

卓越

经理人

成功应用于英国石油、壳牌石油、
惠普、索尼、美孚、嘉实多等
国际顶尖企业

团队领导的 9个关键

世界顶级公司的团队管理实践

Team
Leadership

- 建议 创新 推销
- 开发 组织 生产
- 检查 维护 联系

(英) 查尔斯 J. 马杰里森 (Charles J. Margerison) 著
薛菁睿 译



机械工业出版社
China Machine Press

卓越

经理人

团队领导的 9个关键

世界顶级公司的团队管理实践

Team
Leadership

(英) 查尔斯 J. 马杰里森 (Charles J. Margerison) 著

薛菁睿 译



机械工业出版社
China Machine Press

MAH84/11

本书作者查尔斯 J. 马杰里森是团队轮盘的创始人，多年来致力于团队管理方面的研究。作者利用自己在商业和咨询业的丰富经验，围绕团队领导的 9 个关键：建议、创新、推销、开发、组织、生产、检查、维护和联系，介绍了团队管理系统（TMS）。学习基于TMS的团队工作语言可以掌握团队领导技能；同时你还可以将团队轮盘用于日常任务、时间和关系管理以及个人职业生涯计划，从而提高个人工作的有效性。

本书适用于管理类专业本科生、研究生，MBA学生以及企业经营管理人员。

Charles J. Margerison. Team Leadership.

Copyright © 2002 by Charles J. Margerison.

All rights reserved by Thomson 2002.

First published by Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-1370

图书在版编目（CIP）数据

团队领导的9个关键：世界顶级公司的团队管理实践 /（英）马杰里森（Margerison, C. J.）著；薛菁睿译. —北京：机械工业出版社，2003.7

（卓越经理人）

书名原文：Team Leadership

ISBN 7-111-12333-6

I. 团 … II. ①马 … ②薛 … III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第046253号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：杨熙越 版式设计：刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10.25印张

定 价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

译者序

——中国需要项目管理，呼唤优秀的团队领导人

中国经济近些年来发展迅速，在低迷的世界经济中一枝独秀。其每年的项目投资多达万亿元。再加上申奥成功、加入WTO，可望带来新一轮的国际投资热潮。当我们致力于建立现代企业制度的时候，发达国家正把努力投入项目管理。美国学者戴维·克利兰（David Cleland）称：在应付全球化的市场变动中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用。这一动向提醒我们在高度重视企业管理现代化的同时，需要给予项目管理应有的关注。而随着新经济时代的到来，人们越来越清晰地认识到，现在和未来全球化的市场竞争中，项目管理是成功的关键因素之一。

我们在看一个成功项目管理的因素时，可看到里面有三个非常主要的因素。第一个就是人员，项目运作中牵涉到的人员；第二是整个项目的流程；第三点就是项目管理人员所应用到的一些工具。团队领导人更是重中之重，所谓千兵易得，一将难求。

《团队领导的9个关键》就恰恰是这样一本为有志于从事项目管理工作的人士提供指导的优秀著作。作者查尔斯J. 马杰里森是团队轮盘的创始人，多年来致力于团队管理方面的研究。作者利用自己在商业和咨询业的丰富经验围绕9个关键团队领导技能：建议、创新、推销、开发、组织、生产、检查、维护和联系，以一种简明易懂的方式讲述团队管理系统（TMS）的关键问题。该套系统的中心是联系，掌握联系技能是有效团队领导力的关键所在。同时本书还有助于你理解自己以及其他团队成员的工作喜好，从而来改进个人工作的有效性；促进内部和外部业务联系的改进；降低成本、提高销售额；学习基于TMS的团队工作语言以掌握团队领导技能；同时你还可以将团队轮盘用于日常任务、时间和关系管理以及个人职业生涯计划。

