

[美] 克里斯·麦科夫
(Chris McGoff) 著
王冬佳 译

随取随用的
高性能管理
工具箱
HOW ANY GROUP
CAN SOLVE
ANY PROBLEM

THE PRIMES 工作 现场 优选守则

THE PRIMES

[美] 克里斯·麦科夫
(Chris McGoff) 著
王冬佳 译

工作
现场
优选守则

随取随用的
高性能管理
工具箱

HOW ANY GROUP
CAN SOLVE
ANY PROBLEM

图书在版编目 (CIP) 数据

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2018-389号

工作现场优选守则: 随取随用的高绩效管理工具箱 / (美) 克里斯·麦科夫著; 王冬佳译. —杭州: 浙江人民出版社, 2018.12

书名原文: The Primes: How Any Group Can Solve Any Problem
ISBN 978-7-213-08935-0

I. ①工… II. ①克… ②王… III. ①管理学—基本知识
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 236776 号

上架指导: 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

工作现场优选守则: 随取随用的高绩效管理工具箱

[美] 克里斯·麦科夫 著

王冬佳 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 郦鸣枫

责任校对: 杨帆

印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

开本: 889mm × 1194mm 1/16 印张: 19.25

字数: 193 千字

版次: 2018 年 12 月第 1 版 印次: 2018 年 12 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-213-08935-0

定价: 79.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

道斯CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗？

——史蒂夫·乔布斯

打造高绩效团队的优选守则

世界正在重置，它现在给人的感觉是倾斜的。能源、财力、人力、影响因素以及各种“诱惑性因素”正从四面八方汇聚而来，涌向新去处。我们没法确定它们最终将去向何处。在这种情况下，领导任何一家企业或组织，都像是在暴风雨中的大海上紧紧追着一艘小船漂流一样。

最终，世界可能会实现新的平衡，但在可预见的将来，也许又不会。管理者与领导者正在设法带领团队和组织度过这段不确定的时期。人们正在结成前所未有的联盟，来解决单个组织无法解决的难题。

至少，大环境需要做彻底的改革。很多人都在接受进行大规模变革带来的任务。本书可以被视为航海仪，凭借它，你与团队就可以绘制出最佳航线，确定方位，在发生不测时纠正航向。总之，本书将指引你到达理想之地。

本书精准地描述了团队行为的普遍模式。书中所讲的 46 条守则不是从实验室里弄来的理论，也不是时髦复杂的方法论。它们都是客观而真实的现象，是不可避免的人生经历。当大家团结起来解决问题、发动变革、做系统转型的时候，守则就会出现。守则之于团队，正如基因之于个人。不管你是否能理解它们，它们都决定着一个团队的表现。掌握了这些守则，你就可以掌握领导团队的诀窍；掌握了领导团队的诀窍，你就可以解决所面临的最棘手的难题。

团队的掌控技巧

当今世界，经济动荡，不确定因素增多，变革步伐加快，但有些因素是明确的。

- ◇ 集结：塑造高绩效团队的能力对于企业来讲极为重要。就我们如今面临的挑战以及当前的变革强度来讲，个人是无法应对的。
- ◇ 团队：群体中有一些是传统意义上的“团队”，它们在一个组织中以小组的形式共同开展工作。与过去一样，这种内部团队的表现能够决定一家企业的生死。

- ◇ 松散群体、群体联合、联盟：只局限在一个单一企业或组织实体之中，很多问题是得不到解决的。你会逐渐发现，能够解决问题的团队都是由持有多种信仰、观点及意愿的人组成的形式松散的联盟。

若是能够激励人们加入这种团队，加强凝聚力，释放强大的能量，并在解决问题的过程中能够始终维持这种联盟及能量，这种团队就将成为你的有价值的资源，帮你创造价值，并为你的社群，甚至为整个世界做出更大、更有意义的贡献。

要注意，当利益相关者的复杂程度较高时，作为普通人，我们并没有塑造这种团队来解决问题的经验。绝大多数时候，这些努力都是白费的，而其他的工作又通常会大幅超出预算，且迟迟无法完成。在寥寥几个完成了的项目中，只有一半能勉强符合最初的期望。

好在，有了本书，你就多了几成胜算。当团队遇到重大问题时，你就能识别并破译那些表面上不合乎情理的人类行为。一旦抓住了阻碍事情发展的的问题根源，你就可以果断地出手，有效地处理。你就能看到那些被其他人漏掉的东西，防患于未然。掌握了本书的精髓，你就可以掌握领导要领，并成为高绩效团队中的一分子。掌控团队，掌控你的命运。

