

群体合作管理经典（第三版）

团队的变革

[英] 迈克·罗伯逊 / 著
许惠龙 刘天佑 / 译

高效解决问题的途径

PROBLEM- SOLVING IN GROUPS

团队的变革

高效解决问题的途径

[英] 迈克·罗伯逊/著

许惠龙 刘天佑/译

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

团队的变革/[英]罗伯逊著;许惠龙,刘天佑译.—北京:国际文化出版公司,2004.4

ISBN 7-80173-283-9

I.团... II.①罗... ②许... ③刘... III.组织管理学 IV.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011032 号

Copyright:©Mike Robson 2002

著作权合同登记号 图字:01-2003-4946 号

版权©为 Mike Robson 所有。通过中华版权代理总公司,其中文简体字版权已归国际文化出版公司所有。

团队的变革

著 者 [英]迈克·罗伯逊

译 者 许惠龙 刘天佑

策划编辑 国文润华

责任编辑 韦尔立

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京兆成印刷有限责任公司

开 本 880×1230 32 开

7 印张 190 千字

版 次 2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-283-9/Z·042

定 价 20.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail:icpc@95777.com

序 言

正确培训和建立解决问题团队是改进组织运作与促进员工参与和实现个人发展的一种方法。过去二十几年来,这种方法应用得越来越普遍了。

本书是《团队的变革》第三版。该书售出了数万册,有的是以标准版本形式出售的,有的是根据各个公司的实际情况量身改编的。该书曾被译成多种语言,包括大多数欧洲国家的语言和俄语、汉语及印尼语等。

本书按照逻辑顺序讲述了解决问题的过程,并提供了许多帮助组织和群体有效识别、分析和解决问题的具体方法和技巧。其中有些方法是常用的,有些可能大家不很熟悉,还有一些则是作者独创的。(第五章第46至50页对这些方法和技巧做了简介,并注明了具体讨论这些内容的章节号码。)

本版对原书做了更新,并采用了新的版式,

II

而且增加了两项重要内容。第一项是关于如今快速出现的虚拟团队现象(见第四章)。在虚拟团队中,解决问题的固有结构仍然未变,但团队工作涉及的一些问题发生了变化,或者至少是加强了。增加的第二项内容是关于会议主持人一章。主持人的角色对促进员工参与和提高组织运作效率是至关重要的,这一点越来越得到公认。

本书不仅是一本读物,更重要的是一只工具,无论是解决问题团队的主持人、领导者还是普通成员,抑或是对该领域感兴趣的人,都可以用得上。本书语言通俗易懂,内容编排适用于有关培训课程。

本书的意图是为组织及员工提供一个知识框架,帮助员工在组织持续改进过程中取得丰富成果。此外,我还希望本书通过提供解决问题的有机过程激发人们的参与意识,并给为组织利益和个人发展而积极参与和辛勤工作的人们增添工作满意感。

谢谢!

迈克·罗伯逊

目 录

第一部分 概述

第一章	团队解决问题概述	3
第二章	21世纪团队解决问题的特点 ...	10
第三章	解决问题团队的类别	16
第四章	什么是虚拟团队	24

第二部分 解决问题的方法

第五章	解决问题的过程	45
第六章	“头脑风暴”法	56
第七章	清晰界定问题	67
第八章	分析问题	78
第九章	收集资料	92
第十章	研究资料	100

II

第十一章 寻找解决方案	113
-------------------	-----

第十二章 成本-收益分析	132
--------------------	-----

第三部分 后续工作

第十三章 推销解决方案	141
-------------------	-----

第十四章 监控和评估结果	152
--------------------	-----

第四部分 团队的有效运作

第十五章 团队合作	161
-----------------	-----

第十六章 解决团队中的问题	175
---------------------	-----

第十七章 主持人的作用	189
-------------------	-----

第一部分

概述



第一章

团队解决问题概述



我们怎么会如此愚蠢？[美国前总统约翰·肯尼迪在猪湾(Bay of Pigs)事件后回顾内阁决策过程时讲的一句话]