《财富》杂志预言项目管理是新世纪的首选职业。相信通过阅读本书及在实际工作中应用团队管理系统（TMS）并用心体会，你一定会在个人业务发展方面取得很大的进步。

前言

我们改变对世界的看法是需要时间的。伽利略提出地球并不是宇宙的中心，这使我们整个世界都向前迈进了一步，虽然他本人在当时却被人们视做异教徒而受到谴责。詹姆斯·瓦特通过观察发现不断增温使水流汽化可以导致空气稀薄。他掌握了这项技术并使之得以应用，从而改变了世界。今天，尤其是得益于神奇的通信和互联网，我们似乎生活在一个一切皆有可能的时代。信息在人们之间的传递速度更快。

但任何创新都依赖于一流的领导力和团队工作来把它向前推进。本书就提供了这样一套每个人都可以使用的领导和团队管理系统。它有助于提高你为团队所做的贡献。这样一来，你就能够和团队一起更有效地工作。相应地，如果他们也能够理解这套系统，那么他们就能够更有效地与你一起工作。

该系统的核心在于团队轮盘。位于团队轮盘中心的是我们所说的“联系”。人们常说一环薄弱全局坏。同理，在公司中，成功依赖于团队成员在内部和外部联系方面的有效程度。

本书将向大家讲述如何在项目中和团队中改进你的团队领导联系技能。同时，它也向你提供了个人事业发展的重心。联系技能，加上8个主要工作职能将改变你看待工作、看待团队和看待所做工作的方式。

团队轮盘的概念形成于我与知名石油公司一起从事团队项目工作时期，这些公司包括壳牌公司、美孚石油公司、布尔玛嘉实多公司和英国石油公司。之后该概念扩展到迪克·麦克卡恩博士所参与的银行、通信、医院、出版公司、计算机公司和其他组织中的团队工作。迪克·麦克卡恩博士精通于计算和统计领域的专业技术。我们根据这些原始想法共同合作把它们发展成为团队管理系统（TMS）以及一系列的反馈产品和服务。现在，TMS应用于40多个国家。同时我们还建立了团队管理研究协会，对本书中所涉及的问题进行深入的研究。

本书同时也反映出了我向众多大公司提供咨询服务时所获得的经验。我也把团队轮盘和TMS用于解决一系列商业问题和机会，有些案例被我纳入本书，并进行了相应的保密处理。在这些案例中，我把重点主要放在团队领导技能上。它们是团队管理的核心。在案例和示例中我尽可能使用相关人员的真名实姓，但有时为了保密起见，而不得不做出其他选择。

团队轮盘包括两个方面的内容，一方面是团队任务，另一方面是个人工作喜好。在本书的前半部分，我将着重讲述团队任务，而在后半部分则会侧重于个人工作喜好。

在阅读本书时，好的做法是要采取一种主动的态度，思考如何把这些关键点应用于你的工作中，要询问自己当前在团队轮盘的关键工作职能上所表现出来的内部联系和外部联系有

效性如何。只要你能投入精力来理解和应用该套系统，就一定能够改进团队的工作水平。

本书撰写历时两年，并在很多方面得到了许多人的帮助和支持。本书最后一章中的数据来自于尼基·米德在团队管理研究协会的工作。同时我还要感谢迪克·麦克卡恩博士这么多年来在TMS研究中所做的努力以及他基于我们的内部文件和其他出版物对本书所做的贡献。感谢巴里·史密斯对本书草稿的阅读和其所提出的建设性意见。感谢吉姆·凯布尔博士长期以来就各种问题所提出的建议。感谢安娜·法赫蒂对本书的信任及其为促成本书的出版所做的努力。

一如既往，我还要衷心感谢我的妻子科兰，她本人就是一名非常优秀的团队经理和联系人。

查尔斯J. 马杰里森

2002年1月

导 言

本书基于马杰里森团队管理轮盘提出了团队管理的一套新方法。这套方法的形成来自于与40多个国家中的众多知名公司，比如壳牌石油、惠普、索尼、ICI、美孚石油以及政府组织的实际合作经验。

