

世纪畅优

发“14034”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

真诚沟通、充分授权、责任意识是
构建良好的团队协作、改进团队绩效的关键所在

提高 团队协作力

创建信任与高责任意识的团队

Team Work

Forging Links between Honesty, Accountability and Success



(澳) 雷·麦克莱恩 著
易厚萍 易厚宇 熊涛 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

真诚沟通、充分授权、责任意识是
构建良好的团队协作、改进团队绩效的关键所在

提高 团队协作力

创建信任与高责任意识的团队

Team Work

Forging Links between Honesty, Accountability and Success



(澳) 雷·麦克莱恩 著
易厚萍 易厚宇 熊涛 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

推荐序

和 Leading Team 公司（Leading Team 是一家培训公司的名称。——译者注）的合作已经有好几年了，我想写这篇序言以表谢意。当我坐下来着手写作时，我想起在地方政府工作 25 年来，最令我感到震撼的 2009 年。

当时我是墨尔本东北部市郊 Nillumbik 郡委员会的 CEO，这是一个全新的委员会，其中大部分人都不是之前委员会的成员，不过这种情况并不罕见。这个委员会中的 7 个新委员平均有 14.5 年在地方政府工作的经历，并且负责为一个拥有 100 多项工程和业务、价值 6 500 万美元的组织设定战略方向。

2009 年 2 月 7 日，Nillumbik 郡发生了林区大火，自治区 25% 的面积被烧毁，有 41 人在大火中失去生命。委员会的 1 名职员遇难，6 名职员失去了他们的家园。大部分职员都居住在 Nillumbik 郡或附

近的自治区，因此每个人都听说了一些在火灾中失去生命的人的消息。在这种悲伤和痛失亲人的氛围中，委员会必须不分昼夜地对灾难做出响应，将自己的表现提升到前所未有的水平。更糟糕的是，在当年年底，委员会决定不再继续聘用我做 CEO。

在和 Leading Team 公司合作的最初 4 年里，我们改进了委员会的绩效。那么，这些与我们和 Leading Team 公司的合作有什么关系？我们之所以选择 Leading Team 公司不是因为我是一个狂热的橄榄球爱好者，而是因为我们的人力资源经理曾在非营利性药材和酒类经销机构中和他们有过合作。

和 Leading Team 公司的合作恰逢其时，当时我刚刚晋升为委员会的 CEO，而且委员会里向我汇报工作的大部分管理人员对这个组织也比较陌生。我们差不多要建立一个全新的团队，而且我发现 Leading Team 公司关注如何让成员背景比较多样化的组织紧紧团结在一起。

在接下来的 4 年时间里，管理团队公司非常努力地工作，而且我坚定地认为，在这样一个资源受限的环境里，这些工作对组织实现高水平表现至关重要。我们的委员会和大部分州委员会类似，为民众提供系列服务，但在数量和费用方面，我们都明显比其他委员会更高效。

事实证明，我们和 Leading Team 公司一起完成的工作对我们委员会适应力的发展至关重要，这是我们通过 2009 年的火灾发现的。

在那个极端焦虑和压力重重的时期，委员会成员彼此之间真诚沟通，这使我们能够对灾难做出高效快速的响应。

尽管一直到灾难的第一个周年纪念日，全体委员会成员依旧感觉到巨大的压力和痛苦，但我可以很骄傲地说，我们安然度过了那一年，而且没有出现一次因为压力而提出劳工保险赔偿的情况。

我们和 Leading Team 公司一起完成的工作使我自己和我的同事们在个人能力和专业素质上都得到了提升，对此我深怀感激。

Nilumbik 郡委员会前任 CEO

比尔·福里斯特

前 言

我的第一本书《任意一个团队》(*Any Given Team*) 的重点是让人们深刻洞察 Leading Team 公司的发展历程。在某些方面，那本书的写作是一个自我放纵的过程，因为它也使我反省了自己的个人历程。除了和一个勤勉的编辑保罗·康瑞合作之外，那本书的出版过程很少涉及与其他人的合作。没有他的帮助，那本书不可能和大家见面。

第二本书的想法其实开始于 2006 年我们 Leading Team 公司开的一个员工会议。我们曾做过一些宽泛的哲学理念讨论，研究我们公司的市场地位和我们的绩效改进项目 (Performance Improvement Program, PIP)。经过这些年的调整，绩效改进项目已经成为组织向员工传递责任 (对运动团队而言，就是对运动员传递责任) 的一种方式。它通过一个授权过程来完成，管理者、领导者或教练由此认

