



斯蒂文·R·雷纳 著
侯亚峰 章宜华 译

团队的

团队灾难、失败、不幸
和其他濒临绝境经历的
幸存故事和教训实录

陷阱

Team



Survival Stories and Lessons
from Team Disasters, Near-Misses, Mishaps
and Other Near-Death Experiences

广东经济出版社

72.9
96

674

团队的陷阱

++++

团队灾难、失败、
不幸和其他濒临绝境经历
的幸存故事
和教训实录

++++

斯蒂文·R·雷纳 著
侯亚峰 章宜华 译

广东经济出版社

TEAM TRAPS

Copyright©1996 By Steven R. Rayner

Authorized translation from the English language
edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Language Copyright©1998

简体中文版由 John Wiley & Sons, Inc. 独家授权
·版权所有 翻印必究·

广东省版权局合同登记号：图字 19 - 1998 - 106

责任编辑：黄少刚 封面设计：流 野 责任技编：梁碧华

团队的陷阱

[美] 斯蒂文·R·雷纳 著

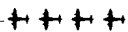
侯亚峰 张宜华 译

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司（东莞市凤岗镇天堂围乡）
规格	850 × 1168 毫米 1/32 7 印张 135,000 字
版次	1999 年 1 月第 1 版
印次	1999 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 10,000 册
书号	ISBN 7 - 80632 - 361 - 9/ F·175
定价	13.50 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

读者热线：[发行部] (020) 83794694 83790316

献 给 柯 琳



引 言



我在 80 年代初期踏足咨询行业时,仅有几家公司在从事我们当时称作“参与管理”的实践。它们尽管数量不多,但是,这些当时的先行者已经显示出团队建制工厂的优势。无论宠物食品或计算机集成电路,只需将同类产品的制作过程稍加比较,便会得出一个结论:全员参与、团队建制的组织生产率水平高,适应性强,成本低廉;团队组织可培养出素质较高的职员,他们较传统管理下的职员更具忠诚和责任感。

今日,所有大公司实际上都有一个团队在运转。政府、非赢利组织和学术机构也参与这一过程。这些创新工作实践已不仅是集中于制造业领域。金融公司、代理行、销售组织、软件业、营销集团,以及工程部门都正以革命者的热情加入这一团队潮流。人们现在已普遍接受这一观点,即未来世纪高效运作的组织,将是那些能够最有效开发利用其惟一宝贵财富——公司职员的知识、处理问题和决策能力的公司。

组织流沙

要创立一个高效运作的团队,领袖们必须要有准备进行一次长时间和艰难的旅行。我们这一代所有的公司、代理和机构实际上都处在传统管理体制控制之下,因而,这种心理准备显得格外重要。领袖们面临着双重挑战,一方面是要战胜扎根于其力图改造的旧组织文化中的与团队发展相抵触的旧体制、任务和程序;另一方面,又要尽力理清在组建团队时必有的人际冲突和组织变化的复杂性。道路是曲折的——每走一步,都有可能使所有努力淹没在一个臭水坑,或有可能使团队踏入组织流沙。无论团队领袖或团队成员,同样都有许多沉痛的教训要吸取。

轻松接受沉痛教训

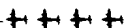
有些经理和顾问坚持认为:沉痛的教训只能以沉痛的方式吸取;个人亲身经历的痛苦才是惟一的教师。这种观点比哲学原理还要理性化。但是,这

种说法不堪一击,因为我们都深知大火的威力,但并非人人都有火里逃生的经历。吸取沉痛教训的便利途径便是一种研究和学习他人经验的意愿。

《团队的陷阱》是一本帮助团队领袖和团队成员以便利途径吸取沉痛教训的书。每章都录有损害团队效能的常见陷阱实例,这些均来自现场目击者的描述。我在书中虽使用假名以掩盖有关人士和公司的身分,变动了实际地点,并经同意增加了些许文学色彩以强调某些场景,但是,第3章直到第11章中的每一个案例分析,都是基于一现实团队成员所经历过的真人真事。通过研究和学习他们的经验,我们可以制定明确的战略和战术,以助我们避开已证实有害团队的陷阱。

斯蒂文·R·雷纳

鸣 谢



团队陷阱(Team Traps)一词的创造人是吉姆·蔡尔德(Jim Childs),约翰·威利父子出版公司(John Wiley & Sons, Inc.)业务和贸易部的发行人。我非常感谢他关于本书书名的重要创意,感谢他鼓励我进行创作。可以说,没有吉姆,也就没有《团队的陷阱》的写作。

我在同吉奥夫·白皮亚特(Geoff Peppiatt)和罗兰·诺克斯(Ronan Knox)交谈时,获取了许多灵感,并将之录入本书。吉奥夫和罗兰既是朋友,又是同事。我十分荣幸过去几年中能有机会同他们密切合作,我希望今后会有更多这样的机会。

我深深感谢约瑟夫·惠丁希尔(Joseph Whittinghill)。他在我远离公司疯狂敲击键盘时令公司维持正常运转。这对于我们公司追求的责任感和我们大家,都是重要的鼓励。