通过阅读本书及在实际工作中应用团队管理系统（TMS），你可以在短期内看到巨大的效益，无论是就个人还是业务而言。本书在如下方面提供明确的指导：

- 评估领导力优势
- 开发有效团队
- 提高处理问题的能力
- 为团队提供联系和合作技能
- 在较短的时间里取得较大的成效
- 改进个人和团队的表现

一套经过尝试和检验的系统可以帮助改进每一项工作。本书主要针对经理人的工作和他们的团队。该方法的优势在于：

- 一套行之有效的系统。
- 这套系统经过很好的调查，共涉及75万名团队负责人以及团队成员。
- 基于团队轮盘，其中讲述了有效行动的9个关键工作领域。
- 团队轮盘是用于日常任务、时间和关系管理的主要工具。
- 该套系统的核心是联系，掌握联系技能是有效团队领导力的关键所在。
- 通过理解自己以及其他团队成员的工作喜好，你可以改进个人工作的有效性。
- 团队轮盘可以用于计划个人职业生涯。
- 该套系统的使用可以促进内部和外部业务联系的改进。
- 应用该套系统可以取得从降低成本到提高销售额的实际效果。
- 通过学习基于 TMS 的团队工作语言可以掌握团队领导技能。

广泛深入的调查，涉及 75 万名团队负责人以及
团队成员

成功应用于 150 多个国家，被翻译成 15 种语言

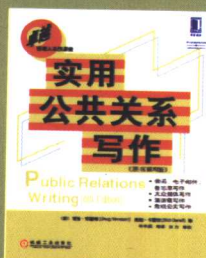
集中讲述优秀领导的 9 个关键工作领域

日常任务、时间和关系管理的有效工具

取得从降低成本到提高销售额的实际效果

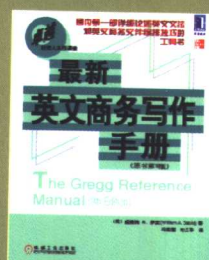
查尔斯 J. 马杰里森 (Charles J. Margerison)

团队管理系统创始人，国际知名管理咨询专家，现为英国克兰菲尔德大学和澳大利亚昆士兰州大学教授。



ISBN 7-111-11940

定价: 46.00



ISBN 7-111-12025

定价: 59.00



ISBN 7-111-12017

定价: 38.00

目 录

译者序

前言

导言

第1章	团队领导的9个关键——行动重心	1
第2章	团队应用实例——实用的方式和方法	9
第3章	建议——如何获得相关信息	15
第4章	创新——出点子做试验	25
第5章	推销——销售信息	33
第6章	开发——检验和计划的方式	41
第7章	组织——工作安排	49
第8章	生产——提交结果的方式	57
第9章	检查——如何正确处理细节	65
第10章	维护——确保质量支持和服务	75
第11章	联系——分清主次	83
第12章	团队联系——整合和协调团队工作	93
第13章	个人团队工作喜好——成功指南	99
第14章	你需要平衡团队吗？评估团队优势	107
第15章	团队语言——让团队更好地配合工作	115
第16章	调查结果——调查事实和数字	123
附录	团队管理系统工具	135
词汇表		149
参考资料		153

第 1 章

团队领导的9个关键——行动重心

1.1 团队工作系统

在工作中，你很难与团队或团队项目分开。有些团队项目可能是某个固定团队工作的一部分，还有一些团队项目往往是为解决问题或抓住商机而临时分配的任务。我们的业绩依据我们对团队的贡献来加以评估。

无论是对队员，还是对团队领导者而言，知道如何进行有效尽力对于成功来说都是至关重要的。团队要想发挥出应有的实力并非易事。作为个体来说都很有能力，但组成一个团队之后却很难进行很好的配合。这也就是我和一家大型石化公司合作时考虑团队系统和团队管理的缘起所在了。

