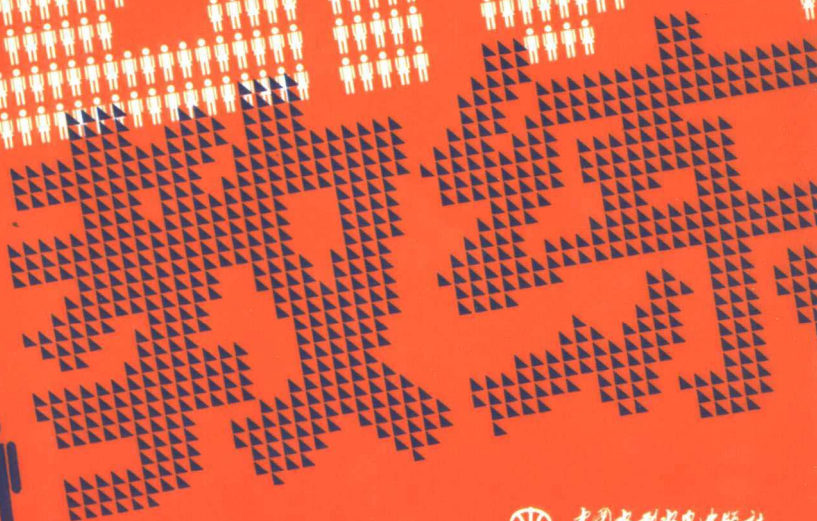


方案执行成功与否，首先取决于团队。
本书提出团队管理新理念、新方法，令你赢在团队！

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS



[美] 托马斯·库恩 (Thomas R. Keen) 著
无 言 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

