



高绩效团队建设与领导力提升

主讲：李育辉 教授、博导

中国人民大学劳动人事学院，数据&案例研究中心主任

李育辉 教授 博导

劳动人事学院 数据与案例研究中心主任
中国人民大学 领导科学研究中心副主任

心理学博士，现任美国管理学会（AOM）、中国管理研究国际学会（IACMR）、国际应用心理学会（IAAP）和国际测评协会（ITC）会员，中国人力资源开发研究会理事，中国劳动经济学会职业开发与管理分会理事。已发表论文70余篇，包含 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*Personnel Psychology*、*Leadership Quarterly*、*Journal of Business Psychology*、*Journal of Occupational Health Psychology*、*Journal of Vocational Behavior*、*Journal of Happiness Studies*、《心理学报》、《心理科学》、《管理评论》等国内外权威学术刊物，著作7部。主持和参加过多项国家自然科学基金课题，入选教育部青年英才计划，获得中国人民大学“十佳班主任”、“大学生创新实验计划”项目优秀指导教师等称号。国家自然科学基金优秀完成人。得到APP《组织行为学》主讲人。

专注学术研究之余也积极投身社会服务，具有深厚的理论基础与丰富的实战经验。已为百余家企业和事业单位提供过咨询与培训服务，包括国家汉办、中组部、教育部人事司、中国建设银行、中国银行、中国农业银行、国投总部、华北电网、国华电力、兵器装备集团、云南建工集团、三一重工集团、联想集团、百度、阿里、远景能源、华米科技、壳牌（北京）、Millward Brown、GSK、学而思等企业以及相关政府部门。咨询及培训的方向集中在领导力发展、人员招聘与选拔体系优化、组织行为学、高绩效团队建设和企业文化建构、HR数字化转型等方面。

