

如何创建 学习型团队

How to develop
a learning team

吴兆颐 著



权威专家
的重量级作品

人民出版社

如何创建 学习型团队

How to develop
a learning team

吴兆颐 著

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何创建学习型团队/吴兆颐著. —北京:人民出版社, 2004. 4

(创建学习型组织书系)

ISBN 7-01-004335-3

I. 如… II. 吴… 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(2004)第 034805 号

如何创建学习型团队

著作责任者: 吴兆颐 著

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-01-004335-3

出 版 发 行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 9.125 印张 98 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

版权所有, 不得翻印

前 言

自从彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书于1990年问世以来，学习型组织的理论和实践都得到了很大的发展。

当前，为了使学习型组织向纵深方向发展，必须强调实际应用性和可操作性。本文从国内外学习型组织发展趋势的角度讨论如何提高学习的质量，并运用恰当的架构、程序和工具来提高学习的效果。

我们在开展学习型组织活动时要考虑到以下问题：

通过学习要提高哪些核心能力，解决哪些关键问题，要达到哪些预期的效果。

学习型组织在起步阶段就要努力创建先导学习团队。一个优秀的团队是一个学习型的团队，一个创新型的团队，一个内外部充分协作与沟通的团队，并在实践中不断提高团队的总体业绩。

先导学习团队的规模由具体任务确定，可以是一个职能小组，由企业某个部分的成员组成；也可以是个跨部门的小组，开展一项特殊的项目。有的先导学习团队是由一群有共同兴趣的人组成的非正式的网络；有的先导学习团队则有比较正式的组织结构，其成员可包括：

内部人员：高层管理人员、中层管理人员、人力资源部人员、跨部门联络人员、一线领导、相关的技术研究人员、后勤支持人员等。

外部人员：顾问、合作伙伴、客户代表。

本书采用“社会行动研究法”（Social Action Research）和“应用学习”（Applied Learning）的方法讨论团队学习及开展相关的各项活动。这些方法的重点是结合具体的环境和条件，分析和解决团队在发展过程中遇到的实际问题，从而提高团队的综合能力和开发人的才能，并通过深度汇谈和反思，加强团队精神 and 人们之间的相互理解和合作。本书适用于各种团队建设，如项目团队、任务团队和职能部门团队等，以学习型团队的理念和工作方法为指导原则。

◎ 本书的主要内容

本书着重讨论如何创建学习型的团队，强调团队精神和团队学习。“破冰”和第一、二章介绍团队的一般情况。第三章讨论团队的主要特征。第四章到第十章分别描述了团队管理和发扬团队精神的途径、方法和各种工具。各章节之间的内容是相互联系、相互补充的。本书也讨论创建学习型团队的过程和如何把创建学习型团队和组织的变革创新结合起来，重点是加强组织和团队的凝聚力，促进人和团队的全面发展，提高组织的总体业绩。

◎ 本书的用法

本书是为提供团队学习编写的手册，采用了“行动学习”

的方法。

每章节都由以下部分组成：

1. 思考问题

要求：“带着问题学”，除了书上列出的问题外，还可结合自己的情况提出具体问题思考。

2. 实例

通过实例思考和分析问题，不一定马上得出结论，但可以记下自己的想法，并和团队的其他成员开展讨论。

3. 点评与归纳

点出本节的主题和关键点，也可通过团队讨论增加内容，并把心得体会记录下来。

4. 工具与操练

提供一些实用的工具和练习，以便团队及个人通过实际操练进一步领会团队学习的观念。

创建学习型团队是一个经常性的、持续的活动，要通过学习与实践不断补充新的内容。希望能通过本书为各类组织包括企业提供团队学习的方法和工具，为创建学习型团队打下坚实的基础。

作 者

前言

破冰 看 NBA 火箭队比赛

思考问题 /1

实例 /1

点评与归纳 /2

工具与操练 /2

第1章 什么是团队?