方案执行成功与否，首先取决于团队。

本书提出

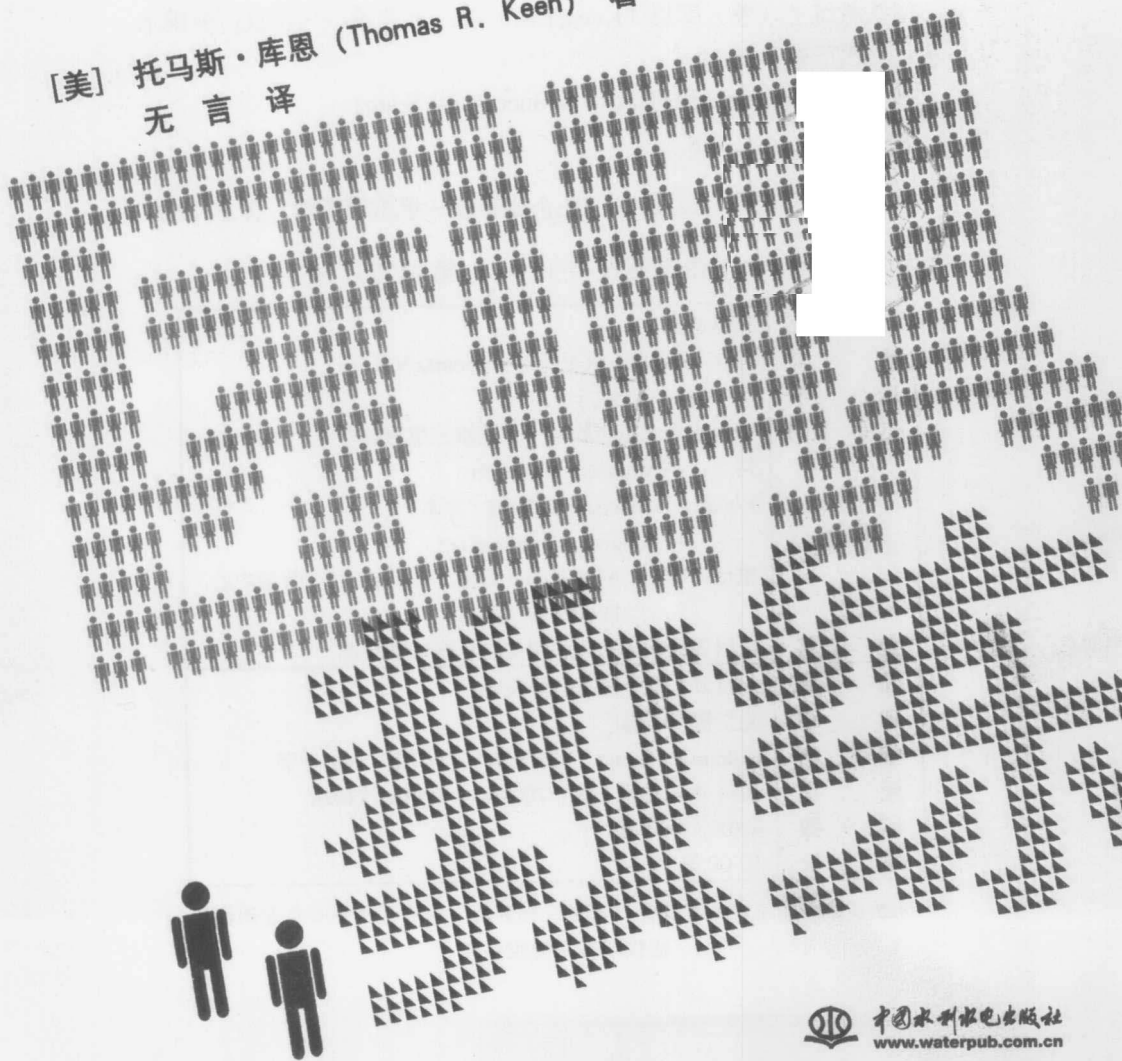
...新理念、新方法，令你赢在团队！



CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS



[美] 托马斯·库恩 (Thomas R. Keen) 著
无 言 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Creating Effective & Successful Teams by Thomas R.Keen

Copyright 2003 by Purdue University. Translation rights arranged with the permission of the Purdue University Press.

Chinese (Simplified Characters only) edition copyright © 2004 by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2004-1009 号

图书在版编目 (CIP) 数据

团队教练 / (美) 库恩 (Keen, T.R.) 著; 无言译. —北京: 中国水利水电出版社, 2004

书名原文: Creating Effective & Successful Teams

ISBN 7-5084-2027-6

I. 团… II. ①库…②无… 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 (2004) 第 012757 号

书 名	团队教练
作 者	[美] 托马斯·R·库恩 (Thomas R.Keen)
译 者	无 言
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机) 68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	610mm×960mm 16 开本 7 印张 82 千字
版 次	2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷
印 数	0001—5000 册
定 价	16.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

译者序

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

在瞬息万变的商业环境中，追求灵活性和高效性的商业组织开始大量运用团队方式来进行各种商业活动。作为一种新的组织形式，团队以其平等和协作的特征而迥异于原有的科层组织。有两个显著的问题凸现出来：一是如何将各种性质的团队完美地“镶嵌”于公司结构中，二是如何将各种性格的员工完美地“匹配”在团队结构中。本书即致力于回答上述两个问题。

科尔尼咨询公司的一份报告曾指出，九成团队以失败告终。其中的原因倘若细细道来，自然有很多种，不过最要紧的，是因为团队往往孤立于公司原有的管理系统和保障体系，从而因方向迷失或资源短缺而失败。本书的一个特点是，它并非从团队个体的角度谈团队合作，而是从企业战略的层面谈团队，尤其是创建了企业中独特但切实有效的团队框架。所谓团队框架，就是說在企业高层设立专门协调企业所有团队运作的“领导团队”，并且给每个团队配备“团队教练”，这样，每个团队既是独立的，甚至是临时性的，但却是与企业命运息息相关的，最重要的是团队得到了高层的认可和资源支持，从而推动了团队的高效运作。

