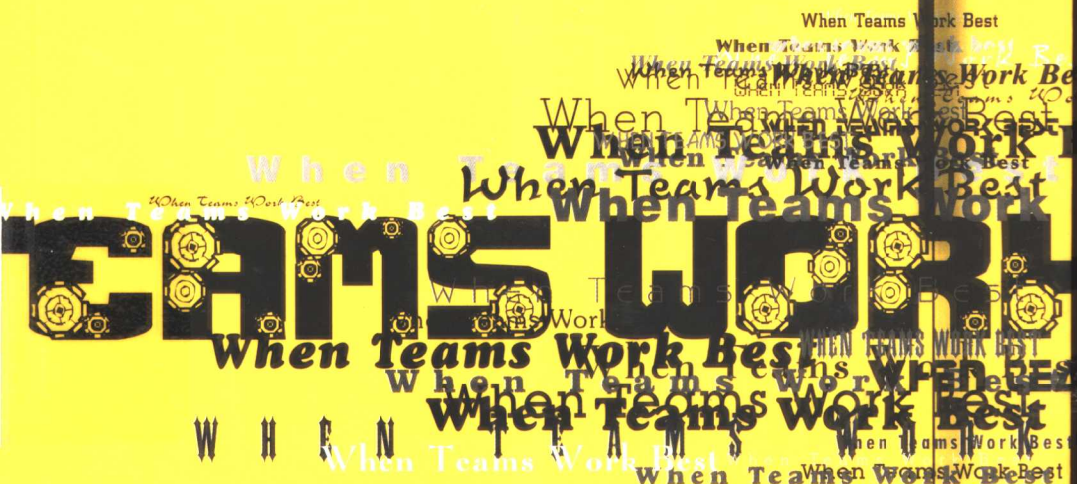


高效团队与卓越领导译丛

最卓越的团队合作

〔美〕弗兰克·拉夫斯托 卡尔·拉森 著  
邹琪 译



上海财经大学出版社

高效团队与卓越领导译丛

# 最卓越的团队合作

[美] 弗兰克·拉夫斯托 著  
卡尔·拉森  
邹 琪 译

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

最卓越的团队合作/[美]拉夫斯托(LaFasto, F.), [美]拉森(Larson, C.)著;邹琪译. —上海:上海财经大学出版社, 2004. 5

(高效团队与卓越领导译丛)

书名原文: When Teams Work Best

ISBN 7-81098-149-8/F · 133

I. 最… II. ①拉…②拉…③邹… III. 企业管理学  
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041804 号

- ☐ 选题策划 麻俊生
- ☐ 责任编辑 刘光本
- ☐ 封面设计 钱宇辰
- ☐ 版式设计 朱静怡

ZUIZHUOYUE DE TUANDUIHEZUO

最 卓 越 的 团 队 合 作

[美] 弗兰克·拉夫斯托 著  
卡尔·拉森  
邹 琪 译

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.5 印张 220 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 21.00 元

图字:09—2003—296 号

*Frank LaFasto, Carl Larson*

**When Teams Work Best**

Copyright© 2001 by Sage Publications, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

2004 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

**版权所有 翻版必究**

# 献给

芭芭拉、艾利克斯、尼克、斯宾塞、萨拉和  
我们这个伟大的团队。

——弗兰克·拉夫斯托

# 前言

在这个地球上,团队可以说无处不在:无论是工商界还是政府部门,无论是学校、医院还是在某个学术团体。事实上,只要人们集中起来,共同去完成某项工作,就形成了团队,不管这些团队以什么样的方式存在着。通常看来,团队包括执行团队、管理团队,还有涉及研发和客户服务等功能领域的团队。此外,还有一些具有特殊目的的团队、功能交叉的团队以及来自不同组织的成员组成的工业团队。在 20 世纪最后的 20 年中,团队内部合作向协作性的转变成为冲击组织结构的一项重大变革。

面对快速变化的环境,对于纷繁复杂的管理事务来说,团队协作确实是一项行之有效的工具,但对于这一点,大多数组织的领导和管理者却往往没有充分

确定并意识到。当然，他们相信团队的价值，因为他们吸纳了许多理论层面上的东西。但问题在于，在现实生活中，团队合作有时能够起作用，而更多的时候它们没有表现出明显的效果。对于这一点，没有人会比团队成员自己更明白其中的道理。

