

HOW TO DESIGN AN EFFICIENT TEAM

告诉你打造高效能团队的逻辑和方法

赵伟◎著



高效能团队设计

《沟通力就是执行力》《给你一个团队，你能怎么管？》作者

—— 赵伟 全新力作 ——

台海出版社



高效能团队设计

HOW TO DESIGN AN EFFICIENT TEAM

赵伟◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能团队设计 / 赵伟著. —北京: 台海出版社,

2019.1

ISBN 978-7-5168-2205-0

I. ①高… II. ①赵… III. ①团队管理 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第002844号

高效能团队设计

著 者: 赵 伟

责任编辑: 俞滢荣 曹任云

装帧设计: 末末美书

版式设计: 许 可

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 环球东方 (北京) 印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 147千字 印 张: 8.5

版 次: 2019年3月第1版 印 次: 2019年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-2205-0

定 价: 45.00元

版权所有 翻印必究



这个时代，只有高效能团队才能赢

在一个追求合作的时代，团队模式成为众多企业与公司的追求，毕竟单打独斗的时代已经过去了，个人英雄主义不再适用于现如今的发展模式。无论是单位组织，还是企业组织，它们的核心竞争力必须涉及内部和外部的合作。随着组织形式越来越丰富，且越来越复杂，越来越多的人渴望打造一个合适的组织形式。在这样的环境下，团队模式应运而生。

全球最大的猎头公司光辉国际联合《经济学人》杂志社一起对一些跨国公司高管做了一系列调查研究，证实了一个观点：未来的机构将由领导团队来管理。这些高管在接受调查时，被问到未来十年内谁将在他们的全球性组织中拥有最大影

响力，结果61%的人认为是“领导团队”。这反映了全球组织机构发展的一个趋势，那就是优秀的领导者仍旧是组织发展的重要因素，但是最有效的模式是优秀的领导者与伟大的团队共存。这是一种富有创造力和竞争力的组合。

虽然如今都在谈论团队，但它的出现（至少从定义上来说）并不久。卡特森伯奇和史密斯在1993年提出了团队的一个基本模式：当群体成员发展到有共同的承诺感和力求协同行动的阶段，该群体就会进一步发展成为团队。在这里，卡特森伯奇和史密斯认为团队是由群体进化而来的。到了1994年，斯蒂芬·罗宾斯认为团队是一种为了实现某一特定目标而由相互协作的个体组成的正式群体。共同的目标以及协同作用成为团队的标配。

当然，团队的组成并不意味着出色的绩效和强大的竞争力，并不意味着出众的执行力以及高效率。想要打造一个强大的团队，就需要对团队的一些特质进行设计，看看什么样的团队才是最具竞争力和影响力的。有人认为团队最重要的是效率要高，要拥有强大的资源优势，并且具备高产值，因此很多人更加倾向于将优秀团队定义为“效率团队”，或者定义为“高产值”。传统的商业智慧和实践大都倾向于微观管理：管理者关注和管理下层工作人员的日常生活。微观管理注重提高工作

效率，提升生产力，并使人们更具责任感。但高效能的团队需要管理者从宏观调控的角度进行分析。战略的制定，内部资源的平衡，发展节奏的有效掌控，都是宏观调控的一部分。一个团队的发展应当注重全局，应当从全局进行协调，对各个方面进行关注，确保整个团队的发展方向、发展目标、内部的任务设定都是正确的，都是平衡的。团队效能的高低决定了团队工作效率的高低，决定了团队的发展方向和发展潜力。想要提升团队的工作效率和发展层次，就要打造一支高效能的团队。

高效能更加适合这个时代发展的需要，也更能体现出一个团队发展的能量和潜在的影响力。作为团队最重要的指标，高效能是企业、组织、团队追求的一个重要目标，也是最佳的团队模式之一。它几乎囊括了所有团队应当具备的因素，并且进行了一个完美的整合，是纵向的管理模式（从战略规划制订、任务制订到执行的流程），也是横向的平衡模式（各部门、各个执行者之间的横向配合）。这种纵向和横向的有机结合正是一个团队保持长久发展的基础。

