

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

高效团队

Creating the High Performance Team

入门必读

[美] 史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫◎著
刘建其◎译

用高效能团队为企业赢利的技巧

让你知道**高效团队**的真实含义，
让你明白如何组建和运作长盛不衰的**王牌团队**！

汕头大学出版社

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

高效团队

Creating the High Performance Team

入门必读

[美] 史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫◎著

刘建其◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效团队入门必读/ (美) 史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫著; 刘建其译. —汕头: 汕头大学出版社, 2004. 10

ISBN 978-7-81036-798-1

I. 高... II. ①史... ②托... ③刘... III. 企业管理-组织管理学-资源管理
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 053737 号

Greating the High Performance Team

© 1987 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2004

By Shantou University Press, through John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved

中文简体字版 © 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

高效团队入门必读

作 者: 史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫

译 者: 刘建其

责任编辑: 吴二持 张立琼 姚 兰

封面设计: 郭 炜 刘青文

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

版 次: 2008 年 12 月第 2 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 675×960 1/16

印 张: 10.5

字 数: 150 千字

定 价: 22.00 元

ISBN 978-7-81036-798-1

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

前 言

什么是高绩效的团队？为了回答这个重要的问题，威尔逊学习公司（Wilson Learning）随机选取了财富 100 强的客户进行调研，以了解他们给出的答案。这些客户代表着不同类型的群体，包括固定的工作群体、质量研讨小组、基层群体。通过观察这些不同团队的实践，并倾听管理者和员工讲述他们最深刻的体验，归纳出了高绩效团队所具有的特征。

休斯飞机公司（Hughes Aircraft）通过员工一致的努力，开发出一种建立高绩效团队的学习方法论。这种方法论的一个应用就是由来自全国的数千名管理者参加的著名的研讨会；第二个应用是通过运用高绩效团队来解决有关的商业问题；还有一个应用则是对组织变革的检验。

怎样才能使一个主要通过个人努力进行运作的组织转变为使用团队协作方法的组织呢？

团队方式并不是一种新事物。如质量研讨小组，作为一种团队的方式已存在多年。然而，由于多种原因，许多团队都没有实现预期的成效。一般情况下只有极少数的团队单位能做到高绩效。通常小组行动被认为是一件事而并非一种生存方式或是一种管理哲学。新方法的出现很容易被看做是一种时尚的管理。团队方式必须成为一种管理哲学，使之渗透到整个工作文化中去，而不是把它看做一种特殊的方法。质量研讨小组或“系统”方式类似于心脏移植，它将一个新系统直接带进原有的文化中去，而没有逐步去改变这种文化或为其“准备土壤”，结果这种文化就可能排斥新加进来的东西，正如身体通常会对一个新的器官产生排异反应那样。假如一个 40 小时的工作周里仅有一两个小时使用团队方法，那么团队方法产生的效果可能是有限的。

而某些质量研讨小组失败的另一个原因是，缺乏领导一个团队所需

的信任 and 技巧。此外，团队成员不习惯相互联系，许多人缺乏作为团队成员发挥作用所需的信任和人际沟通技巧。团队发展是一个持续的过程，这是“威尔逊学习”的一个基本前提。

目 录

前言	1
第一章 高绩效团队的特征	
一、协同作用和高绩效团队	2
二、“能源”行业	4
三、管理者如何学习管理	6
四、“一对一”管理与“一对组”管理的比较	8
五、鼓舞区间	11
六、高绩效团队的八大特征	12
七、团队发展的三阶段	13
第二章 参与型领导者：管理者的新角色	
一、领导	18
二、成长的阶段	19
三、权威型领导与参与型领导	21
四、通过影响力进行管理	24
五、通过树立榜样进行管理	25
六、为什么领导者想成为领导者	26
七、实践中的参与型领导	28
第三章 共同承担责任：这是谁的工作？	
一、传统管理观	32