研究领域：领导力和团队创新、组织文化与企业全球化发展、组织公平与绩效、大数据研究等。

研究领域



推荐阅读

《团队赋能：大师的18堂团队管理课》，作者[英] 迈克·布伦特等，北京联合出版公司·斯坦威，2019年5月出版。

《重构绩效：用团队绩效塑造组织能力》，作者李祖滨等，机械工业出版社·华章图文，2019年7月出版。

《成为领导者》，作者沃伦·本尼斯，人民大学出版社，2008年1月出版。

导论

我们为什么需要团队？

- ✓ When
- ✓ Where
- ✓ What

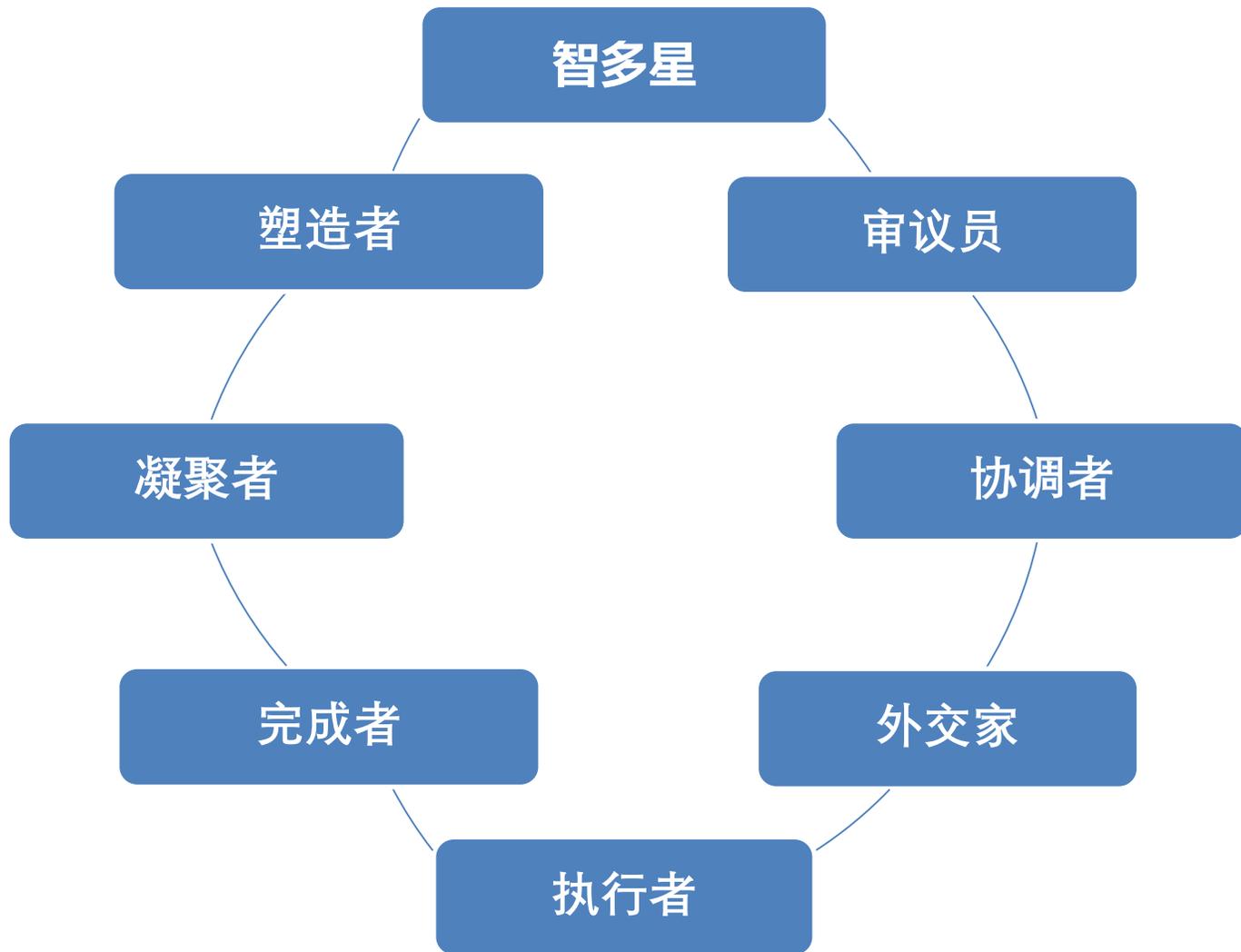




团队管理中最多的问题有哪些？

一、如何组建一支高效的队伍？

- 团队角色理论
- 组织发展阶段与角色分配



行为导向型角色

- 完成者
- 执行者
- 塑造者

人际取向型角色

- 外交家
- 凝聚者
- 协调者

劳心费智型角色

- 智多星
- 审议员
- 专业师

❖ Belbin的团队角色模型

- 9种团队角色— 均为优异的团队绩效所需要。
- 可以一人身兼多种角色。
- 人们基于其人格特点选择所偏好的角色。
- 在某些特定时候某些角色应为最强。

思考1：团队发展各阶段哪些角色更关键

形成

冲突

规范

运行