案例研究

我曾受邀协助壳牌石油公司进行精炼厂团队的发展培训。高层管理人员关心工作的标准，而那些项目团队总是不能准时完成工作。团队中的个体都很有能力，但却由于配合不善而导致表现不佳。

在我参与之前，公司已对团队成员进行了较高水平的常规培训。在提高员工的技能方面公司投资很大，以为通过以个人为基准的培训方式就可以改善团队在如下诸多问题上的配合，比如说安全、成本控制、技术维护和解决问题等。公司也曾尝试过讲座、案例研究、角色扮演、培训电影和特殊训练等方法。但团队的表现却一直也没有什么明显的改善。

在总结会上提出了一个问题是“还有没有其他的解决方法？”。一个队员说：“把他们都锁在一间屋子里。如果他们在如何合作的问题上仍达不成统一意见就不放出来。”开始大家都把它当作笑谈，但最终它却成为我们行动的关键指导思想。接下来我和另外一名顾问受命把20名经理，主要是工程师，带到北威尔士一处会议中心进行为期两天的培训。我们两人每人负责10人。我的开场白是：

我是查尔斯·马杰里森。现在受公司委托来主持此次的讨论会。和以往你们曾经参加过的培训不同的是，此次的讨论会既没有什么讲座、书面案例研究、角色扮演，也没有什么预定的日程表。我们将用这两天的时间来讨论如何提高团队工作的水平。这里有一张白板，我将在上面把大家愿意讨论的问题全部写下来。



2 团队领导的 9 个关键

话音落后，会议室内一片寂静。他们觉得我的话难以置信。公司居然肯花这样大的一笔开支把他们从繁忙的工作岗位上送到这样一个风景区来。本来他们以为这次培训肯定又是老一套，但现在居然既没有课程，也没有议程。一位经理要求我详细说明一下。我就把在计划会议上所讨论的内容重复了一遍。我说这两天我们将专门用来讨论他们所认为的对于领导工作，尤其是对有关团队问题有所帮助的一切问题。

几分钟后，一名经理说他想讨论劳资关系协议和员工的管理问题，因为他认为这是许多团队问题的症结所在。另一名工程师说：“我想讨论动机问题。”因为他认为作为一名经理，他对工作起由的了解很不够。

一名经理说他最近刚上任，希望大家能够对其今后与新团队的配合多提建议。很快，我们就有了一张很好的清单。两天的时间飞快地过去了，在讨论会结束时，每个人都觉得收获颇多，但其实他们在彼此帮助方面同样贡献颇多。

在返回途中，我想了很多，我们取得了进展，但也有一些重要问题需要解决。通过这两天的讨论，使得这些经理人更好地考虑他们的计划，增强他们的信心。但同时也表明：如果能建立一套系统来帮助他们理解团队的运作那就太好了。同时他们也提到个人的领导问题以及对流程的需要。

特别是我注意到这些队员并没有一种共同的团队语言。他们都讲英语，大多数人也都有共同的技术语言。但在处理团队问题方面他们却缺少一种共同的语言。

1.2 团队管理系统

随后，公司让我对经理们进行实地跟踪以加强培训效果。在这些会议上，我对他们准备在改善团队方面所采取的举措以及方法进行了讨论。也正是在这些会议上，TMS的原始理念和团队语言开始初具雏形；当然，这之后又经过几年的时间才形成一套经过实践验证的系统。

从讨论中，我知道“语言”必须简单直接，不能带学术腔。它必须能够反映出日常的工作语言。它必须嵌入一套每个人都能理解的系统当中。本书将对TMS和目前被上百万人在工作中所使用的语言进行概括介绍。

好消息是一旦拥有了这套系统，无论是对个人而言，还是对团队来说，这些问题都要容易解决得多。我们与工商和政府组织协作的基础就在于对每个项目和每个团队都很重要的9个关键工作因素。

