

管理不狠， 团队不稳

备受全球五百强公司推崇的精英团队管理法则！

冯付凯◎编著



文化发展出版社
Cultural Development Press

团队管理不狠， 不稳，

备受全球五百强公司
推崇的精英团队管理法则！

冯付凯◎编著



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理不狠，团队不稳 / 冯付凯编著. — 北京：文化发展出版社有限公司，2019.5

ISBN 978-7-5142-2607-2

I. ①管… II. ①冯… 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 (2019) 第 055197 号

管理不狠，团队不稳

编 著：冯付凯

责任编辑：司 璐

产品经理：杨郭君

监 制：白 丁

出版发行：文化发展出版社（北京市翠微路 2 号）

网 址：www.wenhuafazhan.com

经 销：各地新华书店

印 刷：嘉业印刷（天津）有限公司

开 本：700mm×980mm 1/16

字 数：169 千字

印 张：15.5

版 次：2019 年 6 月第 1 版 2019 年 6 月第 1 次印刷

I S B N：978-7-5142-2607-2

定 价：45.00 元

本书若有质量问题，请与图书销售中心联系调换。电话：010-82069336

前 言

狼是自然界以生命力强著称的动物，狼群的群体合作精神也一直为人们所称道。和狼群一样，人类也是群居动物，以群居的方式生存在世界上。这种群体关系在生产活动中的表现就是团队。当今社会，团队早就成为人类生产活动中流行的生产、作业形式，人们对团队的关注和研究也一直是个热点问题。那么，什么叫团队呢？

把一群人集合在一起，是不是就可以称为团队？

团队和群体有何异同？

什么是团队精神？

团队精神在整个团队中会起到什么作用？

怎样才能让我们的团队像“狼团队”一样拥有极强的生命力？

“狼团队”体现了怎样的内涵？

.....

这些正是本书将要讲述的。

本书在做大量调查的基础上，结合作者多年的团队管理经验，从什

么是团队精神说起，重点阐释了团队的核心竞争力、制约团队发展的障碍、培养高素质的团队以及创建好的团队文化等内容。

为了更好地说明这些问题，本书无论是在结构设计还是在内容选择上，都颇具匠心：在每章不仅通过大量案例详细分析了那些团队管理中常犯错误的深层次原因和错误表现，还设计了一系列的检验测试，帮助管理者发现潜藏在自己身上的错误，并告诉读者怎样去避免和解决这些错误。

更为难得的是，本书能帮助团队管理者发现自身的错误，更能助其了解到当前世界最前沿的管理理念和最新的思想浪潮。书中为读者提供了上千条管理策略、近百个经典案例、数十个当前最热的管理理论，读者阅读本书就相当于与国际、国内最优秀的团队、最成功的团队领导人进行了一场对话，其收获不亚于接受一次丰盛的管理培训大餐。

在《管理不狠，团队不稳》一书即将付梓出版之际，我们对长期以来从事相关理论研究和案例调查的同人表示衷心的感谢，也希望国内的企业管理者能汲取国外著名企业的先进经验，不断学习，努力创新，开创中国企业发展的新阶段，为正在蓬勃发展的中国经济注入新的活力。

目录



01

什么是真正的团队？ / 001

话说团队：创建、塑造、建设、管理 / 003

团队精神：三个臭皮匠和一个诸葛亮 / 021

02

真正的团队精神——合作制胜 / 029

真正的团队精神——合作制胜 / 030

顽强和坚韧：团队的风骨 / 039

理性的战术决策决定团队命运 / 044

03

如何提高企业团队的核心竞争力 / 047

保持核心竞争力：企业取胜的关键 / 049

同进同退，凝聚团队向心力 / 052

管理狠一点，提高核心竞争力 / 058

04

管理者的领导力训练 / 067

风格塑造：形成符合团队实际的领导风格 / 071

角色转型：从优秀到卓越的蜕变 / 080

眼光升级：战略性、全局性、前瞻性 / 088

05

用人要狠，团队才稳 / 093

如何让员工富有战斗精神 / 095

制度化造就卓越团队 / 101

06

分工协作，让团队越发强大 / 133

三人成虫：各行各业的奇怪现象 / 138

团队协作让我们走出怪圈 / 152

07

战术——团队生存的制胜方略 / 183

团队战术的组织策略 / 185

团队战略的落地实施 / 197

08

打造鲜明的团队文化 / 209

团队风貌，团队文化的核心思想 / 210

团队规范：团队文化的有效约束力 / 214

文化建设促进团队成长 / 224



01

什么是真正的团队？

狼，这种生命力极强的动物，在其生存的 100 多万年间，曾遭到人类无数次的猎捕、毒杀，但它们一直顽强地生存着，它们是动物界最有生命力的种群。

是什么让狼生命力如此顽强呢？是什么让它们在自然界弱肉强食的自然法则和人类的捕杀中生生不息呢？

是团队精神！

正如英国动物学家绍·艾利斯所说：“团队的力量是狼群得以生存的依靠。”

