

世界管理大师约翰·阿代尔金典

[英] 约翰·阿代尔◎著



世界上第一位领导学教授，被誉为欧洲的彼得·德鲁克
世界500强企业公认的最实用的管理学家
世界上最卓越的实战派管理大师



团队创建

海南出版社

团队创建

[英] 约翰·阿代尔 © 著

燕清联合 译

海南出版社

Effective Teambuilding: How to Make A Winning Team

by John Adair

Copyright: © 1985 by John Adair

This Edition Arranged with Macmillan General Books (Pan Macmillan Publishers Ltd)
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Edition Copyright: © 2008 Hainan Publishing House

All Rights Reserved.

中文简体字版权 © 2008 海南出版社

本书由 Big Apple Tuttle-Mori Agency 安排, Macmillan General Books 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2004-33号

图书在版编目(CIP)数据

团队创建 / (英) 阿代尔 (Adair, J.) 著; 燕清联合译. —海口: 海南出版社, 2008.7

书名原文: Effective Teambuilding

ISBN 978-7-80700-135-5

I. 团… II. ①阿… ②燕… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 163292 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

团队创建

作 者: [英] 约翰·阿代尔

译 者: 燕清联合

出版人: 苏 斌

责任编辑: 柯祥河

装帧设计: 尚书堂图书设计苑

责任印制: 杨 程

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印刷装订: 北京通州皇家印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 12

字 数: 180 千

书 号: ISBN 978-7-80700-135-5

定 价: 29.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前言

在生活中很少有什么事情，能够比置身于一个真正成功的团队更能让人感到满足了。也很少有什么事情，能比运用自己的特质与技能去创建这样一个团队更有价值了。

本书的目的就是帮助你在工作中挑选成员，建立、维持和领导一个团队。

我们首先界定了团队就是一个团体，其中每个成员都有着共同的目标，他们的工作和技能也是相互协调的；然后我们要在学习本书的过程中再看看是否能找到其他一些必要而且有价值的团队特质。

任何一个好的赛车手都知道，赛车的设计和制造团队，以及在赛前、赛中和赛后的维修人员对于比赛的成功来说都和赛车手本身同样重要。有效的团队工作对于商业、工业和公共服务的重要性和对于职业体育的重要性不相上下甚至更加重要。至于如何选择合适的团队成员，如何让他们协同合作，如何提高绩效标准，这正是本书要讨论的核心问题。

无论你是领导者还是一名普通的团队成员，更可能的情况是两种身份兼有，你都应该认真练习本书所列的核查清单，它们将帮助你根据自己的情况去思考并运用有关原则、教训及经验。的确，这是一本实用的书。当根据自己的经验来阅读并仔细研究过此书后，您将获得关于群体和团队的大部分知识。接下来要做的便是学以致用。

正如任何工匠都需要了解他手中的原料，一个出色的领导者也必须

首先了解他所带领的团队。这好比雕刻家需要熟悉纹理之后才会有卓越之作一样，出色的领导者只有了解了各个成员的禀性以后才可能与他们和谐相处。

为了理解群体现象，我先介绍一种大量使用的传统概念“团队动力学”（Group Dynamics）。科特·勒温（1890～1947）创造了这个词语，他是 20 世纪 30 年代美国群体现象研究活动的主要人物。

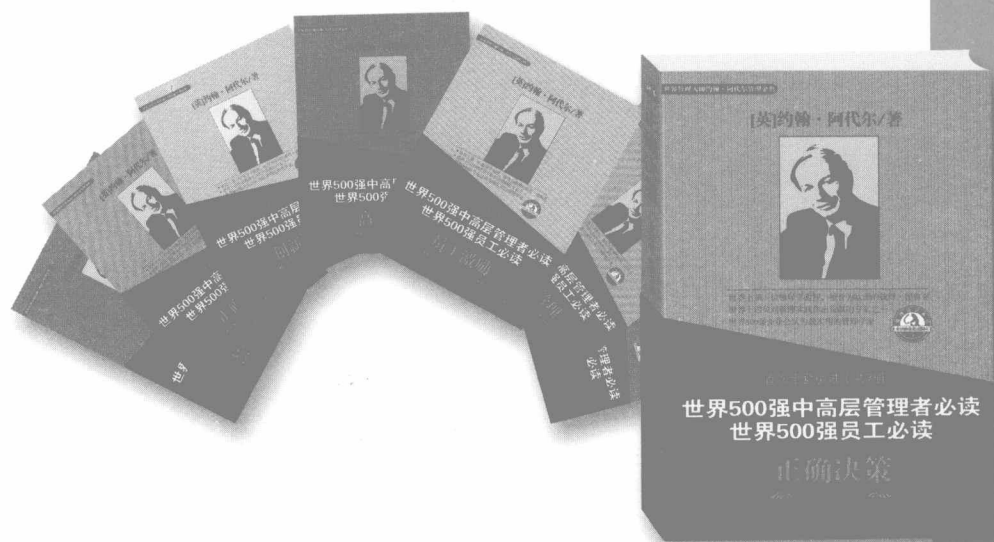
“团队动力学”这个专有名词有两种应用方法。在最普遍和最基本的意义上，这个词语曾经且至今仍被用于描述各个时期所有群体都会发生的事情，而不论这些事情是否是人们所意识到的。从这个意义上说，“团队动力学”是指促使一个小团体采取某种行为方式的团体内部的互动力量。