通过与欧洲、北美、东南亚和澳大利亚团队的工作，我们发现这9个因素可以帮助经理和他们团队更有效地工作。本书中所给出的案例都是对我们实际工作经验的概述。



1.3 团队语言

沟通首先必须语言相通。当您访问外国时，如果能懂得当地的语言或能够用当地的语言进行沟通，将会大有裨益。这同样也适用于团队，因为在团队中和不同团队间都会存在不同的技术语言。

团队项目经常因为沟通问题而不能有效地进行。现在，越来越多的项目团队都是由来自不同职业背景的人员组成。这些成员的技术语言不同，工作风格或喜好不同，因此要想成功，他们就需要有一套共通的系统，尤其是当项目截止日期临近和成本增加时。

在前面提到的壳牌公司的例子中，管理人员非常清楚他们在各自领域中的工作。精炼厂的人员说他们负责生产油。会计人员说他们负责提供很好的建议。销售人员说他们负责推销产品。安全人员说他们负责检查和维修。所有这些人都有他们自己的工作重心。但他们并没有一个共同的工作重心，或者说他们并不明白对方的工作重心。

为了减少沟通不便问题，我们开发出了一种团队语言。这种语言可以避开误解和障碍，加快行动的速度。同时它也可以帮助建立团队或短期项目团队。

交叉功能团队有时仅维持短短数月的时间，但却是现在大多数组织的一个特点。这种团队从一开始就需要进行高效的运作，同样在这个时候共同的语言也是非常重要的。

1.4 团队表现的关键因素

9个关键团队因素是在与不同行业从业人员的讨论中逐渐形成的。它涵盖了各个组织所有项目的方方面面。以下为具体内容，并配有简短的定义说明。

我们的工作共包含8个明显的功能和一项超越所有领域的协调工作，此项功能被称为联系。这8个功能通过联系这个最重要的概念被整合在一起：

- 建议：收集和报告信息
- 创新：创造与试验
- 推销：开拓商机
- 开发：应用的评估和设计
- 组织：人力与资源组织
- 生产：产品生产与发货
- 检查：合同与程序的控制和审计
- 维修：标准与价值的维护和保障
- 联系：协调与整合他人的工作

目前，TMS应用于40多个国家，包括：

- 南北美洲
- 欧洲



- 阿拉伯半岛
- 非洲
- 东南亚
- 澳大利亚
- 中国

尤其是它也同样应用于经济发达国家如法国、德国、新加坡、澳大利亚、英国和美国以及具有多种不同文化的国家，如马来西亚、沙特阿拉伯、巴布亚新几内亚和斐济。

我们对从事各种不同行业的团队进行调查以期找到高效和低效团队之间的区别，结果发现对于任何团队来说把上述9个关键因素作为优秀团队的基础都是非常重要的。所以该系统得以广泛应用于商业组织、政府机构、自愿组织和社区团体，甚至被攀登珠穆朗玛峰和其他高峰的军事登山队采用，以改善其团队的协作质量。

1.5 团队管理轮盘

如图1-1所示，这9个因素被放置在马杰里森-麦克卡恩团队管理类型工作轮盘中。为简单起见，我称其为工作轮盘。研究表明，8个外部因素（被称为工作职能类型）描述的是基本的不同工作活动，而位于中心的联系则是所有工作职能所共有的活动。

要想充分发挥团队的潜力，所有的队员就都必须在这9个因素上做好。换句话说就是，团队必须能够进行自我修正。许多国家和公司的团队都发现用备忘录来指导思想和工作是没有价值的。

团队轮盘共有两个方面。第一个方面如图1-1所示，主要与团队任务和功能相关，另一个方面主要侧重于个人方面和工作喜好，我们将在后面讲述。

1.6 团队语言系统的价值

进行自我诊断和自我修正需要具有一个基于现实生活的工作模型，可以提供行动的核对应表。工作轮盘正是这样一个实用的工具。其重要特征如下所示：

- 提供团队优劣势评估的框架。
- 可用于个人优劣势评估，同时提供有经过完全验证的问卷。
- 团队轮盘显示出了需要相互衔接的领域。
- 可用于协助改善多个团队之间衔接和协调工作关系。
- 基于实际工作语言。
- 相对个人而言，该语言和模型向他们提供了一整套用于讨论工作重心和贡献的简单系统。
- 同时对于个人评估职业计划和发展来说也是非常有价值的工具。
- 有助于决定是否着手新工作或可以从事一项新工作以拓展经验领域。