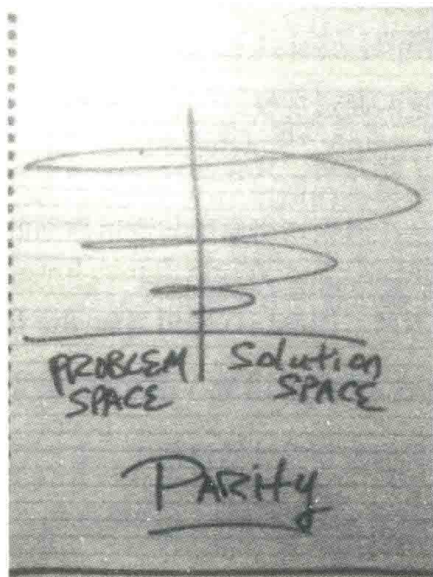
图解团队领导力

迈克尔·多伊尔（Michael Doyle）和我隔着办公桌坐在世界银行战略总监克里斯蒂娜·沃利克（Christina Wallich）的对面。我们中间放了一叠打印好的文件和表格。沃利克问我：“你们怎么看？”

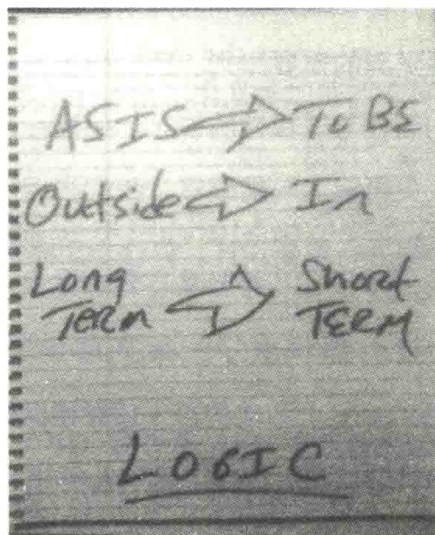
这是我和多伊尔第一次来到世界银行。出租车把我们载到华盛顿特区一号街区 18 号的拐角处，我们跳下车，眼前的建筑像极了一张庞大的数据表格，满街的玻璃窗纵横交错着，13 层楼高的大楼直耸天际。世界银行总部有 7 000 名精英，其中包括颇有名气的博士和极富声望的经济学家。多伊尔是我的搭档，我们几年前创立了一家管理咨询公司。他付了出租车钱，钻出出租车，一头扎进了春日里的冷风中，大声说道：“这将会十分刺激！”不过，我可不那么确定。

沃利克静静地等着我和多伊尔浏览完办公桌上的文件。文件内容是世界银行即将开展的业务变革的设计方案，这也是它们成立以来开展的最宏大的一次变革。世界银行成立了 50 年之久，现如今正面临着巨大的变革压力。普通人可能会感叹：“50 年已经够长了！”这样一家组织进行变革的风险太高了。多伊尔和我就是在该银行终结了与六大咨询公司的合同之后被叫到这里的。我们的工作就是对变革计划做一下复审。

在我有些不知所措、还想试着了解更多情况的时候，多伊尔把目光从文件上移开，抬头看着沃利克说：“这个没有用。”沃利克犹豫了一下，说道：“我也这么觉得。这也正是不请方案的设计人员，而是请你们来这里的原因。不过，整个过程你们看出什么具体的问题了吗？”多伊尔拿出一张纸，画了两幅草图。他把第一幅标记为“均衡”，第二幅标记为“逻辑”。



均衡



逻辑

多伊尔说：“这份设计方案没有用，原因在于它有悖于‘均衡原则’。讨论问题需要多大空间，那么讨论解决方法就需要多大空间，两者几乎均衡。这份设计方案没有给银行

的领导者留下多少空间去弄清楚问题，又留了太多的空间去让他们寻找解决方法。此外，这份方案还有悖于团队计划和协作的常规逻辑。先是‘当前状况’，再到‘目标状态’，这才是团队高效运行的逻辑顺序。”银行应该先考虑外部世界以及自己周围环境的状况，然后思考组织内部的发展；应该先从长期规划开始考虑，然后才是短期计划。目前这份设计方案把一切都弄乱了。多伊尔说：“大家将无从下手。这不会带来大家想要且需要的结果。”

在争论最为激烈的时候，多伊尔绘制了两幅草图，这让沃利克看到并理解了之前没能察觉到的重要原则。通过均衡原则及逻辑原则这两面透视镜，沃利克看到了设计方案中均衡性与逻辑性的缺乏。如果按照原计划执行了此方案，只会给处于困惑中的银行工作人员再蒙上一层眼罩。我们告诉沃利克，我们会在遵循均衡原则与逻辑原则的基础上对流程进行重新设计，好让上至高层领导者、下至基层管理者都能接受。

我们那样做了，果真管用。时任世界银行行长詹姆斯·沃尔芬森（James Wolfensohn）和他的百人领导团队积极地投身到我们重新设计的流程中，并制订出了明确的转型战略。在接下来的几年里，我们与世界银行一起顺利执行了战略规划。

有趣的是，这 46 条守则似乎是自动精确地呈现在了我和多伊尔面前。它们总是在“工作中”出现，通常都是在我们遇到困难时，而且出现得总是那么及时。还有，它们通常都是呈现在草稿纸上或餐巾纸的背面。

