

高绩效团队

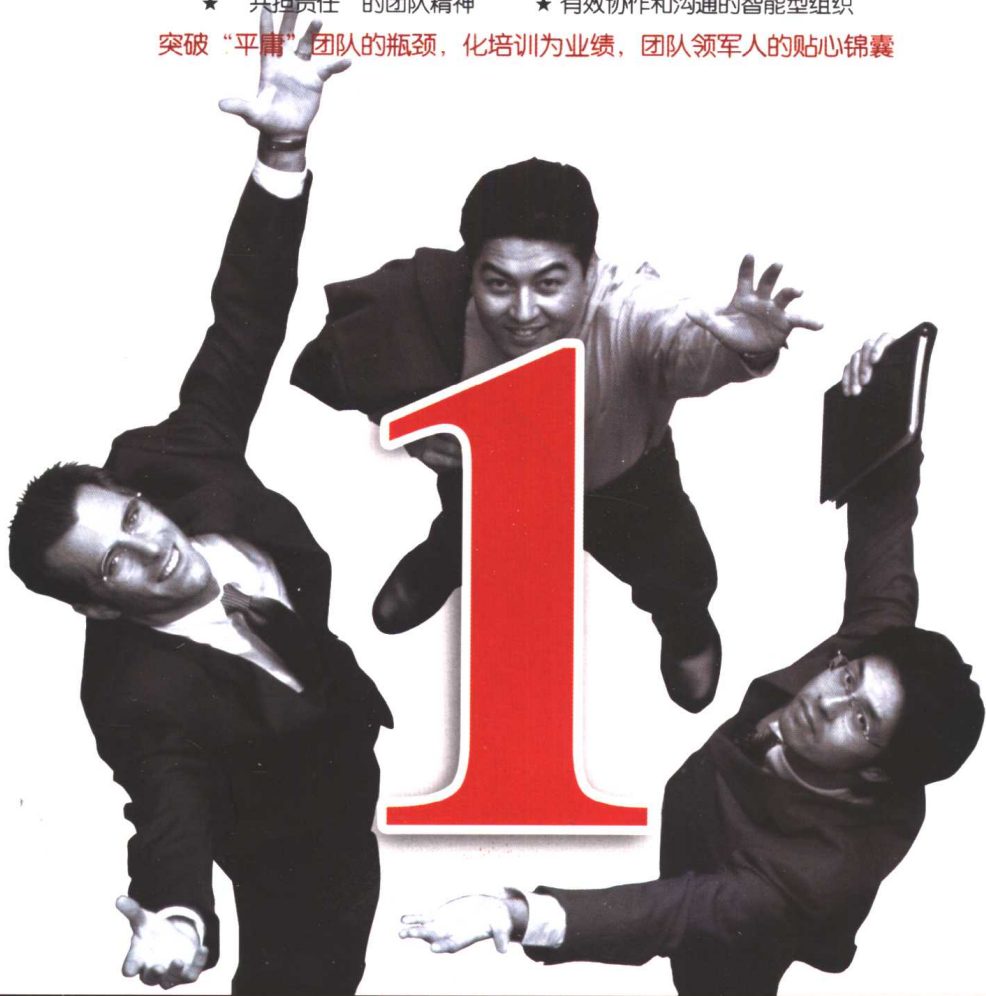
的第一本书

Creating the High Performance Team

全球最专业的学习和教育培训公司之一

——威尔逊教育培训公司 (Wilson Learning), 公开革命性的团队理念:

- ★ “参与式”领导艺术
 - ★ 激发团队创意的有效手段
 - ★ “共担责任”的团队精神
 - ★ 有效协作和沟通的智能型组织
- 突破“平庸”团队的瓶颈，化培训为业绩，团队领军人的贴心锦囊



[美]史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫◎著 / 刘建其◎译 汕头大学出版社



高绩效团队 的第一本书

Creating the
High Performance Team

[美] 史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫◎ 著 / 刘建其◎ 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效团队的第一本书(美)史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫著;刘建其译.

