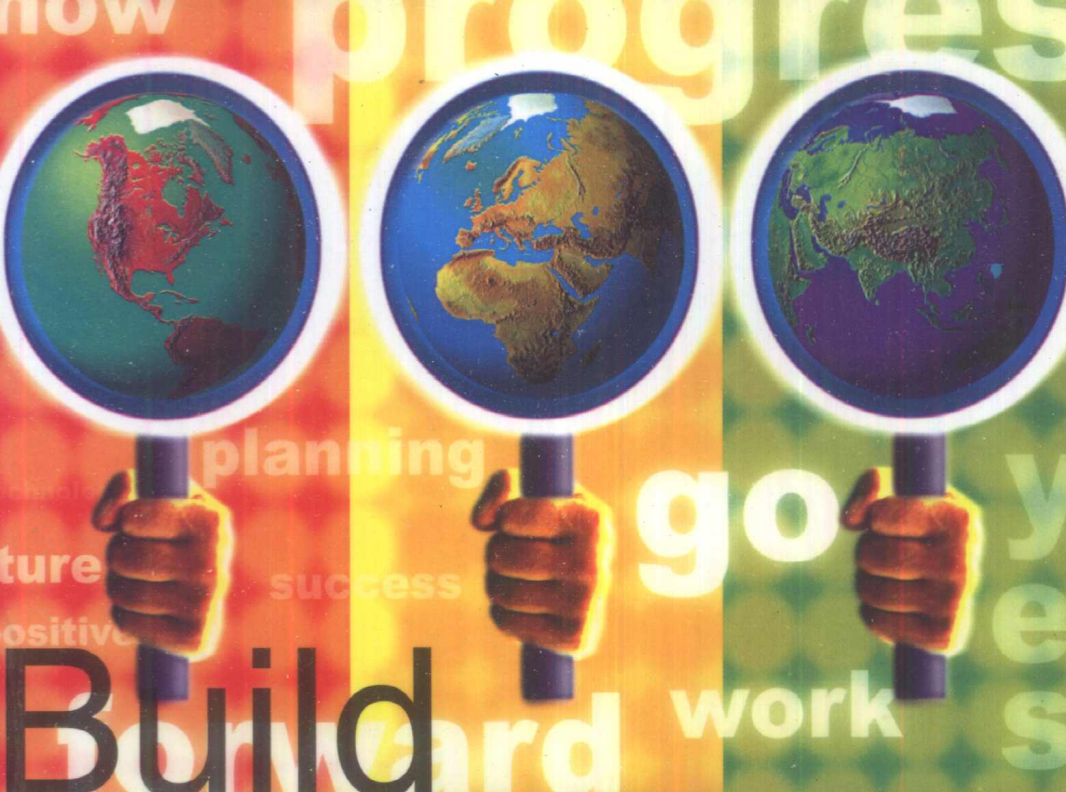




Build A Great Team

打造优质团队

为合适的岗位选择合适的人
choose the right people for the right roles

[英] 罗斯·杰伊 著 Ros Jay

刘小军 马金洲 译

92
中国工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

1-5-10
762

打造优质团队

为合适的岗位选择合适的人

【英】 罗斯·杰伊 著
刘小军 马金洲 译

中华工商联合出版社

责任编辑/译著策划：徐海鸿

封面设计：伍毓泉

©Ros Jay 2000

This translation of Build a Great Team, Second Edition is
arrangement with Pearson Education limited.

图书在版编目 (CIP) 数据

打造优质团队 / (英) 杰伊著；刘小军，马金洲译. —北
京：中华工商联合出版社，2002. 1

书名原文：Build the Great Team

ISBN 7-80100-816-2

I. 如... II. ①杰...②刘...③马... III. 管理组织
学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 084467 号

本书通过上海市版权代理公司获得

版权登记号：图字：01-2001-2317 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

冶金印刷总厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 6.5 120 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数：1-6000 册

ISBN7-80100-816-2/F·320

定价：16.00 元

致 谢

我要感谢梅雷迪思·贝尔宾博士，他有关团队角色的著作作为本书的有关部分提供了帮助。对于任何对团队角色感兴趣的读者，我非常愿意将贝尔宾博士的著作《Management Teams: Why They Succeed or Fail 》和《Team Roles At Work》介绍给大家，这两本书是 Butterworth－Heinemann 出版公司出版的。

太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。猷兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓：我自然。

——老子（公元前六世纪）

最好的领导，人们知道他的存在；次一些的领导，人们亲近并赞誉他；再次一些的领导，人们畏惧他；最次的领导，人们轻侮他。领导的诚信不足，人们就不会信任他。好领导总是悠然泰然，决不轻易发号施令。同时，当事业成就时，人们就会说：我们只是顺其自然呵！

