



群体智慧

用团队解决难题

[美] J. 理查德·哈克曼◎著
孙晓敏 薛刚◎译

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE

Using Teams to Solve Hard Problems



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

群体智慧

用团队解决难题

HOW TO MAKE
SMARTER GROUPS

COLLETTA, DANIELA
FRANZONI, FABRIZIO

How to make smarter groups



PENGUIN
LITERATURE

本书翻译版获国家自然科学基金项目资助



群体智慧

用团队解决难题

[美] J. 理查德·哈克曼◎著
孙晓敏 薛刚◎译

COLLABORATIVE
INTELLIGENCE

Using Teams to Solve Hard Problems



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2012-3673

图书在版编目 (CIP) 数据

群体智慧：用团队解决难题 / (美) 哈克曼 (Hackman, J. R.) 著；孙晓敏，薛刚译. —
北京：北京大学出版社，2014. 11
ISBN 978-7-301-23718-2

I. ①群… II. ①哈…②孙…③薛… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 006741 号

J. Richard Hackman

Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems

ISBN: 978-1-60509-990-3

Copyright © 2011 J. Richard Hackman

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. For permission requests, write to the publisher, addressed "Attention: Permissions Coordinator," at the address below.

Berrett-Koehler Publishers, Inc.

1333 Broadway, Suite 1000 Oakland

California 94612 USA

Tel: 510-817-2277 Fax: 510-817-2278 www.bkconnection.com

书 名：群体智慧：用团队解决难题

著作责任者：[美] J. 理查德·哈克曼 著 孙晓敏 薛刚 译

策 划 编 辑：刘京

责 任 编 辑：刘京

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-23718-2/F·3825

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

新 浪 微 博：@北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 信 箱：em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 12.75 印张 195 千字

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

译者序

理查德·哈克曼教授是我在哈佛大学心理系从事博士后研究期间的导师。得知哈克曼有新书出版之后，我第一个念头就是将其介绍给中国的团队实践者和研究者。哈克曼教授先后执教于耶鲁大学和哈佛大学，在团队研究领域具有不可撼动的权威地位，他从事了大量有关工作群体的研究和实践，他所提出的工作特征模型、团队有效性的三个标准，以及他所丰富的团队有效性的 Input-Process-Output 模型都在理论和实践领域得到了广泛的认可和应用。2013 年美国心理学会为哈克曼教授颁发了杰出科学贡献奖（Distinguished Scientific Award），这是心理学领域声望最高的奖项之一。

有一次我和哈克曼教授聊天，谈到他为什么做群体研究，前后背景记不清楚了，但是直到现在还印象非常深刻的是哈克曼教授当时非常动情地说，“大多数团队都是令人不快的，我希望团队中的人们过得更好。”这一点很让我感动。我们作为研究者应该有自己的追求，一个问题，一个困惑，可能会引导我们一生的职业道路。

我的研究和教学在很大程度上受到哈克曼教授的影响。2010 年 8 月博士后研究结束回国之后即申请到了国家自然科学基金“危机情境下群体决策信息分享机制研究”。在做研究的过程中，哈克曼教授给我提供了很大的帮助。回国之后在学院的大力支持下，以哈佛大学心理系的 Group Research Lab 为蓝本，建设了国际一流的群体研究实验室。此外，还在国内率先开设了“组织中的社会心理学”这门课程，并且每年都受到研究生的热烈欢迎和很高的评价，而这门课程的框架和内容在很大程度上得益于哈克曼教授的指导。深深地感谢哈克曼教授引领我走上了团队研究这条异彩纷呈的道路。

此外，这本书在翻译过程中还得到我所在的北京师范大学心理学院群体研究实验室的同学们的帮助，他们是周安梅、詹雪梅、魏子晗、陈婷、隆欢，在此一并表示感谢。

孙晓敏

2014年7月

于北京师范大学新主楼 1311

前 言

那次会议一点儿都不让人觉得舒服。我和我的同事们以及我们的政府资助者聚在一起评估被我们称为“群体大脑”的研究项目的进展情况。我们已经完成了一系列的研究，目的是探索大脑（由相互依赖的神经模块组成的系统）和群体（由相互依赖的成员组成的系统）之间一些诱人的相似之处。我们的发现至此为止是非常有趣的，但我们还没有找到一种途径将我们的研究发现与我们的资助者最感兴趣的问题联系起来，换句话说就是，如何设计一个好的机制并领导美国情报系统内部多样化的团队更好地运作。