不过，团队建设并不是一件轻松的事情，Facebook创始人扎克伯格说：“对于一个想创造些什么出来的创业者来说，真正需要的是一个优秀的团队。我把所有的时间都花在了创建团队上。”

想要打造一个高效能团队并非易事，但也并非无从下手。组建者应当关注强有力的领导（领导的魅力和制度的约束）、资源的合理分配（人才配置、资源应用、组织变革）、内部的文化传承（团队精神、价值观）、高效的沟通以及目标管理等重要方面，争取打造一个合作的、有活力的、稳定的团队，并建立起一个具有强大生产力和说服力的规则。

本书从多个方面进行分析，重点介绍了打造高效能团队的方法。书中运用了大量管理学理论知识，也使用了很多具体的实际案例，包括Facebook公司、惠普公司、沃尔玛公司、通用电气公司、华为公司、阿里巴巴公司等国内外多家知名企业以及内部团队，从而做到了理论与实践的有机结合，为各类团队和组织的领导者提供了实用的团队管理指南。为了明确知识架构，书中分别从团队文化、制度管理、目标管理、沟通管理、领导力、人才管理、思维模式等方面进行深入分析，有效阐述了相关的知识点，完美地描述和解释了高效能团队的模式。对于读者来说，本书的阅读和理解难度不大，相关的理论知识都被通俗化处理，一些复杂的学术词汇也有重点解释，相关的理论知识架构也被完美地融合在通俗易懂的语言描述中，因此非常适合大众阅读。

目 录

第一章

你需要一个高效能的团队

- | | |
|---------------|-----|
| 为什么团队的工作总是做不好 | 003 |
| 一个优秀的团队应该是怎样的 | 009 |
| 什么是高效能团队 | 015 |
| 高效能团队的层次 | 020 |
| 提升团队效能感 | 025 |

第二章

团队文化是高效能团队的助推器

- | | |
|------------------|-----|
| 培养彼此包容、集体为先的团队意识 | 033 |
| 打造归属感，提升员工的积极性 | 038 |
| 创建创新文化，让团队更具活力 | 045 |
| 建立强大的执行力文化 | 051 |
| 给团队注入狼性基因 | 056 |
| 营造宽松的工作氛围 | 060 |

第三章

制度管理，为高效能工作提供保障

- 069 权责明晰，强化追责管理
- 075 实行末位淘汰制，推动内部竞争
- 080 完善培训制度，为团队进步提供力量
- 085 完善奖惩制度，做到赏罚分明
- 090 制度要统一而稳定，不能朝令夕改

第四章

进行科学全面的目标管理

- 097 明确共同的奋斗目标
- 101 对目标进行合理的管理和掌控
- 108 将团队目标和个人目标结合起来
- 113 不在遥不可及的目标上浪费时间
- 119 从追求小目标开始
- 123 保持专注，确保目标的专一性

第五章

沟通体系决定团队合作的质量

积极做好内部的有效沟通	131
进行民主决议, 做出交叉决策	136
打造扁平化的沟通机制	142
打造开放式沟通渠道, 避免出现信息孤岛	147
强化员工互动沟通, 促进经验的传承	152
在监督与审查中要及时沟通	157

第六章

领导思维决定了团队的上限

具有战略思维, 立足于长远发展	165
树立权威, 对团队形成领导力	170
运用激励手段, 开启员工的内在动力	175
保持宽容, 尊重内部不同的声音	180
适当放权, 增强成员的积极性	186
努力成长为第五级领导者	191

第七章

人尽其才，才能打造高效能的团队

- 199 寻求更有价值的人
- 204 招聘不同类型的人才，实现优势互补
- 209 确保成员明确自己的角色
- 215 刺激内部人才的合理流动
- 219 强化员工的意志力和抗压力

第八章

高效能团队的思维特质

- 225 利用“二八法则”，把握那些最重要的工作
- 230 打造一个均衡发展的高效能团队
- 234 简化团队运作模式，让工作变得更加高效
- 239 高效能源于充足的准备和计划
- 245 细节制胜，从最细微之处入手
- 250 注意打造出色的商业模式