20 世纪 80 年代，我在 IBM 做组合软件开发，就是在那个时候，我遇到了多伊尔。我精通技术，多伊尔熟知团队。在 20 多年的合作中，我们发现，这些持续出现的草图让我们有了不凡的视角。无论身处哪一行业，无论与何种类型的组织合作，这些草图都会提供一定的价值。

多伊尔和我开始将这些醍醐灌顶般的见解归类。我们打算将其整理、汇总，与所有担任领导工作或者在团队中工作的人共享，帮助这些人变得强大并助其成功。

几年前，多伊尔突发心脏病辞世。世界各地的变革推动人纷纷前来参加他的追悼会，向这位成功转型大大小小组织的高级顾问、企业家、业界核心人物致敬。我们大家都视多伊尔为导师。我正式声明，这本书是我和多伊尔共同开始创作的，只不过由我收尾。本书中列出的最具说服力的草图，简洁、形象，分开来看也很容易理解，它们是我们从事物中所领悟的真谛，我们希望将之献给所有渴望有所作为的人。

关于图书的出版，我知之甚少，不过我坚信，书本当中一定有可学习、可收获的东西，能在你危难的时候帮助你。现实世界已经证明了这一点，这本书将不负你所望。

我们内心最深的恐惧并非是我们无能为力，而是我们不可估量的能力。是我们内心的光明而非黑暗，让我们惊恐不已。我们常常问自己：“我是杰出、光彩、智慧而超凡的人吗？”难道你不是吗？你就是希望之子。你的碌碌无为无益于世界。隐藏自己，并不会让身边的人觉得更有安全感。我们本应该光芒四射，像孩子们一样，照亮世界。我们生来就是为了呈现内在已有的上帝的荣耀。这种荣耀的光芒不只在一些人身上，它在每个人身上。当我们让自己发出光芒，也便允准了他人去闪耀自己的光芒。当我们释放了内心的恐惧，我们的存在无形中也解放了他人。

玛丽安娜·威廉森
美国作家

序 言 打造高绩效团队的优选守则 /III

PART 1

成为团队领导者的 9 条守则

01 确定真正重要的事情 /005

- ✓ 守则 1：领导，不是管理，也不是执行
- ✓ 守则 2：执行 - 研究，不要用研究业务的时间做执行
- ✓ 守则 3：改革 VS. 变革，确定当下的行动目标

02 明确目标，抢占先发优势 /025

- ✓ 守则 4：诚实，说到就要做到
- ✓ 守则 5：相信定数，勇于冒险
- ✓ 守则 6：宣示，将目标与时间节点公之于众

03 组建团队，唤起意义感 /041

- ✓ 守则 7：动态不完备，共同完善总体愿景
- ✓ 守则 8：崇高，有效的愿景才能激励团队
- ✓ 守则 9：能力，打造组合团队的战斗力

PART 2

建立强大联盟的 9 条守则

04 拥有共同的视角 /063

- ✓ 守则 10：盲人摸象，让每个成员都拥有全局观
- ✓ 守则 11：多层次视角，找到解决问题的最佳视角
- ✓ 守则 12：S 曲线，让团队快速达成共识

05 确立共同的意愿 /079

- ✓ 守则 13：当务之急，建立高度持久的共同目标
- ✓ 守则 14：均衡，合理分配关注度
- ✓ 守则 15：利害关系，综合考虑各种因素

06 采取协调的行动 /099

- ✓ 守则 16：凝聚力，尽早解决分歧
- ✓ 守则 17：红点，集中精力做最重要的事
- ✓ 守则 18：浪费，检验是否实现最优化利用

PART 3

提高团队绩效的 12 条守则

07 让个人参与团队决策 /121

- ✓ 守则 19：领导力范畴，根据不同的场景选择最为合适的领导风格
- ✓ 守则 20：共识，解决了 3 个问题就达成了共识
- ✓ 守则 21：开放 – 关闭 – 决策，遵循团队决策的 3 个阶段

08 构建有意义的文化 /139

- ✓ 守则 22：文化，以价值观和指导性原则为基石
- ✓ 守则 23：一致性，用企业行动践行企业文化
- ✓ 守则 24：反馈，高绩效团队需要有效的反馈

09 团队内部的沟通与行动 /157

- ✓ 守则 25: 请求, 邀请对方做出承诺
- ✓ 守则 26: 信任, 恪守承诺获得他人信任
- ✓ 守则 27: 违背承诺, 立刻采取补救行动

10 团队成员的表达与倾听 /175

- ✓ 守则 28: 界限, 突破限制, 获得非凡成果
- ✓ 守则 29: 事实、故事和观念, 成为理性的分析者
- ✓ 守则 30: 流言, 禁止说不如禁止听

PART 4

避免团队失败的 12 条守则

11 识别并克服阻力 /193

- ✓ 守则 31: 落伍者, 不要在他们身上浪费时间
- ✓ 守则 32: 分裂, 识别 5 种类型, 重塑凝聚力
- ✓ 守则 33: 相同 - 不同, 推动利益相关者达成一致