

MICHAEL COLENSO

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

# Kaizen strategies for improving team performance

how to accelerate team development  
and enhance team productivity

改善策略丛书

## 团队业绩

## 改善策略

如何加快团队发展与提高团队业绩

[英] 迈克尔·科伦索 主编

李晓辉 李璞 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

改善策略丛书

# 团队业绩改善策略

——如何加快团队发展与提高团队业绩

[英] 迈克尔·科伦索 主编

李晓辉 李 璞 译

经济管理出版社

责任编辑 顾 佳  
技术编辑 晓 成  
责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

团队业绩改善策略/ (英) 科伦索主编; 李晓辉, 李璞  
译. - 北京: 经济管理出版社, 2002  
ISBN 7-80162-486-6

I. 团... II. ①克...②李...③李... III. 企业管  
理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 071812 号

改善策略丛书  
团队业绩改善策略

——如何加快团队发展与提高团队业绩

[英] 迈克尔·科伦索 主编

李晓辉 李 璞 译

---

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

---

880×1230 毫米 1/32 9 印张 175 千字  
2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷  
印数: 1—6000 册

---

ISBN 7-80162-486-6/F·468

定价: 20.00 元

---

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2001—1838号

Chinese Edition Copyright © 2003 by Economic Management Publishing House.

All Rights Reserved.

Original English Edition Copyright © Pearson Education Limited 2000.

Simplified Chinese Characters edition arranged with Pearson Education Limited through Shanghai Copyright Agency.

在竞争愈演愈烈的当今世界，前沿型的思维已成为思考问题的一个关键因素。前沿型的思考可以带来开启未来新领域的思想，能够产生解决问题的方法技术，或者至少是能够带来一种有助于理解事物的洞察力。

我们同管理学和金融方面的一些主要学者一道工作，为全球营销领域带来了最前沿的思想和最值得您学习的经验。

在出版界，包括金融时报普伦蒂斯霍尔（Financial Times Prentice Hall）在内，我们创建了世界一流的印刷、电子刊物，无论是对于学习还是对于工作，我们的产品都能给读者提供最实用的知识和思想。

## 前 言

本书是继改善策略（请参见本前言较后部分）在世界范围内取得成功后的第四部相关著作。这里，出版商——金融时报普伦蒂斯霍尔（Financial Times Prentice Hall）有意将改善策略的著作推广到欧洲和日本，我们经过反复斟酌后决定撰写该书。

改善策略，最初是由日本人开发出来的以质量管理为基础的管理策略，后来在西方被广泛应用。更重要的是，它在很大程度上影响着欧洲经营者的管理理念，尤其是在产品质量、生产过程及售后服务等方面。我们发现改善策略在有效地提高团队业绩以及较好地进行机构改革上，能够为决策者提供帮助。本书主要讲述的就是如何提高团队业绩，不久后将要出版的则是一本有关机构改革方面的著作。

“团队”被看做是企业组织和运作的组成部分，这在企业界已被公认。“团队”的应用非常广泛，从中所得到的经验也各有不同。我们认为一本有启发性的作品，应该尽可能地扩展其应用范围。因此，我们在本书中融入了很多企业的实际应用经验，希望对读者有更多的帮助。我想这样就可以让读者从不同的角度去审视团队。此外，书中还有很多的建议、实际操作方法以及让企业避免掉入可能的陷阱的一些策

略，同时也包括一些企业运作成功和失败的实例。

我们根据读者可能提出的问题，将本书分成了4个部分。它们分别是：

第一部分：改善与“团队”——主要介绍改善策略的基本规则及其变化发展，以及当它被广泛应用于全世界时的情况。同时，本部分还涉及到了欧洲企业中的“团队”发展和改善策略的基本原则及理念之间的关系。

第二部分：建立与经营改善团队——本部分由四章组成，是全书的核心。我们主要介绍如何引进这种策略，最终使其成为独立的管理实体，并最大程度上提高团队的诚实性和开放性。

第三部分：问题的处理——由两章组成，主要阐述了当改善策略不能较好运行，甚至出现瘫痪时的处理建议。绝大多数的管理者们都可能遇到以上问题，我们提供了一些有关重组团队以及处理压力方面的建议。

第四部分：改善策略的未来发展——在这里，我们对这种策略在新世纪的发展进行了展望。本部分主要论述了基于虚拟团队的组织策略，即一种成员很少，甚至可以不见面，却能有效提高团队合作及学习能力的组织方式。

出版本书的目的在于展示如何运用改善策略的基本理念，帮助组织者建立一个更为可靠并具有创新性的企业运作环境。举例来说，其中有鲍勃·布赖恩特（Bob Bryant）先生提出的建立和发展诚实、开放、信任（HOT）的团队关系的途径，约翰·霍尔（John Hall）先生提出的映射方法，等等。本书的各章节相对独立。其中，作者提供的所有方法和策略实现途径都经受了市场实践的验证。

