

Building Better Teams

70 Tools and Techniques for Strengthening
Performance Within and Across Teams

构建高效团队的 70种工具和方法

(美) 罗伯特·W·巴纳 (Robert W.Barner) 著
夏洛特·P·巴纳 (Charlotte P.Barner)
方海萍 魏青江 等译



Building Teams

70 Tools and Techniques for Strengthening
Performance Within and Across Teams

构建高效团队的 70种工具和方法

(美) 罗伯特·W·巴纳 (Robert W.Barner) 著
夏洛特·P·巴纳 (Charlotte P.Barner)
i海萍 魏青江 等译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Robert W. Barner and Charlotte P. Barner: Building Better Teams: 70 Tools and Techniques for Strengthening Performance Within and Across Teams

ISBN: 978-1118127261

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-2967

图书在版编目(CIP)数据

构建高效团队的70种工具和方法 / (美)巴纳(Barner,R.W.), (美)巴纳(Barner,C.P.)著; 方海萍等译. —北京: 电子工业出版社, 2015.4

书名原文: Building better teams: 70 tools and techniques for strengthening performance within and across teams

ISBN 978-7-121-25768-1

I. ①构… II. ①巴… ②巴… ③方… 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(2015)第061705号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 21.75 字数: 370千字

版 次: 2015年4月第1版

印 次: 2015年4月第1次印刷

定 价: 59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

■ ■ 本书的重要性

本书填补了团队建设领域的一个重要空白。本书为团队和小组成员提供的工具可以帮助他们更有效地共同工作，为他们之间的相互信任与支持夯实基础。为了达到这一目的，本书中没有角色扮演、模拟演练及模棱两可的理论，而是为读者提供了一系列可以对团队绩效和关系起到立竿见影之效的实用工具与方法。通过这样的方法，团队建设不再是一次性的培训班，而成为团队履行职能与积极互动中一个具有持续性的组成部分。

■ ■ 本书适合的读者群

本书适合的读者范围很广。对于任何正在努力提升团队绩效与小组内部协作水平的专业人士，本书都有很高的价值。此外，本书还适用于营利与非营利性的工作组、短期跨职能团队和项目小组、社区机构及志愿者组织。

团队顾问会发现本书可以成为他们团队建设课程中的一个重要组成部分，而缺乏团队建设相关经验的管理者和团队领导也会发现本书所提供的各种方法可以很容易地应用到他们的工作团队中去。除此之外，组织发展、培训及人力资源方面的专业人士也能从本书中获得很多帮助，可以为员工参与变革管理、人际沟通

培训及团队发展提供实用而重要的资源。还有，如果你是一个团队建设顾问或培训师，你会发现本书是一个很实用的资源，可以帮助你的学员获得关键性的团队发展技能。例如，本书的作者就将本书作为一个资源用来指导团队建设咨询工作，将本书作为团队动力和团队建设研究生课程的补充材料，并作为每年夏天他们共同执教的国际组织协作研究生水平课程的重要组成部分。

本书的使用方法

本书分为以下3个部分。

第1部分，团队建设的系统化方法。这一部分解释了高效团队建设的若干标志性要素，介绍了主持团队建设课程的五步法，并且展示了如何为你的课程选择恰当的团队建设工具。如果你以前从未主持过团队建设课程，这一部分也全方位地为你展示了相关步骤。当你把团队成员、领导、高层发起人集合在一起探讨团队建设的目标和期望取得的成果时，这一部分也非常有用。

第2部分，如何应对团队建设中的挑战。这一部分勾勒了团队经常会遇到的九大关键性挑战，以及在这些挑战中蕴含的机遇。这一部分为团队领导和成员应对挑战指明了方向，介绍了可以采取哪些措施，以及如何同时开展团队建设课程，以便在团队的挑战中找到机会。这些建议中同时注明了工具箱中相对应的工具和方法。

第3部分，团队建设的工具和技巧。第14章“工具箱”提供了团队建设课程或团队管理中可以使用的70种工具和方法。我们为每种工具都提供了指导原则和实际应用中应当注意的小提示，并介绍了若干种形式与模板。

你可以在很多方面使用本书并从中获益。如果你正打算组织一个小组或团队会议来商讨一些重要议题，做一个决策，或者制订一个行动方案，那么你会发现本书中的工具非常有帮助。第4章“选择合适的团队建设工具”将帮助你为会议选出最合适的工具。

