

〔美〕约翰·科沃斯都◎著

特雷弗·R J·芬奇◎图

Developing Genius:  
Getting the Most out of Group Decision-making

# 团队磋商的最佳艺术

开发合作天才 团队就是天才  
从集体磋商决策中获取最大收益

当一个团队和谐和友好地进行一场严肃认真的讨论时，就会产生独一无二的创造能力。

这种创造能力要远大于团队成员所有想法的简单相加，它的效力相当于团队成员的所有想法的乘积。

这种创造能力的形成实际上是一个前所未有的过程，是人类智慧的特殊的凝结过程。

遵从团队磋商原则的人将领悟其中的智慧，获得敏锐的洞察力，做出惊人的成就。



新纪元国际出版社

Developing Genius  
Getting the Most out of Group Decision-making

# 团队磋商的最佳艺术



〔美〕约翰·科沃斯都◎著

特雷弗·R J·芬奇◎图



新纪元国际出版社

本书根据George Ronald 1995年英文版翻译

# 团队磋商的最佳艺术

Developing Genius: Getting the Most out of Group Decision-making

作者: [美]约翰·科沃斯都

插图: 特弗雷·R J·芬奇

译者: 伊 哈

封面设计: 宣彩轩

责任编辑: 慕 容

出版: 新纪元国际出版社

地址: 中国澳门氹仔广东大马路59号

德福海景花园海景阁6楼D座

电话: (+853) 28820940

传真: (+853) 28963147

电邮: [nmpmacau@gmail.com](mailto:nmpmacau@gmail.com)

网址: [www.datongbooks.com](http://www.datongbooks.com)

开本: 710×1000毫米 1/16

印张: 17.5

字数: 210千字

版次: 2014年8月第1版第1次印刷

ISBN 978-99965-46-30-3

定价: HKD38.00 RMB25.00

遵循“署名—费商业性使用—相同方式共享”的CC协议

## 前 言

人类的语言相对来说很贫乏。有时我们有很好的想法，却无法清晰地表达出来。这不仅是因为我们不懂得如何表达，而且是由于在我们的语言中找不到表达这些想法的词语，也就是俗语说的“只可意会，不可言传”。

以医疗词汇为例。如果我们回想一下一个人从体弱多病到身心健康的各种身体状态，就会发现当今的医学只讨论基于病理学的各种病症。医生们都只学习治病的技巧，从不研究健康的原理和状态。因此，医疗词汇就集中在病症和医治技巧上。

科学源于人们描述某些问题的愿望。所以，可以说医学就是表述病理学问题的学问。医学所希望取得的最大成就是把各种病症都解释清楚。

如果一个人想有一个强健的身体，就不能找医生咨询，

而应该找健康专家。因为医生的研究是以“治病”为基础的，而健康专家是以“保持健康状态”为基础的，两者截然不同。所以医生无法像健康专家那样为你提供保持健康的建议。

实际上，当今世界健康专家屈指可数。因为人类对于最佳健康状态的研究受到了两方面的限制：一方面是由于我们的研究都是围绕病理学开展的；另一方面是由于我们描述最佳健康状态的词汇少得可怜。

