

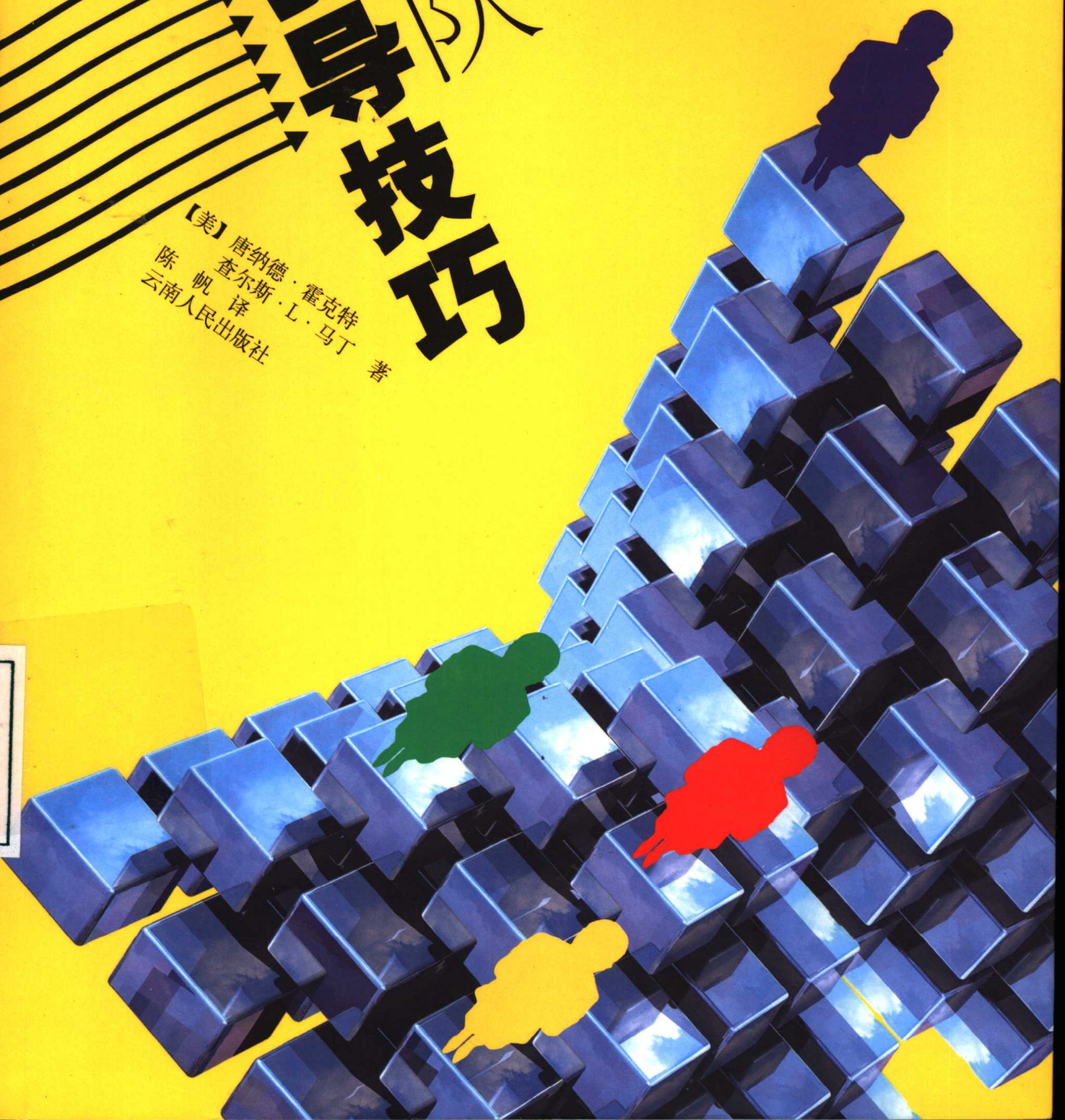
团队建设
学习方案

课里播
企业培训课程

Facilitation Skills for Team Leaders

团队 引导技巧

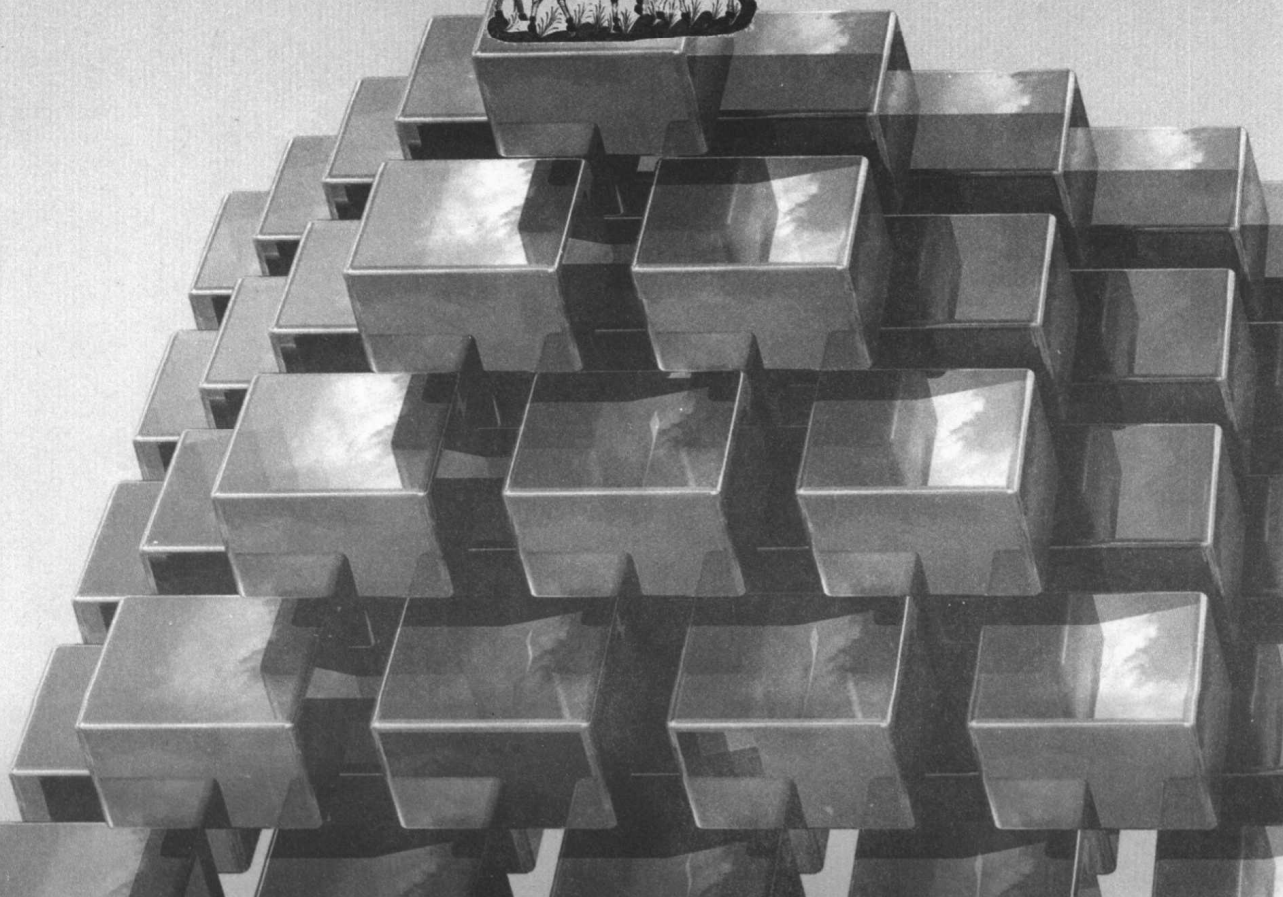
【美】唐纳德·霍克特
查尔斯·L·马丁 著
陈帆 译
云南人民出版社



团队 引导技巧

Facilitation Skills for Team Leaders

【美】唐纳德·霍克特
查尔斯·L·马丁 著
陈帆 译
云南人民出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

