

<<一分钟经理人团队版>>

图书基本信息

书名：<<一分钟经理人团队版>>

13位ISBN编号：9787506030809

10位ISBN编号：7506030802

出版时间：1970-1

出版时间：东方

作者：肯.布兰佳

页数：147

译者：张红

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<一分钟经理人团队版>>

内容概要

在当今劳动力环境下，要求越来越多的人加入团队中进行有效地工作。

但是你知道如何才能建立一个真正发挥团队成员的知识、经验和能动性的团队吗？

我们中的大多数人的回答是否定的，并且我们很快会变得沮丧、放弃努力，进而选择了单独工作的方式，但对于当今的商业环境而言这不是一种好方法。

所幸的是这里有一种好方法，由专栏作家肯·布兰佳、艾伦·伦道夫和彼得·格雷齐尔描绘了一种有助于你将任何团队转化为高水平团队并且包含三个步骤的程序，即能够更加有效地、更好地利用团队成员和团队领导的时间的方法，并且由此可产生出有益于团队成员和团队以及机构的效益。

此书是一本附有详尽指导的工作指南，对于那些想要建立高绩效团队的人们而言，本书将引导你循序渐进地达到更大的成功目标。

通过研讨、举例说明和对问题的思考，你和你的团队成员将学习如何分享信息来建立高程度的诚信和责任感；确定明确的界限，从而制定出团队成员工作责任的自由度；发展自主管理的技能，从而得到更好的团队决策。

将本书作为指南，你就会发现团队工作是能够令人感兴趣的、令人满意的，并且是高效率的工作模式

。

<<一分钟经理人团队版>>

作者简介

肯·布兰佳是肯·布兰佳公司的创始人和行政总裁，他是众多畅销书的作者或合著者，这其中包括了《一分钟经理人》、《管理者的秘诀》、《全速前进》、《鲸鱼哲学》和《价值管理》等书。

<<一分钟经理人团队版>>

书籍目录

前言引言 带领团队迈上成功的阶梯下一个高水平团队——解读你的未来 为什么现在需要一种新型的团队 哪类团队取得了丰硕成果 高水平团队和领导的作用 高水平团队的优势 将你的团队设想为一个高水平团队 将想法付诸实践

第一步骤 开始学习高水平管理的技能 运用信息建立责任感 决策需要信息 可以共享什么信息 诚信 需要改变我们关于信息的理念 澄清权限确立工作核心

什么是权限 澄清权限的作用 权限有助于产生创造性和开拓性 权限：警示 像团队一样共享相关的信息 高水平团队对比工作小组 赢得挑战机会开始向高水平团队转变 有效地利用我们思想的分歧 团队的基础：一个高水平团队必须回答的四个问题 团队合作：必要的业务技能

第二步骤 加速变革 共享更多的信息加强诚信 挫折是常有的，但它又是能量的源泉 导致挫折的五个原因 关注团队成员们的利益 更多地分享敏感信息 向团队成员们征求信息 运用测评数据作为资料来加速变革 共享信息使团队从消极情绪中走出来 拓宽权限极大地提高工作的自主性 团队目标的重要性 通过规划个人的发展目标拓宽界限 扩大有关机构组织议题的权限 但是，我们的团队无法影响机构组织的政策 足够宽泛的界限可以疏导消极情绪，并转化为积极发展的动力 制定团队决策建立权力意义 赋予团队更多制定决策的权限 招集具有才干的团队成员 通过培训扩大团队成员们的作用影响范围 通过有效的团队程序克服困难 什么是造成团队成功或失败的原因 提高团队解决问题和制定决策的能力 消极情绪与变革：结束第二步骤 当我们过渡到第三步骤

第三步骤 掌握管理技能 充分运用信息努力取得丰硕的成果 如何更好地运用信息 保持变革持续发展 确定不必要的信息 再次回顾信息共享与信任 帮助新团队成员 为达到高水平团队掌握信息共享技能 用远景和价值观取代界限 做出“正确的”决定 扩大界限以加强团队作用 将远景、使命和价值观作为团队的界限 进一步扩大团队的角色 将团队作为业务伙伴 运用远景和价值观使团队成功 成为高水平团队并取得最佳成就 如何保持高效的高水平团队 衡量工作业绩 衡量团队的运作状况 每日工作评估 利用场外经验建立团队 达成共识 提高门槛：寻找新的机会 成为一个拥有光明未来的高水平团队 祝贺：你的团队已经转变为高水平团队 庆祝的时刻可以提供的优质服务