解散

思考2：怎样才能识别自己团队缺什么角色？

思考3：如何招到需要的角色？

- 组织吸引力发展的变化
- “成年人”的基本假设

二、领导：高绩效团队的核心

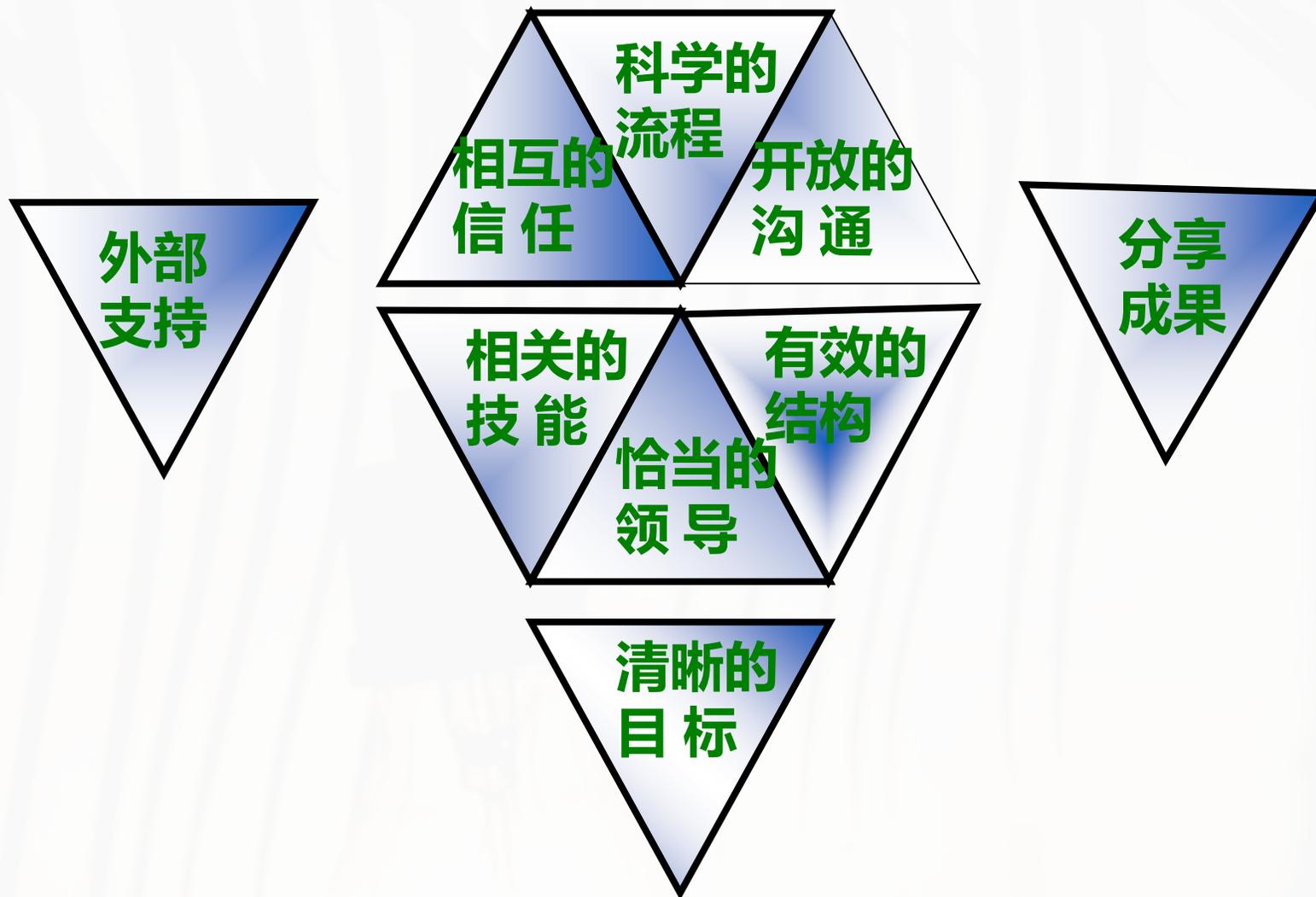
领导的意义



- ✓ 识别宏观环境和微观个体特征
- ✓ 准确实施中观管理举措
- ✓ 让下属高绩效、有目标、有幸福感。

- ◆ CCL的全球领导力调查
- ◆ 毕马威的全球CEO调查
- ◆ IBM全球人力资本调查

高绩效团队的9个特征

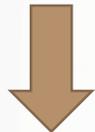


团队有效性的影响因素

宏观背景



中观管理



微观因素

外界条件

- 充分的资源
- 领导和结构
- 信任
- 绩效评估与奖励

团队构成

- 成员能力
- 成员个性
- 分配的角色
- 多元化
- 团队规模
- 成员的灵活性
- 成员的偏好

团队过程

- 共同目的
- 具体目标
- 团队效能
- 冲突水平
- 社会惰化

团队有效性



当下的管理趋势变化

- 不确定性更加突出；
- 人是第一位的因素；
- 关系更密切；
- 社会资本；
- 经济全球化；
- 速度；
- 劳动力的变化；
- 人们内心渴望有意义的生活。



