



THE SUNDAY TIMES

《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

Team Building

同心铄金

企业中的团队建设

〔美〕罗伯特·B·马达克斯著

沈文也译 / 上海远东出版社

5

中国图书十大畅销书



《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书

同心铄金

企业中的团队建设

〔美〕罗伯特·B·马达克斯著

沈文也译

上海遠東出版社



© Crisp Publications, Inc. 1986, 1988

Reprinted 1994, 1996, 1997, 1999, 2000

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publishers.

本书由美国 Crisp Publication, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

同心铸金 企业中的团队建设

著 者/[美]罗伯特·B·马达克斯

译 者/沈文也

责任编辑/何 馨

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/上海市印刷十一厂

装 订/上海虎林装订厂

版 次/2000 年 12 月第 1 版

印 次/2000 年 12 月第 1 次印刷

开 本/850 × 1168 1/32

字 数/109 千字

印 张/5.75

插 页/2

印 数/1 - 6000

图字:09 - 2000 - 532 号

ISBN 7 - 80661 - 111 - 8

F·29 定价:12.00 元

图书在版编目 (C I P) 数据

同心铄金: 企业中的团队建设/(美)马达克斯(Maddux, R.B.) 著; 沈文也译. —上海: 上海远东出版社, 2000

(《星期日泰晤士报》经理人智慧丛书)

书名原文: Team Building

ISBN 7-80661-111-8

I . 同... II . ①马...②沈... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74316 号

前言

Preface

在所有经济体系中，人们必须生产对生活必不可少的商品和服务。这些商品和服务的质量如何，数量多少，都取决于人们的知识、技能、创造力、责任感、所持的劳动态度、所采用的技术，以及最后也是最重要的一点，取决于管理者的素质。

一般来说，人们组织成一个个具有共同的或相关的职能的群体一起工作。在这样的群体中，每个人有自己个人的愿望、不同的技能水平以及对待工作的态度。既然人们依自己的个性进行思考、产生感觉和作出反应，他们有时就并不考虑相互支持、

协作以实现共同目标的好处。这可以从任何学校球队的第一次训练中看到。有些球员相当有才能,其他人则不够熟练。除非鼓励他们为实现共同目标而学会齐心协力操练,否则这支队伍绝不可能最终取得胜利。一名高水平的教练往往善于把队员们的潜能集中起来,训练他们打整体球,发挥各自作用,使各成员间能取长补短。

同样,在一个工作环境中,集体所取得的成果是个人才华很难达到的。每个员工都受到其同事、其管理者的态度和行为的影响。如果工作环境的影响是积极的,个人的工作就容易取得成就。一个工作群体的情况也是如此,当环境影响是消极的时,无论个人还是群体,往往很少能取得成就。

本书的宗旨是传授使工作积极向上、富有成效的理念,其中包含了使一个群体转变成一个团队的基本原则。这些理念很容易懂,但实行起来却要专心致志,作出很不简单的努力。

罗伯特·B·马达克斯

目 录

CONTENTS

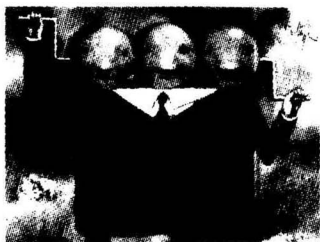
前言	1
1 你想要达到什么目标?	1
2 群体与团队	5
3 群体管理者与团队领导人	11
4 团队建设的理念可应用于任何组织	17
5 团队建设能带来什么好处?	21
6 一个成功的团队建设者的态度	25
7 这个管理者还有救吗?	31
8 成为一名有效的计划制定者	37
9 提高你的组织能力	41
10 营造一种激励氛围	47

