

# 高效能团队

打造卓越组织的方法与智慧

〔美〕乔恩·刀·卡岑巴赫

(Douglas K. Smith)

〔美〕道格拉斯·史密斯

胡晓姣 吴纯洁 胡亚琳 译

著

摆脱「伪团队」困境，  
激活团队效能

没有人是完美的，  
但高效能团队可以是！

Creating the  
High-performance  
Organization

THE WISDOM  
OF TEAMS

中国人民大学劳动  
人事学院教授

许玉林

阿里巴巴  
前中铁铁军销售战神

贺学友

倾情推荐

战略是方向，组织是载体，执行靠团队。战略实施的核心是绩效，以往的组织更多关注于领导力及个人绩效，而敏捷化组织更多是依赖于团队绩效。

唯有对组织支持战略具有实践认知的洞察力，才能把团队的形成、机制、作用梳理成章，进而使高效能的团队绩效与组织的愿景和目标相匹配——这就是认同作者和精选阅读本书的理由。

中国人民大学劳动人事学院教授 许玉林

卡岑巴赫一直是我学习的对象。《高效能团队》对团队打造具有深刻而独到的见解。阅读过程中我时而惊叹，时而拍手称快，内心激动万分。作者对团队打造中看似难以捉摸的变量进行了清晰阐释，我读完豁然开朗，受益颇多。这本书适合所有管理者、企业家等对团队打造感兴趣的人群。

驿知行铁军商学院创始人 阿里巴巴前中供铁军销售战神 贺学友

这是一本有思想、有内容的书，里面充满了无数引人入胜的例子……您将很难再找到一本如此全面、深入地探究未来组织的基本组成部分的指南。

《彭博商业周刊》

作者对团队进行了异常深入、彻底的研究……除了挑战关于团队的许多传统观点之外，这本书还提供了一系列如何组织适当且有效的团队的建议。

《金融时报》

《高效能团队》着眼于真正的团队实现目标的力量和愿景。书中的案例和经验应该被更多人阅读和学习。

美国参议员 比尔·布拉德利

作者多年来一直与高效能团队共事。现在，他们及时地在本书中与所有人分享了他们的细致观察和重要成果。

斯坦福大学组织行为学博士 汤姆·彼得斯

以上推荐语部分来自亚马逊官方网站



ISBN 978-7-5217-0984-1



定价：59.00元

# THE WISDOM OF TEAMS

## 高效能团队

打造卓越组织的  
方法与智慧

Creating the  
High-performance  
Organization

(Jon R. Katzenbach)

[美] 乔恩·R. 卡岑巴赫

(Douglas K. Smith)

[美] 道格拉斯·K. 史密斯

胡晓姣 吴纯洁 胡亚琳 译

-著

中信出版集团 | 北京

此为试读, 需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

高效能团队: 打造卓越组织的方法与智慧 / (美)  
乔恩·R. 卡岑巴赫, (美) 道格拉斯·K. 史密斯著; 胡晓  
姣, 吴纯洁, 胡亚琳译. -- 北京: 中信出版社, 2022.6

书名原文: The Wisdom of Teams: Creating the  
High-performance Organization  
ISBN 978-7-5217-0984-1

I. ①高… II. ①乔… ②道… ③胡… ④吴… ⑤胡  
… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2020) 第 034463 号

The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith  
Original work copyright © 1993 McKinsey & Company, Inc.  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.  
Simplified Chinese translation copyright © 2022 by CITIC Press Corporation  
ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 高效能团队——打造卓越组织的方法与智慧

著 者: [美] 乔恩·R. 卡岑巴赫 [美] 道格拉斯·K. 史密斯

译 者: 胡晓姣 吴纯洁 胡亚琳

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京中科印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10.5 字 数: 210千字

