

团队修炼

—— 项目经理及经理人案头手册

The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for
Delivering Small Group Performance

(美) Jon R. Katzenbach 著
Douglas K. Smith
童慧雁 译



清华大学出版社

企业项目管理实务

团队修炼

——项目经理及经理人案头手册

(美) Jon R. Katzenbach 著
Douglas K. Smith

童慧雁 译

清华大学出版社

北 京

Copyright © 2001 by Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith. All Rights Reserved.

The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance

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

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-5612

版权所有, 翻版必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

团队修炼——项目经理及经理人案头手册/(美)卡森巴旗,(美)史密斯 著;童慧雁 译.

— 北京:清华大学出版社,2003

(企业项目管理实务)

书名原文: The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance

ISBN 7-302-07777-0

I. 团… II. ①卡… ②史… ③童… III. 企业管理: 项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114746 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 王晓娜

封面设计: 徐 帆

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 10.75 字数: 155 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07777-0/F · 698

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 25.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704。

致 谢

本书是在《团队的智慧》一书启发下写成，借鉴了其中的一些研究和咨询成果。尽管这已是 1993 年的事情了，但我们还是想对为此付出了努力的人们表示诚挚的谢意，倘不如此将会是我们最大的疏漏！此外，我们还要感谢那些几年来一直致力于把《团队的智慧》一书的原则、结论和理念应用于现实团队建设中的人们和团队，他们让我们受益匪浅。事实上，我们还收到了无数读者的来函，他们对《团队的智慧》提出的评论、问题以及他们的个人经验促成了该书的付梓。当然，还有许多为此做出贡献的有功人士，我们无法在此一一列举，对此我们深表遗憾！

我们还得益于近期在虚拟团队管理方面的研究成果。卡森巴旗伙伴咨询公司的几位专业人士主动贡献他们的工作时间、业余时间和个人经验深入研究虚拟团队管理的具体情况，在此对他们表示谢意。我们要感谢苏茜·巴拿卡瑞姆(Susie Banakarim)、艾瑞塔·哈德瑞(Amrta Bhandari)、卡特尼·坎农(Courtney Cannon)、艾米·加缪(Amy Gallo)、布丽奇特·李普曼(Britte Lippmann)、斯塔茜·佩尔斯德(Stacy Palestrant)、格雷达·斯瑞尼桑(Giridhar Srinivasan)，还有茹帕·尤妮克瑞斯南(Roopa Unnikrishnan)。感谢马克·费根(Marc Feigen)、尼克·坎农(Niko Canner)和麦克唐纳(McDonald)的支持，让这些咨询师有时间参与我们的

工作。特别需要再次感谢黛比·邵德南茜(Debbie Shortnacy)在整个研究和写作过程中给予我们的大力支持。

还要感谢 The Conference Board 的理查德·卡瓦那夫(Richard Cavanagh)及其员工,在他们的协助下,找到几家为我们提供虚拟团队研究实例的公司。还有一些需要特别提到的人士有美国万国宝通银行(American Express)的杰克·摩尔(Jackie Moore)和毕马威(KPMG)的马丁·凡刚(Martin Finegan)。此外,还要特别对意法半导体有限公司(STMicroelectronics)的荷尔·马丁(Herve Martin)和那地亚·瑟赛利(Nadia Circelli)表示感谢。ST 大学的法布斯·乔瑞亚(Fabrice Guerrier)在我们研究复杂的全球范围的团队努力课题时提供了帮助,感谢他的真诚付出和艰苦工作。

最后,我们要再次感谢妻子、儿女给予的宽容和忍耐,因为很多本应与家人相聚的夜晚和周末成了我们的工作时间。

前言

机制就是智慧

团队最重要的特征不是团结、归属感，也不是授权，而是它的运作机制。或许，我们可以在美国海军陆战队(USMC)中发现小型业绩工作组的最佳典范。它们中的一些达到了团队的标准，而有些则不是团队。但是，无论需要何种工作组结构，美国海军陆战队总是能够适时地做出最佳选择。原因就在于“机制”。对于美国海军陆战队，“机制”是个立体概念。自上而下的命令-控制机制虽然能够奏效，可是无法与团队成员间的相互制约和自我约束相提并论，是后者创造了价值导向的美国海军(见图 1：绩效机制示意图)。

