

(中英对照)

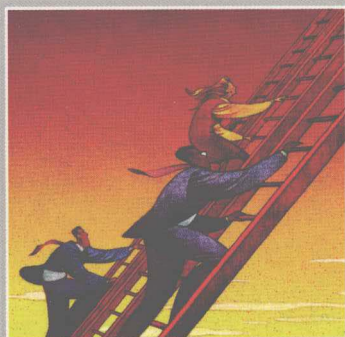
职场技能速成读本

团队与合作

Teamwork

QUICK SKILLS

• Douglas Gordon 著 •



- 专题讨论视角新颖, 重点突出, 关注细节, 剖析全面
- 经典案例配合详细讨论, 传授实用的职场策略和个人技能提升方法
- 趣味活动模拟职场实战, 带你亲身体验各种职场角色, 在实践中领悟提高

THOMSON



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

(中英对照)

职场技能速成读本

团队与合作

Teamwork



• Douglas Gordon 著 •

QUICK SKILLS



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队与合作 / (美)戈登(Gordon, D.)著; 宋宇虹译. —西安: 西安交通大学出版社, 2007

(职场技能速成读本系列)

书名原文: Teamwork

ISBN 978-7-5605-2355-2

I. 团... II. ①戈...②宋... III. 组织管理学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006) 第 158410 号

Copyright Notice: 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning

版权登记: 陕版出图字 25-2006-050

- | | |
|------|--|
| 书 名 | 团队与合作 |
| 著 者 | (美)Douglas Gordon |
| 译 者 | 宋宇虹 |
| 责任编辑 | 张 敏 张 鹏 |
| 封面设计 | 耿 辉 |
| 出版发行 | 西安交通大学出版社 |
| 地 址 | 西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049) |
| 电 话 | (029)82668357 82667874(发行部)
(029)82668315 82669096(总编办) |
| 印 刷 | 北京画中画印刷有限公司 |
| 字 数 | 138 千 |
| 开 本 | 850mm×1168mm 1/32 |
| 印 张 | 5.75 |
| 版 次 | 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5605-2355-2/C·73 |
| 定 价 | 15.00 元 |

版权所有 侵权必究

如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请拨打服务热线:010-62605166。

新东方
NEW ORIENTAL **图书策划委员会**

主任 俞敏洪

委员 (按姓氏笔划为序)

王 强 王文山

包凡一 仲晓红

汪海涛 周成刚

徐小平 钱永强

铁 岭 窦中川

目 录

导 言	1
专题讨论 1 什么是团队?	3
团队的性质	4
团队的优点	6
团队成员获得的益处	7
必需的技巧	9
专题讨论 2 团队如何运作	12
阐明团队目标	13
确立团队成员的职务	17
良好的团队应具备什么条件?	19
专题讨论 3 尊重多样性	22
多样性的优点	23
有效多样性的阻碍	25
与偏见和成见作斗争	27
让多样性发挥作用	28
专题讨论 4 对团队的投入	31
投入与顺从	32
团队工作	32
团队规范	36
倾听别人说话	37
HiAll 职场实战: 企业并购重组带来的问题及对策	40
专题讨论 5 制造影响	42
表达自己	43
坚持己见与咄咄逼人	45

把握机会	46
专题讨论 6 处理矛盾	50
建设性冲突与破坏性冲突	51
批评与接受批评	52
处理愤怒	55
处理矛盾	57
HiAll 职场实战：构建销售团队的重要性	59
专题讨论 7 信任与承担风险	61
组织中的风险承担	62
阻碍有效承担风险的因素	64
对信任的需求	66
专题讨论 8 处理团队中的问题	71
解决问题六步法	72
鼓励创造性	75
集体思维和其他障碍	78
HiAll 职场实战：如何领导一个创业团队	82
专题讨论 9 担任领导者	84
领导的性质	85
团队领导的任务	87
适应情况	90
附 录	93
团队与合作一览表	93

听到“团队合作”一词，你会想到什么？人们常把团队合作与体育运动联系在一起。在体育比赛中，无论是篮球还是足球，教练都强调必须把“我们”置于“我”之前，即团队第一，个人第二。教练们都说，拥有伟大的选手并不足以取得冠军，只有选手以团队的形式发挥作用才能获得胜利。



如今，这种理念在工作中也占据着主导地位。与以往相比，如今的重要决策更多地是由雇员集体作出的，而不是由经理独自决定的。也就是说，要由团队决定做什么和怎么做。前不久，美国工作协会以国内100家大公司的领导者为研究对象，就在公司中哪种技巧最重要进行了调查。结果显示，团队合作排在第一位。这些业界的领军人物都认为团队合作要比劳资关系、招聘和培训等传统领域更重要。