有许多问题是只能通过有效的群体合作来解决的。但是，我们同时也要认识到，有许多问题如果让个人来解决效果会更好。本书决不是想试图说服读者接受一个观点，即群体是做一切事情的最佳方式。实践表明，不该通过群体方式解决问题时而采用该方式只会导致失败和挫折，并造成时间、精力和金钱的浪费，这方面的例子不胜枚举。因此，要善于识别群体方式有效性的时机和情境，这种能力很重要。接下来还有一点非常关键，那就是要确保群体成员训练有素，彼此间能够进行有效合作。本书所要讲述的就是这些问题。

个人完成还是群体合作？

首先要界定清楚的是，什么情形适合个人独立工作，什么情形适合群体合作，厘清这个问题非常有用。如果要解决的问题只有一个答案，一个人就可以快速

而有效地把它找到，或者某个问题的解决不需要别人了解或方案的寻找不需要别人参与，那么就没有必要组建一个群体来做这件事。同样，如果针对一个问题的决策已经做出，组建的群体只是给这个决策盖一个橡皮图章，那么这样的群体工作也是没有意义的。群体往往会看穿这些花招，采取抵制态度。这些问题听起来都非常简单而且显而易见，但许多组建的群体就跌入了这些陷阱。

适合以群体形式解决问题的情形

在以下三种情形下，以群体形式解决问题是最佳方式。

◆ 要解决的问题涉及不止一个人。在这种情况下，每个人都可能有一个合理的观点，在做出最终决策时，需要对这些不同观点都加以考虑。

◆ 要解决的问题没有一个直截了当的解决方案，需要集中不同人的观点，利用大家的智慧。

◆ 需要有关成员对问题解决方案产生责任感，有时这一点比方案本身还重要。

在实际工作中，适于上述情形的机会越来越多，因此近几年来，以群体形式解决问题已经成为一种越来越重要的提高组织效率的方法。当群体解决问题法运用时机得当，而且群体成员训练有素时，它能够表现出

许多切实可见的优势。

团队解决问题的优势

“人多力量大。”毫无疑问，只要团队成员都严格遵守解决问题的程序，产生责任感，并有效合作，这样众人的智慧就会集中于要解决的问题上，从而激发思想火花，提高决策质量。鉴于此，组织中的每一位成员都没有理由不参与这样的活动。以下几项要素都很重要，需要好好理解。

分析性思维与创造性思维

人们往往倾向进行分析性思维而不是创造性思维，并倾向个体思维而不是群体思维。如果我们要解决的问题正巧需要以分析性思维方式来解决，那么这种思维方法常常是合适而且有效的。然而，在许多其他情形下，这种思维方法似乎没有效果。组织中的很多问题并不是新问题，而是以前处理过的痼疾沉疴，它们好像总是反复出现。对这种问题，人们常常以最常用的分析性思维方法来对付，但无济于事。原因何在呢？

事实是有些问题用纯粹的逻辑分析是不能解决的，而需要用不同的、比较有创造性的方法来对付。然而，这并不意味着分析性思维方法要淘汰了。我们需要一种可

以把这两种思维方式的优势相结合的问题解决方法。本书介绍的方法是一种将分析性思维的严谨与创造性思维的发散统合到一起的理想状态,前者是以事实而不是意见为根据,后者则迸发出多种思想,促使团队成员从不同的角度探讨要解决的问题,并寻找各种解决问题的可能性,包括显而易见的和异乎寻常的可能性。

责任感

“责任感”可能是用得滥的一个词,但我们都知道责任感很重要。团队解决问题法更深入的一般优势还在于,对于最终解决方案,那些参与发掘该项方案的成员都会对它产生更强的责任感。我们从个人经验得知,我们总是对自己的意见或者融合有我们思想的意见热情最高。许多问题都涉及不只一个人、一个小组或一个部门,而且这些不同各方可能有各种各样的观点。——事实常常就是如此。在这种情况下,常常没有显而易见的惟一的正确答案,而团队解决问题法由于能够综合考虑每个人的意见,因而是惟一可能成功的一种问题解决方法。