本书有别于以往书籍的重要理念

<<一分钟经理人团队版>>

章节摘录

下一个高水平团队——解读你的未来在当今的工作场合中，你一定听说过团队精神及其重要性，或许你的组织已经与很多团队尝试过合作，并且一直都宣扬团队精神。

但是绝大多数人更熟悉工作团体的概念，那就是负责生产产品或者提供服务的一线团队组织。

工作团体的概念是基于一种工作模式的角度，也就是根植于旧观念的刚性的管理控制、权力和责任的机构。

换言之，位居领导岗位的人倾向于行使他们对工作做出最终决定的权力，而雇员们则倾向于执行由领导做出的决定，再完成应尽的职责。

为什么现在需要一种新型的团队由于集中决策是少数人行使的制定决策的权力，在当今瞬息万变的商业环境里，采用集中决策工作模式的人们很难再得到满意的结果。

另外，集中决策方式已成为众多决策人的额外负担，这也让处于等待中的决策执行者产生挫折感。

在传统的工作体制中，人们彼此间的沟通进行得相当缓慢，而由于决策速度的缓慢，更阻碍了人们执行决策速度，因此降低了人们完成任务的行动速度和责任感，造成任务责任得不到落实。

在采用集中决策这种工作模式的机构中，公司的全体员工们都感受不到自身存在的价值，因而这类机构不可能在竞争中取得成功，其结果是造成人浮于事以及公司业绩的下滑。

关键性决策只有围绕一线团队的具体情况做出相应的具体分析，才能获得正确的商业判断，而且只有使用这种注重团队核心价值的方法才能取得丰硕的成果。

但是对于绝大多数人而言，这是一种全新的团队运作方式。

哪类团队取得了丰硕成果要想在当今复杂多变的商业环境下取得成功，我们就必须学习一种新的团队工作模式，而这种模式必须使我们的团队提升到更高的水平。

这就是要建立具有创造性的团队，使团队成员们能够发挥各自的知识、经验和能动性。

我们了解到，管理者大都为耗费大量时间的工作所困扰，尽管从行政管理角度看，这些费时颇多的工作是重要的，但是这些工作也使管理者在组织机构中似乎并没能更好地发挥其才干和技能。

管理者思索着如何才能改变这种状况，他想到：经过他审批的团队小额采购工具及用品的订单耗费了大量的宝贵时间，于是管理者考虑如何才能更好地利用员工知识和技能，而不是仅仅最大限度地发挥他们的经验和技巧。

当需要为团队订购小额工具和材料时，各团队成员都来找主管申请批准采购单，于是该主管指导团队成员们学习如何处理订单，并且开始把采购权限下放给他的团队成员，即允许队员们直接执行未经他批准的小额订单。

首先，该主管制定了有关采购的限额范围，即采购成本为100美元。

但是随着团队（和他自己）对舒适度水平要求的提高，他又提高了这个限额。

没有了因等待主管批准而导致拖延的时间，团队成员们更容易地行使订购所必需物品的权利。

该团队成员感触颇深，当他们谨慎地订购真正的必需品时，其采购成本也随之下降了20%。

是不是听起来很容易？

但是，回顾团队的历史和传统，我们还有许多需要学习的方面，就像上述这位主管所做的一样，我们也应该废除繁杂步骤。

同时也应该意识到，尽管人们会抱怨管理控制，但仍应该感到欣慰，因为他们不必为决策和结果承担过多的责任，而真正需要承担的职责，就是要推动团队在诸如积极性、活力、创造力和执行力方面迈上新台阶。

什么是高水平的团队按下述建议打造团队，将你的团队提升到高水平：1.拥有技能娴熟以及积极互动的团队成员，而且他们持有共同的理念和主动性；2.采用信息分享建立高水平的诚信度和责任机制；3.采用明确的界限确立自主权利及职责，从而运用一个有效的方式完成任务；4.有效地利用时间及发挥现有的团队成员和团队领导的才干；5.运用自主管理技能做出团队决策，为团队、成员和机构组织带来更大的成就。

实例实施向高水平团队转变一家核动力工厂，新近成立了一个绩效革新部门，由部门经理负责现场的业务通讯，并且给这个部门经理的团队指派了一名通讯业务编辑人员比尔，他将为一个6000人的建筑

<<一分钟经理人团队版>>

工程编辑每期4页的业务通讯月刊。

比尔在首次与部门经理的会谈中就指出，这种管理方式已经限制了其业务水平的发挥。

比尔还强烈地认为，应该增加业务通讯的版面，将每期4页增加到8页。

部门经理静静地思考了一下比尔真正有可能承担的额外工作量。

毕竟，比尔需要负责搜集信息、撰写文章、整理采访照片和图片，并需要与印制人员一起工作，还要将业务通讯刊物邮递给整个工厂的人员。

随后，经理想要多派一些任务给比尔（他感觉每期10页也许是极限了），因此他给了比尔一个明确的绩效目标，他说：“比尔，无论你记录下什么，都要与该项目的工作人员充分地沟通交流，如果该工作量变得太大时，我将会告诉你。

