

チーム・ビルディング

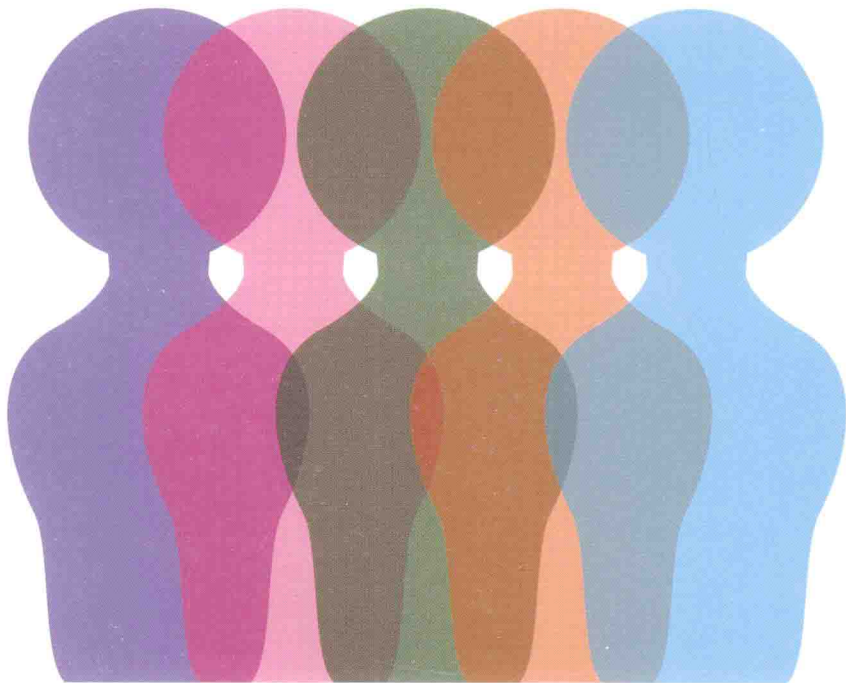
向会议要效益 4

# 用会议激活团队

解决工作中最痛苦的问题

没有差劲的成员，只有无能的领导  
15分钟内为所有人注入最强活力的120种团队建设法

巨  
堀公俊  
加藤彰  
加留部贵行  
高超  
译 著



人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media  
东方出版社  
The Oriental Press

チーム・ビルディング

# 向会议要效益 ④ 用会议激活团队

〔目〕  
堀公俊  
加藤彰  
加留部贵行  
高 超  
译 著

人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media  
 东方出版社  
The Oriental Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

用会议激活团队 / (日) 堀公俊, (日) 加藤彰, (日) 加留部贵行 著; 高超 译. —北京: 东方出版社, 2014. 5

(向会议要效益; 4)

ISBN 978-7-5060-7491-9

I. ①用… II. ①堀… ②加… ③加… ④高… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 105923 号

TEAM BUILDING-Hito to Hito wo “Tsunagu” Gihou  
By KIMITOSHI HORI, AKIRA KATO&TAKAYUKI KARUBE  
Copyright © KIMITOSHI HORI, AKIRA KATO&TAKAYUKI KARUBE 2007  
Simplified Chinese translation rights © Oriental Press.2010  
All rights reserved.  
Original Japanese Language edition published by Nikkei Publishing Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.  
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理  
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: 01-2014-2933 号

### 向会议要效益 4: 用会议激活团队

(XIANG HUIYI YAO XIAOYI 4; YONG HUIYI JIHUO TUANDUI)

作 者: [日] 堀公俊 加藤彰 加留部贵行

译 者: 高超

责任编辑: 吴 婕 周春芳

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 14.5

字 数: 119 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7491-9

定 价: 36.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

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) 64258029

## 前言

怎样才能让我们的部门更加有活力呢？

怎样才能让团队中的每个成员都齐心协力呢？

怎样才能让原本散漫的团队成为更具有凝聚力的团队呢？

当今社会中有过以上烦恼的人一定不在少数。我们每天都生活在各种各样大大小小的团体中，职场、公司、团体、地区、家庭、学校、集会等，良好的团队关系对于每个人来说是十分重要的。