显然，想要在一项工作中取得成功，就必须善于合作。本书将帮助你学习团队的运作方式，开发和培养能使你成为团队中的得力成员或领导者的必备技巧。

本书包括以下内容：

- 团队合作的实质
- 团队成员所扮演的角色
- 团队规范
- 在团队环境中如何表明自己的意见
- 控制愤怒及处理矛盾
- 在团队成员中间培养信任感
- 做一名团队领导者
- 团队目标
- 多样性对团队的重要性
- 有效的听说技巧
- 应对批评
- 承担适度的风险
- 集体解决问题

首先，请完成下面的自我测试。请在每项陈述后面选择最符合你的回答。

	经常	有时	从不
1. 我在群体中与别人相处得很好。	☐	☐	☐
2. 当我取得成功时，我愿意与他人分享成功的荣誉。	☐	☐	☐
3. 我向别人表露自己的真实情感。	☐	☐	☐
4. 我为坚持自己的权利和主张发言。	☐	☐	☐
5. 我喜欢和不同类型的人一起工作。	☐	☐	☐
6. 我努力了解别人的思考方式。	☐	☐	☐
7. 我乐于接受批评。	☐	☐	☐
8. 我解决矛盾，以使每个人都受益。	☐	☐	☐
9. 我信任别人，也希望别人信任我。	☐	☐	☐
10. 我愿意并且有能力在团队中担任领导者。	☐	☐	☐

如果以上任何一项你选了“有时”或者“从不”，你都将从本书中获得提高合作技巧的帮助。即使所有的项目都选了“经常”，你仍然可以利用本书强化你现有的能力。良好的团队合作是一个我们可在其中不断获得成长的领域。

“迈克尔，如果你不会传球，你就不能打球。”

——传奇篮球教练迪恩·史密斯对迈克尔·乔丹的忠告

本章内容安排

在以下几页里，你将学会：

- 了解团队的性质 / 4
- 认识团队合作的优点 / 6
- 确认你所需的团队合作技巧 / 9

什么是团队？

娜

塔莎正在前往第一次团队会议的途中，她在走

廊中犹豫着，有些焦虑和紧张。

她已经在这家保险公司的客户服务部工作两年了。与另外六名同事一起负责接听有疑问的保险客户打来的电话，回复他们的信件。但投保客户的问题太多，她处理不过来，所以客户往往不得不等待她的回复。与此同时，她发现有些同事的工作量比自己少得多。



上周，客户服务部的领导宣布，部门希望通过重组来提高服务质量。娜塔莎和同事们要为组成一个团队制定出具体提案。老板说：“你们这些做实际工作的人最了解情况，所以由你们制定重组计划。”

娜塔莎在高中参加过校垒球队，这是她作为团队成员的主要经历之一。她觉得工作团队应该有所不同，但究竟哪里不同呢？她焦急地思考着：这个团队将涉及哪些别的工作？作为团队里最年轻的成员，自己有胆量畅所欲言吗？如果提出大家平均分担工作量，原本工作量少的同事会不会生她的气？如果发生较大变化，她需不需要学习许多新的资料？如果团队的意见行不通怎么办？她需要承担部分责任吗？

唉，这的确是个令人激动的挑战——就像要击中一个正在下坠的快球一样——于是她加快脚步赶往会场。

● 团队的性质

如今，团队合作的概念对每一个组织来说都非常重要。你迟早要像娜塔莎那样作为团队中的一员开展工作。

在工作环境中，团队就是由一些雇员组成的为了达成某一特定目标而共同工作的小组。有时目标是完成某项任务，例如：制定计划，推荐备选方案，或者解决某个具体问题。在这种情况下，团队通常是暂时性的，一旦任务完成，团队就会解散。



在另外一些情况下，团队的目标是完成持续性的工作。一组汽车工人可能要负责给每一辆从装配线上下来的新车喷漆。在医院里，一个包括护士和医师的“编号”团队可能会进入患者的房间使用急救设备。在一个开发电脑游戏的公司，程序员会与设计者、美术工作者以及销售专家组成团队，共同开发一个新游戏。上述类型的团队将长期共同工作，即便个别成员被替换，团队仍将继续运作。

团队合作的出现

最近几十年，美国的机构对团队合作给予了特别的重视。

20世纪80年代，进口产品对美国制造商造成了巨大影响。分析人员感到奇怪，为什么外国公司能占有美国市场如此巨大的份额。答案总是与海外公司运用“团队工作”的方式有关。