思考问题 /5

实例 /5

点评与归纳 /6

工具与操练 /7

第2章 团队的组织形式

第一节 团队的类型 /9

思考问题 /9

实例 /9

点评与归纳 /10

工具与操练 /11

第二节 团队的组织结构 /13

思考问题 /13

实例 /13

点评与归纳 /14

工具与操练 /15

第3章 学习型团队的特征

第一节 共同愿景和目标的认同 /17

思考问题 /17

实例 /17

点评与归纳 /18	
工具与操练 /18	
第二节 责任和角色分配 /20	
思考问题 /20	
实例 /20	
点评与归纳 /21	
工具与操练 /22	
第三节 授 权 /27	
思考问题 /27	
实例 /27	
点评与归纳 /28	
工具与操练 /28	
第四节 公开和充分的交流 /29	
思考问题 /29	
实例 /30	
点评与归纳 /30	
工具与操练 /31	
第五节 信任和支持 /37	
思考问题 /37	
实例 /37	
点评与归纳 /37	
工具与操练 /38	
第1章 学习型团队的创建与发展	
第一节 团队成长环路 /41	
思考问题 /41	
实例 /41	
点评与归纳 /43	
工具与操练 /44	

第二节 学习型团队与组织变革 /45

思考问题 /45

实例 /46

点评与归纳 /46

工具与操练 /48

第三章 团队的沟通

第一节 沟通的模式 /51

思考问题 /51

实例 /51

点评与归纳 /52

工具与操练 /55

第二节 四种沟通方式 /55

思考问题 /55

实例 /55

点评与归纳 /56

工具与操练 /58

第三节 有效的倾听 /60

思考问题 /60

实例 /60

点评与归纳 /61

工具与操练 /62

第四节 沟通反思环 /63

思考问题 /63

实例 /63

点评与归纳 /64

工具与操练 /65

第五节 反思与讨论 /71

思考问题 /71

实例 /71

点评与归纳 /72

工具与操练 /72

第6章 团队解决问题的途径与方法

思考问题 /75

实例 /75

点评与归纳 /76

工具与操练 /77

第7章 团队冲突管理

第一节 如何看待冲突 /83

思考问题 /83

实例 /83

点评与归纳 /84

工具与操练 /84

第二节 产生冲突的原因 /85

思考问题 /85

实例 /85

点评与归纳 /86

工具与操练 /86

第三节 积极利用冲突 /88

思考问题 /88

实例 /88

点评与归纳 /89

工具与操练 /89

第四节 解决冲突的途径和方法 /90

思考问题 /90

实例 /90

点评与归纳 /91

工具与操练 /92

第8章 团队工作的变革管理

- 思考问题 /95
- 实例 /95
- 点评与归纳 /96
- 工具与操练 /97

第9章 团队工作的风险管理

- 思考问题 /99
- 实例 /99
- 点评与归纳 /100
- 工具与操练 /101

第10章 团队的危机管理**第一节 危机管理的程序 /107**

- 思考问题 /107
- 实例 /107
- 点评与归纳 /108
- 工具与操练 /108

第二节 团队对待危机的态度和措施 /112

- 思考问题 /112
- 实例 /112
- 点评与归纳 /114
- 工具与操练 /114

第三节 团队领导的职业道德 /115

- 思考问题 /115
- 实例 /115
- 点评与归纳 /116
- 工具和操练 /117

第11章 有效的激励机制

- 思考问题 /119

实例 /119

点评与归纳 /120

工具与操练 /121

第12章 团队工作的检查与评估

思考问题 /125

实例 /125

点评与归纳 /126

工具与操练 /127

总结操练 搭建团队愿景塔

作者简介

◎ 思考问题

1. “还是我行!”
2. $1+1+1+1+1>5?$
3. $1+1+1+1+1<5?$

◎ 实例

火箭队现场比赛

火箭队正在和对手酣战。在第一节和第二节，火箭队防守坚强，有条不紊，进攻配合也很得力，得分一路领先。但到了第三节，情况突然发生了变化。火箭队的弗朗西斯似乎来了劲，一马当先，拿球后左突右攻，如入“无人之境”，既不把对手、也不把同伴放在眼里。场外火箭队教练范甘迪皱起眉头，感到事情不妙。果然，对手截住弗朗西斯，并趁机反攻。几个回合下来，火箭队的优势荡然无存，组织不起有效的进攻，防守也不协调。范甘迪急忙叫暂停，重新部署战术。接下来，姚明一会儿在内线伺机上篮，一会儿接球后退到中场，自己在外线投篮。莫布里、泰勒和其他队员也加强配合，这样情况才有所好转。

