

Brilliant Teams

让团队

从优秀到卓越

卓越团队必须知道 必须说到 必须做到的真本事

〔英〕道格拉斯·米勒◎著
王宛 杨鹏鲲◎译

每个优秀团队都有自己的做法，
但是卓越的团队采用本书推荐的做法
一般的团队和卓越团队的最大区别在于：
对那些显而易见的事做得远远不够

为什么要成为卓越团队
成为卓越团队的十个原则
打造一支卓越团队的工作清单

卓越团队是什么

自己开始……

Brilliant Teams

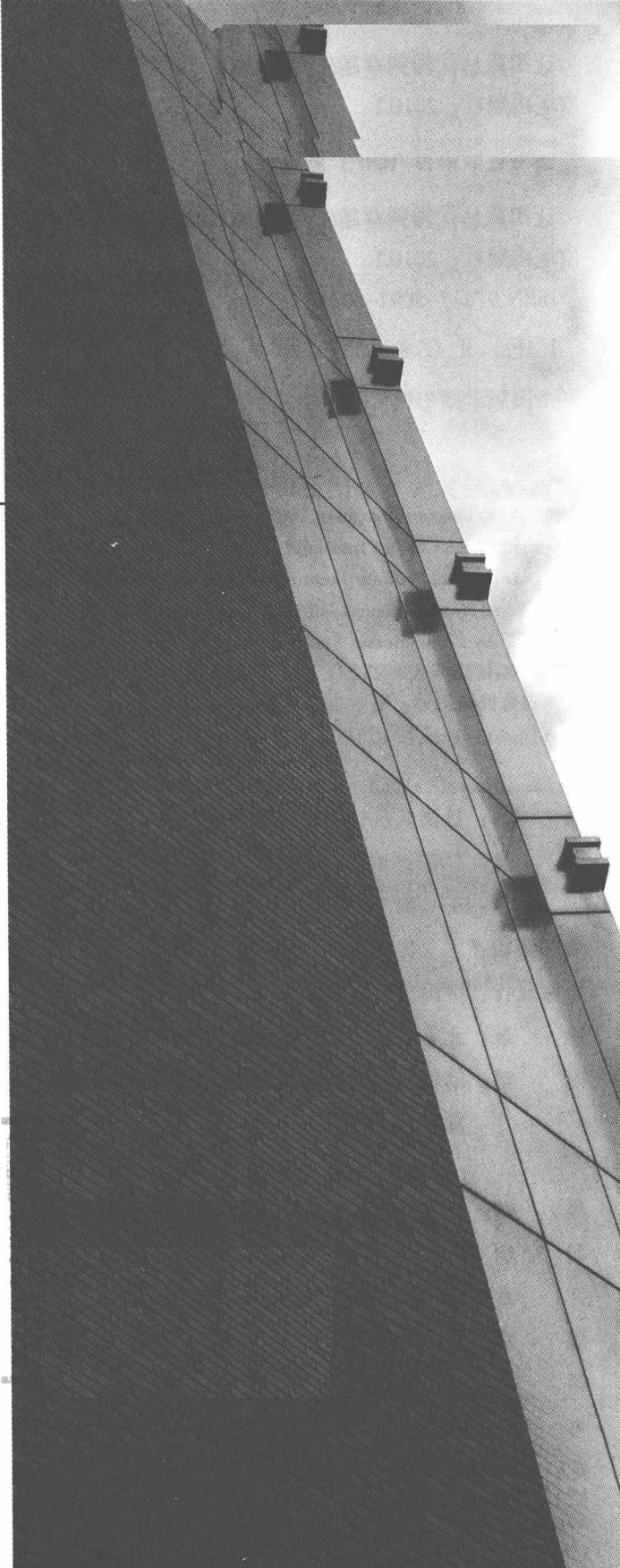
让团队

从优秀到卓越

卓越团队必须知道
必须说到
必须做到的真本事

〔英〕道格拉斯·米勒◎著

王宛 杨鹏鲲◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

让团队从优秀到卓越/(英)米勒(Miller, M.)著;王宛, 杨鹏鲲译. —北京: 中国市场出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5092-0624-9