关于后一方面的限制，我们每个人都可以亲身体验到。试验一下，我们一分钟能说出多少描述最佳健康状态的词汇呢？

在社会生活中，我们也会遇到相同的情形。对于团队互动行为的描述，我们也有一个以“社会病理学”为基础的模式。

我们欣赏“冲突解决”，因为它意味着我们从冲突中解脱出来了；我们因“排忧解难”而激动，因为它说明我们可以免受麻烦的干扰。

正如我们的医疗模式是以病理学为基础一样，我们的社会模式也是以排除障碍为基础的。所以当我们考虑社会问题时，首先考虑的是社会中存在着何种冲突。

让我们再来做一下上面的实验。这次你首先用一分钟回想一下描绘一个失败团队的所有词汇，然后再想想描述一个

活跃团队的词汇。其中后者用建设性的和互惠的方式采用团队成员的各种意见。

通过亲身试验我们会发现回想起的前一类词汇要比后一类词汇丰富得多。这不仅是因为我们对活跃的团队缺乏亲身体验，而且因为我们实在缺乏传神地描述这类团队的词汇。

正因为上述状况的存在，约翰·科沃斯都先生的《从决策到执行》一书具有重大意义。

约翰·科沃斯都先生对活跃团队有着长达三十多年的研究。在本书中，他教给我们大量的、在强调合作的团队中工作的词汇。

当然，对于我们这些从未体验过这种团队工作方式的人来说，要树立尽快全面理解这些新概念的信心是不容易的。

约翰·科沃斯都先生体谅到我们的苦衷。在本书中，他不但尽量用平实浅显的语言介绍生活中的高水平团队决策的基本原则，而且引用了他在许多团队中工作的大量实例。

在本书中，约翰·科沃斯都先生不但深入浅出地介绍了有关的原则，而且还讲述了所有团队面对的基本组织学问题。在本书中，他深化了我们的见解，丰富了我们的专业词汇。这些词汇成为我们进行相关团队工作的有用工具。

本书的上述特色能够帮助读者对基于合作的团队建立信心，同时也为读者提供了实际生活中运用这种信心的重要技巧。

约翰·科沃斯都先生所倡导的团队磋商模式是一门博大精深的学问，全世界的每一个人或组织都可以从中汲取营养。

它可以解决那些长期困扰我们的难题；

它是适应现代社会要求的威力无比的工具；

它汇集了当今组织学各派观点的精华；

它能在团结和友爱的气氛中把团队每个人成员的绵薄之力汇聚起来，转化成这个世界上前所未有的力量；

它能使团队成员在工作中都心情舒畅，使磋商者的能力得到最佳和全面的发挥；

它能让任何问题迎刃而解！

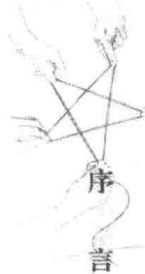
在欣赏团队磋商模式之余，我们还不要忘了感谢这一模式赖以产生的那些生机勃勃的团队。正是它们充分展示出在团结友爱的团队中，人的固有潜能可以得到极好地发挥，让约翰·科沃斯都先生从中看到团队磋商模式的妙用。

当然，我们更要感谢约翰·科沃斯都先生本人。正是他通过团队磋商模式为我们阐述了如何通过激发团队成员的创造能力，使普通人变成天才！

约翰·伍多沃

哈佛大学医学院

医学博士



## 序 言

啊？在我们的团队中会有一个出类拔萃的天才吗？

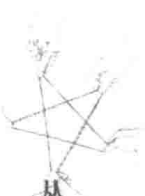
是的，尽管你没有觉察到，但你的团队中很有可能藏龙卧虎。这个天才深藏不露，当你大声争吵时，就听不到他的声音；只有当你用心倾听、虚心学习时，才能够听到他的意见。

每个团队都有天才，即使这个团队仅由两人组成。天才不是某个人，而是一种思想交流产生的创造能力。“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，每个团队都能产生诸葛亮！

一个团队和谐和友好地进行一场严肃认真的讨论时，就会产生独一无二的创造能力。

这种创造能力要远大于团队成员所有想法的简单相加，它的效力相当于团队成员的所有想法的乘积。

这种创造能力的形成实际上是一个前所未有的过程，是



人类智慧的特殊的凝结过程。

这种创新产生的整体创造力要远大于各部分的总和，它能够使一个由普通人组成的团队提出天才级的构想！

而实现这一创新的诀窍是学习如何用天才的独特手法召唤那特殊的创造力。

每个团队内部都存在没有充分发挥的潜能。只要运用得当，这种潜能就能够产生巨大的效力。本书的故事告诉人们，团队磋商激发出的创造力能使普通人做出天才的决策。

本书吸取了许多在当今世界行之有效的原则。本书的思想有三大来源：其一，巴哈伊教的著作，它的思想在全书中得到了全面的体现；其二，笔者三十年来对于团队磋商的研究；其三，其他学者研究这一课题的相关著作和论文。

