

集合全球最佳商业图书打造企业顶尖培训教材

高效1234kan.comTM一看就会

团队的 基本模型

让团队的每一个成员富有合作精神充满自豪

6 Habits of Highly Effective Teams

[美] 史蒂芬·E·科恩 (Stephen E. Kohn) 文森特·D·奥康奈尔 (Vincent D. O'Connell) 著

刘静 译

1. 什么是真正的高效团队和文化
 2. 如何处处树立团队成员的自豪感
 3. 评估团队的优势能力和挑战
- 六条法则让团队效率提高
立团队外部关系管理的重要原则

东方出版社

集合全球最佳商业图书打造企业顶尖培训教材

高效1234kan.comTM一看就会 团队的基本模型

让团队的每一个成员富有合作精神充满自豪
6 Habits of Highly Effective Teams

[美] 史蒂芬·E·科恩 (Stephen E. Kohn) 文森特·D·奥康奈尔 (Vincent D. O'Connell) 著

F272.9
K495.02

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效团队的基本模型/ (美) 科恩, (美) 奥康奈尔 著; 刘静 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2009

书名原文: 6 Habits of Highly Effective Teams

ISBN 978-7-5060-3726-6

I. 高… II. ①科… ②奥… ③刘… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 229613 号

6 Habits of Highly Effective Teams by Stephen E. Kohn and Vincent D. O'Connell

Copyright © 2007 Stephen E. Kohn and Vincent D. O'Connell.

Original English language edition published by Career Press,

3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.

All rights reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-5454 号

高效团队的基本模型

作 者: [美] 史蒂芬·E·科恩 文森特·D·奥康奈尔

译 者: 刘 静

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

2010 年 4 月第 2 版

印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

2010 年 4 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 11.375

字 数: 128 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3726-6

定 价: 29.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

—— 鸣 谢 ——

我要感谢一位重要的伙伴，我的兄弟麦克（Mike）。他提前阅读了部分手稿，提出了自己的见解，并对我进行了鼓励。

麦克在许多财经服务组织的分支机构做过管理工作，他职业经验丰富，工作成果显著，在辅佐团队达到公司目标方面有着卓著的专业技能。在一个竞争激烈的行业里，他的观点和反馈对真正的团队领导极其宝贵。还有一件事也很重要，我们年少时，曾经一起参加过很多团体的体育运动。这些经历帮助我总结出优秀团队的特点——这正是我和史蒂芬·科恩（Stephen E. Kohn）试图在本书里阐释的东西。回忆我们曾一起参加运动队的经历，依然令我兴趣盎然。

兄弟，谢谢你帮助我！

文森特·D·奥康奈尔（Vincent D. O'Connell）

美国弗吉尼亚州，费尔法克斯车站

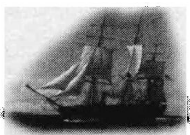
— 前 言 —

对于通过组建团队来进行商业活动的任何组织来说，团队高效合作的益处都是显而易见的。简单说来，组建团队的目标是为客户（或者团队工作其他的直接受益者）增值。跟单独分配任务、少有协作的工作过程相比，团队协作可以实现技能互补，从而获得更好的工作业绩，多快好省地完成任务。

作为管理人员，我的职责是协助公司组建团队、评估团队的效率。表面上看，这好像是一个很机械的过程，只需为团队确定合适的人选就可以了。人们可能会说，我只需确定以下问题：