I. 让... II. ①米... ②王... ③杨... III. 组织管理—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232788 号

Copyright © Pearson Education 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Brilliant Teams: What to Know, Do and Say to Make a Brilliant Team* first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2009-7540

书 名: 让团队从优秀到卓越

著 者: [英]道格拉斯·米勒

译 者: 王 宛 杨鹏鲲

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 11.5 印张 145 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0624-9

定 价: 38.00 元



让团队 从优秀到卓越

BRILLIANT TEAMS

0 什么是真正的团队	1
1 从你开始	9
2 你和你的团队之间的关系	25
3 一支卓越的团队包括什么?	53
4 团队和领导	71
5 设立团队目标	87
6 团队的会议和简报会	105
7 团队之十大经典陷阱	121
8 用创造性的方法来解决问题的团队	135
9 项目团队	149
10 远地团队	163
结束语	173
参考文献索引	175
作者致谢	180



什么是真正的团队

“我们有两只手。一只用来帮助自己，
一只用来帮助别人。”

——奥黛丽·赫本 (Audrey Hepburn)



任何组织——一家公司、一个非营利性公司、一个运动队或一家俱乐部——都是依靠团队的协作来取得成功。当我们能够真正地说我们曾经是，或现在是一支卓越的团队的时候才是成功的时刻。本书将向你展示如何在所处的环境中打造出高效高能的成功团队。它不仅告诉你培养卓越团队的方法，而且还会告诉你如何去尽自己的一分力量。

“团队”这个词经常被误用。当人们使用“团队”这个词的时候，他们的真正意思是个体的集合或一个工作组或一组人。想一下一支濒临降级的运动队，表现不佳，个人表现力不强。管理者宣布下一场比赛的“团队”，实际上宣布的是一组他们希望可能成为一支“团队”的个体。

你现在也许在某一个团队中工作，但你们确实是一支团队吗？是否缺失了什么？你是否有一种你可以获得更多却不知道如何做去的感觉？你是否只是在“踩水”而不是全身舒展？如果你觉得你或你的团队符合这些事情中的一部分或是全部符合，而且你想要你的团队成为一支卓越的团队，那么这本书会对你有所帮助的。

无论你是团队的领袖还是团队中的成员，这本书都将帮助你和你的团队表现得更好。

渴望——成为一支卓越的团队

有 10 种几乎存在于任何情况下的任何团队中的通用的原则

有不在团队中工作的人吗？团队是任何成功的组织和在组织中工作的每个人的灵魂。但是就像人一样，团队有不同的外观和形态，对在团队中工作的人有不同的要求。团队所从事的工作的本质将对团队中每个人的行为方式产生影响。但是，有 10 种几乎存在于任何情况下的任何团队中的通用的原

则，如果遵循了这些原则，可以帮助你打造一支卓越团队。

你的团队会变得卓越，当你们都：

1. 致力于一个一致同意的目标——那个渴望的“结果”。
2. 明确团队为得到这个“结果”而必须去做的事情。
3. 有共同战胜困难和挑战的欲望。
4. 明白团队与远方世界之间的联系。
5. 尽可能增加团队成员的见面次数。
6. 创造一种互惠反馈的文化——以便系统化地提出绩效标准。
7. 以团队为单位进行学习和发展——以便制定出绩效标准。
8. 如果你在单独行动，以个人为单位来完成更多的任务。
9. 得到团队渴望的“结果”。
10. 团队实现目标时不要放松休息——全队转向下一个目标。

如果你立志成为一支卓越团队中的一员，这 10 个原则将会帮助你实现这个目标。本书将会帮助你和你的团队伙伴们实现你们共同的愿望。

为什么要成为一支卓越团队中的一员？

想象一下，你决定寻找一份新工作。你在网络、报纸和杂志上搜罗你感兴趣的广告，你注意到了有一个对所有人共同的要求。“良好的团队精神”或“协作能力强”几乎是所有招聘广告中的通用词语。但当一位有远见的雇主想要有良好的团队精神的雇员时，几乎所有的人都立即会问“这对我有什么好处”的问题。事实上，这对你是有很多“好处”的。做一支卓越团队中的一员会给每个人带来难以置信的好处。

