

# 第一部分

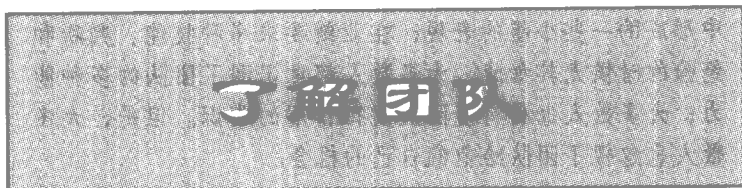
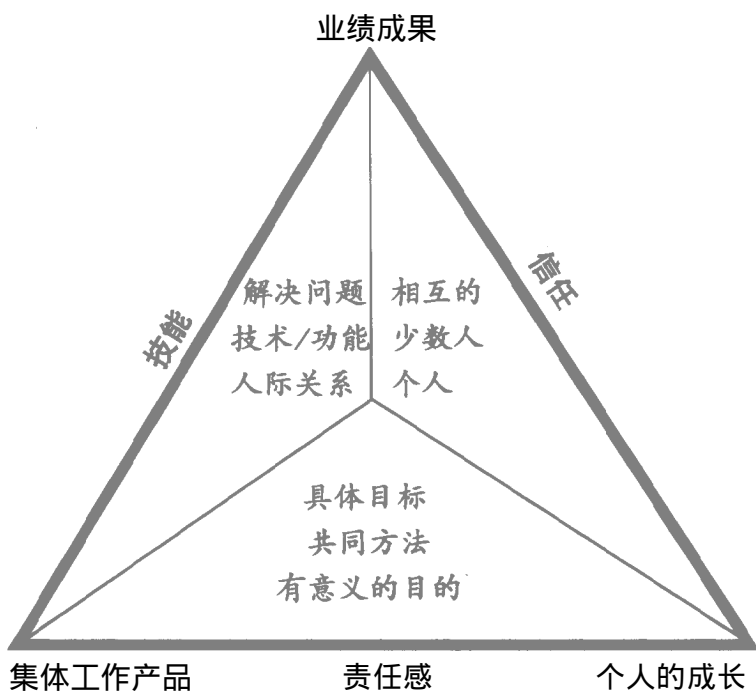


图 I - 1  
对团队基本要素的集中论述



团队的表现要好于个人单独的表现，也好于大型组织中形成的一些小组的表现；在业绩要求多种技能、判断和经验的时候尤其如此。大多数人都意识到了团队的多种能力；大多数人也具有使团队发挥作用的常识。但是，大多数人也忽视了团队给他们自己的机会。

在哪些因素能使团队发挥作用这一问题上的混乱认识，只能部分地解释失去这些机会的原因；更多的解释则是，人们自然而然的抵制超越个人作用和个人责任的做法。我们不会轻易地对他人的业绩负责，也不会满不在乎地让他们把责任推给我们。要克服这种抵制心理，需要严格地运用“团队的基本要素”，这些要素已经在图 I-1 中着重标出了。三角型的三个顶点表明了团队所能提供的东西；三条边和中心则表述了使团队能提供这些东西的那种原则的要素。通过把精力集中在业绩和团队的基本要素上，也就是采取与“要成为一个团队”截然相反的做法，大多数小的群体都能产生要求的业绩成果，也能产生团队行为。

了解团队的最好方法是看看团队本身。团队自己的事例能比任何抽象的评论或逻辑分析更好地揭示出团队的成就、技能、情感和责任。真正的团队对自己的目的、目标和方法深信不疑。绩优团队的成员相互之间也非常信任。双方都懂得，团队的智慧来自对集体工作产品、个人成长和业绩成果的关注。然而，最有意义的却是，“团队”总是迫切追求业绩挑战的结果。

# 第 1 章

## 为什么要团队？

团队已经存在了上千年。它曾是无数书籍论述的主题，也曾许多国家及其文化中受到赞扬。大多数人都认为，他们知道团队是如何发挥作用的，也知道团队能带来的好处。许多人自己就有过团队的亲身经历，其中的有些人得到了回报，有些人则浪费了时间。然而，当我们探讨团队的用处时，却越来越清楚地意识到，尽管人们正在迅速地认识到团队所能提供的好处，但是单个团队对大型组织业绩的潜在影响，以及许多团队的集体影响都令人痛心没有得到开发利用。了解这种矛盾的情况，也了解对付这种情况所需的原则，是我们从团队业绩中学到的基本内容中的核心部分。