引 言

你可能曾经期望自己：富有思想，有很好的交际能力，有很好的组织能力，是一个天然的领导者，一个聪敏的分析者，一个全面的研究者，一个性格外向的销售人员，既能够关注细节又能看到全局问题。这样确实有点要求过高，事实上有些品质是不能并存于一人身上的。这就是在团队中进行工作的价值所在。只要我们团队中有人具有这些品质，我们就没有必要要求团队中的每一位个体都具备所有这些能力或技能。

成功的管理者所需要的第一个技能，就是能够选择最合适的人与他共事。如果你能够在周围形成一群人，他们的技能和能力能够相互补充，那么你的工作就会变得非常容易。本书的第1章就是讲述如何确切地做到这一点。

一旦形成了你的工作群体，你就应该把这个群体转变为一个团队。很难确切地说，团队与在同一个部门或同一个项目中工作的一群人有什么区别，这个答案很复杂，但是基本上说这与身处其中的人们的态度有关系。为了使群体成为团队，你就不得不使群体中的人感到与群体具有很强的同一性。使群体成为团队，这是你的工作。

也许最重要的管理职能就是如何产生那种难以捉摸的因素——团队精神。为了做到这点，你所需要的技能就是所有

打造优质团队

的“人（people）”技能。这本书主要探讨这些技能，寻找面对特定的人或环境的最好处理方式（技能），寻找这些技能产生作用的原因。

值得这样做吗？有那么多技能需要掌握，并且某些技能需要做大量的工作：计划、思考、准备。为什么不设法去管理正好在同一部门工作的群体呢？这种团队精神因素确实会有很大作用吗？是的，确实如此。下面就是以团队方式进行运作的一些好处：

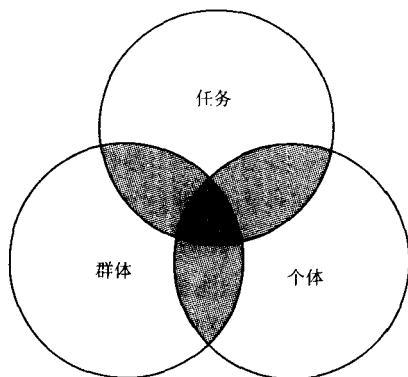
- 可提高人们的士气和动力
- 可减少人事变动
- 可提高工作效率
- 可提高工作满意度
- 当每个人都在一起工作时，问题会更容易解决

不要忘记：你在组织和运营团队时，你不是身在团队之外。你是团队的一部分，你是从团队内部来领导团队。因此，你也会得到上面这些好处：你也会被很好地激励，会有更高的工作满意度，会有工作效率的提高，从而这些又会反过来很好地影响这个团队和作为团队领导的你。

这并不像想像的那么难。一旦你掌握了与人有效相处、积极相处的基本原则，你就会发现：无论何时你遇到一种困境或一个需与之耐心相处的人，你就会本能地开始将这些原则自然地融入到你的反应中去。

团队的三块拼板图

作为一个管理者，为了创建一个优质团队，你需要对团队的三个方面进行研究。领导学专家约翰·阿黛尔用维恩图（译者注：就是用圆来表示集合和集合之间关系的图示）说明了这一点。



维恩图

正像你所看到的，你必须考虑的三个方面是任务、群体和个体。每一个都与其他两个相交，过多地忽视它们中的任何一个，都会降低其他两个的有效性。

如果你仅关注群体和个体，你就会有有一个很好的工作环境，但实际上什么任务都完成不了。如果你仅关注任务和个体，你就会忽视群体，人们就会开始朝不同的方向发展自己。如果你忽视个体，人们就会忽视他们的个人价值和贡

打造优质团队

献，工作可能会高效地完成，但是团队士气就会逐渐削弱。

这就是通过与（在一起工作的）群体作区别，而来定义团队概念的部分原因。团队的成员共享一个共同目标，这个目标就位于三个圆圈的交叉部分。就团队所进行的任务和项目而言，就作为整体的群体而言，就团队中每一位成员的发展而言，他们共享就这三者而言的团队成功的雄心壮志。

你是领导者还是仆人？

为了在你的团队中达到上述三者的统一，你要尽量去想像：你自己的角色不仅是团队领导者而且是团队仆人。团队的工作目标是完成任务，而你的工作是使团队凝聚起来，并且被激励。你要通过站在他们的利益上工作以使团队凝聚起来，而不是通过告诉他们如何去做来达到这一点。例如，你需要询问他们，为了做好工作他们需要什么设备，什么信息，什么资源。那么，你就能够代表他们去与其他管理者和部门谈判，以满足他们所需要的。