领导的定义

年份	研究者	定义
1957	Hemphill & Coons	领导是“个人指导一个团体朝着一个共同目标活动的行为”。
1978	D.Katz & Kahn	领导是“对组织日常活动的机制性影响”。
1978	Burns	当个人运用制度的、政治的、精神的和其他的资源去激起、促使和满足追随者的动机时，就实行了领导。
1984	Rauch & Behling	领导是“影响一个有组织的团体朝向既定目标活动的过程”。
1986	Richard & Engle	领导就是在能实现的事情中阐明愿景、赋予价值和创造环境。
1990	Jacobs & Jaques	领导是一个对集体努力给予目的（意义指导）的过程，以及激起期望达到目的的意愿而努力的过程。
1992	E. H. Sehein	领导是“运用外界文化使更具适应性变化的能力”。
1994	Drath & Plaus	领导是给人们共同工作赋予意义的过程，因而人们能够理解它并为之献身。
1999	House et al.	领导是“个人影响、鼓动和促使其他人奉献于组织的效能和成功的能力”。

什么是领导？ 领导和管理的区别

• 领导

- 处理变革的能力
- 确定愿景
- 分配资源，并鼓励员工实现愿景、克服障碍

• 管理

- 处理复杂性的能力
- 令一切充满秩序和协调性
- 拟定计划和结构，并监控结果

