

# 高 效 团 队 建 立

沒有無能的將

只有無能的帥

---

# 导 读



第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

# 高效团队建设

## 前言

懲罰員工喝可樂？

懲罰員工站板凳？

懲罰員工舉板凳？

講話拍桌子？

溝通官架子？

辱罵員工？

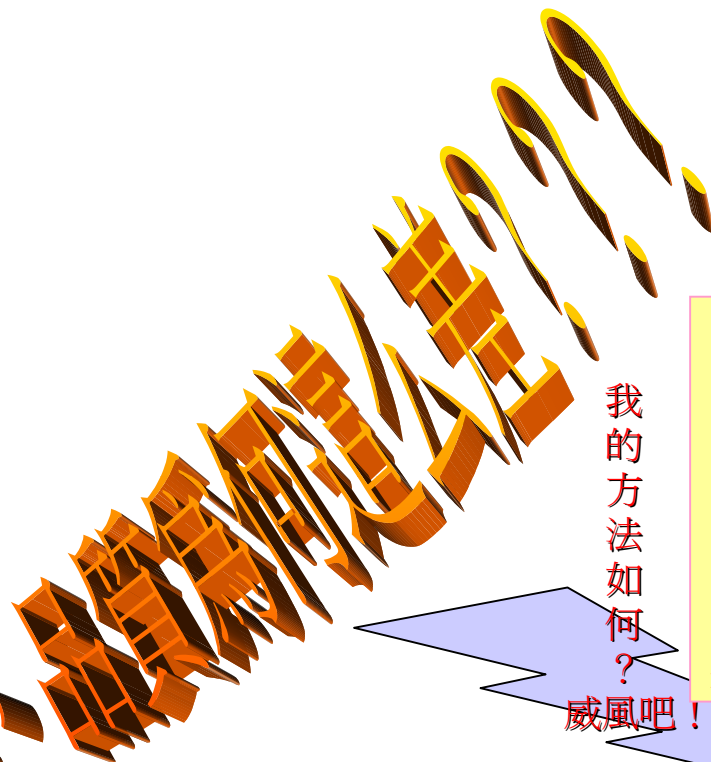
打員工巴掌？

... ..



沒有無能的將士

ARS战略最重要的概念就是实现  
“有组织的努力”，我们的领导者应刻  
意去营造这样的氛围。



我的方法如何？

威風吧！

“5s”  
簡直  
就是  
浪費  
時間，  
改善  
不是  
自己  
找麻  
煩嗎？



只有無能的將帥

大到国家、民族，小  
到企业、团队、小组，  
凡是有人的地方，都会  
形成一种氛围。这种氛  
围与地区人的特性，每  
一个人的性格，以及人  
群中首领的个性有关，  
与相互之间的影响有关。

士為知己者死，... ..  
要建立高效率的團隊，  
必須先有人性化的管理  
基礎和方法！

# 心靈溝通

口中：  
尊敬的長官，你太偉大了，我再也不敢了！你的威信沒有人能夠與你相比！  
心中：  
君子報仇十年不晚，簡直就是管理階層的垃圾

口中：  
做事要踏實，知錯就改，不要在有下次，明天交份檢討來  
心中：  
樂呵呵，今晚去XXX喝酒去

數日后：  
你們人事部門招人效率可以高點嗎？  
我的產能每天XXK呢？  
.....

數日后：  
終於解放了，我們喝酒去



沒有無能的將

只有無能的帥

---

如果我们将这样一种氛围称为一种文化，一种精神的话，就存在有两种形成的可能：

一是自由形成，任其发展。

二是刻意建立，使其有利于发展，有利于团结，有利于进步。

---

每个人都渴望成功。成功不能停留在“希望”的层面上。成功的要素有很多，最重要的是加入一个成功的团队，培养成功的素质，进而获得成功。

---

# 导读

第一部分：前言



第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

---

# 团队与团队精神

## -团队:

是将分散的个人结合成具有特定功能的有机整体。具有共同的利益和目标，是形成团队的主要条件。团队成员为之产生协作的愿望。

## -团队精神:

是团队全体成员共同认可、遵守的信念、制度。  
是浓缩的企业文化。



---

# 团队与团队精神

主要包括三方面：

—吸引力：

共同的利益、集体的任务、共同的价值观、信念及亲密的感情。

—追随力：

团队中领导人的活动力，“权威”的影响力。

—约束力：

指挥权力、规章制度、组织纪律。

---

全美收银公司（NCR）在德国开设的一家分厂，在二战中变成了废墟。战争一结束，该公司的董事会主席阿伦去现场视察，意外地发现二名NCR的员工在清理残局，这时，又有一美国兵开着坦克驶向工地，大声叫着“你们这些家伙完成定额没有？！”他也是NCR的员工。他们对阿伦说：“我们知道您会来的！”

