

超级畅销书《一分钟经理人》作者肯·布兰佳特别推荐

# The Secret of Teams

## 团队的秘密

What Great Teams  
Know and Do

如何打造高绩效的卓越团队

[美] 马克·米勒 (Mark Miller) / 著  
肯·布兰佳 (Ken Blanchard) / 作序  
夏愉 / 译

 金城出版社  
GOLD WALL PRESS



shiwunbooks

# 团队的秘密

如何打造高绩效的卓越团队

[美]马克·米勒/著 夏愉/译



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2011-7788 号

## 图书在版编目(CIP)数据

团队的秘密/(美)米勒著;夏愉译. —北京:金城出版社,2012.1  
书名原文:The Secret of Teams  
ISBN 978-7-5155-0131-4

I. ①团… II. ①米… ②夏… 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(2011)第 253948 号

中国大陆中文简体字版出版 © 2011 金城出版社  
 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

## 团队的秘密

---

作 者 [美]马克·米勒  
译 者 夏 愉  
责任编辑 方小丽  
开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32  
印 张 5.5  
字 数 62 千字  
版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷  
印 刷 三河市祥达印装厂  
书 号 ISBN 978-7-5155-0131-4  
定 价 26.80 元

---

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

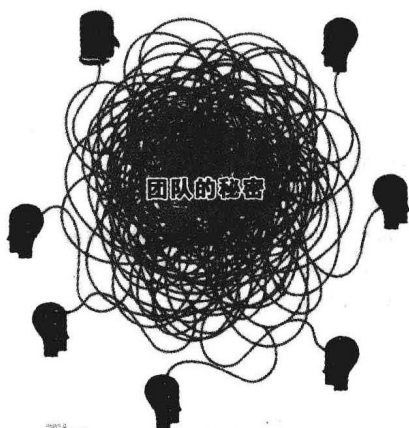
编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 [jinchengchuban@163.com](mailto:jinchengchuban@163.com)

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501



The **Secret Teams**  
Secret Teams

**The Secret of Teams**

**Copyright © 2011 by Mark Miller**

**Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers**

**arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.**

**Simplified Chinese Translation rights**

**© 2012 by SHIWENBOOKS (CHINA) CO., LIMITED.**

**All rights reserved.**

## 目 录

序	1
导言：奇妙的旅程	3
研习最优团队	5
真理就是真理	17
三个支柱	26
成功的背后是不懈的努力	35
尊重每个人的权益	46
宏图大略	63



校准航线	80
人才,不应荒废	95
目标;经营成果	100
发起一场运动	111
说起来容易做起来难	116
转变,并非易事	134
真正的问题	139
第二次机会	149
旅途在延展	156
结论;下一步,由你迈出	165
评估你的团队——团队水平的评估表格	169



# THE SECRET OF TEAMS

What Great Teams Know and Do

## 序

---

肯·布兰佳

要写一本有关团队的书,及我所能想到的,再没有比我的朋友马克·米勒更合适的人选。他是 Chick-fil-A 训练开发联盟的副总。

马克和我,十余年前相识,此后合作开发了一些市场项目,也共同做过一些非盈利的项目。合作之初,我们就联袂写作了《秘密:卓越领导者的知与行》。这本书如今已经畅销全球。

所幸于读者的是,过去 20 年间,马克在求学的同时一直参与团队实践,所学所得均与大家分享,令我十分欣赏。如何构建





一个成功团队,并不是一个简单的问题,而多才多艺的马克,却能传递出清晰明澈的见解。在《团队秘密》一书中,他告诉大家有关团队的一些基础要义,如善加运用,不仅可改变你自己的团队,甚至可影响你事业的方方面面。在后面的篇章里,他会向你展示,如何创建一个以前所未有的高效能工作的团队。

希望这本书能激励你和你的团队,带给你的管理者、股东、销售员、项目参与者以及客户们超乎他们希求的东西。无论你参与的是一个很大的非赢利组织,还是一个成员不多的小公司,运用这本书介绍的要诀,一定能让你的组织焕发出新的生机!