然后 Stephen Kosslyn，一位认知神经科学家同时也是这个“群体大脑”项目的合作主持人，提出了一个想法：“理查德能不能写一本书，将我们研究的发现对于情报团队的启示写出来？”他进一步指出，这本书很容易就能在一年内完成并且可以在整个情报系统中广泛传播。这或许正是我们所需要的——学术研究和领导实践之间的一座桥梁。我们的资助者认为这个想法非常棒，并且每个人都对我将要写的这本书充满期待。

那是四年前的事情了。写这本书变成了一个相当复杂并且有意思的事情，它超乎了我们每个人的想象，因为这本书所讨论的团队的范围以及这本书的目标读者都在很大程度上被拓展了。例如，这本书现在包含来自其他类型的团队的材料，例如运动员团队、飞行机组团队、医疗团队，甚至包括合唱团，这些团队的工作，和情报团队一样，远非循规蹈矩。因此，一开始定位为一本基于研究的专门为情报系统而写的指导手册，变成了当前的这本书——从情报系统中总结了经验教训，并专门针对那些领导或者服务于任何一个必须在富有挑战性的环境中解决困难问题的团队中的人们。

►► 本书适宜的读者

本书面向从事情报、防卫、危机管理、执法工作的读者，有经验的和作为

新手的团队领导者及成员均适合阅读。尽管这不是一本教科书，但国家安全和法律实施培训机构的教员能从本书中找到对其课程有用的资料。同时，那些在政府、私营部门或非营利组织中的决策团队、生产团队或服务团队也会发现这本书能够为它们提供很多有用的信息。最后，一般大众也可以通过这本书了解到情报和国家安全体系内部的一些合作的“秘密”。

这本书因此可以被看作是我早前那本书 *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* 中文版《高效团队：领导团队走向成功的5大黄金法则》（由海南出版社2006年出版）的后续，那本书大约是在十年前出版的。自那以后，我又进行了大量有关团队的研究，并且当时的研究发现成果也被纳入本书之中。例如，最近的研究已经表明，一个工作团队所处的环境对于团队的行为和绩效非常重要。情报系统无疑提供了一个独一无二的（往往是极具挑战性的）团队合作的环境，并且这本书特别关注在这类环境中的团队需要怎样做才能成功。

在撰写这本书的过程中，我力图使得它无论是对于非专业的读者还是对于有经验的团队工作专家而言都妙趣横生并且易读易懂。尽管我的主要设想是为团队领导和成员提供指导，但是，这里并没有“一分钟速成”的万能药方，创建、领导和服务于团队并没有那么简单。当然，本书也不会过多提及只有我们这些每日的工作集中于个体和群体动力的人才有兴趣的神秘的理论问题。这是一个非常狭窄的平衡木，我努力尝试不要倒向任何一个方向。

►► 保密

在本书中未曾提及任何个人的名字，除非这些名字被公开记录或者该信息的来源是可以公开获取的。我也没有提及任何具体团队或者特定组织部门的名称。如果我提供了不该提供的细节，那么有些内部人士可能会知道我所描述的是谁以及是什么事情。研究的机密性这个一般性问题在这里变得特别突出，因为这本书的读者将包括那些从字里行间寻找信息的人们。

因此，掩蔽一些个人、背景和事件是有必要的。我本来的初衷是仅仅改变那些对于资料的解释没什么用处的细枝末节，但这是一个主观的判断，并且我可能偶尔会在不知不觉中改变一些实际上意义重大的信息。但是，读者可以放

心的是，我已经尽力保持客观真实。我已故同事 Brendan Maher 所津津乐道的“真理”：“有些事情，尽管并不是事实，但是对于故事的描述却是必需的。”对此我难以苟同。

►► 致谢

为这本书提供巨大帮助的人中，首先需要感谢的是 Fred Ambrose，他是情报系统的一名老兵。我们在四年前和他进行了艰难的对话，并且这本书正是要献给他的。Fred 为这本书中所谈及的许多研究提供了智力上和经济上的支持。尽管 Fred 从天分和所接受的训练而言都仅是一个令人敬重的工程师，但是他是我所遇到的人中最能干并且知识最为广博的人之一。当 Fred 开始发言的时候，你永远都不知道他拥有多少知识储备，他会讲述他自己发明的一个厨房用具，或者从某个不知名的 19 世纪的战争如何参透当前的国际关系，或者他的一个小技术如何解决了一个长期被认为无法解决的问题。他所有的智力上的探索都是对其承诺的践行，即无论何时何地都要全力以赴地使用自己的特殊才能服务于自己的祖国。对我而言，和 Fred 一起工作是一种教育也是一种启发。