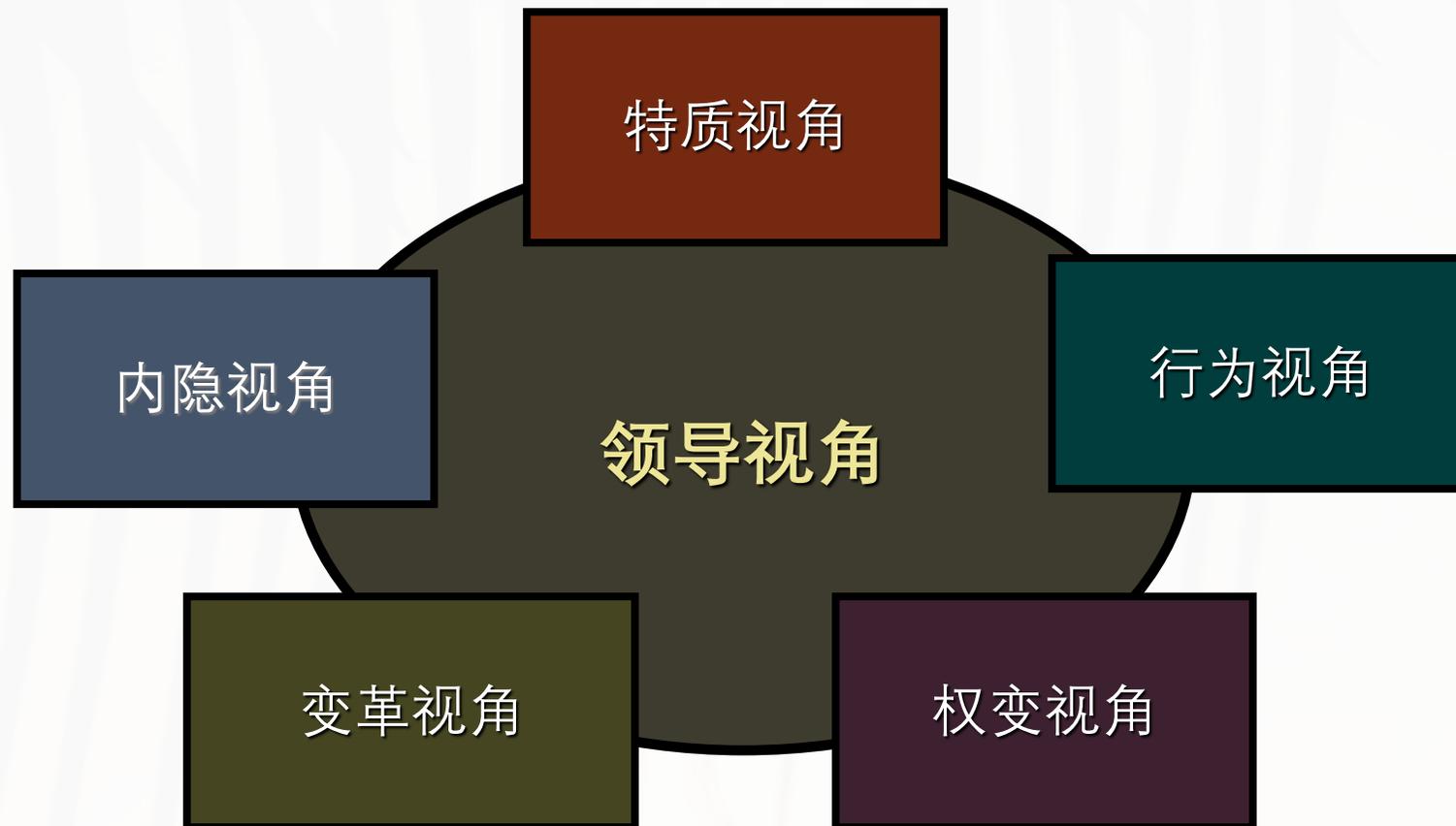
领导力即是影响群体实现愿景或目标的能力

——斯蒂芬 P.罗宾斯 & 蒂莫西 A. 贾奇

什么是领导： 领导和管理



领导理论



领导类型

辱虐型领导

威权型领导

自恋型领导

谦卑型领导

道德型领导

.....

领导力提升的具体做法

三、团队激励

目标管理法：KPI&OKR

- **KPI (Key Performance Indicator)**

- 根据企业结构将战略目标层层分解，细化成战术目标，实现绩效考核的工具。KPI是以数据结果为导向，关注的是财务和非财务指标，默认工作完成度对财务结果有直接影响。
- KPI制定需要满足SMART原则：
有具体指标，可以量化，可以完全实现，与工作有相关性有特定期限。
- 因此在执行的过程中更多都是以该数据为导向，目的是达成度100%。

目标管理法：KPI&OKR

- **OKR (Objectives and Key Results)**

- 一套定义和跟踪目标完成的管理工具和方法。Objectives是目标，Key Results产出导向。关注的是事情成果以及给公司带来的影响，而不是事情做了与否。
- OKR要求公司、部门、团队和员工不但要设置目标，而且要明确完成目标的具体行动。
- OKR管理的不是绩效，OKR更注重管理公司的目标，以及部门个人目标与公司目标一致。