这些规则是基于对 6 000 多名团队成员的研究而著成的，这些成员遍及工商领域，我们的调研让他们以或公开或隐秘的方式评价他们的团队、他们的领导以及评价他们的同事，而且，整个过程所使用的是统一的标准和开放式的问题。在不泄露组织秘密的前提下，他们明确指出了导致组织成功或者失败的原因所在。对于他们的评价，我们加以高度浓缩，形成语录式的分析，可以为高级经理人员在塑造团队型组织和团队领导以及团队成员方面提供一些非常敏锐且非常有力的观点。

在我们的调查中，团队成员一方面赞扬他们的领导、团队中的其他成员以及他们为之服务着的团队，另一方面，他们也能直接指出阻碍团队前进的问题。他们的批评是直率而坦诚的，而且还常常得不到理解；他们的评论也表达出能够消除危及团队成功的隐患的希望，但又表现出没有十足的把握。团队成员们谈到了他们团队面对的要么是潜在的，要么是确实的限制之间的差异。他们清楚地明白可能的事情和确

实的事实之间的差别。

我们把这些被调查者的意见集中起来,发现团队成员们提供了五条相互对立的规则,每条规则可能有助于完成目标,也可能成为团队成功的阻碍,与之相对应构成了这些规则的五章。这些规则都处于动态变化之中,并且相互之间会产生很大的影响,也就是说,如果它们只是各自独立,我们所承诺的目标将不能够顺利完成。这些团队成员提出的所有建议与我们团队合作的理论并没有根本性的冲突。正如我们注意到的那样,这些团队成员的观点其实与大多数最近的研究和理论结论是基本一致的,而且与我们对成百上千个团队进行广泛观察和深入研究所得出的结论也是一致的。在这些规则中所涉及的五章内容可以简要地概括如下:

1. 这些规则告诉我们,团队成员既可能是富有合作精神的,又可能是机能紊乱和毫无成效的。后一种状态可能会弱化甚至破坏整个团队的努力成果。它还试图告诉我们怎样去理解这其中的差异,并试图教你成为一名优秀的团队成员。

2. 这些规则告诉我们,优秀的团队高度依赖于人际关系,这种人际关系可能是健康和谐的,也可能是复杂而混乱的。在书中它会告诉我们,团队应怎样构建和维持和谐的人际关系。

3. 这些规则告诉我们,人们能否在最短的时间里做出正确的决定对于事情的成败起着决定性的作用。书中所介绍的组织程序将帮助我们做出正确的决定,同时分析产生错误决定的原因。

4. 这些规则告诉我们,团队领导在组织中的绩效表现方面既可能起积极作用,也可能起阻碍作用。在书中,你可以知道目前为止最为有效的领导方式是怎样的。

5. 这些规则告诉我们,组织环境可以通过具体的管理活动、企业构架和 workflows、组织系统和激励机制等渠道来对团队工作的效果施加影响。

最后,这些规则还告诉我们,如果上面的这些条件进行了适当的组合之后,就相当于在一些优秀的团队和我们将要达成的共同目标之间架起了一座桥梁。这将会非常有益于人们一起工作,也有益于实现组织的目标。另外,这些规则告诉我们怎样将协作精神和强烈的竞争意愿结合起来以取得共同的成功。

以上,是我们对本书内容的大致介绍。

## 怎样使用本书

我们总结了成千上万的团队成员和领导的丰富经验,并加以相应的分析研究,希望这本书能够为协作性的团队工作提供一些具有非凡意义的实践指导。

我们总结出卓越合作的五条规则,并从不同的层面上多角度地向人们提供了实践上的切入点。

- 作为对团队整体运行效果和功能负责的经理人可以用这本书指导组织中所有的团队成员,让他们学会相互合作。他们也可以向那些先进团队学习。从书中的第一章到第四章,我们将了解到团队成员应该具备的素质、成功团队所运用的组织流程以及卓越团队领导所具备的特质。作为高级经理可能还需格外关注第五章,这一章讨论了鼓励和抑制团队协作工作的组织因素。

- 作为团队领导,在每一章里都会发现能够提升他们团队领导能力方面的专业的实务指导。本书对团队领导来说是一套杰出的训练工具,不管他经验老到还是一个新手,都完全适用。除了让自己学习到有价值的策略和技巧之外,他们也可以运用书中的材料来训练员工,使员工更有效地协同工作。最后,团队领导也可以使用第五章关于组织文化的理念来评估他们工作的组织环境好坏,倡导结构性变化。

