

管理者和领导者必须是卓有成效的团队建设者和激励者

团队建设与激励

Adair on Teambuilding and Motivation

●
(英) 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
尼尔·托马斯 (Neil Thomas) 编
廖运刚 冯海燕 译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

团队建设与管理

Adair on Teambuilding
and Motivation

●
(英) 约翰·阿代尔 (John Adair) 著
尼尔·托马斯 (Neil Thomas) 编
廖运刚 冯海燕 译



机械工业出版社
China Machine Press

John Adair. Adair on Teambuilding and Motivation.

Copyright © 2004 by John Adair .

Copyright licensed by Thorogood Publishing Limited.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Thorogood Publishing Limited授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-4825

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与激励/(英)阿代尔(Adair, J.)著;廖运刚,冯海燕译.-北京:机械工业出版社,2006.1

(基层管理能力培训)

书名原文: Adair on Teambuilding and Motivation

ISBN 7-111-17888-2

I. 团… II. ①阿… ②廖… ③冯… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第133952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: 石美华

版式设计: 刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

880mm×1230mm 1/32·4印张

定价: 19.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

“基层管理能力培训”专门针对繁忙的经理人，帮助各层次的管理者提高业绩、鼓舞团队士气。书中有针对性的测试、富有启迪的案例、专业人士的建议、简单而有效的策略，可以让经理人随时充电。

沟通与表达

定价 19.80

ISBN 7-111-17622-7

团队建设与激励

定价 19.80

ISBN 7-111-17888-2

领导力

定价 19.80

ISBN 7-111-18030-5

时间管理与个人发展

定价 19.80

ISBN 7-111-18036-4

作者简介

约翰·阿代尔

国际上公认在管理和领导方面有重大影响的人物。

名列全球对管理实践的发展做出最杰出贡献的40人之一。

在英国桑德赫斯特皇家军事学院(Sandhurst Royal Military Academy)担任过高级讲师，是国际知名的咨询顾问，领导力研究方向的教授。

在英国Surrey大学受聘为世界上第一位领导学教授。出版了很多颇负盛名的管理和领导学书籍。

尼尔·托马斯

托马斯是著名的MBA速成训练机构福康有限公司的总经理。福康有限公司是一家与T & F信息有限公司(T & F Informa)合资的企业。他在出版与研讨会及培训领域已工作逾二十五载。

关于作者和编者

约翰·阿代尔 (John Adair)

在世界领导与管理发展研究领域，约翰·阿代尔是一位国际知名的咨询专家，他对当代管理的发展起到了巨大作用，名列全球对管理实践的发展做出最杰出贡献的40人之一。他参加过军，在英国桑德赫斯特皇家军事学院 (Sandhurst Royal Military Academy) 担任过高级讲师，从事过广泛而大量的咨询顾问工作，是领导力研究方面的教授，出版了众多深受读者喜爱的管理与领导方面的著作 (www.johnadair.co.uk)。

尼尔·托马斯 (Neil Thomas)

托马斯是著名的MBA速成训练机构福康有限公司的总经理。福康有限公司是一家与T & F信息有限公司 (T & F Informa) 合资的企业。他在出版与研讨会及培训领域已工作逾二十五载。



目 录

关于作者和编者

导论	1
1 团队建设	3
了解团队及其结构	4
团队角色及团队成员的作用	17
团队中的个人	23
任务、团队和个人需求的重叠	25
团队	27
团队领导	29
挑选团队成员	34
团队的进程与程序	38
维护团队	45
团队领导者要素检测	48

2 团队激励	55
阿代尔激励机制的八项原则	57
50:50法则	58
需要与激励	62
三环模型	72
管理者/领导者与激励	74
激励员工发挥最佳水平	79
总结	113
团队建设	113
团队激励	116
附录	117

导 论

团队是

“一个组织。在该组织中，所有个人都有一个共同的目标，每个人的工作和技能都能与他人的工作和技能形成配合，相得益彰。”

——伯纳德·巴炳顿·史密斯 (Bernard

Babington Smith), 《小组组织培训》

众所周知，在企业 and 领导艺术的角色中，团队建设和激励技巧处于十分关键的地位。管理者和领导者必须是卓有成效的团队建设者和激励者，才能实现他们的企业目标，使每个员工都发挥出最佳水平。

1

团队建设

本书的第一部分旨在向你介绍团队的基础知识和基本要点，供你在工作中选择、建立、维持和领导团队时参考。一个团队就是一个集体。在这个集体里，大家有共同的目标，个人技能优势互补，以期完成共同的任务。

团队的特点：

- 有可以明确的成员，有时还有名称。
- 团队成员把团队看成一个整体，且彼此间有自觉的认同感。
- 团队内部有为实现共同目标而产生的目标感。
- 团队成员之间相互依赖，以完成共同任务。
- 在实现共同目标的过程中，团队成员之间相互交流，相互影响，相互制约和配合。