团队教练

译者序

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

本书的第二个特点是将丰富的理论指导和实践经验相结合。这主要得益于作者在学术界和咨询界的资深经历。尽管是一册团队实战的指南，但作者自如地运用丰富的专业文献，概述团队理论与实践的来龙去脉，条分缕析地进行批评或借鉴，虽纵横捭阖，却不失文字洗练之风格，深入浅出，令读者迷雾顿开。一些被奉为圭臬的团队理论或经验，譬如贝尔宾的“团队角色”概念、一味挑选“团队能手”的做法，通过作者的实践经验总结后都得到了修正和提升。

本书的第三个特点，是极其富有亲和力的实战指南。作者不仅提供了十余个形形色色的“实用小锦囊”，而且还用一些栩栩如生的词汇来阐述枯燥的角色概念。事实上，译者在翻译此书的过程中，也屡屡折服于作者深邃的智慧，因而也备感愉悦和兴奋。相信读者阅读此书的过程中也会体验到轻松与裨益。

我们希望这册简练、趣味而实用的小书，能够真正有助于您的组织和团队。

无 言

于 2004 年 04 月

团队教练

目录

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

第一章 为什么需要团队	1
团队在过去几十年中的成功表现	1
二十一世纪的团队	2
团队是什么	2
团队的基本要素	5
建立团队的好处	6
团队也存在缺点	7
团队是惟一的解决方案吗	9
然而, 团队处处可见	9
团队在未来的重要性	10
第二章 营造团队环境	13
营造友好的团队文化	13
团队需要真正的责任	13
怎样开始? 先要有团队精神	14
实用小锦囊 1: 建立团队框架, 以辅助团队的顺利运转	15
领导团队	16
团队教练	17
个体团队	19

团队教练

目录

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

实用小锦囊 2: 合理设定团队的目标和使命	19
团队并非万金油	20
第三章 团队并非一蹴而就	21
团队演化的经典模式	21
实用小锦囊 3: 发现团队演化的新模式	22
建立每个团队的目标	25
创建成功团队的关键因素	26
准备好面对团队阻力	29
第四章 从团队工作开始	31
团队工作给团队带来效率	31
团队工作的要义	31
实用小锦囊 4: 高效团队的七个特征	32
授权的要义	33
实用小锦囊 5: 成功等于授权	33
团队教练如何影响团队工作	34
团队教练如何影响团队	35
团队合作的效率准则	37
有效团队的人际关系	37

团队教练

目录

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

团队建设的思想	38
实用小锦囊 6: 实现成功团队工作的七个步骤	39
我们期望在团队工作中看到什么	41
第五章 以人为本	43
团队也是人	43
揭开秘密: 如何挑选团队成员	45
贝尔宾的假设	47
第六章 如何恰当匹配团队成员	50
首先, 职业能力要与团队能力匹配	50
实用小锦囊 7: 运用库恩法 (keen) 界定团队能力角色	51
实用小锦囊 8: 界定每个团队成员的类型指数 (MBTI)	55
实用小锦囊 9: 根据团队使命平衡团队构成	57
均衡团队=成功团队	58
第七章 如何处理团队事务	59
实用小锦囊 10: 学会按规则办事儿	59
建立共识	60
团队培训	61

团队教练

目录

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

处理团队中的常见问题	62
应对问题成员	63
匆匆收尾	63
迷失方向	64
实用小锦囊 11: 学会说服的艺术	64
团队冲突	65
实用小锦囊 12: 建立解决争端的基本规则	66
第八章 如何评估团队表现	68
关注结果	68
糟糕! 团队不管用	68
实用小锦囊 13: 从大处着手——评估公司对 团队的接纳程度	69
团队业绩评估技巧	77
实用小锦囊 14: 进行团队全面评估	77
实用小锦囊 15: 进行自我贡献评估	78
实用小锦囊 16: 进行队员互评	79
提高团队效率的其他工具	82

