



ice breakers
激活

warm-ups
热身

time-outs
休息

即

即时管理技巧译丛

团队管理

Instant

TEAMWORK

〔英〕布赖恩·克莱格 / 保罗·伯特 著

BRIAN CLEGG & PAUL BIRCH

张永伟 宋承敏 译

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE 经济管理出版社

即时管理技巧译

即时团队管理

(英) 布赖恩·克莱格 保罗·伯特 著
张永伟 宋承敏 译

选题策划:杨世伟

责任编辑:杨世伟 孟书梅

版式设计:陈 力

责任校对:一 慧

图书在版编目(CIP)数据

即时团队管理/(英)布赖恩·克莱格 保罗·伯特著;
张永伟 宋承敏译. —北京:经济管理出版社,2001

ISBN 7-80162-266-9

I. 即... II. ①布...②保...③张... III. 管理组织
学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 065797 号

即时团队管理

(英)布赖恩·克莱格 保罗·伯特 著
张永伟 宋承敏 译

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京交通印务实业公司

880×1168 毫米 1/32 6.75 印张 120 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—7000 册

ISBN 7-80162-266-9/F·254

定价:16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

著作权合同登记号：图字：01—2001—2438 号

Instant Teamwork by Brian clegg & Paul Birch

Chinese Edition Copyright©2001 by Economic Management Publishing House.

Copyright©Brian Clegg & Paul Birch 1998.

Simplified Chinese Characters arranged with Kogan Page Limited through the Big Apple Copyright Agency.

All Rights Reserved

目 录

第一章 需要	(1)
即时团队管理.....	(2)
身临其境.....	(2)
需要团队管理或分配.....	(3)
需要野兽的本质.....	(4)
即时是必要的.....	(5)
愚人游戏.....	(6)
真实意图.....	(7)

第二章 练习	(9)
练习内容是什么	(10)
团队管理在什么地方	(10)
人为分隔	(10)
活跃气氛	(11)
准备活动	(12)
临时休息	(12)
练习准备	(13)
奖励	(14)

第三章 活跃气氛	(15)
3.1 这是我的朋友	(16)
3.2 通天塔	(18)
3.3 是	(20)
3.4 周末事情	(22)
3.5 跟随我的领导	(24)
3.6 小勺和绳子	(26)
3.7 骑在别人背上	(28)
3.8 面对面的两排人	(30)
3.9 真实与虚假	(32)
3.10 我“是”和我“知道”	(34)
3.11 相互握手	(36)
3.12 钥匙在圈里	(38)
3.13 绳子在盒子里	(40)
3.14 相信我，我会扶你	(42)
3.15 坐在我的腿上	(44)
3.16 判断力与敏感性	(46)
3.17 你是一个动物	(48)
3.18 你很伟大，因为	(50)

第四章 准备活动	(53)
4.1 夹纸比赛	(54)
4.2 气球式排球比赛	(56)
4.3 魔术地道	(58)
4.4 能量爆炸	(60)
4.5 站在方形纸上	(62)

4.6	打结	(64)
4.7	手铐	(66)
4.8	改造	(68)
4.9	男女约会	(70)
4.10	障碍赛跑	(72)
4.11	能量圈	(74)
4.12	把我抬起来	(76)
4.13	空格方形	(78)
4.14	人的机器	(80)
4.15	橡皮圈比赛	(82)
4.16	护羊狗比赛	(84)
4.17	魔术地毯	(86)
4.18	气球比赛	(88)
4.19	尽力计数	(90)
4.20	牛尾巴	(92)
4.21	同类人	(94)
4.22	大汉、女巫和侏儒	(96)
4.23	吸和吹	(98)
4.24	磁铁比赛	(100)

第五章	临时休息	(103)
5.1	建高楼	(104)
5.2	“和”	(106)
5.3	绕口令	(108)
5.4	买我的	(110)
5.5	蒙住眼睛按生日排队	(112)
5.6	动物	(114)