---

战争可以毁坏他们周围的一切，但是公司的信念，团队的精神一直存在。

---

# 导读

第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神



第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

---

# 建立团队精神的重要性

企业要想实现永续经营的目标，取得未来竞争优势，必须有一种强大的，独特的企业文化支撑，在这种文化下的团队精神的建立，对企业的经营和发展有着深远的影响。

---

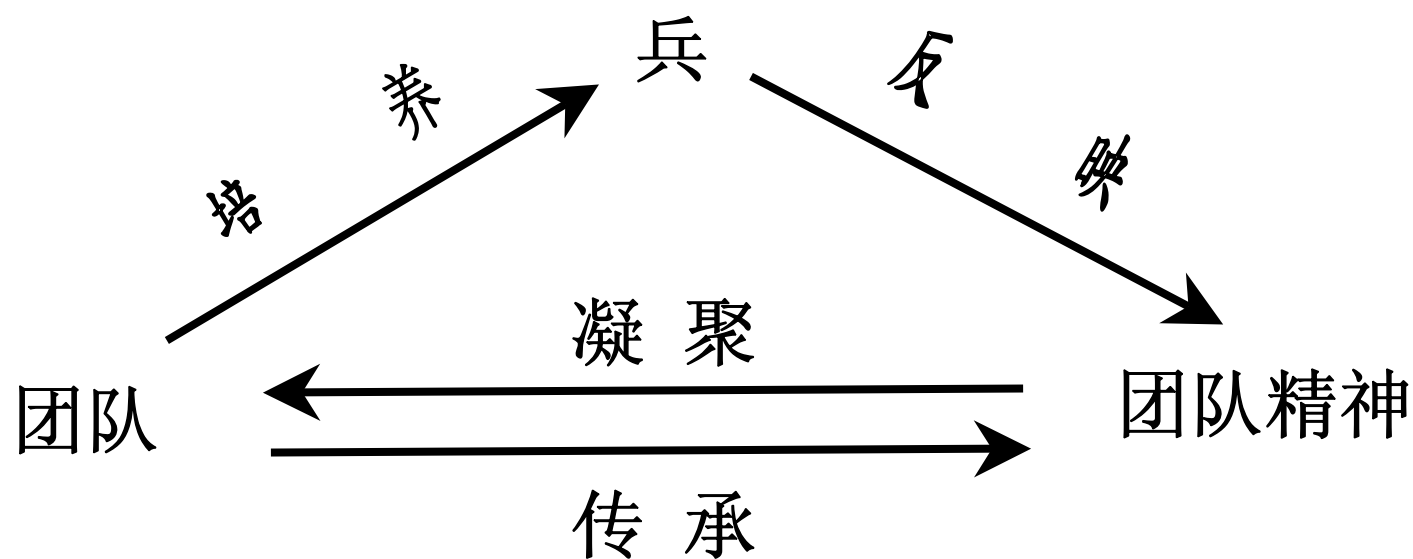
“管理教父”杜拉克曾说：印度至今落后，就是因为它始终无法发展既现代又符合印度文化的企业文化。印度目前经营最好的企业，仍旧是全盘按照西方制度、文化经营的企业。而日本能够快速发展起来，一方面是完全现代化，另一方面又绝对日本式。日本人最大的长处是善于把现代企业通过亲情关系家族化。

---

松下幸之助的用人之道：用最熟悉企业理念，企业文化的人，而不是智商最高的人。具有敬业精神的人，可以把好的企业文化传播几千几万人，几万人组成的组织。他们建立起富有团队精神的组织，代表着高涨的士气，高昂的斗志，坚强的意志，顽强的品质。凭着大家的诚心和信仰，共同努力，达成组织目标的同时，体现个人价值。

