

Mc
Graw
Hill

世界级大公司员工培训教程

建设成功团队的制胜秘诀

〔美〕 迈克尔·麦金 著

团队合作

24

策略

Making



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

团队合作

24



Making Teams Work

团队合作

24

策略

〔美〕

迈克尔·麦金

王成 著
译

图书在版编目 (CIP) 数据

团队合作24策略 / [美] 麦金著; 王成译. —北京: 中信出版社, 2004.12

书名原文: Making Teams Work

ISBN 7-5086-0354-0

I. 团… II. ①麦… ②王… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第119351号

Making Teams Work

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签, 无标签者不得销售。

团队合作24策略

TUANDUI HEZUO 24 CELUE

著 者: [美] 迈克尔·麦金

译 者: 王 成

责任编辑: 蔡宪智

插 图: 袁泽铭

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.5 字 数: 38千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

京权图字: 01-2004-3250

书 号: ISBN 7-5086-0354-0/F · 820

定 价: 16.8元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

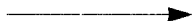
010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



“团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人。尽管他们有这么多的不同，但共同的目标足以将他们凝聚成一个团队。”



“想像一下，只有你一个人策划新产品或者设计改进流程并付诸实施，这将是难度多么大的工作！不管你多么能干，也需要结合其他人的不同专业知识、经验、力量和见解，才能完成工作。只有充满智慧的团队才能创造非凡的工作。”



目 录

团队合作24策略

Making teams work◎001
让团队发挥作用

策略**1**. Forge a clear, common goal◎004
锻造一个清晰的目标

策略**2**. Clarify member skills and responsibilities◎008
明晰成员的能力和职责

策略**3**. Take time for rules◎012
先花时间制定团队制度

策略**4**. Avoid predictable problems◎016
避免产生可以预见的问题

策略**5**. Use the team constitution◎020
推行团队制度



策略6. Tell the new folks◎024
帮助新手上路

策略7. Collaborate, collaborate, collaborate◎028
合作，合作，再合作

策略8. Bring ideas to life◎032
充分发挥团队成员的创造力

策略9. Leap to creativity◎036
跃入创意世界

策略10. Make solid decisions◎040
坚定地做出决策

策略11. Don't compromise◎044
不要轻言妥协

策略12. Discover consensus◎048
发现共识

策略13. Seek a shared view◎052
寻求共同观点

策略14. Practice consensus decision making◎056
检验共识

策略15. Use disagreement◎060
利用分歧

策略16. Squash conflict viruses◎064
消除潜在冲突

策略17. Actively manage differences◎068
积极应对差异

策略18. Trust each other◎072
彼此信任

策略19. Run good meetings◎076
高效会议

策略20. Reward each other◎080
及时肯定和尊重团队成员

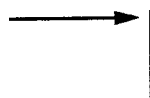
策略21. Regularly size up your team◎084
定期审视团队

策略22. Lead without dominating◎088
影响，不是控制

策略23. Ask for help◎092
寻求帮助

策略24. Don't give up◎096
不轻言放弃

让团队发挥作用



Making
teams work

在今天的商业社会中，有谁仅靠自己就能完成任务呢？也许只有像达芬奇或者爱因斯坦这样的天才才行。对他们而言，酝酿伟大的想法就是他们每天所有的工作。而对于我们普通人而言，要达成目标，就需要同事之间全心全意的积极协作。

在现代的组织中，工作都是通过团队合作来完成的。不可否认，在团队中偶尔也会有非常突出、不可替代的个体，他们有出色的见解并能做出英明的决策。但实际上，更重要的是，优秀的团队使他们的见解和决策更具价值。

团队有什么特点呢？首先，每个团队都有一个清晰的目标，团队每个成员都理解这个目标并相信目标的正确性。这个目标可以是销售指标、新市场的拓展，或者是组织的管理工作。不管目标是什么，我们可以确定的是，达成目标是团队存在的原因。

团队的另外一个特点是共同协作。团队成员相互依赖，需要借助彼此的专业技能、不同的见解和共同的付出。一个团队就是由具备不同水平专业技能的个体组成的队伍，这些个体包括财务专家，项目经理，

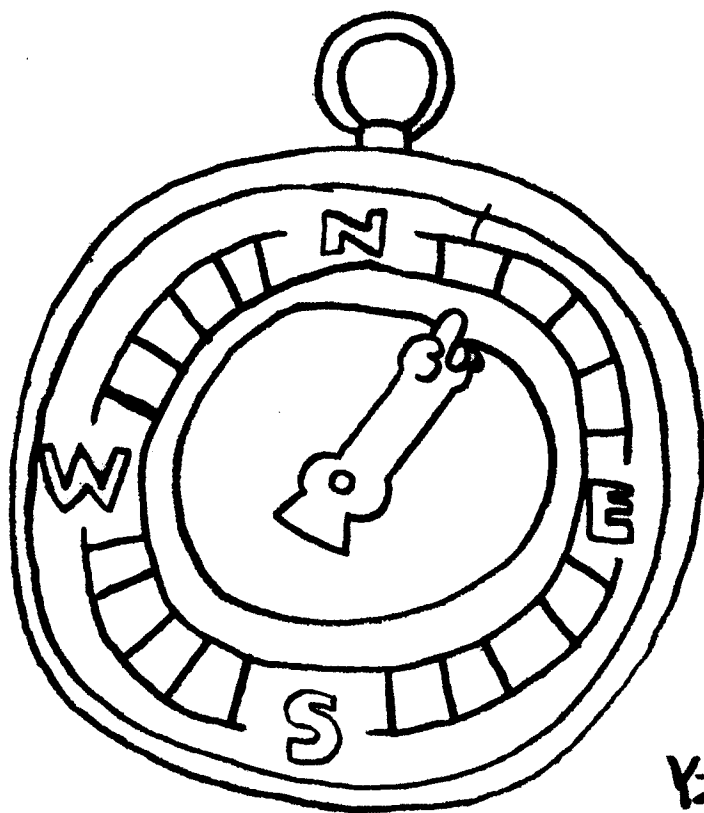
技术主管，销售专员和市场专员等。即便每个团队成员做的事情都差不多，但每个人都有各自的专长。实践证明，如果团队拥有互补的技能组合和多元化的观点，那么在需要解决问题或面对挑战时，这个团队将可能取得惊人的成果。