当团队出现问题时，我们往往会认为是领导者的错误或其他成员的错误。经常把问题归结于某个人的能力问题。

确实，一个好的领导者是整个团队的核心，能够促进团队向好的方向发展。但是，试想一下，当你所属的团队出现问题时，能否轻易地更换领导者呢？即便可以，那么又在哪里能够找到理想的优秀领导者呢？换而言之，假如你是领导者，通略古今名人名著，并认真研读过优秀领导者的事迹，但是否就能成为一个优秀的领导者呢？

对于那些总是责怪团队成员的人来说也是同样的道理。既不能开除那个人，又不能改变成员的资质，那么，只是一味地责怪，对于解决问题没有任何帮助。

其实我们真正需要的并不是改变人的能力和资质，而是改善团队成员的士气和团队成员之间的协作关系，这才是使团队更加具有朝气和活力的方法。例如，当团队混乱没有朝气的时候，如何利用15分钟打开所有人的“引擎”，并注入最强的活力，我们需要关注的是这个问题。这也是本书要谈的主题“团队建设”。

所谓的团队建设，是综合讲述建立良好团队关系所需的思维方式和技巧的宏观概念。换言之，就是建立人与人之间良好关系的技巧。

虽然个体的智慧和想法是有限的，但是通过彼此之间的分享和协作最终会形成强大的力量。团队建设告诉我们，应该如何使一个个的个体相互关联，共同合作，共同成长，以及如何合理地配置资源才能建立一种优秀的团队关系。这对于一个团队的领导者或创新活动的组织者来说，也是必不可少的技能。

但是，迄今为止，我们日本人对这个概念并没有形成足够的认识。因为大家普遍认为只要团队成员之间的差别小，思维方式相近，不用做什么特别的努力也可以形成团队。而所谓的团队建设也只不过就是大家抱团喊喊“加油加油”，或者“共同干杯”而已。

另外，对于团队建设方法的认识也存在着误区。提到团队建设，大家就会想到培训时做的那种有点难为情的游戏，或者是远离日常生活进行集体合作的体验等。相信这当中有“忙得要命还做这些孩子气的事”、“勉强配合觉得很烦”这类想法的人一定不少。其实这种团队建设方法来源于欧美，并不适合日本人的思维习惯和日本整体的经济环境。

因此，本书第一个主旨就是要给大家介绍身边的具体例子和方法，让多数人都觉得“这样的方式，我也可以轻松做到”。

即将为大家介绍的内容，是一些包括较为死板的人在内，任何人都可以轻松做到，并可以被运用在正式场合，能够在实践中充分发挥作用的技能和方法。所有的方法，笔者都在亲身经历后进一步针对成年人做了新的开发。而且，笔者还希望通过给大家介绍更多的实例来不断增加大家的关于团队建设的知识。

本书的第二个主旨，是提供有关团队建设发展过程的信息。

有趣的方法不过是一个小小的道具，只能起到暂时的效果，要建立优秀的团队，就要持续地进行团队建设，虽然技巧很重要，但是如何有效地组合和运用，以及掌握团队建设发展的进程才是更加关键的问题。

因此，书中首次尝试了新方法，通过大家都熟知的场面，将多种多样的技巧和想法重新组合，为大家说明了促进团队持续成长的方法。同时，还介绍了应对挑剔的成员和团队疲劳，以及灵活应对不断变化的状况的方法。相信通过阅读，大家一定能够了解和把握如何去灵活运用这些方法。

