



THE SUNDAY TIMES

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

Team Building

同心铸金

企业中的团队建设

〔美〕罗伯特·B·马达克斯著 沈文也译 / 上海远东出版社

不要因那十條黃金而哭泣

2.92
4



《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

同心铸金

企业中的团队建设

〔美〕罗伯特·B·马达克斯著

沈文也译



A0940655

上海远东出版社



© Crisp Publications, Inc. 1986, 1988

Reprinted 1994, 1996, 1997, 1999, 2000

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由美国 Crisp Publication, Inc. 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。

同心铄金 企业中的团队建设

著 者/[美]罗伯特·B·马达克斯

译 者/沈文也

责任编辑/何 馨

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海市印刷十一厂

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2000 年 12 月第 1 版

印 次/2000 年 12 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/109 千字

印 张/5.75

插 页/2

印 数/1-6000

图字:09-2000-532 号

ISBN 7-80661-111-8

F·29 定价:12.00 元

前言

Preface

在所有经济体系中，人们必须生产对生活必不可少的商品和服务。这些商品和服务的质量如何，数量多少，都取决于人们的知识、技能、创造力、责任感、所持的劳动态度、所采用的技术，以及最后也是最重要的一点，取决于管理者的素质。

一般来说，人们组织成一个个具有共同的或相关的职能的群体一起工作。在这样的群体中，每个人有自己个人的愿望、不同的技能水平以及对待工作的态度。既然人们依自己的个性进行思考、产生感觉和作出反应，他们有时就并不考虑相互支持、

协作以实现共同目标的好处。这可以从任何学校球队的第一次训练中看到。有些球员相当有才能,其他人则不够熟练。除非鼓励他们为实现共同目标而学会齐心协力操练,否则这支队伍绝不可能最终取得胜利。一名高水平的教练往往善于把队员们的潜能集中起来,训练他们打整体球,发挥各自作用,使各成员间能取长补短。

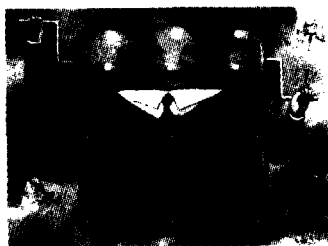
同样,在一个工作环境中,集体所取得的成果是个人才华很难达到的。每个员工都受到其同事、其管理者的态度和行为的影响。如果工作环境的影响是积极的,个人的工作就容易取得成就。一个工作群体的情况也是如此,当环境影响是消极的时,无论个人还是群体,往往很少能取得成就。

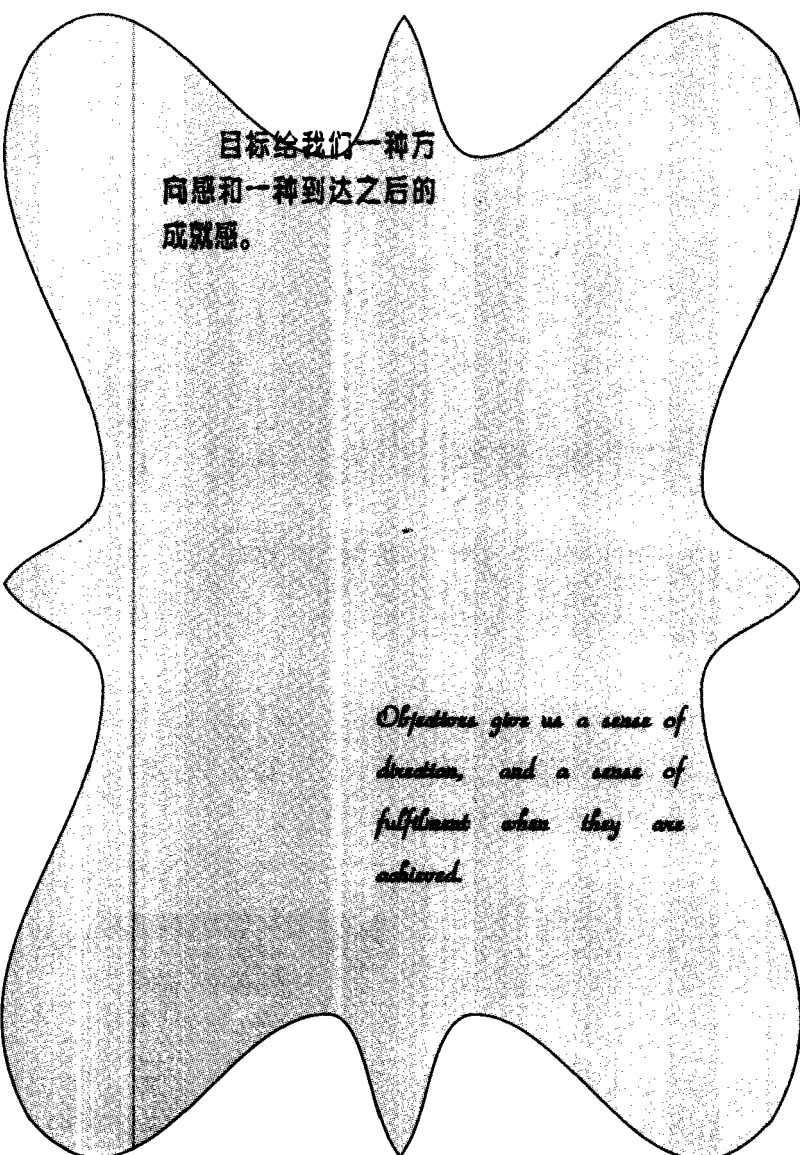
本书的宗旨是传授使工作积极向上、富有成效的理念,其中包含了使一个群体转变成一个团队的基本原则。这些理念很容易懂,但实行起来却要专心致志,作出很不简单的努力。

