

课里播企业培训课程

课里播
中美合金

CRISP
PUBLICATIONS

企业文化学习方案

企业文化 企业文化 企业文化
企业文化 企业文化 企业文化 企业文化
企业文化 企业文化 企业文化
怎样围绕一个共同的目标组建团队
面对任务，分担责任
学习互帮互助
为决策达成一致

做个好队员
团队队员手册

[美] Sandy Pokras 著 邹新明



清华大学出版社

课里播企业培训课程

课里播

中美合金

CRISP
PUBLICATIONS

做个好队员

团队队员手册

[美] Sandy Pokras 著 邹新明 译

企业文化学习

F270
BKL

清华大学出版社

内 容 简 介

《做个好队员——团队队员手册》一书将团队建设的系统理论融于具体生动的案例之中,手把手地教会读者如何组建一个团队,带你走过团队发展的每个阶段,提醒你各种应该注意的原则,训练你掌握各种实用的技巧。本书的主要内容包括:如何明确团队的方向,将队员团结在一起;如何建立和改善团队的组织结构,制定合理的行动计划;如何开好团队会议,制定一致的决策;如何监控团队的进展,维护团队的健康运行。

集体智慧的联合将会极大的提高工作效率。本书所讲授的一系列合作的原则技巧,有助于改善你的人际关系,合理使用你的时间,达到个人能力不可企及的目标。

本书适用于各类培训的策划者、组织者,行政单位负责人,企业的领导以及员工。

WORKING IN TEAMS

A Team Member Guidebook/Sandy Pokras

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

©1997 by Viability Group Inc.

Printed in the United States of America by Von Hoffmann Graphics, Inc.

www.crisplearning.com

本书翻译版由 Crisp 出版公司授权清华大学出版社在中国境内独家出版、发行。

www.tup.tsinghua.edu.cn

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2000-2637

书 名: 做个好队员——团队队员手册

作 者: Sandy Pokras 著

译 者: 邹新明

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 世界知识印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 8 字数: 162 千字

版 次: 2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04102-4/F·294

印 数: 0001~5000

定 价: 20.00 元

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭,并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能,以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于:**结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。**

“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程,我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势:**成为终身学习者**,不断学习,不断改进,与科技及资讯发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么,如何在价格以外建立企业的竞争优势,便成为所有企业共同面临的课题。

“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的战略,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习,寓学习于工作,**成为学习型的企业**;在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站,与我们的学习方案顾问联系:www.crispchina.com,让我们根据你们的企业情况,设计简便易行的方案,与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问
业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

课里播企业培训课程简介

做个好队员

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有两千万个课程正在各大、中、小企业使用中,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社(清华大学出版社、中山大学出版社、上海财经大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以能力基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明,这些课程具高度**成本效益**,可以明显**改进企业的素质**,有效**提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度**。

我们期盼课里播企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播课程的评价

做个好队员

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

Wendy Flint (惠普公司)

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。”

Charles Ruthford (波音公司)

“把这项优质工作干下去! 课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

Duane Waterman (康柏计算机公司)

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

Mike Petefish (西门子公司的销售培训经理)

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’,是一个无价之宝。我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验,而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。”

Terri K Capatoso (麦当劳副总裁助理)

来! 成为课里播(Crisp)的合作伙伴

做个好队员

学习方案顾问

如果您是一位极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员,而希望成为一个专业的企业培训顾问师,我们诚意邀请您加入,成为课里播学习方案顾问。

只要您能够完成我们提供的培训课程,通过我们的实践应用考核,就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心,提供课里播企业培训顾问服务,帮助学员将所学的应用到工作之中,在3~6个月内工作绩效取得明显可量度的改进,并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

已经成为课里播在中国的合作伙伴有:

- 香港管理发展中心
- 清华大学出版社
- 上海财经大学出版社
- 中山大学出版社

请探访我们的网站,与我们联系:www.crispchina.com

课里播学习方案简介

做个好队员

课里播学习方案由《课里播企业培训课程》组成。通过一系列的自主学习课程,企业可以在 3~6 个月内取得明显的生产力与绩效的改进。每个课程只售 20 元人民币。

建立企业自主学习中心

企业只需要花 560 元购买 2 套(28 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问,会辅导你的企业,简便地建立一个自主学习中心,迈上学习型企业的第一步。

改进企业文化学习方案

企业只需要花 3040 元购买 30 套(152 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 150 元在每个员工身上,就可以令员工在工作态度、质量、服务、团队等方面得到明显的改进。

- 态度:你最宝贵的财产 清华大学出版社
- 质量在工作中运行 清华大学出版社
- 令客户满意:工作中的另一方面 清华大学出版社
- 做个好队员 清华大学出版社
- 50 个全面优质管理的妙方 清华大学出版社

