

<<团队管理工具箱>>

图书基本信息

书名：<<团队管理工具箱>>

13位ISBN编号：9787512329010

10位ISBN编号：7512329016

出版时间：2012-7

出版时间：中国电力出版社

作者：孙科柳，石强 著

页数：251

字数：260000

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>

<<团队管理工具箱>>

前言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。

举例来说，有哪些方法最可能奏效？

在什么情况下适用？

实施步骤如何？

有些什么注意事项？

这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。

每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。

在各章中，工具种类丰富多样，组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。

同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。

实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。

书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解工具和方法本身，也明白如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。

在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所以而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。

本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。

如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不生搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《团队管理工具箱》是该系列图书中的一本。

本书全面、系统地对团队管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从团队建设、制度规范、价值改善、授权管理、优化决策、协作管理、促进沟通、激活竞争、推进学习等9个方面选取了58个工具或方法。

对于每个工具或方法，笔者都充分结合流程图、案例等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等，旨在教会读者在应对相应的工作环境和难题的同时，学会解决问题的思维方式及掌握具体的解决手段。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

<<团队管理工具箱>>

内容概要

本书全面、系统地对团队管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从团队建设、制度规范、价值改善、授权管理、优化决策、协作管理、促进沟通、激活竞争、推进学习等9个方面选取了58个工具或方法。

对于每个工具或方法，笔者都充分结合流程图、案例等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等，旨在教会读者在应对相应的工作环境和工作难题的同时，学会解决问题的思维方式及掌握具体的解决手段。

本书适合企业管理者、培训和咨询人士阅读使用。

<<团队管理工具箱>>

作者简介

孙科柳

北京华通正元管理咨询有限公司咨询师。

先后在珠三角多家企业工作，担任过行政经理、生产厂长等职务，具有多年一线现场管理和人员管理经验。

精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作，对高绩效团队组建、领导和教练技巧、中基层人员的执行力提升以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究，善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。

石强

北京华通正元管理咨询有限公司咨询师，生产现场管理、质量管理课题研究专员。

长期致力于全面质量管理、现场5S管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。

对制造企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验，擅长解决方案的设计与过程指导。

<<团队管理工具箱>>

书籍目录

- 前言
- 第1章团队建设的工具与方法
- 管理人员做好团队管理的首要任务是团队建设，它是保证团队正常运营的基础。团队建设包括组织架构、岗位和人员配置，我们将用8个工具帮助管理者完成团队建设工作
- 1.1 扁平化管理-构建反应敏捷的团队管理模式
- 1.2 流程型组织——以业务流程为导向设计组织结构
- 1.3 贝尔宾团队角色理论——选择互补型的团队成员
- 1.4 岗位设计——掌握因事设岗的基本方法
- 1.5 职位分析问卷法——合理进行工作评价和级别划分
- 1.6 霍兰德职业兴趣理论-一通用的职业兴趣测验方法
- 1.7 职业锚——准确测评和设计团队成员的职业路径
- 1.8 海氏工作评价系统——合理有效地评估岗位工作
- 第2章制度规范的工具与方法
- 没有规矩不成方圆。
- 制度规范能够约束和引导团队成员的日常行为，使其养成良好的自律习惯，从而提高团队和个人的执行效率。
- 此外制度规范也可以推动团队文化的形成和发展
- 2.1 契约式管理——有序、高效的团队管理策略
- 2.2 团队公约——做好制度建设，维护团队行动力
- 2.3 制度构建——结构性设计管理制度体系
- 2.4 破窗定律-一从细节着手，完善团队管理
- 2.5 岗位责任制——构建科学化、制度化的办公氛围
- 2.6 标准作业——用SOP引导员工的作业行为
- 2.7 群体规范分析法——着力于优化群体行为
- 第3章价值改善的工具与方法
- 价值改善的重要意义在于，借助各种价值改善工具，指导成员正确开展工作，减少决策失误，从而确保整个团队实现自己的价值
- 3.1 战略目标导向——用战略思想引导团队工作方向
- 3.2 价值工程管理——精确定位团队的作业成效
- 3.3 情景规划——系统分析未来发展，有效实践
- 3.4 麦肯锡工作法——正确做事，更要做正确的事
- 3.5 PDCA循环——循序渐进地提高作业质量
- 3.6 沉没成本——合理舍弃当下利益，专注于未来
- 第4章授权管理的工具与方法
- 在企业运营中，合理的授权是提高企业管理水平、充分发挥员工积极性的有力手段，同时，授权不当也会带来相应的危害。
- 因此，熟练掌握合理的授权方法，控制好授权的“度”就成为重要的关键点
- 4.1 “懒蚂蚁效应”——团队主管的领导哲学
- 4.2 权责对等原则——实施权责一致性的管理实践
- 4.3 责任矩阵——将工作落实到相关部门或个人
- 4.4 权变管理——推行适应环境变化的管理体系
- 4.5 赋能授权——消除妨碍员工工作的种种障碍
- 4.6 自下至上管理——权力合理下沉，提高组织的反应能力
- 4.7 接班人计划——培养梯队人才，合理规划团队未来
- 第5章优化决策的工具与方法