-汕头:汕头大学出版社,2004.10

书名原名:Creating the High-Performance Team

ISBN 7-81036-798-6

I.高...II.①史...②托...③刘...III.企业管理-组织管理学-资源管理 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 053737 号

Creating the High-Performance Team

©1987 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright ©2004

By Shantou University Press, through John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved

中文简体字版©2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意,不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问:广东金领律师事务所

高绩效团队的第一本书

作 者:史蒂夫·布赫 托马斯·罗夫

译 者:刘建其

责任编辑:吴二持 张立琼

封面设计:郭 炜

责任技编:姚健燕

出版发行:汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编:515063

电 话:0754-2903126 0754-2904596

印 刷:广州大一印刷有限公司

开 本:890×1168 1/16

印 张:10.5

字 数:83 千字

版 次:2004 年 10 月第 1 版

印 次:2004 年 10 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:23.80 元

ISBN 7-81036-798-6/F·104

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路 177 号祥龙阁 2202 室

电话/020-85250103 传真/020-85250480 邮编 510620

马新发行所/城邦(马新)出版集团

电话/603-9056 3833 传真/603-9056 2833

E-mail:citeckm@pd.jaring.my

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

目 录

前言	005
本书的目的	006
概述	007
后记	007

I 高绩效团队的特质 009

- 一、协同作用和高绩效团队 010 / 二、“能源”行业 012
- 三、管理者如何学习管理 014 / 四、一对一管理与一对组管理的比较 016
- 五、鼓舞区间 019 / 六、高绩效团队的八大特征 021
- 七、团队发展的三阶段 021

II 参与型领导：管理者的新角色 025

- 一、领导 026 / 二、成长的阶段 027 / 三、权威型领导与参与型领导 029
- 四、通过影响力进行管理 033 / 五、通过树立榜样进行管理 034
- 六、为什么领导者想成为领导者 034 / 七、实践中的参与型领导 037

III 共担责任：这是谁的工作？ 039

- 一、传统管理观 040 / 二、新管理观 041
- 三、管理者的困境 042 / 四、责任的重要性 042
- 五、协同工作 043 / 六、鼓励共担责任 046
- 七、识别出团队的才能 047
- 八、充分开发团队的潜能 051 / 九、共担责任的团队的运转 052

IV 在目标上结盟：分享远景 055

- 一、目标是什么？ 056 / 二、目标和目的 059
- 三、目标的重要性 060 / 四、目标的功能 061
- 五、在目标上结盟 063 / 六、在目标上达成一致 064
- 七、行动中以目标为导向的团队 066

V 高效沟通：建立信任 069

- 一、传统沟通方法 070 / 二、满意度、沟通和业绩 070
- 三、压力模型 072
- 四、许可、保护和潜能 076 / 五、阻碍沟通的行为 077
- 六、有利于沟通的行为 080
- 七、对沟通氛围的可能反应和结果 082
- 八、回顾沟通的不利因素/有利因素 083
- 九、高效沟通的团队的运转 084

VI 关注未来：变革意味着挑战吗？ 085

- 一、进退维谷 086
- 二、学习智障 088
- 三、改变顽固不化 089
- 四、准则 090
- 五、“招兵买马” 092
- 六、结果平衡 093
- 结果的效力 095
- 改变结果的可选择方案 097
- 七、在行动上关注未来的团队 098

VII 关注任务：你的会议有成效吗？ 101

- 一、正题 102
- 二、运作良好的会议 105
- 三、启动有效的会议 106
- 四、目的/过程/收益 107
- 五、关于与会者的假设 109
- 六、制造“参与” 110
- 七、让团队专注于任务 111
- 八、会议小结 112
- 九、专注任务的团队的运转 112

VIII 创造的天赋：谁有好主意？ 115

- 一、创造力的障碍 116
- 功能性定势 117 / 限制思考的模式 119
- 左/右脑的思考 120
- 限制参与的障碍 122 / 杀手短语 123
- 分散/集中 124
- 二、创造的过程 125
- 三、头脑风暴 128
- 四、洞察力 129
- 五、类比 131 / 六、小结 133
- 七、创造性团队的运作 134

IX 快速反应：机会在哪里？ 137

- 一、乐观与机会 139
- 二、发现机会的程序 139
- 三、一种创造性的解决问题的程序 148
- 四、“机会主义团队”的运作 152

X 合作：激活团队 155

- 一、执行时刻 156
- 二、高效率团队的八大特征 156
- 三、创建高绩效团队 157
- 四、认可能力 158
- 五、将自己当作团队一员 159
- 六、为改变作出计划 160