- 作为团队成员可以通过本书的训练和指导更好地参与组织活动,使团队功能得以更高效地发挥,为自己以后成为团队领导做好准备。

贯穿本书始终的都是一些实际且有用的见解。在每一章的开头,你都将看到一段小篇幅的章节序言,它是对每一章内容的简要概述。然后,每一章都从一个真实的事件描述开始,那些事件以故事讲述的方式点明了该章将要讨论的问题。在本书中你会读到团队成员内心深处所发出的真实想法集成的语录,这些语录都是他们在团队工作中碰到的困难和经历过的成功,发自肺腑又实事求是。最后,为了使书中的经验之谈能够付诸实践,每一章都设计了一个“实践应用”的部分,读者既可以直接应用,也可以依据书中的明确建议配合环境来使用。

当你读完本书,相信你所获得的关于如何使团队获得最佳运作状态的知识绝不只是理论上的。你将获得一种综合了成千上万团队的团队成员和领导的观点而集大成的深刻见解,这种见解让你真正了解是什么给团队带来了最佳的工作成效。同时,你将会掌握一种工具,这种工具将有助于你将这些见解用于所从事的工作之中,并使其得以有效地发挥。

# 序 言

## 关于团队合作的要点

在过去 15 年里,当代社会学家和观察家一直在评论我们在公共和私人领域里从事商务活动的种种变化。这些变化引起了广泛的关注,原因就在于团队合作活动和合作行为的大幅度增加:持有不同观点的人们汇聚到一起,把他们狭隘的私人利益搁在一边,公开互助地讨论问题,来试图解决一个大问题或者完成一个更宏伟的目标。在 20 世纪 80 年代中期,超过 6 000 个可确认的合作伙伴关系浮现出来,遍及商业、公共领域和非赢利组织。<sup>1</sup> 据报道,汽车、钢铁和纺织工业都广泛吸取了合作战略,合作性团队得到持续稳健的发展。<sup>2</sup> 这种相似的模式也可以在科学和技术界被注意到。

现在,合作性的决策组织正渗入教育领域,特别是在学校的管理中。健康事业也开始相信用合作的方式解决问题,对于投资社会项目和关注优先权的协会和机构来说也是如此。社会公众组织关注公民的未来以及在私营事业方面,团队合

作项目很普遍且形式多样。

认识到这种强劲的势头，一份美国劳动部的报告指出，团队合作作为五项劳动技能之一，应该在学校里受到更多的重视。<sup>4</sup> 报告指出，不管对个人在工作职位上的成功还是美国企业与国内外对手竞争的胜利，这项新技能的传授是很必要的。

这种由个人的工作向团队合作的转变是怎样发生的呢？许多人提供了各式各样的解释，但是我们与公共和私人组织近 50 年的共事使我们相信，有两个基本的因素在发挥作用：持续增强的复杂性和社会变革。

## 正在进行的变革

### 复杂问题的增多

在《新美国传奇》中，罗伯特·赖克观察到：

从孤单的天才工作者那里几乎不再产生精妙的思想。当代科技对于一个大脑来说已经太复杂了。探索宇宙新奥秘需要天文学家、物理学家和电脑程序编写专家。微生物学家、肿瘤学家和化学家的团队揭开了神秘的癌症之谜。诺贝尔奖越来越频繁地授予某个团队。学术论文是由多个研究者著成的。<sup>5</sup>

我们所面临的问题越来越复杂也越来越多。对于一个组织来说要在战略、设计或结构上做出重大的改变或者重新调

整工作中心,需要对成百上千甚至上百万的员工进行工作调整。在一个行业里增加收益、提升客户满意度,或者是竞争者们利用因特网来取得最高效率,这些都需要广泛基础的合作和所有权做保障。

在公共领域,问题也是同样复杂。全国公民联合会前主席约翰·佩尔这样说到:

全球已处于一个社会发生急剧变革的时代。在东欧、中亚和南美这种激烈变革的影响是最明显的,但是在美国变化也很显著。在我们的历史上从来没有这么庞大的人口数字、社会经济福利方面的巨大差异和如此令人担忧的环境及社会问题。对于我们的领导人和政府部门迎接挑战的能力,我们也从没像现在这么缺乏信心。<sup>6</sup>

我们可以从有害垃圾处理的例子中清楚地看到问题的复杂性和合作策略功效之间的关系。我们对围绕着危险废弃物处理的争论进行了将近十年的观察,发现是公众的讥讽态度以及各个州政府、专家、废气物生产者和公众之间合作的缺失,导致了当时混乱的状况,阻碍了 81 家州政府和企业中的 75 家试图确定废弃物处理设备的进程。与此形成对比的是,当政策制定机构与当地社团民众进行协调沟通之后,成功解决的可能性大大提升了。举例来说,研究者的报告说,在布里奇波特、新乔什、阿尔波特和肯那塔投放危险废弃物的努力都成功了,因为政策制定机构将当地民众都纳入到一个确实的合作性的决策程序中。<sup>7</sup>