这一点已经较好地 在赫尔曼·海塞的《东方之旅》中得到了说明。一群想要旅行的人们认为，他们需要一个仆人，以便在他们旅行时有人为他们做饭、洗衣及做其他仆人做的事情。他们拜访了一个修道院，问是否有人有空，可以在他们旅途时为他们服务。僧侣们为他们提供了一个叫利奥的人，但是解释说 他只能与他们旅行一段距离，然后他就得离开他们返回修道院。

利奥照顾他们，为他们做琐碎的事情，激励他们的士气，在约定离开他们之前一切都很顺利。在利奥离开他们之后，渐渐地，他们的士气衰减，那个群体渐渐分裂，最终他

们的旅途被取消。他们中的一个人浪迹了很多年，最终来到了利奥所在的修道院。当他进入修道院时，他发现利奥远远不是一个卑下的仆人，而是伟大的、受人尊敬的、那帮僧侣的领导者。

这个故事说明了，为你的团队做仆人这一点很重要。许多管理者感到他们的工作就是发号施令，如果他们不这样做，他们害怕会失去人们的尊重。然而，一旦你是在领导一个团队，而不仅仅是个松散的群体，团队成员或团队外的人士就会根据整个团队的业绩来评价你。如果你接受了团队仆人的角色，团队业绩就会提高，此后就会很好地影响到你和你的团队。

在我们开始论述之前……

首先，这里有件重要的事情，在你管理作为成功团队成员的人们之前，这点对于理解人们是非常关键的。这就是：你不能改变人们的个性。一旦你想要这样去做，你将注定要失败。你可以鼓励他们调节他们的行为，但这是另外一回事。下面，我们先从工作环境之外举一个例子。

当你在家时，你是否是一个整洁的人？许多生活在一起的夫妻，对于这一点都有某种程度的意见不一，这就是双方争吵的常见原因。一方认为另一方在尽力使他们住在猪窝里，而另一方认为他的爱人在制造不必要的约束，认为如果他们在休息放松时就不应把整洁看得那么重要。由此，爱整洁的人就会试着把他的爱人变成整洁的人，这样就会使对方产生怨恨。同时，另一方就会尽力想要把他的爱人变成能够放得下事的人，这样他的爱人就不会去抱怨洗脸毛巾是在毛

打造优质团队

巾杆上还是在浴室地上。爱整洁的人就会对这种试图改变他的努力与企图而感到生气。

事实是，我们不能改变别人的个性。如果我们能认识到这点的话，就会少一些争吵。但是由于我们认为我们能够改变另一人，所以当他们没有变化时我们很生气、很恼火。“期望能够创造出我们所需要的人”这种想法不会实现。

换种不同的方法又会怎样呢？假使我们承认我们不能改变另一个人，我们就会停止改变对方的努力。然而我们可以鼓励他们去调整他们的行为。于是，如果你是爱整洁的人，你就尽量去说：“我知道你是个不整洁的人，但你能不能有时将毛巾放回原位？”这样有助于说出你的要求，有助于限制他们每回最多违反两三次。这样做有两个效果：

- 1** 你已经降低了自己对他们的期望，你不再期望从他们身上能够得到百分之百的整洁，所以当整洁率为 75% 时你就会很高兴了。
- 2** 他们感到你正在接受他们了，那么他们就不再会感到生气或愤恨。

由于你们在相互接受了对方立场的基础上有了友好的交流，这样通常会使各种各样的问题得到解决。例如，这样去考虑问题，会使得任务的分配有所不同。你也会帮他挂上他偶尔忘记的毛巾（当然不像以前那么多），作为交换，他也会帮你做一些你不愿做的事情，比如当洗脸池漏槽堵塞时，他会去清理一下堵塞的头发。

下面，我们返回到工作中来。也许你的团队中有人易于忘记或忽视次要任务。这可能是由于他们是那种从项目全局

来考虑问题，并且能将项目中更宏观的问题看得更清楚的人，也许他们是那种能经常发现既定计划的缺陷，并且能及时为之做些什么的人，他们是团队中需要的、有用的人，但是他们对于小事易健忘。你不要试着想要把他们变成不犯小错误的人。当你没做到这点时，你就会打击他们的士气，就会使自己沮丧。你可以通过各种方式来解决这个问题，但不要期望他们改变自己的个性。你应仅仅要求他们是那种顾全大局的人，并且也希望他们能尽力注意一下细节。

许多管理的艺术，涉及到辨认人们的自身优势与弱点。一旦你这样做，你就会发现将他们的能力予以资本化的方法。当遇到弱点时，你需要指出造成的原因：是缺乏兴趣，缺少技能，或者是由于个性（他们的天赋不在这个方面）。当弱点是由于人们的内在个性造成的时，最好还是绕开这点，也许将一些任务交给团队中的其他成员，要比强迫那个人去面对和克服这个问题好得多。