”比尔满怀激情和信心地离开了经理办公室，开始着手改进业务通讯刊物的工作。

他在运用自己才能的同时，也向团队成员们寻求咨询并得到了他们的帮助，例如给予他帮助的有：图像创作人员、现场摄影师、活动协调员、精通该行业的专业人员和其他人员。

在不到10个月的时间里，他们已经将业务通讯刊物发展到了32页，并且这份杂志成为该项目中最受人欢迎的交流渠道。

这是一份涉猎广泛，并能够使人增长知识的杂志，随后比尔要求董事会批准，将该期刊扩充为每期88页。

作为部门经理所带领的团队中的一员，比尔得到授权，全权执行现场业务通讯的任务，接下来，比尔恳请并且得到了同事们的协助。

由于他们对得到授权的权利和义务感到满意，便开始不断尝试创新，因而显著地改进了业务通讯刊物，并最终使其成为业务现场最重要的通讯交流平台。

在本实例中，我们可以看到将决策权和责任给予比尔及其他团队成员之后，他们最终创立了优秀的业务通讯期刊，并且取得了良好的业绩。

考虑问题带领团队迈上成功阶梯在上面的实例中，我们解释了如何将业务通讯刊物的责任与决策权力，更多地给予比尔及其团队成员。

例如，他们要做的事情有：决定业务通讯期刊应包含多少页；决定业务通讯期刊的内容；负责控制业务通讯期刊的预算；是否有可能请其他人协助完成有关文章和图片方面的事情；回答所有关于业务通讯期刊的询问；决定为达到所期盼的结果，他们应该工作的时间长短。

想一想这个实例，你与你的团队应该如何充分运用扩大授权范围，更好地安排你所承担的任务和更多地直接支配你的权利？

以往是你的主管应做的决定，现在可能是由你的团队做出。

高水平团队和领导的作用从历史的角度来看，领导角色明确期望的一个意愿是，为了团队成功地完成任务，日常的工作决策和全面的职责需要依靠领导者完全承担起来，因而领导者的责任也就变得相当重大，而实际上，这种职责的权利还可以产生更大的作用。

除此之外，经过20世纪长时间的理论研究，有相当多的管理理论中提到：员工不愿意承担决策责任，并且员工一旦离开必要的监督，实际上还有可能浪费时间。

因此导致领导加紧监督员工，而且决不会将决策权下放给员工的严重后果。

因此，当我们谈论将决策权转移到接近执行决策的核心部门，并且把权力下放给团队成员时，就与传统的领导作用发生了抵触。

经理、主管和团队的领导者最担心的问题是：“在新的团队环境中，我们还将起什么作用？

如果我的团队成员承担起大部分日常工作的决策责任，我将做什么？

”事实上，把日常工作的决策权下放，实际上是提升了领导者的作用，同样也加强了团队成员的作用。

特别是在更加快速地做出日常决策后，使那些似乎靠边儿站了的领导可以担负起新的任务。

一位经理在其团队管理上升到高水平后，在阐述其个人感受时说：“将每日的决策权和工作安排授权给团队成员后，在职能部门的战略方面，我才能投入更多的时间和精力。

”以往他花费太多时间用来“救火”，现在随着团队处理紧急事件能力的提高，他将处理那些有更大潜能和更具有附加值的工作。

<<一分钟经理人团队版>>

了解一支高水平的团队对于团队领导而言具有积极的影响，如果团队领导在每个工作日都需要花费两个多小时在其他杂事上，试想这位团队领导还有可能做什么呢？

关于这个问题，我们已经咨询过许多领导者，我们听到的一些反馈信息包含：在工作计划上投入更多的时间；考虑近期需要购买的新设备；深入了解一些妨碍团队工作的问题；投入更多的时间培训和辅导团队成员；更正与工作有关的资料；联系更多的客户；参加培训课程并学习新的技能。

理解向高水平团队的转换是很重要的，其中的一个好处是解放了团队领导、主管或经理们的思想，以便于集中精力服务于团队和机构组织。

考虑问题领导在高水平团队中的作用如果通过扩大团队的责任和权利，使经理、主管或团队领导者从中获得了每天超过两个小时以上的空余时间，那么在这空余的时间里：他们将采取什么样的新举措来提高团队、部门或机构组织的业绩？