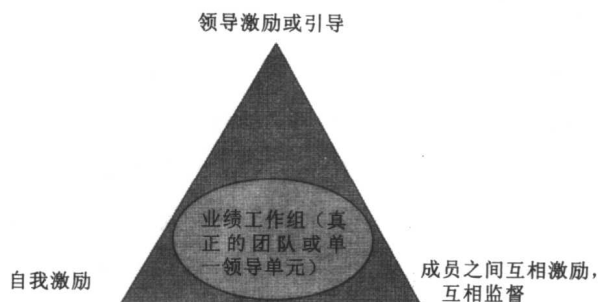


图 1 绩效机制示意图

正是这种立体机制确保美国海军陆战队火力组领导层的角色可以依据各自所

MAH29/06

在战地位置高低进行转换。步兵排的领导团队同样受到这一机制的激励，在这个团队里，如果一个普通的枪炮中士有了更好的想法，他就可以让上校改变其原来的战术策略。在此机制的激励下每个步兵都可以从高两个级别的领导高度去行为处事，因为这样的做法比任何直接发号施令的做法要好。此外，海军陆战队另外一个更加为人称道的绝技是在应用单一领导制(single-leader discipline)的同时又能同样坚定不移地把真正的团队机制(team discipline)贯彻得出神入化。美国海军陆战队是发挥团队业绩(team performance)的大师，因为他们精于运用两种机制，从而创造了能在各种情况下挥洒自如的绩效单元(performance unit)。

作为早期著作《团队的智慧》一书的续篇和姊妹篇，本书题名为《团队修炼》就并非偶然了。事实上，对于第一本书的题目，我们差一点就选用了“机制(discipline)”一词，因为当时我们已经认识到它对团队的重要意义。我们甚至将团队定义为一种“机制”。然而，当时我们却没有充分认识到很多人在区分、结合团队制和单一领导制时遇到的困难。正是这个问题，而不是其他因素促成了这一续篇的诞生。《团队的智慧》的读者和信奉者们努力出于合适的原因在合适的时间和地方建立真正的团队，我们衷心希望本书能够助他们一臂之力。

从最初创作《团队的智慧》至今将近十年。自1993年初版伊始，该书已被译成超过15种语言，并作为美国几所一流大学的标准教科书，这说明它经受住了时间的考验。多年来，我们坚持和工作组(small group)合作，这些工作组来自世界各地的各行各业。研究发现，他们的成功业绩越来越使其在众多组织中卓而不群。

《美国商业周刊》的约翰·柏尔(John Byrne)在对《团队的智慧》的评论里称团队是“未来组织的基石”。显然，他所指的“未来组织”就是现在的组织。和十年前不同，现在很少有人质疑团队起到的关键作用以及做出的关键贡献。80年代后期，“团队工作”(teaming)还是个相对陌生的概念(如果不算是有争议的概念)。如果在高级管理层提到“团队工作”这个词，它所招致的讥笑不会比得到的鼓励少。事实上，我们当时创作《团队的智慧》的初衷之一是帮助部门经理和管理人员把团队作为绩效单元更好的加以利用，而不是作为一种促进参与

和授权的人力资源管理策略。现在和以往已大不一样。今天，和企业计划、企业预算、员工绩效评估、企业战略、信息技术以及组织规划的其他因素一样，团队和团队工作已经成为优秀管理机制的一部分。现在很难想象一个成功企业不应用团队或没有团队经验。

那么，本书为什么又可以称为《团队的智慧》的续篇呢？首先，我们认为我们在工作组如何做到在适当时机应用适当机制方面积累了更多经验，有了更深刻的理解。其次，过去十年中团队的发展既让团队业绩的实现变得更为重要，也增加了这方面的挑战性。虚拟团队(virtual team)的出现就是一个显著的例子。现在，世界各地的工作组都在应用各种技术以求更有效地协作。这些工具让人们比以往任何时候更能跨越时空、文化和语言的障碍进行交流。但是，与此同时，新的**协同办公组件**(groupware, 包括硬件和软件)使得应用团队机制更为复杂，甚至会干扰和破坏所做出的努力。我们认为这些挑战值得深入研究和讨论。