我感谢我的父母,乔治(George)和卢比(Ruby),他们自身工作经历的故事极具意义,他们那温暖的鼓励话语也在深深感动着我。

写一本书耗时非短,这些代价必须有人承担。

我在此非常感谢我的妻子柯琳·吉夫(Colleen Keefe),她用理解和耐心支持我的工作。柯琳做过经理和团队成员,从她的经历中得到的启示对本书颇有帮助。她承担起父母双重角色,在我深夜和周末忙于写作时,她抚养着我们的三个儿子艾丹(Aidan)、迪兰(Dylan)和莱利(Riley),并在我最需要的时候给予我鼓励。在此,我将此书献给她——我的妻子柯琳。

要创立一高效运作的团队，领袖们必须要有准备进行一次长时间和艰难的旅行……每走一步，都有可能使所有努力消失在一个臭水坑里，或使团队踏入组织流沙。无论团队领袖或团队成员，同样都有许多沉痛的教训要吸取。

——摘自本书《引言》

事实已经反复证实这一点：全员参与、团队建制的组织更富成效、更为灵活；它可提供较高质量的产品和服务，并可培育出较传统管理体制下的同行更为忠诚和有活力的职员。但是，并非所有团队的工作都可获得重大成功——事实远非如此。即使最富成效的团队都会沦为内部和外部压力、失误或误会的牺牲品。这些压力和失误足以摧毁计划，伤害团队，乃至令整个组织蒙受灾难。

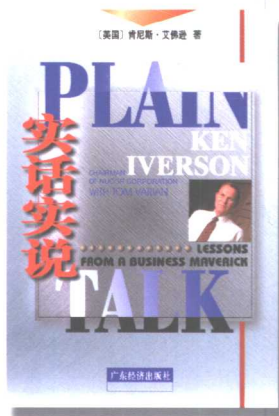
斯蒂文·R·雷纳是团队问题的专家。他在这本深入浅出的书中叙述了发生在各种组织内部难以预见的团队灾难的真实故事。你会见到完全撒手的“影子”经理，可看到率领团队开发出其公司历史上最成功的产品后却被放逐的团队狂热分子，还有几乎将公司拖至破产的“高度成功”的团队，以及其他实例。

每个实例后都附有分析、意见和忠告，即所谓“生存诀窍”。所有这些都基于雷纳同一些北美最成功的组织多年合作的经验。团队成员和领袖会发现许多新颖的、操作性强的关于如何使团队避免陷阱的指导性意见。

无论你的公司是否打算转用团队体制，是否正在进行团队试验，或正在收获团队项目成功的果实，《团队的陷阱》将助你洞察暗中的危险，为你提供战胜它们的武器。

实话实说

定价: 10.80 元



ISBN 7-80632-361-9

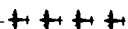


9 787806 323618 >

ISBN 7-80632-361-9

F-175 定价: 13.50 元

目 录



第一篇 警告信号

第一章 加麦洛特王国的覆灭…………… 3

衰退与垮台…………… 4

团队优势? …………… 5

重访加麦洛特王国…………… 6

特大陷阱…………… 7

第二章 团队与陷阱共存……………13

团队陷阱的定义……………14

常见陷阱……………15

陷阱小结……………19

第二篇 落入陷阱

第三章 影子经理……………23

隐身……………24

无还点……………26

正在蒸发的经理……………26

生存诀窍……………30

能力培养者……………30

团队成熟标尺……………31

玫瑰的别名……………35

	善意评估·····35
	认知重温·····36
第四章	团队视障·····39
	小全景·····40
	生存诀窍·····47
	重新聚焦·····47
	克服近视倾向·····48
	培植一种新观点·····48
第五章	政治疏忽·····51
	中心革命·····52
	生存诀窍·····62
	革命万岁! ·····62
	保持沟通·····64
	善做障碍爆破手·····64
第六章	决策瘫痪·····69
	迟到不如不到·····70
	生存诀窍·····76
	达成一致的酸性试验·····76
	达成一致·····80
	不依规矩,不成方圆·····82
	PATIO 程序·····84
第七章	人才大战·····89
	挖墙脚·····90
	生存诀窍·····94
	不要一刀切·····94
	广开言路·····95

	道德优势·····96
第八章	过渡忧郁·····99
	鬼才知道·····100
	生存诀窍·····107
	荒原迂回·····107
	文化适应·····108
第九章	当断不断 反受其乱·····111
	哈姆雷特弱点·····112
	生存诀窍·····120
	危险的疏忽·····120
	灾难性的回避·····121
	政治生命·····123
	每个人都是领队·····124
	处理混乱局面·····125
第十章	潘多拉的盒子·····129
	主意抑制器·····130
	生存诀窍·····135
	高度参与·····135
	金钱失效·····136
第十一章	霸王龙团队·····139
	吞食领导者·····140
	生存诀窍·····148
	权力变化周期·····148
	积极压力·····150
	驯化霸王龙·····152

第三篇 摆脱困境

第十二章 团队的难题·····157

三种失败·····158

困境的诊断·····158

建立无困境团队·····162

第十三章 团队的纪律·····163

团队的职业道德·····164

团队的操作规程·····164

十三条操作规程·····165

困难的行程·····179

后现代的挑战·····180

附 录

A 团队解困的快速参考指南·····185

B 十三条操作规程的调查·····197

作者简介

++++

第一篇

++++

警告信号