改进组织发展学习方案

- 创造一个学习型组织 清华大学出版社

优质服务学习方案

企业只需要花 1280 元购买 30 套(64 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 40 元在每个员工身上,就可以让顾客更加满意企业所提供的服务。

- 优质服务 上海财经大学出版社
- 如何平息顾客的不满 上海财经大学出版社
- 优质顾客服务管理 上海财经大学出版社
- 衡量顾客满意度 上海财经大学出版社

改进绩效学习方案

企业只需要花 1280 元购买 30 套(64 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 40 元在每个员工身上,就可以令员工

自觉地提高工作绩效及生产力。

- 绩效伙伴——成功的绩效管理 中山大学出版社
- 有效的绩效评估 中山大学出版社
- 个人绩效合约——树立可行目标 中山大学出版社
- 如何提高员工生产力——价值管理入门 中山大学出版社

请向我们的互联网站订购课程及查询详情: www.crispchina.com

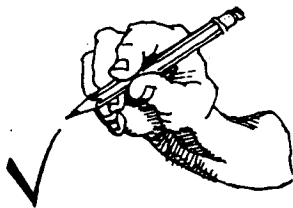
本书的学习目标

做个好队员

本书的目标如下所列。设计这些目标,是为了引导您,本书的读者朋友,通向本书所包含的核心问题。

目 标

- ☐ (1) 解释组建团队的具体做法(技术性细节)
- ☐ (2) 讨论个人在团队中的职责作用
- ☐ (3) 为成功的团队合作提供程序化的战略



评价你的学习进展

除了学习目标,课里播公司还制定了评价体系,其中覆盖了本书中的基本信息。一个包含 25 道多项选择及对错判断题的调查表,使读者能够评价自己对特定问题的理解。此外还提供了一份答题纸,并且具有与上述目标配套的图表。如果您想知道怎样获得一份评价材料,请拨打电话:1-800-442-7477,与客户服务代表联系。

声明:该评价体系不宜在人员选拔过程中使用。

作者简介

桑迪·波克拉斯 (Sandy Pokras) 是渴望成功集团公司 (Viability Group, Inc.) 总裁。该公司始建于 1973 年, 是北加利福尼亚的一家团队组建、传播培训和管理咨询公司。他的培训讲习班使得团队管理者、领导者、助手和队员学会达到高水平的团队合作。

作为一个公司顾问、项目设计者、主题发言人, 以及会议助手, 波克拉斯先生为包括 IBM、Chevron、联邦储备银行、威斯汀豪斯电气公司、西门子公司、加州大学、美国邮政服务等大量的机构组织过会议。

波克拉斯先生发表过很多管理方面的文章, 还著有《快速团队部署》(*Rapid Team Deployment*)、《团队问题的解决》(*Team Problem Solving*) 等书, 均在 1991 年由课里播出版公司出版。

引言：团队合作意味着什么？

在《韦氏辞典》中对 team 的解释是：

两匹或三匹马套在一起拉同一个犁。

也许这就是为什么一些人会认为团队利用他们、压迫他们、榨取他们的原因。但是如果事情安排正确，就会产生相反的结果。

为什么组织要组建团队？你所在的部门也许想从不同的群体中抽调人员到一起来解决一个问题；也许竞争机制很好，你需要提高办事效率；或者，也许是你的管理者想要建立一个所有同事的联合智囊团。不管是什么样的原因，团队可以为公司和你自己都带来益处——如果你能做得正确的话。

一个好的团队的定义是：

一群积极肯干、训练有素的个体，他们是

- 为一个具有挑战性的共同目标组建到一起，
- 组织起来一起工作，
- 为他们的任务一起分担责任，
- 互相依靠，并且
- 能够执行大家共同的决定。

项目的形式并不重要。当你们所有人都参与其中，得到简要的指示，得接受培训，并且有所准备，然后接受挑战，你们所在的群体就成为了一个团队。

组建团队有助于安排正式的集体任务，因为你将会能够从其他工作中抽出时间来。当你们彼此需要取得成功的时候，你们的团队将会有更大的成功机会。当你和你的队友决定人人为我，我为人人，你们会开始紧密地团结在一起工作。你会感觉到在一个大的生意中，像是你自己的小生意的拥有者。如果你被给予了按照你自己的决定行事的权利，你将会知道什么是高效率的团队协作。

