

个人与组织走向卓越的金钥匙
精英团队高效执行的动力源泉

团队 情商

世界500强打造强大团队执行力的秘诀

张新越◎著



和阅读 同步发行
编辑短信 8080 发送至10086

国家行政学院出版社

014033279

F272.9

454

个人与组织走向卓越的金钥匙
精英团队高效执行的动力源泉

团队

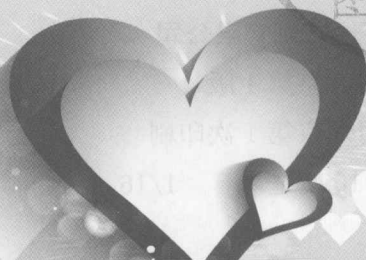
世界500强打造强大团队执行力的秘诀

情商

张新越◎著

★ 藏书 ★

图书馆



北航

C1721472

国家行政学院出版社

F272.9
454

图书在版编目(CIP)数据

团队情商 / 张新越著. —北京: 国家行政学院出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5150-1035-9

I. ①团… II. ①张… III. ①组织管理学

IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第009153号

书 名 团队情商

作 者 张新越

责任编辑 李少军

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路6号 100089)

电 话 (010) 68920640 68929037

编 辑 部 (010) 68928873

经 销 新华书店

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

版 次 2014年1月北京第1版

印 次 2014年1月北京第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 12.5

字 数 166千字

书 号 ISBN 978-7-5150-1035-9

定 价 29.80元



前言

PREFACE

决定团队核心竞争力的主要因素是什么？有人说是资金，有人说是技术，但空有资金和技术而没有合理的使用和运作，团队就能做强做大吗？显然，这里还涉及关键因素“人”的问题。

现今，企业家们已经普遍认识到，人才才是团队实现可持续发展的决定性因素。什么样的人，才能称之为人才呢？现代管理学家认为，能很好融入团队、为团队创造有效价值、善于为团队解决问题的人，可以称为人才。或者说，具备良好团队情商的，可称之为人才。

研究表明，团队能否取得成功，团队智商仅发挥 20% 的作用，而团队情商却占据了绝对重要的位置，起到了 80% 的作用。这也是越来越多管理者越发重视团队情商的原因所在。因此，提升自身以及整个团队的情商水平，显然已是我们必修的一门课程。

团队情商主要包含以下几个方面的能力：控制和调节自我与团队之间关系的能力；处理自己与他人之间情感关系的能力以及团队与团队之间关系的能力。而其具体内容则主要体现在团队中的个人归属感、使命感、责任感、荣誉感以及协作精神、执行力、学习能力上，体现了我们的整体职业素养。

在团队生活中，面对性格千差万别的团队伙伴，如果我们能保持稳定的高水平团队情商，一方面可以促使我们去积极配合，进行团队建设；另

一方面如果我们是管理者，也能够借此合理地进行团队管理，避免因个人原因所造成的团队管理上的混乱。

不过，提升团队情商也不是一蹴而就的，它是一个长久坚持的过程。如果我们能够持续坚持，那么我们的理性情感管理能力势必会上升到一个新的高度，随之而来的将是我们对团队忠诚度、贡献度、自身成长速度的无限扩大以及团队的飞跃发展；在为实现团队愿景、目标而给团队带来积极影响的同时，也能让自己获得更大的发展空间。

本书从个人、管理者的角度出发，从归属、愿景、激情等因素以及如何更有效地解决团队矛盾、执行力、团队发展学习问题等诸多方面进行具体阐述，逐步分析、解决了如何打造一个和谐、友爱的高情商协作团队，以及如何在团队中积极发挥自己的最大潜能等问题。

本书在运用客观理论论述的同时，还选取了经典案例来进行深入分析、说明，指出了具体的操作方法，实践性强。期望本书能带领大家一同走进团队生活，从中达成共识，一起将自己的团队事业引领到正确、合理、卓越的轨道上来，有效实现打造高情商团队、提高团队执行力、持续竞争力的愿望。



目 录

序 篇 情商与团队情商



第一章

情商

你的所有行为都会影响他人

- 关于情商和团队情商 /005
- 团队和团体的区别 /008
- 高情商团队的作用 /011
- 自我认知及团队认知 /013
- 成为团队中有积极影响的人 /016

基础篇 认知自己，修炼团队情商第一步



第二章

认知准则

谁动了你的归属感

- 忠诚第一 /023
- 坚决不被团队“边缘”掉 /026
- 认同你所服务的团队 /029
- 做好你该做的事情 /031
- 你要获得荣誉，必先尊重荣誉 /034