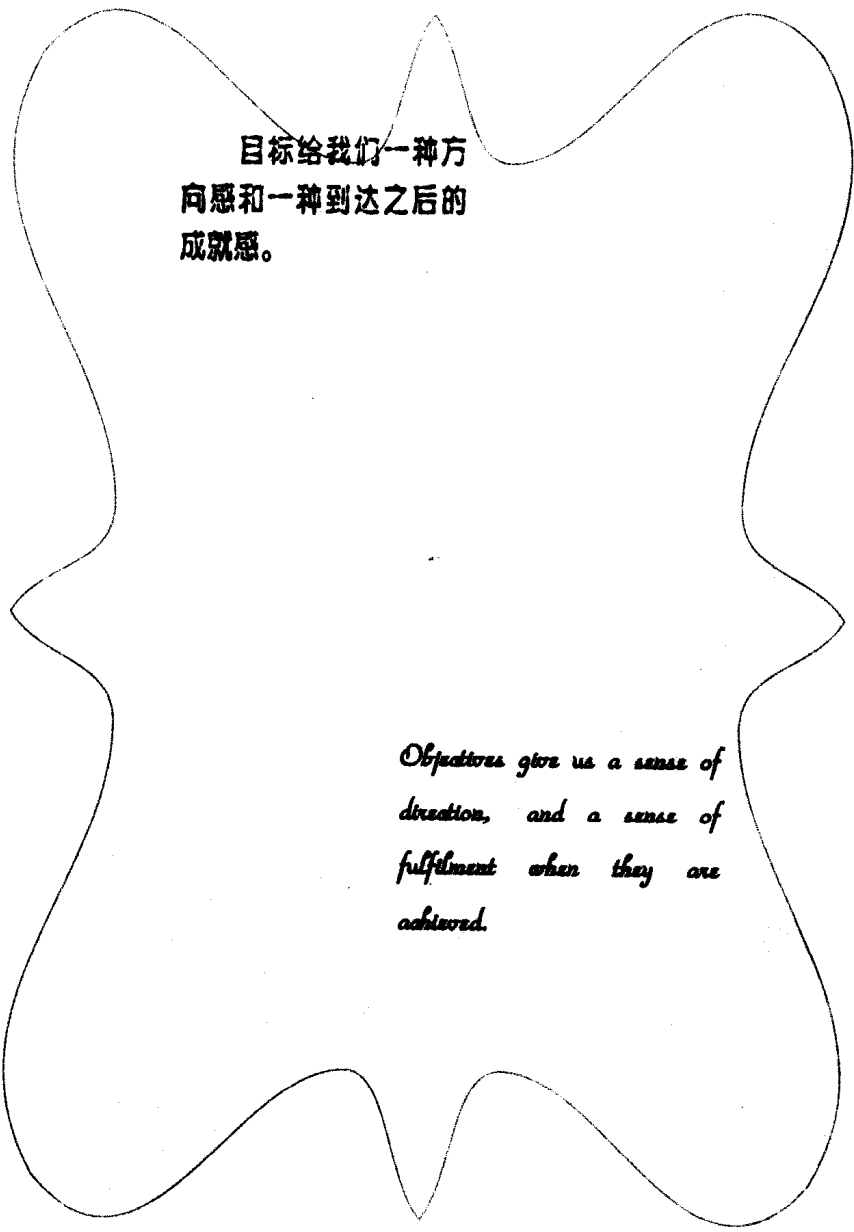
11	建立一个控制系统以确保目标实现	51
12	你喜欢哪一类管理者?	55
13	挑选合格的员工	59
14	确保培训有成效	65
15	员工的关注中心和责任感	69
16	使员工乐意全情投入	73
17	让团队参与制定目标和标准	77
18	向员工传授解决问题的方法	81
19	为团队有效解决问题创造条件	85
20	员工的抱怨	89
21	协作是团队建设的力量源泉	93
22	促进公开交流	97
23	回顾一下你的沟通技巧	103
24	理解冲突	107
25	化解冲突	115
26	在团队内部建立信任	119
27	你想成为哪种领导人?	123
28	强调积极的行动	127
29	指导:团队建设中的一个关键因素	131
30	阅读检查	143
31	十个不可宽恕的错误	149

32	制定个人行动计划	153
33	各案例分析	157

你想要达到什么目标? **1**

which objectives do you want to achieve?





目标给我们一种方向感和一种到达之后的成就感。

Objectives give us a sense of direction, and a sense of fulfilment when they are achieved.

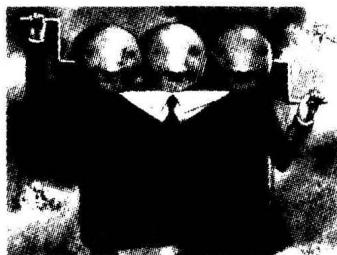
目标给了我们一种方向感，一个我们打算达到的界限，当目标实现后，就会赋予人们一种成就感。请看下面条目，对你认为重要的目标打钩✓。本书将帮助你实现这些目标。