为了改善业绩而进行的团队工作尽管日益普遍，我们还是不难发现不少组织和不少人在应用团队机制时步履维艰。事实证明，理解团队的价值和潜力容易，但应用取得团队业绩所需的团队机制却并非易事。结果，依然是有太多的人把“团队”理解为组织单位的名称抑或同事之情。不过，正如我们在《团队的智慧》中提到的：对于小型业绩团队只有视团队为一种机制才能使其发挥最佳功效。本书将就此问题展开进一步研究，提供相关指导。而且，团队制只是工作组实现业绩的基本机制之一，另外一种即**单一领导制**，也就是《团队的智慧》中的“**工作组机制**”，为了明确概念，现改称“单一领导制”。在单一领导制中，有一个正式的**领导**掌握全局，负责团队的发展方向 and 成败得失。团队制则有所不同。对于团队制实施得当的工作组来讲，成败是整个团队的成败。当然，个人责任依然重要。不过，如果没有将个人责任(individual accountability)与责任分担(mutual accountability)相结合，并由团队成员在实现集体成果方面承担同等水平的义务，团队便无法完成任务。

“机制”不是最佳做法的样板清单，根据《韦氏大学字典》的定义，这个词

含有“有序的或规定的行动和行为方式”之意。更为重要的是，“机制”是建立在基本原则基础上的，欲从这些准则的实施中有所获益就必须恪守基本原则。例如，练瑜伽功、弹钢琴、打高尔夫球，这些活动皆有原则可循，甚至减肥亦不例外。因此，如果您想减肥，就必须少吃，吃得科学，还要加强锻炼。这三条原则有一条不能坚持，您的减肥计划就难以成功。只有坚持不懈地履行三原则，才有可能顺利实现减肥目标。

对于工作组业绩，团队制和单一领导制就是这样的约束机制。当然，区分两种机制还是相当关键。另外重要的一点是认识到有机制约束的绩效单元 (disciplined performance unit) 不同于那些时常被冠以“团队”之名的普通的高效工作组 (effective group)。这样的“团队”充其量能够营造融洽的人际交往和团队活力，别无其他优势。本书第1章将会讨论两种绩效机制的基本原则和行为方式。第2章我们会对虚拟团队的影响展开研究。第3章将建议工作组如何通过挑战特定的业绩目标 (performance goal) 在两种机制中进行选择。坚持应用这些团队机制，团队业绩就有望提高并超过高效工作组的业绩。反之，若是仅仅把这些原则视为样板清单，偶尔拿来一用，那就很难达到理想的业绩。关键是，它们是对高效的小型团队研究后得出的“铁律”，经受住了时间的检验。这些机制绝非工作组类型的名称，抑或是归属感、工作组中个人身份的标签。

每个我们曾经参与过或是和我们有过密切联系的工作组都曾为了达成业绩而寻找和睦相处、有效沟通的方式。和睦相处，即积极的工作组活力，自然很重要。但它对于团队制和单一领导制同等重要。有太多的人，包括一些专家在内，从他们的言行举止到管理和领导方式，还有他们提出的建议中似乎都在传达这样的信息：和睦相处或者提高工作组活力就是团队工作。而事实上，它们是两码事。

与此相反，当工作组强调业绩标准时，他们不仅能够取得显著的业绩，还学会了互相尊重，增进了彼此的好感。我们并不是在此质疑团结、信任和相互尊重对于工作组的重要性。实际上，我们的一个基本信念就是：对于高效的团队，共同的业绩目标起到的激励作用比组建团队的愿望本身更大。在单一领导制中也是

如此，与个人职责相关的业绩目标比得到个人发展机会和个人成功的愿望更能激励工作组。注重业绩的工作组应该区分哪些业绩目标需要应用单一领导方法，哪些目标要求应用团队方法。所以，工作组的成员倾向于建立、维系以信任为基础的工作关系，而不会整天热衷于拉拢关系，培养感情，巩固地位。

当然，要使得业绩在选择、应用机制时起到有效的指导作用，那么团队就必须对业绩有清晰的理解。首先团队要知道仅仅作作为高效工作组是不够的，应该追求更大的成效，也需要有更大的成效。那么，业绩重要吗？随着《团队的智慧》的出版，我们发现最令我们吃惊的是人们在确定具体的组织业绩目标时面临的困境。除了具体的财务目标外，大多数组织着眼于以活动描述的目标(activity-based goals)，或者说是那些描述活动进行的目标，而忽略了业绩影响或活动本该产生的成果。第3章将介绍以成果描述的目标(outcome-based goals)和以活动描述的目标(activity-based goals)二者的重要区别。第4章讨论工作组如何应用具备明确成果要求的业绩计划(performance agenda)实现自我创造，自我管理，助其实现成果、机制和资源的有效结合。