版 次: 2022年6月第1版 印 次: 2022年6月第1次印刷

京权图字: 01-2019-2959

书 号: ISBN 978-7-5217-0984-1

定 价: 59.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给迈克尔·卡岑巴赫

及艾琳娜和埃本·史密斯

感谢他们为本书付出的所有时间和精力

### 从这本书中我们可以学到什么

“团队”这个词和概念可谓人人皆知，因此，这本书最初的创作设想是在更广泛的组织背景下发掘团队的概念。我们本以为过去的经历和现有搜索到的知识可以为本书提供大部分所需信息，结果发现，我们大错特错。

直到当我们开始寻找案例来证明自认为已经掌握的知识时，我们才发现有太多的东西仍不曾知晓，而“团队”更是一个博大精深的主题。最后，我们同各个组织的几百人交谈，专注于那些可能是或已经是团队的群体。结果发现没有一个是无效案例——所有案例都让我们有所收获。我们也渐渐认识到，这些经历可以让人受益良多。

本书表达的内容既一目了然又有些隐晦。很多人了解团队那广为人知的一面，比如，我们定义的团队各要素可以让人一目了然，但它们暗含的纪律性是个比较隐晦的概念。此外，团队的每种要素的意义都很明显，但又分别包含一些微妙的含义，而且团队的力量显然大于个人的力量。然而，部分高层管理人员对如何利用团队合作的优势仍

然不甚明了，所以我们在进行了大量调查工作后创作了这本书。

出于这个原因，我们把真实的团队故事作为本书的重点。这些故事让我们对“团队”有了新的见解，并让我们能提出自己的观点，也让我们的创作有了依据。本书讲述的故事为读者呈现了各种各样的绩效挑战、组织成员和组织环境。也许没有一个故事能够完美地吻合你现在正经历或面对的团队机遇，但我们仍真诚地希望这些故事能够给大家提供一个学习的机会并从中受益。

需要注意的是，本书讲述的是组织机构中的团队故事，而不是整个组织，我们特意在各个组织中，按照绩效记录来挑选我们的目标团队，以便更好地理解不同环境中的团队动态。团队所取得的成绩，通常都是非凡的，而这些成绩或多或少都与团队的生命周期相吻合。通过观察在众多组织条件和组织机构设置中团队绩效状况协调出现的情况，我们收获了知识和信念。

和预料的一样，我们确实找到了一些让团队发挥作用的常识。与此同时，我们还不断发掘让团队表现有所差异的“非”常识。撰写这篇前言是为了向预期读者强调此类内容的重点是什么，同时阐述我们将从本书所描述的各类团队故事中探索、收获什么样的知识。

## 我们所知道的常识

如果要在有关团队的常识基础中有新的发现，这是悖论。很多人都不会以正确的方式运用已有的团队知识，因此团队未能发挥应有的潜力。举例来说，常识表明，若没有一个共同目标，团队就不会成功，然而很多组织当中的团队并不清楚“作为一支团队”，他们想要

实现什么目标，以及为何要实现这一目标。在本书中，我们将会探索为何应用团队的常识如此困难：

1. 在要求较高的绩效挑战下通常更容易形成团队。就团队成功而言，人们对绩效的渴望要比团建活动、特殊奖励或拥有理想型团队负责人更强烈。事实上，在没有任何管理层的帮助和支持的情况下，挑战更容易激发人们组建团队的欲望。相反，如果没有这样的挑战，团队通常也就无法形成。

2. 应严谨地运用团队基本要素。团队基本要素包括团队规模、目的、目标、能力、方法和责任。这些是实现团队绩效的必要条件。如果缺乏上述基础，就不足以称之为团队，然而很多潜在团队总是无意间忽略了一个或多个团队基本要素。

3. 团队绩效机遇存在于组织机构的各个方面。团队基本要素可以运用于各个团队，其中还包括负责推荐的团队（比如任务小组）、负责实际操作的团队（比如工人团队、销售团队）和负责运营的团队（比如不同层级的管理团队）等。当然，每种类型的团队会面临其特有的挑战，但在为团队绩效而战的时候，共同性要比差异性更重要。不幸的是，大部分组织只认识到上述类别中一两个组建团队的机会，因此与很多潜在团队绩效机遇失之交臂。