5.7	想法让你失业	(116)
5.8	A 到 Z	(118)
5.9	飞机航行	(120)
5.10	错误描写	(122)
5.11	抽象描写	(124)
5.12	魔方	(126)
5.13	让我给你讲故事	(128)
5.14	领航员	(130)
5.15	广告促销	(132)
5.16	推卸责任	(134)
5.17	一堆废料	(136)
5.18	新奇的工具	(138)

第六章	高绩效团队	(141)
	准备工作	(142)
	需要准备的工具	(142)
6.1	人名链	(144)
6.2	钓“合同”	(146)
6.3	网上冲浪	(148)
6.4	快照	(150)
6.5	身体语言	(152)
6.6	炸弹警报	(154)
6.7	规则	(156)
6.8	技艺竞赛	(158)
6.9	网链	(160)
6.10	寻宝	(162)
6.11	模拟人体结构	(164)

6.12 无实际意义的物体·····	(166)
--------------------	-------

第七章 有关团队管理的其他资料·····	(169)
推荐书籍·····	(171)
推荐网上资料·····	(172)

附录 选项练习组合·····	(173)
选项·····	(174)
随机选项·····	(175)
按团队建设划分的活动·····	(178)
按活跃气氛划分的活动·····	(182)
按活力划分的活动·····	(185)
按创造力划分的活动·····	(189)
按趣味性划分的活动·····	(193)
按准备工作的难易程度划分的活动·····	(197)
按练习所需时间长短划分的活动·····	(201)

第一章

需 要

4

即时团队管理

这本书里有很多用来加强团队管理的极为快捷的练习。你没有时间吗？那不是理由。如果你未能从你的团队中获益，那么，这同花费在这些练习上的五分钟相比，你肯定会失去更多。

也许你的团队，你的组织，或者你的做法是很完美的，如果是这样的话，那将会是独一无二的。因为，除此之外，我们都有一种蕴含于团队中的强大的潜能。像绝大多数能量一样，这种潜能也还需要调谐。这就是即时团队管理存在的原因。

身临其境

你要使一个新的团队齐心协力。因为在新团队里，队员们都都很紧张，相互不了解，不知道自己的真正角色。他们需要打破障碍从头开始，也许你的团队很稳固，但是缺乏驱动力，公司会议很枯燥，人也不能尽其所能。大家有一半在读报纸，另有一半则心不在焉。你组建一个跨职能的团队去解决一个重要的商业问题。每个人都知道问题所在，但都不知从何下手，这需要你去激发大家的创造力。

上述这些情况是否熟悉？确实如此，我们都身临其境。

也许你是一个团队或一个部门的主管，正参加一个会议，或者进行一种训练，或者正在解决一个问题，但你并非总是得心应手，所以这时你所需要的就是快速调整。

需要团队管理或分配

每个人都清楚团队的力量是巨大的，但却总是将团队管理作为一种对个体的侵犯，认为它不会产生影响。在每一种管理学课本中，在每一场足球赛事报道中，团队管理都是一种理想的状态。如果将团队管理者与独行者相对照，你是喜欢看到什么结果？然而，通过观察现实中所有团队后，你就会发现：“团队管理”并非完美无缺。

团队的理论意义可以概括为一个词——团队管理。“团队管理”首先是一个生物学词汇，是指身体不同部分的有机结合产生的作用会远远优于各部位的简单相加。最近，这种方式开始应用于组织中，认为团队管理能集合集体的智慧，从而产生优于个体的效果。这样的例子我们都想得到，但同时，团队管理所产生的负作用也是可能的。“团队”具有两重性，既有积极的含义，又有消极的含义。

让大家齐心协力的结果往往不是产生协同作用，而是产生混乱。

如果从最好的结果去考虑，团队会让人厌烦那些细致而繁琐的工作；如果从最糟糕的角度来看，则会扼杀创造力，使光阴虚度。难道这意味着关于团队的报道是错误的？在一定条件下确实如此。很多简单的工作由个人完成可能会有效

得多。但是，从一般意义上讲，在商业活动中，团队、团队管理确实能带来真正的利润，问题的关键在于你如何使你的团队齐心协力。团队管理有助于人们了解单独工作所带来的结果。