如果工作组能够认真区分哪些目标的实现最适用团队制，哪些最适用单一领导制，那么团队的业绩潜力将会大大提高。此外，如果您的工作组选择了团队制，那么对业绩的关注将会引导您自觉应用《团队的智慧》定义的团队制的六大基本准则：“…为数不多的几个有互补技能的人们，愿意为了共同目的，业绩目标和工作方法共同承担责任。”

第5、6、7章将为团队挑战业绩目标时如何应用上述原则提供指导。第5章是关于如何确保团队保持较小规模，团队成员的技互补。第6章为团队制定共同目的、业绩目标和统一的工作方法提供指导和训练。第7章的内容是关于如何知道是否实现了个人责任和责任分担的结合，倘若没有，该采取什么措施。第8章回到虚拟团队的话题，探讨它所带来的机遇和障碍。正如所有团队一样，您的团队有时也会停滞不前，第9章里有对症下药的练习，帮助陷入僵局的团队摆脱困境。除此之外，这一章还就是否以及何时彻底更改团队策略或终止目前的工作提

出建议。

许多人要求出版《团队的智慧》的姊妹篇或者续篇，本书为工作组提供了详实的指导和大量训练，是对以上要求的直接回复。为此，本书就如何化笼统的目的为明确的、以成果描述的业绩目标提供了新的背景、框架、工具和训练。另外，关于如何利用挑战业绩目标在团队制和单一领导制中进行选择也有说明。这样一来，本书就阐明了当初在《团队的智慧》里所论述的核心思想。理解高效工作组和受到机制约束的绩效单元之间的不同点并不难，难的是使两种不同机制结合起来获得更为出色的业绩。

本书的另外一个重要目的是从新的角度研究蓬勃发展的虚拟团队，以求对之有更加清晰的理解。具体来说，就是帮助那些应用信息和传媒技术的工作组实现团队协作和工作组业绩。《团队的智慧》出版以来的这些年里，虚拟团队和虚拟工作的发展日新月异。今天，人们常常借助技术进行跨越地区、时区和不同组织机构的障碍携手合作。世界各地的组织都在经历这样的变革。同时也有大量的书籍和文章发表，指导人们如何有效地利用协同合作的技术。在这方面，本书要讨论的是工作组在面临应用两种机制的挑战时新技术所带来的机遇和影响。第2章中，我们强调指出：虽然技术能够加强两种机制，却无法改变机制本身，也改变不了严格实施两种机制的价值。关于协同工作技术(groupwork technology)，我们常常能听到两种极端的观点。一种观点是认为协同办公组件实际上妨碍了真正团队的形成；另外一种观点则是协同办公组件极大地提高了团队业绩。两者都把这一快速发展的现象可能带来的影响看得过于简单化了。此外，还有不少研究者提出协同工作技术革新了或者取代了管理机制的观点。但这并不是事实。管理绩效单元的两个重要原则依然是团队制和单一领导制。不论您的团队同处一室，还是分跨多个时区和地理区域，都要坚持该原则。不过，这两种机制越来越受到协同工作技术的影响。由第8章讨论的内容可知，这种技术使团队机制的应用变得既容易又困难。而且，在我们看来，协同工作技术的基本特点强化了工作组中的一种倾向，即总是不自觉地，也是不明智地偏好单一领导制。但是选择、应用两种

机制的重要性并没有改变。

第2章和第8章的重点是讨论虚拟团队如何有效地利用协同工作技术以获得业绩，以及如何避免在技术应用过程中落入几个致命的“陷阱”之中。不过，本书还是会重点介绍虚拟工作和虚拟团队是否真正与非虚拟形式不同，以及在什么情况下不同。

