

SmartTribes

How Teams
Become Brilliant Together

提升团队战斗力的 **五个加速器**

(美) 克里斯蒂娜·考弗曼®著
范海滨®译

马歇尔·戈德史密斯
比尔·盖茨
比尔·克林顿

鼎力
推荐

共享经济时代的公司竞争力就是

团队竞争力

得团队者得天下



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

提升团队战斗力的 **五个加速器**

(美) 克里斯蒂娜·考弗曼◎著

范海滨◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

提升团队战斗力的五个加速器 / (美) 考弗曼著;

范海滨译. — 北京: 北京联合出版公司, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5502 - 5616 - 3

I. ①提… II. ①考… ②范… 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 197605 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2015 - 5133

SmartTribes: How Teams Become Brilliant Together

Copyright©2013 by Christine Comaford

Original English edition published by Portfolio

Simplified Chinese edition is published by arrangement with

Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved.

提升团队战斗力的五个加速器

项目策划 斯坦威图书



作 者 (美) 克里斯蒂娜·考弗曼

译 者 范海滨

责任编辑 王 巍

特约编辑 陈显英

封面设计 苏 茶

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京兆成印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

190 千字 710 毫米×1000 毫米 1/16 15 印张

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 5616 - 3

定价: 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 64360026 - 103

致

卓越的领导人和所有的团队成员：
能在过去、现在以及将来与你们共同工作，
我深感荣幸！
是你们鼓舞了我！



序

这是一本能鼓舞士气并且充满了洞察力的书，对于那些正在为自己的单位创造积极持久的文化变革的高管们而言，本书显得尤为宝贵。

在这本技巧高度浓缩和见解深刻有力的书中，克里斯蒂娜·考弗曼给了我们一个系统化的方法来创建她所说的精明团队，这指的是一种公司文化，这种文化能使你在竞争中技高一筹、先声夺人并不断推陈出新。克里斯蒂娜方法的独特之处在于，它是从内部做起的。它有助于我们改变我们公司和公司的文化生态系统，从而产生长远的结果。

最近，在由《哈佛商业评论》发起的全球前 50 位思想家排名中，在领导力思想家领域内，克里斯蒂娜·考弗曼公认排名第一。可以说，在关于领导力、行为改变和高管培训等方面，我或许略知一二。但在讨论情感触发点——她将其称之为“情感劫持”方面，克里斯蒂娜才是行家里手！所谓“情感劫持”，也就是在你日常生活的每一天里的某些思想上的开小差——那些让你想起一个人、一段感情、一个亲戚、一种工作状况的情形。这些在我们还很年轻时就被写进我们心灵的代码，在我们的成人生活中依然鲜活地发挥作用。它们可以使得那些目前已经成功的人士取得更大的成功。

事实上，通过正强化作用，任何人类都会重复其行为。此外，我们愈加成功，我们得到的强化作用就越积极，我们就越有可能去体验成功所产生的错觉，那就是：我如此行事，我是成功的，因此，正因为我如此行事，我就必定成功。可事实并非如此！

克里斯蒂娜在本书中所提出的变革方法将帮助你改变你的重复行为，特别是当它不再为你提供服务时，为了使你达到业绩表现的最高峰甚至更好，你就更加需要改变你的重复行为了。如果你是一个领导者，它将帮助

你的是，让你手下的人们也能得到他们所期盼的那些结果。克里斯蒂娜的目标是帮助你自己和你的团队提高业绩表现，增强创新能力并发挥主动精神。如果你按照本书所给出的那些建议行事，这一切就会发生！

所以，准备好攀登到一个业绩表现的新高度吧。以克里斯蒂娜的教导作为指南，你就会获得令人叹为观止的成绩！

生活是美好的。

马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）
《纽约时报》畅销书作者、头号领导力思想家



引言

我的承诺：精明团队的投资回报率

路克是一家蓬勃发展的美国中西部运输公司的 CEO，他勉为其难地管理着这家年增长率 63% 的企业。他雇佣的人手不够多，他的团队也濒临心力交瘁的边缘；他有 12 个直接下属，但他自己所有的时间都在工作。他最关心的是，也许在还没到达自己所设定的目标——以 5 亿美元的价格出售公司之前，他就会得心脏病或搞得老婆跟他离婚。

在一个由斯坦福大学和麻省理工学院联合举办的会议上发表演讲后，路克找到了我。在这个演讲中，我概述了在快速增长和转型情况下优化团队建设的过程。经过简短的会谈，我诊断清楚了：他需要一个精明团队 (SmartTribes)，通俗地说，就是一个高效团队。我们在他的企业中应用了本书中所介绍的那些方法，来看看发生了什么：