目 录

出版前言

课里播企业培训课程简介

企业用户对课里播课程的评价

来! 成为课里播(Grisp)的合作伙伴

课里播学习方案简介

本书的学习目标

作者简介

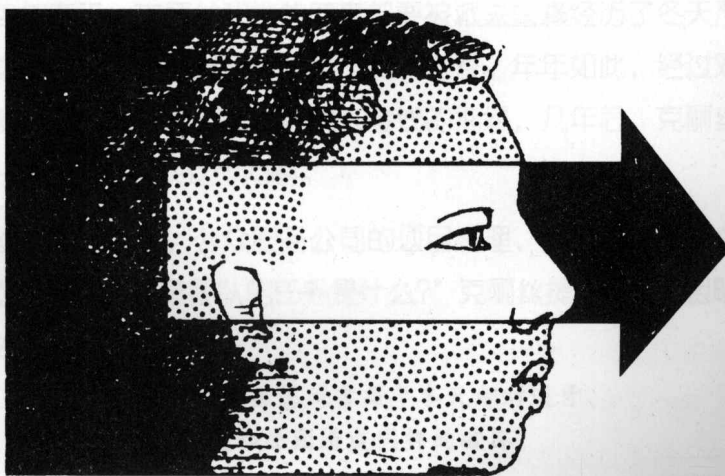
引言:团队合作意味着什么?

第一章 导向	1
第一节 团队导向	3
第二节 团队生活周期	7
第三节 个体与团队协作	9
第四节 结成友好关系	12
第二章 组织	17
第一节 团队纲领	19
第二节 团队纲领	25
第三节 总体计划	26
第四节 工作流程图	28
第五节 精明的里程碑	32
第六节 制定行动计划	33
第七节 创建总体时间表	34
第八节 团队支持职责	35
第九节 选出你的团队领导	39
第十节 团队成员的职责	40
第三章 合作	51
第一节 建设你的团队	53
第二节 怎样举行团队会议	68
第三节 达成一致决定	73
第四章 监控进展	87
第一节 监控团队进展	89
第二节 项目管理	92
第三节 项目总结	108
复 习	111

第一章

I

导向



第一节 团队导向

在你加入一个团队之前，你需要了解你需要做什么，你的加入会对你现在的工作产生什么样的影响。为了有效地对团队做出贡献，你需要了解全局。用户需要什么？问题的由来是怎样的？当你第一次听说一个新的团队时，你要询问它的使命是什么，也就是：它特殊的任务、职责，或者说团队的功能，通常表述为一个简短的目的陈述——这一陈述确定了问题的范围、进程的边界，以及团队顾客的需求。

下面是我们想象中团队的第一个片断，在本书中你将随着相应的步骤追随这个团队：

案例研究：暴风雪重建团队

克丽丝为公众服务公司（PSI）工作，这是一家为城市做建设项目的公司。每年春天，克丽丝和她的同事都要被派去重修经历了冬天严重暴风雪之后的（路边）道牙（Curb）和人行道。年年如此，经过对一遍又一遍重复同样工作和浪费纳税人金钱的抱怨，几年后，克丽丝决定组建一个团队来解决这个问题。

克丽丝找到了泰莉，公众服务公司的项目经理，首先面临的一个问题是“这个暴风雪重建团队的任务是什么？”克丽丝提出了一个粗略的任务描述：

找到一种办法，防止暴风雪每年冬天都对道牙、
人行道和公园造成同样的破坏。

泰莉和市政公共工程指挥弗朗进行了交谈，弗朗似乎对这个主意很感兴趣。首先，从市政和公众服务公司的雇员和管理人员中招募了一小群人，组成了暴风雪重建团队；然后，弗朗、泰莉和克丽丝把所有人召集到一起讨论这个主意。克丽丝所做的简单的任务描述很精彩，引起了每个人的兴趣。

授权

在加入团队之前，许多人不得不听从老板的意见（即使老板错了，也要听他的），或者是说出了自己的意见，而又被说是爱招惹麻烦。然而，团队就是要为每一个成员提供安全保护。

我们把消解权力，把决策权交给雇员称之为类似于“授权”。它应该包括：

- 使你掌握、并且拥有团队的使命，
- 使你对自己的工作具有一些影响力和控制力，
- 使你对执行自己的决定负责，并且
- 使你对自己的所作所为负责。

你已经知道，在现实世界中，授予权利不是绝对的。虽然你的团队可以被称作自主的，但是别人还会对你的工作品头论足。其实，如果说你将和别的经理或部门一起分享权力，可能会更精确一些。

团队的
权力

别人的
权力

团队合作可以帮助你学习、成长，进而脱颖而出。这可能会对你的工作，你的职业，甚至你的生活态度有所帮助。但是，这也有风险。你认为这个团队能成功吗？考虑一下你选择的是是什么，会有什么后果。参与其中是值得的吗？你会有什么收获？可能在一开始，你难以做出判断，但是通过做课后练习，至少你将懂得怎样与你的团队合作以争取最好的成功机会。