许多看似无法解决的问题,都是按照解决问题的逻辑过程,组织有关各方开发问题解决方案而最终得到解决的。这种方法之所以行之有效,并不只是因为方案本身的合理性,还因为有关成员对他们自己开发出的这个解决方案负有责任感。有一种说法称,如今在许

多情况下,这种责任感都是成功所需的惟一因素。对于同一件事情,责任感强的人常常会使之成功,而缺乏责任感的人会使之失败。

认识团队工作的动态环境

如果你要成为解决问题团队中成功的一员,就必须擅长与他人合作。值得注意的是,这一点总是被人们忽视。我们常常认为自己知道如何有效地与他人合作,仿佛这种技巧是与生俱来的,而事实并非如此。我们都听说过这样的例子,一个集中了最优秀成员的团队却不能将这些人的聪明才智充分发挥出来。的确,有时候这种团队还铸成大错。这里有一个经典的例子:约翰·肯尼迪担任美国总统期间,组建了一个被认为历史上智商最高、能力最强的内阁,但他们却陷入了一连串的危机,其中最严重的古巴导弹危机和猪湾事件差点引发了核战争。危机之后,肯尼迪在回顾他和内阁成员们的决策过程时说:“我们怎么会如此愚蠢?”

我们大多数人的行为并不足以威胁到世界的稳定,但却会关乎自己组织的生存和发展。我们都遇到过这样的情形,我们和组织中的其他人常常会陷入我们不希望陷入的困境。要避免这种情况的发生,了解其产生的原因是很重要的。

从根本上讲,发生这种情况是因为团队对影响他

们合作的“动态环境”了解不够。我们总是倾向以任务为导向,努力从事自己的工作,去研究、完成它。事实上,大多数人是十足的任务导向型的,只注意与要解决的问题直接相关的东西,对其他方面视而不见。这种全身心专注目标的能力一般被认为是一种优点,但它常常不能给团队带来成功,原因在于,解决问题团队所面对的大多数困难和障碍与团队的任务毫无关系,而是与团队的工作方式(即工作过程)有关。团队工作过程或团队动态环境的主题是一个范围很广的概念,期望每个人都成为这方面的专家是不现实的。然而,有一点是不可缺少的,那就是参与团队的任何人都至少要对这个主题的基本内容有所熟悉,只有这样才可能避免跌入许多阻碍团队成功运作的陷阱。这些基本内容是本书所讨论的团队工作过程的关键部分。

人人都可以参与

团队运用本书介绍的工作过程解决问题还有一个更大的好处,就是组织中各个层次的人都可以发挥自己的作用。

每个组织的领导者都应该掌握这些技能。如果他们自己不掌握,如何去要求自己的下属掌握呢?对于员工来说,并没有学历上的要求或工作经验上的要

求。只要团队中的每个成员都能充分发挥其特长,他们就可以为改进流程做出各自的贡献,而组织中的经验、知识和智力等实际资源也就可以得到充分利用。最后,每个人都有权利参加培训,并有机会参与问题解决或其他活动。的确,这应该是我们的目标。不要认为只有某些人有资格接受培训,有些人不愿意参加,或有些人处理不了等等,这些都是误区。本书所介绍的过程和方法已被各种背景的人们和世界各地的各种规模的组织成功运用。

* * *

在本章中,我们讨论了什么时候需要以团队形式解决问题,在适当情境下利用这种形式解决问题的优势,以及让组织中每个人都参与的主要好处。这些方法正在越来越成为21世纪组织中的重要问题。

21世纪团队解决问题的特点



如今惟一不变的就是变化。

——阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)

过去几年来,世界上各个组织在许多方面都取得了新的发展,从而使得以团队形式解决问题这一主题作为组织战略的重要一环成为重中之重。这些新的发展包括:

- ◆ 持续改进
- ◆ 参与
- ◆ 业务流程管理

持续改进

在一个飞速发展的世界里,停滞不前就是后退。正如阿尔文·托夫勒在他的《未来冲击》一书中所说:“如今惟一不变的就是变化”。而且,现在的变化速度越来越快。因此,显而易见,任何一个组织要想生存下去——更不用说成功了,都必须把持续改进作为组织战略的一项基本内容。