二、新管理观	33
三、管理者的困境	34
四、责任的重要性	34
五、协同工作	35
六、鼓励共担责任	37
七、识别出团队的才能	39
八、充分开发团队的潜能	42
九、共担责任的团队的运转	43

第四章 在目标上结盟：分享远景

一、目标是什么	46
二、目标和目的	49
三、目标的重要性	50
四、目标的功能	51
五、在目标上结盟	53
六、在目标上达成一致	54
七、行动中以目标为导向的团队	56

第五章 高效沟通：建立信任

一、传统沟通方法	58
二、满意度、沟通和业绩	58
三、压力模型	60
四、许可、保护和潜能	64
五、阻碍沟通的行为	65
六、有利于沟通的行为	67
七、对沟通氛围的可能反应和结果	70
八、回顾沟通的不利因素和有利因素	71
九、高效沟通的团队的运转	71

第六章 关注未来：变革意味着挑战吗？

一、进退维谷	74
二、学习智障	76
三、改变顽固不化	78
四、准则	78
五、“招兵买马”	81
六、结果平衡	81
七、在行动上关注未来的团队	86

第七章 关注任务：你的会议有成效吗？

一、正题	90
二、运作良好的会议	93
三、启动有效的会议	94
四、目的/过程/收益	95
五、关于与会者的假设	97
六、制造“参与”	98
七、让团队专注于任务	99
八、会议小结	100
九、专注任务的团队的运转	100

第八章 创造的天赋：谁有好的主意？

一、创造力的障碍	104
二、创造的过程	113
三、头脑风暴	116
四、洞察力	117
五、类比	118
六、小结	121
七、创造性团队的运作	121



第九章 快速反应：机会在哪里？

一、乐观与机会	125
二、发现机会的程序	125
三、一种创造性地解决问题的程序	134
四、“机会主义团队”的运作	138

第十章 合作：激活团队

一、执行时刻	142
二、高绩效团队出众的特征	142
三、创建高绩效团队	143
四、认可能力	144
五、将自己当做团队一员	145
六、为改变作出计划	146

附录 A 会议检查单	148
------------------	-----

附录 B 机制和材料	150
------------------	-----

一、会议室	150
二、视觉辅助装置	151
三、谁将参加	153
四、广告传单	153

第一章 高绩效团队的特征



并非穿同样的衬衫就能形成团队。

在畅销著作《杰出工作者：美国商界的新英雄》一书中，查尔斯·加菲尔德描述了他在格鲁曼太空团队中作为一名见习电脑程序员的经历。格鲁曼团队的任务是设计和建造阿波罗Ⅱ计划中的登月小艇——人类第一艘登月载人飞船。他写道：

当工作正在进行中时，某些异乎寻常的事情发生了，数以千计的普通而称职的男女员工（项目管理者、秘书和技术员）突然间变成卓越的成功者，完成了他们一生中做得最出色的工作。在18个月里，我们所在的部门将业绩排名从处于底部的50%跃升至顶部的15%。“想知道为什么我们做得如此之好吗？”我们的经理问我。然后，他指着东边天空上清晰可见的雪白的月亮，说：“人类数千年来一直梦想到达那里，而我们将要实现这一梦想！”

这些个人走到一起成为一个团队。他们能够朝着一个共同的目标而全力以赴，去完成他们中任何单个人都不可能完成的任务。这种现象的技术术语就是“协同作用”。

一、协同作用和高绩效团队

“协同作用”是各个实体的同时行动，这种共同作用的总体效果大于他们的个别作用的加总。

换句话说，协同作用就是集中一个群体的努力以达到 $2 + 2 = 5$ 的效果。你是否曾经作为一个高绩效团队的一员并有过这种协同作用的经验呢？请你花几分钟时间，写下几句话来描述这种经验。

