

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

团队建设

[美] 安尼玛丽·卡拉西洛著
于 军译

Teams



CEIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

上海远东出版社

SMART 2k16

THINGS TO KNOW ABOUT

团队建设

[美] 安尼玛丽·卡拉西洛著
于 军译

Teams



A1004836

上海远东出版社

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人丛书

团队建设

著 者/[美] 安尼玛丽·卡拉西洛

译 者/于 军 贡 献

责任编辑/廖 昕

装帧设计/张晶灵

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

网 址/ www.ydbook.com

推 广/上海卓越经理人资讯有限公司

(200030)上海市斜土路 2669 号英雄大厦 2703 室

电子信箱: zymanager@online.sh.cn

发 行/新华书店 上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京展望照排印刷有限公司

刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2002 年 10 月第 1 版

印 次/2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/24

字 数/165 千字

印 张/12

图字: 09-2002-256 号

ISBN 7-80661-587-3

F·117 定价: 25.00 元

图书在版编目(CIP)数据

团队建设/(美)安尼玛丽·卡拉西洛著;于军贡献
译. —上海:上海远东出版社,2002

(Smart 经理人)

ISBN 7-80661-587-3

I. 团... II. ①卡...②于... 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 063687 号

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇，用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译，也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员？已经出版的著作可谓车载斗量，在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么，为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列？

这套书逾 20 册，什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》，等等，都是老题目，就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等，也不是什么新鲜命题了，那么，还值得再出、再买这套书吗？

没有这样问题的读者不是，也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而，管理是一门与时俱进的学问。因此，虽然题目依旧，

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商管理学院执行院长

致 谢

没有众人的帮助与支持,这本书就不可能完成。感谢苏尔文·罗伯茨,感谢她在里里外外、上下打点的繁琐工作中所表现的耐心与宽容。感谢尼基,他总会将图片摆正——无论从哪个角度。安妮与莉茨一直是特别棒的读者。噢,请关上灯吧。

感谢马克与理查德这两位耐心的出版商所给我的机会。感谢罗娜,她的好建议与实际经验给了我很大的帮助。

感谢远方的简、黛安及爸爸、妈妈的支持与鼓励。感谢AXM的大力支持与鼓励。感谢所有朋友的真诚关注,他们使我坚持下去。

感谢罗梅什的无尽支持、鼓励与合作。

谨以此书献给卡拉。

序 言

大家都很清楚当今世界正在飞快地变化着,要跟上这种速度几乎是不可能的。如今,知识是工作的基础,团队协作的意义越来越大,如何让你的团队运作良好是你需要考虑的首要问题。在这个成功取决于知识与创新的时代里,要想领先一步就必须在人际交往中更好合作与配合。现在已经不是那个全凭自己个人的突出表现就能在公司中不断获得提升的时代了,你自身的成功首先要取决于你所在团队的成功。这还不仅仅是带领啦啦队一齐喊“加油”的问题,而是你如何处理好与他人关系的问题。处理好了,你会感到乐趣无穷,处理不好,就会出现无尽烦恼。如果你是个明智之士,这倒是一个很好的学习机会,你不仅可以从中更多地了解自己,还可以了解与你共事的人。

但“团队”是否只是一个噱头——一个流行一时的管理术语?或者说团队是否是组织实际工作的惟一方式?团队现在已经日趋普遍,因为如今生产经营活动的运作所涉及的是比以往

任何时候规模都小的员工队伍。团队是一种组织人才的明智之法,是一种对资源的有效运用,具有明显的经济与竞争优势。我们必须面对它,在我们所处的这个时代中,公司都得学会如何最大限度地利用其已有资源。人数少了,所做的工作却增多了,公司的组织层次也更为简化了。此外,信息与通信技术的高速发展也促使我们要用全新的观念面对未来。

像所有的管理术语一样,“团队”一词面临同样的被误用与滥用的问题。给人的感觉是,只要有一帮人在一起工作,他们就一下子变成了一个团队。但这是不够的。你所要的不是只是一个称号,如果这一帮人不具备团队及团队协作的基本要素与技能,那他们还不如被称为是“一捆芦笋”。

大多数情况下,你都是因应聘、调动或提升而进入一个团队的。你极少有机会自己选择要与其工作的同事。但是,调入一支团队并不意味着你就不能把这个团队搞好。

本书主要讲的就是如何把一个团队搞好以及团队的定义问题。注意:团队与团队协作是不一样的。团队协作指的是有助于团队运作的一套价值观与行为。这些价值观对整个组织以及你本人的表现都有推动作用。一个组织中的团队如果没有一套积极的价值观作后盾,这个组织就很难搞好,因为个人、团队与组织这三者无疑是相互连在一起的。

但团队却不能等同于一套价值观,它是团队协作行为的载体,是用来完成具体工作的。所以当你听到人们说使整个组织

成为一个团队时,他们所倡导的其实是团队协作的价值观。

为了能让团队运作良好,每个与团队有关的人都要明白团队的运作及其重要因素。团队及团队协作所涉及的不仅是对智识的理解力——诸如对目标、任务以及策略的理解,它还涉及到感情因素——即对人、关系以及人际交流的理解。

希望本书能为你们提供一些看法,让大家了解在一个团队中工作所可能出现的情况、团队工作的大致情形以及在团队中最应该去做的事情是什么。当然,没有哪一本书能够给你一个明确的答案,因为生活本身就没那么简单,但有时决定团队成败的往往只是一种观念。

祝贺你!

今天属于你。

你在向伟大的目标进发!

你已经出发了!

——索伊斯博士(Dr. Seuss)

《你要去的地方》(*The Places You'll Go*)

团队建设

Teams

SMART 经理人系列是一套为繁忙的经理人提供全新学习体验的图书。全套逾 20 个分册，集管理大师智慧、成功人士经验及实务者体会于一体，既有言简意赅的基本概念，更有来自一线的经验技巧，为经理人提供最具创新精神的解决方案。

SMART 经理人系列选择今日商业人士公认最重要的主题，探讨当今企业与经理人面临的最严峻的挑战，提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具，使他们在激烈的竞争中脱颖而出。

SMART 经理人系列中的每一本都包含独具特色、简单实用的六个专栏：



管理箴言：一语揭开管理奥秘



专家语录：提供商业巨子的真知灼见



走近大师：介绍大师的成长轨迹及主要成就



当头棒喝：指出足以致命的要害问题



非常高招：奉送绝佳解决方案



经理之声：反映大公司经理人的真实想法



安尼玛丽·卡拉西洛 (Annemarie Caracciolo)

毕业于纽约大学商学院，之后在华尔街工作，目前自己创建了私人和企业发展咨询公司。

Smart

目录

致谢 1

序言 1

1. 团队概述 1

“失败的团队中没有成功者，成功的团队中没有失败者。”

团队与团队协作的区别/2

要不要组建团队/4

关系与任务/7

团队种类/8

期望值/16

对你的益处/18

小结/20

2. 团队是由什么组成的 22

“我们要么扭成一股绳；要么一个一个地被绳子吊死。”

共同的意图与目标/23

具体地讨论目标/27

成功要依靠他人的帮助/30

人数真的有影响吗/38

发展阶段/39

每个人都有自己的需求/42

文化差异/47

小结/50

3.

沟通

52

“沟通中最重要的是要去听那些没有说出口的东西。”

基本因素/53

倾心聆听/55

获得信息的技巧/59

沟通媒介——你没收到我的电子邮件吗/62

沟通的障碍/70

共同语言/74

对话/76

小结/79

