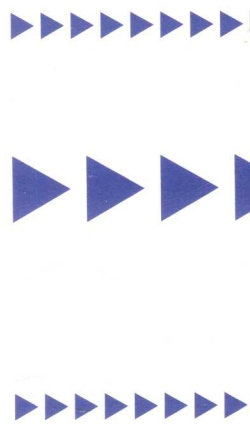


# 团队



## 大师的18堂团队管理课

THE  
LEADERSHIP  
OF TEAMS

How to Develop  
and Inspire  
High-performance Teamwork

# 赋能

[英] 迈克·布伦特 (Mike Brent) [英] 菲奥娜·爱尔莎·丹特 (Fiona Elsa Dent) 著 徐少保 王琳 译



阿什里奇商学院广受欢迎的团队再造课

阿什里奇商学院教授、资深团队培训师三十余年经验总结



出版公司  
Ishing Co., Ltd.

《金融时报》力荐

# 团队

大师的18堂团队管理课

# 赋能

THE LEADERSHIP OF TEAMS

How to Develop and Inspire High-performance Teamwork

[英] 迈克·布伦特 (Mike Brent) [英] 菲奥娜·爱尔莎·丹特 (Fiona Elsa Dent) 著  
徐少保 王琳 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

团队赋能 / (英) 迈克·布伦特, (英) 菲奥娜·爱尔莎·丹特著; 徐少保, 王琳译. -- 北京: 北京联合出版公司, 2019.5

ISBN 978-7-5596-3007-0

I. ①团… II. ①迈… ②菲… ③徐… ④王… III. ①团队管理 IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 046384 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2018-6495

The Leadership of Teams

Copyright © Mike Brent and Fiona Elsa Dent, 2017

This translation is published by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by Standway Books

All Rights Reserved.

## 团队赋能



项目策划 斯坦威图书 斯坦威  
STANWAY  
作者 (英) 迈克·布伦特  
(英) 菲奥娜·爱尔莎·丹特  
译者 徐少保 王琳  
责任编辑 管文  
策划编辑 李佳妮 肖宇  
封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

天津中印联印务有限公司 新华书店经销

170 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 14 印张

2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-3007-0

定价: 55.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010-82561793

# 前 言

我们在工作中虽然经常听到“团队”和“团队合作”这两个词，但令人困惑的是，团队成员中几乎没人会思考团队究竟是什么，是如何发挥作用的，或者如何能使它发挥更大作用。团队到底是什么？它是不是我们完成工作的必要条件？它和小组有区别吗？

于是，我们决定探索团队的世界，弄清楚团队究竟是什么，它是否必不可少，又在什么情况下至关重要，以及作为团队领导或成员的收获等各类问题。该研究以我们的团队领导以及团队合作经验为依据，调查了多个团队，并采访了商业、艺术、体育、军队和医药等各个领域的团队领导者和团队成员。

## “团队”一词出自哪里？

“团队”（team）一词来源于古英语和挪威语中的“bridle”（缰绳，约束物）一词，并由此产生了将一群动物绑在一起拉犁耕地的含义。从定义来看，它可以类比为是一群采取联合行动的人。“团队”的概念是组织生活中最常用的概念之一。然而，社会上存在滥用团队术语的现象，许多所谓的团队实际上并不是真正的团队。

德勤大学出版社（2016）的一份研究报告指出：企业正在重构自己的团队关系网，以便应对变幻莫测的世界中的各种挑战。

我们相信，关于团队有效合作的研究会取得重大进展，团队领导者和团队成员将充分认识到有效团队合作的潜力。同时，我们希望本书能为这一进展做出贡献。

在与企业、组织和政府等不同类型的团队合作中，我们发现，团队领导者缺乏心理学或团队动力学方面的特殊培训。他们在各自特定的技术领域往往技术娴熟，但缺乏挖掘团队潜力的技能。特别令人痛心的是，我们发现，所谓的团队领导者有时不能考虑到团队的所有成员，看不到成员的个人贡献，甚至忽略成员的想法意见。可见，领导者仅仅拥有团队领导者的头衔是不够的，还应具备专业知识，获得专业培训，以充分发挥团队的潜力。

这本书对团队和团队合作进行了全面探究，讨论了团队有效合作的重要原因，同时对团队、团队领导和团队成员进行了全方位考察。一方面解读了相关的理论学说和案例——例如团队角色、团队流程和团队发展阶段等。另一方面，讨论了如何处理团队中出现的信任、参与、冲突、政治和变化等问题，从而为引领团队取得成功提供指导，比如如何培养、改变和提升团队等。此外，还强调了团队成员脱离队伍的危险，以及避免这一危险的方法。最后，展望了团队的未来发展，我们认为所有的团队成员（不仅仅是团队领导者）都应该具备有效管理团队的能力。