表达你的欣赏	/036
先从埋头苦干做起	/039
以企业为家是必修课	/041



第三章

愿景准则

你们想成为怎样的团队，你们就是什么样的团队

有愿景，有目标	/047
为使命工作	/050
敢想敢做	/053
不创新就死亡	/055
合作才能走向未来	/058
为了事业的人请来，为了工资的人请走	/061
切香肠式的努力	/063
在压力中不断壮大	/065



第四章

激情准则

激情，改变世界、成就团队的力量

激情是一种真爱	/071
热情来自于态度	/073
与时俱进观念的支撑	/076
比别人、昨天多做一点	/078
持久的激情才能赚钱	/081
深深热爱成就你	/083
给自己一个支点爆发向上的心态力	/085
担起责任向前冲	/088

关键篇 执行力才是真道理



第五章

执行准则 执行是能力，更是精神

- 像军人一样去服从 /095
- 没有任何借口 /097
- 现在就干，马上行动 /100
- 挑战不可能完成的工作 /102
- 在执行中把责任意识贯彻到底 /105
- 注意执行中的每一个细节 /107
- 慎终如始，则无败事 /110
- 用心做才能高效执行 /112

提升篇 突破局限，赢得团队高情商



第六章

学习准则 无边界的学习型组织

- 学习是一种生活方式 /119
- 五项修炼打造学习型组织 /121
- 有效收集和运用信息 /124
- 让信息共享 /126
- 掌握“变”与“新”的思维及方法 /129
- 时刻保持危机感 /131
- 向对手学习的气度与胸怀 /134



突破准则 运动型活力曲线

- 以德服人，而不是以权压人 /139
- 想打造精英团队，先做精英领导 /142
- 优质互补，让人才的效用最大发挥 /144
- 让岗得其人、人适其岗 /147
- 用人要疑，疑人要用 /150
- 利用鲶鱼效应，唤醒团队活力 /153
- 用温情与关爱链接不可复制的核心竞争力 /155



协调准则 冲突过激就是事故

- 团队合作必然高于特立独行 /161
- 实现有效沟通 /164
- 深入到群众中去 /167
- 从别人的角度出发想问题 /169
- 了解他人的角色及心理变化 /172
- 用心倾听 /175
- 不做对头做对手 /177
- 嫉妒是种病 /179
- 别让矛盾演化成危险 /182
- 团队中做事，千万别嘴懒 /184
- “独行侠”的苦恼 /186

序 篇

情商与团队情商



第一章

情商

你的所有行为
都会影响他人



合作
竞争

其他团队

“情商”，主要指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质，它主要包括五个方面的能力：了解自己情绪、控制自己情绪、自我激励、了解他人情绪、维系良好人际关系。

团队情商指的是在一个具体团队中，协调个人、团队以及以上几个方面关系的综合能力。要成就一个高情商的团队，成为高情商团队的一员，就需要协调好以下三个方面的关系和七个方面的能力：

三大关系：个体成员与团队之间的关系；成员与其他团队成员之间的关系；团队与团队之间的关系。

七大能力：认知能力、自我归属能力；确立愿景、目标能力；激情创造能力；卓越的执行能力；学习能力；持续突破的能力；协调冲突能力。

情商意味着，有足够的勇气面对可以克服的挑战，有足够的度量接受不可克服的挑战，并有足够的智慧来分辨两者的不同。情商可以预知人生的每一种可能，情商也可以感染。一个高情商的团队更有助于个人潜能的发挥，也更能创造奇迹。

关于情商和团队情商

个人情商决定个人命运，团队情商决定团队中所有人的命运。

想要了解团队情商，毫无疑问，我们首先要去了解一下何为“情商”。

“情商”，主要指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质，它最初由美国心理学家约翰·梅耶和彼得·萨洛维于1990年首先提出，但当时并未引起全球范围内的关注。直到1995年，哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼将这一概念郑重提出，才引起全球性的情商研究与讨论。他认为：情商影响着个体生活的各个层面，决定着人生的成败，它对人生的作用甚至远远超过智商。因为情商所囊括的五个方面——情绪控制力；自我认知能力；自我激励、自我发展能力；认知他人的能力；人际交往的能力，其中任何一个层面出了问题，个体几乎都不可能获得成功。而如果个体在这五个方面都有不错乃至出色的表现，那么即便智商平平，他也会令人称道并做出良好的成绩。这一点已经过很多重要人物、团队的实验论证。