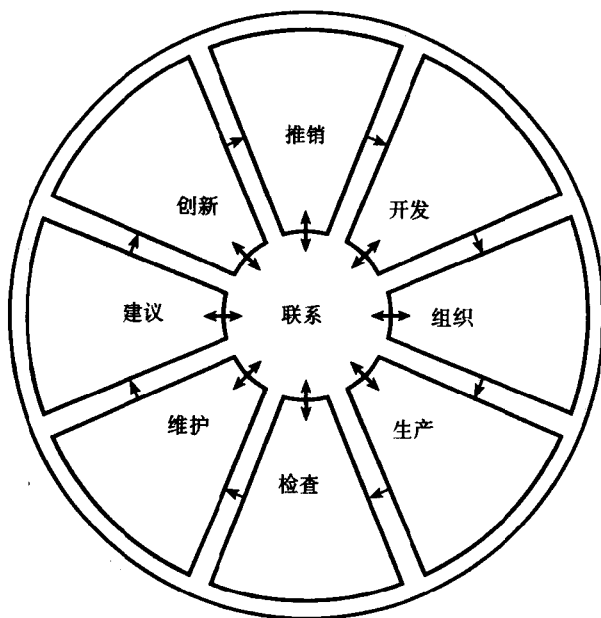


图1-1 马杰里森-麦克卡恩团队轮盘

所有的组员都必须充分理解这9个关键因素并能够及时纠错。如果团队在某点上表现较弱，则需进行分析并采取修正措施。同样，工作轮盘也向组员提供了均等的对其自身贡献，培训需求，职业发展方向和工作方式进行评估的机会。

案例研究

工作轮盘向众多组织提供了进行自身优劣势评估的基础。下面是一些简单的例子：

- 一家出版公司认为它在创新、推销和开发方面较强，但需要改进生产和检查，原因在于他们经常不能按时完工，过多的编辑错误。
- 一家生产公司认为它在生产和维修方面较强，但需要改进推销和创新。
- 一家建筑公司认为它在创新和检查方面较强，但需要改进组织和推销。
- 一家银行认为它在建议、检查、生产和组织方面较强，但需要改进创新和推销。

1.7 联系是主要力量

这同样也适用于个人。每个人在工作轮盘中都有自己的强项和弱项。这很正常，也是我们意料之中的事。正因为如此，我们才要组成团队，以便取长补短。但前提必须保证团队成员之间存在良好的联系。



俗话说一环薄弱全局坏，这同样也适用于任何团队或组织。举例来说，你的一些组员很具有创造力，但如果他们不能和开发产品与服务的人有一个很好的联系，那么他们的努力也不会有什么结果。同样，如果你的一些组员在生产上很有效率，但如果他们不能与产品或服务推销人员有一个紧密联系的话，那么同样也不会有什么好的结果。

我们通过对许多团队、团队管理者和团队成员的观察之后提出了“联系”这个词。我们发现他们在人与事的联系方面所具有的技能是决定其整个团队管理成败的主要力量。

联系涉及协调和整合。我们之所以选择联系是因为它涵盖了所有团队人员所需具有的广泛的技能和能力。它反映出了将人们团结在一起所需的一种实力。在本书中，我将向大家说明什么是有效的联系，以及如何进行有效的联系。联系是一套完整的技能，可以通过学习获得，不管你的主要工作是创新、组织、维修，还是生产。

