

第一章

如何成为优秀的团队成员

——优秀队员所需要具备的行为能力

一个成功的团队拥有所必需的人才储备。但是，要成为一个高效率的团队成员，究竟需要具备哪些个人素质呢？为了解开这个谜题 我们收集了 15 000 条团队成员对自己队友的评价，企图从这些客观的评价中找出我们想要的答案。

从团队成员的评价中可以看出，他们寻求的队友所具备的首要素质是核心竞争力 我们将这种素质称为“工作知识”。“工作知识”包括两个方面的内容 即有足够的经验把手头的工作做好 同时具备必要的解决问题的能力 并可以克服在实现团队目标的过程中所遇到的任何障碍。

然而 我们从那些团队成员的评价获知 仅仅具有工作知识是不够的。另外的四种个人素质也就是我们通常所称的四种“协力因素”，即拥有开放的心态、充满互助精神

具有较强的行为能力以及个人积极的行事风格，对于团队的成功来说也是至关重要的。

在这一章里，我们对每一项因素进行了详细的解释。尽管每个团队成员不可能都具有极高的五种素质，但是把这五种个人素质有机地加以结合，对于组建一个成功的团队来说是非常必要的。

自 从 20 世纪 20 年代人类发明并开始使用氟利昂 (CFCs) 以来，环绕在地球上空的臭氧层变得越来越稀薄，这逐渐成为一个事关人类生死存亡的问题。面对这一问题，人类在问自己：“要改善这种状况，一个人到底能够做些什么呢？”还是先让我们来听听环保战略专家斯蒂芬·O. 安德森是怎么说的吧。

安德森在 20 世纪 80 年代加入美国环境保护协会 (U.S. Environmental Protection Agency, EPA) 专门负责平流层臭氧层的保护问题。他的研究工作主要是寻找出氟利昂 (CFCs) 及其他破坏臭氧层物质 (ODSs) 的替代物。安德森解释道：

从电冰箱到清洗剂、空气清新剂，有大约超过 250 种的各种电器用具与一系列家庭生活必需品过去都使用过破坏臭氧层的物质。我们现在所要做的不仅仅是要避免使用这些产品，同时，我们还得找到这些东西的替代品。这其中的主要困难就在于，每个产业部门都推说本部门没有破坏臭氧层产品的替代品，而且他们总是提出要求，希望 EPA 对其他的产业部门加以严格限制。

在遭遇这样一种艰难处境的情况下，EPA 授权安德森组建了一支专门团队来解决这些难题。这究竟意味着什么呢？安德森回忆道：“我所做的就是先设定一个比较小的成功目标，然后联合团队中的成员共同努力来实现这个目标。”

安德森充分意识到团队合作的重要性，他召集了一批受人尊敬而且技术娴熟、具有影响力并拥护环保的业内专家来共同处理这些棘手的问题。12 名来自世界各地不同产业部门与不同企业的专家参加了这一具有开创性意义的盛会。对于其中的一些专家来说，这是他们第一次参加这样一个跨组织的团队。安德森说：“我们是一批志同道合的伙伴，我们合作的目标是为了解决一个我们大家有所了解却又都知道是难以解决的问题。”

当然，组建一支高水准的专家队伍只是我们团队合作的第一步。整个项目的参与者有着各自不同的观点、兴趣与信仰，他们是否能够完成目标取决于他们是否能像一个团队那样开展工作。安德森的个人素质此时成为解决问题的关键。随着团队工作的进行，他的不屈不挠的奉献精神、解决问题时的坚定毅力与努力提升自己现有知识与技能的学习态度逐渐影响着其他人。

安德森自己也在积极地鼓励着其他人：“我们总是给予伙伴们另外的机会。有些队友在一开始时显得很难相处，我们就会努力去了解他们的想法，然后会提示他们如何加以改进，接着我们再解决下一个问题。”