所谓团队情商，是指一个团队的情绪、情感的表达和管理水平。它主要处理以下三个方面的情绪关系：团队内部个人与团队的关系、团队成员之间的关系、团队与团队之间的关系。情商决定着个体的发展，而团队又是由多个个体组成的，显而易见，只有当这个团队中的每个个体或者多数个体都具备一定的情商能力，他们才有可能去谋求更好、更大的发展，进

而才能会有一个和谐、高效的高情商团队。

当然，团队情商，并不是指团队成员情商的简单叠加，换言之，并不是说这个团队中某一成员出现短暂低迷或者分外优秀的情况时，整个团队的情商就会被瞬间拉低或者拉高。团队情商，应是大多数团队成员的一个主流方向，它要求大多数人都能正确认识、管理自己以及影响他人，从而积极、乐观、富有激情、相互容纳，以便能更强大地与其他团队之间进行协作与竞争。它取决于个人情商，但又不同于个人情商，它需要的是团队成员之间的相互配合、理解、融合和影响。

IDEO 是美国西部一家知名的工业设计公司，管理学家在分析其团队成功的因素时发现：这个团队的成员在认识、管理自己情绪的同时，也非常注重与他人之间的交流。譬如：

当营销经理对一个营销方案始终拿不定主意，为此而情绪很低时，项目经理发现以后，就会与其一同商讨，直到问题解决。

在部门会议上，假如有人简单粗暴地批判他人的构想，那么其他同事就会用充气玩具打他。这使得这个团队的成员都能习惯性地锻炼自己的思维，不轻易盲从。

另外，几乎 IDEO 团队的每个成员都能经常性地自我评估，不断去检查自己、发现自己、认识自己，并以此来管理自己。

显然，这是一个高情商的团队，而大多数时候，成功也正在于此。

由此我们也可以看出，团队的工作气氛以及凝聚力，对于团队工作效能有着颇重的影响。高情商团队其成员之间往往具有很强的亲和力和凝聚力，士气高涨，并在这股士气的激励下一往无前；而低情商的团队则士气低落，人心涣散，不具备足够的战斗力，那么显而易见，这个团队根本不可能有好的发展。高情商的团队能够给其成员提供强大的发展基础和机遇，同时，一个高情商的团队也需要其成员之间具有高度协作能力、凝聚力、

执行力。作为一个和谐、凝聚力强的高情商团队，它对其团队成员也提出了这样的具体要求：

在自我管理方面，它要求团队成员做到：

1. 认知自我的情绪；
2. 能够准确地进行自我评估；
3. 知道自己的核心信念及价值观；
4. 能够自我控制；
5. 能够面对压力；
6. 能够根据现场情况做出正确反应；
7. 精神饱满，心态乐观；
8. 对于成功有着强烈的渴望。

在团队相处方面，它要求团队成员能够：

1. 推己及人，换位思考；
2. 服从团队意志，富有较好的团队精神；
3. 善于处理人际间的矛盾；
4. 乐于去帮助别人，并与人建立互助关系；
5. 能够乐于去发现团队伙伴的潜力；
6. 本身具有一定的影响力和说服力。

由此可见，作为团队中的一员，无论我们是否担当领导职责，我们最重要的都是——要心甘情愿地让渡一部分自我利益，归化于团队利益；考虑问题不单从自身的角度出发，还要考虑团队其他成员和团队整体本身。只有这样，个人情商的积极部分才能转化为整个团队情商的有效部分，才能形成一个真诚、和谐、有向心力、高效能的团队。



团队和团体的区别

并非所有的团体都是团队，团队与团体基本的差异在于，团队成员对其是否完成团队共同目标一起承担成败责任，而团体则不。

很多人易将“团队”与“团体”的概念混淆，于是常有人说“我们的团体如何……”，事实上这是一种观念上的错误。要想合力打造一支高情商的团队，使团队高效运作，使作为团队成员的我们从中受益，那么我们就必须了解，为什么我们应该是一个团队，而并非仅仅是一个团体。也只有真正了解了团队和团体的区别，意识到作为一个团队的成员应承担的责任与义务，为团队着想，为实现团队目标而努力，才能为建立一个高情商团队奠定基础。

首先，团队，它是由团队成员及其管理层所组成的一个共同体，它的构成要素总结为五部分，即目标、人、定位、权限、计划。

1. 目标

真正的团队必须有一个明确清晰的目标，为团队成员做引导，让他们知道自己是在做什么，该怎样做。假如没有这样一个目标，那么这个团队也就没有了存在的价值。

2. 人

人是构成团队的最核心力量，一个真正的团队至少应由三个人组成。