团队教练

目录

CREATING EFFECTIVE & SUCCESSFUL TEAMS

第九章 建立团队效率模型	84
从头开始	84
实用小锦囊 17: 运用库恩的团队效率模型	84
开始行动吧	89
参考文献	90
索引	95

团队教练

第一章 为什么需要团队

团队在过去几十年中的成功表现

在刚刚过去的几十年中，形形色色的团队遍布世界各地。毋庸置疑，团队已经成为美国商业领域最显著的变化之一。在 20 世纪 60 年代初期，在美国的工厂中开始出现大量产业工人。到了 70 年代，工人们被编成一个个小组，进行分工和合作，从而大大提高了制造流程的工作效率。

20 世纪 80 年代中期，许多公司都开始大幅裁员和精简编制，这意味着企业需要用更少的员工来完成和以往一样多的工作量。对于企业来说，这完全是个崭新的考验。由于二战后美国经济发展很快，企业的规模也相应迅速膨胀，企业部门臃肿的现象司空见惯。但是到了 80 年代初，由于企业已经无法通过提高产品价格来保持利润水平，于是臃肿的部门就成为成本削减的靶子。经理们不得不寻求更加经济有效的方式来完成工作。譬如，从各个不同部门挑选合适的人选组成专门小组，完成特定的任务或解决某个难题。这样既不用增加公司人手，又能及时完成任务，是个不错的解决方案。到了 90 年代初，这种团队工作方式盛行开来，越来越多的企业意识到团队工作方式在复杂环境中的独特优势，并纷纷效仿。团队成员拥有各自不同的专业背景、资历水平和技术优势，因而能够轻松胜任复杂任务，这一点是单枪匹马的个人所无法比拟的。





二十一世纪的团队

到了二十一世纪，企业的组织形式更加多样化。为了提高效率，公司内部的管理层次和人员都缩减了不少。但随着信息技术的普及和应用，经理们不得不用更少的时间去处理比以往多得多的信息，再加上全球化的市场竞争，显然，我们必须寻找更新更快捷的方法来解决问题。

结果怎样呢？团队模式得到了更为广泛的应用，甚至成为一道新的商业风景和服务模式，因为团队比起那些传统的科层制、官僚制的企业模式更具有灵活性。传统的组织结构臃肿不堪、反应迟缓，已然无法适应快速变化的商业环境，正受到反应敏捷的电子化企业的强烈冲击。交叉功能团队、团队矩阵体系、团队组织结构等恰好满足了新兴商业环境对速度和变化的需求。

因此，为了在全球化的经济中保持竞争力，企业必须不断降低成本、改进质量、加大产出。许多企业，如 IBM、霍尼韦尔、沃尔沃等，已经意识到团队对公司实施上述战略的重大作用。许多其他大大小小的公司也成功地运用团队来解决问题、提升效率、激励创新。同样，团队还能有效改善和增进公司管理层与工会、分销商或供应商的关系。最近的一项研究（Gregory, 1999）表明，大约 90% 的被调查企业认为团队有助于提高组织绩效。

团队是什么

在讲述怎样有效运用团队之前，我们最好先来给团队下个定义。《美国传统辞典》（The American Heritage Dictionary）给团队的定义是“组织起来





一起工作的一群人，或者是竞赛中的同一方”。只要一提及团队，人们常常就会联想到体育竞赛，例如篮球队、足球队、排球队等。不过，现在的“团队”也频繁出现在商业领域。商业领域中的团队，是指为了共同目标或完成特定任务而相互合作的一群人。在许多方面，一个商业团队和一个体育竞赛队并没有太大差别，其成员都是为了特定目标才集合到一起。

贝尔宾（Belbin, 2000）因其在团队理论方面的突出贡献而被誉为“团队之父”。贝尔宾认为，群体（groups）与团队（teams）是两种完全不同的组织形式。群体是指由于相同的目标而聚集起来的一群人。在群体中，随着人数的增加，成员之间的差异变得模糊。人数越多，越有可能表现出群体特征和群体本能，例如从众行为。而团队则不同，贝尔宾认为，团队人数是有限的，人员都是经过挑选并且组合到一起，为完成共同目标而承担不同的使命。团队的每个成员都会试图在团队中找到“个人定位”。因此，团队和群体的成长方式和聚集原因具有根本性的差异。

