2. 让员工正视自己的不足，加强团队合作
海氏工作评价法	通过分析影响薪酬的三个主要因素来确定岗位价值	1. 解决不同岗位难以衡量相对价值大小的问题 2. 解决薪酬与岗位价值不匹配的问题	1. 评价要公正客观，不能受私人因素的影响 2. 对各因素的评分要严格遵守规定
岗位责任制	指根据团队中各个岗位的工作内容和性质，明确其责任，把任务落实到每个人头上	1. 解决团队中责任不明确、秩序混乱的问题 2. 解决团队成员之间互相推卸责任的问题	1. 如何设计标准化岗位责任书，清晰定义责任 2. 如何让员工承担起自己的责任
团队公约	团队规定出来供成员共同遵守的制度或章程	1. 解决员工不遵守团队规定的问题 2. 解决员工行为散漫、团队无秩序的问题	1. 团队公约所规定的制度或章程要清晰明确 2. 要严格遵守公约，不能因着人情等就破例

技术 1 工作分析法 ——确定团队所需要的岗位

创建团队有利于积集拥有各种不同能力的人才，形成强大的凝聚力和战斗力。为此，团队管理者要确定团队所需的岗位。

1. 技术定义

一个团队的建立意味着很多的工作岗位。工作分析法是确定团队所需岗位的一种有效方法，通过收集工作内容相关的资料，并进行汇总、分析，从而确定岗位的责任和价值。

工作分析一切都要围绕着完成工作任务所需要的条件，主要确定以下内容：

- 任务：为达成目标而需要做的事。
- 岗位：为完成任务而设置的具体职位，岗位所在人员要承担相应责任。
- 该岗位的基本资料：名称、任务、责任等。
- 该岗位的任职资格：学历、经验、水平、所获证书等。
- 该岗位的工作环境：地点、安静程度、卫生条件等。

确定所需岗位，实质是将团队的工作进行一个明确的分工，通过岗位设置来分配每个队员的工作任务。应用工作分析法的意义在于：

- (1) 把员工分配到最适合的岗位上去，充分发挥员工的潜力，调动积极性。
- (2) 确定岗位之间的联系，利于人员的分配调动，促进队员们相互合作。
- (3) 明确岗位的职责，防止岗位不确定而出现的相互推卸责任的情况。
- (4) 能为确定团队的计划方针提供依据，提高团队的整体工作效率。
- (5) 可以根据岗位，进行相关的指导培训，以提高队员的业务水平。

岗位设置要根据团队的目标来确定，可以灵活变动。

2. 标准应用：掌握工作分析的五个具体方法

工作分析法具体包括五个方法，其优缺点如表 1-1 所示。

表 1-1 进行工作分析的方法及其优缺点

方法	优点	缺点
观察法	信息更准确、客观，较全面地了解工作要求，尤其适用于以体力活动为主的工作	耗时长，所获得的信息不够全面，要求观察者要有足够的实际经验，观察者可能影响员工行为而造成信息扭曲
访谈法	能控制内容，得到所需信息，节省时间，效率高	访谈对象可能提供不准确信息
问卷调查法	花费低，速度快，范围广，准确度高，可借助计算机进行处理，进行多样分析	问卷设计要花费一定的时间，收集信息有限，被调查者可能扭曲信息
工作日志法	费用低，方便，能有效分析复杂的工作	所获信息可能较为混乱
关键事件法	具有典型性，能反映特别有效或无效的行为，能确定每一行为的利益和作用	耗费时间，不能提供全方位的信息，不能反映出平时的工作绩效

确定团队所需岗位，是组建团队后应进行的第一步工作，团队管理者要灵活应用上述的五个方法，确定好岗位，为接下来的人员选定和责任明确等做好铺垫。

2.1 使用观察法分析

观察法指工作分析人员直接到工作现场，在不影响被观察人员正常工作的条件下，通过仔细观察记录下有关的工作内容、方法、人与之间的关系等，最后将取得的信息进行分析与归纳总结。具体步骤如下：