狼与狼之间的默契配合是它们成功的决定性因素。

狼群不但懂得彼此合作，而且会与其他动物合作，比如乌鸦。

当一只乌鸦在高空发现受伤或死亡的猎物时，它会把消息传递给乌鸦群与狼群，并引导它们到达猎物的所在地。捕获猎物后，狼用尖锐的爪子撕开猎物的躯体，然后，大家分而食之。

这种合作关系，让它们在适者生存、优胜劣汰的自然规律中，成为千百年来生命力极强的动物。

和狼群一样，人类也是群居动物，以群居的方式生存在世界上，这种群体关系在生产活动中的表现就是团队。

当今社会，团队早就成为人类生产活动中流行的生产、作业形式，人们对团队的关注和研究也一直是个热点。

话说团队：创建、塑造、建设、管理

什么是团队？

把一群人集合在一起，是否就可以称为团队？

团队和群体有何异同？

什么是团队精神？

团队精神在整个团队工作中会起到什么作用？

我们的团队怎样才能像“狼团队”一样拥有极强的生命力？

“狼团队”体现了怎样的内涵？

.....

这些正是本书将要讲述的。

从普通群体到高效团队

当前，“团队”这个词已成为一个时髦用语，到处都在被人们讨论，以至于开始代替适用面更广的一些词语，如“群体”“团体”，等等。

很少有人真正去区别这几个词语的差别，甚至还有人用莎士比亚的一句话来表达自己的观点：“名称是什么？玫瑰如果换个名称，它闻起来还是那么香甜。”他们认为，不管是群体，还是团队，都是没有分别的。

真是这样吗？

有世界第一CEO之称的杰克·韦尔奇曾说：“如果我们没有搞清楚什么是团队，我们永远不会真正明白管理的本意。”

这句话很有道理，事实上大部分企业正是由于领导者抓不准团队的真正含义，才导致团队建设和管理出现了问题。

因此，深刻把握团队的内在本质是很有必要的。

我们先来看一下这几个概念：

群体，社会学上指的是由两个或两个以上互动的个体组成，个体之间具有稳定的关系与共同的目标，彼此意识到同属一群的集体。夏令营小组、旅游观光团都属于群体。

团体，是指由两个或两个以上的人组成的，成员在心理上彼此依赖、相互影响，在行为上有共同规范的群体。

团队，通常是指由数名知识与技能互补、彼此承诺协作完成某一共同任务的员工组成的特殊群体。

与普通群体相比，团队有着自己的特点：

团队对集体的协作更为依赖；

责任更加重大；

工作成果既要个体负责，更要团队共同负责；

除了像普通群体那样具有共同的兴趣目标外，还有共同的承诺；此外，普通群体一般由管理者严密监控，工作团队则常常具有自主权。

团队与一般团体相比的区别可用下表表示：

团队与团体的六大区别

	团队	团体
规模	有限	中等规模或大规模
选择	严格	不成熟
领导	分担或轮换	单独
理解	相互认识 相互理解	依赖领导人
模式	角色分散 协调	集中 顺从
精神	自动 干预	归属感 逼迫异己

从上表显示的团队与团体之间的差异，我们不难区别何为团队，何为团体。

比如，在一个班级内一起上课的人可以说是一个团体。老师扮演着领导者的角色，学生看重的是个人的成绩表现，老师评鉴学生的标准也是以其个人成绩为主，但同一个班级的学生之间，并不具有不同知识、技能或经验，也就是不具有相互依存性，因此，这个班级只能称为团体而非团队。

相同的道理，我们可以将一支足球队看成一个团队。队员在追求赢得比赛这一目标的基础上，各有所长，同时，队员们要彼此了解其他个体的需求和专长，共同遵守为实现目标所设定的程序和策略，以避免不必要的错误，发挥各自的个体优势，形成协调良好的团队，实现共同的团队目标。

由于球队被赋予了共同的目标——赢球，因而球队看重的是团队的整体表现，球队输球也绝非教练一个人或前锋的责任，而是每个队员均需负担的责任。同时，在球队中，球员具有相互依存性，且每个球员均有其特殊的技能与专长。一个球队，即使全是超级投手，也不能保证赢球，唯有各个队员彼此协调合作，才能使球队成功，因此，一支球队是否能融合成一个高效的团队对球队的生死存亡至关重要，而球队这种组织也为我们研究各类团队组织提供了最基础、最有参考意义的案例。