情报系统的其他成员也慷慨地奉献了他们的时间和专业知识，包括 James Bruce, Denis Clift, Joseph Hayes, Robert Herd, Rob Johnston, Mark Lowenthal, Michael Mears, Richard Rees, Steven Rieber, Jim Simon, Michael Sulik，以及其他很多人。他们的评价和建议特别有助于我深入理解秘密工作的团队，因为我自己对情报系统的了解主要集中于该系统中的分析、科技，以及领导团队。特别要感谢 John Philips——中央情报局（Central Intelligence Agency, CIA）的首席科学家，以及 Tony Oettinger——情报科学委员会（Intelligence Science Board, ISB）的主席。在首席科学家的办公室以及在情报科学委员会与同事们的交流互动为我提供了源源不断的观点和想法，这在很大程度上深化了我对情报工作中团队合作的理解。

MITRE 公司的专家们在数据收集和这个项目的写作素材方面提供了有益的帮助。他们包括 Beth Ahern, Craig Cook, Ann Lewis, Michael O' Connor, Beatrice Oshika, Frank Stech，特别需要提及的是 Margaret MacDonald，她敏锐的笔锋不仅使得这本书的手稿更为流畅，而且剔除了其中很多错误和含糊不清的地方。

我非常感谢我在哈佛大学的“群体大脑”研究项目的同事们，特别是 Stephen Kosslyn，他是这个项目的合作主持人，以及 Anita Woolley，她一开始是博士后，后来成为项目管理员，他们为大家提供了超群的科学领导力。其他为这本书中所讨论的“群体大脑”项目做出贡献的人包括 Sean Bennett, Heather Caruso, Christopher Chabris, Colin Fisher, Margaret Gerbasi, Thomas Jerde, Melissa Liebert, 以及 Jonathan Schuldt。“群体大脑”研究活动和这本书的写作部分地受到国家自然科学基金（项目编号：0106070）给哈佛大学以及中央情报局的情报技术创新中心的经费支持。

与我的同事 Mahzarin Banaji, R. Bhaskar, Robert Fein, Phil Heymann, Sujin Jang, Scott Snook 和 Ruth Wageman 的交流，以及在哈佛大学的非正式“GroupsGroup”* 研讨会上与成员们的讨论，对于改善和拓展本书所讨论的观点发挥了巨大的作用。同时，我十分感激 Dave Bushy，她使得我对航空业团队运作的分析更加立足于现实；感谢 Sanden Averett 和 Christopher Dial，他们善于找到甚至是最名不见经传的研究报告的能力一直令我惊讶；还要感谢远方的同事们，包括 Lynn Eden, Phil Mirvis, Renee Tynan, Jim Wylde 以及几个匿名评审人，他们为这本书的手稿提供了富有洞见的、建设性的评价和建议。

最后，我衷心地感谢我的家人——Judith, Beth, Trex, Laura, Matt, Catherine, Lauren, Edward 和 Mattox，感谢他们的支持和耐心，特别是当他们并没有意识到他们给我的恰恰是我最需要的东西的时候，但是我意识到了，并且我的感激之情难以言表。

J.理查德·哈克曼

2010年11月

* “GroupsGroup”是一个由大波士顿地区群体研究者组成的非正式学术组织，该组织由本书作者哈克曼教授创建，并定期举行关于群体研究的讨论。——译者注

引 言

►► 团队所面临的挑战及其潜力

情报职业往往被认为是单独作战的。一个分析员，独自一人坐在兰格利*的小房间里，在一个保密电脑上调集图片和报告，在书架上查找历史资料，就最近发生的不明确但却令人焦躁不安的事件究竟意味着什么进行着深入的思考。一位情报人员通过看似不经意的社交联系，试图找到可能知道有价值信息的当地人，然后诱使他们中最有可能的人分享其所知道的或者他们可以想办法弄到的信息。一个秘密机构的受训者，正在竭尽全力获取该职业所需要的知识和技能，随时担心被淘汰，并且对于如何在情报职业中取得成功没有把握。