团队引导技巧 / (美) 霍克特, (美) 马丁著; 陈帆译. —昆明: 云南人民出版社, 2003.1

(团队建设学习方案)

ISBN 7-222-03590-7

I. 团... II. ①霍...②马...③陈... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092216 号

团队引导技巧

FACILITATION SKILLS

FOR TEAM LEADERS

Donald Hackett, Ph.D.

and Charles L. Martin, Ph.D.

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.

© 1993 by Crisp Publications, Inc.

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

Crisp Learning.com

本书中文简体版由美国Crisp出版公司授权云南人民出版社在中国大陆独家出版、发行。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。

著作权合同登记号

图字: 23-2002-042号

〔美〕唐纳德·霍克特

著

查尔斯·L·马丁

陈 帆 译

责任编辑: 雷启星

装帧设计: 王玉辉

平面制作: 窦雪松 王睿韬

责任印制: 刘伟能

责任校对: 罗海富

出版发行: 云南人民出版社

(昆明市环城西

路609号

邮编: 650034)

印 装: 云南新华印刷一厂

云南新华彩印厂

开 本: 787×960 1/16

印 张: 6.375

字 数: 65千

版 次: 2003年1月第1版

印 次: 2003年1月第1次印刷

定 价: 20.00元

ISBN 7-222-03590-7

出版前言 **PREFACE**

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：成为终身的学习者，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

OUTLINE OF THE COURSES

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、小企业中使用，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。

云南人民出版社、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，将这些课程翻译介绍到中国。

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，这些课程具有高度**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

REVIEWS ON THE COURSES

“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！成为课里播的合作伙伴

PARTNERS

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，并且希望成为一名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

- 香港管理发展中心
- 云南人民出版社
- 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

简介

INTRODUCTION

本书是一部实用的、手册般的关于商务团队工作的指南。它不是关于如何组织团队或者是如何管理团队的书，而是一本如何引导组成的团队去解决复杂和挑战性问题，并帮助团队通过创新性方法的创造和发展而增强生产力和效率的指南。

就像体育运动教练和有知识的体育爱好者所意识到的那样，一个团队的成功所需比个人能力的简单相加要多得多。冠军队伍的团队目标是获得胜利，个人的表现只是次要的考虑因素。像体育组织一样，越来越多的商业机构意识到团队导向的方法可以获得更多的收益和成功，然而很多商业组织发现，其自身实现这种转变是非常困难的，甚至是痛苦的。像绩效和表现评估系统、补贴与激励、奖励、工作任务书和管理模式等方法 and 手段都植根于对个人的认识和期望之上，而不是以团队为基础的。结果呢，可能我们只是组成了一个由个人构成的小组，而不是构成一个能共同有效地开展工作的团队。

对于那些忠实地认可和接受将员工的个人小组转变为统一有效的团队的高级管理者、经理人和执行官们，本书将能提供有益的帮助。本书所进行的对有用概念和工具的讨论，以及小测验和练习会帮助你理解所学知识并提高对那些有价值的技巧的应用能力。

通过对本书所讨论的思想和理念、概念与工具的思考，回答测验的问题和完成所布置的练习，加上勤奋的努力，每个读者都会准备并希望成为一个有效的引导者。也就是说，本书将有助于任何组织开展现实、有效的团队工作。