附录A 162

会议检查单

附录B 164

机制和材料

- 一、会议室
- 二、视觉辅助装置
- 三、谁将参加
- 四、广告传单

前言

什么是高绩效的团队？为了回答这个重要问题，威尔逊学习公司（Wilson Learning）随机选取了许多财富 100 强的客户进行调研，以了解他们给出的答案。这些客户代表着不同类型的群体，包括固定的工作群体、质量研讨小组、基层群体。通过观察这些不同团队的实践，并倾听管理者和工人们讲述他们最深刻的体验，作者们归纳出了高绩效团队所具有的特征。

休斯飞机公司（Hughes Aircraft）通过员工一致的努力，开发出一种建立高绩效团队的学习方法论。这种方法论的一个应用就是由来自全国的数千名管理者参加的著名的研讨会。第二个应用则是通过运用高绩效团队来解决有关的商业问题。还有一个应用就是对组织变革的检验。怎样才能使一个主要通过个人努力进行运作的组织转变为使用团队协作方法的组织呢？

团队方式并不是一种新事物。如质量研讨小组，作为一种团队的方式已存在多年。然而，由于多种原因，许多团队都没有实现预期的成效。一般情况下只有极少数的团队单位能做到高绩效。通常小组行动被认为是一件事而并非一种生存方式或是一种管理哲学。新方法的出现很容易被看作是一种时尚的管理。团队方式必须成为一种管理哲学，使之渗透到整个工作文化中去，而不是把它看作一种特殊的方法。质量研讨小组或“系统”方式类似于心脏移植，它将一个新系统直接带进原有的文化中去，而没有逐步去改变这种文化或为其“准备土壤”。结果这种文化就可能排斥新加进来的东西，正如身体通常会对一个新的器官产生排异反应那样。假如一个 40 小时的工作周里仅有一两个小时使用团队方法，那么团队方法产生的效果可能是有限的。

某些质量研讨小组失败的另一个原因是，缺乏领导一个团队所需的信任和技巧。此外，团队成员不习惯相互联系，许多人缺乏作为团队成员发挥作用所需的信任和人际沟通技巧。团队发展是一个持续的过程，这是“威尔逊学习”的一个基本前提。

本书的目的

这本《高绩效团队的第一本书》为你提供从个人到团队所需的技巧，包括：

- 提供强有力的领导
- 创建和强化一种积极的工作文化
- 建立和争取基于部门利益的同盟
- 让你的团队相互依赖并产生协同增效
- 建立以充分沟通和高度信任为特征的会议制度
- 鼓励雇员运用他们的创意天赋
- 解决问题
- 认识和确认机会
- 赢得团队的承诺

概述

第一章阐述了高绩效团队的构成要素，以及怎样运用一对组管理技巧，而不是传统的一对一的管理技巧去管理团队。第二章讲述了对高绩效团队最有影响力的领导方式和管理者的角色在过去几十年的变化历程。第三章阐述了由管理者个人担当到团队共担责任的变化，以及怎样才能鼓励整个团队去接受这样的责任。第四章则关注团队共参与的重要性以及对部门整体目标的承诺。

第五章着重于对一个高绩效团队至关重要的因素：有效的双向沟通和自发交流，以及处理冲突的方法。第六章则把重点放在激励、自发变革以及展望未来的能力上。第七章阐述了提高会议效率，让团队关注任务的方法。第八章讨论管理者限制他自己和雇员创造力的方式，以及怎样克服这些限制创造力的障碍。第九章则介绍了如何确定机会并对此作出快速反应的方法。第十章概括了高绩效团队的特征，指明如果你要着手创建这样的团队，应从哪里开始。

后记

当你运用你从这本书学到的东西的时候，你应该可以：

- 更有效率，更有效地运用你的实践和精力
- 增加你管理一个小组的舒适度
- 在你的工作小组内部增加沟通
- 为你的工作小组的业绩表现共担责任

通读全书，你会被要求关注对于管理的传统假设，并思考在你的组织进行变革的可能性。正如查尔斯·H·布朗华所言：“变化使得地球转动，而不是爱——爱只能让它成为人类的栖息地。”

第 1 章

高绩效团队的特质

“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”

“并非穿同样的衬衫就能形成团队。”

在畅销著作——《杰出工作者：美国商界的新英雄》中，查尔斯·加菲尔德（Charles Garfield）描述了他作为格鲁曼太空团队中的一名见习电脑程序员的经历。格鲁曼团队的任务是设计和建造阿波罗Ⅱ计划中的登月小艇——人类第一艘登月载人飞船。他写道：