识到团队中的其他人也拥有大量管理团队的专业技能和知识。

在这一点上，特别有必要指出，授权不是一个空洞的、新世纪的管理理念，它实际上是一个关于积极提升团队和个人绩效的清晰的理论。我们的项目是一个基于行为的决策机制，用于管理任何特定团队整个生命周期（从一个成员入职到最终离开团队）的行为。这个项目的目标是在团队里营造出一种环境，让团队成员可以在其中发挥自己的作用，以便制定出能最好地实现团队目标的团队价值观和行为标准。PIP 模型非常强烈地挑战了亨利·福特的让工人只听从指挥干活，不动脑子思考的观念。

在开员工会议时，我指出，市面上有上百万种涉及领导力发展和团队建设的类似项目，所以我问：“我们能在哪方面做到最好，才能让我们的 PIP 在众多竞争者中脱颖而出？”

尽管所有人都认为，PIP 是简单、灵活、适用于任何既定团队的，但是这不足以让我们从其他自称知道领导力和团队协作核心所在的团队中脱颖而出。所以我们总结，要尽最大努力来推进这个项目，而这就是我们真正与众不同的地方。

Leading Team 公司的大部分人负责在某个团队里监督 PIP 的运行，因此他们的头衔是培训师。当我们的培训师开始和某个团队合作时，首先他们不能假设团队的所在，他们不能担负评判的任务。为了让我们的项目在团队里创造出一个成功的开始，培训师必须让团队成员确定，什么问题影响了团队表现，他们需要实施什么策略。

然后培训师帮助营造一种环境，让所有团队成员都能参与关于团队表现的真诚讨论。下一步就是帮助团队从泛泛而谈的讨论进展到采取实际行动。

我在每一章讨论绩效改进项目的某个不同方面或要素，标题后面是理论大纲，随后是用详细的个案研究来阐释该理论。我们从各行各业（包括社会团体、地方政府组织、学校、基层体育团队、高级竞技和大大小小的商业机构）慎重选择以团队为特色的案例进行分析。

然而，还是必须记住这一点，就像组成团队的个体各不相同一样，所有团队都不同。它们有不同的动力，也会经常期待不同的结果，这取决于它们的整体目标和它们融入这个世界的方式。因此，本书的目的就是让你消化这些案例并思考一些极具挑战性的问题，以便你能适应自己的团队。这本书不会为你提供一步一步的指导，告诉你怎样建立一个伟大的团队，因为如果你的同事没有准备好我们的项目所鼓励的诚实度，你会给他们带来伤害。Leading Team 公司的培训师必须首先确信，团队成员的工作环境足够安全，可以让他们对团队的表现和行为展开公开对话。

我曾目睹过一个例子，团队领导者对绩效改进项目有了简单认识后就召集其团队成员，并说：“让我们互相告知我们怎么看待对方。”毫无疑问，这个团队环境还没有准备好开展这样的挑战性讨论。他的意图很好，但是方法完全错了。在这种情况下，领导者自己尝

试引导讨论，却导致一些职员马上开始疑惑并猜疑幕后的动机。领导者也没有考虑他在团队里起到的分立关系，这甚至引发了更多的摩擦。讨论一旦开始，很快就变成人身攻击，而不是针对团队的讨论。令人难过的是潘多拉盒子一旦打开，就很难修补被毁坏的关系。Leading Team 公司随后被找来和这个团队合作，帮助修复损伤。

从这个简短的例子你可以了解到，为什么我们认为 PIP 能够彻底运作起来的唯一途径是让团队外部的人，即一个外部培训师来引导所需的会议。当我们开始和一个团队合作时，就像建立了一种合作伙伴关系。我们提供一种机制和我们的技能去帮助领导者和团队提升他们的表现。培训师就像一名导师，帮助团队完成改进过程。上面的例子恰好展示了培训师角色的重要性。当然，要做一名优秀的培训师并不是那么容易的。

这本书也给所有 Leading Team 公司的培训师一个机会去分享他们的经验，这在以下两个层次上都非常有用。第一，他们的案例分析对那些愿意了解其他团队是如何参与绩效改进项目的领导者大有帮助，并给予他们思考源泉和论据去展开自己团队的工作改进讨论。第二，在更加私人化的层次上，这些案例分析确认了我们培训师完成的重要工作。我曾经参与我们团队大部分职员的培训和发展，而且看到了他们的成长。见证我们公司成员的个人成长和专业进步已经成为我职业生涯的一个重要促进因素。