当其他队友在工作中发现问题或者遇到什么困难，安德森会帮助他们积极寻求解决的办法。当社会上普遍对于能否

通过技术合作来寻找氟利昂的替代品的想法产生怀疑时，安德森成功地使司法部认可了他们的团队为环保所作的种种努力。同时安德森也获得了 EPA 对自己的巨大支持。

安德森说，尽管臭氧层上的漏洞现在已达到了有史以来的最大值，我们也不能因此而完全丧失信心。因为“只要人类继续努力保护环境，臭氧层上的大洞将会在 50 年内消失，而且大气层也会在 500 年内就能得到完全的恢复。”

斯蒂芬·O. 安德森的例子向我们揭示了团队成功的真谛：团队高效与否，起关键作用的是那些组建团队的成员的个人素质。这些个人素质包括他们本身所具备的工作技能、竞争力、工作态度以及他们自身所表现出来的种种行为能力。简言之，团队成员的类型以及团队成员的行为表现对于团队的成功而言是至关重要的。¹

他十分诚实，想法新颖，勇于指出问题。”但是，成为一个高效的团队成员所要求的特定素质与行为特征往往又是模糊的与难以界定的。一般来说，情况总是这样的：召集起一群人，组成一个群体组织，然后就希望他们能像一个团队一样高效率地工作。不幸的是，人们经常没有考虑到或者没有考虑清楚到底什么样的行为特征才是一个高效的团队所真正需要的，而作为团队成员通常也只是各自在考虑什么样的行为对于实现团队目标来说是合适的、有效的。设想你曾经参加过一个十分混乱的团队，你肯定会思考有些成员表现出某些不太合理行为的原因，而这些人所打出的口号往往是为了促进团队工作更好的开展，或者是为了促进团队队员之间的相互合作。

让我们先来看一下我们所收集到的那些团队成员对高效队友行为的描述：

- 他十分坦诚，具有亲和力，不会使人产生防御心理。
(第 119 支团队)
- 他充满活力，清楚地知道目标之所在，并且能够充分激发起其他成员的潜能。(第 175 支团队)
- 她具有很强的领导能力，敢于提出新的问题。(第 239 支团队)
- 他非常注重团队成员之间的相互交流，是一个工作努力、值得信赖而且能力很强的人。(第 383 支团队)
- 他十分诚实、想法新颖，勇于指出问题，具有领导能力，同时目标也十分明确。(第 291 支团队)

从上面的描述我们可以看出，一个高效的团队成员总是善于解决问题，能够帮助建立起团队成员之间的信心与相互信赖，并且具有领导能力，可以激发团队的每个成员最好的工作态度并产生积极的想法，最终实现团队的目标与价值增值。相反，在一个低效的团队中，团队成员之间互不信任，难以对问题达成一致看法并最终做出决定，更不用说朝着目标不断迈进了。以下是对他们的评述：

- 他轻视团队中其他人的努力。(第 175 支团队)
- 他不善于与他人合作，导致许多问题最后没有达到双赢，而是以一方的失利为代价。(第 4 支团队)
- 我根本不信他能说到做到，他只会分裂团队。他讲求“企业政治”，认为个人目标比团队目标更重要。(第 67 支团队)

团队)

- 他总是作出过高的承诺，却又总是不能履行，导致许多问题发生 影响了成员之间的相互信赖程度(第 291 支团队)

- 他固执己见，即便所持观点最初的理由现在已经不再成立了 却依然不肯妥协(第 140 支团队)

对于上述两类队员，你倾向于选择什么样的人成为你的队友呢？在工作中或是团队会议上你更乐于见到什么样的行为表现呢？

区分团队成员效率高低的六要素

那些与众不同的团队主要从两个方面体现出他们的特殊性。第一 团队要有一个明确的目标 这个目标通常被认为是一个绩效目标。换句话说 就是团队想要完成什么 而不是团队想要成为什么。绩效目标往往是十分具体与有形的，因为你可以很明确地说出你是否已经完成了这个目标。团队由一群人组成，这些组成人员是为了实现一个特定目标而来的。这些目标通常很具体 比方说 设计一个新产品 组织一次大规模的产品生产 举行一次登山活动 开展一场抗击流行病的战役 救火或是其他的种种目标。第二 实现团队目标要求团队成员之间相互合作。高效的团队要求其成员不仅在技术上