“当工作正在进行中时，某些异乎寻常的事情发生了，数以千计的普通然而称职的男女员工（项目管理者、秘书和技术员）突然间变成卓越的成功者，完成他们一生中做得最出色的工作。在18个月里，我们所在的部门将业绩排名从处于底部的50%跃升至顶部的15%。“想知道为什么我们做得如此之好吗？”我们的经理问我。他指着东边天空上清晰可见的雪白的月亮，说：“人类数千年来一直梦想到达那里。而我们将要实现这一梦想！”

这些个人走到一起成为一个团队。他们能够朝着一个共同的目标而全力以赴，去完成他们中任何单个人都不可能完成的任务。这种现象的技术术语就是“协同作用”。

一、协同作用和高绩效团队

“协同作用”是各个实体的同时行动，这种共同作用的总体效果大于他们的个别作用的加总。

换句话说，协同作用就是集中一个群体的努力以达到 $2+2=5$ 的效果。你是否曾经作为一个高绩效团队的一员并有过这种协同作用的经验呢？请你花几分钟时间，写下几句话来描述这种经验。

你或许经历过兴奋、刺激和满足，有过一种朝着目标迎接挑战的感觉，以及一种从未有过的快感。

或者回忆一下你日常生活中关于协同作用和高绩效团队的某些例子，要么是你的个人生活方面的例子，要么是你工作方面的例子。

体育运动提供了大量的这类例子，尤其是团体项目，如篮球、足球、划船、接力赛跑、曲棍球等等。要赢得这些项目比赛的胜利，不仅需要每个运动员的个人能力，而且需要他们的团队合作。

协同作用的好例子还可以从音乐界得到。请回想一下一支拔尖的进行曲乐队或一个交响乐团所产生的力量和能量。它达到了让每一个成员都了解自己在其中所起的那部分作用的程度。中间或许穿插独奏，但最终重要的是如何使它们和谐统一。总体的效果是否比各部分的简单加总的效果更好？

商界也有丰富的协同作用例子。本尼斯（Bennis）和纳尼斯（Nanus）在《领导者》（*Leadership*）一书中引用了著名的城市设计师和开发师詹姆士·劳斯（James Rouse）的例子：

“当他对马里兰州哥伦比亚城的一些住宅群的外观设计感到不满意的时候，他试图通过批评和修正他的建筑师团队来影响下一轮的设计。但他失败了。之后，他决定停止“修正”他们，通过派他们去考察世界上最好的住房设计来影响他们，证明什么是他所想要的，什么是他所认同的。在劳斯的想象力的鼓舞下，建筑师们不断地创造了一些国内最引人注目的和最实用的住宅群。”

或者考虑一下，当一家规模更大的企业要开拓一个新的市场时会发生什么情况？一个关键的职能往往“支持”着一个新的机会：因为顾客而进行市场营销，因为一个新设想而研究，因为有生产能力而制造。然而，只有来自这三个职能部门的人们对新的商业目标达成共识的时候，才存在真正的协同作用。在这种情形下，团队的活力就会加强，商业化的步伐就会加快，新的商业冒险的成功机会就会增加。

所谓挑战就是要创造出一种局面，使你和你在工作单位发挥出作为一个团队的作用，去取得比你们作为个人所能取得的更大的成绩。事实上，真正决定性的因素（也是你作为管理者所能做出的最重要的贡献）是在你的工作单位里产生协同作用。而检验高绩效团队和协同

作用的一个重要起点就在于看你能否成为一位“能量管理者”。

二、“能源”行业

假如你有次乘坐飞机，正好与一个戴着一顶大的白色牛仔帽的人相邻而坐，并且假如在你们的谈话过程中他说他在能源行业工作，那么你会认为他是做什么的？答案显然是做有关石油方面的工作。而管理者也是在“能源”行业工作的，也就是说，人们的能量或精力是有限的，雇员们在8至10小时的一个工作日里如何使用他们的精力，很大程度上取决于他们是如何进行生产和工作的。