前言部分到此为止，让我们大家共同踏入团队建设的世界吧！仅知道方法是不能促进团队发展的，阅读过后，拿出勇气来实践吧！

我们的口号是“好的，我也来试试”。这样，相信我们的周围一定会不断涌现出充满活力和朝气的优秀团队。

堀公俊

加藤彰

加留部贵行

2007年6月

前言 1

第 1 章 **基础篇**

如何建设有效团队

---

- 1 优秀团队需要具备的要素 3
- 2 团队建设的四种类型 12
- 3 提高团队活力的条件 15

第 2 章 **准备篇**

团队建设的决定要素

---

- 1 设计活动的框架 25
- 2 更有效地召集团队成员 31
- 3 打造客观环境 45
- 4 促进团队成员间的关系性 58

## 第 3 章 技术篇

### 能够立刻使用的团队建设法

---

- 1 灵活运用破冰法 65
- 2 灵活运用团队建设的练习活动 85
- 3 更有效地运用团队建设活动 111

## 第 4 章 实践篇

### 促进团队建设

---

- 1 举办小型会议 122
- 2 举办集训研讨会 124
- 3 实施参加型培训活动 132
- 4 设立新项目 140
- 5 促进科室或小组等小团队更具活力 146
- 6 举办大型集会 152
- 7 促进各行业交流会持续举办 156
- 8 促进自治会等区域组织发挥更大的作用 160



第 **5** 章 **熟练篇**

## 将团队建设做到最好

---

- 1 如何对待对团队有不良影响的人 169
- 2 以创造可持续的团队为目标 182
- 3 观察能力决定了团队建设 188

后记 203

特别附录 206

第

1

章

## 基础篇

# 如何建设有效团队

- 1 优秀团队需要具备的要素
- 2 团队建设的四种类型
- 3 提高团队活力的条件



## 1 优秀团队需要具备的要素

### ✦ 虽然不懈努力做到管理层……

谈到团队建设的话题，总是会想起好友小 A 的例子。故事有点长，在这里尽量简单地给大家介绍一下。

小 A 在我们这些同时期进入公司的同事里出类拔萃，进入公司 15 年后晋升为科长。这是一个全新的部门，部门成员都是从其他各个部门调过来的。一个崭新的部门本应聚集很多精英，但是新的部门成员里面却有被原部门“抛弃”的剩余力量，也有比小 A 年长的技术骨干，甚至还掺杂着临时员工，可以说是鱼龙混杂。

小 A 认为“开头是最关键的”，在上任的第一天和下属匆匆忙忙寒暄之后，就召集全体员工进行了讲话。在讲话中，小 A 传达了公司对新部门的期待，自己的决心，以及为整个部门树立新的目标和宣言。随后又鼓励每个员工轮流说了一下能胜任的领域以及个人的工作目标。

第二天，全体员工都聚在会议室里，全面分析了一下整个团队的目

标。虽然员工们被这种突如其来的高涨气势弄得有点晕头转向，但是在小 A 的倡导下，每个人也都表达了自己的决心、个人工作目标，并为此做了保证。在为小 A 举行的欢迎会上，大家都表达了对小 A 的赞赏和期待，此时小 A 自以为已经成功地统一了整个团队意识。

#### ✦ 虽然有人吹笛但无人跳舞（无人响应）……

当小 A 认为已经成功地统一了团队意识之后，开始在平时的工作中苛求工作成果，对于牢骚和解释一概不听，总是要求员工把工作做到完美的状态。在业务上也事无巨细地要求下属，彻底执行“菠菜法则”（报告、联络和商量，日语中“报联商”的读音与菠菜相同，故被称为菠菜法则。——译者注）。一旦发生重大问题，就紧急召集所有员工，强硬表达自己的想法。

但是，小 A 的严厉管理并没有促进业绩的增长，反而使错误的发生更加频繁。大多数员工逐渐形成了口是心非的作风，不与上司沟通，小 A 也无法及时得到工作现场的信息。员工之间的合作不协调，互相推卸责任的情况也越来越多。