如果你正打算搞一个团队建设学习班，那么我们建议你给每位学员发一本。要求学员通读前3章及你选出来打算在班上做的练习的介绍。在培训中有一个方法很有用，那就是将学员分成3~4人一组，分别讨论如何在自己的团队或

工作组中使用这些方法。

有些工具还可以帮助那些由来自不同团队的成员混编成的小组（如董事会和跨职能团队），使他们在参加专项会议时取得更好的成果。例如，通过召开小组成员会议来鼓励形成创造性的想法，对决策达成共识，或者确保决策通过清晰的行动计划得以施行。本书介绍的红绿灯法就是这样一种工具。

以创造合作、培养互信和构建共同基础为中心的团队建设模式为中心，本书为人力资源、培训和机构发展方面的专业人士提供了增强员工参与深度、密切临时团队的协作关系和构建多元工作组联盟方面大量经过验证的实用工具。本书旨在帮助团队领导和成员辨清关键的机会和目标，选择合适的合作工具和技巧，形成确保团队发展轨迹的语言，规划辅导过程，并开展进度检查以评估成果。

这本必备指南提供了一个能将提高团队绩效的 70 个工具和方法与团队最经常会面临的挑战联系在一起的团队建设模型。这个模型能帮助专业人士确定应如何选择最适合个人辅导的工具。

这本书的翻译耗费了很长的时间，倾注了大量的心血，在此特对参与本次翻译工作的小组成员致以感谢，他们是魏青江、方海萍、方海洁、徐文忠、吴海燕、林辉、管静奇、陈兴保、赵小法、毛敏、翁彩娇、周泽足、陈德顺、徐哲军。

工具贡献者

工具贡献者的排名顺序按照英文名字中姓氏字母的顺序来排列。除了对他们做了简单的个人介绍外，还注明了他们所给出的工具的名称。

肯·克洛克和琼·哥尔斯密斯（Ken Cloke & Joan Goldsmith）

工具：背对背反馈法

肯·克洛克 法学博士，法学硕士，（哲学）博士，是一个协调员、教练、咨询顾问和培训师。他特别擅长解决复杂的多方冲突，擅长设计冲突解决系统。他是佩珀代因大学（Pepperdine University）法学院、阿姆斯特丹大学非诉讼纠纷解决机制（ADR）学院、赛布鲁克大学、新西兰梅西大学及南方卫理公会大学的兼职教授。他曾在全球二十多个国家解决冲突，是跨界协调员协会（Mediators Beyond Borders）的创始人和前总裁。

琼·哥尔斯密斯 来自美国圣莫妮卡，是一位教育者、机构咨询师、协调员、培训师，专业领域包括合作谈判、高绩效团队建设、领导力培养、机构变革等。她曾在哈佛大学任教，还是剑桥大学的共同创始人之一，担任该校信任理事会的终身成员。她曾任社区争端和机构冲突的协调员，和肯·克洛克及争端解决中心的其他人一起工作。她在世界各地从事冲突解决方案方面的培训。

萨米尔·甘普塔 (Samir Gupte)

工具：脱光法或新团队融入法

萨米尔·甘普塔 达顿商学院企业人力资源研究中心的副总裁。他负责领导大家一起为达顿商学院的各个商业化部门建设企业文化和招募人才，同时还协助激发机构活力和提高团队绩效。

肯·阿丢斯 (Ken Ideus)

工具：目标-价值矩阵

肯·阿丢斯 教育博士，现为位于伦敦的 I-DEOS 咨询机构的创始人及首席执行官，有三十多年在世界各地各种不同文化背景下工作的经验。从 19 世纪 90 年代早期运用虚拟工具帮助跨国团队建立更有效的合作关系开始，肯·阿丢斯博士就开始深深迷上“合作”这个研究主题。这促使他开始探索多国合资企业内合作的影响力。

乔纳斯·吉布兰特 (Jonas Janebrant) 及约翰娜·斯蒂恩 (Johanna Steen)

工具：利益相关者帽 (Stakeholder Hats) 和思想轮流法 (Idea Rotation)

乔纳斯·吉布兰特 毕业于隆德大学，获商业管理研究生学位。他是米尔学院的副院长，负责定制化项目。

约翰娜·斯蒂恩 毕业于隆德大学，获心理学硕士学位。她是项目主持人、导师、私人教练，负责米尔学院的训练项目。她在米尔学院专门设了奖学金对“行动反思学习”心理学展开研究。

吉姆·欧内尔 (Jim O'neil)

