

<<团队的智慧>>

图书基本信息

书名：<<团队的智慧>>

13位ISBN编号：9787505818712

10位ISBN编号：7505818716

出版时间：1999-9

出版时间：经济科学出版社

作者：(美)乔恩.R.卡曾巴赫

页数：280

字数：240000

译者：侯玲

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<团队的智慧>>

内容概要

团队是所有组织改进业绩关键。

然而，今天的企业领导者一向忽视开发团队潜力的机会，把团队同协同工作、权力下放或是参与管理混为一谈。

在《团队的智慧》中，两位麦肯锡公司的高级咨询人员强调，没有团队，我们就无法迎接未来的各咱挑战，无法做好从向客户提供全面的高质量服务到创新的各项工作。

团队正在改变着公司的面貌。

摩托罗拉公司大力依靠团队，在生产最轻、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3M公司，团队对实现广为人知的公司目标是非常重要的，这目标就是，要使近年内创出的新产品的价值占到公司每年年收入的50%。

从有关“沙漠风暴”战争到各种救人生命的外科手术的照片中，柯达公司的斑马团队证明了，在这个彩色胶片称雄的世界上，黑白胶片救灾是值得生产的。

《团队的智慧》包括了几十个真人真事的例子。

他们的成就、看法和热情就是对团队力量的雄辩证明。

卡曾巴赫和史密斯同家公司中的50多个团队中的数百人谈了庆，以揭示出各种团队业绩不同水平之间的差异，提示出团队在什么地方怎样才能工作得最好，怎样才能提高他们的效率。

他们发现了这样一些共同的和不同的要素。

<<团队的智慧>>

作者简介

乔恩·R·卡曾巴赫在麦肯锡公司已经工作30多年了，并且自80年代中期以来，一直领导着麦肯锡公司在世界范围内组织业绩和挑战的实践。

道格拉斯K史密斯是关于组织业绩和变革的一位重要评论员，也是麦肯锡公司从前的一位咨询人员，他已经在人合写过两本书了：《非洲过去的资

<<团队的智慧>>

书籍目录

第一部分 了解团队 第1章 为什么要团队？

第2章 一支团队：一个业绩的事例 第3章 团队的基本要素：工作定义和纪律约束 第4章 绩优团队：非常有用的模式 第二部分 成为团队 第5章 团队的业绩曲线 第6章 升上曲线：从个人业绩到团队业绩 第7章 团队领导者 第8章 团队、障碍和结局：摆脱困境 第三部分 开发潜力 第9章 团队和业绩：良性循环 第10章 团队和大变革：无可避免的组合 第11章 高层团队：困难的选择 第12章 高层管理人员的作用：领导实现绩优组织 后记 行动号召

<<团队的智慧>>

章节摘录

书摘 团队并不是能解决每个组织当前和未来需要的方案。而且，如果运用不当，它们就既浪费时间又具有破坏性。

然而，团队常常能取得超过其他群体和个人的业绩。

团队代表了为形成绩优组织所必须的支持广泛变革的最好途径之一。

而且，那些真正相信如质量、创新、成本效益和客户服务等基于行动的目标特点可以帮助公司建立起可持续的竞争力的高级管理人员，将会把发展团队业绩放在工作的首位。

然而，为了取得成功，这些管理人员和其他人也必须注意到大多数人慎于发展团队的原因。

在很大程度上，这种抵制产生于对个人责任无可否认的体验和信心，也产生于依赖他人可能带来的风险。

例如，团队的确要求把个人责任与相互责任合并起来。

团队也确实要求大量在一起的时间。实际上，如果有人认为团队可以不用花时间形成共同目的并统一在目标和工作方法上的看法就能运作起来，那是很愚蠢的。

而且，如果不承担克服由个人、职能部门和管理层级权限施加的抵制的风险，也几乎不会有哪个小组能成为真正的团队。

团队的成员在追求共同的业绩目标时确实要相互依赖。

那么，我们许多人只是不愿用团队来解决主要问题就不奇怪了。

如果我们认为用诸如“团队可以工作得更好”之类的良好愿望就足以消除对团队的抵制，那就糊弄了我们自己。

我们强调，在需要运作得更好的整个组织内建立起团队的业绩是非常必要的。

但是，这样做也提出了一个我们任何人都不愿承认的更为严重的挑战。

从好的方面说，团队已经有了一种约束，如果严格执行，这种约束就能把不情愿的情绪转变为团队业绩。

而且，尽管这种约束中的某些要素并非人们本来的认识，而是必须通过学习来掌握的，譬如“成为团队”并不是目的；但这种约束的大部分要素是建立在如设定目标的重要性和相互信任这样的共同认识之上的。