Donald W. Hackett Charles L. Martin

本书的学习目标

LEARNING OBJECTIVES FOR

《团队引导技巧》

下面所列的是《团队引导技巧》一书的学习目标，制定这些目标将帮助您——读者，学习本书所涉及和涵盖的核心问题。

目标

- ☐ 解释和阐述为什么现代型组织通过赋权的团队而获得收益
- ☐ 解释团队参与、决策和团队动力学
- ☐ 讲解和介绍引导工具





目录

简介

第一部分 理解什么是引导 1

背景：美国工业的转型 3

为什么需要引导？ 6

引导做些什么工作？ 8

引导与培训和演讲有怎样的差异？ 12

引导者：对结构进行管理，而不是内容 14

第二部分 团队参与、决策和团队动力学 17

鼓励参与 19

询问非威胁性问题的规则 20

询问问题的类型 22

身体语言与引导 26

做出决策 33

问题解决过程的6个步骤 35

达成团队的一致 41

准备的重要性 45

召开有效的团队会议 47

团队生命循环 51

如何处理惹麻烦的团队成员 57

如果团队仍然面对不利的局面 62

第三部分 引导工具 63

最基本的工具 65

总结 82

第四部分 “引导”的填字游戏 83

练习：考考你的记忆力 85

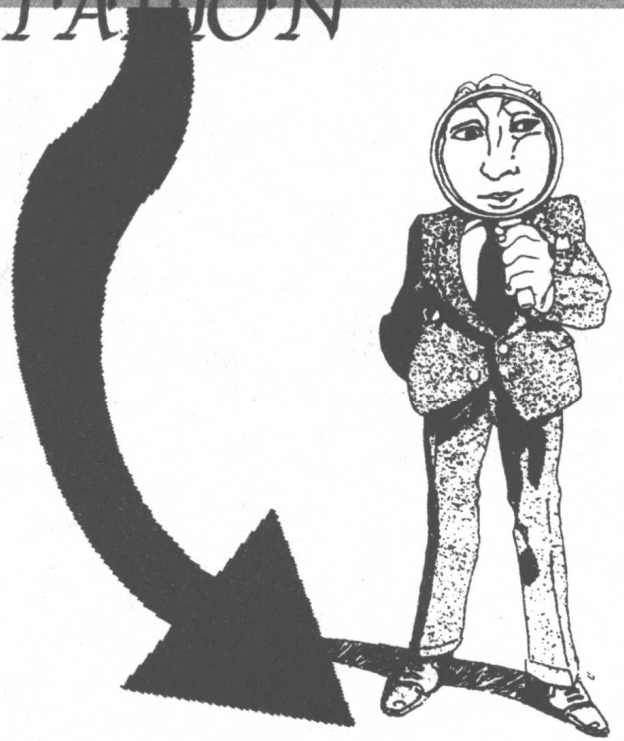
快餐店流程图参考答案 88

填字游戏参考答案 89

1

UNDERSTANDING FACILITATION

理解什么是引导





背景：美国工业的转型

从19世纪80年代早期开始，美国公司和组织以某种形式发生着转变和转型。这种运动最初源于通过提高质量和服务，满足顾客需求所产生的困扰。全面质量管理（TQM）是这种方法的通常叫法。当然，其他的常用叫法还有全面质量控制（TQC）、连续质量提高（CQI）和质量与生产发展（QPD）。

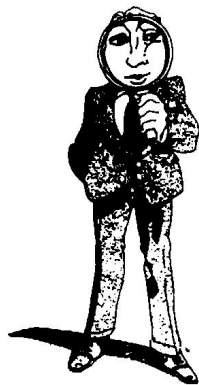
全面质量管理（TQM）运动的根源在于日益明显的全球化趋势。美国公司在面对日益激烈的国际竞争时，重新发现“质量”是商业成功的最基本的标准。然而不幸的是，在那种由上而下的多层管理结构的组织中，其管理是由领导者的命令、控制和权威来实现的。美国的组织发现这种组织管理结构在竞争加剧的环境下面临的困难越来越多。由此出现了针对管理组织模式自身的转型，这种转型涉及领导、管理愿景和文化、组织结构的重新构建、领导风格的转变、对结果和成效的衡量、对员工的赋权、吸引和满足顾客需求。