综上所述，创作本书有如下几个目的。首先，人们越来越需要区分什么是高效的、和睦相处的工作组，什么是受到机制约束的绩效单元。更为重要的是本书区分、明晰了团队制和单一领导制这两种基本机制，从而帮助您应用这两种机制以实现工作组业绩。本书还将为工作组指引方向，帮助他们把模糊不清的、以活动描述的目标转化为具体的、以成果描述的目标。我们探讨了工作组和工作组的领导如何利用挑战业绩目标作为选择、应用两种机制的基础。对于应用团队机制的工作组，每章都提供了协助他们走向成功的详实的建议、工具和练习。最重要的是，本书的所有练习都可以由工作组的成员在内部独立完成，无需请外部人士协助。最后，我们特别突出了协同工作技术和虚拟团队工作中最为重要的方面，以便于团队能够跨越多个地区和时区应用这些历经时间检验的“铁律”，获得工作组业绩。

然而，需要再次指出的是：我们研究的是一个不断发展的课题。当您读到本书时，团队和单一领导单元所处的组织和技术环境可能会有所变化，其间将会不断出现新的挑战、新的方法和团队工作的新层面。然而，我们相信，解决这些课题的最佳方案是始终以您面临的业绩挑战为中心，坚定不移地应用最合适的机制。所以，团队的明智之举源自团队机制。

本书是全球畅销书《团队的智慧》的续篇和姊妹篇，由两位国际知名学者联袂撰写。在保留《团队的智慧》精华的基础上，结合对现实情况的研究和实践进行了大幅度拓展，使团队建设技术更切实可行、更有效。

作者深入剖析了团队运作和管理
的内在机制，向您展示如何提高团队
绩效，如何灵活运用团队管理的方法
和技术，以及如何在信息化的今天和
明天管理团队和虚拟团队。另外，还
提供了团队建设修炼方案，助您打造
团队执行力。

团队建设和管理是项目管理的重要
内容，团队管理的优劣将直接影响
项目执行力。该书可以有效帮助项目
管理人员、企业管理人员打造自己的
团队，从而实现项目或企业目标。

乔恩·R·卡森巴旗 (Jon R. Katzenbach) 国际知名作家和咨询师，曾应邀到世界各国讲学。作了多年麦肯锡高级合伙人后，他创办了自己的公司卡森巴旗合伙咨询公司 (Katzenbach Partners)。卡森巴旗和道格拉斯·史密斯携手合著全球畅销书《团队的智慧》。

道格拉斯·K·史密斯 (Douglas K. Smith) 研究组织绩效、创新和变革方面的国际权威。著有《量化成功》、《掌握变革》，并与卡森巴旗合著《团队的智慧》。

组稿编辑：毛尧飞

文稿编辑：王晓娜

封面设计：徐帆

版式设计：孔祥丰

目 录

第 1 章	精通两种机制	1
	单一领导制	4
	团队制	5
	工作成果和业绩相结合	9
	练习	13
第 2 章	虚拟团队管理	17
	虚拟团队管理：全新的环境，不变的机制	19
	团队协同技术的主要特点和功能	21
	练习	25
第 3 章	采用成果而不是活动描述目标	29
	制定以成果描述的目标	31
	按照 SMART 标准制定以成果描述的目标	34
	练习	40
第 4 章	业绩计划	43
	领导团队的业绩计划	47
	召开工作会	53
	练习	56
第 5 章	应用团队机制：人数和技能	61
	技能互补	67
	练习	73

第 6 章	应用团队机制	77
	相互理解是相互尊重的基础.....	78
	通过对话做出选择.....	79
	共同目的.....	80
	共同的工作方法.....	84
	练习.....	88
第 7 章	应用团队机制：个人责任与责任分担	91
	排斥融合.....	92
	培养责任分担意识.....	92
	练习.....	100
第 8 章	虚拟团队的机遇与挑战	103
	拓宽交流途径.....	104
	异步参与和虚拟交流.....	106
	偏好单一领导制：对“共同工作”的曲解.....	110
	切实可行的虚拟团队管理方法和虚拟工作方法.....	112
	练习.....	117
第 9 章	摆脱僵局	121
	团队为什么会陷入僵局.....	122
	几种选择方案.....	126
	练习.....	133
第 10 章	团队与变革	137
	一次性大变革.....	138
	适时调整.....	141
	避免极端.....	142

形成有差别价值观	143
谨慎选择	144
业绩和行为评估	145
练习	148
结语 明智之举源自团队机制	151