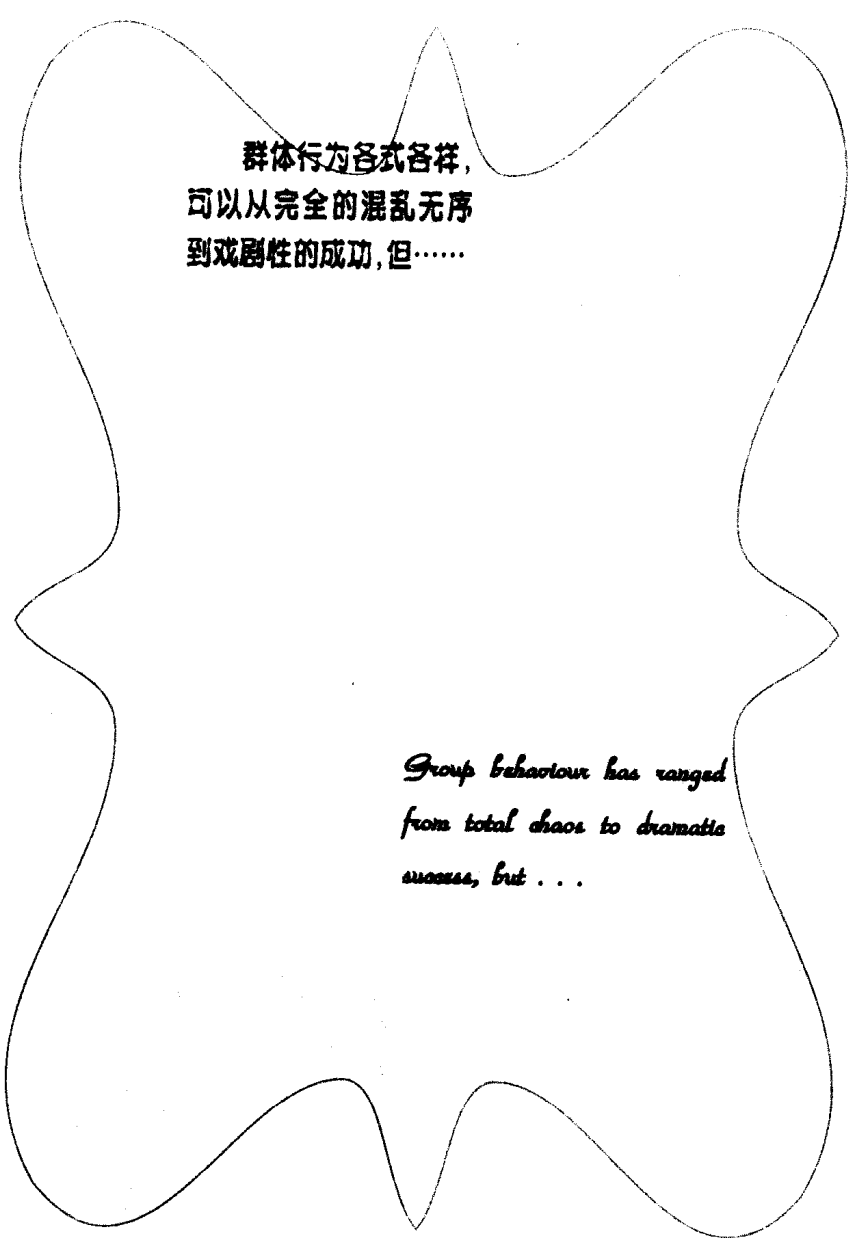
我希望：

- ☐ 能弄清楚一个群体与一个团队之间的区别。
- ☒ 学会识别需要团队行为而不是群体行为的环境。
- { ☒ 学会如何将一个群体建成一个团队。
- { ☒ 能够掌握和运用领导技巧。
- ☒ 享受到团队行为对个人和整体的回报。

群体与团队 2

groups versus teams





群体行为各式各样，
可以从完全的混乱无序
到戏剧性的成功，但……

*Group behaviour has ranged
from total chaos to dramatic
success, but . . .*

群体是组织的基本单元

人类从一开始就形成了群体。群体为人们的家庭生活、人身保护、对付战争、政治活动以及娱乐和工作提供了基础。

群体行为各式各样，可以从完全的混乱无序到戏剧性的成功，但是有一点越来越明显，只有当群体成为“团队”而变得更有成效时，它们才能取得最大的成功。

在许多企业中，管理者们似乎很满足于群体的业绩。这常常是因为他们还没有跳出正在从事的工作的框框，去设想一下在稍有不同的环境中他们会取得什么成就。而与此同时，另一些雇用同样数量员工、采用同样技术的领导人在完成着相似的任务，但他们通过建立一种使人们个个都愿意尽最大努力、在团队内相互协作的氛围，设法大大地提高了劳动生产率。

对团队和群体的比较如下，请对表格中你目前所在单位所具有的特点打钩☑：

群 体

- ☐ 成员们认为他们仅仅是因行政管理的目的而集中起来的，通常各自独立地工作，有时因目的交叉而与别人一起工作。
- ☐ 成员们往往只关注自己，因为他们没能充分参与本单位目标和规划的制定。他们这样看待工作：自己只不过是一个受雇者。
- ☐ 成员们被告知：叫干什么就干什么；不要要求找出最佳工作方法；不鼓励提建议。
- ☐ 成员之间缺乏信任，不善意理解同事的动机，因为他们不懂得其他成员的作用。提

团 队

- ☐ 成员们认识到他们之间的相互依赖，并且懂得个人和团队的目标只有相互支持才能得到最好的完成。不浪费时间浪费在争夺地盘或牺牲他人以获取个人利益方面。
- ☐ 成员们对他们的工作和单位有一种主人翁感，他们感到有责任帮助团队设定目标。
- ☐ 成员们通过把自己独特的才能和知识应用于团队的目标来为企业的成功作出贡献。
- ☐ 成员们在相互信任的氛围中一起工作；鼓励公开地表达自己的想法、意见、分歧和感