——肯·布兰佳

《一分钟经理人》以及《更高层面的领导》的合著者



## 导言

---

### 奇妙的旅程

诚然，团队已不是什么新概念。我们大多数人都曾参加过某种团队，比如运动队、辩论团或是专门组建起来解决某一问题的小组。团队既可以是非盈利的组织，也可以是协同工作的任何群体。

就个人经验而言，我们一般参考的，是自己先前经历总结出的几页见解。不过，我要鼓动你，不妨先把这点经验扔到脑后，因为我们参与团队的经验远不够理想——我们大多数人，从未成为真正的高效能团队的一分子。



如果你能用一个全新的视角重新审视团队的意义，你一定会有所突破——在人力开发上有所突破，在你的领导能力上有所突破，而且，尤为重要，你可以体验到你的生活质量也会极大地提高。在我看来，这本小书并不艰深，但它所展开的故事，却承载了许多有分量的资讯。然而，它所承诺的，并非源自故事自身的力量；相反，透过这些故事，它传达的是思想的力量，一如我的信念，这种力量会为你的团队发掘出巨大的潜能。

让人们走到一起，精诚合作，持续地创造出非同寻常的工作成果，实际上远比纸上谈兵困难得多。创建高效能团队，作为一项彻底改观机构运行效果的战略，具有很大的挑战性。因此，本书所介绍的，不失为打造竞争优势的一种引人注目的手段。

这本书包含的简单理念足以革新你的团队及其运作方式，但若没有你的引领，一切都无从谈起。看完这本书，你就需做出决断了：下一步你该做什么？

为了帮你回答这个问题，我罗列出一些行动建议，以及评估团队状况的方法。我希望，在你规划自己战略的时候，会发现它们都是很有用的工具。

请做好准备，多方发挥你的领导作用，充分发掘团队成员的才智，去创造非同寻常的成果……请做好准备，踏上一条新奇的旅途吧！



## 研习最优团队

---

黛比最近有些沮丧。事实证明，她的新团队比起预先估计的要难带得多。在此之前，她一路顺风，成功一个接着一个。最值得注意的是，先前她还曾带领过一个糟糕的团队，竟然“从最差的变成最好的”。而这项业绩并未逃过管理层的注意。事实上，身为 CEO 的杰夫最近又提拔了黛比，部分归因于她出色的业绩，而另一部分原因是，他看到了她的巨大潜能。

然而，担任新职务以后，她觉得事事都在和她作对。先前的团队，每天都能让她看到新的气象。可是现在，每天上班，面对



的都是一大堆难题。不仅如此,黛比自身也感到压力巨大、精神紧张;需要做的事情越来越多,时常让她筋疲力尽。除了团队内部的事务,她还要处理不断涌来的巨量电子邮件,会议也越来越多;假如还有一点儿剩余时间,她还要用来接待客户。她的生活节律也完全乱掉了,然而她对此一筹莫展。

深处窘境的黛比,又不断听到传言说,公司下属的其他团队以及他们的领导者也都出现了类似的状况。客户群的分崩离析和股票的不断下滑也印证了这一点。

黛比知道,指派给她的新任务,正是要协助公司去解决这些问题的。可是她心里清楚,在她有能力帮助他人之前,先要把自己的工作搞好,管理好自己的团队,理顺自己的生活。

她决定去找杰夫讨教。几年前杰夫是她的导师,而且多年来对她多有指点。庆幸的是,关键时刻,他好像总是有时间——或者挤出时间——来接待她。

“我就是不知道该怎么办了。”她直截了当承认道。

“我理解,黛比。你想把事情办好,你想让自己的团队胜出。这也是我们珍视你的原因之一。”

她顿时轻松了许多,尽管她带到杰夫办公室来的是一大堆烦恼和纠结。

“那么,我能帮你点什么?”杰夫问道。



“您可否告诉我,您有什么绝招,组建了那么棒的团队。您的执行团队究竟是怎么做到团结一心,创出非凡业绩的?”

杰夫认真思索了一下:“我倒但愿有什么高招能教给你,可惜没有。”他稍停片刻,“你可记得,几年前你就问过我,做一个优秀的领导者,有什么秘诀?”