日本公司在这方面取得了相当大的成就。在日本，由雇员组成的团队有权制定决策，雇员对提供高质量的产品或服务有着强烈的责任感。通过研究日本的管理体系，人们提出了“总体质量管理”和“质量圈”这两个有关团队合作的著名理念。

今天，你可能还会听到另外一个词组——“自主决策的工作团队”，这一概念同样与“让成员自主决策”这一组建团队的基本理念相关。

三个臭皮匠，顶个诸葛亮。

——谚语

团队制定什么决策？

团队负责制定与工作相关的各种决策。以下是团队经常制定的一些决策：

- 采取什么步骤完成任务？
- 怎样完成每个独立的任务？
- 如何安排工作进度表？
- 如果工作本身或者工作进度表出现问题怎么办？
- 怎么实现每一个步骤？
- 谁将对每项任务负责？
- 怎样监控进程？

活动 1.1

我的 T Q —— 团队商数

判断一下你是否已经准备好了在组织中参与团队合作，请使用给出的标准，尽量诚实地回答下列问题。

记分方法：

5分 我就是这样

4分 我经常这样

3分 我偶尔这样

2分 我很少这样

1分 我从不这样

1. 我喜欢在集体中和别人一起解决问题。
2. 在群体中我常常让别人说话。
3. 当别人不同意我的意见时，我会询问理由。
4. 如果必须解决某个问题，我更愿意自己找出解决办法。
5. 我认为自己至少在某些方面有领导潜力。
6. 如果有人反驳我，我会很生气。
7. 与别人一起工作时，我喜欢先定下具体目标。
8. 我既不是领导者也不是追随者。
9. 我喜欢进行讨论和听取不同观点。
10. 在团队中工作时，我愿意在了解全部规则之后再开始工作。

将每项得分相加计算出你的总分，最高分为50。分数越接近50，你越能适应团队工作。不管你的分数是多少，本书都将帮助你提高团队合作的技巧。

● 团队的优点

阅读上述内容，你已经大致了解了为什么有那么多人认为团队合作非常重要。那么，让我们具体看看人们从团队合作中发现的优点：首先是团队合作对组织的益处；其次是团队合作对雇员来说所具有的优点。

对组织的益处

从组织的角度看，人们以团队的方式工作会有很多好处。与各自独立工作相比，团队会提供：

- 更多可供分享的知识和经验
- 更加宽广的视角和洞察力
- 更强的创造性
- 思考判断更加准确，可以产生更高水平的想法
- 记忆力更好
- 发现错误的可能性更大
- 更好地制定决策和更有效地解决问题
- 员工更有动力

那么，这些优势会产生什么效果呢？最明显的效果就是：

- 提高产品和服务的质量
- 提高生产效率
- 减少人员流动
- 加强与顾客和客户的关系

?

你知道吗

工作团队常常会发现并纠正那些花费组织大量时间和资金的问题。在亚特兰大附近的一家医院里，一个由雇员组成的团队发现，发给患者的静脉注射药品大部分被浪费掉了。于是该团队设法使浪费减少了40%。

同样，在通用汽车公司装配厂，一个团队注意到从安装线上下来的汽车轮胎是瘪的。改进工作方法后，这个团队每年为公司节约225 000美元。

● 团队成员获得的益处

作为个人，团队成员能获得什么益处呢？个人能够像组织那样从团队合作中获得同样多的益处么？

通常，答案是肯定的。主要原因在于，任何团队成员都喜欢那种被授权的感觉。

遗憾的是，授权在大家心中的重要意义不断降低。太多的人带着一种随便或者不真诚的态度漫不经心地谈论它。然而，授权仍是一种真实存在的现象，特别是当你亲身领略时会更加相信。获得授权意味着获得这样的感觉：

- 能够管理和控制自己工作。
- 所做的工作能真正体现自己的信念，而不是为别人打杂。
- 对工作结果负责。

团队合作的另一大优势是使你能够参与规模更大或范围更广的工作，而且往往是远远超过你个人所能触及的工作。在老式装配线上工作的工人，可能每天都在给装配线上传送来的机械安装某个小零件。但是如果作为团队成员，他就能参与生产这个机械的其他环节。为了提高效能，他甚至可以参与重新设计这台机器。对于每个人来说，能够参与全部工作环节比起只参与其中的极小部分，其满意度会高很多。