### 我们学到的东西

我们一开始曾认为，如果高级管理人员和其他决策者了解

了造成团队业绩差异的令人信服的论据，他们就会让团队来发挥作用。但我们了解到的情况却比这要困难得多了。大部分人已经认识到了团队的价值，特别是企业的高级管理人员。但是，长期养成的习惯、排得很紧的时间表和毫无保证的假设，似乎妨碍他们取得团队机会中的所有好处。

我们也曾认为，人们已经懂得了造成团队与非团队差别的大部分原因，因此，只需一个比较明确的对专门术语的定义，就可以得到团队的所有好处了。然而我们发现，大多数人根本没有按规矩利用他们已经了解的团队的内容，并且因此使现有的一些团队失去了业绩增长潜力；而寻求新的潜在团队机会的人就更少了。

团队的智慧比我们以往预料到的要多得多。我们在下面的概括中重点给出我们了解到的有关团队和团队业绩的一些主要内容：

1. 重大的业绩挑战会给团队能量，无论这种团队处于组织中的什么位置。没有对参与者意义重大的业绩挑战，什么样的团队都建立不起来。例如，良好的个人气质或“成为团队”的愿望，可以培育出协同工作的价值观，但是协同工作和团队还不是一回事。相反，被某些人认为是必须共同实现的一套严格的业绩目标，在大多数时候却能既导致业绩成果，也能形成团队。不过，业绩是主要目标，而团队仍然是手段，不是目的。

业绩是团队的中心问题，它对许多不同的分类组都是重要的，包括那些对事务提出建议的团队、生产或做事的团队，以及管理事物的团队。这三种团队确实都面对着各自独特的挑战。生产或做事的团队在同组织内的其他团队比较时常常需要开发管理他们自己的新技能；而对事物提出建议的团队则常常发现，当他们把自己的建议交给那些必须执行他们的建议的人

时，往往会产生问题；最后，管理事物的那些人肯定会比提出建议的人和生产或做事的人更多地谈到管理层级制中的障碍和权限问题。但是尽管有这些具体问题，如果一个团队把注意力放到业绩而不上而不是在组织中的位置或作用上，它仍然会产生出远远大于个人在非团队的工作环境中单独行动时所能实现的成果。

2. 组织的领导人只有通过建立强烈的业绩观，而不是迫于环境建立的团队，才能最好地培育出团队业绩。据我们所知，强调业绩对于领导该如何创造适宜团队生存的环境是很重要的。事实上，有太多的高级管理人员显然落进了“为建团队而建团队”的陷阱。他们把整个组织当成一个“团队”，并因此把团队和协同工作等同起来。或者，他们意识到了自己的公司周围都是自我管理的团队，就冒险把建立一些由领导任命的团队当作高于团队业绩的目标。有时候他们会漫不经心地把他们自己在公司高层的一些群体当作团队；而那个组织中的大部分人则认为，那种群体肯定不是团队。

如果领导能将他们的目光停留在处理好客户、员工和股东三者关系所需的业绩成果上的话，真正的团队很可能就会大幅度发展起来。在我们这个比以往更依据变化而发展的世界里，明确的目的和目标具有巨大的力量。处于组织中各个层次上的人大都懂得，工作保障要依赖于客户的满意程度和财务业绩，也都愿意依此进行考核和奖励。另一种没太引起重视但也同样正确的认识是，满足明确说明的客户需求 and 财务需要的机会，可以使工作内容变得丰富，也会带来个人的成长。

我们中的大多数人确想独树一帜。一般来说，能够促使团队形成的组织政策、设计和办事程序会在已经有强烈业绩文化护佑的公司中，使以团队为基础的业绩加速成长；但是，在业绩观或业绩文化较弱的公司中，领导者就要通过强调业绩和提

出严格的业绩要求，为团队提供良好的基础来促使业绩成长；而不能通过接受最新组织设计的时髦作法，包括通过建立自己的团队，来实现业绩成长。

3. 可以存在对个人作用的偏见，但是不能让它妨碍团队的业绩。我们大都是带着一种强烈的个人责任感成长起来的。父母、老师、教练和形成我们价值观的各种行为榜样都是以个人成就为基础形成的。我们的国家和政治社会的构成具有强烈的个人主义性质。同样的一些价值观念在我们的公司大家庭中得到了延续，这些公司中所有的晋升和奖励制度都是建立在个人考核上的。即使团队已经成为这种考核的一部分，它也极少牺牲个人成就。我们被教育要进行公平竞争，但是又“总在寻找第一名！”而且，我们大都已经把这些认识牢记在心，远比“我们大家一起干”或“一人败，全盘输”这样的情感深刻得多。