间谍小说和电影中充斥着上述画面。有时这些情节甚至确如事实。但是一般而言事情并不是这样进行的。尽管在情报系统中的确有很多英雄式的个体，但是大多数情报工作实际上要求与其他人进行大量的密切合作——当然需要与情报系统中的同事合作，不过也需要与外界的人合作，例如其他政府机构人员、学术研究者，以及私营部门组织中的员工。

那位分析员通过与政府内外部人员的联系探索究竟那些令人不安的事件可能预兆着什么。那位情报人员与一个团队一起工作以培养和拓展信息的来源。甚至在比实际的情报工作更关注个体的培训过程中，培训教练也在开发团队训练的教学功能，从而使受训者从团队同伴那里所学到的和从他们老师那里学到的一样多。因此，我们了解了情报系统的联合团队（fusion teams）、培训团队、

* 美国中央情报局（CIA）总部位于弗吉尼亚州费尔费克斯县（Fairfax County）麦克林区（McLean）内的兰格利（Langley）小区。——译者注

特殊行动团队、网络合作、管理团队、科学团队，等等。此外，随着用来沟通和协作的电子技术功能越来越强大并且无处不在，远程团队合作也越来越成为一种规则而不是特例。在社会体系中，团队无处不在，并且发挥着重要的作用。

在充满挑战的环境中，团队在解决困难的问题方面拥有巨大的潜力。与任何个体相比，团队显然可以在工作中引入更多的知识、技能和经验。他们在团队成员部署方面具有更大的灵活性。他们为成员提供持续不断的机会进行实时学习。并且，他们至少拥有将成员的多样化贡献整合成为一个创新产品的潜力，而这种创新性的产品正是我们所需要的。不过，正如大量研究所表明的，团队也可能很糟糕，驻足不前甚至连他们的正常工作都无法完成，或者陷入一种被称为“群体思维”的症状，这种症状将导致真正的灾难。一个团队就好像一个扩音器：无论输入的是什麼，不管是莫扎特的音乐还是耳边低语，都会变得更洪亮。¹

▶▶ 什么有所助益，什么是绊脚石

情报系统具有很多自己的独特性，这些特征中有的可以促进协作和团队工作，而有些则是团队合作的绊脚石。就新入职者而言，在美国情报机构中工作的人作为一个群体是超乎寻常地出色。例如，2008年中央情报局收到了超过120 000位应聘者的在线申请，而只给其中最为优秀的候选人提供了职位。²但是，不仅仅是情报分析员、操作员以及技术员自身的才能令人印象深刻，他们对公共服务深深的个人承诺也着实令人敬畏。到现在为止，我已经和该体系打交道有十年时间了，不仅作为一个研究者，也作为顾问的身份，可以毫不夸张地说，我对自己所遇到的多数情报人员所表现出的奉献精神都感到敬畏。我曾经多次与一些人沟通，这些人在私营部门本可以赚到更多的钱并且可以有更多的时间处理个人的事务——但是他们仍然坚守在自己的岗位上，因为他们对自己所做的事业有着深深的承诺。他们知道，他们的工作直接服务于国家安全以及国民的福祉。事实上，2007年发布的对整个情报系统的雇员氛围调查结果表明，90%的反馈者肯定了自己工作的重要性，更为重要的是，他们表示他们很满意自己的同事。³

因此，情报系统的领导者没有理由担心情报工作者对情报事业的奉献精神或者这些人的才干。但是，将事情安排好从而使得情报工作完成得高效且卓越却是另外一回事。在情报系统中几乎所有的组织都是大型的官僚机构，人们并不需要一个社会学博士就能够理解官僚政策和实践有时甚至会挫伤最有能力、初衷最好的员工。而且，情报系统不仅是一个庞大的官僚机构，还是一系列官僚组织的集合，这些组织以一种有时难以理解的方式彼此链接在一起。当你所面对的组织拥有超过 800 亿美元的情报预算，超过 850 000 名专职人员掌握着高级情报机密，并且其成员遍布在将近 50 个政府机构和 2 000 个私营公司里时，管理至少可以被称为是极具挑战性的。⁴因此，对于一项关于组织氛围的调查问卷中受访者中只有大约 40% 的人报告说他们的领导在工作场所中致力于激发员工的动力和承诺，或者在他们的组织中好的工作得到了认可和强化，甚至更少的反馈者觉得他们的组织对待绩效差的员工的方式是恰当的，这一结果一点儿都不令人惊讶。