罗伯特·B·马达克斯

你想要达到什么目标? **1**

which objectives do you want to achieve?





目标给我们一种方向感和一种到达之后的成就感。

Objectives give us a sense of direction, and a sense of fulfillment when they are achieved.

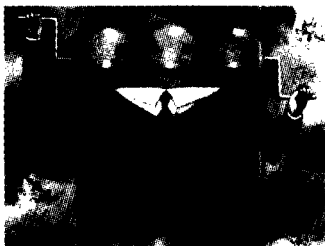
目标给了我们一种方向感，一个我们打算达到的界限，当目标实现后，就会赋予人们一种成就感。请看下面条目，对你认为重要的目标打钩☑。本书将帮助你实现这些目标。

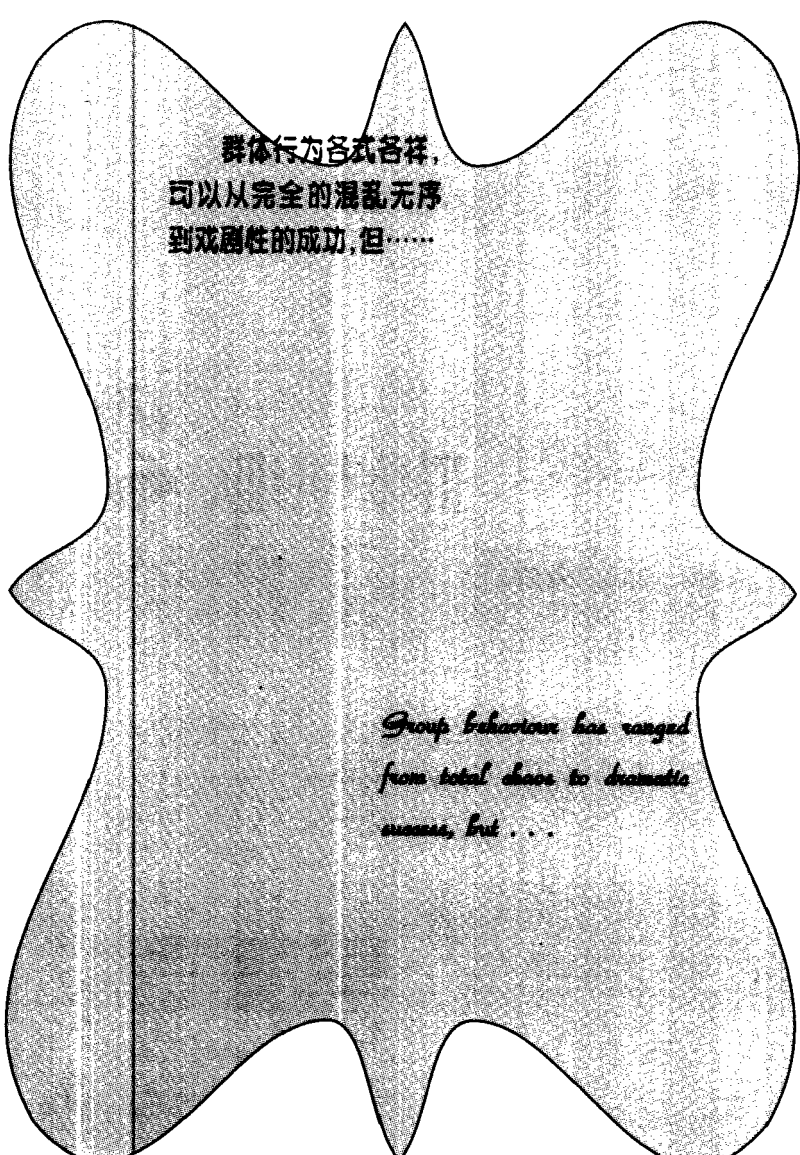
我希望：

- ☐ 能弄清楚一个群体与一个团队之间的区别。
- ☐ 学会识别需要团队行为而不是群体行为的环境。
- ☐ 学会如何将一个群体建成一个团队。
- ☐ 能够掌握和运用领导技巧。
- ☐ 享受到团队行为对个人和整体的回报。

群体与团队 2

groups versus teams





群体行为各式各样，
可以从完全的混乱无序
到戏剧性的成功，但……

*Group behavior has ranged
from total chaos to dramatic
success, but . . .*

群体是组织的基本单元

人类从一开始就形成了群体。群体为人们的家庭生活、人身保护、对付战争、政治活动以及娱乐和工作提供了基础。

群体行为各式各样，可以从完全的混乱无序到戏剧性的成功，但是有一点越来越明显，只有当群体成为“团队”而变得更有成效时，它们才能取得最大的成功。

在许多企业中，管理者们似乎很满足于群体的业绩。这常常是因为他们还没有跳出正在从事的工作的框框，去设想一下在稍有不同的环境中他们会取得什么成就。而与此同时，另一些雇用同样数量员工、采用同样技术的领导人在完成着相似的任务，但他们通过建立一种使人们个个都愿意尽最大努力、在团队内相互协作的氛围，设法大大地提高了劳动生产率。