路克

保持了增长步伐，同时，还培养了一个领导团队来帮助他的工作。

结果是：

减轻了自身的工作负荷，简化了管理团队的重点，增大了影响力和清晰度，结束了员工们疲惫不堪的状态。

如今，他的公司价值 4.25 亿美元，明年他准备以 5 亿美元的价格出售。现在他的目标触手可及——他的团队充满快乐和活力，他的婚姻也从来没有如此之好。

当一些领导人打电话给我，说他们想要从他们的团队（或自己身上）得到三件事——提高业绩、加大创新、扩大情感联系时，我就知道，他们正在奋力向下一个收入水平努力，那些过去行之有效的方法，现在已经不再百试不爽了。

他们已经处于困难的境地。

他们被卡在那里，原地不动了。

他们无法得到想要的结果。

这听起来熟悉吗？

如果你的回答是“**Yes**”的话，你和他们一样，需要的不是更多的战术建议，你们需要的是一种系统性的方法，从内到外地改变你们的公司文化，并以此来推动其他成果的产生。在本书中，我要教你们如何打造一个精明团队，创建一种公司文化，它将使你在竞争中始终比对手技高一筹、先声夺人并不断推陈出新。

人为什么会“聪明”？这是因为大脑中负责情感投入和智慧决策的部分一直坐在司机的位置上。在这种状态下，我们能够访问自己所有的内部资源并进行自主选择，而不是被动地按照恐惧做出本能的反应。我们可以设想一个激动人心的未来，被它吸引、被它推动，因为我们热切地盼望它所带来的那些令人兴奋的奖赏。

最近的神经科学研究表明，我们的生存意识取决于一种归属感。没有归属感时，即使我们身处工作场所，恐惧也会乘虚而入。我们大脑中那些原始残存的“反抗—逃跑—麻木”部分就占据了司机的座位，从而把我们创新的大脑甩到三条街外去了。一个团队就是合作、联系、有共同的目标和情感投入。我们的团队感是由我们公司的文化所培育出来的，我们将在本书以后的章节里对这种文化加以优化。甚至即使你是独自在工作，你也已经扩展了团队成员，无论他们是承包商、服务提供商，还是友好的传声器。很少有什么项目可以由一个人在真空中完成。

然而，作为领导人，我们常常会在无意中迫使我们的团队成员退回到他们大脑的某一部分中去，在那里，最佳业绩表现是巨大妥协和折中的结果。当一个公司处于以下情况时，这种情况就可能发生了：

- 处于快速增长阶段，但内部工作重点经常转移，团队面临不得不快速适应和疲于应付的挑战。
- 指令不清楚。
- 前后不一致的问责制结构和沟通节奏。
- 企业文化对瓶颈和对领导人行为引起的那些挑战并未妥善处理。
- 有未解决的冲突或公司的领导之间意见很不一致。

● 正在改变其经营模式或正在实施公司大转型。

上面这些都是公司在增长过程中司空见惯的情况，而上面所有这些情况都能把我们的团队打入到那种“反抗—逃跑—麻木”状态中去。在本书里，我们称之为“幼兽状态”，当我们处于这种状态中时，我们就无法运用那些我们最强大的资源。

相比之下，智能状态是指我们的创造力、解决问题能力、创新能力、逻辑思考能力以及情感投入等等都能够得到充分的发挥和使用。我们大家都希望自己的企业不断成长壮大，而变化一直就是增长的一部分。所以我們都需要学习各种方法来避免将我们的团队置于幼兽状态之中，并且帮助他们转化到或者保持在他们的智能状态中。如果你的整个团队始终工作在智能状态中，那么，你就有了一个精明团队。这时，我们的团队就成为一个真正的共存共荣的团队。

那么，这种精明团队的文化是什么样子的呢？即使面对变化和增长，精明团队也能重点突出，相互之间进展清晰，沟通直接。他们对自己的承诺具有异乎寻常的责任感，并且具有强大的影响力。他们将精力充沛和热情洋溢地去做需要做的事情，而且始终坚持不懈地去做。

如果你没有精明团队，但是希望打造一个，或者你想要你的精明团队更加智能化，那么，本书将告诉你如何确定你现在所处的位置，如何弄清楚你想要达到的目标以及如何使用富有成效的神经科学方法实现这个目标。这些方法容易学习、简单实用，能确保你和你的团队大步前进，到达下一个收入拐点，并且是以富有活力、献身精神和创新的方式来做到这一点的。

这些方法会让你强大到令你的竞争对手望尘莫及。听起来有意思吧？

这里有一些在我们的帮助下，创建精明团队后产生效果的团队的数据。请注意，其范围很宽，它们是基于公司规模和团队成为精明团队后时间的长短得到的。

- 销售的成交时间加快了 50%，而销售成功率提高了 44%。
- 每年的收入和利润增加了 201%。
- 新产生的营销需求增加了 237%。
- 个人工作效率提高了 50%，而情感投入、忠诚度、责任感则提升了