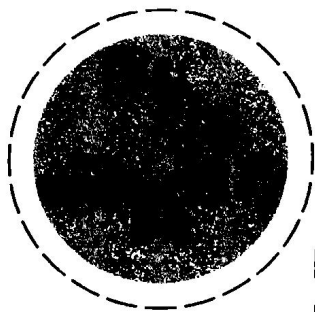
一个组织的这种愿景，或者说梦想，在转型过程中扮演了重要的角色。“愿景”是感知并不现实的可见事物的能力。团队的领导者必须与组织内的成员共同交流并发展共同愿景。典型的共同愿景包括一个组织的任务、顾客的地位以及技术与创新

所扮演的角色。这种愿景将鼓励形成组织文化，进而以某种形式影响组织的行为方式。

组织的行为方式同时也依靠组织的结构和组织文化。组织结构是指一个公司内部、正式的关于不同工作相互之间关系的定义与明确，如：谁对谁进行监督和指导，谁对某项工作任务负责等。组织文化由小组成员的态度、价值观、信仰和行为所构成。越来越多的实践表明，成功的文化能在鼓励顾客、员工参与，增强创新意识和发挥创造性，勇于承担风险，同时提高产品与服务质量等方面有很高的价值。

为成为更有竞争力的企业，美国的组织开始“拉平”或者“扁平”组织的结构。这种拉平使管理者希望自动地降低对中层管理人员的需求成为可能。伴随着组织形式的改变，导致了领导方式的转变。领导者们把依靠权威的领导方式改变为一种利用员工的见识、经验、主动性和智慧，形成参与或者引导的领导方式。领导者们发现依靠权威的领导方式其效果比发动和激励员工参与、实施变革的方式低得多。越来越多的员工也认为自己是组织的一分子，因而更加渴望能参与到组织中。对员工们的赋权意味着减少了进行变革时可能存在的阻挠，





因为人们都倾向于支持他们自己所创造的一切。因此，使用员工组成团队是创建参与文化越来越常用的工具。

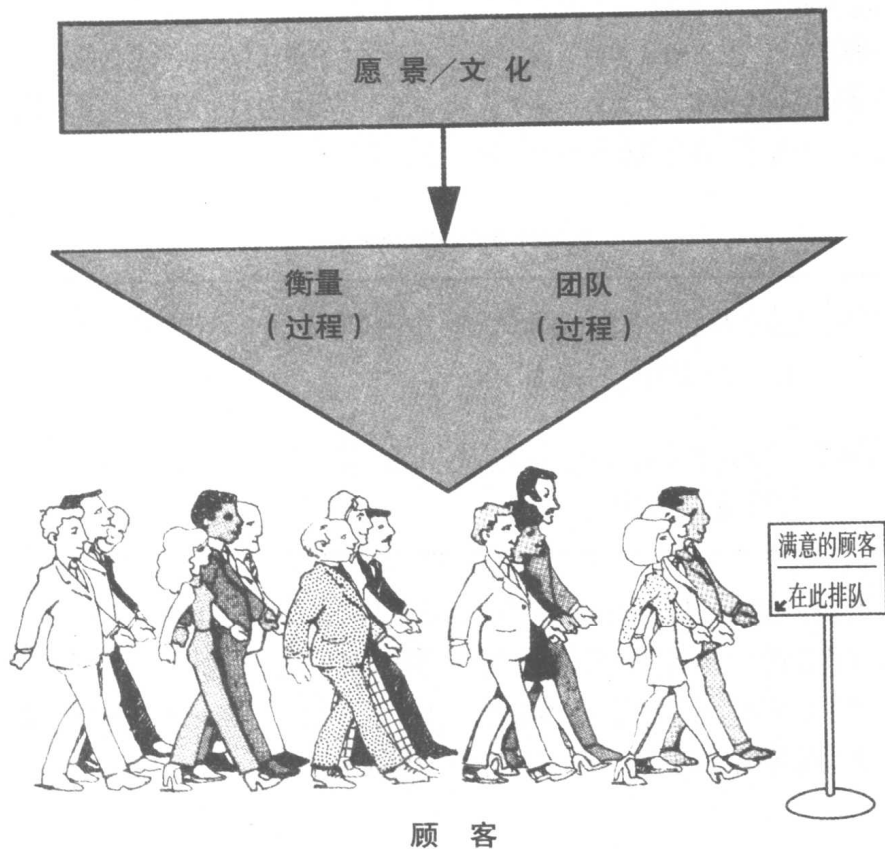
在很多年前，我们就已经知道，在增强士气和提高生产率方面，员工团队能扮演积极的角色。然而，直到19世纪80年代才将团队概念整合纳入到组织的结构中。因为员工的参与是质量提高的基石。它与工作团队的成长和质量提高的过程紧密相关。