我们希望你了解更多团队和团队合作的理论知识，同时获得实用性、前沿性的秘诀和技巧。该书旨在帮助你成为成功的团队领导者和团队成员，对团队中出现的各种问题应对自如。

# 目 录 C O N T E N T S

## 第一章

### 定义：认识你的团队

---

团队的定义 — 003

团队的重要性 — 005

本章要点 — 008

## 第二章

### 团队领导者的两种类型

---

把领导者比作英雄 — 012

把领导者比作仆人 — 015

主人式领导者 — 016

挺身而出和退居二线 — 017

主人式领导——控制与放手 — 018

本章要点 — 021

## 第三章

### 团队的五个发展阶段

---

形成阶段 — 025

冲突阶段 — 026

规范阶段 — 026

运行阶段 — 027

解散阶段 — 027

本章要点 — 029

## 第四章

### 分工：团队成员的不同角色

---

团队角色理论 — 034

角色导向理论 — 036

实际应用 — 039

本章要点 — 041

## 第五章

### 团队的六种基本类型

---

不同类型的团队 — 050

团队类型分析 — 054

本章要点 — 055

## 第六章

### 激励：优秀团队必备的品质和特征

---

团队领导的品质、特征和技能 — 060

团队领导的自我评估 — 061

团队成员的品质、特征和技能 — 062

团队绩效的主要障碍 — 063

团队审查和反馈 — 064

本章要点 — 065

## 第七章

### 信任：高信任度促进团队执行力

---

信任度 — 070

在团队中创建并维护信任文化 — 073

本章要点 — 077

## 第八章

### 参与：团队成员需要有参与感

---

目标 — 082

融入 — 083

欣赏 — 084

参与的重要性 — 086

提升团队成员参与感的方法 — 087

参与的阻碍 — 088

参与的责任 — 089

本章要点 — 090

## 第九章

### 情商：团队中的情绪管理

---

团队中的情感因素 — 093

团队领导者在情绪管理中的角色 — 097



团队成员在情绪管理中的作用 — 101

本章要点 — 102

## 第十章 —

### 责任：高绩效团队的问责制

---

问责制的定义 — 105

营造问责制氛围 — 109

本章要点 — 113

## 第十一章 —

### 影响力：团队领导者的关键技能

---

影响力的定义 — 117

人们喜欢怎样受到影响 — 119

职权和非职权的使用事宜 — 120

形成影响的四个方法 — 121

提升影响力的技巧 — 122

本章要点 — 127

## 第十二章 —

### 引导：成为引导者，而非命令者

---

引导的重要性 — 131

需要的技能 — 133

引导者的关键品质 — 136

本章要点 — 138

## 第十三章

### 赋能：如何有效地指导团队

---

指导的基本技能 — 141

团队指导 — 148

学习的可转换性 — 149

团队指导——五个原则 — 152

团队指导面临的挑战 — 154

本章要点 — 154

## 第十四章

### 行动：有效应对员工的挑战性行为

---

团队成员挑战性行为的成因和影响 — 158

常见的挑战性行为 — 159

应对挑战性行为 — 162

本章要点 — 165

## 第十五章

### 解决问题：如何处理团队冲突

---

良性与恶性冲突 — 170

潜在冲突的特征和标志 — 171

冲突解决过程 — 174

本章要点 — 178

## 第十六章

### 合作：团队成员共同参与变革

---

开始变革 — 181

变革过程 — 182

变革阻力 — 185

本章要点 — 186

## 第十七章

### 权力：拥有政治意识

---

权力与政治 — 190

本章要点 — 192

## 第十八章

### 管理：如何避免团队偏离正轨

---

三种偏离正轨的情况 — 197

防止团队偏离正轨 — 199

本章要点 — 202

后记 — 204

致谢 — 209

作者简介 — 210



The Leadership  
of Teams

第一章

定义：认识你的团队



T (together) ——一起

E (everyone) ——每个人

A (achieves) ——达到

M (more) ——更多

## 团队的定义

---

团队 (team) 的一般定义是“具有互补技能和共同目标的小规模团组人” (卡岑巴赫和史密斯, 1993)。“小”是因为一个团队中人员过多将无效率可言。尽管沃顿商学院教授詹尼弗·穆勒 (Jennifer Mueller) 认为六个人组成的一个团队是最理想的状态, 但团队中有效人数的可接受范围通常在 5~12 人之间。人数虽然很重要, 但是仍然不如成员素质和团队内部的领导方式重要。我们认为, 如果团队中的成员具有互补的技能和方法, 团队就能达到最佳效果。因为拥有不同技能和特长的人有助于使团队获得最大的多样性, 以实现其所追求的目标。为了使团队获得成功, 团队成员应该讨论并确认他们的共同目标。实际上, 许多所谓的团队并没有讨论互补性问题或者确立共同目标。