100%。

- 新产品和服务的开发时间加快了 48%。
- 营销广告信息的有效性提高了 301%。

这里还有一些成果，它们来自于精明团队的个体成员：

- 为 97% 关键的高管人员，每周实实在在地增加了 5 ~ 15 个小时用于战略或高价值工作的时间。
- 通过辅导、培训以及应用我们的技术，63% 的人在 6 个月内获得晋升，被提拔到一个责任更大、管理人数更多的岗位上去了。
- 100% 的人显著提升了影响他人和办事结果的能力。
- 86% 的人反映说，他们学会了问责制方法后，能用更少的时间完成更多的任务了。
- 100% 的人反映说，应用我们提供的沟通技术和思维方式后，无论是在家中还是在工作单位，在个人价值的实现方面，都得到了提高。

下面是更加综合研究的成果，它们来自于哈佛商学院 11 年来对业绩提高文化所产生影响的研究：

表 0-1 业绩提高文化的影响

	12 个具有业绩提高文化企业的平均增长情况	12 个不具有业绩提高文化企业的平均增长情况
收入增长	682%	166%
员工增长	282%	36%
股票价格增长	901%	74%
净收入增长	756%	1%

资料来源：詹姆斯·赫斯科特和约翰·考特，《企业文化和业绩表现》（自由出版社，1992）。由克里斯蒂娜·考弗曼协会的客户验证。

1992年，由哈佛商学院的詹姆斯·赫斯克特教授进行了这一开创性的研究，他详细考察了200家公司的企业文化以及每个公司的文化是如何影响其长期经济表现的。据此，赫斯克特和约翰·考特出版了一本书——《企业文化和业绩表现》，对该项研究进行了说明，并且证实了企业文化投资的价值。自从这些数据发布后，发生了很多事情。在应用神经科学技术来提高领导力、情感投入和业绩表现等方面，无数新的发现令人印象更加深刻。关键在于，要有工具和技术，以便在你自己的文化里复制上面的结果。因此就有了这本书。

如果你想获得以下成果，有一个精明团队就变得至关重要：

- 在内部工作的优先顺序常常转移和团队面临快速适应和工作紧张等挑战时，为快速增长指引航向。
- 提高执行团队成员之间的责任感以及沟通和执行能力，从而带来意义深远的收入、利润和市场份额的增长。
- 解决业务合作伙伴、团队和董事会成员之间的冲突或提高其一致性。
- 通过帮助主管领导和高管们克服其瓶颈和挑战自身的行为，从而扩大他们的视野和提高其领导力和沟通能力。
- 在行政领导和文化的支持下，实施新的商业经营模式或完成公司的转型。

对此，我有30多年的实际操作经验以及在行为修正、个人潜力、组织变革等领域内超过35年的专业知识，把它们组合一起，就是我写作本书背后的秘密。

现在，这个秘密就传授给你了。

■如何从本书获得最多的收益

请把本书看作是你的野外出行指南，而我就是你的探路者。我手拿砍刀走在你的前面，我在这里等待你，向你展示最便捷和省力的路径。你看过电影《国王的演讲》吗？如果看过，请把我看作是语言治疗师莱昂内尔。与莱昂内尔一样，我既不是医生，也不是一位神经学家。我是站在战壕里的企业建造者，采用各种各样的方法，以求获得有意义的实际结果。

请你从头到尾仔细地阅读这本书，或当你需要某些方面的知识时，请深入钻研某些章节。你会惊讶于自己所获得的成果。当你困惑、感到有压力或没有得到想要的结果时，请回到本书来。你可以把它作为一个有用的复习材料，提醒自己注意那些可能还没有使用的方法。

我们大家都会在某些点上被卡住而动弹不得，无法突破，这就是瓶颈。我们渴望前进但不知何故却无法向前。如果你能够看到未来，或者通过这些瓶颈，或者绕过它们，情况会如何？如果你能看透你的核心团队成员所在的卡点，并且帮助他们通过或者绕过这些危险的、浪费时间和精力瓶颈，情况又会如何呢？有了这种眼光，你也可以洞察市场在哪里，你就能捷足先登、第一个到达那里，或者至少比你的竞争对手更早实现目标。你阅读本书的原因之一就是：更明白地看清现在，以便能更自觉地创造你想要的未来。

在本书中，你会得到改善眼光的工具，你能创建一种文化，通过它，你和你的团队可以充分运用你们最好的资源，随着公司不断成长自然而然地提高业绩表现。你将得到那些能够使你达到和保持智能状态的工具。

准备好了吗？让我们一起变得优秀而卓越吧！



目 录

序 / 马歇尔·戈德史密斯 / I

引言 / 我的承诺：精明团队的投资回报率 / III

[第一篇]