图 1-1 团队建设失败的场面

每次，小A都会严厉指责，并对细节进行指示。这样反而使员工的士气越来越低落，工作业绩每况愈下。可以说已经形成了“虽然有人吹笛但无人跳舞”的局面。最终，小A没有取得显著的业绩，在半年后被调往其他的部门。

#### ✦ 团队成员之间的关系性决定团队的好坏

小A的做法到底是哪里出了问题呢？小A过分专制的领导作风和过分追求业绩的做法确实存在问题，但是，在企业里面，有时在不同的场合和时间，也会需要这种领导风格。这一点，并不能成为责怪小A的理由。

小A最主要的问题在于急于追求成果，却忽略了团队建设。就像在没有土壤的地方奢求植物发芽一样，他从根本上弄错了事情的顺序。

团队是拥有共同目的的人的集合体。人集合在一起，就形成了人与人之间的关系性。所谓组织，代表人的集合的同时，也代表着各种关系的结合。因此，团队关系的好坏，即团队成员之间关系性的好坏，对能否有效发挥团队作用具有极大的影响。

例如，只有与上司之间取得良好的沟通和交流，工作才能顺利进行。关系密切的团体，才能创造出大量的优质创意。相反，如果彼此之间信赖度低，没有共同协作完成工作的意识，无论在多么完美的管理体系与守则下，都难以达成理想的成果。

当然，上下等级关系、权力、职位等也是人与人关系中的一种。“你为我做了……我也给你……”这种等价交换也是其中的一种。像这样，通过权力或者等价交换而使人发挥作用是现在企业里面的常用手段，但是仅靠这一点是不能够真正唤起团队的力量。因为人都是有感情的。

#### ✦ 感情在很大程度上左右成果

会议、商谈、研讨、研修……我们以商讨的名义通过彼此之间的相互协作，来达成创造或者学习的目的。要想通过商讨取得解决问题的对策、创意和方案，或是取得具体的成果，有两个要素是必不可少的。

一个是事实、知识、经验等之类的信息资源；另一个就是分析信息并将其进行重新组合的思考过程。拿电脑来举例的话，前者就是数据，后者就是程序。在电脑里面输入数据和程序，就会自动得出最适合的答案。无论何时，只要输入相同的数据和程序，都会得出相同的答案。

但是，人是有感情的动物，和电脑是不一样的。处在不同的心理状态下，数据和程序都会有所不同。即使是同样的数据和程序，由于不同状态时的感情差异，答案也会随之发生变化。

更何况，多人商讨时，彼此之间的关系与情感在很大程度上影响着结果。这种情况在日常生活中也比较容易表现出来，比如在讨厌的人面前不喜欢说话，生气的时候会不由自主地说很多不该说的话。无论别人怎么劝说，要是感觉无法达到一致的话就不认同。人是受感情支配的动物，如果不能很好地处理感情问题，信息资源和思考过程就无法灵活地发挥作用。

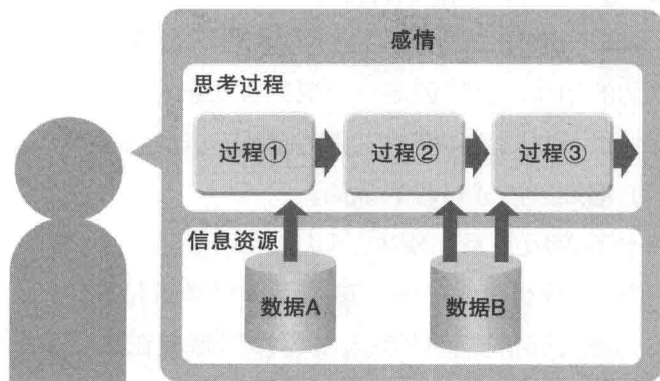


图 1-2 思考过程与感情

#### ✦ 集体与团队的差异

就像最初给大家介绍的例子一样，并不是人与人集合在一起，就能组成有效的团队。即使拥有共同的课题，意识也未必能达到统一。如果不做好热身运动，就不能进行很好的交流，也不会有高涨的情绪和