要具有一定的造诣，同时还要善于与其他队友合作来实现他们共同的目标。

为了说明高效团队成员所必须具备的特定素质与行为特征 我们向 15 000个团队成员以问卷方式收集了他们对自己队友的评价。我们向他们提出的问题是：(1)你的同事为所在的团队带来了怎样的优势？(2) 为了更加有效地帮助团队成功地实现目标，你的同事可以做什么？

在对这些评价进行归纳分析之后，我们总结出了区分团队成员高效或低效的六要素。这些要素又被分成两类，如图 1.1 所示。第一类要素是“工作知识”，包括工作经验与解决问题的能力两部分。第二类要素我们称之为“协力要素”，包括拥有开放的心态、充满互助精神、具有较强的行为能力以及积极的个人行事风格四项要素。这六要素中的每一项都是一个成功的团队所必不可少的，否则就会失败。

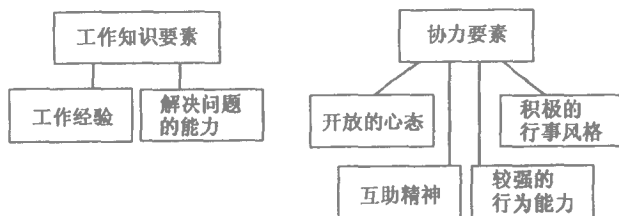


图 1.1 区分团队成员高效或低效的六要素

工作知识因素

为了实现团队目标，高效率的团队成员首先必须具备的两个基本要素就是工作经验与解决问题的能力。在成功的团队中，至关重要的成员往往具有渊博的知识，对自己所从事的行业有充分的了解，同时他们也是解决问题的高手。这两项基本要素我们称之为“工作知识”。

工作经验

对于选择团队成员来说，相关工作经验是首先要考虑的因素。不论组成团队是为了着手进行一项心脏手术，或者是去登山，还是打算建造一架飞机，总之，一旦目标确定，首要考虑的问题就是“谁在这方面有经验？”换句话说，团队所寻求的那些人必须具备与团队目标相关的实际工作经验。

一般来说，一个团队最受关注的应该是团队的领导。作为领导往往拥有丰富的实际工作经验、广博的知识，并获得过许多次的成功。

在调查中，当团队的成员们被问及他们的队友有什么长处，在什么方面需要进一步加以改进时，他们都强调了工作经验的重要性。我们可以通过以下的评价来进行比较。

对具有丰富经验队员的评价

- 他熟悉他所从事的行业，有着明确的目标（第 4 支

团队)

- 他拥有丰富的经验与渊博的知识。(第 68 支团队)
- 他经验丰富 判断准确 具有敏锐的商业意识(第

126 支团队)

- 他能够充分发挥我们的各种技能，准确把握我们的需要(第 128 支团队)

- 他十分熟悉自己所做的工作，能够系统与全面地看待出现的各种问题(第 175 支团队)

- 他所具有的技术背景非常好(第 360 支团队)

对缺乏工作经验队员的评价

- 他需要更多地了解“产品或商业”方面的知识。(第 190 支团队)

- 他的系统知识很欠缺，在梳理细节时没能注意到当中可能存在的隐患。通常由于他对事物缺乏全面的了解而忽略掉一些重大的战略性问题。(第 360 支团队)

- 他需要对影响企业经营决策的企业环境有更好的了解。(第 375 支团队)

- 他应该具有全局观念，而不是割裂地看问题。(第 383 支团队)