然而，自我保护和对个人的信赖会从两方面起作用。一方面使人不参加团队，这将毁掉潜在的团队或阻碍其形成。但是另一方面，如果能认识到并且说出来团队是怎么回事，特别是，如果在考虑满足业绩挑战时能参考个人关注的事物和个人差异的话，这些因素就能成为集体力量的源泉。团队并非个人业绩的对立面。真正的团队总要找到能使每个人都作出贡献的办法，并因此而与众不同。实际上，当我们必须遵循团队的共同目的和各项目标时，我们作为个人时那种使自己与众不同的需要就转变为使团队业绩增长的强大动力。我们在几十个团队中了解到的情况中没有能支持“为了团队的利益，必须大大舍弃个人”这种论点的情况。我们的书中也没有作“要么这样，要么那样，非此即彼”的提议。

4. 约束是创造团队业绩的条件，包括团队内的约束和组织内的约束。任何为自己寻求团队业绩的一组人，就像任何寻

求在其组织内建立严格业绩标准的领导人一样，必须把重点强烈集中在业绩上。对于组织的领导人来说，这会使能反映客户、股东和员工需要的明确而一致的要求具体化，然后，使他们自己和这个组织都得严格执行这些要求。能使团队产生丰富成果的条件就是从这些要求中产生出来的。类似的情况也适用于团队。的确，我们并不认为团队的定义（将在第三章中介绍）就是一连串刻画团队特征的要素，而是一种非常像节食时的约束：如果严格受约束，就会产生创造团队业绩的条件。通过约束行为，一组一组的人变为团队。他们形成了统一的目的，在业绩目标上取得一致意见，确定共同的工作方法，开发高水平的互补技能，并使他们对工作成果互相信赖。而且，正如在任何一种有效的约束下一样，他们绝不会停止做这种行为方式。

## 团队的需要

我们认为，真正的团队——不是那种管理人员称之为“团队”的一组一组的人员——不论其规模大小，都应该成为大部分组织的基本业绩单位。在任何要求把多种技能、经验和判断组合起来的现实情况下，一支团队的业绩肯定会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的简单求和。团队要比大型组织内的分类小组灵活得多，因为他们能够迅速地集结、分散、再集中和再分散，他们能够加强而不是破坏那些比较永久性的结构和流程。团队比没有明确业绩目标的一些简单个人组合更富有成效，因为它们的成员必须完成实实在在的业绩成果。团队和业绩的组合是战无不胜的。

团队业绩的记录为它自己的价值作出了证明。团队在商界、慈善事业、学校、政府、社区和军队中都始终如一地为重

大成就作出了贡献。摩托罗拉公司最近宣布，它在生产世界上重量最轻体积最小质量最高的移动电话方面超过了它的日本竞争对手。在这个竞争中，它只用了几百个零件，而对方要用上千个零件。这个成果就是靠大力依重团队做到的。福特公司在加强其“金牛座”型车时也是这么做的；结果使福特公司在 1990 年成为美国盈利最多的汽车公司。在 3M 公司，团队对实现该公司的著名目标极为重要，这个目标就是要使前 5 年中创造出的创新产品占其每年总收入的一半。通用电气公司自我管理的工人团队已经成为其新组织方法的核心部分。

非商业性团队的努力也同样显著。在海湾战争中对付伊朗的“沙漠风暴”联合行动就有许多团队参与。例如，有一个现役军官和后备役军人的团队，在从 1990 年下半年组建到 1991 年敌对状态结束之后的这段时期内，专门负责管理重达 700 万吨的设备、燃料和供应物资，运送、接收和维持 30 万人以上的军队和 10 万辆以上的运载工具。在布朗克斯教育服务中心 (Bronx Educational Service)，一个由教职员和管理者组成的团队建立了在全美国范围内第一个得到承认的成人文学院 (adult literacy school)。哈莱姆区的一个由市民组成的团队在那里创建并经办了第一所儿童语言学校 (Little Language) 至今已有 40 多年的历史了。