- 卓越的团队是成功的团队——它们能够完成任务。与成功相伴比与



失败或平庸为伍更令人兴奋。

- 卓越的团队是任何组织成功的基石。没有卓越的团队，这个组织的工作人员就会骤然减少，这个组织也会成为一个毁灭灵魂的工作场所。不幸的是，当根本不必那样做的时候，许多人却长期把这样的组织当作工作中的现实来接受。
- 无论是对于个人还是对于执行者来说，卓越的团队帮助每一个团队成员发展和成长。
- 卓越的团队最大化包括你在内的每个成员的潜力。
- 卓越的团队可以为你自己的想法提供必要的能量和支持。
- 卓越的团队让工作时间飞逝。恶劣的工作氛围会使每一天都变得漫长而沉闷。优秀的团队环境可以创造一个快速运转的、有趣高效的工作场所。作为一支卓越的团队中的一员，你会期待闹钟在清晨响起。

本书是如何构造的？

本书分为两部分。第 1 部分是第 1 章到第 7 章，检查如何打造一支卓越的团队的所有因素，如团队的组成与领导、设定目标及开动态高效的会议。

在本书中的许多地方强调的东西都是针对你和你的团队成员，以及你在打造一支卓越的团队时所起的作用的。团队中的成员要想使团队获得成功所需要的个人素质和方法是什么呢？第 1 章“从你开始”就是回答这个问题的起点。但是，本书也会经常与你进行集体谈论作为一个团队如何通过相互协作来打造一支优秀的团队。第 5 章“设立团队目标”是做这件事的一个好例子。

当所有卓越的团队分享一些共同的能使它们从一般到好再到很好的特点时，也有一些特点会让专家团队朝着这种相同的积极的方向前进。首先，

每个团队都要具有适应性

所有的组织中都有各种专家团队在其中运作。

其次，每个团队都要具有适应性：在不同的情况下，团队在工作中或在休闲活动中也许会有创造力的，当团队被解散的时候，能够采取

专案式的方法来应对。你也许同时需要担任所有的角色。因此，在不同的情况下，你自己的团队一定要适应团队的工作常规，作为团队中的一员，你需要展示出这种方法的灵活性。

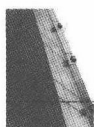
第2部分是最后的三章，为团队的某些特别的工作提供建议：

- 第8章“用创造性的方法来解决问题的团队”——一个团队所需要的一种更具创造力的方法可以推动这个组织前进或解决特殊的或是长期存在的问题。
- 第9章“项目团队”——一个正在从事一件具体的“一次性”的工作的团队。
- 第10章“远地团队”——团队和团队成员的位置距离中央“枢纽”很远。销售团队和国际化团队操作就是这种类型。

团队协作的“时代精神”

关于随着科技的发展来创建伟大团队的研究正在改变团队运行的方法。这些变化影响着这本书的“语气”。本书认同团队成员被授予越来越大的权力主动地作出决策以及不必通过批准的渠道进行全方位的交流。在过去的10~15年中，下列趋势已经变得清晰。

- 技术进步正在改变着团队的交流方法。例如，在美国，社交网络正越来越多地被应用于解决团队成员之间发生的问题中。传统的方法



是，那些团队成员会找到他们的管理者或领导者来给出建议。现在他们绕过了领导。

- “网络新生代”（出生在 1977 年后）用年长一些的管理者无法理解的方法进行交流。这就意味着这个团队——你也许不是其中的一员——必须通过“自我管理”来完成工作。
- 我们意识到当我们全心投入去设立团队目标时才会作出最好的反应。这种情况已经延续好多年了，但是对于高层管理人员来说还需要一段时间来体会“放手”所带来的益处。
- 组织等级制度的瓦解意味着团队可以更快地作出决定，从而更快地采取行动。
- 团队经常是“自我管理的”——不太可能通过一个刻板的等级制度结构向上级汇报。比起以往，他们有更大的自治权。
- 在一个组织中，即使团队成员在不同的级别上工作，他们也会经常平等地见面。每个人的见解和观点都会被平等对待。