彼得·杜克（Verespej, 1998）恰如其分地将团队比喻为交响乐队，一个交响乐队能够奏出非常美妙的音乐，这是任何天才演奏家都难以企及的。众所周知，团队能够迅速提升企业效率，灵活应对市场需求，改善产品和服务质量，从而获得更高的客户满意度。不仅如此，现代企业广泛运用外包策略，团队模式比外包策略更有优势。因为内部组建的团队在完成使命后即可解散。例如，有个大型制药公司就成功运用团队模式来取代了外包策略。在这个公司中，企业员工可以提出一些建设性的设想，不论是短期的、长期的、还是成本节约的建议，只要他的设想得到当地分公司的批准，他就可以从全公司挑选合适的人选来完成任务。有一点很关键，那就是一旦任务完成以后，所有成员都将返回原来的工作岗位。迄今为止，这种策略极大地提高了公司的客户满意度。至于为什么团队很容易创建、队员合作能够如此融洽、而且团队成员能平静接受最终解散的事实，这就是我们





下文中要告诉大家的。

团队的不同类型

团队有多种形式、规模和名称。根据杜莫那 (Dumaine, 1994) 的研究, 团队有如下五种基本形态:

1. 工作团队。这种团队是永久性的, 从事日复一日的工作任务。如果该团队能够自行决定完成工作的策略, 那就可以称为“自我管理型”或“高效型”团队。最近的一次调查显示, 有 2/3 的企业组建了工作团队, 而且还有越来越盛行的趋势。

2. 任务团队。这种团队是美国企业中最为常见的团队类型。最近的调查显示, 有 91% 的企业运用该类型的团队, 比 7 年前提高了 60 个百分点。这种团队是为了解决特定问题而建立的, 完成任务后即行解散。

3. 管理团队。这种类型的团队由企业各个部门的管理者组成, 如销售部门、制造部门等, 起到协调其他团队工作的作用。

4. 虚拟团队。这种类型的工作团队成员是不固定的, 因为团队所需的工作技能在不断地改变。队员们对工作轮换也都习以为常。

5. 质量圆桌。调查 (Dumaine, 1994) 显示, 65% 的企业中存在该类型的团队。但很多受访企业认为这种团队逐渐过时了, 因为它仅仅关注细小的质量问题, 却没有提供改进质量的重大措施。因此, 质量圆桌的绩效通常较低。

凯兹巴赫和史密斯 (Katzenbach and Smith, 1993) 提出了另一种有趣的团队分类法。他们根据团队演变成“高效团队”的发育程度将团队分成: 工作群体, 伪团队, 准团队, 真团队和高效团队。所谓“工作群体”, 就是指那些简单地将人员集中在一起, 而并不要求显著提高绩效的组织。组织



工作群体最初的组建目的是为了共享信息、经验或其他资源。

其次是“伪团队”。这类团队并没有共同目标或者其他预期结果。它们是所有团队类型中最弱的一种，甚至并无实际产出。另一种类型的团队，“准团队”，则强调生产过程，从而对企业绩效有显著影响。但准团队缺乏明确的职责。一旦团队有了职责，就成为“真”团队。“真团队”是指成员平等承担共同目标、任务或结果的团队。

最后一种类型的团队是“高效团队”。这种团队中，一些成员还承担着其他成员的职业发展和成功的责任。高效团队的绩效要显著高于其他类型的团队。不过，这些团队的定义并非绝对。如果没有上述名称的话，实践中这五种团队中有的还很难被称为“团队”。

团队的基本要素

团队有四个基本要素：成果、相互依赖、承诺和责任。团队的成员必须拥有共同目标，也就是他们聚到一起的理由，以及团队预期获得的产出成果。团队通常都会建立起相互依赖的工作关系，这种依赖关系还会在团队合作中得以加强和稳固。每个团队成员都对集体目标作出承诺。更重要的是，他们都相信团队的目标对自己很重要，并且共同拥有团队成果的所有权。团队的成员必须具有共同的目标和基本原则，每个团队成员应该明白，他们必须依赖其他成员才能完成任务，但他们各自应该有明确的分工和职责。成员要是偷懒的话，毫无疑问会导致严重后果，并且极大地降低团队的效率。最后，任何团队，不管是企业小组部门，还是分支机构，都必须争取足够的上级支持，坚信团队是企业不可或缺的一部分。为了提高效率，任何团队都必须保持与上级管理层的随时响应。游离于企业之外的团队，或者那些没有明确目标、也不向上层汇报工作的团队，通常都是没