作为一个管理者，你的首要责任就在于帮助你的雇员们
尽可能地将精力集中于工作上。

1. 精力的种类

你的雇员们将4种不同形式的人类精力带到他们的工作中去：体力的、精神的、情感的和信念的。

“体力” 是用于做体力工作的精力。使用这种精力的工作有步行、长时间站立、玩游戏、锻炼等。

“智力” 是用于脑力工作的精力。使用这种精力的工作有阅读、写作、与人交谈、出席会议、思考问题、做计划等。

“情感力” 是帮助维持个人的体力和精神的机器正常运转的动力。这种形式的精力在很大程度上保证了人体能够每时每刻不停地运转。

“信念力” 是一种类似电力的力量。当它流过你的全身时，将激发你的勇气，使你产生快活的感觉，你将充满信心、足智多谋，你坚定地工作、享受工作、充满活力。信念力还促使人们相互鼓励并产生协同作用。这种强大的精力形式帮助每个人轻松地完成困难的工作，使人们将热情投入于那些最单调的工作中，使人们的每一天如沐春风，

也使人们能够不知疲倦地长时间工作。

了解和正确评价上述4种精力的限度，是明白如何帮助雇员将精力用于工作的第一步。工作的质量取决于4种精力用于工作和完全保留的程度。本书将帮你调动起团队成员们的工作积极性。

2. 引导能量

罗伯特·哈尔弗（Robert Half）是世界上最大的财务和数据处理职位的招聘网站创办人兼总裁，他创造了“时间窃贼”这一术语来描述“由于雇员们故意地滥用本应该用于工作的时间，导致了每天数百万小时的损失。时间窃贼包括过分社交、处理个人事务或无所事事。”根据哈尔弗的组织所得出的一项研究成果，美国雇员们一年中“偷窃”的时间的价值大约相当于1400亿美元。

管理者的工作就在于引导你的团队成员的能量，以提高生产力。他们所选择的投入到工作中的能量数量，可以被看成是一个连续的分

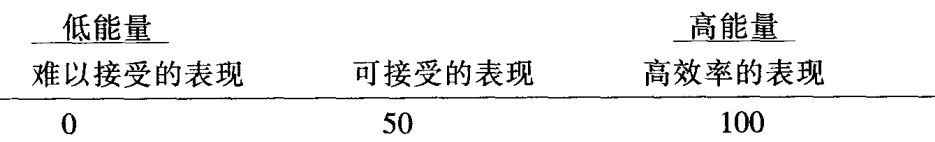


图1 能量的连续分布图

在工作场合中只付出低能量的人便会落在从0到100的刻度尺的左边。在工作上花费很少精力或者说花费远低于50%的精力

的雇员们，被描述为低效表现者或问题雇员——时间窃贼。第二组雇员也仅发挥其潜力的40-60%左右，他们被描述为普通的、边缘的和可接受的员工。这一组人经常被管理者称为“他们的小组”。这些雇员中的某些人永远不会作改变，因为他们唯一的动机是

用时间交换金钱。但是，这一组中有许多人有可能付出更多的精力用于工作，从而成为高绩效员工。

雇员中的第三组始终付出超过60%的精力。这样的人被称为高绩效者和成功者。实际上，高质量的表现者可以被描述为将他们各种形式的能量的75-100%投入到生产活动的人们。此外，第四种能量形式的存在，即信念力，可以解释那些被称为投入了110%的能量的少数情况。

假设你的角色是去管理人们使之成为高绩效员工，试想一下你此时将如何安排位于能量连续分布图各个不同点上的员工。作为一个管理者，你将如何促使处于0-40%的员工能够在工作上付出更多的精力？对只付出了40-60%的那些员工又怎么办？还有那些付出超过60%的员工呢？思考一下你应该如何在这三个组上花费时间和精力。

对那些只付出0-40%精力的员工，你可以设定专门的目标和任务，定期检查，花费大量时间进行训练，提供经常的反馈。如果这些策略未能奏效，解雇通常是必要的。对那些40-60%类型的员工，你可以尝试找出那些做得好的员工作为典范并奖励他们，给予他们更大的自由度，并鼓励他们改进工作。你可以给予表现最好的那类员工更多的责任，同时也给予更多的自由和自主权。你也要着手于共同目标的设定，并提供奖金以及社会方面的奖励。

如果你像大多数的管理者一样，为了帮助员工们将更多的精力用于工作，而把自己大部分的时间放在与每个雇员的一对一的交流上。如果是这样的话，那么就不难理解，为什么大多数的管理者要学习如何成为管理者了。

三、管理者如何学习管理

大多数的管理者是通过工作相当一段时间后才晋升到目前的职位。他们刚开始时是“实干家”。管理者与实干者比较图（图2）说明了实干家们在一个组织内的典型的晋升过程。

实干家指的是处于非管理范围内的个人。例如工程师、行政人员、