



哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

# 哈佛商务指南 —— 2 ——

做好生意的  
良师和向导

您  
手边的  
权威  
答案

# 打造优势团队

创建强有力团队的全套技巧

Creating Teams with an Edge The Complete Skill Set to Build  
Powerful and Influential Teams



商務印書館  
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列②

# 打造优势团队

——创建强有力团队的全套技巧

哈佛商学院出版公司 编

邢三洲 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

## Creating Teams with an Edge

*The Complete Skill Set to Build Powerful and Influential Teams*

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

### 图书在版编目(CIP)数据

打造优势团队——创建强有力团队的全套技巧/哈佛商学院出版公司  
编;邢三洲译. —北京:商务印书馆, 2007

(哈佛商务指南系列)

ISBN 7-100-05173-8

I. 打… II. ①哈…②邢… 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(2006)第 089285 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

### 打造优势团队

——创建强有力团队的全套技巧

哈佛商学院出版公司 编

邢三洲 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞占冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05173-8/F·634

---

2007年4月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年4月北京第1次印刷

印张 14 1/4

印数 5 000 册

定价: 29.00 元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

## 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长   |
| 王建柳            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任    |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长      |
| 李维安            | 南开大学国际商学院院长         |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长       |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁(CEO) |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理     |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划    |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长           |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长       |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长         |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长         |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长          |

# 致中国读者

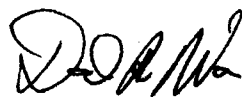
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



造优势团队

## 序 言



## 序 言

阿波罗团队第一次把人送到了月球上。最早的个人电脑——Mac 和 IBM——都是小团队的创造。1980 年前后金牛座团队(Team Taurus)将福特汽车公司从严重的衰退中拯救出来——由其设计的新客车成了北美地区的畅销车。

纵观今日人类取得的成就可谓与团队的功劳密不可分。在商界,团队随处可见,甚至成了一种时尚——以至于让有些人错误地认为通过团队来解决问题和处理机会是流行的管理方法。实际并不像人们想的那样。从过去到现在一直有着团队做事的例子,早已不再新鲜。例如,当年叛逆的美国人召开了大陆会议(Continental Congress),他们决定起草一份独立宣言把美国从大英帝国中独立出来。这份宣言就是由一个团队写作完成的。这个团队中的两个人后来当上了美国总统:一位是来自马萨诸塞的约翰·亚当斯(John Adams);另一位是托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson),这个年轻的弗吉尼亚人有着非凡的语言才能。来自宾夕法尼亚的本杰明·富兰克林(Benjamin Franklin)又对宣言的草稿做了一些修改。数年之后,正在总统任上的托马斯·杰斐逊想要对他通过路易斯安那购地交易(Louisiana Purchase)从拿破仑

合  
集  
子  
信  
与



(Napoleon)手中买到的半个大陆有更多的了解。他既没有把这个任务交给某个人,也没有分配给哪个政府部门去做,更没有命令某支军队去做。其实,他把这件棘手的事情授权给了一个由 32 个人组成的团队——被他誉为“发现之队”(the Corps of Discovery)。这个任务是如何发起的,人员是如何挑选、配置的,团队是怎样领导的? 这些问题的答案为所有渴望成功的团队提供了借鉴。

作为这次冒险行动的发起人,杰斐逊把团队的领导权交给了一个他相当信任的上尉军人,即 29 岁的弗吉尼亚人梅里韦瑟·刘易斯(Meriwether Lewis)。一开始杰斐逊还做好了另外两件事。第一件,他讲出自己想要的结果:探索密苏里河以及这条河流向太平洋的支流,进而探寻出一条穿越西北部未知地域的水路。这条水路的价值对于新生的合众国难以估量——可以降低航行的成本和风险,还可以为这片新获取的国土打开定居之门。杰斐逊还想了解密西西比河以西土地的更多信息,比如动植物以及当地的土著部落等。

第二件,作为发起人的杰斐逊还为刘易斯备好了探险所需的钱物。尽管有许多反对者把这次探险嘲讽为脑子发热的行为,杰斐逊还是让国会拨出了专款。杰斐逊还授权刘易斯挑选那些能够帮助完成任务的人员。

指明了团队的大方向,给予资源支持后,杰斐逊把具体的事情留给刘易斯去做。除了召集团队,刘易斯还挑选团队所需要的技能,决定要携带的具体补给物品和装备,定好团队要走的路线。

在组建团队时,刘易斯选择了那些技能互补的人:在边疆摸爬



滚打过、性格坚毅的士兵，他们有着在野外生活的能力和丰富经验；经验老到的猎手在从东部调运补给品时会派上用场；还有内河水手，他们熟悉如何走好逆密苏里河而上的第一段航程。刘易斯还请来一个副手，威廉·克拉克(William Clark)，两人一起领导这个团队。克拉克拥有野外生存的知识以及与印第安人相处的经验，当然他还具有刘易斯钦佩和信任的领导素质。