社会心理学家及其他专家对这些力量（“为什么群体选择某种行为方式”）的研究，也叫做“团体动力”，这是这个词的第二层意思。这层意思包括了这些研究的发现，以及在研究之前或之后所进行的观察的理论化。“团队动力学”相当于一场运动，因此在指这层意思的时候我将把这个词大写。

很多领导者都把“团队动力学”作为一种培训方法，不过此方法颇费时。此外，它还有一个不足之处，就是存在大量的隐含假设，比如后面我会提到的有关领导能力的假设。而作为一种理念或一套哲学思想体系，这场运动又反映了美国社会的主流，特别是在 20 世纪 50 年代的一些人文主义心理学家中占据了主流地位。因此，文化上出现的跳跃比支持者意识到的还要大得多。

但是就像许多废墟那样，团队动力学也为新的建设者提供了一个巨大的矿源。在写作第一部分的过程中，我的脑海中仿佛出现了一幅画面。画中的我在一堆坍塌的大厦中不停寻找石块、横木以及其他一切我认为还可以再利用的门、铁块等。或者，就仿佛我在一本古老的烹调书籍中寻找可以借鉴的菜谱，并根据自己的经验加以运用。其中有一些原料还会保持原来的样子，另外一些则会面目全非。但是我认为对有效的团队建设来说，采用拼图的方式来理解人类团队的工作方式是最重要的。在过去的半个世纪里，美国那些成就卓越的先锋者在孜孜不倦地努力，正是这些努力启发了我的这种观点。

“世界管理大师约翰·阿代尔金典”系列书目 ·····



《高效领导》

《团队创建》

《创新之道》

《人际沟通》

《时间管理》

《员工激励》

《正确决策》

读者回函卡

感谢您购买和阅读新华文轩财经图书，欢迎您加入文轩财经读者俱乐部，为了更了解您的需要和改善我们的服务，请您详细填写如下资料并寄回，我们将定期向您发送新华文轩财经图书最新资讯，您还将有机会获得我们赠送给您的新书。

姓 名 _____

地 址 _____ 邮 编 _____

电 话 _____ 电子信箱 _____

性 别 ☐男 ☐女

年 龄 ☐20-30 ☐30-40 ☐40-50 ☐50岁以上

学 历 ☐大学以下 ☐专科 ☐本科 ☐硕士 ☐硕士以上

职 业 ☐计算机通讯 ☐财会金融保险 ☐制造贸易 ☐医疗
☐媒体 ☐房地产建筑 ☐服务教育培训 ☐政府 ☐学生

月收入 ☐2000以下 ☐2000-4000 ☐4000-8000 ☐8000以上

您从何处得知本书消息？ ☐书店 ☐报刊杂志 ☐广播电视
☐网络 ☐其他

您为何购买本书？ _____

您对哪类财经图书感兴趣？ ☐企业管理 ☐大众理财 ☐市场营销
☐员工培训 ☐成功励志 ☐经济学

您是否曾购买新华文轩其他财经图书？如果有请列出书名：

您最喜欢的一本财经图书是： _____

请您把读者回函卡剪下来，寄到以下地址：北京市朝阳区安贞桥胜古中路
2号院金基业大厦1010室 财经图书开发部（收） 邮编：100029
如果您对我们有任何意见，也可以发邮件到以下地址：
wenxuancaijing@163.com

目录

前言

第一部分 了解团体与个人

第一章 团体 / 3

- 相关定义 / 3
- 工作团队 / 5
- 组织和社区 / 9
- 记日记 / 11
- 思考要点 / 12

第二章 团队的特性 / 13

- 背景 / 13
- 参与形式 / 15
- 交流 / 16
- 凝聚力 / 17
- 气氛 / 20
- 标准 / 22
- 结构和组织 / 24
- 团队的运作 / 25
- 思考要点 / 28