解决问题的能力

随着团队工作向前推进，另一项个人素质开始受到人们的重视。这里暂且先不考虑他们工作经验的多寡。我们发现，一些团队成员擅于解决那些不可避免地成为团队成功障

“总是忙于参加各种会议。本可以做出更多的贡献，但有时会被工作日程与一些琐碎的事情牵绊住。”

碍的问题。这些成员解决问题的能力表现在许多不同的方面：一些成员擅长发现问题、分析问题与理解问题，一些成员则擅长制定解决问题的方案，分析哪些方案对解决问题会有所帮助，哪些方案则可能不会起什么作用；一些成员对于整个团队工作的目标与宗旨理解得很清楚，这非常有利于他们提出解决问题的建设性意见。总之，不论成员在团队工作中做着什么样的贡献，那些能帮助团队有效地解决问题的人往往有办法让整个团队去共同关注存在的问题，并促使团队朝着即定的目标不断前进。

高效率解决问题的队员的行为特征

- 十分主动 在解决问题时表现得十分积极（第 126 支团队）

- 积极参与事关团队运作中所存在的各种问题的讨论 同时能够提出建设性意见（第 175 支团队）

- 努力使大家重视与面对团队所存在的各种问题。（第 383 支团队）

- 对于事关团队生死存亡的问题分析理解得很透彻，能够提出切实可行的解决问题的方案（第 239 支团队）

相反，不能解决问题或是低效率地解决问题通常是由于成员的粗心大意、优柔寡断或是没能足够重视问题而导致的。

解决问题效率低下队员的行为特征

- 总是忙于参加各种会议。本可以做出更多的贡献，

但有时会被工作日程与一些琐碎的事情牵绊住。（第 193 支团队）

- 需要对问题进行更加深入的研究，而不是道听途说。（第 239 支团队）

● 对于正在讨论的问题应该有足够的重视。（第 298 支团队）

- 应该更果断一些（第 383 支团队）

具有丰富的工作经验与解决问题的能力是一个团队的核心竞争力，也是驱使团队不断朝着团队目标前进的巨大动力。通过上面的比较评价，我们就很容易理解这些要素为什么很早就被人们所重视，并成为衡量团队成员优秀与否的重要标准。

尽管这两项素质对于团队成员来说是至关重要的，但是我们也要充分认识到 要成为高效的队员 仅仅具备这两项素质是远远不够的。最近一项针对团队失败原因的分析报告显示，团队工作的最终失误是由多种因素造成的。² 这些因素包括 团队中有带着成见来工作的队员 团队成员之间的合作不融洽 组织文化不利于团队哲学的建设 团队成员受到不公平的待遇 团队成员对于自己的工作目标不明确 等等。在我们以前所写的《团队工作 是对还是错 ？》一书中对团队的观察研究也得出了与此相似的结论。在那本书中，我们向您提到，团队工作出现的失误并不是由于缺乏技术专长或者是由于知识不足引起的 而是由于团队成员无法进行有效的合作 以至于整体地损害了团队的社会竞争力所导致的。所以，接下来

我们要讨论的就是那些对团队的成功做出巨大贡献的高效的团队
团队成员所具备的第二类素质。

协力因素

团队成员已经充分认识到具有丰富工作经验的重要性，也了解到解决问题的能力是必不可少的素质。同时，他们还意识到，拥有足够的社会竞争力对于确保团队工作的有效开展也是至关重要的。具体来讲，拥有由四项“协力因素”所构成的社会竞争力能够使团队中具有广博知识的人共同实现他们的目标。这四项要素分别是开放的心态、互助精神、较强的行为能力与积极主动的行事风格。