你或许经历过兴奋、刺激和满足，有过一种朝着目标迎接挑战的感

觉，以及一种从未有过的快感。或者回忆一下你日常生活中关于协同作用和高绩效团队的某些例子。

体育运动提供了大量的这类例子，尤其是团体项目，如篮球、足球、划船、接力赛跑、曲棍球等。要赢得这些项目比赛的胜利，不仅需要每个运动员的个人能力，而且需要他们的团队合作。

协同作用的好例子还可以从音乐界得到。请回想一下一支拔尖的进行曲乐队或一个交响乐团所产生的力量和能量。它达到了让每一个成员都了解自己在其中所起的那部分作用的程度，中间或许穿插独奏，但最重要的是如何使它们和谐统一。总体的效果是否比各部分的简单加总的效果更好？

商界也有很多丰富的关于协同作用的例子。本尼斯和耐纳斯在《领导者》（*Leadership*）一书中引用了著名的城市设计师和开发师詹姆士·劳斯的例子：

当他对马里兰州哥伦比亚城的一些住宅群的外观设计感到不满意的时候，他试图通过批评和修正他的建筑师团队来影响下一次的设计。但他失败了。之后，他决定停止“修正”他们，通过派他们去考察世界上最好的住房设计来影响他们，证明什么是他所想要的，什么是他所认同的。在劳斯的想象力的鼓舞下，建筑师们不断地创造了一些国内最引人注目的和最实用的住宅群。

或者考虑一下，当一家规模更大的企业要开拓一个新的市场时会发生什么情况？一个关键的职能往往“支持”着一个新的机会：因为顾客而进行市场营销，因为一个新设想而研究，因为有生产能力而制造。然而，只有来自这三个职能部门的人们对新的商业目标达成共识的时候，才存在真正的协同作用。在这种情形下，团队的活力就会加强，商业化的步伐就会加快，新的商业冒险的成功机会就会增加。

所谓挑战就是要创造出一种局面，使你和你在工作单位发挥出作为一个团队的作用，去取得比你们作为个人所能取得的更大的成绩。事实

上，真正决定性的因素是在你的工作单位里产生协同作用。而检验高绩效团队和协同作用的一个重要起点就在于看你能否成为一位“能量管理者”。

二、“能源”行业

假如有一次你乘坐飞机，正好与一个戴着一顶大的白色牛仔帽的人相邻而坐，并且在你们的谈话过程中他说他在能源行业工作，那么你会认为他是做什么的？答案显然是做有关石油方面的工作，而管理者也应是在“能源”行业工作。

人们的能量或精力是有限的，雇员们在8~10小时的一个工作日内如何使用他们的精力，很大程度上取决于他们是如何进行生产和工作的。

作为一个管理者，你的首要责任就在于帮助你的雇员们尽可能地将精力集中于工作上。

1. 精力的种类

你的雇员们将4种不同形式的精力带到他们的工作中去：体力、精神、情感和信念。

体力是用于做体力工作的精力。使用这种精力的工作有步行、长时间站立、玩游戏、锻炼等。

智力是用于脑力工作的精力。使用这种精力的工作有阅读、写作、与人交谈、出席会议、思考问题、作计划等。

情感力是帮助维持个人的体力和精神的机器正常运转的动力。这种形式的精力在很大程度上保证了人体能够每时每刻不停地运转。

信念力是一种类似“电”的力量。当它流过你的全身时，将激发你的勇气，使你产生快活的感觉；你将充满信心，足智多谋；你坚定地工作，享受工作，充满活力。信念力还促使人们相互鼓励并产生协同作

用。这种强大的精力形式帮助每个人轻松地完成困难的工作，使人们将热情投入于那些最单调的工作中，使人们的每一天如沐春风，也使人们能够不知疲倦地长时间工作。

了解和正确评价上述 4 种精力的限度，是如何帮助雇员将精力用于工作的第一步。工作的质量取决于 4 种精力用于工作和完全保留的程度。本书将帮你调动起团队成员们的工作积极性。