如果你有一个热情的、受到很好激励的团队与你一起工作，那么绝大多数的“个人问题”就会像是要尽力将方木契塞进圆洞那样。一旦你接受了“你不能改变人们的个性”这条原则时，你就会减少所有这些人的问题。这本书主要讲述如何将这些原则应用于不同的人 and 不同的环境中。

到现在为止，你已经挑选了一群技能和个性良好组合的人。你已经找到了发展他们的优势、减少或避免他们弱点的方法。你已经激励了他们：他们是积极的、受到激励的，他们共同享有一个群体共性，也就是说他们是一个团队。并且现在他们能够主动去做某项工程或某个部门的那些工作。那么你成功了，你已经建立了一个伟大的团队。

现在你要再做什么呢？你不能坐回去休息很长一段时间

打造优质团队

间。这样你的团队士气会开始衰减，优秀的人们就会搜寻其他更具激励的工作，整个团队就会朝着不同的方向发展。这本书的最后一章讲的是，为了维持团队精神、提高团队业绩、发展团队中的个体和建立更伟大的团队，你所需要采用的技巧。

目 录

致 谢	1
引 言	1
团队的三块拼板图	3
你是领导者还是仆人?	4
在我们开始论述之前……	5
1 团队的功能	1
功能角色与团队角色	2
9种团队角色	4
如何寻找恰当的角色组合	20
如何在更小的团队中工作	23
如何纠正角色不均衡的团队	24
2 激 励	27
个体激励	31
团队激励	42
各种不同形式的奖励	50
困境下的激励	55
3 如何面对个人问题	63
如何识别出个人问题	63
如何解决个人问题	68
如何面对压力	77
创建一种减少个人问题的文化	84

4 有个性缺陷的人	87
反馈	88
有个性缺陷的人	91
5 共事中的问题	111
团队中的矛盾纠纷	111
团队中的派系分裂	117
遏制闲话	121
团队压力	123
6 如何进行面谈和召开团队会议	127
面谈	128
团队会议	146
7 如何面对困境	153
基本原则	154
意外事故	155
组织问题	165
团队内部的一些困境	173
8 接下来我们需要做些什么？	181
培训	182
激励一个成功的团队	186
避免冲突	187
晋升整个团队	188
扩展团队	189
结论	193

1 团队的功能

我们大家互不相同。但令人惊讶的是，工作中我们期望每一个人都具有较多的好品质。我这里说的不是我们大家都能学会的技能，而是属于我们个性的那一部分的工作方式、优势和弱点。我们倾向于期望每一个人都能够：在需要时产生新的想法，或者在处理与其他部门或组织的关系时善于交际，或者在完成我们所要求的任务时能够全面地处理很小但很重要的细节。

当我们这样考虑问题时，实际上是很可笑的。确实，我们能够学会这些技能，而这些技能能够在某些方面某种程度上提高我们的业绩。但是基本上来说，我们的品质是我们个体的组成部分，我们总会在某些事情上比其他人的做得更好。然而好的消息是，如果我们是在团队中工作，而不是工作于个体层次，这一点就显得无关紧要了。重要的是，你要使作为整体的团队具有这些才能，而不是要求每个个体都具有这些技能。你需要你的团队中有人能够产生新的想法，但你不需要团队中每个人都做到这点。事实上，那样的话会制造很多矛盾，会制造许多问题而不是解决方案。

一个团队的领导者需要团结一群个体，使他们能集成为一个整体即团队，这种团队要大于其构成部分的简单相加。要做到这点，你需要辨认你的团队中的每个个体的个性类型，以确保每一个有用的品质都包括在团队内。你很幸运，这些已经为你做好了。梅雷迪斯·贝尔宾博士已经花了 20 多年的时间来研究团队的性质、结构和行为，他在团队角色理论方面受到高度赞誉，为我们提供了一个有效团队中需要包括的基本个性类型的清晰框架。贝尔宾博士已经区分出了 9 种团队角色，这些我们将在这一章仔细讨论。另外，这一章还将涉及以下内容：

- 如果团队中的个性类型组合得不好，将会发生什么？
- 如何仅用两三个人就使得团队具有这 9 种个性类型？
- 如何纠正个性类型不均衡的团队？

功能角色与团队角色

贝尔宾博士重点提出了职能角色与团队角色的不同。职能角色是我们大家都熟悉的，是与工作描述中的任务有关的。当我们面试团队未来的成员时，我们倾向于关注职能角色，我们根据在那个领域（诸如电话销售、人事、质量管理、财务、市场营销、生产或其他领域），他们所具有的技术