高水平团队的优势我们已经探讨过，一支高水平团队如何才能对日常工作产生影响。

我们也已经考虑到，领导和团队成员的角色作用怎样才能在这样的环境中发生相应的改变。

这些变化在机构组织的运作中是极为显著的，但是这种变化是合理的吗？

为此付出的努力值得吗？

真的能取得良好的效果吗？

让我们看看另外两个实例。

实例便利连锁店位于美国西海岸的一家便利连锁店，其雇员的年流动率从140%上升到了220%，这种现象对于这个行业来说是很平常的。

但是当这家公司执行了高水平团队的理念之后，人员流动率下降到了70%，由此就节省了招聘雇员的时间和费用，减少了新员工的培训成本，并消除了公司运营被干扰中断的现象，这些都值得公司以正确视角对待并为之努力。

这种变化也给员工们带来了益处。

如今，当员工决定辞职离开公司去找新的工作时，他们不是真想离开而是因为某些方面感到不满意。

在管理水平提高之前，员工们的典型反应是：“难道要我把自已卖给这点可怜的薪水吗？”

而今天的典型反应是：“我想这可能是我拥有的最好的工作经验，我计划成为他们未来的客户。”

公司内部管理向高水平团队的成功转化，已经使雇员的满意度和忠诚度得到提高，很明显这更有益于公司的发展。

通讯公司位于美国东海岸的一家通讯公司已经把内部团队向高水平转化。

公司允许这些团队施行自我评估生产方式，并在提出改进建议后加以实施。

正如你所期望的，在为数不多的建议中，团队开始缓慢地发生变化，这些建议确实是有效的。

在两年时间里，员工所提建议的数量，已经远远超过每人每年提出五条建议的标准，也远远超出了美国的每人每年提出一条建议的标准。

与此同时，获得实施的建议的数量也快速地上升，占所提建议总数的60%——这差不多是已实施建议的平均数的六倍。

而一条已经加以实施的建议就为公司节省了上千美元。

而团队成员心态的改变同样重要，一名成员说：“在外边是什么职务名称不要紧，主要是这家公司属于我，而且我所在的团队同样也属于每位成员。”

考虑问题提高团队的利益水平请用上述两个实例来启发你的思想：在团队的潜在优势提升到高水平时，你看到了什么？

你如何通过团队的高水平工作使公司或你的部门受益？

如何让你的团队领导受益？

最终，如何让你和你的团队受益？

将你的团队设想为一个高水平团队现在你已经开始明白了高水平团队是什么样的情况，为什么它在现今的商业环境中如此重要。

简而言之，现在世界上的工作变得过于复杂多变，因而，仅仅依靠个人独自工作或依靠传统团队运用有限的资源去工作，都是不可能成功的。

<<一分钟经理人团队版>>

你和你的机构组织需要拥有更高水平的团队，而且应该把更大的工作权限授予这个团队，这将有助于激发人们的创新热情，为你的团队创造更多条件，为机构组织创造更多价值。

高水平团队鼓励人们感受自身的价值和责任感，并专注于工作。

所有参与者的知识、经验和能动性都得到了发挥，并且为团队及组织机构带来丰硕的成果，因而他们感到自豪。

当你准备创立自己的高水平团队时，用一点时间考虑一下，到目前为止我们已经讨论过的内容。

或许你已经有了自己的团队，并且在你自己的头脑中也产生了一些想法。

而首先要考虑的是：如何将你现在的团队与高水平团队进行比较，这点对于团队领导者是很有帮助的。

我们希望投入少许时间与你的团队讨论如下问题。

将想法付诸实践尽管将你的团队塑造成为高水平团队的想法是非常吸引人的，但重要的是，理解这个想法和实现这个想法是不同的两回事。

努力引导你的团队迈上成功的台阶，尽管这是需要面对的一个挑战，但仍然是值得付出的，也是能够做到的。

高水平团队确实可以用合理的神奇方法处理复杂多变的事情，这能使你自身的价值在工作中得到关注和肯定。

该书的其余章节，将通过如下三个步骤引导你的团队迈上成功的台阶。

通往成功阶梯的三步骤
第一步骤开始学习高水平管理的技能
第二步骤加速变革
第三步骤掌握管理技能

在这个引人入胜的旅程中，你将学习到运用高水平团队的三类关键技能。

考虑问题到改变你的团队的时候了如何把高水平团队与目前正在运行着的团队加以区别？

<<一分钟经理人团队版>>

编辑推荐

<<一分钟经理人团队版>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>