有意义的团队。

某些团队的创建是为了实施控制或一些改革措施。譬如，有的团队的创建目的就是为了改变企业的决策方式。在理论上，团队应当可以独立地作出决策，提出改革措施。也就是说要授权于团队，而非哪个经理，来解决问题和作出决策。但企业有时却很难接受这种授权方式。尽管如此，团队对企业来说仍然不无裨益，毕竟，企业员工将会意识到，自我主导的改革措施，总比受到来自上级管理层或外部压力而不得不进行改革要强。

建立团队的好处

如今的商业环境日新月异，令人眼花缭乱：技术发展变化迅速，市场上充满不确定性，人们随时随地作出新的决策，各种兼并和收购行为频频发生，客户要求变得高度复杂，员工流动更加频繁。面对这些新的挑战，企业必须建立新的组织结构，员工也要掌握新的工作技能，才能在激烈的竞争中求得生存和发展。

由于工作任务日趋复杂，并且涉及越来越多的人际合作，个人努力对于公司而言就不像以往那么重要了。为了提高完成任务的效率，就必须要求整个团队都为之付出努力。团队是实现任务合作的基本组织策略。团队就如同公司大厦的一块砖石，为了提高整个大厦的运转效率，首先就必须建立高效的团队。也可以说，团队概念的实现是组织变化的内部因素作用的结果。

广泛运用团队模式可以极大提高企业员工的价值，但要遵循如下四条基本原则：确立清晰的目标和方向，确定适宜的方式和方法，了解团队合作的常识，检验团队成员间相互关系的质量。为了提高效率，团队必须首先了解什么是需要解决的问题，然后进行数据收集和共享，分析问题的症





结，提出各种可行的解决方案，最后制定一份简洁明了的行动计划。最好是能够让团队自始至终参与该计划的启动、实施和评估，但实际上多数团队只负责制定计划。一旦新问题浮现，团队重复上述步骤即可。

团队也存在缺点

科尔尼（A.T.Kearny），美国一家知名的管理咨询公司，曾估计，90%的团队是失败的。这可能是因为团队不仅仅是简单集合起来的一群人，而是为了共同目标相互合作的一群人。成功的团队工作强调相互合作和配合，团队的共同目标能够对所有团队成员甚至整个公司都有激励作用。

然而，团队也有缺点。成员都有自己的任务，而团队决策则会占用时间，牵扯精力。另外，团队成员经常性的碰头聚会，也是件相当费时费力的事儿，尤其是当任务十分紧迫的时候。而集体决策常要比个人决策更加费时间。

团队的另一个缺点在于，可能会导致团队成员“搭便车”的心态，比如人们会这样想，“让别人来做好了”。由于团队的每一个成员都对团队任务承担责任，就不会有人把它看作是“自己的”责任。就算任务没有完成，反正也是大家一起受到批评。团队成员之间还容易产生意见分歧、斗嘴、争论等冲突。成员之间的相互依赖不可避免地导致相互矛盾。矛盾和冲突将会导致团队关系的破裂，延误重要的工作，甚至妨碍项目的最终完成。

此外，团队受到批评的另一个重要原因是，团队常常误入歧途，提出一些野心勃勃、毫不现实的方案来。最后，团队会破坏权威。因为员工们一旦组成团队，他们团结一心，就能够强有力地对抗领导的指挥。

团队的有效运转要求人们必须持之以恒、小心翼翼地加以维持。毕竟，团队工作的好处是双方面的：不仅有助于完成任务，而且使得团队成员在