最后，当一个团队的目标达成后，每一个成员都会得到相应的回报。团队成员分享团队的成绩，获取个人的酬劳，每个人都是胜利者。

- 团队工作中非常重要的，是让团队成员都用心理解团队理念。每个成员是否接收到和领会信息，团队是否顺利前进，用心管理团队运作是成功的关键因素。
- 即使团队有很高的目标，也仍需要不时地停下来，回顾思考一下。因为提高来自反思。
- 记住，有很多技能是可以增强团队效力的。团队可以学习实践这些技能，并获得提高。这就是我们将来向你阐述的。

从个人投入到团队协作——这就是团队的工作、组织的工作、社会的工作，整个文明世界的工作。

——文斯·隆巴迪



Move in the same
general direction



Forge

a clear, common goal

☒ 沿着大方向前进

☒ 锻造一个清晰的目标

没有目标的团队就像是没有目的地的航船，在广阔无垠的海面上漫无目的地漂浮着，到达不了任何地方，留下的只有无休止的会议，令人厌烦的讨论，敷衍塞责的决定。团队需要的是一个坚定、明确和有可能达成的目标，一个陈述了团队努力方向的目标，一个改善现状的目标，一个强调执行力和果断决策的目标。

典型的团队目标描述是简短和精确的。比如：让我们零售商店的商品品种满足市场需求，到第三季度产生一个突破性产品，加快预算过程，向最好的分销商最大限度地提供我们的产品和服务，减少客户服务中的拖延和消耗，把我们的服务引入一个新的市场领域等。

约翰·肯尼迪总统给了美国一个最负盛名的目标

描述。回溯到1962年，他说：“在这个10年结束之前，人类要登上月球并安全返回地球，我相信我们的国家一定可以承诺并达到这个目标。”这个目标清楚地表明了团队的目标和达到这个目标需要的时间。

你要记住，团队目标是个人不可能单独完成的。这就是为什么它是团队的目标。团队是由若干人所组成的，因此可能会有一些团队成员不能真正理解团队目标的含义。这确实是一个问题。假设你在一个目标为“创造更好的买卖双方关系”的团队中工作，虽然这个目标是很棒的，但是你认为这个目标传达给每位团队成员的意义都是相同的吗？所以更合适的目标应该是“减少客户投诉”，或者是“缩短反应时间”，再或者是“提高客户满意度”。

团队必须面对不可避免的挑战。团队成员要相信团队目标是可实现的，是正确的。如果成员感到他们正在进行着一个不可能完成或是异常艰巨的任务时，团队的表现将很难达到最佳。如果团队中还存在认为团队目标是错误的队员，那么团队的成绩就将受到更大的影响了。如果团队目标清楚地表明为“向既有顾客推行附加产品交叉销售”，就会有团队成员疑惑，顾客已经购买了足够的产品了，进一步销售会不会破坏买卖双方的关系？所以，在团队开始行动之前，应找出并解决有关团队目标的问题和疑点。

要确保团队目标产生效果，那么以下三点很重要：



Forge a clear,
common goal

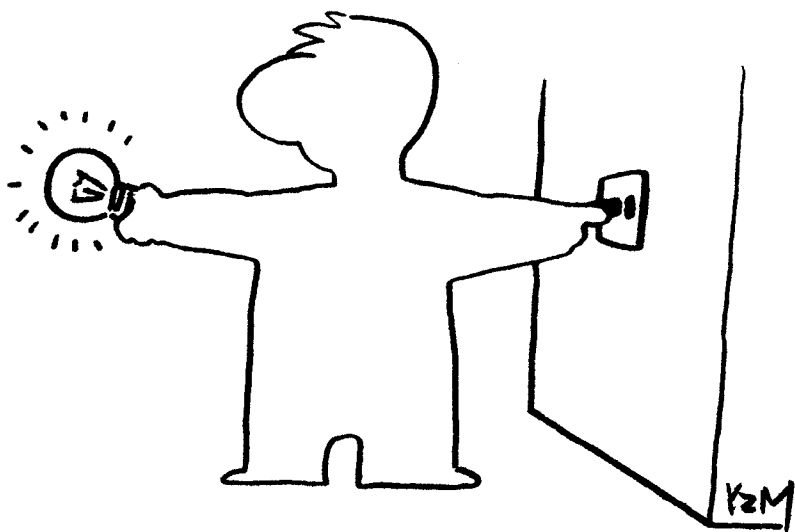
——> **简洁：**尽量让目标是简短的、清楚的、指引行动的和确定的。如果团队成员不能理解目标，又怎么能够达到目标呢？

——> **明确：**向员工提出“目标是什么”这个问题，他们的回答将显示他们是否明白团队期望获得的成效。

——> **具有可行性：**一个团队有了达成目标的技能、资源和责任，那么它就能不遗余力地去实现目标。

我们的目标只能通过一个行动计划去实现。因此，我们必须全心全意地信任这个计划，并要全心全意地去实施这个计划。这是成功的不二法门。

——巴勃罗·毕加索



Expect that everyone
knows what to do



Clarify

member skills and responsibilities