在构思和撰写本书的时候，我们还充分考虑到了所有的读者群。其中：一些是在生产线上工作并非非常忙碌的管理者，他们希望工人们做得最好，并能够以最快捷的方式来获取经验及信息；另一些是针对自己的需求进行筛选和阅读的读者们；还有一些读者只会阅读一下索引而已。针对不同的读者群，在书中我们也相应地为他们提供了备选的方案和经验。

欧洲日本中心的实践是很有参考价值的。通过本书的出版，我们提供了极其丰富的建议来帮助读者建立自己的团队，对此我们深感自豪。让我们的探索作为先驱，愿您能通过阅读本书，在做决策时获得大的优势。

1995年，由欧洲日本中心研究并由金融时报普伦蒂斯出版的书籍有：伯恩斯（Barnes）著的《改善策略带来了成功的领导》、凯恩（Cane）著的《改善策略带来了群体中的脱颖而出》和韦林顿（Wellington）著的《售后服务的改善策略》。

# 欧洲日本中心简介

欧日中心隶属 Osaka 燃气集团，由于该集团机构遍布全球，能广泛搜集信息，从而使欧日中心时刻同世界最佳的管理实践同步。我们为世界各地的组织提供以人力资源管理和市场调研两方面为基础的服务。

中心成立于 1991 年，并在工、商、服务业的组织和大公司（例如：SMEs）以及各类公有、私有企业中得到了广泛的赞誉。

## 人力资源发展

在人力资源领域，欧日中心主要从团队发展和持续改进的概念出发，对管理变革进行研究。非常有幸，在我们的队伍中有原戴明（Deming）工作组中的最后一位成员，他同戴明在日本工作了近 10 年的时间，这也就使得他能够处在研究工作的前沿位置。

我们的哲学是“成为东西方中最好的”。我们的调研分部一直致力于收集最有实践意义的信息，并使之不断地应用于实际工作。同时，这也使我们取得了不小的成果。中心的培训教育的出发点主要是工作中的一些想法和技术。由于使经理人员了解了怎样缩小想法和实际工作之间的差距，我们

就能够帮助他们转变观念，同时建立起一种环境，使人们能够更加积极主动，从而形成一个高效、更具创新性的组织。

人力资源方面的咨询业务包括：

● **高质量的研讨会和专题讨论会：**由相关领域的专家或人力资源方面的咨询顾问来举办，他们表达清晰，并极富鼓舞力。所有专题都表明我们中心作为咨询业的骨干机构，能够时刻把握英国乃至全世界的管理思想和实践的发展趋势。

● **室内培训项目：**我们同许多各种各样的公司进行过合作，帮助他们认知了包括持续改善、团队作业、改革战略等方面的各种新的工作方式。培训可以集中于某点，短期内完成，也可以拓展为数月甚至数年的大课程。典型的课程过程为：资深管理人员讲述，专场讨论会，最后是实践和对培训人员的培训。

● **世界级的发言人：**我们可以“额外”为您安排一些来自商界、体育界、媒体和娱乐界的发言者，他们所作的专场报告一定会给您留下深刻的印象。

● **事务管理：**我们十分高兴能够通过安排研讨会、讨论会以及其它形式，为组织的市场工作助一臂之力。同时，中心的职员非常理解要用对待自己的顾客一样的态度来对待委托人的顾客，这点很重要。

## 调研

欧日中心的第二项主要业务是调研。我们通过市场调研，来帮助欧洲公司进入日本、中国市场，同时帮助日本公

---

司维持在欧洲的市场。中心的欧亚网络表明，我们有能力取得最新的信息，同时，我们也能迅速地完成各种调查并准确地为您提供参考意见。

## 作者介绍

本书作者都是欧日中心的合作伙伴，通过中心可以和他們取得联系。他们所提供給顾客的是综合性的服务内容。在給一线管理人员提供实践经验的同时，另一方面也可以提高您变革和发展组织的能力。我们所有的合作伙伴都是非常有能力咨询人员，其中绝大多数都是著名的讲师。他们代表欧日中心主持过许多研究班和研讨会。

### 艾伦·巴勒特 (Alan Brratt)

巴勒特博士的主要研究领域是在一个高水平的层次上发展团队，作为国际汽车集团咨询服务部的副总裁，他的工作足迹遍布全球。他负责编写的章节主要讲述了团队的未来地位，未来对团队的需求以及进入新世纪后的团队工作。

### 鲍伯·布赖恩特 (Bob Bryant)

鲍伯是一位专业工程师，目前他专门致力于在团队中发展开放、相互信任的工作环境。他曾经做过两家国际健康保障机构的 CEO，并服务于电信行业。这使他有非常丰富的现场管理经验，作为案例，您会在他编写的一章中看到这些经验。

### 迈克尔·科伦索 (Michael Colenso)

迈克尔的主要研究领域是战略发展和实施，他曾任出版、培训教育总经理。后来任公立大学的 CEO。迈克尔编写了两个章节，前一个章节剖析了西方团队发展同持续改善之间的共同特征；第二个章节则侧重于介绍不断变化的战略环境。