• OKR与KPI的区别

KPI是公司决定你做什么

OKR是你自己要做什么

KPI除了向员工拆分工作指标，还事先规定好你要怎么去完成，并且把完成度跟你的薪水、奖金挂钩。

OKR则让你了解达成目标的方法，怎么去做好这份工作由你自己决定。

KPI鼓励完成，OKR鼓励创新

KPI追求100%的达成，而OKR鼓励员工自己动脑工作，不必太在意KR（关键成果）的完成度，因为OKR并不直接跟绩效挂钩。



相比KPI，OKR增加了讨论空间

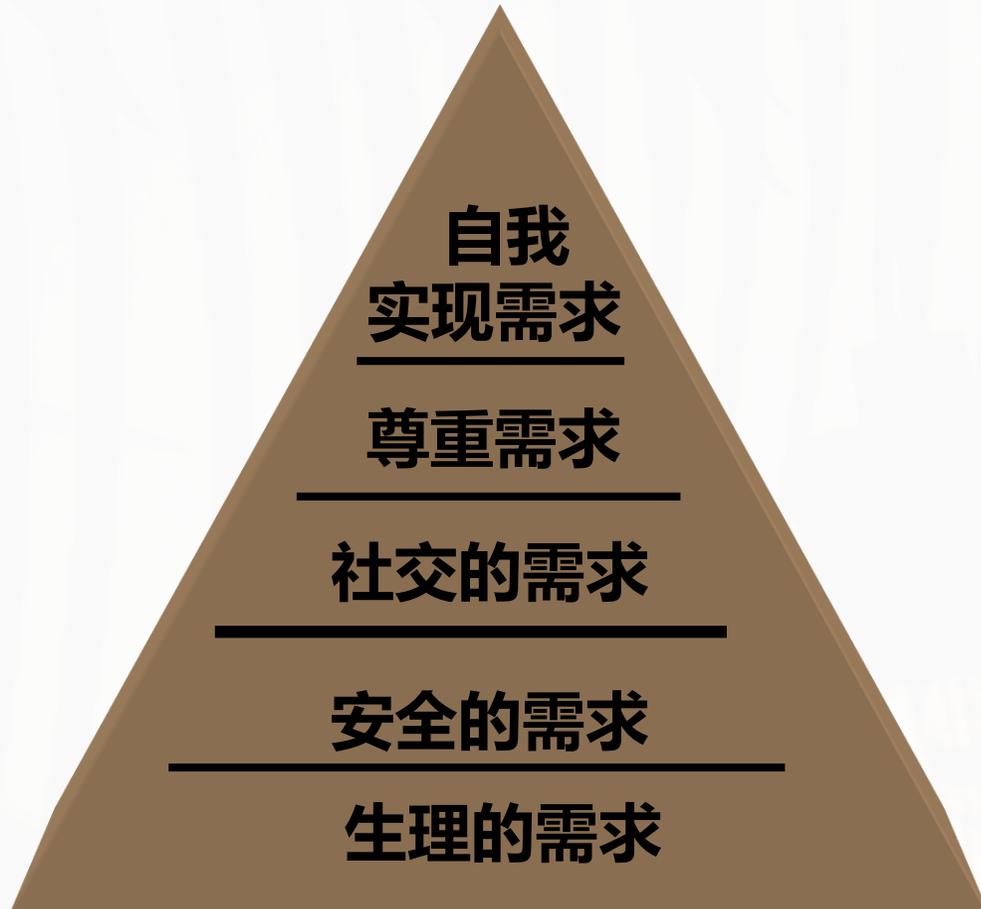
由于每个人的OKR都是自己构想，然后和上司讨论制定出来的，因此充分地讨论、全面地理解并拆分目标很重要。不仅如此，由于每隔一段时间要对OKR重新检验，也促进了上司和下属的交流。

OKR能更好地保障公司的经营初衷

很多目标都是难以量化的，KPI的执行方式容易让管理者为了达成目标而制定出可量化的衡量指标。OKR可以把人解放出来，发挥员工的自主性和创意，让他们用自己的方式去接近并达成共同的目标。

目标管理：激励

- 激励的相关理论：需求层次理论



马斯洛的需要层次论是研究人的需要结构的一种理论，是美国心理学家马斯洛(1908—1970)所首创的一种理论。他在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出了需要层次论。

马斯洛本人的著作中对需要层次论还作了更多的探讨。首先，除了广为人知的以上五种需要外，马斯洛还详细说明了认知和理解的欲望、审美需要在人身上的客观存在，但是他也说明，这些需要不能放在基本需要层次之中。

四、团队绩效



什么是团队绩效？

- 团队绩效就是公司全体员工把**公司目标、团队目标（而不是个人目标的实现作为首要任务**，公司对员工的激励要以**公司目标和团队目标（而不是个人目标）**的实现作为首要依据，从而帮助公司塑造组织能力，持续做大利润。
- 核心要点：不再纠结于对个体业绩和奖金的考核和计算，一切激励的出发点是**团队总体目标的实现**。