- 团队需要什么技能？
- 哪些人拥有这样的技能？
- 这些人在哪些时间段可以参与新的团队项目？

找到胜任的人选后，再用选拔“最佳运动员”的方



式进行淘汰，直到每个空缺上都有合适人选。但是我们负责组建的是非常重要的团队，它需要正确地组合每个成员的才能，还需要考虑其他的因素：

- 一个如此组建的团队，其成员的视野是否足够开阔，能不能在全局上为公司和客户考虑？

- 这个团队具备多少合作整体项目的经验？跟目前的项目相比，其中有多少项目是和本次项目规模相当、范围类似、难度相近的呢？

- 团队领导的项目管理方式是否适用于这个团队？

- 这个团队大约需要多少外界的帮助和指导？

- 这个团队会协作良好吗？

我们公司组建的团队需要具有总揽全局的能力，以作出明智的决定。对于一个大型企业来说，例如我供职的这家公司，内部和外部的股东很多，他们彼此之间也有着很密切的联系。股东们可能会影响到我们组建的任何职能团队。要知道，有很多关系都会影响到团队规划活动，因而总揽全局是至关重要的。不管一个企业的规模有多大，谨慎的团队组建策略至少可以确保团队内部拥有足够的知识或经验——它能使团队发挥出这样的作用：全面



分析所有因素，完成公司整体目标。如果团队成员拥有符合团队要求的才能，但他们执行团队任务的方式方法是狭隘的、没有远见的，那么，团队的整体效益就会受到损害。

因此，最重要的原则就是：团队效率不只和团队成员的能力有关，还与执行团队整体目标的实现方式有关。这是针对团队组建和团队协作的，它考虑到了全局因素。也有这样的观点：在一切团队协作中，行为本身就起到了价值观内化的作用。

这就是本书的主题。“高效率团队的六条法则”很有用，这些行为法则已经证实，它们确实能增强团队的凝聚力，团队需要践行这些法则。这本书为我们详细地讲解了这些实用的团队法则，分析了典型的例证，提出了启发性的问题，给出了团队评估的工具，这一切使本书的价值得到了进一步的提高。

我相信，所有高效率团队都符合本书所宣扬的法则。我还相信，这些法则在本质上是企业文化的外延。企业文化反映了公司和员工共有的价值观和准则，指导人们为建设一个优秀的、高效的工作环境而采取某种沟通方式。我对本书的内容很有触动，原因之一就是这些法则在很大程度上反映了我们公司的企业文化和行为准则。如果团队法则和企业文化是一致的，那么，团队内部和



团队外部就会由同一个价值体系所指导。结果，整个公司系统会运作得更加顺畅、协调。

按照这个思路，高效率团队的六条法则也是高效能公司及其员工的法则。

预祝您的公司、您的团队和您本人通过运用这些法则取得事业上的成功！

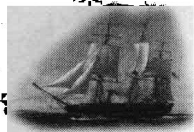
杜邦公司新泽西州帕尔林分部

市场研发部经理

里拉·埃尔赛德 (Lyla El Sayed) 博士

——❁ 序 言 ❁——

我们俩人组成一个团队，已经合作完成了三本书。这个团队很小——我们设想这是最小规模的团队，因为它只有两个成员。但我们的合作一直都是团队的形式。我们理解各自的角色，朝着完成这些写作项目的目标努力。单就这本书来说，因为我们需要自己体会高效率团队协作的概念，把自己定位为团队对我们有极大帮助。在项目初期，我俩经常碰面，一起商量要传达的主题，一起思考需要搜集的信息。读者希望在团队领导和团队参与方面增进知识、提高技巧。这些讨论的焦点就是您——我们的最终顾客——读者的需要。我们希望创造力越多越好，希望我们的互动能够激发出本书蕴涵的新思想。最后，我们使用电脑，开始实施我们的项目计划。在这个过程中，我们遇到了一些需要解决的情绪问题和小分歧。大型团队也会遇到这些，不过我们遇到的问题就小多了。我们通过经常交流来排除分歧，并对团队组建模型的叙述方法作出必需的、实际的决定，以保持一个有凝聚力