衡量持续产生“附加值”的能力和保

持收益是全面质量管理（TQM）的另一作用。“你不能衡量和掌握的，你也就不能管理它”的谚语已经成为TQM的一部分。因此，为了提高质量，组织仍然很大程度地依靠传统的方法，也进行采样、应用工具和分析统计数据。

转变后，组织的最后一个内容是对顾客需求加以满足并作出近乎盲目的许诺。组织采用顾客驱动哲学，在组织中扮演鼓励创新和提高质量的动力和催化剂。

质量提高过程



为什么需要引导?



当组织推进员工参与时，不论这种推进是正式的还是非正式的，组织动力学都成为获得进展的主要因素。在进行引导的实践中，引导者的责任是负责提供一种能导致团队获得成功的结构。请注意在阶层制组织中，个人而不是团队工作是一条规则。在传统的组织中，即

便聚合在一起成为小组，形成的环境也倾向于造就一种单项交流的表达形式。因此，大多数的领导者并不完全理解团队动力学，因此也缺乏将个人组成的小组转变为有效工作团队所需的技巧。这种情形引出了对两个关键、重要的概念的定义：

两个关键概念的定义

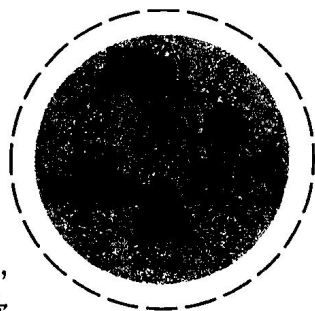
团队：是由个人组成的集体（通常5人—9人），他们依靠合作、信任和交流与沟通，以期达到他们的目的和目标。

引导者：负责构建团队、小组、特遣部队，并负责使这些人的活动能成功地达到组织的目的和目标。

团队可以是永久的或暂时的，也可以是正式整合到组织构造图中或者是附属的，可以是在决策过程中完全获得授权或者是仅起到顾问作用的，今天团队的

常用名字有质量提高团队（QIT）、质量循环、交叉与多功能团队、特遣部队、领导团队、工作团队、过程改善团队和项目团队等。

两类不同的领导风格



领导与引导



当一个人宣称运用引导进行管理时，意味着引导一词将被应用到不同的层次中。举例来说，关于领导风格，一种主要的趋势是将领导者从权威重新定位为引导者的风格，关于权威和引导两种不同领导风格的比较列于下表：

权威风格	引导／辅导
▶以完成任务为定向 ▶单向交流的方式 ▶下属是“一双手” ▶使用直接或暗示的威胁 ▶领导做所有的决策 ▶利用政策和管理的层次结构，进行管理 ▶使用外在的奖励来激励（如：金钱、提升等） ▶擅长于“为官之道” ▶被认为是“专家” ▶从上至下直接推动变革 ▶与下属“各自为政”地工作 ▶下属要取悦上司	▶以提高质量为定向 ▶鼓励给员工授权，以解决问题和进行决策 ▶强调信任、创新和承担风险 ▶定义和下达任务宽泛，利用相互间的培训 ▶团队成员为了团队共识而工作 ▶有技巧地让团队参与行动能力的改善过程 ▶使用内在的激励（如：赞赏、成就感等） ▶通过团队工作来酝酿和实施变革 ▶为获得团队资源，工作可以跨越团队的范畴 ▶员工服务于团队需求