第三章 角色 / 29

角色的多样性 / 29

领导者的角色 / 31

角色冲突 / 32

思考要点 / 34

第四章 团队成员的职能 / 35

完成任务和维系群体 / 36

团队完成任务的角色 / 36

建立和维系团队的角色 / 38

个体角色 / 39

职能的展望 / 40

思考要点 / 41

第五章 个体 / 43

个体的共同之处 / 44

个体发展 / 47

个体与个人主义者 / 48

分享 / 50

将人作为个体对待 / 52

思考要点 / 54

第六章 团体的三个需求 / 55

每个团队的需求 / 55

需求和领导的职能 / 57

一些暗示 / 58

思考要点 / 59

第七章 团队进程 / 61

程序 / 61

决策制定 / 62

对权威的回应 / 64

战斗和逃跑 / 66

防御机制 / 67

思考要点 / 68

第八章 团队中的团队 / 69

- 小团队 / 70
- 团队内部冲突的影响 / 71
- 团队间的交易 / 74
- 和环境一致的团队关系 / 77
- 竞争和合作 / 78
- 思考要点 / 80

第二部分 创建与维持高效团队

第九章 团队 / 89

- 共同目标 / 89
- 专家与团队 / 91
- 工厂里的团队 / 94
- 案例分析：装配线的终结？ / 95
- 团队的时间序列 / 97
- 核心目标和意图 / 100
- 思考要点 / 101
- 案例分析：建筑业的团队协作 / 101

第十章 团队领导 / 107

- 领导是什么 / 108
- 领导才能的“果实” / 109
- 案例分析：为领导者下定义 / 110
- 你的领导潜力 / 111
- 领导才能的关键 / 112
- 思考要点 / 116

第十一章 团队建设 / 117

- 选择团队成员 / 118
- 有技术和职业技能方面的竞争力 / 119
- 有能力像一个团队成员那样工作 / 120
- 令人满意的个人品质 / 122

- 团队建设训练 / 124
- 回顾 / 125
- 顾问的角色 / 126
- 思考要点 / 132
- 案例研究：英国Bechtel公司的团队建设 / 133

第十二章 创造性地解决问题 / 139

- 问题是什么 / 140
- 解决问题需要进行的思维过程 / 141
- 解决问题的机制 / 144
- 头脑风暴 / 146
- 探究到底 / 148
- 领导者的关键角色 / 150
- 思考要点 / 152

第十三章 团队维持 / 153

- 坚持核心目标 / 153
- 坚持标准 / 154
- 案例研究 / 155
- 处理纠纷 / 156
- 应对表现不佳者的情况 / 159
- 思考要点 / 161

第十四章 回顾角色 / 163

- 团队角色 / 163
- 生产线上和员工方面的角色 / 167
- 性格图表 / 169
- 辨明角色 / 172
- 思考要点 / 175

第十五章 团队领导的清单 / 176

第一部分
了解团体
与个人▶

NO.1



John Adair

第一章

团体

想想一下这里有几群不同类型的人：一队人在等公车，一群人聚在一起饮酒；一群愤怒的罢工者和一行 8 人的队伍。你认为他们中哪些人可以称做一个群体。

很难回答，是不是？因为“群体”是一个概念。和很多概念一样，比如说爱情和友谊，是难以仅仅用一个单纯的定义来解释的。它们比抽象的词具体，但是要给出明确的定义却又很难。如果不是被问及，我们都以为自己知道到底什么是“群体”。

在这种情况下，我通常会求助于字典，试图找到隐藏在这个普通的词背后的画面。“群体”一词，好像是来源于德文，在英文中是“group”，在法文中则是“groupe”，在意大利语里是“gruppo”，意思是“一群、一束、一节、一堆或一袋（钱币）”。这些词就是说一定数量的人或物聚集在一起，再也没有其他含义了。

相关定义

“群体”一词的价值在很大程度上体现在它的模糊性上。比如当生物学家希望避免分类学上的含义，或者在要定义的关系的种类和程度难以清楚地界定时，可以用“群体”这个词来描述一组有相关关系的有机

体。同样，当一个心理学家不愿意或不能指出一群人之间的联系或相似性的程度时，也可以用这个词。即使是埃德加·沙因的定义也没有让我们更深入地了解这个词的含义，他的定义是：

心理上的“群体”是指这样一些人：

- (1) 彼此之间相互影响；
- (2) 心理上互相关注；
- (3) 意识到他们组成了一个群体。

因此，群体的规模取决于相互影响和相互关注的可能性。至少，这种定义可以把那些只是聚集在一起的人群排除在外，比如月台上候车的人群或班机上坐在一起的乘客。而工作团体、协会、派系则是属于群体。