保密性在完成情报工作的过程中也是一个重要的问题。保密的需要尽管对于某些情报活动而言是绝对必要的，但是却产生了大量错综复杂的信息片段，并且，出于保密的考虑，信息往往被归类处理，这一特点使得保密工作者有时几乎不可能获得他们完成工作所需要的信息。此外，在下述两方面之间进行平衡显得非常困难，一方面是对政策制定者想要听到的信息反应过度（因而变得政治化），而另一方面则是对政策制定者的真正需要反应不足（因而变得无关痛痒）。⁵

再来看看情报工作的外部环境。一方面，我们的对手，包括非政府机构，他们的技术和科学手段的复杂精密对情报工作所带来的分析及操作上的挑战超越了以往任何时候。另一方面，在我们这边，是美国政府机构，其中总有一些成员随时拿着他们的“情报失误”橡皮章。

或许最令人担忧的是情报工作本身的任务量。潜在的对手的数量已经激增（一个分析家告诉我他多么怀念曾经的“黄金岁月”，那个时候只需要关注苏联就可以了）。与此同时，新的技术和方法以及开放源码的信息流，所有这些都使得涌入情报组织的信息的数量呈量级式增长，试图跟上这些节奏本身就已经令人精疲力尽了。

►►寻找解决方案

可以说，很难找到绝佳的方法去组织和管理情报工作。说实在的，在这个领域中工作的人很出色，而且情报工作本身也很重要，但是，在用正确的方法并且按时完成任务方面却越来越令人沮丧。在“9·11”之后的这些年中，很多评论员就如何解决情报工作中的问题发表了他们的看法，而且，该领域出现的每一个新的错误或者疏忽都会导致人们就究竟哪里出了问题以及应该采取哪些步骤从而避免问题再次出现提出更多的诊断和建议。这些处方五花八门：改变情报工作领域的文化；简化组织结构；为情报工作者提供更好的信息技术；要求机构之间更多地分享信息；促使社交网络更好地建立起来；改善情报工作者的选拔和培训；建立整个情报领域的领导力发展项目；等等。

本书提供了另一种方法。这种方法的前提假设是：情报工作者在前线所从事的工作——该工作是如何设计的，该工作是如何进行人员配置的，以及该工作是如何被领导的——或许是改善情报工作的一个好的起点。美国中央情报局情报研究中心的一份分析性报告也得出了相似的结论：“情报分析的失误缘自当事人个体内在的功能失调行为和实践，并且不太可能通过情报组织整体的结构变革或通过提高情报机构中央领导的权威得到补救。”⁶

而且，由于情报工作越来越要求具有多种知识、技能、经验的人彼此协调和合作，因此有必要创建由多种知识背景以及来自不同的情报组织的成员组成的团队。Carmen Medina 作为一个退休的情报分析人员并且是美国中央情报局情报研究中心的前任主管，曾经这样写道：为了具备政策制定者所要求的洞察力，当前最需要的是超越传统的机构边界的跨学科团队。⁷与 Medina 的意见一致，国家反恐中心在应对 2009 年圣诞节的那次劫机未遂事件时，就成立了一个由来自情报、执法等多个部门人员组成的“追捕团队”，以搜捕恐怖威胁。

或许，密切关注情报团队的最迫切的原因是改善其运转方式和执行任务的质量是现实可行的。彻底地改变整个组织（文化具有令人震惊的惰性）或者个人（试图改变一个人思考、感受或者行为的方式，却根本不考虑其群体成员身份，这样做往往是徒劳的），将是非常困难的。因为团队正好连接了个体和组织，对于那些试图改善情报工作质量的人们来说，从团队入手更为容易。由于上述原因，团队似乎是改善现状的一个好的出发点。

►►挑战

我们面临的挑战是了解团队是如何运用其巨大潜力，同时又能避免功能失调的。尽管领导的确没法让一个团队卓越，但是我们现在已经知道领导可以通过创设哪些条件从而增加团队有效的可能性（尽管并不确保团队一定有效），团队有效意味着创造一流产品，同时作为一个绩效单元变得越来越强大，并且促进团队成员的学习和职业发展。

但是，要做到这一点我们必须打破团队如何工作的传统思维。我们的第一反应是寻找导致我们所感兴趣的效果的直接原因——寻找使得一个团队有效的“活性成分”。但是影响团队绩效的原因往往不是单一的。相反，正如这本书将要讲到的，需要一系列条件同时发挥作用，才能帮助一个团队成为一个日益胜任的绩效单元。