需要野兽的本质

团队是个体的集合。但这个自我能证明的真理总是很容易被忽视。人们很容易把团队看作一个单位，一个单一实体。团队意味着集中和控制。但是，团队又近乎一本虚构的小说，缺乏真实性。

下面的个体是基本的，从根本上说，这是推动团队管理的原因。

如果每个人的所言所行都如出一辙，10个人和1个人就没有任何差异。然而，不幸的是，个体也存在问题，由于其他人都各不相同，因此，组织就会软弱无力，我们小心地对待他们，直到他们彼此熟悉。

这就需要破除这种障碍——不是抛弃个性，而是通过团队管理增加舒适感。

由于情绪在组织内部会很快扩散，即使稍有厌烦感或者低士气，整个组织也会很快因此而衰败，工作也因此而耽搁。这就需要提升团队的士气。有时这种需要会是生理上的，例如咖啡等刺激物，糖丸、蜜饯和饼干等糖果食品，这些都会提升队伍的士气。但是最好的办法是找到提升组织能量的机制。

组织中的人经常会墨守成规，这是观念的问题，因为坐井观天是常有的事。组织确实可以通过压制持不同意见的人而维持固有的模式。除了团队管理以外，一个领导者也能左右整个组织的发展方向。这时我们需要停下来从不同的角度仔细思考，这样做可以使一个组织在问题出现之前，能防患于未然。

●本书主要包括三个内容：

●用来消除人与人之间障碍的活跃气氛。

●用来增强人们能量的准备活动。

●用来改变思考方式的临时性休息。

●这些不是用来治疗病态组织的灵丹妙药，但它主张组织应该物尽所能，人尽其才。

即时是必要的

书名使用“即时”一词并非是偶然的。如果这些练习不能做到快速，那么这样的练习将是失败的，不但起不到什么作用，反而会帮倒忙。同时，这些练习也应便于操作。在领导一个新团队的初期，你需要尽力活跃气氛来消除人与人之间的障碍，并给大家以温暖。但通常这些练习的最佳用处表现在其反应性上。让大家停下来休息一会，在这时即时练习的作用便出现了。即时团队管理如同保健药一样，是组织的急救药箱。

愚人游戏

这些游戏看似无聊，因此可能会受到人们的抵触。许多游戏并不稀奇，一些游戏可能更适合于孩子们。但为什么这些游戏会受到抵触呢？如果确实如此，这就说明我们对人缺乏理解。

在管理中，尽管团队的任务是完全理性的，但成员之间的相互交流则是本能的。同样的道理，观念的发展可能很缜密而又具有逻辑性，但是最初的创造性的火花却相对暗淡。

这真的很奇怪吗？是否需要在同等基础上提高团队管理。事实上，理性行为不但不会提升能量，促进交流，而是相反。不管你是否喜欢，你都必须从基础做起来增强团队精神。

也许你对此会很感兴趣，但仍有人会对此漠然视之，他们会因为游戏的无聊和不感兴趣而拒绝参与。如果有这种情况存在，千万不要忽视他们。把他们先叫到一边，让其他人喝茶先休息一会儿。向他们解释在本能的、自发的状态下工作的科学原因和效果。如果还不行的话，你可以引发他们的团队精神，他们可以不喜欢这些，但必须学会适应，学会与人共处。如果这样还不见效（这是很少见的），你需考虑让他们离开你的队伍，因为他们的存在会对团队产生潜移默化的消极影响，如果没有他们，团队将更有效率。

真实意图

即时团队管理不会创造奇迹，但是如果遵循以下两种方式，他们的作用将是巨大的。一是有效地配置资源，以消除障碍，增强活力；二是当活力消退或墨守成规缺乏创造力时，作为急救药箱，增强活力。当活力减弱时，通过资源配置，可以消除障碍；当墨守成规时，作为急救药箱，可以增强组织活力。

如果你想提高组织的效率，想强化产品质量，但这其中最关键的是如何提高人们参与即时团队管理的兴趣。