2. 引导能量

罗伯特·哈尔弗是世界上最大的财务和数据处理职位的招聘网站创办人兼总裁，他创造了“时间窃贼”这一术语来描述“由于雇员们故意地滥用本应该用于工作的时间，导致了每天数百万小时的损失。时间窃贼包括过分社交、处理个人事务或无所事事。”根据哈尔弗的组织所得出的一项研究成果，美国雇员们一年中“偷窃”的时间的价值大约相当于 1400 亿美元。

管理者的工作就在于引导你的团队成员的能量，以提高生产力。他们所选择的投入到工作中的能量数量，可以被看成是一个连续的分布，如图 1-1 所示。

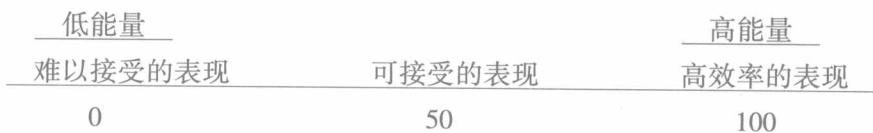


图 1-1 能量的连续分布图

第一组雇员，在工作场合中只付出低能量的人便会落在从 0 ~ 100 的刻度尺的左边。在工作上花费很少精力或者说花费远低于 50% 的精力的雇员们，被描述为低效表现者或问题雇员——时间窃贼。

第二组雇员也仅发挥其潜力的 40% ~ 60% 左右，他们被描述为普通的、边缘的和可接受的员工。这一组人经常被管理者称为“他们的”小组。这些雇员中的某些人永远不会作改变，因为他们唯一的动机是用时间交换金钱。但是，这一组中有许多人有可能付出更多的精力用于工

作，从而成为高绩效员工。

雇员中的第三组始终付出超过 60% 的精力。这样的人被称为高绩效者和成功者。实际上，高质量的表现者可以被描述为将他们各种形式的能量的 75% ~ 100% 投入到生产活动的人们。

此外，第四种能量形式的存在，即信念力，可以解释那些被称为投入了 110% 的能量的少数情况。

假设你的角色是去管理员工，并使之成为高绩效员工，试想一下你此时将如何安排位于能量连续分布图各个不同点上的员工。作为一个管理者，你将如何促使处于 0 ~ 40% 的员工能够在工作上付出更多的精力？对只付出了 40% ~ 60% 的那些员工又怎么办？还有那些付出超过 60% 的员工呢？思考一下你应该如何在这三个组上花费时间和精力。

对那些只付出 0 ~ 40% 精力的员工，你可以设定专门的目标和任务，定期检查，花费大量时间进行训练，提供经常的反馈。如果这些策略未能奏效，解雇通常是必要的。对那些 40% ~ 60% 类型的员工，你可以尝试找出那些做得好的员工作为典范并奖励他们，给予他们更大的自由度，并鼓励他们改进工作。你可以给予表现最好的那类员工更多的责任，同时也给予更多的自由和自主权。你也要着手于共同目标的设定，并提供奖金以及社会方面的奖励。

如果你像大多数的管理者一样，为了帮助员工们将更多的精力用于工作，而把自己大部分的时间放在与每个雇员的“一对一”的交流上，那么就不难理解，为什么大多数的管理者要学习如何成为管理者了。

三、管理者如何学习管理

大多数的管理者是通过工作相当一段时间后才晋升到目前的职位。他们刚开始时都是“实干家”。管理者与实干者的比较图（图 1-2）说明了实干家们在一个组织内的典型的晋升过程。