---

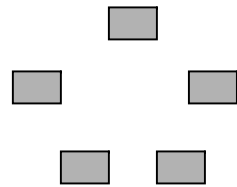
只要看普通员工的表现，就能了解企业的性格。团队精神将带来面对困难的勇气 and 解决困难的智慧。



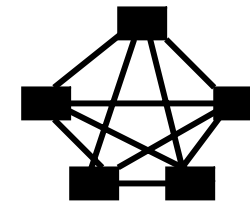


# 团队与群体

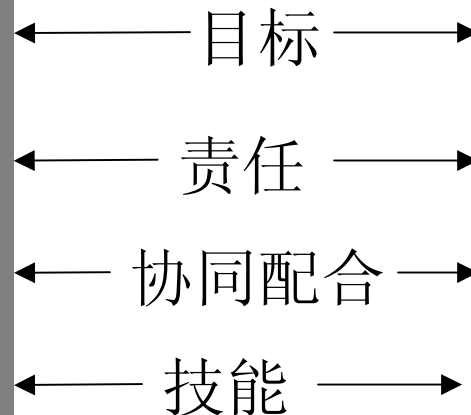
工作群体



工作团队

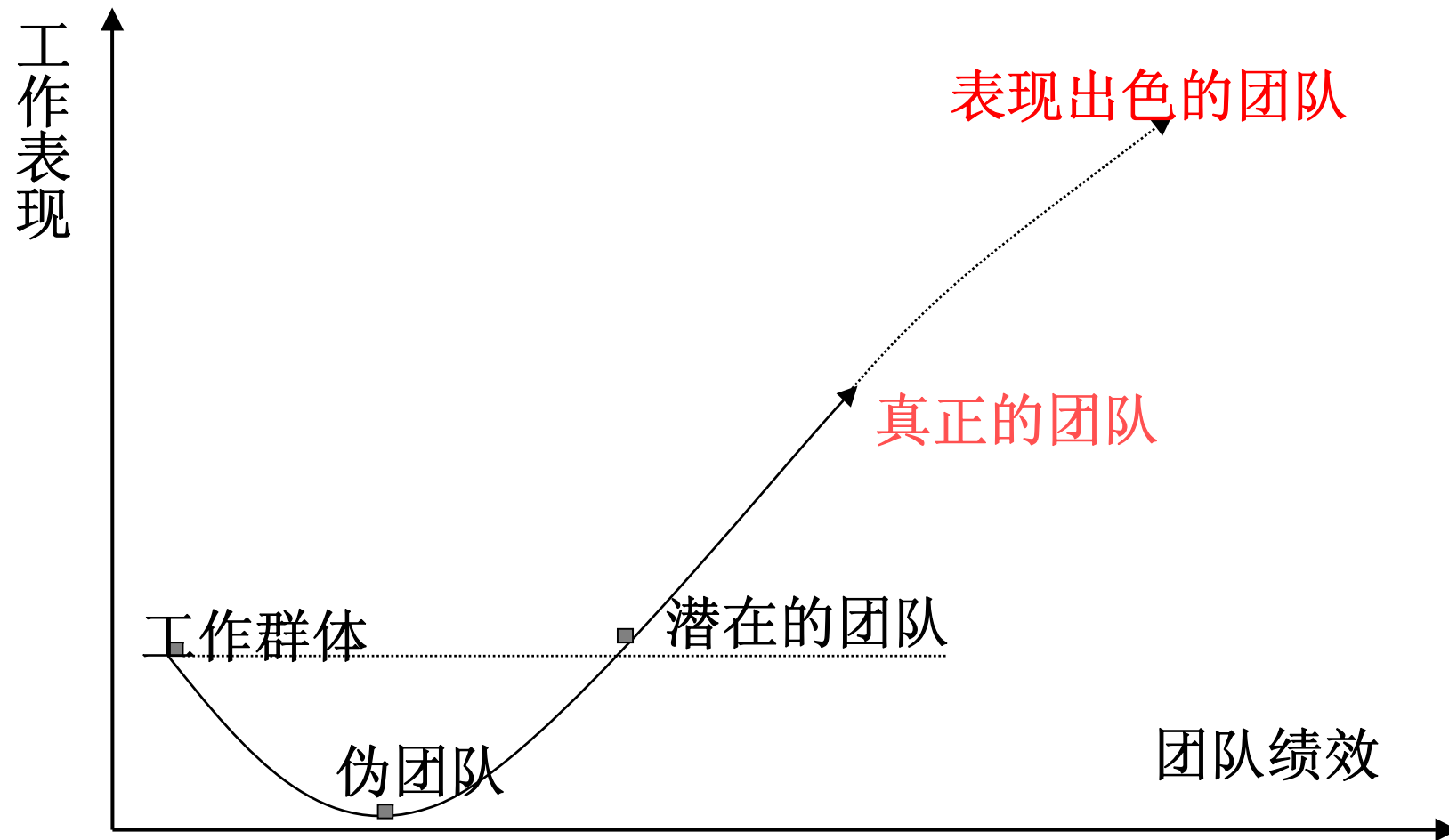


- 个人目标
- 个人绩效
- 个体化
- 随机的或不同的



- 团队和个人目标
- 集体和个人绩效
- 个体的和共同的
- 相互补充的

# 团队行为曲线



沒有無能的將

只有無能的帥

---

---

优秀的团队并非全是由优秀的个人组成，但优秀的团队一定能塑造出优秀的个人”

“单靠个人无法完成任务，但一个没有组织性的团队也不能圆满完成任务，有条理，有组织，默契配合，相互支持才能成功。”

“没有完美的个人，但通过团队协作，完全能够成就完美的事业”

——某上市公司员工语录

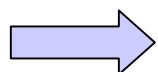
---

# 导读

第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性



第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

---

# 团队发展的四个阶段

## 组合期

- 1、对团队规则不熟悉。
- 2、彼此陌生，互相猜忌。
- 3、对团队目标和个人目标不了解
- 4、花了力气，效果不好。
- 5、合适的人选、确定目标。
- 6、运用社交活动、小组讨论。

---

# 团队发展的四个阶段

## 摸索期

- 1、成员冲突、彼此敌对
- 2、信息不通、出现混乱
- 3、调整工作内容及角色
- 4、开放沟通渠道、共享信息
- 5、领导建立威信、沟通会议
- 6、确定问题解决办法