- 选择合适的分析人员。
- 分析人员选择典型样本，确定观察时间、策略。
- 观察前先了解工作的有关信息。
- 进行现场观察并作出记录。
- 整理并分析记录的信息。

使用观察法要注意的是观察中尽量不要影响到被观察者的正常工作。

2.2 使用访谈法分析

访谈法指事先拟定提纲，然后再与访谈对象就某个岗位进行交流，以详细了解

岗位信息。访谈内容包括岗位要实现的目标、岗位间的联系、工作内容和工作要求。具体步骤如下：

- 提前通知访谈对象，让其总结自己的工作内容。
- 访谈中，访谈者要与对方建立良好关系。
- 访谈即将结束时，访谈者应向访谈对象确认所记录的信息。
- 访谈完后，对获得的信息进行整理分析。

访谈时要具有针对性，与岗位分析的目的有关；且能清晰地表达出来。

2.3 使用问卷调查法分析

问卷调查法指依据工作分析的目的、内容等，设计调查问卷，让员工通过问卷来描述其工作中所包括的内容，然后对问卷答案进行汇总分析，从而得到岗位所需信息。问卷有两种形式，开放式问卷：让员工自由填写；封闭式问卷：员工选择事先已设计好的答案。具体步骤如下：

- 调查准备：对工作分析的内容进行基本的了解。
- 针对调查的目的设计调查问卷，问题要符合要求。
- 发放并让员工填写调查问卷。
- 回收并整理调查问卷，分析出所需信息。

需注意的事项是：问卷设计要满足所需；及时回收调查问卷；要辨别问题中的可信度。

2.4 使用工作日记法分析

工作日记法指任职者按照时间顺序如实记录自己的工作内容和过程，然后经过总结分析，获取岗位所需信息。记录的内容包括：工作内容，工作的职责和权限，工作需要的资源等。具体步骤如下：

- 准备阶段：向记录者讲明填写工作日志的要求和目的。
- 实施阶段：要求记录者按照规定填写工作日志，不要遗漏细节。
- 分析阶段：分析人员根据工作日志提炼所需信息。

需注意的事项是：保管好工作日志，以免遗失。

上述工作方法，由团队管理者负责实施和监督。

3. 实践指南：工作分析之问卷调查法使用

目前最为普遍的工作分析法是问卷调查法。团队管理者根据调查表内的信息，

就可以系统、具体地描述工作岗位和工作责任的内容。

3.1 岗位基本信息调查

基本信息调查表如表 1-2 所示。

表 1-2 基本信息调查表

姓 名		职 称		责 任 职 务		工 龄	
性 别		部 门		直 接 上 级		进入公司时间	
年 龄		学 历		月 均 收 入		从事本工作时间	
工作 时间 要求							
工作 目标	主要目标			其他目标			
	1. 2.						
工作 概要	用简练的语言描述一下您所从事的工作:						
工作活 动程序	名称		程度			依据	
工作活 动内容	名称:		结果:	占全部工作时 间的百分比:	权限		
					承办	报审	全权 负责

此外，要对工作的具体内容进行调查，如权力、责任承担等。通过这些调查，以确认该岗位应有的权力、权限和应承担的责任范围等。

3.2 工作权责调查

权责调查问卷如表 1-3 所示。

表 1-3 权责调查问卷

权责调查表	
若您的工作出现失误，会发生下列哪种情况？（ ）	
A. 不影响其他人工作的正常进行	B. 只影响本部门内少数人
C. 影响整个部门	D. 影响其他几个部门
E. 影响整个公司	
F. 公司形象损害	G. 经营管理损害
H. 其他损害如经济损失等	
您工作中有哪些监督的权力（ ）	
A. 直接和间接监督人员数量	
B. 被监督的管理者数量	
C. 直接监督人员层次：一般职工、基层领导、中层领导、高层领导	

在了解了员工的权责后，进一步对其目前岗位就职的资格进行调查，确认该岗位应该具备哪些素质要求。

就职资格调查表如表 1-4 所示。