### 尼尔·福斯特 (Niall Foster)

尼尔的研究方向为开发组织的人力资源，使其能支持组织战略；同时，发展组织的竞争优势。他的工作包括团队建设以及团队中领导工作和管理方式的变革。在尼尔编写的章节中，您将看到建立改善型团队方面的、具有实质意义并富有灵感的建议。

### 约翰·霍尔 (John Hall)

作为剑桥管理中心的前任主任，他专门研究一些简单、实用的管理手段，通过这些手段能够最大程度地释放员工的工作潜能。约翰编写的章节中列举了一些非常有价值的诊断和调整团队工作的工具，使团队能够保持在正确的轨道上前进。

### 罗伯特·霍索威茨 (Robert Hersowitz)

罗伯特是非常著名的咨询人员和讲师，他致力于为组织设计和提供运作流程，无论是公有还是私有企业都能从中得益。他编写的两个章节具有高度的可操作性。前一章介绍了

自我管理型团队，后一章介绍了虚拟团队。在自己已有的、并得到验证的基础上，罗伯特将同您一起分享他的广泛而又环环相扣的经验。

### **克里斯廷·帕特里克 (Christine Patrick)**

作为欧日中心的总裁，她有着 20 年同日本公司在调研和培训方面共事的经验。克理斯廷曾在东京、巴黎、柏林和伦敦生活并工作。同时，始终进行着建立多元文化和业务全球化方面的研究。

### **帕特·韦林顿 (Pat Wellington)**

帕特主要负责欧日中心的人力资源工作。她是受人尊敬的持续改善方面的专家，除去本书中她编写的两章外，她还有其它关于持续改善和以顾客为中心的著作。本书中，帕特主要针对不熟悉持续改善策略的读者，对持续改善进行了解释，另外一章内容是关于如何领导一个团队。

### **安妮·兹洛特尼克 (Annie Zlotnick)**

安妮主要从事教育和咨询工作。在健康服务方面，她有非常丰富的经验。不仅如此，她还曾经在许多工业企业工作过。本书中，她编写的章节涉及在有压力的情况下，团队应如何应对，并针对容易频繁发生的问题，提出了许多非常好的建议。

# 目 录

前言 .....	( 1 )
欧洲日本中心简介 .....	( 1 )
作者介绍 .....	( 1 )

## 第一部分 改善与团队

第一章 即时改善——什么是改善及如何改善? .....	( 3 )
引言 .....	( 5 )
改善环境 .....	( 7 )
主要框架 .....	( 13 )
实施改善 .....	( 19 )
用改善作跳板 .....	( 27 )
小结 .....	( 28 )
第二章 改善的发展与演变 .....	( 29 )
引言 .....	( 31 )
第一阶段：日本制造业的改善 .....	( 32 )
第二阶段：改善的海外发展 .....	( 33 )
第三阶段：具有西方风格的改善 .....	( 36 )
第四阶段：困难时期的改善 .....	( 41 )

改善的前景如何? .....	(45)
小结 .....	(48)
<b>第三章 改善与团队：一对孪生兄弟 .....</b>	<b>(51)</b>
引言 .....	(53)
改善原则与企业文化 .....	(55)
改善与企业战略 .....	(57)
为什么需要团队? .....	(59)
高绩效团队的前提和特征 .....	(61)
小结 .....	(65)

## 第二部分 建立与经营改善团队

<b>第四章 领导改善型团队：角色分工模型 .....</b>	<b>(69)</b>
引言 .....	(71)
团队领导 .....	(72)
扛猎枪人的角色 .....	(76)
改善型人 .....	(80)
新型领导模式 .....	(81)
小结 .....	(84)
<b>第五章 组建团队——成功的前提 .....</b>	<b>(87)</b>
引言 .....	(89)
对团队经理的忠告 .....	(90)
团队成员会担心什么? .....	(101)
小结 .....	(105)
<b>第六章 自我管理 with 改善团队——授权与责任 .....</b>	<b>(107)</b>
引言 .....	(109)

---

引入自我管理团队的前提.....	(110)
引入自我管理团队前应考虑的其它因素.....	(112)
引入自我管理团队的五大步骤.....	(114)
让员工自我管理.....	(119)
自我管理团队的发展阶段.....	(121)
小结.....	(130)
<b>第七章 改善型团队是诚实、开放与信任的团队.....</b>	<b>(131)</b>
引言.....	(133)
为什么有效的领导有时很严肃但很有个性.....	(134)
在组织内建立信任.....	(136)
建立诚实、开放与信任关系的五大基石.....	(137)
克服内心的恐惧.....	(143)
在诚实、开放与信任关系中运用质疑方法.....	(145)
在诚实、开放与信任环境中解决问题.....	(146)
诚实、开放与信任关系的优点的案例研究.....	(147)
小结.....	(152)

### 第三部分 问题的处理

<b>第八章 改变游戏规则——重新引导改善型团队.....</b>	<b>(155)</b>
引言.....	(157)
团队的方向和能力.....	(157)
能动性法则.....	(161)
使用能动性法则：绘图法.....	(163)
找出自己的挑战.....	(167)
使用图表工具.....	(172)