

文景工具箱

第一辑

打造团队

团队改进 的现成工具

Build That Team!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 张丽华 译

文景工具箱

第一辑

打造团队

团队改进的现成工具

Build That Team!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 张丽华 译

世纪出版集团上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造团队:团队改进的现成工具/(英)史密斯(Smith, S.)编;
张丽华译.

—上海:上海人民出版社,2003

(文景工具箱第一辑)

书名原文:Build That Team: Readymade Tools for Team Improvement

ISBN 7-208-04313-2

I. 打... II. ①史...②张... 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(2002)第 062080 号

策 划 北京世纪文景文化传播公司

责任编辑 马健荣 李 季

封面装帧 张国梁



世纪文景

打造团队:团队改进的现成工具

[英]斯蒂夫·史密斯 编

张丽华 译

出版发行 世纪出版集团 上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

经 销 新华书店上海发行所

印 刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/32

印 张 4.75

插 页 2

字 数 99,000

版 次 2003 年 1 月第 1 版

印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-04313-2/F·924

定 价 16.00 元

Build That Team!

Edited by Steve Smith

Copyright © 1997 by Quest Worldwide Education Ltd

Published by arrangement with Kogan Page Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2002

by Century Publishing Group of Shanghai

ALL RIGHTS RESERVED

目录

前言

如何使用工具

工具索引

1 团队：概述

2 着手实施项目

3 打造团队

4 共同协作

5 评审业绩

6 解散团队

7 改进工作团队

前言

为什么要利用团队？

组织是由个人组成的，但是人们越来越强调组建团队，以帮助个人有效地工作。这有许多原因：

- 团队能够带来技能和经验，而这些集中起来的技能和经验要远远超过任何个人的技能和经验。因此，团队能够对各种挑战作出更迅速而有效的反应，如改进过程、开发产品或客户服务等。
- 团队鼓励跨职能协作，这将在极大程度上改进过程和整体业绩。
- 团队能够比个人更有创造性地应对他人的主观臆断，并鼓励人们“求新求异”。
- 人们在团队中工作能够更好地应对变化，因此，也会更加富有成效地创造变革，更大程度地作出承诺。
- 团队工作比单独工作更有乐趣，这也能够提高业绩。

如何使用工具箱

在我们许多人看来，在团队中成功工作的能力并不是与生俱来的一种技能，它也需要指导和支持。工具箱是一种能够提供实用的提示和忠告的高效而又实际的方法。

本工具箱是为团队领导人、协调人、团队成员或与团队共同改进项目的管理人员而设计的。

本工具箱包括了以下必不可少的工具：

- 着手实施项目。
- 打造团队和共同协作。
- 评价和评估团队业绩。
- 解散团队。

每一件工具都包括：

- 是什么。
- 怎么用。
- 有何用。

怎么用

- 确定你的团队目前所处的阶段以及所需要的帮助。
- 参照索引,确定目前阶段可以使用的工具。
- 选择最适合你的具体需要的工具。
- 遵循“怎么用”的说明。
- 检验工具是否成功,你以后怎样再次使用这一工具。

有何用

本工具箱:

- 为团队领导(或其他人)提供了一些解决团队问题和确立有效团队的技巧,这些都是经过试验和检验的、易于使用的技巧。
- 增加团队中每个人全面参与和投入的可能性。
- 通过有效的协作带来更好的、更快捷的成果。

工具索引

1 团队:概述

高效团队的构成	7
预防团队失败	10
项目团队的生命周期	14

2 着手实施项目

选择改进项目	17
确定目的和目标	20
明确各自角色和选择团队成员	25
制定基本规则	29
首次会议	31
团队合同	34
为实施项目制定清单	37

3 打造团队

团队成长阶段	41
团队业绩曲线	48
团队建设或热身运动	52

4 共同协作

如何成为一名优秀的团队领导	57
如何成为一名优秀的团队成员	60

贝尔宾团队角色	62
交流技巧：	
• 积极倾听	65
• 提出问题	68
• 提出和接受反馈意见	72
参加会议	78
集中团队思维：思考的 6 顶帽子 (De Bono)	82
培训	84
决策	88
解决冲突	92
召开有效会议	95
介入	105
业绩不良的处理	108
5 评审业绩	
团队领导评审	111
团队业绩评审	116
团队行为和个人贡献评审	119
6 解散团队	
让别人了解情况	123
解决未了结的零星问题	130
承认成功	132
7 改进工作团队	
团队目的分析	139