- 行动时像一个有机体，是一个整体。

为了有效地团结协作，一个团队需要：

- 有确定的成员
- 有共同的目标
- 成员间良好地互动
- 成员之间相互依赖，形成一个紧密联系的集体

一个团队可以为成员带来友谊、安慰和支持。团队有相似的价值观念、看法、信念、观点、目标和理想。

团队可以区分为两种类型：

- **本级团队**——由个体成员构成的人数较少的团队。
在本级团队里，成员们长期协作，联系紧密。
- **二级团队**——这样的团队成员众多，成员之间相对陌生，少有协作，关系较疏。

众多的组织机构属于二级团队。

了解团队及其结构

作为团队领导者，你必须清楚地懂得团队的特性：

- 具有（或缺乏）共同的背景/历史
- 参与
- 交流与沟通
- 凝聚力

- 氛围
- 规范
- 结构与组织
- 因时而变

下面，我们详细地逐一分析这些特性。

共同的背景

新组建的团队，成员之间需要花时间相互认识，相互了解，同时还要分析手头的任务，研究解决的方案。每个新成员对新的团队都有自己的需求和期望。新的团队需要为自己设定一些范围，使自己在其中得到发展，但不能给一个新的团队太多自由空间，否则它就会无所适从。

一个有经验的团队常常有自己的特点。团队的历史会对其目前的工作方式产生影响。分享以前的成就可以把整个团队紧密地凝聚在一起，给团队内部的成员一种背景感，使他们之间的关系进一步发展。

形成团队的集体性格，需要一段时间。但是，假如你要建立一个团队，就必须给每个团队成员足够的时间，让他们相互了解，使他们在团队成长的过程中得到细致的呵护和培养。

对照思考：你在与什么样的团队合作？

- 该团队成立多久了？

- 该团队建立时的目标是什么？

- 团队建立以来，目标发生变化了吗？你能确定变化的时间和原因吗？

- 团队成员之间的关系如何？他们曾经共过事还是都刚刚加盟新组建的团队？

- 团队有什么共同的经历？这些共同的经历对团队成员的实际工作有何影响？

- 团队内部的各个成员有什么期望？

参 与

根据具体时间的具体情况，团队成员以不同的方式

互动。有时候，这种互动可能是来自团队领导或某个普通成员的单向对话，也可能就是几个成员在一起讨论，还可能是团队领导与成员们一起进行的多向的交流讨论。这些形式当中，并非一种比另一种更好。当然，作为团队领导，你必须关注少言寡语的人，他们仍在参与，可能只是不打算发表意见而已。出现这种情况的时候，你就应该想想这样的问题：

- 他们对讨论感兴趣吗？
- 是否有什么事情妨碍他们发言了？
- 是否某个成员说话太多，影响了他人发言的机会？

假如是最后一种情况，作为团队领导，你就需要使用一些“把关”的技巧：客气地请滔滔不绝的成员稍微停一停，让还没发言的人表达看法。你可能需要表现得很坚决才能使滔滔不绝的人安静下来，但你这样做确实非常关键。一个成员还没有发言，你就不可能知道他提供的信息有多重要。如果听不到他的信息，对团队而言，你也不可能知道会有多少损失。

对照思考：你的团队成员表现了什么样的参与方式？

- 团队领导的发言占了多长时间？

- 给了团队成员多长时间让他们表达思想?

- 问题针对的是领导、某个成员还是整个团队?

- 说话不多的成员积极参与了吗? 他们是否保持了积极、敏感的状态?

- 团队领导必须使用“把关”的技巧来使所有的成员表达自己的思想吗?

- 作为团队的领导, 要使用“把关”的技巧时, 你感到舒畅吗? 你能明确地说出使用这些技巧的时机吗?

交流与沟通

团队成员之间的交流容易吗? 你要注意, 有些老成员可能会使用一些行话或者术语, 使一些新成员弄不太明白。你要不惜时间让团队成员解释必要的内容, 以获得高标准的团队交流与沟通。

口头交流的技能包括：

- 说话清晰
- 深入浅出，少说行话
- 解释生动，绘声绘色
- 对将要讨论的话题做好充分的准备
- 大方自然，不矫揉造作
- 言简意赅，杜绝冗长

倾听的艺术十分重要，这绝不是往耳朵里装东西那么简单。要饶有兴趣地领会他人发言的核心意思。注意自己的身体语言，那可以透露出很多你当时的所思所想。你的坐姿、面部表情、姿态和手势，比如交叉抱着胳膊或者目不转睛地盯着窗外，都会透露出大量关于你的信息。

对照思考：你的团队在有效地交流与沟通吗？

- 所有的成员都能充分地表达自己的观点吗？

- 成员们都提前为讨论做了充分细致的准备吗？

- 作为团队的领导，你是否确保已给每个新成员解释了所有相关的行话或术语？