对团队和群体的比较如下，请对表格中你目前所在单位所具有的特点打钩☑：

群 体

- ☐ 成员们认为他们仅仅是因行政管理的目的而集中起来的，通常各自独立地工作，有时因目的交叉而与别人一起工作。
- ☐ 成员们往往只关注自己，因为他们没能充分参与本单位目标和规划的制定。他们这样看待工作：自己只不过是一个受雇者。
- ☐ 成员们被告知：叫干什么就干什么；不要要求找出最佳工作方法；不鼓励提建议。
- ☐ 成员之间缺乏信任，不善意理解同事的动机，因为他们不懂得其他成员的作用。提

团 队

- ☐ 成员们认识到他们之间的相互依赖，并且懂得个人和团队的目标只有相互支持才能得到最好的完成。不把时间浪费在争夺地盘或牺牲他人以获取个人利益方面。
- ☐ 成员们对他们的工作和单位有一种主人翁感，他们感到有责任帮助团队设定目标。
- ☐ 成员们通过把自己独特的才能和知识应用于团队的目标来为企业的成功作出贡献。
- ☐ 成员们在相互信任的氛围中一起工作；鼓励公开地表达自己的想法、意见、分歧和感

出不同看法或意见被认为是搞分裂或不支持。

☐ 成员们说话谨慎小心，因此不可能做到相互之间真正的了解。即使游戏按规则进行，其中也会暗藏交流陷阱，以逮住易受骗之人。

☐ 成员们也许接受过良好训练，但由于管理者和其他成员的原因，在把所学技能应用于工作时受到限制。

☐ 成员们发现自己正处在本人不知该如何解脱的冲突环境中。管理者也许会袖手旁观，迟迟不介入，直至造成严重后果。

觉。提问题受欢迎。

☐ 成员们行为坦坦荡荡，以一种完全真诚的态度相互沟通。他们努力相互理解彼此的观点。

☐ 鼓励成员们提高技能，并把所学到的东西应用于工作。他们得到团队的支持。

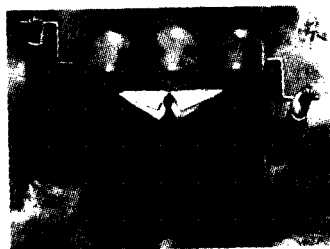
☐ 成员们认识到，人类相互交往中，有冲突是正常的，他们甚而把这种情况看作是产生新思想和创造力的机会。他们齐心协力，很快地建设性地解决冲突。

