

诺基亚如何建设优秀团队 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AF\\_BA\\_E5\\_9F\\_BA\\_E4\\_BA\\_9A\\_E5\\_c41\\_65165.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E8_AF_BA_E5_9F_BA_E4_BA_9A_E5_c41_65165.htm) 诺基亚是移动电话市场的领导厂商，在市场竞争日益激烈的情况下，诺基亚的移动电话增长率持续高于市场增长率，从1998年起它就位居全球手机销售龙头，目前占有全球三分之一的市场，几乎是位居第二的竞争对手市场份额的两倍。诺基亚在中国的投资超过17亿美元，建立8个合资企业、20多家办事处和2个研发中心，拥有员工超过5,500人。面对这样一家拥有如此庞大员工和机构的企业，诺基亚的竞争优势除来自对高科技的大量投入外，还在于其大胆实践领导力变革。诺基亚究竟是如何建设一支优秀的团队，来保证其实现并保持全球手机销售领先者的目标呢？开放沟通，由下而上开发领导力 Noel M. Tichy 和Eli Cohen在1997年的著作《领导引擎》一书中指出，一个具有高度竞争力的企业，其领导力应是由下而上，而非传统认为的只是由上而下，惟有能持续地在各阶层培养出领导者的企业，才能够适应改变和生存竞争。诺基亚正是这一理论的最佳实践者之一。有效的领导力和管理团队建设被视为企业成长、变革和再生的最关键因素之一。领导力是一种能够激发团队成员的热情与想象力，一起全力以赴，共同完成明确目标的能力。领导者总是激励人们获取他们自己认为能力之外的目标，取得他们认为不可能的成绩。在诺基亚并非只有顶着经理头衔的领导才需要具备领导能力，领导能力是每个员工通过日常工作与生活经验的培养积累而得。目的是让每一个人都是主动者，是他自己的领导。优秀的企业都高度

重视培养员工的工作能力与团队精神。诺基亚每年花在培训方面的费用超过25.8亿欧元约为它全球净销售额的5.8%。根据员工的特殊需要进行教育培训，可以让员工看到自己有机会学习和成长，那么员工对组织的责任感就会加强，它的热情就会产生。诺基亚的领导特色首先体现在鼓励平民化的敞开沟通政策，强调开放的沟通、互相尊重、使团队内每一位成员感到自己在公司的重要性。公司的高层领导人率先身体力行，努力倡导企业的平等文化。比如诺基亚公司董事长兼首席执行官约玛奥利拉（Jorma Ollila）每次到中国访问，从不要前呼后拥，这远远胜过说教，充分体现了公司的平等文化。诺基亚中国公司的中层管理人员对公司强调平等的管理文化也深有体会。据诺基亚的政府关系经理王颖介绍，诺基亚在组织机构上，不是上下级等级森严，而是很平等，有问题可以越级沟通。而且有许多具体制度来保证下情上达，下面的意见不会被过滤。在这方面，诺基亚的具体做法有3种：一、每年请第三方公司作一次员工意见调查，听取员工对自己的工作和公司发展的看法，并和上年的情况做比较，看在哪些方面需要作改进。二、公司每年有两次非常正式的讨论，经理和员工之间讨论以前的表现，今后的目标，除了评估员工的表现，也是沟通彼此的途径。三、公司在全球设有一个网站，员工可以匿名发送任何意见，员工甚至可以直接发给大老板，下属的建议只要合理就会被接受。除了建立正式的开放沟通渠道之外，公司的管理层也会利用适当的时机与员工沟通。如诺基亚（中国）投资有限公司总裁康宇博对员工所反映问题的处理方法是，如果牵涉到某个经理人，除非是另有考虑，否则马上把人找来，双方当面讲清楚，这样

做让下属看到，上级领导的门永远是敞开着的，沟通是透明的。既保证沟通的透明度，又保证沟通的有序管理。掌握两者的平衡，是领导的艺术。诺基亚有一个突出的做法，就是利用员工俱乐部，组织和管理员工的活动。俱乐部在管理上体现诺基亚的文化，尊重个人，让员工自己管理自己。员工俱乐部体现了诺基亚尊重个人，自我做主的文化传统，以人人容易接受的方式来进行团队建设，把员工的兴趣融化在团队建设的活动当中，并以此提高员工在实际工作中的能力。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)