团队的分类

团队分为很多种，一个企业可以由不同类型的团队构成且每一种团队的管理方法也各不相同，具体来说，主要有以下几种。

☆ 生产和服务团队

多指安装、维护、采矿和建设施工团队以及客户团队、销售团队和卫生保健团队。这种团队持续时间长，不断给客户提供产品和服务，因而这类团队的目标和行动进程通常是十分清晰的。

☆ 项目和发展团队

主要是研究团队和产品开发团队。这样的团队致力于某一特定项目，特点是存在的时间相对较短，但他们有一套清晰的短期目标，其最终目的就是尽可能有效地完成工作。

☆ 顾问和参与团队

包括工作组（致力于改善公司的工作环境和工作实践）、质量研讨组（一起研究如何改善由某一组织提供的产品或服务质量）以及员工参与小组（代表员工向管理上层反映意见）。这类团队的生命周期也很短，对于它们的成员来说，团队组织形式只是暂时的。

☆ 工作队

是指诸如航班乘务员和电器维修组之类的团队。这类团队经常是在短时间内由以前很少或从未在一起工作过的人员组成。在这样的团队中，加入团队的时候每个成员都必须对自己的职责有清楚的认识。

☆ 行动和谈判团队

多指诸如外科手术小组和律师团这样的组织。他们当中的成员经常在一起工作，成员之间有成熟的操作流程和明晰的目标，团队的凝聚力一般比较强。

⚙ 分阶段建设团队

不是随意几只狼就可以形成狼团队的，它们只有经过多次的配合才能在捕猎活动中形成默契，捕获到猎物。所以，团队的形成不是一蹴而就的，而是分阶段的，经历几个阶段的磨合之后，团队的成员才能融合到一起。

通常一个团队的形成与发展要经过一系列相互磨合的阶段，大致可

分为形成、震荡、规范、执行和终止五个阶段。

作为团队的组建者，我们首先要学会的就是在团队创建的不同阶段做不一样的努力。

形成阶段：在此阶段，团队成员会提出一些试探性的问题：“任务是什么？这项任务能够完成吗？我能够在团队中实现自己的价值吗？我做出的贡献能够得到团队的认可吗？你能给我提供什么样的支持？”

这个阶段，作为团队组建者，必须明确自己的职责，能够清晰地告诉每一个团队成员团队所确立的整体方向，并且对团队成员提出希望。例如，希望他们确立自己的具体目标，希望他们基本上根据会议安排来办事。除此之外，团队组建者必须让团队成员知道团队在做决定时，会考虑他们的要求和利益。让他们知道完成工作时，团队会给他们以需要的资源、经费、信息技术设备和行政上的支持；让他们了解管理人员对团队的期望以及工作方法的一些规定。

震荡阶段：在此阶段，团队成员会争先恐后地争取那些能显示身份和有机会学到新技能的岗位。

在这个阶段，团队组建者应该鼓励团队成员对如何实现团队目标进行讨论；同时，应该表明自己是如何看待自身职责的，即团队成员能够提供什么样的帮助、组建者对团队成员的技能和经验的依赖程度以及在带领团队的时候会遇到哪些危机。

规范阶段：震荡期过后，团队开始进入规范阶段。在此阶段，团队公开和隐秘的“规范”就会建立起来。各种规范可能包括：团队成员工作太忙的时候，开会可以晚来一些；如果出现了某些问题，允许人们责

怪管理层……作为团队管理者，应该让团队成员通过观察知道哪些行为是团队管理可以接受的，哪些是团队管理不能接受的，然后这些行为就作为规范形成了。

执行阶段：经过了规范期之后，就进入了执行阶段。在此阶段，团队一般具有较强的执行力，能承担相应的具体项目运作，而且，一般运作会比较成功。

终止阶段：执行期后，团队会因为各种各样的原因终止。这时候的团队斗志较低，每个成员都有自己独立的志向，都面临着重新进入新团队的抉择。团队成员中有的会选择离开，有的会继续留下。这个阶段的团队应该进行迅速调整，以免影响企业在市场上的表现。

创建一支平衡团队

通过观察，我们发现狼群的组成是非常平衡的。因为当它们要去捕食比自己更强大的动物时，必须团队合作，协调作战，也就是说，它们的力量需要平衡。

在狼群中，既要保持头狼的指挥权，也要保证狼个体一定的自由权，因而必须在二者之间找个平衡点；团队也一样，只有保持团队平衡，才能使团队具有狼性，像狼团队一样有战斗力。

保持团队平衡意味着团队成员必须有独立完成工作的能力，并且团队成员的背景要具备多样性，比如说年龄、技能、文化、生活和工作经历等方面。