重构绩效的三大维度

主体重构

不再纠结于对个体考核的**量化精准**，转而重视团队目标的落地与实现。

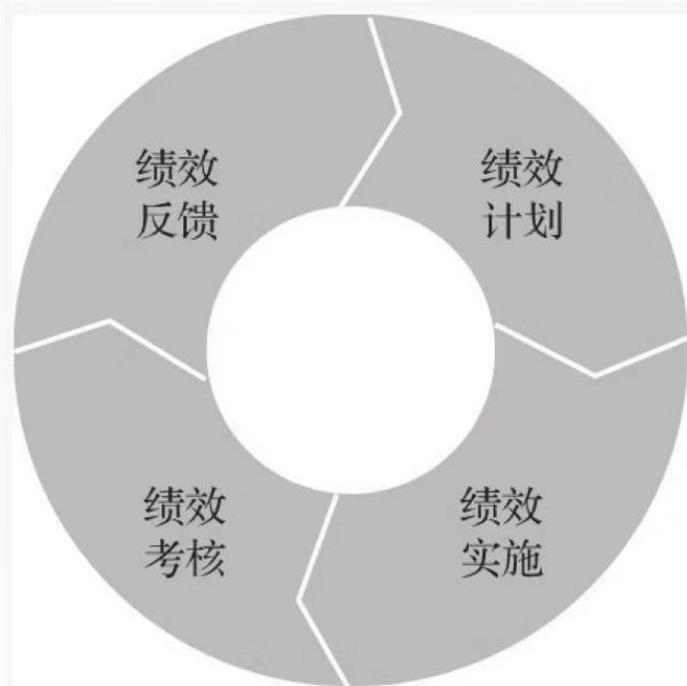
从单纯作为员工评价和奖金发放的工具，回归为**战略执行工具**，导向组织总体目标达成。