刘易斯通过特殊训练来增强自己的能力。听从杰斐逊的建议，他到费城去花了几个月的时间跟从本杰明·拉什(Benjamin Rush)医生学习医疗方法。全美最知名的自然科学家，本杰明·史密斯·巴顿(Benjamin Smith Barton)，教刘易斯用最新的科学方法观察动植物、保存标本、对发现物进行记录和分类。刘易斯还学会了使用六分仪和计时器。这两样东西在确定团队行程中的地理位置时是不可或缺的。

像其他许多成功的团队一样，“发现之队”也会根据具体情况的变化来调整其成员构成。第一段行程结束后，那个内河水手，对团队就无所贡献了；刘易斯就安排他带着科学标本还有给总统的行程进度报告回家了。根据需要，其他能手被补充到团队中。鉴于语言技能的缺乏，团队找来了一个叫沙博诺(Charbonneau)的边境贸易商，他是法裔加拿大人，曾经在曼丹(Mandan)部落中生活过。沙博诺会说曼丹部落的语言；更可喜的是，他的妻子萨卡加维亚(Sacagawea)是一个希达察人(Hidatsa)，她会说队伍西进过程中将遇到的当地部族的语言。

在这些探索者向太平洋沿岸进发和返回的长途跋涉中，要做

合  
伴  
商  
务  
信  
息



出许多现场决策。该走河的哪条支流？遇到部落酋长时该怎么办？在哪里落脚才可以度过漫漫严冬？远离家乡，与发起人失去联系，所有事情只能靠自己决定，而不可能求助于远方的领袖。因为团队是像军团那样组织的，所以大多数情况下由他们的长官——刘易斯和克拉克拿主意。其他的选择都是由大家一起来定。无论如何，任何决策和选择都必须服从于团队任务的目标。

“发现之队”的旅程是一段精彩绝伦的故事，写满了冒险、机智和对目标的孜孜以求。作为商人，你不会碰到如此多彩而又富于挑战的任务，但你还是会面对一些情况，同样的团队管理方法仍然颠扑不破。

你在组织团队、基于团队工作方面都准备得怎么样呢？你熟悉成功团队的特点吗？团队工作怎样才能够在整体上与组织的工作相协调？追求团队目标的过程中，你明白团队领导、成员、发起人各自扮演什么样的角色吗？在选任团队成员时你看重的又是什么？

本书只对其中部分问题提供了解决的方法。像哈佛商务指南系列中的其他书一样，写这本书的初衷不是让你成为团队方面的专家，也不是带你到相关的学术研究领域中阅读冗长的论述；相反，它只会在你成为团队发起人、领导或者成员时助你一臂之力。

## 本书各章内容

本书共分 8 章。第 1 章介绍基本概念：团队和传统的工作群



## 造优势团队 -----

体有哪些区别,组织中用到的不同类型的团队,基于团队工作的成本和收益,如何确定团队是否是完成任务的最佳方法。

你一旦选定了团队,那么第2章就告诉你如何开始。本章援引最好的管理学论著来阐释成功团队所需具备的素质。这些素质包括:能力,明确的目标,做出承诺和能够有所奉献的成员,可行的结构,组织内部的支持环境,团队的目标及团队应得的奖励与组织的目标挂钩等。

第3章是有关组建团队的内容。它介绍基于团队工作所涉及的人员:发起人,团队领导,团队成员和协调人;还研究了这些人在团队中的不同角色以及如何选任他们。本章最后介绍的是团队章程,即发起人授予团队的权力和团队的使命。没有章程,团队就可能搞不清要自己干什么。

圆满完成团队组建后,需要做的是让团队工作顺利开始,这是第4章的主题。团队要成功必须做什么,必须做好什么,本章为这些问题提供了实用的建议。本章对召开团队的发起会、采纳决策规则的重要性、对工作进行规划和树立团队行为准则等问题进行了探讨。

很可能你是位经理或主管。如果真是的话,你从你的新角色——团队领导或团队成员的经历中得到的许多技能都会派上用场。你有足够多的机会去做计划,做预算和控制预算以及激励人员等等——这些事情你每天都要做。团队还会向经理提出一些独特的挑战,第5章论述了它们。具体有:团队认同的好处以及如何建立团队认同,团体盲思的危险性,团队领导的独特角色。这里讲



到,团队领导不应该像老板一样行为,否则就会抵消从基于团队的工作中所能获取的独特优势。

团队一旦组建完成,并开始朝向目标努力的时候,领导和成员就要注意团队运转了。第6章讲述团队运转的问题。更具体一点讲,本章阐释的是领导和成员怎样检查协作和信息分享程度,怎样激励人员。本章还讨论了团队学习,做哪些事情可以确保大家尽快学会协同高效工作。