的整体。

但是，我们组成的这个迷你团队只是我们各自生活和工作中参与的许多团体中的一个。在梳理思路的过程中，我们回忆了许多参与过的集体经历：有很成功的中学棒球队，它的教练曾是职业篮球比赛冠军队的教练；还有一个组织严密的客户管理团队，它的销售业绩是全国同行业中最高的。我们也想到了在进行培训和提供咨询期间协作不当的团队——坦白地说，我们也是其中一些团队的成员。杰出的团队与不好的团队都让我们印象深刻。我们和大家一样，不仅从成功的团队中汲取经验，也从失败的团队中接受教训。一个人参与的团队越多，积累的团队经验就越丰富。所以，我们写了这本书，它可以帮助你丰富自己的团队经历，使你的团队更有效率、更激动人心、更令人愉快。

无论是在体育方面、学业方面还是职业方面，我们向过去所有的队友表示感谢——感谢你们对本书不遗余力的贡献。另外，我们两个都是有家室的人，我们感谢家庭生活带给我们的思考。在家庭这个“团队”中，我们与其他成员有共同的价值观和情感共鸣。在个人生活和职业生涯的方方面面，这将一直带给我们灵感和激励。

史蒂芬·E·科恩

文森特·D·奥康奈尔



目

录



绪论 /1

第一节 对团队概念的最初体验 /2

第二节 从一场高尔夫球比赛谈起 /3

第三节 复杂的团队心理 /4

第四节 个性类型 /7

第五节 团队的特征：既有赞助，也有竞争 /8

第六节 团队凝聚个人技能 /9

第七节 团队协作的乐趣 /10

第一章 与团队共鸣 /11

第二章 团队和团队效率的定义 /15

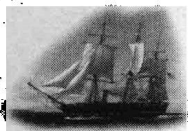
第一节 团队效率的概念 /22

第二节 项目团队和工作团队的优势 /24

第三节 团队效率调查 /26

第三章 团队成长的方式 /29

第一节 针对团体发展的各种研究 /30



第二节 塔克曼的团队发展模型 /33

第四章 高效率团队的六条法则 /43

第五章 法则一：增进情感，密切团队内部关系 /49

第一节 团队外部关系管理 /60

第二节 团队听到的喝彩 /61

第三节 关系管理的重要原则 /71

第四节 总结 /78

第六章 法则二：树立团队成员的自豪感 /81

第一节 首先，团队需要名字 /83

第二节 撰写使命宣言 /84

第三节 理清团队的价值观 /86

第四节 准确地评估团队的优势、能力以及挑战 /89

第五节 团队正式的自我评估 /94

第六节 提高团队表达情绪的能力 /95

第七节 总结 /96

第七章 法则三：换位思考，彼此尊重 /99

第一节 换位思考和团队内部冲突 /108

第二节 互相尊重 /111

第三节 总结 /115

第八章 法则四：建立并调整团队制度 /117

第一节 回顾团队规范 /121

第二节 制定规范的会议 /123

第三节 团队行为规范 /128

第四节 总结 /129

第九章 法则五：横向思维 /131

第十章 法则六：合理分配团队成员的角色 /145

第一节 信任感的建立和发展 /147

第二节 信任的发展阶段 /151

第三节 公布团队成员的角色 /153

第四节 按照成员的性格类型安排角色 /154

第五节 总结 /155

后记 /157

附录 评估你所在团队的凝聚力 /161

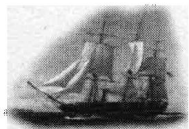
参考文献 /165

—— 绪 论 ——

让我们设想一下这样的情景：你刚刚找到一份工作，招聘主管向你走来，热情地笑着喊道：“欢迎你加入我们的团队！”

这是个声明，它不仅代表着你已经成为招聘方集体中的一员，还给了你一种温暖亲切的感受。“团队”这个词涵义很特别——你是团队的一员，表明团队接纳你、需要你。团队可不只是集体。可以这么说：团队与集体的差别，就跟同事与朋友差不多。它们经常可以交换使用，但这两组词语的隐含意义不同，差别微小但很清晰。团队这个词，给人以积极参与的感觉，让人产生更亲切的共鸣。

