

美国城市与发展协会
实·用·经·典

10步
系列

成功 高效团队 实用经典 10步骤

[美] 瑞妮·麦克雷 (Renie McClay) ◎著
金莲姬◎译

10
STEPS
TO SUCCESSFUL
TEAMS

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

成功 高效团队 实用经典 10步骤

[美] 瑞妮·麦克雷 (Renie McClay) ◎著

金莲姬◎译



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-1001 号

图书在版编目(CIP)数据

成功高效团队实用经典 10 步骤/(美)麦克雷
(McClay, R.)著;金莲姬译. —北京:中国铁道出版社, 2014. 7

(美国培训与发展协会实用经典 10 步系列)

书名原文: 10 steps to successful teams

ISBN 978-7-113-18302-8

I. ①成… II. ①麦… ②金… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 071060 号

10 Steps To Successful Teams by Renie McClay

Copyright © 2009 the American Society for

Training and Development

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名: 成功高效团队实用经典 10 步骤
作 者: [美] 瑞妮·麦克雷 (Renie McClay) 著
译 者: 金莲姬 译

责任编辑: 兰 鹏 张艳霞

电话: 010-51873005

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华业印装厂

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 10.5 字数: 141 千

书 号: ISBN 978-7-113-18302-8

定 价: 28.00 元



版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“实用经典 10 步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您体验一次美好的学习过程。

“实用经典 10 步系列”包括:《成功展示自我实用经典 10 步骤》《成功高效团队实用经典 10 步骤》《成功项目管理实用经典 10 步骤》《成功战略规划实用经典 10 步骤》《成功商务写作实用经典 10 步骤》《成功客户服务实用经典 10 步骤》《成功引导者实用经典 10 步骤》《成功经理人实用经典 10 步骤》《成功教练实用经典 10 步骤》《成功会议实用经典 10 步骤》《成功培训实用经典 10 步骤》《成功销售实用经典 10 步骤》等。

《成功展示自我实用经典 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队实用经典 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试

功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训实用经典 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售实用经典 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

“实用经典 10 步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到“美国实用经典 10 步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读“实用经典 10 步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在“实用经典 10 步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

我相信团队能完成任何任务,这对于公司来说是至关重要的。我也相信很多公司认为团队完成任务是理所当然的。他们把已经非常忙碌且工作过度的员工组成团队,让他们解决公司的问题。这样的团队没有得到必需的指导和资源,当然也不会得到认可和应有的回报。通过阅读本书,希望团队领导能够得到某些启发,团队成员能够尝试运用一些新的工具来提高团队效率。

这本关于团队的书是团队努力的结果,这似乎是理所当然的。我根据自己在公司的工作经历,以及建立客户团队、开展调查的经验,还有同事的一些经验和贡献才得以完成此书。很多人为此书作出了重大贡献,我非常感谢他们:黛博拉·泰博与多个公司的团队和领导的合作经验成为了本书的重要内容;勒妮·乔丹拥有领导团队的工作经验,并始终抱着“我能给予什么帮助”的态度,给本书的顺利完成提供了重要帮助;肯·菲利普是一名成功的执行经理,非常友善地跟我们分享了他精彩的团队评估经验;卢昂·思韦德博格给本书的编写提供了重要指导,他帮助我把每个人的不同贡献融合成一个整体——而且在临近交稿最后期限的第11个小时还是非常地友善!

另外,我还想感谢以下这些人,他们也作出重要的贡献:杰瑞·阿卡夫,莎拉·米勒考尔德科特,特伦斯·多纳休,凯瑞·度扎克,玛利亚·埃德尔森,吉罗德·哈曼,特里萨·希亚特,凯瑟琳·玛丽,菲奥纳·奥度姆,鲍勃·里克特,莱奥迪斯·斯科特,艾米·塔博来,瑞克·威尔士。

事实上,我们一起工作,一起庆祝。我很感谢他们。他们是非常棒的同事、朋友和队员。

运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理实用经典 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划实用经典 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作实用经典 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务实用经典 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者实用经典 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人实用经典 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练实用经典 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议实用经典 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成