---

# 团队发展的四个阶段

## 共识期

- 1、执行或者修正既定计划。
- 2、及时修正建立工作模式。
- 3、建立团队忠诚。

---

# 团队发展的四个阶段

## 发挥期

- 1、对队员适当鼓励。
- 2、保持团队的效率。
- 3、加强队员沟通。
- 4、接受挑战性的任务。



---

# 导读

第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

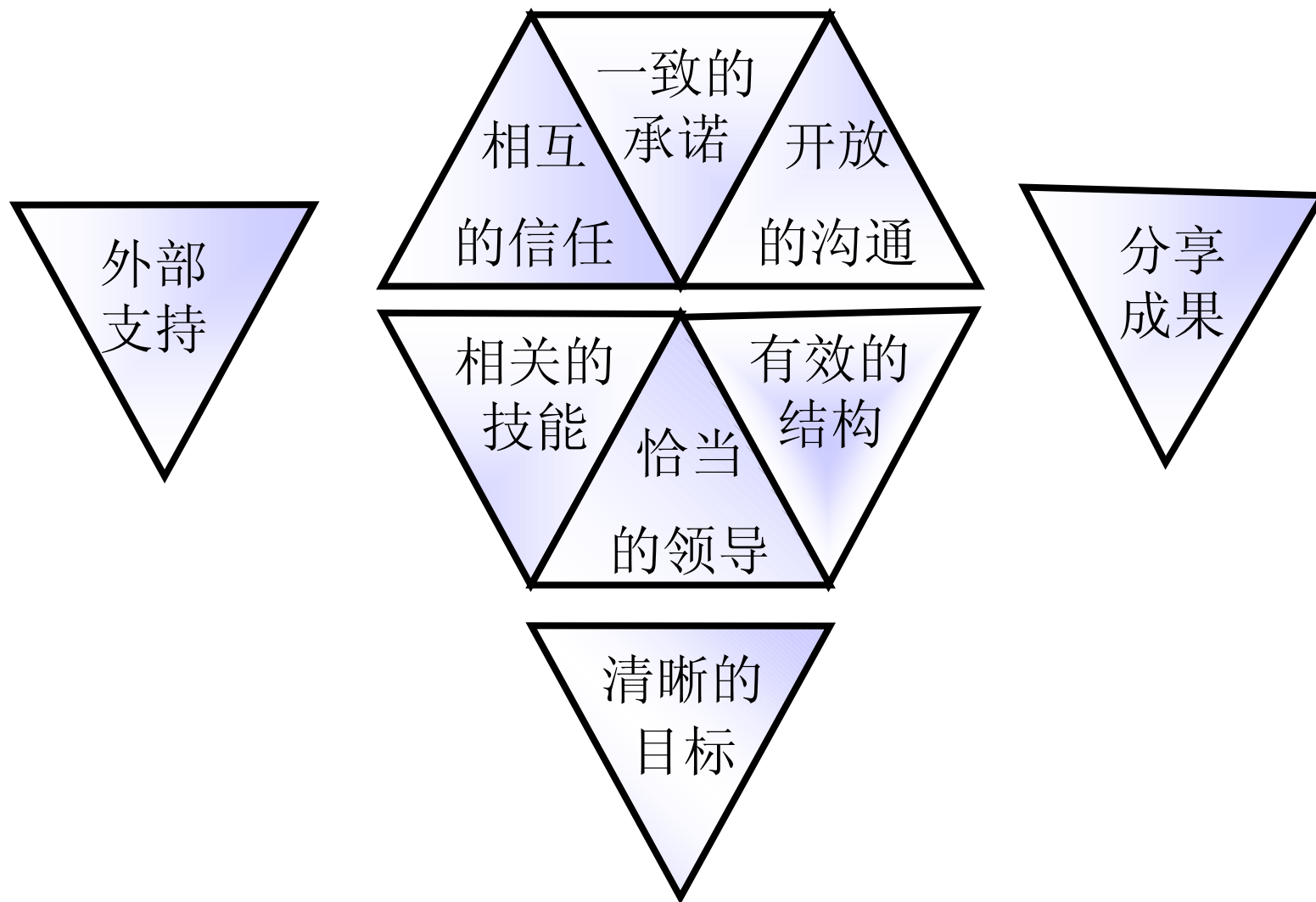
→ 第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

---

# 高效团队的9个特征



---

# 高效团队的三个层次

- 任务为核心：**遵循每个人的工作都直接对整个任务作出贡献的基本价值观
- 组织保障：**鼓励那些高效的全面工作的行为，制裁那些降低效率或质量的行为
- 观念与价值：**只要有助于完成任务，任何行为都是有价值的

---

# 高效团队建设原则：清晰的目标

- 1、方便确定事情的轻重缓急
- 2、确立一些明确的行为准则
- 3、确定并把握核心的任务和目标（成功的关键）
- 4、为团队： 能为团队成员指引方向 and 提供动力。
- 5、为成员： 目标会使个体提高绩效水平。
- 6、具体、可衡量、完成期限、挑战性、个人和团队