类似的场面在火箭队比赛时屡见不鲜。范甘迪执教后火箭队面目一新。无论是防守还是进攻，在战术上都强调团队配

合。但在实际执行过程中，情况却不尽如人意。凡是队员配合默契时，胜数较大；反之，只要有人只顾“单打独斗”，或者整体配合散乱，场面就会“一发不可收拾”，甚至仓皇败下阵来。

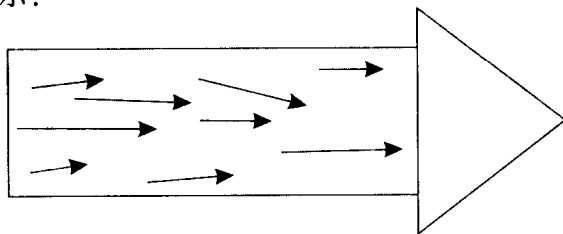
◎ 点评与归纳

- 团队是为了共同目标而奋斗的群体。
- 优秀的团队讲究配合和默契。
- 团队协作出现问题时，能量会相互抵消。
- 良好的团队所起的作用远远大于个人能量的总和。

◎ 工具与操练

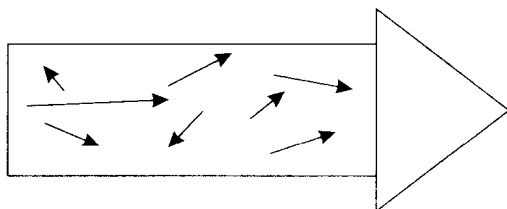
彼得·圣吉在《第五项修炼》中描述了团队搭配和团队学习的一些要点。他引用了波士顿凯尔特人篮球队队员罗素的叙述：“就像其他专业领域一样，我们也是由一群专家组成的团体，我们的表现依靠个人的卓越以及团体的良好合作。我们都了解彼此有互相补足的必要，并努力使我们更有效地结合在一起……”

罗素所属的球队呈现出一种称之为“整体搭配”的现象。如下图所示：



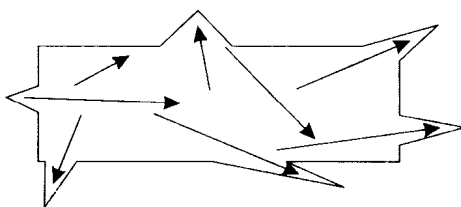
整体搭配的团队

然而，在很多团队里，成员却朝着相互交错的方向努力。
如下图所示：



未能整体搭配的团队

我们知道，要不断激发个人能量以提高团队力量，但首先要使团队做到整体搭配；否则，只会造成混乱，使团队更加难以管理。如下图所示：



断激发个人能量而整体搭配不良的团队

思考·训练

1. 如果我们的团队出现未能整体搭配的情况时，应该采取什么措施？



2. 如果我们的团队不断激发个人能量而整体搭配不良时，应该采取什么措施加以纠正？



3. 对于个别成员按自己的方式工作，和团队目标不一致时，可以采用什么方法改进？



◎ 思考问题

1. 我在哪些团队中工作？
2. 我参加了工作任务团队吗？
3. 我参加过项目团队吗？
4. 我参加过跨越部门的团队工作吗？
5. 我参加过领导团队吗？
6. 我在团队中能胜任工作、游刃有余吗？
7. 我感到团队精神的乐趣吗？

◎ 实例

一个营销团队

传统的保险销售往往依靠个人的能力，奖金也和个人销售业绩紧密挂钩。这种销售方式有一定的激励作用。但是，单靠个人行为也有一定的弊病。有时销售员离职，带走了客户。有时互相保密，不能共享资源。这对整个公司的营销战略不利。于是，有远见的公司开始研究如何创建高效的营销团队。

某公司首先要求所有的营销人员树立新的营销理念，要了解和执行公司的整体营销战略，同时组成团队，分析客户的总体情况，进行分工。如果涉及大客户，则要整合资源，制定长期规划。业绩考核既和个人挂钩，又和整个团队的工作效果联