我们并不认为这样一些团队的成就是新现象。但是我们的确认为，由于在团队与个人行为的变化和优秀业绩之间有联系，今天更迫切需要团队业绩。例如，一个“绩优组织”可以在更长的时间内，如 10 年以上，持续在竞争中获胜。它也可以运行得比它的支持者——客户、股东和员工所期望的情况更好。今天，几乎没有人会怀疑，一个新时代的曙光已经来临；在这个时代中，这种高水平的业绩表现要依赖于“按客户的要求办事”、“提供‘全面质量’保证”、“持续的改进和创新”、“对

工作人员授权”，以及“与供应商和客户结成伙伴关系”。然而，这些做法都要求在整个组织中对改变行为作出具体规定，而这样做是困难的，对任何个人也是不可预料的，更别说到要在一家公司内全面实行了。通过比较，我们也注意到，同样的提倡业绩的团队动机也支持学习和改变行为，而且比以大型组织为单位或个人自己干更为有效。最终我们相信，团队将首先在创造优秀业绩、尔后在保持优秀业绩的组织方面日益发挥出重要作用。

当然，变化总是对管理人员的挑战。但是直到最近，高级管理人员在谈到管理上的变化时，指的还是“正常”的变化，也就是仍然处于他们现有管理方法范围内的新情况。管理人员每天都要处理这类变化。这是他们工作的基本部分，包括提高价格、接待不满意的客户、与固执的工会打交道、调换人员，甚至也包括战略重点的转移。然而，许多人会同意，今天的变化已经具有了完全不同的意义。尽管所有的管理人员还是得处理“正常”变化，但是越来越多的人也遇到了“重大”变化，即要求公司中的许多人，包括该组织内各方面的人员，都要成为熟练掌握他们今天尚不熟悉的行为和技能的好手。把变化看作是战略决策和管理层改组的主要问题的时代一去不复返了。

举例来说，杰克·韦尔奇、劳伦斯·博辛蒂（Bossidy）和爱德华·胡德在他们 1990 年致股东的信中描述了通用电气公司所面临的挑战，这是值得注意的。

到处都在发生变化。今天，通用电气公司的人们都了解变化的步伐，对速度的要求，使我们所做的每件事都更快地进展已经成为绝对必须做的事……从追求速度……产生出我们在 90 年代的理想：一个没有边界的公司。没有边界是个不同一般的词……一个形容了我们认为为实现速度所必须的一整套行为的词。在一个没有边界的公司中，

供应商不是“外人”。公司中每个雇员的每一点努力都要放在满足客户需要上。内部的职能界线开始模糊了。客户服务？那不是有些人的事，而是所有人的事。

在整个 80 年代的大部分时间中，通用电气公司作出了人们通常配合最高管理层所作的在战略、结构调整和管理方面的重大变革。为了实现他们在其选定的每个市场上都名列前茅的目标，杰克·韦尔奇和他们的同事们卖掉了价值 100 亿美元的资产，进行了将近 200 亿美元的收购。所有这些步骤都是困难的，也是必要的；然而，它们只代表最高管理层的一部分工作。另一部分工作是处理上述建立在广泛基础之上的行为变化——我们的同事米基称之为“充电”的变化。

这是个困难得多的挑战，而且即使是最聪明的领导者也很少有人可以完全预知所有的变化，或者怎样使所有具体要求都得以实现。例如，杰克·韦尔奇首先承认，他主要是从痛苦和错误中发展出了通用电气公司现在著名的“群策群力（“Work-out” town meeting approach）”的方法。今天的大多数领导人没有组织内基础广泛的群众的参与和见解就不可能成功。最高层的管理人员和留心着他们的领导方法的人都必须先识别出并且学会主要的新技能、价值观和行为；然后，想办法使这些行为制度化，以保持优秀的业绩。我们相信，团队对这些目标是必须的，因为团队总能把行为变化作为团队业绩的一种成分和副产品引进过来。

有几种人们熟悉的现象能解释团队业绩不错的原因。首先，团队能把互补的技能和经验带到一起，根据定义，这些技能和经验超过了团队中任何个人的技能和经验。这种技能和技巧在更大范围内的组合使团队能应付多方面的挑战，如创新、质量和客户服务。其次，在共同形成明确目标和方法的过程中，团队建立起了能支持立即解决问题和提出倡议的交流方