干劲。

大家知道集体与团队(组织)的不同之处吗?例如,导游举旗带领的旅游者的集合称为集体,相对而言,足球比赛中共同战斗的选手们则被称为团队。团队具有集体所不具备的三种特征。

### (1) 共同的框架

目的、目标、规范、步骤、任务等,要把很多人统一到一起,必须要有共同的框架。如果没有,那最多也只不过就是散乱个体的集合,无法进行统一的活动,也无法实现团队的职能。

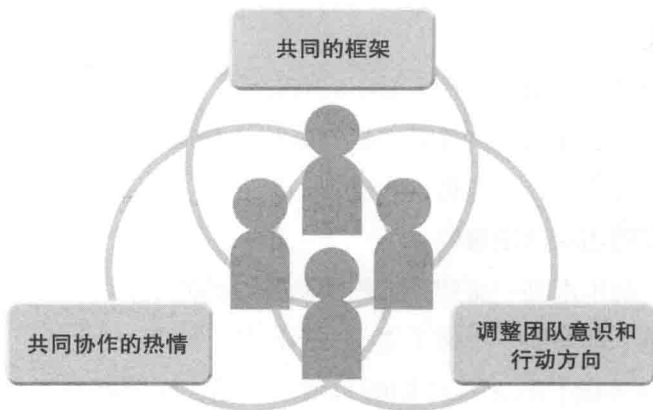


图 1-3 团队的三要素

### (2) 共同协作的热情

所谓共同协作的热情,就是“大家共同努力”的心态。即使拥有了共同的框架,如果成员有“只做好自己的事情就好”或“不喜欢与那家伙合作”这类消极的想法,就无法组成团队。每个人不仅要为自己奋斗,还要有为团队奉献的意识才能有效地发挥团队作用。

### (3) 调整团队意识和行动方向

如果不调整团队的行动和意识,好不容易拥有的协作热情会半途而废,也就无法有效地发挥团队的作用。具体来说就是要通过积极的沟通



和交流，调整思维方式与行动方向。如果一个团队不能进行充分的沟通，也就不能称之为团队。

### ✦ 团队建设

在商谈之初，使集合起来的群体具有共同的框架，建立彼此之间的关联性来提高协同工作的热情，并创造出适合沟通和交流的环境。这一系列的过程被称为团队建设。也就是，为了使单纯的群体成为团队，要对团队意识和行动的相互统一进行调整。

作为团队的领导或者负责会议、工程等进程活动的推动者，必须在短时间内使团队充分发挥力量。所以，团队建设就成为活动最初也是最重要的课题。

进一步来说，团队的状态是不断变化的，我们必须不断地观察并推动团队力量发展壮大。这就要求我们非常仔细地应对各种状况，如果说团队建设决定成果，一点也不为过。

### ✦ 两天一夜的团队建设集训

下面，利用本书中将要介绍的团队建设的方法，来看一个成功的团队建设实例，请与前一个例子进行一下比较。

小 B 并不属于小 A 那种聪明类型。但是，大家都认为他所担当的项目多数都很有活力，也很成功。可能是因为小 B 在业余时间担任着志愿者活动的领导，他非常善于调动别人的干劲。因此，小 B 接替了小 A 的职务。

上任的那天，小 B 匆忙与大家寒暄之后，提了一个建议：进行两天一夜的集体训练活动。希望借助公司郊外疗养所的会议室，在轻松的氛围中与大家进行交流。

集训中，大家先是阐述了当时的心情与期望，进行了“Check In”活动(参照第 3 章第 1 节)。之后每五个人一组，来比赛用纸建塔的高度(“纸塔”，参照第 3 章第 2 节)。通过这个活动，大家体验到了协作的重要性。