---

# 高效团队建设原则： 行动计划

## 工作责任和项目

拟订行动计划  
规定行动性质  
负责人  
时间  
资金来源

## 行动计划模板

项目负 责 人	项目 说明	完成 时间	需要 资金

---

# 高效团队建设原则： 恰当的领导

## 团队领导的特质

善于沟通、视野广阔、有合作精神、专心、有想象力、有先见之明、自信、正直、有勇气、守诺

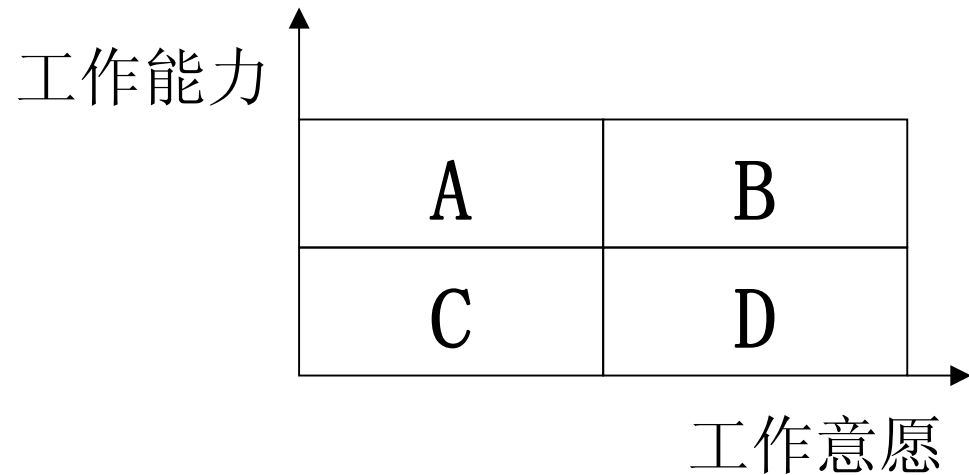
- 1.使团队的目的、目标和方式密切相关，并且有意义
- 3.促进团队中各种技能的组合，并提高技术水平
- 4.搞好与外部人员关系，为团队的发展清除障碍
- 5.为团队中的其他成员创造机会

---

## 高效团队建设原则：相关的技能

高效团队存在的基础

- 团队成员之间的技能要有互补性
- 团队内部要互相学习彼此的技能
- 创造学习型组织



---

# 高效团队建设原则：有效的组织结构

不同技能的成员的角色定位

有利于团队和个人的学习

明确个人责任和组织责任

培养团队成员的责任感和信心



---

## 高效团队建设原则：培养相互信任精神

- 表明你既为自己也为别人的利益工作
- 用语言和行动来支持自己的团队
- 表明指导你决策的基本价值观是一贯的
- 开诚布公
- 公平
- 说出你的感觉
- 保密
- 表现出你的才能

---

# 高效团队建设原则：一致的承诺

团队要形成得到全体成员的共同承认的承诺

团队承诺的4个方面

- 明确
- 力所能及
- 共识
- 未来潜力

---

## 高效团队建设原则： 分享成果

- 明确工作的成果是什么
- 根据个体的贡献进行评估和激励
- 以群体为基础进行绩效评估
- 分享团队成果

---

# 高效团队建设原则：开放的沟通

- 创建一个便于沟通的环境
- 利用先进的交流工具
- 端正沟通态度：毫无顾忌
- 团队领导带头

---

# 高效团队建设原则：外部的支持

- 目标分享
- 让外部认同
- 不断沟通
- 吸收创新想法

# 团队建设原则：分配角色

## 团队角色

- 领导者：激励队员、对外联系、协调
- 探索者：提出新思想、新创意
- 评价者：对成员的建议分析和评价
- 沟通者：良好的人际关系，善于沟通
- 控制者：检查具体细节，力争完美
- 专家：了解很多细节
- 综合者：记录与综合，做团队计划

个人偏好  
团队角色  
各尽其能

---

# 导读

第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

 第六部分：团队陷阱

第七部分：团队主管

---

《抱团打天下》——美国施乐公司团队精神创造的奇迹中法兰克·派斯特指出

团队常有的病：

没有远景

我做不到

工作情绪不高

发牢骚

抱怨指责

归罪于外



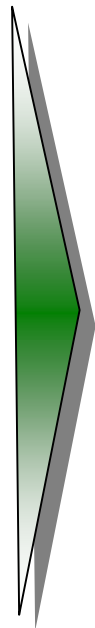
---

# 团队陷阱

## 陷阱：领导放弃权力

---

团队领导退出  
有意避免与队员交流  
认为要少介入。



## 克服建议

---

- 领导的作用就是和团队一起工作，帮助其提高使用信息、解决问题和决策的能力。
- 领导者必须根据团队的成熟度正确使用权力。
- 如果团队作出了错误决定，你应该同团队一起反省，不要指责任何人或滥用职权。