在你的团队中有一些人没有意识到这些时——“道格，你想骗谁啊！”——假如 10 年前你想一下你在哪里，许多人都至少会朝这些方向走。第 10 章“远地团队”是本书的最后一章，如果你正在一个运用这些 21 世纪的方法的团队中工作，本章的设计就会对你有帮助的。

伟大的人 = 优秀的团队？

这种情况在音乐和体育界经常出现。在 20 世纪 70 年代，一些伟大的摇滚音乐家经常聚集在一起组成“超级群体”，但最终创造出来的音乐往往是放纵傲慢的和刻板的。比如在像足球这样的运动中（全局版本），我们看到纵容的俱乐部拥有者将大把钞票甩给管理者们，与著名的球员签约，但

0 什么是真正的团队

最终的结果往往与期待的结果不同。当然，也有一些例外的、反其道而行之的例子。许多缺少大牌明星的运动队表现得好于团队中单个天才球员的水平，就像一加一可以等于三一样。在音乐中我们也可以看到温和的音乐家演奏出享誉世界的声音。

这样的话，我们可以通过汇集所有最优秀的人打造出一支卓越的团队吗？很多证据表明这不是一件简单的事情。最好的也许意味着最聪明的、最有天赋的和 / 或过去曾取得巨大成功的人。但有时将“最好的”合在一起时好像不能赶上或超过所有部分的总和。这有点像烤一块用最好的配料混合的蛋糕，可是当烤完的时候蛋糕看上去却是平常无奇的。

团队领袖（这个人是你吗？）有责任最大限度地开发团队的潜力，但在当今世界中，我们已经离一个人手中的责任很遥远了。这就是本书第 1 章中讲述的不是团队工作，而是你个人给团队带来的态度和能量的原因。一支卓越的团队是从你开始的。

团队领袖有责任最大限度地开发团队的潜力



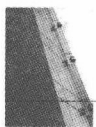
1

从你开始

It starts with YOU

每个人都心存怀疑，你已经意识到这一点了。但他们能帮你做些什么呢？……我想要演奏。我想要快乐。你开始意识到那些绝妙的时刻，但你在演奏的时候，当几乎是自我催眠的时候，当你几乎是在你的身体之外看自己演奏的时候，以及当你演奏的一切都变成金子的时候；没有什么是错的；这个乐队正在摇摆，你可以做任何你想要做的事，甚至是你认为永远无法做到的事。

——爵士乐音乐家 雪莱·曼 (Shelly Manne)



雪莱·曼对你完全沉浸在你所做的事情中时所得到的感觉进行了优美的描述。充满激情地沉浸于一项团队活动中是多么美好，那些体验过被称作“流程”的人会感受到所有可以识别的感觉。作为团队中的一员是非常好的证明——做你认为你永远无法做到的事。在这里爵士乐是一个很好的比喻，因为它是基于团队成员之间的美妙韵律和相互联系。一直处于“流程”状态中的人——在工作中或在休闲的时候——当他们全情投入于正在做的事情中的时候，他们会识别出他们所体会到的韵律和同步性的完美感觉，给人一种“活着很有意义”的感觉。团队和个人在极度和谐的状态中进行表演，然后达到一种过去认为是无法达到的水平。这种团队状态的关键之处是它惊人的高效率。

但是这些美妙的感觉和惊人的高效并不是自然而然发生的。它们是从你和你对团队及团队的活动态度开始的。

音乐家是专注的，成为一名伟大的音乐家需要一定程度的独立思考。但是，如萨克斯管演奏者明白，如果没有乐队的其他部分的鼎力支持，萨

即使是在最以自我为中心的
环境中，团队的支持也是至关重要的

克斯管独奏是毫无意义的。打击乐产生的节奏和绷紧的贝司吉他会从最佳角度衬托出萨克斯管演奏者。即使是在最以自我为中心的环境中，团队的支持也是至关重要的。这件事是双向的：你怎样更好地支持团队中的其他成员？你需要得到什么支持？