◀ 目 录 Contents

引 言	1
[第 1 步] 建立团队	5
什么是团队	7
团队类型	8
团队能为公司做什么	9
团队成员	10
团队发展的步骤	15
成功的关键	16
让成功团队成为现实	17
[第 2 步] 确保角色分配清楚	19
定义并分配团队角色	21
提高队员的技术,发挥队员才干	22
关注队员的优势	23
确定团队是否运作良好	24
在领导层上取得巧妙的平衡	27
高绩效的工作团队	28
让成功团队成为现实	29
[第 3 步] 创造鼓励交流的工作环境	31
良好的交流以信任为基础	33

理解影响交流的因素	34
给予建设性的反馈	38
有效地管理冲突	39
鼓励交流	42
让成功团队成为现实	44
[第4步] 建立坚固、有效的人际关系	47
建立坚固的人际关系	49
为建立坚固的人际关系消除障碍	50
为建立坚固的团队关系设立程序	53
寻找共同点	53
让成功团队成为现实	56
[第5步] 创立流程跟踪进度，确保完成任务	59
流程的重要性	61
制定并执行团队流程	62
跟踪结果	65
提供最新信息	65
解决问题	66
让成功团队成为现实	68
[第6步] 定期对团队进行评估	69
为什么要用评估	71
团队领导评估	72
团队成员评估	73
运用评估的技巧	74
让成功团队成为现实	75
[第7步] 挖掘团队的创新能量	91
走出左脑思维	94
营造新环境	96

将创造力转化为革新	97
每天都进行创新	101
让成功团队成为现实	103
[第 8 步] 有效地运用虚拟团队技巧	105
详细说明虚拟团队的框架	107
确定成功虚拟组合的因素	109
实行虚拟团队工具	111
面对面的会晤	117
引导虚拟团队	118
让成功团队成为现实	120
[第 9 步] 处理团队问题并继续前进	121
十大问题和征兆	123
处理团队常见问题的窍门和技巧	125
团队问题的解决	133
让成功团队成为现实	136
[第 10 步] 给予奖励和庆祝成功	137
认可的重要性	139
认可的种类	140
当给予奖励的时候要考虑的事情	142
会关注的公司	142
认可会适得其反吗	144
让成功团队成为现实	146
附 录	147
附录 A: 第 1 步的工具	147
附录 B: 第 3 步的工具	149
附录 C: 第 5 步的工具	150
附录 D: 第 8 步的工具	151

引言

团队或者一起完成任务的工作小组，仍将是业务成功的关键。如今商业全球化需要 we 和远距离的或来自不同文化的人一起合作。这对很多经理、领导或者队员来说是一个新的挑战。

当需要作出决策，确认并克服阻碍，或在期限内完成任务时，队员们都需能快速地相互联络。积极合作是团队工作的一个重要部分。

我原先是做销售的，并且曾在多个世界前 500 强公司任职，接触过一些真正非常棒的团队。我最喜欢的团队是这样的：队员成为了朋友，大家一起努力解决问题。在这样的环境中，我们相互帮助，集中精力达到目标。没有人有什么私人的动机，如果有，团队成员就会提醒他。

我有一些经验丰富的同事在团队中非常成功地工作过，我收集了他们的一些经验教训，融入此书中，这样你就能从这些经验中受益，并把他们运用在你自己的团队中——无论你是团队领导还是队员。

本书是为团队的领导和队员写的。每一步都有具体的内容和提示，无论是团队领导还是队员都适用。团队领导执行任务时必需公开化，这样队员才能确切地了解发生了什么。优秀的团队是由有效的领导和有效的队员共同组成的。这本书适用于单个队员，也适用于整个团队，把它作为团队建设和发展的工具。书中包括了为领导和队员设计的评估方法、技巧和工具。

你会发现，在组建优秀团队这方面，此书是既简明又实用的。它不是对团队的详细研究；相反，它是一个快速读本，每个步骤都非常容易执行，并且包括了创建成功团队的关键因素。你可以把它看成循序渐进的 10 个步骤来完整地阅读，也可以直接跳跃到你感兴趣的那一步，用以解决当前的问题。

以下是我认为创建成功团队必须的 10 个步骤。

- 第1步:建立团队。

创建团队也许是整个过程中最重要的一步。如果团队没有达成正确的目标,那么团队工作将变得令人痛苦,而且常常会失败。领导者既能对工作起促进作用,也会起阻碍作用。

- 第2步:确保角色分配清楚。

如果队员角色分配不清楚,那么可能会发生以下两件事情:团队会变得没有效率,因为同时有几个人在做一样工作,或者是重要的工作没有人去完成。把每个人需要承担的责任分配清楚是完成工作的关键。