当然，以上这些主题也有很多不同的形式。比如伯纳德·贝斯就是另外一个例子，他对“群体”的定义是：

一群个体以集合的形式存在，是为了奖励个体或者避免个体受到惩罚群体本身并不一定意识到这些，也不一定有共同的目标。他们也不一定相互影响、相互联系，不一定具有这种定义所暗含的共有的行为方式。尽管这些是大多数群体的普遍特征。

不难看出，沙因和贝斯的定义中存在一些不一致的地方。群体自身是否能意识到自己是个群体吗？相互影响是不是群体的本质特征呢？

这样的例子以及不一致性还有很多。这样我们又回到了这一点——“群体”是一个一般性的概念，其魅力的一部分就在于，当不知道以上被提及的因素是否存在，或者难以清晰的定义它们时，就可以使用“群体”这个词。卡尔·波普尔曾经指出，语言的精确性取决于不让词语背上必须精确的负担。比如“风”、“沙丘”这类词从语言上说是模糊的，但是站在地质学的角度来看已足够准确了。此外，在必要的时候，我们总是可以把它描述出来的。那种认为准确的知识必须有准确的定义的想法是错误的。我们会使用像“力量”、“光明”这样的概念，它们都很难归纳成一个简单的定义。“群体”一词也是如此。

工作团队

假如我们放松一些限制，将视线集中于在工作环境中建立起来的群体，比如一个负责设计工作的办公室、一个采购部门、一个夜班工作组或者高层管理委员会，那么这个词可以更精确一些。例如，他们很可能有一些共同的任务。这样的团队是有很深厚根基的，也是人类社会经验的主要部分。我们可以想象史前时期，一群人聚集在一起去捕杀长毛的体形庞大的野兽。这群人中有的负责在挖好的坑上覆盖一些树枝作为遮掩，其他人则负责找到猎物并引诱它们进入陷阱，在杀死猎物之后，他们按照某种顺序分割战利品，然后带回居住的洞穴中慢慢享用。

如果说所有工作团队（如探险的军队、商业企业）的起源都是这种原始的捕猎群体，也不完全是异想天开。

另一种主要的群体自然是家庭。考虑一下工作团队和家庭之间的差别很有必要。我们在表 1.1 中作了说明。

表 1.1 工作团队和家庭

工作团队	家 庭
有共同的任务（或一系列个体任务），而且往往很明显。	服务于两个目标：作为生活伴侣，生育和抚养小孩。这两个目标是固有的，而且往往是隐含的。
彼此的关系是职能性的。	父母与子女之间的关系是天生不可分的。
团队就是为了完成任务而存在的。	家庭可能需要完成一些任务，如一同进行园艺劳动。但是任务并非家庭本身所固有的特性，而是一种外在的表向。
团队中的领导往往以能力制胜。比如捕猎的群体可能就是以年轻力壮的男子担任领导者。	在传统上，领导者地位通常与性别和资历有关。父亲常常是一家之主。
工作团队通常是临时性的。	家庭关系则持久得多。

如果引入“工作资历”的概念，那么心理学家们强调的，关于什么是个体的集合和什么是群体的许多分歧都会渐渐减弱甚至消失。如果一群人具备了以下大部分特点，甚至全部特点，显然就属于“工作团队了”。这些条件是：

- **明确的成员组成**——由两个或两个以上的人组成的集合，人们可以说出这些人的姓名或类型。
- **团队意识**——成员认识到他们组成了一个团队，对团队有集体概念，并且彼此认同。
- **共同的目标意识**——团队成员有共同的目标、任务或者利益。
- **相互依赖**——成员间需要相互帮助来完成目标，这也是他们加入团队的原因。
- **相互影响**——成员相互交流相互影响和相互作用。
- **能够以一种统一的方式行动**——整个团队可以作为一个有机整体来运作。

以上因素可以通过一个模型来表示，如图 1.1。

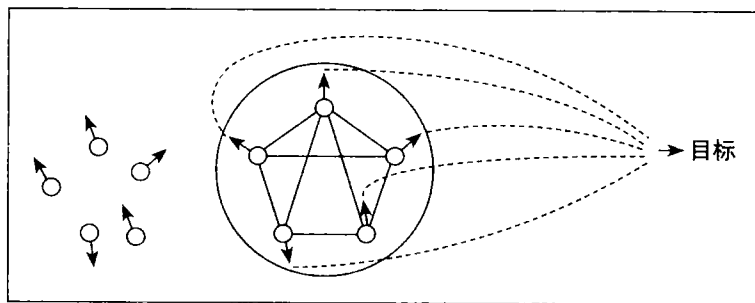


图 1.1 个体与群体

从图上我们可以看出：矩形左边的个体没有共同目标。因为代表不同个体的目标的箭头所指的方向都是不同的。它们没有一定的边界限制，这意味着他们的团体意识较弱，团队成员的身份也是不明确的。没有代