式。团队对待变化中的事物和需求是灵活而敏感的。因此，团队能用比个人更为快速、准确和有效的方法打入大型组织的联系网，根据新的信息和挑战调整自己的方法。

第三，团队为加强经济发展和管理工作提供了独特的社会角度。在加入团队的人们努力工作克服阻碍集体业绩的障碍之前，真正的团队是得不到发展的。通过共同克服这些障碍，团队中的人们对相互的能力建立起了信任和信心，也相互加强了共同追求高于和超乎个人和职能工作之上的团队目的的愿望。克服障碍，取得业绩，这就是使分组的人们成为团队的原因。工作的意义和努力都使团队深化，直至团队的业绩最终成为对团队自身的奖励。

最后，在团队中有更多高兴的事。这不是件小事，因为团队中的高兴事与团队的业绩是统一的。我们遇到的团队中的人员无一例外地，也不用提醒就会强调他们在一起工作的高兴事。当然，这种高兴事包括聚会、吹牛嬉闹和庆祝活动。然而，任何聚成群体的人们都会搞个好聚会；而团队的高兴事与那种聚会的区别就在于它支持了团队的业绩，也因团队的业绩而得以延续。例如，我们常常看到在那些有最佳业绩表现的优团队中有高度发展的工作幽默感，因为幽默感能帮助人们对付最佳业绩表现中的压力和紧张。我们也总能听到这样的说法，最大的也是最让人感到满意的乐事，就是“成为比我个人更重要的某种事物的一部分”。

在团队的情况下，人们对行为变化的出现也较有准备。首先，团队中的人们都要对集体负责，变化对团队的威胁并不像个人自己对付变化时那么大。其次，团队中的人们有灵活性，也有扩大解决问题范围的意愿，团队为人们提供了比那些工作任务面窄又受层级限制的小组所能提供的大得多的增长和变化余地。最后，团队也重视业绩、团队成因、挑战和奖励等因

素，并且支持试图改变以往做事方法的那些人。

结果，在各种组织今天日益频繁遇到的广泛变化中，团队有助于使自上而下的领导方法集中着眼点和质量，培育新行为，并为跨职能部门的的活动提供便利。一旦团队开始工作，团队就成了一种已被证明的能将处于萌芽状态的理想和价值观转变为一致行为方式的最好方式，因为团队依赖于人们的共同工作。团队也是在整个组织内培养共同目标感最为实用的方法。团队能使各级管理人员负起责任，而不是削弱他们的作用，能使他们在跨组织内的各个领域推动事物的发展，并带来多方面的能力以承担各种难题。

事实上，我们听说过的大多数“未来的组织”模式，如“网络化组织”、“集群组织”、“非层级化组织”、“横向组织”等等，都是以超越个人的团队作为公司的主要业绩单位为前提的。根据这一先决条件，在管理人员寻求以更快更好的办法向客户机会或者竞争性的挑战分配资源时，主要的基本板块应该是团队，而不是个人。这并不是说个人业绩或个人责任就不重要了，相反，对管理人员越来越大的挑战反而是要摆正个人与团队的关系，不要偏向一方排斥另一方。此外，个人的作用和业绩也会成为团队要更多开发利用的方面，而不是各级管理人员要开发利用的方面；也就是说，在许多作为例子的团队中，是团队而不是管理人员在考虑那些团队中的个人应该做些什么，他们会干得如何。

## 对团队的抵制

然而，团队的这些先决条件引起了许多怀疑。我们认为，给团队更多重视的论点是很有道理的，我们采访过的大多数人

也同意这一点。然而，当他们自己遇到运用团队方法的问题，或是他们自己在管理团队时，同样是这些人，却大都不愿依靠团队了。尽管我们周围满是证据，能证明团队在管理行为变化和最佳业绩表现上的重要性，也能证明日常生活中对团队经历的杰出成果，许多人在自己遇到业绩挑战时，还是要贬低、忘却或者公开怀疑对团队的选择。我们不能完全解释这种抵制；因为很可能支持这样做的理由或情感和要求这样做的人数一样多。而且，我们也并不要说这种抵制是“好”还是“坏”。但是，我们的确认为这种抵制的力量是强大的，因为它是以根深蒂固的个人主义价值观为基础的；而这些价值观不能够，也不应该完全被废除。

人们不愿接受团队的三大原因是：对一个团队或多个团队能比其他可替代的组织形式工作得更好缺乏信心；个人的作风、能力和好恶会使团队不稳定或不适应；薄弱的组织业绩理念破坏了使团队兴旺发达的环境。