开放的心态 团队成功的基本要素

“不要老是自我防卫，应该乐于接受大家。” 在团队成员描述团队中那些贡献最大的成员时，他们提得最多的一个特点我们称之为“开放的心态”。心态开放的成员总是乐于处理各种问题，懂得营造一种开放的氛围让其他人畅所欲言，以促进彼此之间的交流。这些团队成员实际上是真正高明的沟通者，他们善于营造一种氛围来促进成员之间的相互交往，使得团队无论遇到什么问题都能得到有效而合理的解决，最终使团队的整体绩效提高。

运用提问方式所进行的调查使我们了解到被调查的团队
成员对其他同事与自己所在团队的成员的“心态的开放”状况

所进行的评价。这几个问题是：(1)成员能否合理地提出问题？(2)成员是否会主动发表观点？(3)成员从不同角度考虑问题的能力如何？他们的评价表明了开放型成员与封闭型成员不同的行为特征。

开放型成员的行为特征

- 能够坦率地发表自己的观点。(第 128 支团队)
- 他很坦率，你用不着去琢磨他究竟在想什么。(第 175 支团队)
- 乐于提出问题并找到解决问题的可行方法。(第 239 支团队)
- 乐于讨论一些微妙的问题。(第 298 支团队)
- 敢于提出自己的观点，并接受大家的反馈意见。(第 305 支团队)

封闭型成员的行为特征

- 经常处于自我防卫状态，应消除此种状态，乐于接受大家。(第 297 支团队)
- 不够坦率，可以尝试用新方法工作。(第 126 支团队)
- 过于相信自己的感觉，不善于处理那些对自己很重要的问题。(第 305 支团队)
- 她很安静内向，除非别人问到她，否则她不会主动发言。(第 390 支团队)

显而易见，作为团队成员需要面对诸多问题。例如，需要考虑团队应该如何运作，考察团队运作的绩效如何，观察谁需

要帮助谁遇到了问题 或者为了改进团队的绩效团队成员能够做什么等。然而，心态的开放对于团队合作的成功以及达到协力效果最大化来说是一项极其重要的因素。在柯里斯利普 (Chrislip)³ 早期的一本书中，公布了一个关于最佳合作的研究结果 这个研究项目中囊括了 52 个案例。这些案例是从国家公民联合会 (National Civic League) 中精心挑选出来的，据说这个联合会是美国合作研究领域最权威的组织。这些合作项目的目标各不相同 所花费的时间长短不一 组织规模也大小不等。在这 52 个案例中 研究发现出许多特性 其中的二项特性在所有的案例中都有所显现。这两项特性一是“值得信赖的开放心态”二是“极强的领导能力”。

在这 52 个成功的合作案例中 团队成员们通常能够畅所欲言 大家乐于聆听不同的观点 尊重彼此不同的看法 成员的特殊兴趣不会受到抑制 大家能够共同制定决策 对于解决问题人们具有充分的自信；团队的领导也总是处于一个开放的状态之中。正是这些因素的差别使得不同团队之间的凝聚力与行为能力表现得千差万别。

问题出在哪里？

对于一个团队来说，长期保持高质量的相互沟通是非常重要的。在团队中 相处融洽、合作默契势必要求团队成员之间能够不断地互相交流。那么，问题出在哪里呢？难道很多团队都不能做到这一点吗？不幸的是，事实正是如此。

“ 如果你们可以开诚布公地讨论一个问题 讨论的主题是关于你们所在的团队，你认为你们最想讨论的问题是什么？ ”

在我们的数据库中 我们记录了超过 5 000名团队成员对这个问题的回答 绝大多数人的回答认为是“沟通问题”。一些团队成员不相信其他人会向自己透露解决问题所急需的信息。在一些案例中 团队成员所追求的是自己的个人目标 而不是团队目标，但是许多人不能很好地处理这中间的矛盾。在另一些案例中 团队领导的行为表现得极其差劲 使得团队成员渐渐疏远了自己，并因此丧失了工作的积极性。还有一种情况是 团队中某个人的工作表现差强人意 其实团队中的其他人都意识到了这一点 但是由于领导袖手旁观 没有人会想要去解决这个问题。