你会注意到，我的一些事迹关系到我和悉尼天鹅队（Sydney

Swans，这是一支橄榄球球队的名称。——译者注）完成的工作。天鹅队已经成为 Leading Team 公司影响最大的成功案例之一，我们一起完成的工作也构成了《任意一个团队》一书的绝大部分内容。我开始开展绩效改进项目几年之后，在天鹅队前任教练保罗·鲁斯的密切关注下，他们赢得了 2005 年澳式橄榄球联赛（AFL）的冠军，而且一年之后再次冲进决赛。

从那以后，经过我们公司的员工杰拉德·墨菲在季隆（澳大利亚东南部城市）的努力，Leading Team 公司扩大了自己的影响力。杰拉德帮助季隆的猫队（另外一支澳大利亚橄榄球球队的名称。——译者注）于 2007 年打破他们长久以来与冠军无缘的命运，他的重要作用已经得到广泛认可。他在俱乐部强大、公开和诚实的关系创造中，在促使队员们驱动自己不断向前并获得三连冠的过程中，以及在 2009 年赢得另一面标志旗等成就上发挥了巨大作用。如今，杰拉德负责扩展我们的欧洲市场，在那里，他接替了为科林伍德和卡尔顿效力的前任 AFL 橄榄球运动员、于 2010 年年初回到澳大利亚的特伦特·奥通。特伦特通过与英式橄榄球、橄榄球联合会及橄榄球联盟的诸多团队的合作收获了对英国运动文化的深刻洞察力。

虽然杰拉德并没有对这本书的出版做出多大贡献，但是其他一些培训师却给了我很大帮助，其中包括我们的另一位合伙人克莱格·格兰姆。克莱格整理了他与霍索恩橄榄球俱乐部（2008 年的澳大利亚橄榄球联盟冠军）、大量地方政府及企业客户合作的案例分

析。这本书还包括昔日的精英运动员、现在负责我们各种企业客户的克雷格（他曾为季隆和里士满效力）做出的贡献。

被选择加入 Leading Team 公司的其他昔日精英运动员包括贾斯汀·帕吉特、吉姆·普伦基特和西蒙·弗雷泽。贾斯汀在圣基尔达进行了 200 多场 AFL 比赛，现在不仅负责为我们的众多客户服务（除此之外还抚育了 7 个孩子），还负责管理当地的澳式橄榄球队（在他还是个少年时曾在此开始他的职业生涯）。这使得他可以在基层环境中检验我们的项目，而且他在本书中提供的案例非常有趣。

吉姆花了很多年时间效力于西部斗牛犬队和卡尔顿澳式橄榄球队。他带着教学背景加入我们，他除了在墨尔本橄榄球俱乐部开展我们的工作绩效改进项目之外，还负责很多基于社团的工作，特别是一些涉及本土社团的工作。西蒙在自己的家乡季隆开始了他的 AFL 职业生涯，随后为卡尔顿和里士满效力。他负责为澳大利亚足球联赛运动员协会管理海外教育计划，后来他离开了 Leading Team 公司，成为新澳大利亚足球联赛黄金海岸队的第一个球员经理。

马蒂·沃尔什是我们公司的另一位重要合伙人。她带着教学背景加入我们，同时她还专注于自己在教育部门的工作（在许多学校和老师学生一起开展绩效改进项目），她同样也和大量女性高级竞技队合作。

布莱恩·麦克米克是我们公司最新的成员之一，他负责大量极具挑战性的客户，包括在维多利亚地方官法院工作的一些人。不久

前加入我们公司的另一个成员是行政长官盖瑞·杜利，他提供的奇妙案例讲述的是我们如何让自己的职员对他进行面试。杜利和布莱恩都给团队增添了多样性，这可能是 Leading Team 公司过去一直缺乏的。布莱恩曾当了 20 多年的律师，而杜利则来自一个强大的企业并拥有丰富的销售经历。