<<团队管理工具箱>>

决策是团队行动的灵魂，正确的决策可以使团队朝着正确的、有价值的方向前进，无论是团队，还是个人都应掌握决策工具，做出正确决策

5.1 德尔菲法——高效实用的判断预测手法

5.2 六顶思考帽——简单有效的决策与沟通

5.3 KT决策法——利用决策模型作出有效判断

5.4 头脑风暴法——激发团队成员的创新意识

5.5 SW2H分析法——分析和研究问题的有效办法

5.6 鱼刺因果图法——集中注意力搜寻产生问题的根源

第6章协作管理的工具与方法

第7章促进沟通的工具与方法

第8章激活竞争的工具与方法

第9章推进学习的工具与方法

后记

<<团队管理工具箱>>

章节摘录

版权页：插图：一、岗位责任制设计原则 设计和实施岗位责任制，不能由管理层一把抓，即管理层全权制定团队的岗位职责。

要与团队成员进行讨论、进行科学的调查，通常应遵守以下原则。

（一）权责利相结合原则 实施岗位责任制首先要明确各岗位职责、权限和利益，责是各岗位人员在从工作中应承担的责任或履行的义务，权是在完成工作过程中应具有的合理的决策权，利是岗位人员在完成工作后应得到的回报。

这三者中责是核心要素，权是执行工作的保障，利是执行工作的动力。

（1）要以责定权，以权定利。

（2）责权利要对等，防止有责无权或权力太小、有权无责或权力过大的情况，前者影响员工工作积极性、主动性，后者则容易出现职权滥用。

（二）协商一致原则 设计岗位责任制要切忌闭门造车，由管理人员自行主张制定的岗位责任制，在执行过程中会因缺少员工的认同而难以实施；此外，仅由管理人员自行制定，在视野上不够全面，造成设计出的岗位责任制度脱离实际。

为此，管理人员应该广泛征询各级员工的意见，让他们也参与进来。

保证岗位责任制的可执行性和被认可性。

（三）他律与自律相结合的原则 岗位责任制是团队管理的一项制度，因而具有制度的强制性和约束性。

单一的按既定制度执行，会导致员工的创造性下降，同时也会制造高压的氛围。

因此，团队管理者在实施岗位责任制的时候，刚柔并济，做到他律与自律相结合。

（四）作业标准化原则 所谓标准化作业，就是把岗位工作的内容流程化、固定化，员工一看便知如何执行，避免了不知如何操作、如何协调等问题。

这里标准化的依据应该是所从事的岗位工作中日常的、重复性的、有规律性的活动，通过观察设计成标准化的工作规范。

（五）灵活变通的原则 岗位责任制应随着团队的目标或发展需要及时进行调整或变更，以保证岗位责任制的指导性。

在坚持岗位责任制具有一定相对稳定的基础上，随着某些状况的不断变化因事变岗，因岗变责，对这些变化随时作出应变。

二、岗位责任制存在的问题 岗位责任制无疑对团队管理具有积极的作用，但现实中却并不如此。

在做咨询的过程中，多数企业的岗位责任书（手册）只是形式上的文件，并未得到认真的落实。

这有多方面的原因，现将它们归纳为如下几点。

（一）缺少职位分析 从来没有进行过职务分析。

一些团队的岗位责任书（手册）都是照搬其他企业或先进咨询机构的职位职责内容；或对其进行一些修改，但基本上没有太大变化。

总而言之，缺少执行的基础，已完全脱离了团队的实际需要。

（二）职位分析无更新 有些团队虽然做过职位分析，但很多都是“一稿定终身”，使用的还是几年以前的东西。

用到现在，肯定会出现问题。

例如岗位职责的内容与实际工作不相符合。

（三）缺乏长期性和坚持性 一些团队在做职位分析时，往往在初期热情高涨，但随着工作量的增大和不断变化的情况，渐渐地失去了耐心，继而出现形式化的问题。

设计的岗位责任书（手册）对职务分析失去了认真的态度。

这样不符合实际的职位描述和职位资格要求。

<<团队管理工具箱>>

编辑推荐

《团队管理工具箱》中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，让读者既了解工具和方法本身，也明白如何应用，真正实现学以致用。

《团队管理工具箱》在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力

。

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>