- 第3步:创造鼓励交流的工作环境。

健康,有效地交流能培养信任感。给出积极,有建设性的反馈能保持工作正常运行,减少错误。正确地解决冲突能帮助团队集中精力关注目标,而不是将时间精力浪费在人际关系上,那会减缓工作进度,降低队员士气。

- 第4步:建立坚固、有效的人际关系。

了解其他队员是增长团队士气的重要部分。队员不是机器,他们需要相互了解。一旦人际关系坚固了,冲突就会减少,队员就能专注工作了。

- 第5步:创立流程跟踪进度,确保完成任务。

创立流程和跟踪进度是非常必要的,这有许多原因。它能提高工作效率,使团队吸取成功的经验,也能帮助股东了解当前的工作进展,使队员明白现在的状况以及下一步的计划。

- 第6步:定期对团队进行评估。

最理想的状态是:每个队员都了解自己的长处,并帮助队友提高工作能力。最好是领导知道谁需要帮助。没有人拥有所有的技术和知识,所以队员的自我认识对于团队的进步,成长和最终的成功都是非常有帮助的。

- 第7步:挖掘团队的创新能力。

一个团队可以保持它的一贯做法,但是也可以激励它创造

出新的解决方案。创造和革新能节约时间和金钱。团队能对终端产品或团队运行方式进行改革。左右脑思维方式的混合在团队环境中也是非常有用的。

- 第8步：有效地运用虚拟团队技巧。

团队成员相距遥远却要一起工作是非常有挑战性的。与你联络的人从未谋面，却要培养信任感，相互依赖，这就更困难了。运用可靠的科技，有意培养人际关系能帮你顺利完成这一步。

- 第9步：处理团队问题并继续前进。

所有的团队都会面临困难。也许一个团队最重要的品质就是能在工作中解决问题。这一步鉴别了许多团队都会经历的10个不同的问题领域，并给出了解决方法。

- 第10步：给予奖励和庆祝成功。

很多团队从不庆贺成功，很多公司对团队的成功不给予恰当的奖励。其实有很多奖励的方法花费很少，有一些甚至不需要任何花费。如果一个团队对公司做出了重要贡献，那么它不应该仅仅得到一封感谢信。这一步给你介绍了很多奖励贡献的方法。

本书非常实用，请您在享受阅读乐趣的同时，让它使你成为更有效的队员，增强你们团队的实力。

[第1步]

STEP

建立团队

- 什么是团队
- 团队类型
- 团队能为公司做什么
- 团队成员
- 团队发展的步骤
- 成功的关键

团队合作是一个旅程,而不是目的地。

——金伯利·康威尔(Kimberley Cornwell)

从有记录的历史以来,团队就已经存在了。人们常常为了某个共同的目标而相互合作。比如,军队、运动团队、管弦乐队或演唱乐队。团队合作的共同基础是这样一个信念:整体的力量大于部分相加的总和,大家一起努力比个人努力能取得更大的成就。

如今在大部分公司,几乎每个小组都被称为团队。经理通常把他们部门的员工也称为“团队”,想用此方法来吸纳团队建设这个概念。我要给聪明人一个忠告:员工很少会被忽悠!事实上,组建团队并不是解决所有业务问题的最好方法。那么,怎样的情况需要团队呢?到底什么是团队呢?作为经理或领导者,你怎样才能知道你的团队是否有效率呢?让我们从团队的定义开始吧。



什么是团队

韦伯词典把“团队”定义为:为了开展工作或为了达到一个共同的目标而相互联系的一群人。也许这不适用于所有的情况,但通常认为一个团队的成员是齐心协力,相互帮助的,大家对所做的工作共同负有责任。

大多数团队有两个共同点:有教练(或领导者)和参赛者(或队员)。教练的工作是鼓励团队,制定运动章程,监控进程,然后离开球场,这样队员才能开始比赛并得分。简单地说,教练是团队的领导者和促进者。参赛者指队员,他们相互交流、合作,一起解决问题,扮演不同的角色来保证完成具体任务,达到最终的胜利。

团队通常有以下几个共同特征:

- 团队工作和结果的联系方式与单独工作的人不同,队员之间联系更紧密,更相互依赖。
- 队员对流程和结果共同负有责任。
- 队员有共同的责任感,要相互合作,一起努力来取得成功。

在此之前提出了一个问题:你怎样才能知道你的团队是否有效率?