实干家指的是处于非管理范围内的个人。例如工程师、行政人员、

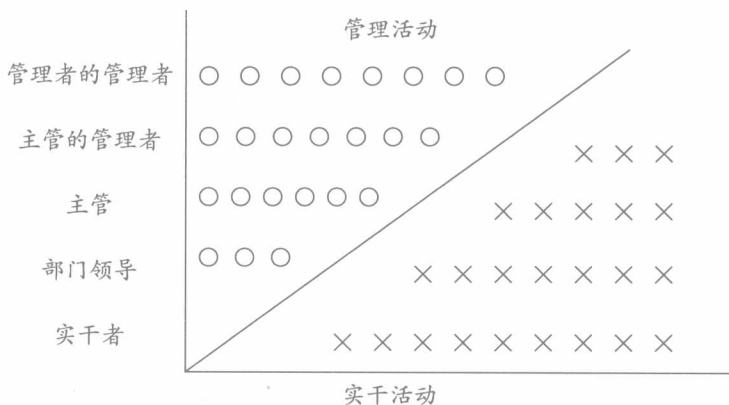


图 1-2 管理者与实干者的比较

销售代表、装配工、检测员、秘书。记号“×”的数目多，表示他们的工作日完全被实干的活动所占用。在许多情况下，他们会因为在特定的职责中表现出色而被提拔。当他们成为部门领导或主管后，他们开始从事更多的管理活动，但他们往往会继续花费大量时间从事原有的实干者的工作。为什么会这样？考虑一下你自己的情形。假如你作为一个实干者不断被提拔，你将会产生何种反应和思考？

担任初级管理职位的人员，在完成某项工作面临压力的时候，他会倾向于继续以实干家的角度来思考和作出反应，独自将事情完成，而不是教会团队里的员工去做。

当管理者在组织中的职位继续得到提升时，他们发现自己花费在管理活动上的时间越来越多，正如图中的“O”数越来越多那样，而同时花费越来越少的时间用于实际工作。他们通常从观察别人，从模仿他们的上司中去学管理，或者通过尝试和犯错来学做管理活动。

用这种方法来学管理的好处有：存在思想的连贯性——如果榜样是好的，则学习者能学到正确的东西；此外，实干和管理都成为管理者报酬系统中的一部分，同时也有利于他们得到进一步的提拔。它也提高了管理者的舒适程度，因为他知道雇员们依赖于他。

然而，用这种方式学习管理也有负面结果。这种方法倾向于使原有

的管理方式永久化，而这种管理方式可能适合于某些人，但并不适合其他人。这种方式易形成一个封闭的体制和对实干的依赖。考虑到世界和工作环境的变化，这种管理方式是需要被重新审视的。

虽然原先为实干者的管理者依赖于“一对一”的管理方式是可以理解的，而且这种方式确实有它的价值，但是，它是最有效用的和最有效率的完成工作的方式吗？管理者能有时间和精力去“一对一”地应付所有的员工吗？工作单位的现实条件能够允许这样做吗？请花费几分钟时间来回答这些问题。

四、“一对一”管理与“一对组”管理的比较

与由一群表现杰出的个人组成的小组相比，创建一个高绩效的团队所面临的挑战是双重的：

1. 当你开始像一个高级管理者那样思考问题时，却从未忘记你曾处于低级管理职位，尤其是你处于实干家阶层时的情形。
2. 开始更多地在“一对组”（一个管理者对一组被管理者）的条件下思考问题。

接受这一挑战的重要性可以用下面的案例来说明：

鲁士·斯蒂瓦特，一家制造企业的设计部主管，此时正坐在办公室里用电话与人谈事情。他放下电话后，叹息了一声，急忙记下一大串要做的事情，拿起一大捆卷起来的设计计划，冲出办公室。当他飞快下楼到达大厅时，他与路过的一位团队成员擦肩而过但并未看到这位成员，而这位名叫弗兰克的成员赶紧平贴在墙上，好让他的这位忙碌的主管先通过。

鲁士突然冲进安泽安的办公室，让她大吃一惊。他唐突地告诉她，他刚刚接到完成卡林顿项目的通知，这个项目迫在眉睫，她必须放下手头上的工作而集中精力对付卡林顿项目。安泽拉抗议说，她正在做另一个非常重要的项目，这个项目她刚