既然我已经引起了你对 Leading Team 公司的兴趣，那你需要回答以下两个关键问题：

- 你的团队现在有明确的目标吗？
- 你相信团队更好地运转就会带来更好的结果吗？

如果对这两个问题的回答都是“是的”，那你已经准备好在为长期收益努力奋斗之前，考虑赋予团队健康体魄的真正价值。

通过阅读本书的案例分析，我希望你能更客观地思考你的团队走向，你会开始了解一些你不知道的东西。我希望你不仅要清晰地评估你们的团队目前所处的位置，同样也要有足够的洞察力去创造路线图来指引团队走向成功。

目 录



第 1 章 授权	1
第 2 章 文化	29
第 3 章 机制	61
第 4 章 关系	89
第 5 章 真诚交流	114
第 6 章 坚守阵线	134
第 7 章 个体责任	156
第 8 章 警钟	182
第 9 章 绩效改进项目	199
结束语	210

第 1 章 授权

关于授权，我学会的一点是你不能围绕着它举棋不定。你要么完成授权，要么放弃，你必须相信你正在授予权力的人拥有所需的智慧和责任感。

那么，什么东西能创造一个出色的团队？对我们来说，创造任意类型的成功团队的关键是，团队的成员相信他们已经被授权去承担自己的责任。他们必须确信自己的观点有价值，而且不必早请示、晚汇报，就能做决定。因此，当 Leading Team 公司开始在某个组织里开展绩效改进项目时，我们的目标就是给组织所有成员创造一个这样的环境。

多年以来，我发现授权总是被误解。一些人认为授权行为发生在当一个领导者说“我授权给你”时。但实际上，它更多时候发生在当一个跟随者说“我感到被授权”时。它讲的是信任，是重视人们的观点并相信他们的参与会提升团队表现。授权不应该是我曾听到的描述——“疯子经营精神病院”。在一个授权环境中，职员或运动员明白，正规的系统仍然存在，而且领导者才是最终负责人。

从 Leading Team 公司的经验发展而来的授权原则（我们称为授权模型）可以适用于任何团队。接下来的案例分析恰好展示了应如何进行授权。

案例分析：温德瑞湖无挡板篮球队

Leading Team 公司培训师：雷·麦克莱恩

2007 年年初，我的妻子萨利担任温德瑞湖无挡板篮球队的教练。这支球队拥有很多天赋极高的运动员，但是之前那些年一直在努力征服它的最大竞争对手——连续赢得 4 届冠军的塞瓦斯托波尔队。2007 年年初，萨利要求我主持一个全体运动员（其中包括后备队员）参与的会议。会议的目标是建立一个机制来创造有更多授权的环境。当然，会议的终极目标是改进表现。

然而，在我们召开第一次会议前，这支球队发现自身已经快速进入了授权模式。2007 年 3 月，萨利被诊断患有癌症。更让我们震惊的是，因为癌症已经严重扩散，所以她被要求立刻进行化疗。在萨利开始治疗之前，她前往训练场并将这个情况告诉她的队员们。很明显，在整个赛季大部分时间里（如果说不是整个赛季的话），她都没办法从传统意义上对她们进行训练。

之后不久，我按计划和女孩们召开了一个会议。会议期间大家一致同意不会指定新的教练来代替萨利。取而代之的是，队员们会

承担更多的责任来管理自己的球队——疯子即将经营精神病院了！突然之间，整件事情成为一个实验来验证我的理论——伟大的团队有能力使自己的教练几乎成为多余。攻击手凯西·弗雷姆还记得这个过程是如何开始的。

凯西·弗雷姆 我们需要给角色授权。我们需要确定谁担任训练一职，谁负责准备周六早上的一切和一周内各个方面的事宜。我们必须尝试并承担萨利的所有责任，这个任务非常艰巨。为了实现这个目标，我们决定成立一个领导小组。

在决定谁将进入领导小组之前，我鼓励运动员们思考一下她们的对手球队会如何看待她们。然后我问她们愿意被对手如何看待——她们展示的“形象”将是什么样的。运动员们认为，温德瑞湖队将会因为它的团结、激情、坚强和诚实而声名远播。然后我们继续制定行为标准来支持球队的形象。4个运动员相继被选为领导小组成员。这些运动员都能最好地展示团队形象，并且被认为能经得起其他人的挑战，也能支持其他人发展出这些品质。卡拉·哈特就是其中的一员。

卡拉·哈特 所有运动员一起努力制定出一些指导方针来体现我们对每个人的期待。比如，每个运动员在每场比赛中（诚实地说，应该是在七成的比赛中）达到什么样