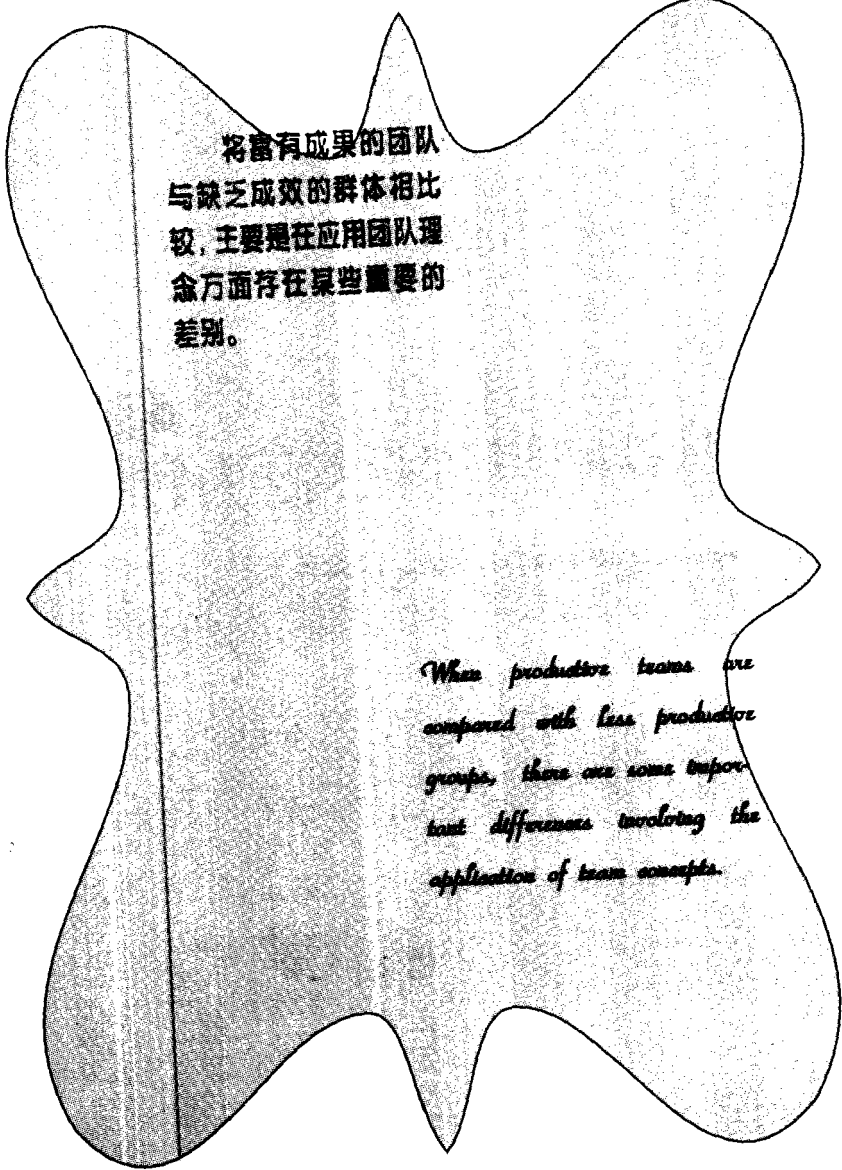
□ 成员们也许参与（或根本不参与）影响小组的决策，但取得一致意见似乎比取得积极成果更为重要。

□ 成员们参与影响团队命运的决策，但他们懂得，每当团队不能达成一致决定时，或发生紧急情况时，团队领导人必须作出最终裁决。最终目标是取得积极成果而不是意见一致。

群体管理者与团队领导人3

group managers versus team leaders





将富有成果的团队
与缺乏成效的群体相比
较，主要是在应用团队理
念方面存在某些重要的
差别。

*When productive teams are
compared with less productive
groups, there are some impor-
tant differences involving the
application of team concepts.*