- 255 附录 高效能小团队的合理规模为七人

第一章

你需要一个高效能的团队

高 效 能 团 队 设 计

为什么团队的工作总是做不好

在日常生活中，每一年都会产生大量的团队和企业，与此同时，也有大量的企业和创业团队面临失败，甚至被淘汰出局。那么为什么很多团队一直都表现得非常努力，可就是难以在竞争激烈的环境中占据一席之地呢？

一般来说，团队做不好的原因是多方面的，有的是因为目标不明确，整个团队缺乏明确的方向，队伍的发展非常混乱；有的是因为领导者的素质低下，无法带领团队走向成功；有的是因为缺乏硬件，实力不成熟，技术、资金、人才、市场、资源全都不合格，这样就很难获得突破。比如说，团队内部合作意识匮乏，内部成员相互隔绝，缺乏有效的沟通与合作，所有

人只专注自己的工作，那么团队工作就会出现重复、遗漏和相互牵制的情况，影响团队的发展；计划不完善也会导致工作的混乱，团队对于为什么做、让谁做、怎么做、什么时候做好、做到什么程度等问题不够明确，没有做好工作准备，导致工作常常出错；资源配置不合理会导致人才得不到合理的利用，导致内部资源分配出现问题，最终对团队的发展产生阻碍；团队内部制度不完善，那么员工的行为就会失控，相关的规则和指令就无法被遵守和执行，工作效果也不能得到任何保障，整个团队的运作会陷入无序状态；沟通不畅也是一个非常严重的问题，因为沟通是维持内部合作的前提，也是将上级指令转化成执行成果的关键要素；管理者的素质偏低，管理能力和控制能力不够，就会缺乏足够的威信来影响和引导内部成员，更无法有效掌控整个团队，会导致团队失去约束力。

如果对以上这些特点进行深入分析和整合，就可以将相关团队进行分类，不同的分类会反映出不同团队存在的问题，而存在的不同问题反过来又决定了团队的性质。

——及时应对的团队

这类团队执行力比较强，只要环境出现了变化且这些变化在意料之中，就可以很好地做出反应。但它们缺乏预知能力和

敏锐的商业意识，也缺乏应对突发事件的机制。

有家外贸公司成立了一个宣传部，该中心一共有7个人，每一次公司有什么情况需要对外公布，宣传部都会在第一时间公布相关的信息。可是当公司遭遇一些突发事件时，宣传部的人常常无法及时做好危机公关工作，缺乏成熟的应对机制，使得公司的整体形象受到损害。一年之后，公司最终决定取消这个部门。

——集权式的团队

这类团队中有一个非常强势的领导或者一个强势的高层小团队，整个团队的发展都是由某个人或者某个权力小团队掌控的。中层管理者往往受到限制，存在感很低。基层的执行者缺乏主动性，大部分时候处于完全服从的工作状态，创造性受到压制。这种团队看起来非常强大，实则很脆弱，一旦公司的高层发生人员变动，整个团队的执行体系就会崩塌。

有家外资企业为了更好地迎合中国市场，成立了一个专门商讨和研究中国市场的机构，可是这个机构成立之后，负责人汤姆完全掌控了话语权，他常常一

个人拍板决定某个市场扩张方案是否可行，一个人决定某个观点是否正确。这种集权式的模式使得这个机构经常提供错误的评估和指导，给这家外资企业带来了重大的损失。

——消极应对的团队

这类团队看上去一团和气，内部很少出现争执，可是消极的沟通态度使得制度的完善性难以得到保障，而且一旦落实到执行层面，执行者会认为这些指令无足轻重，或者认为自己做不做都一样，因此会消极怠工。

某创业团队成立三年，团队成员之间根本没有红过脸，每次开会都是客客气气的，任何人提出一个观点都不会遭到其他人的批判，也没有人提出什么意见和建议。这种过于和气的氛围使得团队内的执行力非常低，一些队员常常忘了开会说了些什么内容，他们也不太关心管理者说了什么。

——各行其是的团队

这类团队可能拥有丰富的资源，也汇聚了一大帮精英人