本书中的例子都取材于真实的环境。当然，在有些例子中，为了替当事人及其公司保密，我们对案例中的公司名称和人名做了一些更改；对于一些过于冗长、难以描述的事件也做了浓缩。

做这样的修正完全是为了保护当事方的隐私权，避免不必要的法律纠纷；同时也是为了突出主要的原则，保证行文流畅。

我相信本书能够帮助任何团队营造出一种气氛，使得这个团队能产生天才的思想、做出更好的决策。

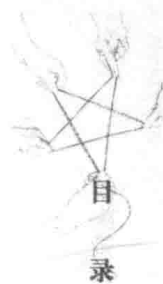
遵从团队磋商原则的人将领悟其中的智慧，获得敏锐的



洞察力、做出惊人的成就。

要认识到我们需要当今世界上一切可以获得的帮助！

请从本书的字里行间认真地吸取超人的智慧吧！



# 目 录

## 第一部分 概 论

### 第 1 章 回答棘手问题 ..... (003)

在复杂的现代社会中,任何人绞尽脑汁都不可能单独解决所有的问题。但是,团队却能够产生无穷的智慧,使个人无法独自解决的问题迎刃而解。

### 第 2 章 天才在哪里? ..... (009)

团队能够产生超常智慧,但这种创造能力从哪里来呢?



## 第二部分 团队磋商是如何进行的

### 第3章 至关重要的磋商态度 ..... (037)

态度是推动团队磋商前进的引擎,至少与方法和技巧同等重要。协同增效的力量产生于调试好了的引擎,这个引擎结合了正确的态度和两个符合实际步骤的特殊条件。

### 第4章 激发并利用协同增效作用 ..... (069)

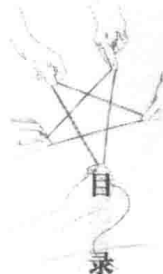
当态度这个发动机调试好了之后,团队磋商就可以带动日常决策的繁重工作了。

### 第5章 决策 ..... (089)

团队磋商做出决策的秘诀是通过团队成员广泛深入的讨论,让各种意见相互碰撞,激发出智慧的火花。这种火花能够启迪人们的潜在智慧,点燃智慧之灯。问题越难解答,智慧之光越耀眼。

### 第6章 团队磋商的启动 ..... (113)

即便是世界上最好的交通工具,如果你不去开动它,那它也是寸步难行的。要想解决一个问题,我们就必须着手运用团队磋商的方法。好的开头是成功的一半,团队磋商的启动过程至关重要。



## 第7章 启发思想 ..... (121)

思想是团队磋商的油料。然而,如同发动机会耗尽油料,任何一个团队迟早会黔驴技穷。下面这些办法可以帮助团队重新灌满创造力的油箱。

# 第三部分 团队磋商过程的构成

## 第8章 铸造团结 ..... (133)

团结就是力量。没有大家的团结一致,团队磋商将一事无成。但团结是什么?为什么团结是必要的?怎样实现团结?团结能失而复得吗?

## 第9章 另眼看世界 ..... (145)

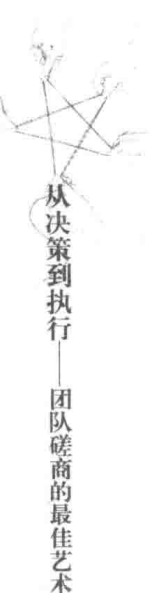
不同的思考方法既可以像有效的添加剂使磋商的引擎更好地运转,也可以导致可怕的引擎故障!

## 第10章 探求真理 ..... (157)

什么是真理?如何才能发现真理?去参加磋商吧!它会让你在茫茫的雾海里发现理性与智慧的灵光,如明灯般引导你生命的航程!

## 第11章 领导 ..... (169)

大海航行靠舵手,在磋商中也要有领导来把关。不过,磋商的领导风格不落俗套。



## 第四部分 知难而进

### 第 12 章 跨越障碍 克服困难 ..... (187)

创造性如同一棵刚刚破土而出的小草,非常容易受到外界的摧残和压制,协同增效也就无法发挥作用。只有认清和理解了问题所在,解决问题才会更容易。合适的氛围重新制造出来后,协同增效又被请回来发挥神奇的作用。

### 第 13 章 解决个人难题 ..... (211)

您在为身边的种种麻烦而苦恼吗?您在为各种个人问题所困扰吗?参加磋商吧!它能够帮助你解决这一切!