1. 缺乏信心。有些人并不相信团队真的能比个人干得好，除非是在不寻常的或是不可预料的环境中。有些人认为团队带来的麻烦比它们的价值要大，因为团队成员在劳而无功的会议和讨论上浪费时间，而且实际产生的牢骚比建设性的结果多。还有些人认为，要论人际关系，团队大概是有用的；但是要论工作、生产成果和决定行动，团队就是个麻烦了。也有人认为，把协同工作和授权的概念广泛应用于一个组织时，就会取代对具体小组人员业绩的担心，或是取代对他们进行约束的必要。

从一方面看，大多数人对团队都有许多共同的良好感觉，却没能严格地运用团队。譬如说，人们都知道，没有共同目标团队就极少能发挥作用；然而，还是有太多的团队轻易地接受既非严格的、精确的、现实的，也非大家真正公认的目标。况

且，从另一方面看，“团队”这个使用得非常广泛的词却用得不太不准确。人们极少把“团队”这个词用于他们面临的环境中与团队的具体意义比较有关的情况。结果，大部分人仍然弄不懂是什么原因构成了真正的团队。一支团队并不只是在了一起工作的一组人员。委员会、理事会和工作组也未必就是团队。不能因为人们把某一组人员称为团队我们就说它真的是团队。任何大型复杂组织中的工作人员整体从来就不是团队。整个组织可以相信协同工作，可以按这种方式工作；但是协同工作和团队还不是一回事。

大多数高级管理人员都公开表示赞成协同工作，而且他们也应该如此。协同工作代表了一整套作法，包括鼓励倾听他人意见并对他人的观点作积极反应、让他人得到提出问题的好处、给需要支持的人以支持，以及承认他人利益和成就。一旦实施了这些作法，这些价值观就会帮助我们所有的人相互之间的沟通，也使工作更富有成效。因此，这些价值观也是正确的和宝贵的。显然，协同工作的价值观有助于团队的表现。团队也能促进我们作为个人的业绩和作为整个组织的业绩。换言之，协同工作的价值观，就其自身而言，并不排斥团队，但也不能保证团队的业绩。

团队是业绩的执行单位，不是一套正面的价值观。而且团队是不同于个人或整个组织的业绩单位。一个团队是一小拨具有互补技能，为了一个共同目的和一套具体业绩目标共同工作的人（通常不到 20 人）。团队的成员都愿意为了实现团队的目的而一起工作，并且都为了团队的成果而充分相互信任。协同工作相互支持并帮助团队获得成功，但是只有协同工作从来不能构成团队。因此，当高级管理人员称整个组织是一支“团队”时，他们实际上是在提倡协同工作的价值观。然而，非常值得注意的是，这样的混淆会引起混乱，造成一事无成。而

且，那些把团队说成主要是为了使人们感觉良好或相处得不错的工具的人不只是把协同工作与团队混淆起来，而且也忽视了区别真正的团队与非团队的那个最根本的特点——一丝不苟地致力于业绩。

团队因业绩上的挑战而繁荣兴盛，没有挑战便寸步难行。没有根据业绩来衡量的目的，团队就不能长期存在，不能培育和说明该团队继续存在的合理性。正如许多公司在实验了“质量圈”之后留下许多不愉快的感觉一样，为成为团队而建立的一个个群体，在工作培训、沟通交流、组织效率，乃至优越性方面都极少能成为真正的团队。尽管质量代表了一种令人羡慕的目标，但是质量圈却常常难以把具体的可以实现的业绩目标与圈内人士的集体努力联系起来。

我们猜想，忽视业绩的问题在很大程度上也解释了表面化团队的失败。例如，彼得·德鲁克就曾经引用通用汽车公司、宝洁公司、施乐公司及其他公司的一些困难，过分地批评过“建立团队”的努力。毫无疑问，团队和团队的努力有时候会失败。但是，这种失败常常是因为没有坚持那些可以让团队成功的约束原则。换句话说，这种失败大致可以用思想不明确和做法不合理来解释，而不能用团队不是一个适合于做好某事的业绩单位来解释。然而，不管有什么原因，这种令人失望的在被称为团队的群体中的个人经历，甚至会进一步削弱人们对团队的信心。我们中的许多人都曾注意到、参与过或者看到过高级管理人员建立团队的良好意图很快就被忘记或遭到冷嘲热讽的人，对团队渐渐变得悲观了小心谨慎了，甚至产生了敌意。