团队中的每个成员还可以从其他成员身上获得经验。每个成员拥有不同范围的知识、经验和视野，这将使整个团队受益，成员个人也同样会获得很大



被授权是怎样的感觉？

被授权让人愉快，但同时又具有挑战性。

如果你的目标是打发时间，对时间和精力没有什么要求，你就不会想得到授权。

但如果你想静下心来做事，致力于一份工作，为自己的工作成就感到自豪，那么，授权是你所能得到的最宝贵的东西。它带给你可以在这个世界上自由发挥的空间。

的帮助。这种向其他成员学习的机会，将拓宽你的视野并提高你的认知力。

此外，团队还为每个成员提供了重要的社交机会。这很重要，它有助于你和同事进一步发展关系。融入一个团队后，下班后你可以与团队中的其他同事一起休闲。遇到困难时，团队成员还能给予你迫切需要的情感支持。

最后，团队能提高你在整个组织中的地位。作为某个重要或成功的团队的一员，你会因此获得地位。作为团队的一员，如果你展示出良好的技术或才能，还能增加成为领导者的概率。

活动 1.2

我自己的团队

找一个你所属的团队，你可以举任何背景下的例子，如工作、学校、宗教团体、志愿者组织或者任何领域里的团队。请回答下面关于你所在团队的问题。

1. 团队工作与独立工作有什么不同？

2. 团队工作与独立工作在哪些方面具有相似性？

3. 团队成员共同工作能带来哪些益处？

4. 团队有什么缺点？请解释。



相关链接

如果你想进行更多关于团队价值的讨论,可从以下网址搜索到商业事务评论人派特里西亚·弗瑞卜的一些文章。

《团队不仅是一群集合在一起的人》

<http://www.fripp.com/art.team.html>

《团队合作的天才》

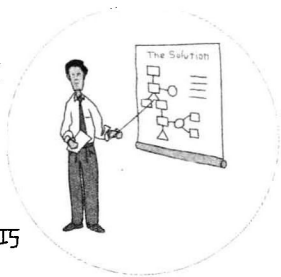
<http://www.fripp.com/art.genius.html>

你还可以访问在线书店,如亚马逊(<http://www.amazon.com/>)或者巴尼斯和诺贝尔(<http://www.barnesandnoble.com/>)。在搜索栏中输入“team work”,浏览一下对正在出售的一些书的描述和评论。看看有哪些人在写团队合作的书?他们侧重谈了些什么?

● 必需的技巧

你也许想知道在团队中工作是否需要特别的技巧,答案是既需要也不需要。

需要意味着某些技巧确实非常重要;不需要则是说这些技巧并非多么独特,它们适用于生活领域中的方方面面。或许你已经掌握许多这方面的技巧了,至少从某种程度上看是这样的。



本书中的专题讨论将帮助你认识并练习你所需要的团队合作技巧。以下是几种重要的技巧:

- 交流技巧:听别人讲话、和别人谈话、接受和作出批评。
- 与不同类型的人打交道并学着信任他们的技巧。
- 坚持己见的技巧。
- 协同他人解决矛盾的技巧。
- 解决问题和制定决策的技巧。
- 担任领导者的技巧。

每个人都能通过努力提高上述技巧，但没有人能做到尽善尽美。即使是著名的新闻节目主持人，也可以通过努力继续提高交流技巧；即使是诺贝尔化学奖得主，也有很多解决问题的方法需要学习。

活动 1.3

优先考虑的技巧

团队的哪些技巧是你最需要培养的？请使用下表确定你的优先项。在第2、3列中，为你自己打分。评分范围为1至5分，5分为最高分。在第4列中写出2、3两项得分之和。

1	2	3	4
技巧领域	我的技巧 等级 (1至5分)	对我事业 的重要性 (1至5分)	优先程度(将 2、3两项的 得分相加)
认真听取他人的讲话	_____	_____	_____
接受批评时不恼怒也不辩驳	_____	_____	_____
对别人作出批评但不冒犯对方	_____	_____	_____
接受并能欣赏各种人	_____	_____	_____
信任与自己不同的人	_____	_____	_____
处理矛盾	_____	_____	_____
坚持己见	_____	_____	_____
控制好胜的冲动和怒气	_____	_____	_____
解决复杂问题	_____	_____	_____
做领导者	_____	_____	_____

哪些技巧对你最为重要？你将怎样学习更多相关知识？

专题讨论小结



- 团队就是为实现特定目标而共同工作的小的雇员集体。
- 团队在工作场合越来越多地担负起制定重要决策的重任。
- 个体成员和整个组织都能从团队合作中获益。
- 一些技巧对于成功的团队合作尤为重要，如：交流技巧、解决矛盾的技巧和做领导的技巧。