4. 组织高层团队难度最大。长期挑战的复杂性、执行时间的多项要求，以及高管人员根深蒂固的个人主义思想使得组织高层很难组建团队。此外，人们对组织高层行为的期待与实际团队绩效通常存在冲突，因此，大型组织的高层通常鲜有团队，至于那

些为数不多的团队，其成员也屈指可数。不过重要的是，我们相信这种现象是由人们对组织高层团队和行为的普遍误解造成的。

5. 大多数组织从本质上来说更倾向于个人责任而非小组（团队）责任。职位描述、薪酬方案、职业道路和绩效评估都更侧重个人，团队只是“有也不错”的候补品。我们的文化更看重个人成就，让我们觉得将事业抱负托付于其他人的做法似乎不太妥当。“如果你想把事情做好，就自己一个人做”似乎是普遍观念，就算是把重点从个人责任转移到团队责任也会让我们感到不安。

## 我们所不知道的常识

我们还发现了很多让团队绩效大相径庭的非常识。举例来说，在我们介绍“团队”这一概念之前，很多表现绝佳的团队根本没有把自己视为一个团队。此外，在很多表现良好的团队中，我们很难找到具体的负责人，而且这一角色也没那么重要，因为所有成员在不同时期都会扮演负责人的角色。在这些团队和其他团队的对比中，我们发现“团队”和“团队合作”完全是两件事，团队负责人最显著的特征就是他们的态度和他們不做事，以及只关注“如何成为一个团队”对真正组建团队来说没什么作用。

本书中最重要的非常识发现是（我们将在书中做进一步探讨）：

1. 具有较高绩效要求的公司似乎比那些推行团队理念的公司更容易产生真正的“团队”。打着团队的名义或把员工送到团队

建设研讨会加以培训的“团队”，并非真正的“团队”。事实上，就是因为这种不平衡的存在，很多以团队为基础的组织机构遇到了挫折。在管理层清楚地提出绩效要求之后，真正的团队才能够产生最优的效能。

2. 高效能团队十分罕见。虽然现在人们越来越关注团队，但真正表现良好的团队，即表现优于其他相似团队、（考虑到团队组成）表现超过人们期待的团队少之又少。主要原因是对他人较高的个人承诺会将高效能团队中的人和其他团队中的人区分开来。虽然人们可以有效利用这一点，也可以努力向其他团队和更大型组织的强大优势看齐，但这种承诺确实无法管理。

3. 等级制度和团队相互协调，团队和绩效也一样。团队可以强化并改进组织的形式结构和进程。对大型组织而言，多级结构和基本进程至关重要，并且不应受到团队的威胁。事实上，团队合作是跨越结构障碍、设计并推动核心进程的最佳手段。那些将团队视为等级制度替代品的人其实忽略了团队的真正潜力。

4. 团队可以整合绩效和学习。我们从未遇到过对“学习型组织”蕴含的伟大愿景持不同意见的人。不过，很多人对如何平衡短期绩效重点与长期制度建设存有疑虑。我们发现，团队刚好能解决这个问题，将长期目标转化为可以确定的短期绩效目标，然后发展实现这些目标所需要的能力，这种能力不仅可以从团队中获得，还可以从长久的忍耐当中习得。

5. 越来越多的公司认识到，团队是绩效的主要组成部分。如今，如果管理者不重视团队，就无法抓住机遇来应对挑战，现在的形势比以往任何时候都严峻。各行各业的大型公司都面临绩

效挑战，比如服务水平、技术变革、有竞争性的威胁和环境限制等，这些都要求更快的响应速度和更优的在线定制方案以及凭个人能力无法实现的更高的品质要求。而团队恰好可以弥补这一裂痕。