研究人员乔恩·卡岑巴赫 (Jon Katzenbach) 和道格拉斯·史密斯 (Douglas Smith) 对工作组和团队进行了明确区分。这两者并不属于同一概念, 有着截然不同的目标, 需要不同的技能并产生不同的结果。例如, 工作组分享信息、观点和见解, 重点关注个人目标 and 责任, 对与自己无

关的结果无须负责。但是，团队会重视相互问责和责任。工作组和团队之间还有其他一些差异，例如，团队有一个特定的团队目标，需要完成共同的组织任务。一个工作组一般只有一个特定的领导者，而一个团队既可以任命一个领导者，也可以多人共同扮演领导者的角色。

我们要始终牢记：一起工作的群体并不能称为一个真正的团队。在具备真正的团队特性之前，他们只是一个工作组。也就是说，有效的工作组有时可能比无效的团队更有效率。但在各自最佳状态时，真正的团队将胜过工作组。

一些组织往往把一群碰巧在一起工作的人称为一个团队。而当管理团队内部不协调、效率低下，向外界求助时，人们才能认识到这样的群组并不是团队。要创建一支有效的团队需要时间和精力——这绝非偶然。在本书中，我们将就如何使工作组发展成团队，或如何打造一支良好的团队提出相应的方法。

## 商业启示

我们采访了一位屡获殊荣的业务开发团队成员。该团队因“客户至上”荣获组织奖，且具有多功能、多文化、多年龄段的特点。它也帮助组织内的其他许多业务团队获得了成功。

什么造就了一支团队，使之不再只是一群人的集合体？该成员认为以下几点至关重要：

- 让每名成员都参与招聘程序。这样可以使他们都觉得新人会融入团队的文化。
- 总体而言，团队成员应该友好相处，有良好的幽默感。
- 团队结构扁平化，不要有分级制度，要亲切融洽且专注于商业目标。

- 定期举行团队会议是团队成功的重要特征。团队成员应出席每场会议，且每次会议应有不同目标：

- ◇ 每周一的早例会
- ◇ 战略会议
- ◇ 庆祝成功，欢迎新成员等的社交午餐
- ◇ 销售活动，在此活动中所有团队成员通过拨打电话获得潜在客户
- ◇ 每周的销售会议

- 整个团队定期进行沟通，极大促进了团队的成功，在整体上使团队成员保持精力充沛，且以客户为中心，积极响应指令并致力于挖掘客户。

- 他认为积极进取是一个团队最重要的特征。

## 团队的重要性

---

良好的团队合作可以提高组织业绩。正如美国著名橄榄球教练兼商人文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）所言：“个体献身组织造就了一个团队、公司、社会，乃至文明。”为什么我们认为有效的团队和团队合作对如今组织生活中的成功至关重要，理由如下：

### 一个动荡不安、复杂混沌的世界

我们身处一个 VUCA 的世界，这一词语由美国军事界创造，分别为易变的（volatile）、不确定的（uncertain）、复杂的（complex）、模糊的（ambiguous）的英文首字母缩写。



- **动荡的**——现实情况是，我们生活在一个动荡的世界，形势变幻莫测，且往往朝着糟糕的方向发展。
- **不确定的**——不确定感比以往任何时候都更加明显，未来事件越发难以预测。
- **复杂的**——我们的世界越发多元，增加了我们的理解难度。
- **模糊的**——我们面临的许多问题都能以一种以上的方式加以理解，所以达成共识变得困难，而冲突更易产生。

因此，一个人（无论多么高明或有着多高地位）越来越不可能单独解决组织面临的所有问题和困境。

## 团队中的创造与创新

本质上，团队由不同的人组成，他们的性格、观点、意见、需求等各不相同。关键在于，我们必须利用这种多样性来提高业绩并实现真正的开拓和创新。

## 处理“棘手问题”

现在，团队领导者也必须解决霍斯特·里特尔（Horst Rittel）和梅尔文·韦伯（Melvin Weber）（1973）教授所称的“棘手问题”（Wicked Problem）。这里的“Wicked”并不是邪恶的意思，而是对解决问题的抗拒。“棘手”问题的定义源自其解决方法不是简单的对与错，而是更好或更糟。换句话说，对于这个问题没有一个统一正确答案。领导者和团队面临越来越多这样的问题，当问题没有答案，只有选项、想法或可能时，成员们希望领导者知道该采取何种措施。即使一个可能的答案都没有，我们也不能低估领导者找到正确答案的压力。

当然，有些时候我们面临的问题没那么复杂。这些问题众所周知，答案也十分确定。这样的问题可以被描述为“困惑”，个人可以解决