第7章研究的是虚拟团队——成员分布在不同地方的团队。虚拟团队把更为多样化的技能和更为广泛的兴趣聚集到一起,变不可能为可能。有了虚拟团队,孟买和圣何塞的软件工程师、旧金山的营销高手、巴黎的协销伙伴、纽约的执行官这些人一起工作不再是什么难事。理想的团队,不是吗?不幸的是,与这些好处同步到来的还有对管理的独特挑战。由于没有面对面的交流,这种团队在建立团队认同、任务协作和信息分享等方面会遇到比普通团队更多的困难。好的管理和使用合适的技术可以扫平这些难题。第7章告诉你怎么做。

如果领导和成员都能具有团队精神,团队工作就会做得非常出色。但这事不是自然的,例如,成员在个体行为者和团队协作者这两种角色之间寻求一种平衡就很困难。习惯于指使别人的人也有必要学会像个同事一样与人相处。第8章为你提供一些建议来平衡这些不同的角色。

这8章内容涵盖了你要成为高效的团队成员或者领导所应知道的基本材料。如果你想有更深入的了解,本书专门设置了“扩展



## 造优势团队 -----

阅读”这部分供你参考；里面列出了现在能查找到的有关创建和管理团队方面的论文和书籍，并加上了注解。

最后是本书的附录。除了“扩展阅读”和一个“术语表”以外，附录包含以下内容：团队成员训练指南，一些有用的工作表和核查表，关于解决各种阻碍团队的问题的指导。可以从哈佛商务指南（Harvard Business Essentials）系列网站上下载这些工作表和核查表，网址是 [www.elearning.hbsp.org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools)。

本书的材料来源于哈佛商学院出版社出版的图书、论文和网络出版物。其中特别要提到的，是哈佛管理导师（Harvard ManagementMentor®）在线服务上的领先团队模型。其他材料的来源都列于本书后面的注释中。



## 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 序言 .....                  | 1  |
| 1 团队的概念——先看懂这些 .....      | 1  |
| 为什么非要是团队? .....           | 5  |
| 你真的需要一个团队吗? .....         | 8  |
| 收益和成本 .....               | 9  |
| 做用不用团队的决策 .....           | 10 |
| 小结 .....                  | 12 |
| 2 高效团队的基本要素——团队成功的基石 ...  | 15 |
| 能力 .....                  | 17 |
| 明确的共同目标及其绩效评估标准 .....     | 18 |
| 共同目标承诺 .....              | 20 |
| 人人贡献,大家受益 .....           | 23 |
| 支持环境 .....                | 25 |
| 一致 .....                  | 26 |
| 小结 .....                  | 28 |
| 3 组建团队——团队相关人员和团队章程 ..... | 29 |



|                              |        |
|------------------------------|--------|
| 团队发起人 .....                  | 31     |
| 团队领导 .....                   | 34     |
| 团队成员 .....                   | 37     |
| 协调人 .....                    | 45     |
| 团队章程 .....                   | 46     |
| 把行为与奖励挂钩 .....               | 50     |
| 小结 .....                     | 51     |
| <br>4 顺利开始——迈出重要的第一步 .....   | <br>53 |
| 开一个发起会 .....                 | 55     |
| 确定如何决策 .....                 | 57     |
| 制定工作计划和工作进度计划 .....          | 60     |
| 订立成功的衡量标准 .....              | 65     |
| 做预算 .....                    | 66     |
| 创建整合机制 .....                 | 67     |
| 树立行为准则 .....                 | 72     |
| 小结 .....                     | 74     |
| <br>5 管理团队的挑战——领导的关键所在 ..... | <br>77 |
| 领导的角色 .....                  | 78     |
| 鼓励团队认同 .....                 | 87     |
| 提防团体盲思 .....                 | 92     |
| 管理团队创新 .....                 | 94     |



合  
常  
商  
務  
信  
息

## 造优势团队 -----

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 管理冲突 .....                   | 99  |
| 小结 .....                     | 102 |
| 6 像团队一样运转——将想法付诸工作 .....     | 105 |
| 关注团队流程 .....                 | 107 |
| 一点点地攻克任务 .....               | 114 |
| 支持团队学习 .....                 | 116 |
| 评估绩效 .....                   | 119 |
| 小结 .....                     | 123 |
| 7 虚拟团队——对协作的一项挑战 .....       | 125 |
| 收益和挑战 .....                  | 127 |
| 虚拟团队用到的技术 .....              | 128 |
| 管理虚拟团队 .....                 | 137 |
| 培训你眼睛看不到的团队 .....            | 143 |
| 小结 .....                     | 145 |
| 8 做个具有团队精神的人——派给你的最重要的任务 ... | 147 |
| 乐意接受新想法 .....                | 149 |
| 乐意接受不同的工作方式 .....            | 151 |
| 分享你所拥有的 .....                | 152 |
| 寻求选择方案 .....                 | 153 |
| 与来自不同职能部门的人发展好工作关系 .....     | 154 |