工具：鼓励对话的主动问题 (Provocative Questions for Encouraging Dialogue)

吉姆·欧内尔 自 2009 年 4 月开始，在欧盟和平和解特别资助项目的支持下，在“社区对话”机构担任对话推进工作者。他被特别授权继续推进他的一些前辈发起的北爱尔兰对话这一重要的进程。

吉姆目前是趋向理解和康复项目的联合主席和发起人，这个项目和北爱尔兰冲突的主要各方协作，通过讲故事和对话交流的方式来回顾历史。他同时还是伦敦德里交叉社区关系中心管理委员会成员，是位于英格兰沃灵顿和平中心的遗产项目咨询委员会的成员。

“社区对话”是一个慈善机构，旨在通过对话和培训来帮助人们克服被分隔和被驱逐所导致的问题，从而让人们重新获得生活的能量。

查尔斯·帕勒斯和大卫·麦哲伦·赫斯 (Charles Palus and David Magellan Horth)

工具：视觉浏览 (Visual Explorer)

查尔斯·帕勒斯 博士，是创新领导力中心研究、创新和产品开发部门的教学人员。他从事互相依靠的领导力方面的研究，为中心的机构领导力培训提供新的知识和创造力。

大卫·麦哲伦·赫斯 创新领导力中心的资深教师。他在融合设计、创新和领导力发展上的研究在全球都具有很高的地位。大卫曾领导过很多著名的 CCL 项目，是一个涉猎很广泛的经验非常丰富的导师。大卫还是创新教育基金的信任委员会前任主席，并因他对这个领域的贡献而获得了该基金会杰出领导奖。他还是伦敦格林威治大学企业家精神研究中心的访问研究员。

丹尼尔·瑞尼 (Daniel Rainey)

工具：异步工作空间

丹尼尔·瑞尼 国家协调委员会的首席协调员，并兼任南方卫理公会大学和克瑞顿大学争议解决研究生项目的教授。他是《冲突解决季刊》的编委会成员，是在线争端解决领域全球知名的实践者、倡导者和专家。

玛丽·斯塔勒 (Mary Stall)

工具：大组小级法 (Max and Mix)。

玛丽·斯塔勒 在南方卫理公会大学人力资源系研究机构任职。她将可视的

辅导和文字记录作为自己培训和咨询的主要工具。她的客户来自国内、国外、本地、外地，包括达拉斯艺术博物馆、COX 总裁培训、医疗城医院、卫理公会查尔顿医疗系统、伯尼 RUDAT、圣安东尼河基金、新罕布什尔州利特尔顿市、美宝莲等。

约翰·斯塔洛克 (John Sturrock)

工具：人员尽职调查法 (Human Due Diligence Audit)

约翰·斯塔洛克 苏格兰领先的商业协调和培训服务机构核心解决方案集团的创始人，被认为苏格兰杰出的调解员，曾为英国、欧洲和非洲很多行业的公司提供调解服务。

约翰还是斯特拉思克莱德大学的访问教授，是国际调解员学会杰出成员。他是苏格兰 2020 气候变化协会的咨询顾问，并因其在调解领域的杰出贡献而在 2010 年获得爱丁堡纳皮尔大学的荣誉法律博士学位。

目 录

第 1 部分 团队建设的系统化方法.....	1
第 1 章 导论	2
优秀团队建设：思想的变革	2
关于团队的一些隐含假设	5
第 2 章 规划团队建设课程.....	8
优秀团队建设模型	8
团队建设五步法概述	9
第 3 章 实施、行动计划及跟进.....	19
团队建设过程的第 4 步和第 5 步	19
第 4 章 选择合适的团队建设工具.....	31
选择工具的原则	31
第 2 部分 如何应对团队建设中的挑战.....	37
第 5 章 挑战 1：明确未来方向.....	38
明确未来方向的重要性	38

如何判断遇到了挑战.....	39
蕴藏在这个挑战中的机遇.....	41
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程.....	43
如何采取支持性行动.....	45
第 6 章 挑战 2：培养团队创新能力.....	49
培养团队创新能力的重要性.....	49
如何判断遇到了这个挑战.....	52
蕴藏在这个挑战中的机遇.....	54
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程.....	55
如何采取支持性行动.....	56
第 7 章 挑战 3：建立相互信任和合作关系.....	62
建立相互信任和合作关系的重要性.....	62
如何判断遇到了这个挑战.....	64
蕴藏在这个挑战中的机遇.....	69
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程.....	71
如何采取支持的行动.....	72
第 8 章 挑战 4：管理变化.....	84
成为优秀的变化管理者的重要性.....	84
如何判断遇到了这个挑战.....	86
蕴藏在这个挑战中的机遇.....	91
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程.....	92
如何采取支持性行动.....	94
第 9 章 挑战 5：做出承诺.....	103
做出承诺遭遇的挑战.....	103
如何判断遇到了这个挑战.....	104