团队的涵义很丰富，它包括团队组建、团队培训与团队合作。我们两个人热爱这些工作：组建团队、指导团队、培训团队。团队的工作涉及面很广，对外肩负着公司对团队的巨大期望，对内包含着团队内部的人际关系，可谓错综复杂，千头万绪。观察、分析团队是很有吸引



力的工作，无论从个人角度看还是从职业领域进行分析，我们都获益匪浅。

本书的许多内容都会考虑到高效率团队工作的情绪因素。所以，在绪论里，我们将简要介绍团队成员的心理特点，以便让您了解我们强调的原则和推荐的行为方式。这些大多是松散的知识，但他们都围绕着团队与团队协作这个主题，所以与本书其余的内容有密切的关联。团队的概念极其有趣，因此，绪论中谈到了它，目的是能够引起您的兴趣。然后，我们将讨论团队建设的实用准则。

第一节 对团队概念的最初体验

和多数人一样，我们通过小时候观察和参与各种体育运动，对团队有了最初的认识和体验。上学的时候，我们参加的集体是事先被别人编排好的，一般就是各种课堂：英语课、数学课、科教课等等。一旦放学，我们就不再是集体的一部分，而是团队的一分子。课后的体育活动虽然每个季节都不同，但是，参与团队活动却始终能让我们更好地实现自身的价值。我们所属的团队不仅代表着我们的学校或居住的社区，还代表了我们的身份。



在记忆里，我们和许多同学都会根据我们参加的球队来区分彼此的身份。比如，在橄榄球队里，团队需要队员富于攻击性，所以我们就剪短头发；有时在人际关系上也会表现出一点侵略性，装成有点坏的样子。对于曲棍球，团队的要求是玩耍、打闹，有时也会为团队而牺牲个人利益——曲棍球队时常会在黎明或黑夜进行训练，这时往往异常寒冷……我们参与过的每个团队，运作方式都不尽相同，因此，这些团队对我们的性格也有不同的影响。

不管怎么说，这段时光都是生命里最美好的日子。

第二节 从一场高尔夫球比赛谈起

在现实中，有些体育运动或者集体行动非常注重团队精神，其注重程度超过另一些所谓的团体运动。游泳或田径等运动项目，虽然有团队的形式，但这项运动本身是高度个人化的行为。在这些项目中，尽管参赛选手是从团队里选拔出来的，但这些项目的本质是运动员个人对好成绩不遗余力的追求。当个人运动项目的运动员参与传统的团队活动时，观察他们的表现是一件很有趣的事。这对某些人来说，简直是如虎添翼，如鱼得水。在两年一次的莱德杯（Ryder Cup）高尔夫球比赛里，有这



样一个经典案例。来自欧洲的团队对抗美国顶尖的高尔夫球手。高尔夫球本来是高度个人化的运动，但在这项赛事中可以进行团队合作，队友们可以互相帮助：查看草坪，交流战术，决定是否要阻止对手进洞……不知道为什么，似乎欧洲队比美国队更加理解团队的概念。欧洲球手表现出高度的团队凝聚力和统一战线意识，这令人啧啧称奇。他们的个人表现融入了整个团队行动之中，因此他们取得了出色的成绩：欧洲人彻底击败了美国队。很多旁观者——包括队员自己——都认为美国队员的个人水平远远超过欧洲队员，结果却是欧洲队以弱胜强。欧洲队队员之间感情联系得更好，并且在比赛中应用了团队合作，所以获得了胜利。

体育运动与商业运作本来是风马牛不相及的，但以上案例在这里却是非常贴切的类比。我们可以走自己的路，追求自己的职业，专注于提高个人能力和技巧，但是参与团队协作具有特殊的含义。对绝大多数人来说，再没有什么能比团队胜利的感觉更好了！

第三节 复杂的团队心理

团队里有很多复杂的因素，它们都会对团队的表现产