不管我们面临的是危险废弃物问题、无家可归者问题、违禁药品问题、艾滋病传播问题还是一个组织的剧烈转变问题,

基本的结论是很清楚的：随着问题越来越错综复杂，解决时需要多种观点的积极参与，团队工作和协同作战显得尤为必要和极具价值。

## 社会行为的变革

变革在许多不同的层面上发生。生物种类的进化是最广为人知的，并且正被最广泛地分析研究。然而，人类学家乔治·贝特森已经继续研究描述文化的进化，<sup>8</sup> 组织理论学家詹姆斯·摩尔描述了商业“生态系统”的变革。<sup>9</sup> 沿袭这样一条思路，来自各方的科学家提出，作为个体存在的人们正在发展更强的协调合作能力。<sup>10</sup> 以下内容能够证明这种分析：

1. 存在于个体内的社会预警系统能使合作者彼此识别和建立联系，把那些自我中心导向的人驱除出团体。
2. 人们在社会交易中发展了辨别骗子的能力。
3. 在决策方面，团队要远远强于个人，他们通常能够和团队中最好的决策者做得一样好。

我们相信向团队工作和协力的转变是由两种社会因素造成的。一是由某种需要驱动的，即为了解决复杂问题而寻找新的更有效的方式。采用合作战略解决一般问题时个人及集体逐渐增长的社会能力，也使得这种转化变得可行。

## 我们眼中的世界

然而从单个个体的优势来看，团队合作可能正显示出受

到阻碍或者业绩下滑的态势。也许你是一个团队的一员,或者了解组织中的某个团队正面临困境或遭遇彻底的失败。我们遇到过很多这样的团队或者曾直接与他们共事。我们曾看到团队由于个人的管理无能或者自负和控制欲而受到摧毁。我们看到大量团队合作失败的案例:有时是因为薪水和绩效评估系统与团队合作的原则背道而驰,有时是因为管理人员公开的抵触态度,有时是因为那些被要求参加团队合作的个人没有得到获得成功需要的培训和支持。找出与团队合作相关的原则及实践的问题和不足并不是很困难。

我们中很多人被提升到功能混乱的岗位上,适应了个人主义和竞争性的文化,由于掌握和控制了组织的资源而受到奖赏,将自己与另外那些没这么聪明或者至少是不如自己称职的人成功区分开来。这种根基牢固的习惯和价值取向塑造了我们一起工作和解决一般问题的方式,要改变这种习惯和价值观比由组织结构和战略所带来的正规变化要缓慢得多。

稍稍回顾一下我们不远的过去,会受到很多启发。作者在职业生涯开始时遇到的那些组织与今天的截然不同。员工、管理者和主管绝不是像今天这样存在着文化上的多元化。男女比例不是很均衡。组织更多地是在职位权威的驱策下运行:人们都清楚自己的位置,对于上司的遵从往往是通过提醒其职位等级而取得的。衣着清洁,讲究仪表,有时甚至有些刻板。很少有人会质疑决策或者做出决策的权威的正确性。组织结构很简单,问题更容易被描述,对于领导人的信任也相对更多。

我们所生活和工作的是一个完全不同的时代,它需要我

们在倾听和理解方面有更卓越的能力。在我们这个充斥着因特网和急速变化的世界,我们只有很少的机会来思考和融合不同的观点。时代需要整合更多人的策略,以更加多变的方式将人们的劳动联系在一起。

## 著书的初衷

在我们个人的职业生涯中都曾经与组织和团队一起学习和工作过。在1981年,我们开始共同工作,进行一项系统性的长期研究。我们研究的主要部分集中于团队和团队合作,包括那些表现出色的团队。我们游历了整个美国,观察团队的工作,访问那些成功或者失败的团队领导和团队成员。

我们的样本里包括了许许多多的团队,大的或小的、存在时间长的或短的、创造性的或善于随机应变的等,我们总是试图发现尽可能多而杂的样本。我们所研究的团队包括:设计了波音747飞机的团队,建立和策划了美国空间指挥部的团队,造就了美国领导人论坛时代的市民组织,登山队(艾弗里斯特山和康戈山),挑战者号航天飞机失事的总统委任调查组,一些被认为是世界最好的心外科专家团队,国家冠军运动队,从国家疾病控制中心独立出来的流行病工作团队,管理执行团队,创时代项目团队,救助灾害团队,戏剧创作团队和军事团队,总统内阁等。

我们将研究的发现写在一些规则里,书名叫《团队合作:必定走向正确的和走向错误的》。那些规则包括了对八种特性的扩展讨论,是我们在绩优团队里发现确实存在的。这八