关于开放性的问题形形色色、林林总总 但是团队成员对此的回答却殊途同归。我们将团队成员最为关注的几个问题进行了统计 并作了如下归类：

1. 沟通的氛围

当我们向一个团队进行咨询时，我们首先考虑的是这个团队的沟通氛围。如果团队成员羞涩内向，不敢表达自己的想法，警戒他人，那么这个团队的表现显然没有达到应有水平 这会使团队变得更糟。另外 如果这个团队没有明确的内部工作流程设计与应有的凝聚力，团队所遇到的严重障碍将无力解决。此外 团队成员之间互不信任 不敢开诚布公地讨论问题 例如 因为害怕承担责任 他们不去讨论一些重要的问题 或者羞于讲出内心的想法)甚至于个人自行随意的安排会导致整个团队分裂，团队会议也由此演变成为找茬会议。

2. 结果

虽然团队成员十分关注他们生产的产品与成果的质量，但是他们对于产品的功能与作用并不十分确定与了解，使得他们忽视了早期的警告。有时，过多的顾虑又会削弱团队的整体绩效。

3. 政策与官僚

“办公室政治”在一定程度上阻碍了工作的有效开展。决策者过多不利于快速解决问题。“边界战争”时起时落消耗了团队成员的时间与精力。“我们对他们”的派系做法与态度阻碍了团队与其他组织之间的相互联系。“办公室政治”使团队的绩效目标被忽视。

4. 计划

团队成员不太清楚哪些是应当优先考虑的事情，或者这些需要考虑的事情经常发生变化。在这种情况下，目标设置与战略设计通常不能发挥什么作用而且团队总是处于一种十分被动的地位，真正解决问题、平衡预算的前瞻性计划很少。团队成员也不能够及时地共享信息。

5. 角色界定

每个人应该做什么？我的角色是什么？其他人的角色是什么？团队成员对自己、他人甚至整个团队应该扮演什么角色根本不清楚。各种角色之间应该怎样协调、特定的问题应该由谁来处理都是团队成员内部亟待解决的问题。

6. 绩效问题

有些人的绩效不好，拖了整个团队成功的后腿。还有人逃避自己的责任或义务。每个人都清楚存在的问题，其中包括团队的领导，但是没有人主动来解决这些问题。有时候

存在的问题已经牵涉到整个团队的绩效，但是成员们从来不会开诚布公地自由讨论这个问题。

“我们关注的话题”还包括在一个大的项目团队中各个子团队之间的关系；团队领导是否营造了一种互相防卫的团队氛围；绩效反馈系统是否存在问题。一个成功的团队拥有开放的沟通氛围，能够很好地处理上面所列举的各种问题。然而在一个低效率的团队中，沟通路径是闭塞的，以至于整个团队在面对这些问题时显得束手无策。

到现在为止，我们已经讨论了许多日常性的、可能影响团队绩效的问题。如果你真的想了解一个闭塞的沟通路径会导致什么样的一种后果，你不妨看看下面这个例子。我们曾对一家企业进行调查，这是一家生产系列产品并供应给一家大型国防用品承包商的企业。在我们的采访中，每个人向我们讲述的是一个相同的故事。该企业的销售小组与制造小组之间积怨已久。销售小组已经向外出售了一个高技术产品，而制造小组却说自己还没有能力提供这样的产品。销售小组说：“我们已经卖了，现在你们就应该交货。而与此同时，制造小组会尽一切可能来阻止这项交易的达成。这种行为的破坏性是如此之大以至于造成了一系列的连锁反应，最后使这家企业四分五裂。这个企业中的每个人都清楚地知道发生了什么，但是没有一个人敢对此发表任何公开的看法。当我们问及原因，绝大多数人把问题归咎于一位高层管理者。这位管理者会惩罚那些在会上提出‘负面’问题的员工。他的座右铭是：“我们现在不存在任何问题，拥有的都是机会。”