案例研究

我有一位客户在一家大公司担任首席药剂师，他后来被提升为技术总监，手下有许多专业人员向其报告工作。他承认自身对工作细节所知无多，所以他决定他今后的主要工作内容是扮演一个联系者的角色，要让他的下属能够很好地配合工作。

这种认识使得他与下属建立了良好的工作关系。他主持团队会议简要地说明了联系的含义，并和大家一起讨论如何更好地管理团队。通过建立共同的语言和系统，团队才得以更好地配合工作。

1.8 你对团队管理的贡献是什么？

对于团队来说，你的贡献是最重要的。你被选择从事某项工作是因为你有经验、技能和资格。但如果你不能为整个团队的工作添砖加瓦的话，那么你所具有的这些所谓的优势都将一钱不值。这需要对团队轮盘的9个方面有充分的理解并加以应用。

我们有必要询问每个团队人员他们所认为的自身的优势所在。你将会听到他们提到团队轮盘中的这9个方面。可能不是原话，而是以其他言语表达出来。比如说细节的处理，出主意，提供信息或准时发货。这些方面对于任何一个团队来说都是至关重要的。

看看你的贡献吧。在团队轮盘中你共在哪几个方面做出了贡献？有些人可能在这9个方面都有所贡献，还有些人可能只在一两个方面有所贡献。但如果你是一个领导者的话，那么你就必须学会在所有这些方面都有所贡献。

1.9 如何评估团队成员的贡献

管理一个团队或主持一个项目，实际上就相当于管理一个小型组织。在大型组织中所发



生的一切职能都会在小型组织中发生。利用团队轮盘，你可以对各个领域以及个人之间的联系情况进行检查。以下问题，可能会对大家有所提示：

- 建议：你的队员在献计献策方面的表现，既包括彼此之间也包括对外的情况。
- 创新：你的队员在工作中发挥主动性方面的表现情况。
- 推销：所有的团队都必须推销自身的工作并影响他人。你的团队在这方面的表现情况如何？
- 开发：确保系统和产品的良好开发需要花费时间以及大量内在和外在的联系技能。你的团队和每个队员在这方面的表现如何？
- 组织：计划的实施需要进行一定的组织工作和一套系统的方法。你的团队在这方面的表现如何？
- 生产：没有生产就不会有获得。生产不仅需要进行大量的内在联系工作，而且也需要与外面的供应商进行联系。你的团队在这方面的表现如何？
- 检查：有时这并不是一项讨人喜欢的工作，但对于高质量要求的工作来说却是非常必要的。你的团队在该方面以及在与他人的联系方面的表现如何？
- 维修：所有的运作都需要进行实物的和个人的维修工作。该项职能对与他人工作的联系依赖性较强。你和你的团队在这方面的表现如何呢？

接下来我们举几个实例来对拙劣领导进行一下说明。在很清楚的情况下，你可能会说问题很明显。他们也确实如此但通常只是马后炮而已。然而有良好的领导联系的情况下，这些问题本来是可以避免的。

案例研究

我曾经为一家纺织品公司提供咨询服务。该公司开发出了一项非常赚钱的业务，那就是销售社交场合戴的领带。因此该公司就增加了生产订单并建立很大的库存量。而事实上，该公司是过分估计了其业务的增长量，造成库存过多。接着业务开始迅速滑落，但生产却还在增加。

在随后有关公司亏损的审查中，大家讨论的焦点最终都归结于缺乏团队配合上。生产部门还有生产能力，在没有与销售部门商量的情况下就决定增加生产量。其次，销售部门在意识到销售下滑时，单方面决定加倍努力，而没有和生产部门打招呼。直到这时候大家才意识到，正是由于沟通不畅和联系的不到位，才导致本来可以避免的损失发生了。

在本案例中，推销人员更愿意走出去销售产品，而不愿意与同事进行内部沟通。同样，生产人员不与销售人员打招呼就单方面决定增加产量。在审查上，大家达成共识：每个人都应该加强自身在建议和检查方面的工作以及应建立各种系统，虽然有些晚了。