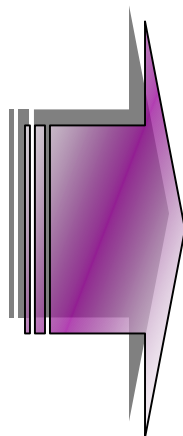
---

# 团队陷阱

## 陷阱：计划不连贯

---

团队在幼年期，领导便调动工作、提升、履新或退休。



## 克服建议

---

- 要确保有一个长期观念和高度领导连续性
- 当团队领导变更时，要确定新来者是否得到大多数团队成员的认可

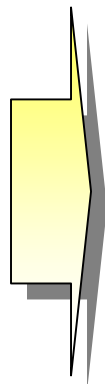
---

# 团队陷阱

## 缺少协同工作的习惯

---

多数人都会有这样想：  
我的工作很重要，没有  
必要为集体的事操心。



## 克服建议

---

- 明确定义团队所面临的问题
- 强调各种观点和意见的相似点，求同存异
- 确保有足够的讨论时间
- 推动团队合作解决问题，发掘新方案，直致达成一致

---

# 团队陷阱

## 陷阱：责任不明

---

无人承担责任  
没有明确分工



## 克服建议

---

- 确定行动计划。
- 审查工作完成情况，鼓励队员负责。

---

## 团队精神的建立来自于主管

- 主管的为人，主管的敬业精神，主管的能力，主管的投入，主管的气势。
- 主管透过教育、激励、训练将团队的精神、理念传达给团队中的每一个成员，使其了解，熟悉并热爱自己的团队，以团队为荣，自觉维护团队利益。

---

# 导读

第一部分：前言

第二部分：团队与团队精神

第三部分：建立团队精神的重要性

第四部分：团队发展的四个阶段

第五部分：建设高效团队的原则

第六部分：团队陷阱

 第七部分：团队主管

---

## 主管常犯的错

领导多于辅导

权力大于权威

集权多于授权

奖励多于激励

命令多于启发

任务多于支持

个体利益高于集体利益

任命多于晋升

---

## 团队主管的领导法则

- 保持绝对的正直；
- 了解本职工作；
- 宣布你的预期目标；
- 表现出罕见的奉献精神；
- 期望积极的结果；
- 爱护你的下属；
- 职责高于自我；
- 身先士卒。



---

## 吸引追随者的四个行动步骤

- 让其他人感觉受尊重；
- 树立你的远见；
- 待人如待己；
- 对自己和下属的行为负责。

---

## 管理成功队伍的方法

- 让管理成为一种生活方式；
- 确保你的下属能够见到你；
- 如果需要，定期与下属进行座谈；
- 不要放弃任何肯定别人成绩的机会；
- 批评过错；
- 保持铁的纪律；

---

# 学习、理解、传播、贯彻公司经营理念

- 1、向不懂的人传播经营理念
- 2、让懂经营理念的人行动
- 3、让懂经营理念并正在行动的人继续努力
- 4、让懂经营理念并不断行动的人使行动变德理所当然

---

## 如何塑造团队主管的个人魅力

- 树立组织公理，以公心赢得员工的信任和尊敬
- 树立必胜信心，以饱满的热情鼓舞员工士气
- 率先垂范，以身作则，与员工一起开发客户，经营客情关系
- 通过实践不断锤炼和提高领导艺术：批评、赞美、协调、沟通、情绪控制

---

# 通过教育建立团队精神

## 观念教育：

人生观、价值观、工作观

改良现状 → 改良行为 → 改良思想 → 改良信念

你在这个世界上得到的一切都是自己给出去；你  
想得到而没有得到的都是自己不愿给予的

---

## 通过教育建立团队精神（续）

### 情商教育：

妥善管理自己的情绪，认识他人的情绪，要有同理心，学会换位思考。

### 市场教育：

分析市场现状，找出市场潜力，确定增长因素

### 经营管理教育：

造就经营管理型人才，让他们参与到管理当中，明确在被管理中学习管理

---

## 通过激励建立团队精神

理想激励：生涯规划、晋升通道

目标激励：成为“第一名”

任务激励：说明任务的难点，提出明确的挑战

榜样激励：捧星、追星、成星

荣誉激励：为（个人与集体）荣誉而战

物质激励：略

组织激励：让业务员有机会参与决策

环境激励：布置激烈竞争的环境

---

## 通过训练建立团队精神

成功经验：成功吸引成功。成功是可复制的。

陪访育成：积极造就别人时，工作的意义自然显现。





好团队带来快乐和幸福！  
好团队带来高業績！

第56页

沒有無能的將

只有無能的帥