定位重构

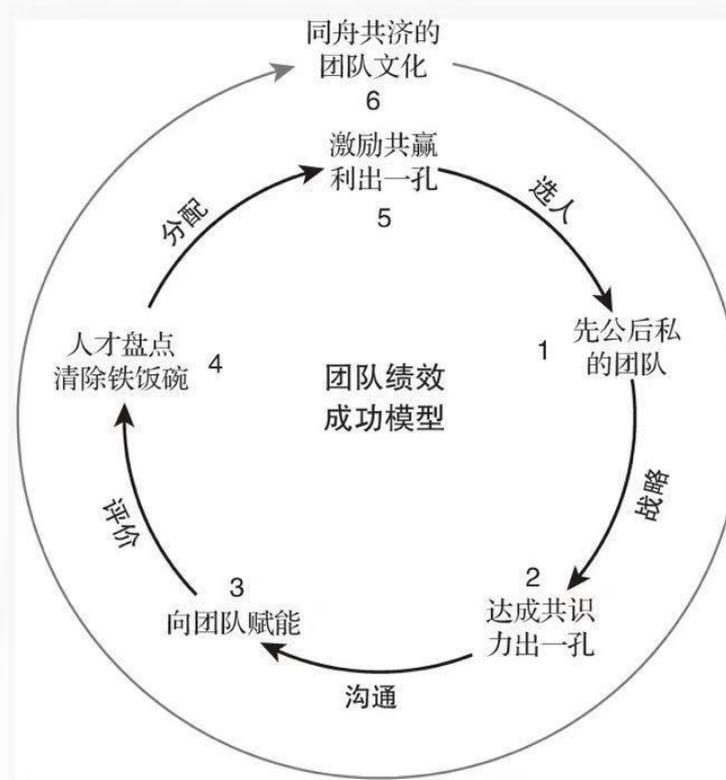
目标重构

绩效管理不是为了“**报时**”——解决当下的管理问题，而是为了“**造钟**”——打造持续的组织能力

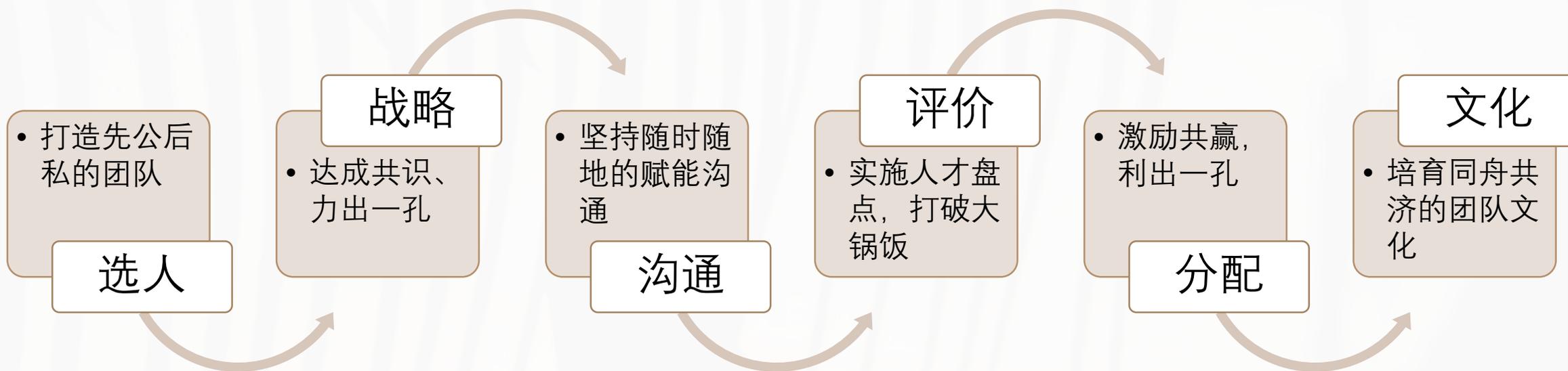
传统的绩效管理模型



团队绩效成功模型



实施团队绩效的六个步骤



五、借助非正式群体的力量管理团队

- 群体形成的规律
- 非正式群体的特点
- 社会网络在管理中该如何有效使用？

群体的分类



正式群体：指由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。



非正式群体：指既无正式结构，亦非组织确定，而是人们为了满足社会交往需要而自然形成的群体。

非正式群体在组织中的功能

正面功能



- 弥补正式群体在**满足成员需要**上的不足。

非正式群体给员工提供了一个情感交流的平台，员工可以从中得到“归属感”、“安全感”等需要，进而增强组织凝聚力

- 协助正式群体发挥“**整合**”作用。

利用非正式群体中中心人物的权威可以为组织服务，用于影响成员的心理态度和行为倾向，可以使非正式群体与组织形成合力。

- 发挥**教育和引导**作用。

非正式群体成员相互之间的积极影响

- 完善**信息沟通**网络。

非正式群体中个体的沟通和交流更加灵活畅通

非正式群体在组织中的功能

负面功能

- 容易滋生小集团主义思想。
排外性影响组织团结；领袖人物对企业的不满会对非正式群体中的成员产生影响
- 影响工作效率。
非正式群体活动分散员工上班的注意力；某个成员对组织产生的不满情绪，很容易感染其他成员
- 易散播产生谣言。
非正式群体往往容易散播“小道消息”

比较基础	正式群体	非正式群体
一般本质	官方的	民间的
基本概念	权威与责任	权力和政策
关注焦点	职位	个人
权力来源	管理当局授予	群体授予
行为规则	法规条例	规范
控制手段	奖赏和惩罚	授权

最后思考：如何打造先公后私团队？

- 坚决执行达成共识的目标
- 建立多方共同决策机制
- 创造知识共享氛围

谢谢大家！