蕴藏在这个挑战中的机遇	106
如何开始与这个主题相关的团队建设课程	108
如何采取支持性行动	109
第 10 章 挑战 6: 管理组织边界	119
可能导致边界问题的变革	119
管理客户和利益相关者的边界问题	120
如何判断遇到了这个挑战	121
蕴藏在这个挑战中的机遇	123
如何开展与这个挑战相关的团队建设课程	124
第 11 章 挑战 7: 虚拟工作	133
虚拟工作遭遇的挑战	133
如何判断遇到了这个挑战	134
蕴藏在这个挑战中的机遇	138
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程	139
如何采取支持性行动	140
第 12 章 挑战 8: 应对挫折	153
应对挫折遭遇的挑战	153
如何开始与这个挑战相关的团队建设课程	157
如何采取支持性行动	160
第 13 章 挑战 9: 管理跨文化团队	167
跨文化团队遭遇的挑战	167
人们如何解读沟通中的暗含信息	168
如何判断遇到了挑战	171
蕴藏在这个挑战中的机遇	173
如何开展与这一挑战相关的团队建设课程	174

开展相关的团队建设课程	176
如何采取支持性行动	180
第 3 部分 团队建设的工具和技巧	183
第 14 章 工具箱	184
1 行动计划流程图	185
2 行动后回顾法	186
3 如何开展行动后回顾	188
4 沟通模式选择表	189
5 异步工作空间	190
6 婴儿及洗澡水法	194
7 变化分析表	195
8 变化事情管理技巧	197
9 变化管理方格	199
10 缩小差距表	200
11 创意包	201
12 客户评估矩阵	202
13 客户关系审查	204
14 客户需求评级表	206
15 客户满意及重要性矩阵	209
16 决策矩阵	212
17 预警表	213
18 团队建设后续跟进调查问卷	215
19 预测坐标法	217
20 预测指南	219
21 展览法	221
22 新团队融入法	222
23 目标—价值矩阵：形成合作关系的框架及方法	225

24	团队头脑书写与电子头脑风暴法.....	230
25	团队互动矩阵.....	232
26	平等参与准则.....	234
27	参与对话的原则和问题.....	236
28	人员尽职调查法.....	243
29	思想轮流法.....	246
30	扼杀批评行为法.....	249
31	倾听对照表.....	250
32	分解分析法.....	252
33	思维导图法.....	253
34	大组小组法.....	255
35	多重投票法.....	260
36	团队成员及领导需求清单.....	261
37	不记名团队建设法.....	263
38	1 到 10 法.....	264
39	机会评估法.....	265
40	机会/威胁矩阵	266
41	组织社交网络.....	269
42	保持/改善法	270
43	预防和纠正行动计划.....	271
44	进程审查表.....	272
45	鼓励对话的主动问题.....	275
46	实时实施计划.....	276
47	重新构造法.....	278
48	关系审查法.....	279
49	关系图	282
50	严格考验法.....	284
51	场景预测.....	285

52	虚拟团队成员选择矩阵.....	287
53	利益相关者分析表.....	288
54	利益相关者帽.....	291
55	团队适应性表.....	293
56	团队共识金字塔.....	295
57	团队建设评估问卷.....	297
58	团队投入度审查法.....	299
59	团队决策风格表.....	302
60	团队领导反馈调查问卷.....	303
61	团队范围文档.....	306
62	团队支持者评估表.....	308
63	团队支持者确认表.....	309
64	团队支持表.....	310
65	团队愿景总结.....	311
66	远程办公检查表.....	316
67	思想办公室.....	317
68	威胁分析法.....	318
69	红绿灯法.....	320
70	背对背反馈法：找寻阻碍或支持团队流程的行为.....	323
71	视觉浏览器：一种促成创造性谈话的工具.....	329

... 第 1 部分

团队建设的系统化方法

本部分解释了高效团队建设的若干标志性要素，介绍了开展团队建设课程的五步法，并且展示了如何为你的课程选择恰当的团队建设工具。