“当然记得。后来我发现,那是我问过的最好的问题。”黛比突然意识到,当时这个简单的提问,以及杰夫的回答,既改变了她的生活,也永远改变了她的领导风格。联想至此,黛比不禁暗自庆幸。

“今天,我想来个角色互换,”杰夫说,“我想让你自己去寻找优秀团队的秘诀。”

“可我上哪儿去找啊?”黛比问道。

“去研习最优团队。”

“您指的是……”她问。

“去发现那些出色运作的团队。它们不一定是我们公司内部的团队。你可以到外面去看看。你想去哪里就去哪里。重要的是,我们需要找到答案。”

杰夫的话音里有一种黛比从未听到过的意味。她想再进一步探个究竟。

“谢谢您的建议,杰夫。根据您刚才说的话,再加上我最近

听到的传言,看来这个任务远比我处理自己团队的事务急迫得多?”她的话音显然带有疑问。

杰夫迟疑片刻,回答说:“我想,你肯定听到了一些议论。我们的公司正处险境。竞争更激烈了,成本也上升了,还有一些尚不清楚的问题,我们也正穷于应付。我们甚至担心会遭到恶意并购。如果你能找到帮助你团队胜出的办法,那么这个办法也一定能帮助我们公司里的其他团队。你愿意接受这个挑战吗?”

“我愿意!”黛比信心十足地回答,“我肯定不会让你失望的!”

•••

黛比接受了杰夫的挑战,回到自己的办公室,开始准备去寻访未知的团队。在她的职业生涯中,这似乎是一次最重大的任务。从许多方面来看,这与她当初作为年轻的团队领导者面临的挑战都有相似之处,但这一次的问题要复杂无数倍。现在她才明白,出问题的不仅仅是她自己的团队,整个公司都面临困境。

她十分明了自己的任务,但是在开始工作之前,她还要进一步弄清,潜在的问题究竟是什么。



我们怎么会落到这个地步？她十分诧异地想。

为了找到答案，她动手开列一份问题清单。然而不幸的是，那些问题太明显了，很快就浮现在她眼前。她写道：

我们究竟是怎么落到今天这个地步的？

- 竞争的激烈，前所未有；
- 业务越来越复杂——比从前难做多了；
- 顾客的要求越来越多——他们的期望值比从前高多了！
- 我们的领导者殚精竭虑——但已经黔驴技穷了。

黛比很快决定了下一步要做的事：让她的团队成员全部参与进来，协助她去“研习最优团队”。她知道这样做并不容易。因为她已经离开了“执行小组”而成为“领导能力开发组”的组长，而这个团队的工作效率远不能及她昔日的团队。隔日他们就要开会了，商议的重点就是杰夫新派发的任务。

• • •

早上9点，每周例会，所有人都到齐了。“早上好！”黛比照例以她温和爽朗的态度开场。“很高兴又和大家见面了。我们先



花几分钟相互沟通一下。这两天大家过得怎么样？”

她要求6个组员逐一叙述自己的生活近况。一开始似乎谁都不大情愿开口,不过,几句话说开后,大家对工作以外的话题显然都很热衷。

汤姆对他新添的孙子赞不绝口,当然,还拿着照片显摆一番。哈维尔宣布,他母亲已经从乡下动身,要来探望他们——并准备在他家共度一个月时光。他告诉大家,已经有两年没见到老人家啦。

卓最近一直陪伴母亲。上个周末,家人把她安置到了疗养院——她病得太重,经不起太多治疗手段了。组员们都看到卓的眼中流露的忧伤。尽管他们并未经历过她的遭遇,也都能理解她的痛苦。

卓说完后,众人静默不语了。黛比敏锐地察觉到这种气氛。“我们都有许多事需要感恩,也有许多事需要我们帮助。令人高兴的是,我们要开始一次新的旅行了。”

众人依然默不作声。至此,人人都介绍了各自的近况,只剩下斯蒂夫还没有开口。黛比朝他望去,示意他是否愿意说点什么,然而他没有任何表示。黛比决定接着开会:“我想,大家都清楚我们例会的议程,不过,今天我想来点变化。大家都知道,我们的经营实际上步履维艰。星期五我去见了杰夫,他给我们派