在这本书的第Ⅱ部分我们将分章节讨论这六个促成性的条件。尽管这些条件的发现都是基于社会科学的研究和理论，但是我们在这里提出这些条件，认为这些条件都是必需的。对于那些创建、领导或者服务于团队的人来说，这些条件都非常具体，可以帮助他们的团队成功。⁸对于那些创建或者领导团队的人来说，他们的工作不是劝导团队成员一起好好工作，也不是亲自实时地管理团队成员的协同工作，当然也不是通过一系列“团队建设”活动在团队中培养信任及和谐的氛围。相反，团队领导的工作是创设这些促成性的条件，较好地启动团队工作，然后帮助团队成员充分利用他们良好的工作环境。事实上，我估计团队的有效性有60%依赖于这六个促成性条件是否具备，30%可以归因于团队运作的质量，而只有10%取决于领导者手把手的实时指导（参见第10章的“60-30-10规则”）。

本书将为我们带来乐观的信息：情报团队尽管面临着诸多的挑战和不确定性，他们的绩效依然可以在很大程度上得到改进。而且，如果该领域的领导努力改善他们自身所处工作部门的协作以及团队合作的话，至少有可能使这种行为横向或者纵向地蔓延开来，从而使得整个领域的情报工作的质量、速度和精准性得到提高。

目 录

引言	/1
第 I 部分 情报工作团队	/1
第 1 章 有效的团队和无效的团队	/3
第 2 章 什么时候使用团队，什么时候不使用	/14
第 3 章 你无法让一个团队卓越	/26
第 II 部分 六个促成性条件	/39
第 4 章 创建一个真正的团队	/41
第 5 章 设置一个有吸引力的团队目标	/54
第 6 章 把合适的人纳入团队	/67
第 7 章 建立明确的行为规范	/79
第 8 章 为团队合作提供组织支持	/92
第 9 章 在恰当的时机为团队提供指导	/105
第 III 部分 对于领导者和组织的启示	/121
第 10 章 领导情报团队	/123
第 11 章 环境中的情报团队	/138
注释	/153
参考文献	/171

第 I 部分

情报工作团队

一个卓越的情报团队具有什么样的特征？接下来的三章内容将为回答这个问题做好铺垫。我们将看到情报团队实际上是如何处理困难的问题的，团队成员可以采用哪些不同的方式彼此合作，以及当我们说一个情报团队是“有效的”时，这意味着什么。第1章（“有效的团队和无效的团队”）开篇介绍了两个团队——一个团队计划进行恐怖活动，而另一个则试图阻止该活动。之所以一个团队取得了成功而另一个却一败涂地，原因有：与防御方相比，进攻方本身拥有内在的优势；团队动力阻碍团队成员充分利用自身资源；对其他群体（包括内嵌于团队内部的群体）的刻板印象会使得团队运作过程陷入瘫痪，并严重削弱团队绩效。

第2章（“什么时候使用团队，什么时候不使用”）列举了情报领域存在的多种合作形式，从成员几乎从不真正见面的兴趣团队到团队成员需要面对面工作很长时间的团队。我们将发现对于完成一个特定的工作而言，团队并不总是一种恰当的方式，某些类型的工作最好由一个人完成。而且，即使的确需要团队，依然存在应该创建什么类型的团队的问题。这一章明确了五种不同类型的团队，并且讨论了在哪些条件下哪种团队是恰当的。

这一部分的最后一章（“你无法让一个团队卓越”）深入讨论了团队“有效性”意味着什么，以及如何评估团队有效性。尽管在团队完成工作之前我们无法对团队的绩效做出最终的判断，但是可以通过实时监控团队运转过程中的三个指标，评价一个团队做得怎么样。这些指标是：（1）团队完成其工作的努力程度；（2）就其要完成的工作而言，他们所采用的绩效策略是否恰当；（3）团队在多大程度上充分利用了其成员的知识、技能和经验。当一个团队在上述三个过程标准中的一项或者多项表现出偏离的迹象时，对团队的干预可能是恰当的。或者，更多情况下这意味着团队运转的条件——团队的结构以及团队运转所处的环境——在某些方面出了问题。这本书的第二部分着重探讨这些条件：什么是团队工作的良好条件，这些条件是如何帮助团队提高绩效的，要创设这些条件需要做什么，以及怎样帮助团队充分利用这些条件。