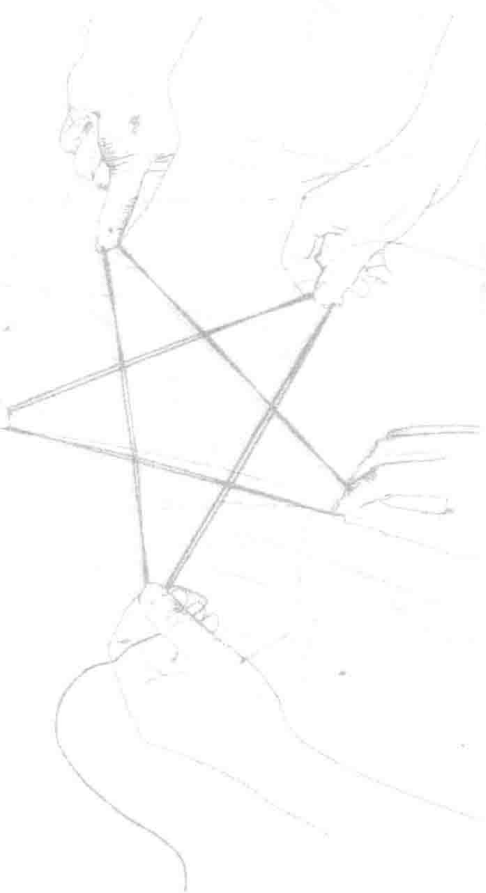
### 第 14 章 展望未来 ..... (225)

生命世代相传,生生不息。同样,磋商也如潮涨潮落,永不停止。无数历史经验告诉我们,人类社会就是在不断的循环往复中螺旋式地上升、波浪式地前进的。由磋商产生的协同增效作为一种主要的决策工具正在当今社会事务中发挥其作用。

### 附录 1 通过磋商改进思考 ..... (239)

### 附录 2 磋商法综述 ..... (255)

### 参考书目 ..... (261)



# 从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术

Developing Genius

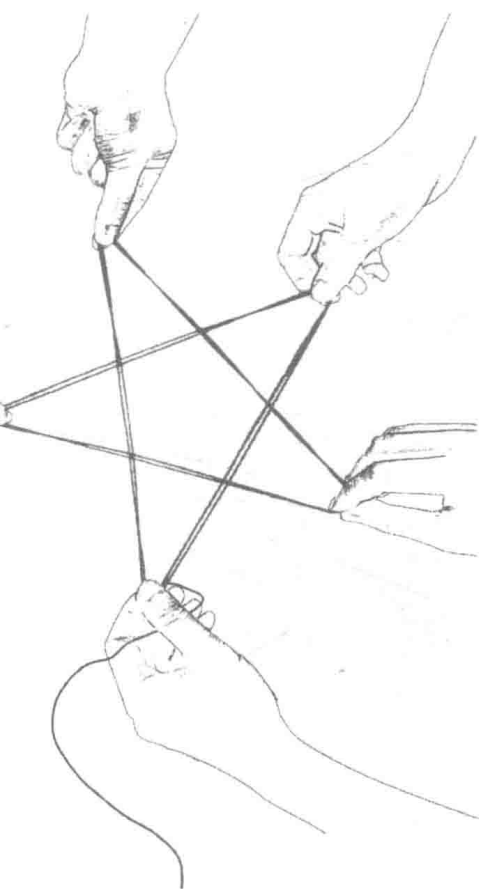
*How to develop the genius of the team and the individual*

## 第一部分

### 概 论

# TEAM





# 第 1 章

## 回答棘手问题

在复杂的现代社会中，任何人绞尽脑汁都不可能单独解决所有的问题。但是，团队却能够产生无穷的智慧，使个人无法独自解决的问题迎刃而解。