在第1章中我们看到了团队的起始点——从团队中的每个人开始，特别是你带给这个团队的态度和能量。它是关于你对团队的个人能力的。

个人责任

个人能力开始于两个主要元素：

1. 积极的态度。
2. 积极的能量。

在卓越的团队中工作，你在帮助团队实现目标时，你要对团队中的伙伴在态度或能量上的任何缺失负责。当然还有许多卓越团队所需要的其他元素，但是这两个元素是一切的开始。没有这两个元素，任何团队中的成员都会难于融入一支卓越的团队中并且最大限度地向团队贡献你的个人能力。

责任和 100 分俱乐部

如果你缺乏对团队工作和能量的投入，这是对它的一个解释。它是你用于测试影响力的工具，它分为 4 个步骤：

第 1 步

当你能给团队的工作带来最大的能量时，在总分为 10 分的分值中给出一个 10 分。

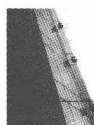
第 2 步

想象一下你对团队成员和处理团队工作时能持有的最佳态度，采取 10 分制并以此状态为满分 10 分，为自己评分。

第 3 步

把这两个 10 相乘，你就得到了完美的 100 分（假设你在每部分中都得到 10 分）并获得了 100 分俱乐部的会员资格。

最后的“分数”反映了你能获得的影响。在这个例子中，这种影响是 100% 的。



第 4 步

现在考虑一下你的团队工作。选择你最近参加的一项工作，根据你投入工作之中的能量和态度给出一个 10 分制的评分。这个分数就是你能获得的影响。

有趣的是，当你在一个部分中下降 1 或 2 个点时，总体分数的下降会非常大。

	积极态度	×	积极能量	=	总百分比 (作为你能够获得的影响的百分比)
分数	9		10		90
分数	10		9		90
分数	9		9		81
分数	9		8		72
分数	8		9		72

你可以看到，你自己的标准降低一点点就会导致你对团队和团队工作积极影响力指数的下降。假设你在每一部分中得到一半的分数（每部分得 5 分）不会产生 50% 的影响：它只会产生 25% 的影响。在这种程度上，你的确对团队的作用很小。

这不是关于在团队中的互相给予——这不是像我们在奥林匹克运动会某个项目中看到的得 10 分那种竞技体育，这是关于我们所能给予的。每个

没有人是天生“迟钝的”

人都有固有的态度和能量水平。一些人必须再努力一点或者更多去最大化自己的态度和能量潜力。但是没有人是天生“迟钝的”。我们都是天生“灵敏的”，这就表示从更大或更小的

角度来看，我们都是天生具有使自己成为“积极的”人的性格症状。

当你不够“卓越”时，会有人注意到吗？

你是否曾经有过就是不想尽自己的全力的时候？你在前一天晚上熬夜或早晨醒来时感觉有点神志不清（或两者都有）。因此你可能会说：“我在没有处于最佳状态时，谁会注意到呢？”

一次或两次这样你的同事可能不会觉察出来——尽管如果你站在客户面前时可能会产生很大的区别——但是一旦你知道你可以远离这种下降时，它却已经成为一种习惯了。事实上，也许你没有注意到你自己的标准在下降，但你的同事却注意到了。他们马上转移到下列两个营地之中的一个。

1. 一组中的同伴会把这种标准下降看做是“新的标准”，而且他们的标准也会相应地下降。

或

2. 另一组——不易受影响的——将会对你和你的能力给予比以往更少的关注。在一个降低了的表现环境中你成为一个“空间填充者”，而不是在一个特别高效的团队中成为一位“合作者”。



卓越的 举例

对积极态度带来的好处有一个很好的理解。你算过在你的一生中工作会花去多少小时吗？答案是——也许是 80 000~100 000 小时。对于那些抱有消极态度的人来说，这是一个令人沮丧的统计数字。它是来自于团队和团队的工作的一段长得可怕的时间，让人觉得无所事事。抱有 ►