1 团队：概述

高效团队的构成

是什么

如果不了解有效团队的特征的话，要打造一支这样的团队是很困难的。

这份清单可以用来为发展一支新的团队进行规划或者检查现有团队的工作进展情况，以便改进业绩。

怎么用

1. 对照清单。
2. 确定你需要集中力量设立/改进你的团队的那些因素。
3. 制定一份发展计划，以处理你已确定的因素。



有效团队的力量大于其各个部分的总和。



有效团队：

- ✓ 有明确的**目的和目标**。
- ✓ 团队成员为了实现这些目标而共同**分担责任**。
- ✓ **测量通向目标的进展情况**。
- ✓ **规模较小**（不超过 10 个人）。
- ✓ **融合各种必要的技能**（技术、解决问题以及人际关系）。
- ✓ 拥有从事这项工作所需的**资源**。
- ✓ 就共同工作的**基本规则**达成共识。
- ✓ 为每一位成员分配适当**任务**。
- ✓ 制定**工作惯例**和实施过程并就此达成共识。
- ✓ 通过倾听、通过建设性和积极地作出反应给予相互**支持**。
- ✓ **承认**个人和团队取得的成功。
- ✓ 积极和公开地**解决冲突**。
- ✓ **共同制造一种产品**，尽可能有效、高效和创造性地实现各个目标。
- ✓ 在团队内**分享领导权**（不只是正式领导才享有领导权）。

有何用

一支有效团队不仅仅是由个人组成的一个集体。协作不是“偶然发生的”，而是需要付出努力和苦心经营的。本工具介绍了有效团队的特征。它可用于进行规划、检查和改进工作。

你一经找出需要解决的协作的某个方面，就请使用本工具箱，以了解如何做起。

预防团队失败

是什么

了解团队为什么失败以及如何避免失败非常重要。本工具介绍了团队遭遇失败的原因和可能出现的早期症状。使用本工具既可以避免可能出现的失误，同样也能够解决潜在的困难。

怎么用

- 对照清单，了解团队失败的原因。
- 假如你的团队正面临困难，请找出具体原因。如果你在问题出现前就采取了一种积极的态度，就请找出你可能遇到的最大障碍。
- 在这些成为主要问题之前就制定一份加以解决的行动计划。

团队因为以下原因而遭遇失败：

- ✕ 目的和目标不明确。
- ✕ 目标无法测量。
- ✕ 界限和责任不明确。
- ✕ 成员不合适，因此缺乏所需的关键技能/知识。
- ✕ 缺乏对成员进行协作和解决问题的培训。
- ✕ 领导作风和行为不恰当。
- ✕ 会议效果不佳。
- ✕ 团队不愿承担责任。
- ✕ 奖赏和/或认可更偏重于个人。
- ✕ 职能性阻力和权术（对于跨职能团队而言）。
- ✕ 由于时间限制等原因，不恰当地把一个团队当作一个不受欢迎的政策/决定的替代品。
- ✕ 抑制个人主义或个人的创造性。
- ✕ 在团队完成任务后未能将之解散。

这些问题的早期症状可以包括：

- **不出席**——团队成员总是缺席。
- **迟到/早退**——团队成员经常是在会议开始以后才到场，或者在重要工作结束以前告退。

- **替代者**——团队成员开始让其他人取代其位置。这在替代者既不了解情况、也无权作出决定时尤为麻烦。
- **不断抱怨**——团队成员在团队成立一段时间后发出抱怨。团队环境应该是轻松而非正式的。
- **控制**——个别团队成员对讨论实行垄断，并对团队决策产生不应有的影响。
- **退出**——成员似乎失去了兴趣。他们也许还会出席，但不参与。
- **错过最后期限**——当成员经常错过完成任务的最后期限而且没有人对此感到烦恼时，要当心！
- **讨论离题**——成员经常讨论议事日程中没有的内容，讨论与团队工作无关的内容。时间被浪费掉，而且没有人对此感到烦恼。
- **缺乏重点**——团队成员要么不能陈述团队的任务或目标，要么就其任务或目标存在不同的意见。

提示

不要忽略细微的症状，它们可能会演变成大问题！