2. 个人不适以及风险。许多人担心或讨厌在团队中工作。有些人是在只剩他们自己时才工作得最好的真正的独行者。有些人是科学研究人员、大学教授和适于这种形式的专业咨询人员。然而，大多数不适应团队的人是因为他们发现团队方法太

费时间、太不稳定或者风险太大。

有人这样评论说：“我不愿意和那些我并不怎么熟悉的人，或者我不认识也不知道是不是会喜欢的一帮人一起开会、相处。就是不着这份急，我的工作也已经够难的了。我可没功夫去干这种事。”从这种观点来看，团队代表了一种有额外风险的负担，这种负担会放慢个人的成就和进步。有些人对大声讲话、和人一起工作感到不自在，或者对群体的组成持怀疑态度。有些人则怕作了承诺又没能力做到。还有许多人就是不喜欢那种必须依赖于他人的想法，必须倾听或同意对立观点的想法，或是必须忍受他人所犯错误的后果的想法。这些担心使那些自己当不上团队领导就感到很难使自己加入团队的管理人员感到特别难受。

极少有人会否认协同工作的价值观的好处，或者否认团队对业绩的潜在的良好影响。但是，许多人在心中仍然喜欢个人责任和业绩，而不喜欢任何群体形式的责任和业绩，不论那是团队还是别的什么群体。我们的父母、老师、牧师和其他长者，都把个人责任作为我们从最初年代继往开来最为至关重要的事情来强调。我们是在根据个人成绩，而不是集体成绩，来衡量（学习成绩）、奖励（认可）和惩罚（到校长办公室谈话）的制度下成长起来的。不论我们什么时候“想做成点事情”，我们的第一个想法就是承担起个人责任。

那么，在即将要加入到团队的个人中发现强烈的焦虑也没什么可奇怪的了。并不是我们的文化中缺少了团队和协同工作。从《三个火枪手》到《十二囚徒（Dirty Dozen）》和《星际漫游（Star Trek）》，我们曾读过听过和看过许多著名的团队的故事，它们都完成了难以完成的任务。我们从事的大多数体育活动都是团队的活动。我们的父母和其他老师也曾向我们传授团队的价值观，并希望我们能去实践。但是，对我们大多数

人来说，这些令人羡慕的、但却只能暗暗地得到奖励的高尚品质，永远是我们作为个人的第二位的责任。个人责任和自我保护仍然是法则，建立在信任他人基础之上的分担责任只是一种例外。因此，不愿冒风险、也不愿把个人命运交给团队业绩几乎是与生俱来的想法。

3. 薄弱的组织业绩观念。不愿把个人命运交给团队的想法使大多数组织内的组织业绩观念普遍薄弱。这些公司缺少能从理性和感情上吸引其人员的令人信服的目的。它们的领导人提不出让人们组成这个组织的明确而意义重大的业绩要求；更为重要的是，他们也提不出使人们信服他们的理由。对这个组织中的大部分人来说，这样的行为表明了对内部权力争斗和外部公关的关注，而不是致力于能平衡客户、股东和员工期望的一套目标。最坏的是，这样的环境破坏了相互的信任和团队赖以生存的公开性。公司内部的人都能料到，任何合乎逻辑的决策都必须由最高层领导来作，而极少让执行这种决策的足够多的各层人员充分参与。权力争斗作为日常工作重点顶替了业绩的位置；那么反过来，那些造成个人不安全感的权力争斗也不可避免地进一步侵蚀了应当用于团队方法的信心和勇气。

当然，在团队变得比较重要时，对自然而然偏重于个人责任的强烈信念给予修正是必要的。然而，用有意设计的团队来替代注重个人的管理结构和方法将收效甚微，甚至还有害，除非这个组织内已经有了强烈的业绩观念。如果这个组织确实有了这样的观念，那么使这个组织的重点离开个人转向团队，就能使团队的数量和业绩都大大发展起来，特别是在管理人员也知道该如何与团队打交道的情况下更是如此。但是，如果团队并不被看作是对业绩确实重要的事，那么这个公司内还是会缺少有利于团队发展的政策。当然，总会有些团队涌现出来——出乎人们的合理预料之外。但是，它们将仍然是例外。由于团