为什么需要精明团队

第一章 你的团队为何止步不前？ / 3

你的团队一直在进步吗？ / 4

扼杀团队进步的三大错误 / 5

搞不定人，你怎么带团队？ / 9

团队高速发展的五个加速器 / 10

第二章 掌控大脑，才能创造高绩效 / 16

大脑的生存本能会抗拒改变 / 17

每个人都可能陷入“幼兽状态” / 20

命令与控制型领导早已过时，愿景才能驱动人才 / 22

聪明鱼取胜还是大鱼取胜？ / 23

为你的团队“量身定制”文化和信念 / 24

[第二篇]

提升团队战斗力的五个加速器

第三章 专注力：双鸟在林，不如一鸟在手 / 33

生命有限，不要将时间浪费在低价值活动上 / 33

活在当下 / 34

员工公式：安全感+归属感+自信心=信任 / 36

提出问题而不是下达命令 / 37

案例：长期不和的创始人 / 38

第四章 清晰度：直奔目标才是真正的执行 / 42

保证团队目标清晰，并得到所有成员的认同 / 43

清晰度的三个维度：语言、计划、意图 / 44

详细而准确地阐明工作要求 / 45

设置明确的团队计划，点燃成员的激情 / 46

使命、愿景和价值观 / 47

每次开会都应该议程明确、简短愉快 / 53

案例：被蒙在鼓里的 CEO 55

第五章 问责制：责任永远大于能力 / 62

问责制是精明团队的 DNA / 62

把丑话说在前面，明确指出不负责任的后果 / 63

分解目标，将每个环节责任到人 / 64

案例：不会分解目标，就难有清晰的行动路线图 / 65

通过成员的工作汇报洞察团队进展 / 68

怎样奖励，下属才积极；怎样惩罚，下属才合作 / 71

员工不尽责，是能力不足还是故意为之？ / 73

第六章 影响力：认同和追随 / 78

影响力是指你可以激励多少人而不是可以命令多少人 / 79

将自己想象成羚羊，而不是狮子 / 80

是以强权操控他人，还是凭心理图式感化他人？ / 81

案例：不能授权就只有死路一条 / 84

影响力的先决条件：融洽的关系 / 87

处世灵活，获取即时影响力 / 89

案例：胡萝卜加大棒 / 91

话说对了，事就成了 / 92

元程序：换位思考更能让你获得认同 / 93

案例：元程序不匹配的 CEO 和 CFO / 104

更多的案例 / 106

第七章 可持续能量：能量决定领导力 / 114

找准你的能量分配点 / 115

案例：惯于指挥和控制的 CEO / 116

好钢用在刀刃上，在你能量最强大的时候做高价值的事 / 118

聚焦结果远好过聚焦问题 / 118

人类的三种默认角色：受害者、拯救者、迫害者 / 122

案例：有才华的拯救者 / 124

[第三篇]

建立自己的精明团队

第八章 团队变革的三大要素 / 131

关注核心问题，而非表象 / 131

要素 1：影响团队变革的六大因素 / 132

要素 2：定位团队现状和期望目标 / 137

要素 3：变革五过程：抗拒、嘲讽、有用、习惯和新标准 / 140

同舟共济：与团队成员共同经历变革的阵痛 / 142

第九章 让团队持续高效的四大因素 / 148

精明团队必须具备的四大要素 / 148

五招教你有效建立学习型团队 / 150

精明团队金字塔 / 151

第十章 精明团队的阻碍之创始人综合征 / 157

创始人综合征的五宗罪 / 157

当团队发展到一定阶段，领导人也会成为发展的阻力 / 159

案例：尊重、强化个人发展的 AA 公司 / 160

第十一章 精明团队的阻碍之搞小团体、暗中拆台和效率低下 / 167

不变革的团队宛如汽车前灯照射下的鹿 / 168

“我们一直是这样做的”之对与错 / 168

案例：创始人互相拆台的 BB 公司 / 169

第十二章 精明团队的阻碍之对的人，错的岗位 / 175

团队文化混乱将导致信任危机 / 175

对的人，错的岗位（加上碰不得的人） / 176

案例：入职培训不当和裙带关系充斥的 CC 公司 / 177

第十三章 精明团队的阻碍之破碎的企业文化 / 183

破碎的企业文化是团队成员不投入的主要原因 / 184

人才转变：当好人有了坏的态度时 / 185

案例：团队领导一贯打击创新的 DD 公司 / 186

第十四章 总结：如何衡量你的精明团队的投资回报率 / 191

你的投资回报率 / 193

积极的目标定位 / 196

致 谢 / 199

关于作者 / 202

附录 / 精明团队投资回报率指标 / 204