\* \* \*

团队中的智慧来源于人们对绩效孜孜不倦的追求，我们将通过本书的三个部分对此一一陈述。第一部分，“了解团队”，探明为何团队对大型组织的绩效来说越来越重要，为何我们对团队定义的基本元素的密切关注可以获得更好的团队绩效，为何真正绩效表现不俗的团队少之又少。第二部分，“如何成为团队”，描述了不同群体的绩效表现，并探讨了为何不同的群体会有不同的绩效，其中包括团队和非团队群体。这一部分也从团队的角度讲述了成为一个团队需要具备哪些条件（比如优秀团队带头人会做些什么），以及当团队遇到困难时团队的基本纪律为何如此重要。第三部分，“挖掘团队潜力”，在组织中追寻团队最大的绩效潜力时，要专注于董事会的角色（比如董事会自己的小团体）。第三部分还探究了当应对管理能力、价值观和行为变化时，团队起着何等重要的作用，以及为何有这样一个重要的作用，这对那些极其渴望拥有高效能的组织来说至关重要。

对于团队，我们当然无法做到事事皆知，需要学习的地方还有很多。比如，我们并不知道组织内部高层的团队、连锁团队、绩效良好组织中团队的角色，以及真正的团队对身边其他团队的影响。此外，我们并不局限于自己讲述的故事，或仅通过数据标准、科学事实收集

总结的经验教训。的确，本书以极其详细的叙述方式讲述了很多故事，或许根本没必要讲述这么多故事，但我们真诚地希望读者可以将自己的团队经历和书中的故事做一个对比，从而得出自己的结论。我们笃信，通过故事讲述团队的智慧要比单纯分享经验更让人受用。我们曾与许许多多组织中的不同团队相处过一段时间，他们慷慨地向我们讲授了作为一个团队，他们是如何做到与众不同的，现在我们想把这些珍贵的知识和智慧分享给大家。

前言 v

第一部分 了解团队

1 为何选择团队 005

吸取的教训 006

对团队的需求 009

抗拒团队 015

小结 020

2 团队一心 023

团队合作 024

小结 041

3. 团队基本要素 045

少数 047

能力互补 050

投身于一个共同的目标与绩效目标 052

投身于共同的方法 060

共同责任 064

小结 066

#### 4 高效能团队 071

一线团队：“一零”团队 073

青年管理团队：“达拉斯黑手党” 081

小结 090

## 第二部分 如何成为团队

#### 5 团队表现曲线 099

关键决策 101

团队表现曲线 103

工作小组与潜在团队的区别 110

快速反应团队：攀升为高效能团队 113

小结 121

#### 6 沿曲线攀升 127

潜在团队的挑战 130

打造团队绩效的方法 139

小结 148

#### 7 团队领导者 151

领导者及其团队的力量 158

团队领导者的作为与不作为 160

小结 170

## 8 团队、障碍与终结 177

克服障碍 178

团队被困 182

摆脱困境的方式 189

应对变更与终结局面 195

小结 198

## 第三部分 挖掘团队潜力

## 9 团队和绩效 205

惠普：绩效体系的重要性 210

摩托罗拉连接团队：明确的业绩目标 216

“白兰地酒”：薄弱的绩效体系 223

小结 227

## 10 团队与重大变革 231

团队与自上而下的文化建立 236

跨职能再设计与一体化 246

小结 247

## 11 顶层团队 251

工作小组绩效或已足够 253

为何组织的顶层更难形成团队 256

- 工作小组与决策 263
- 真正的团队与决策 265
- 向顶层团队绩效突围 274
- 小结 279

## 12 高管如何做 285

- 运营团队 288
- 建议团队 291
- 制作执行团队 294
- 团队与高绩效组织 297
- 小结 302

后 记 307

致 谢 315

## 第一部分

---

### 了解团队