再有，这种约束对管理事物的团队、对事物提出建议的团队和做事的团队都一样适用。

在第一线有效的事，在管理人员的办公室里也有效。

从坏的方面说，像所有的约束一样，成功的代价是严格坚持和不断实践。

极少有人不经过持续的实践和约束就能减肥、戒烟，或是学会弹钢琴或打高尔夫球；也极少有一组组的人们能没有约束就成为团队的。

从团队中产生业绩是个挑战。

长期的个人主义习惯、对团队和协同工作的随意混淆，以及看来不利于团队的经验，全都在削弱团队在某个时刻对业绩变得极为重要的可能性。

没有变为团队的一组组人只是因为我们要告诉他们要组成团队；搞出几百个名义上的团队并不一定在适当的地方产生真正的团队；而且，在最高层建立团队是最困难的考验。

不过，事实仍然是，在大多数组织中，潜在团队的业绩常常比组织的业绩好得多。

我们相信这种未开发的潜力能真正引起人们的重新重视，特别是高层管理人员的重视。

我们也相信，这种业绩的关键在于认识到团队的智慧，有勇气去尝试；然后，再实行约束，从经验中学习。

实际上，我们遇到的团队、读过、听说过或参加其中作为成员的团队，范围大都在两人至25人之间。

这些团队中的大多数，都像北方伯灵顿公司的联合运输团队一样，只有不到10个人。

因此，我们把“人数不多”概括到我们的定义中去。

我们承认，团队的规模不同于有意义的目的、具体的业绩目标、共同的方法、互补的技能和相互的责任。

<<团队的智慧>>

团队的那五个方面是绝对必须的；而“人数不多”则是一个比较实用的方面。

数量较多的人群，譬如说50人或更多，理论上可以成为一支团队，但是这样规模的团队很可能会再分出一些下级团队，而不是作为一个团队发挥作用。

为什么呢？因为数量较多的人群，尽管有规模上的好处，但作为一个组却很难相互配合，采取有益的行动，对具体可行的事情常常不易达成共识。

10个人很可能比50个人更能成功地处理好他们各自在共同计划上，对个人、职能和管理层级制的不同看法，并且愿意共同为结果负责。

大组也有一些后勤方面的问题，如找不到足够大的空间和足够长的时间聚到一起。

它们也遇到一些更复杂的限制，如“随大流”或，“扎堆”行为，那会妨碍为建立团队所必需的观点上的激烈交锋。

因此，大组可能会作一些目的不够明确的报告，那通常是因为层级管理体制中的领导让搞的，并把协同工作的价值观看作是他们的工作方法。

那么，当协同工作的价值观崩溃时，这些分组就又回到先前的层级制、结构、政策和办事方法上去了。

即使是人数不多的分组只靠协同工作的价值观也是不能成为团队的。

举例来说，让我们听听桑迪·查莱普的说法吧，她是美国纽约州米尔布鲁克地：区的达奇斯私立走读学校(Dutchess Day School)的一位老师。

桑迪像其他教职员一样，也上完了团队的培训课程，希望改善她作为老师和孩子们的辅导员的教學效率。

在完成培训后的几个月里，教职员工中间提倡的协同工作的价值观改善了学校的环境，形成了良好风气。

但是，当桑迪被问道，她们是否成为团队时，桑迪说：“没有。

我们你争我抢，都想比别人做得好一些。

我们定期碰头，想使团队保持活跃。

但是，除了一般意义上讲的‘想使事情得到改进’外，我们并不真正知道为什么开这样的会。

实际上，我也曾注意到，我们后来的碰头会成了例行公事，成了我们认为自己应该做才做的事，而不是自己想要做的事。

”当碰头会成了例行公事，那就是个迹象：小组内的大多数人除了要与他人和睦相处之外，并不明确自己为什么要来开会。

大多数人认为这是浪费时间。

大组到达这个破裂点的时间通常要比小组更快一些。

因此，多于20—25人的大组很难成为真正的团队。

然而，正如北方伯灵顿公司的事例所表明的那样，规模大的组可以作为延伸了的团队发挥作用。

由于处于核心的一支真正的团队的影响，这类大组的业绩也会受到激励而大大超出人们对层级管理体制下这种业绩的期望。

当真正的团队在最高管理层中运作时，最强有力的延伸了的团队就会出现，就像在北方伯灵顿公司中联合运输团队的情况那样。

但是，其他团队也可能有同样的影响。

例如，在下一章中，我们将讲述一个名为ELITE的第一线团队的事例，这个团队促使他们的许多同事像延伸的团队那样行事，而这又反过来大大加强了他们公司的业绩。

任何具体的障碍要造成威胁，凭借的都是障碍本身的难度，但同时也取决于团队的准备程度和能力。

譬如说，最初那两个中转站的考验，如果不是联合运输团队而是一个比较随大流的团队的话，很可能还没有完成呢。

然而，尽管有些团队比别的团队更强一些，但我们相信，作为一个业绩单位，团队在足智多谋和灵活多变方面超过所有的个人和较大型的组织群体；团队会利用这两个特点克服障碍实现业绩。

第四章中讲过的ELITE团队就是一个极好的例子。

<<团队的智慧>>

即使是《塔拉哈西民主报》中最坚持不懈最有能力的个人，恐怕也难以承受一贯的长时间的压力、沟通不利的情况和拒良好的广告客户服务于门外的跨部门间的不信任。

而传统的或组织上的解决办法，也就是创办“广告客户服务部”，实际上往往使这些问题更加严重。另一方面，ELITE团队不仅要克服阻碍业绩的障碍，还要得到自身的兴旺发达。

真正的团队适应挑战的能力极佳。

然而，几乎我们所有在潜在团队或伪团队呆过的人都被障碍弄得焦头烂额，而没有进一步增长能力。有时候，潜在的团队一直找不到一个好的起点。

要不是贾纳西克把两个分小组带到一起，这种情况本来也可能发生在安然公司的“铺设钢管特别工作组”的。

别的小组，如都市产品公司的高级管理人员，看到了团队方法中的价值，努力建立一种目的感和协同工作的感觉，但最后还是止步不前了。

还有好多次，团队克服了许多困难，也于得不错，可一旦出现了某个意想不到的事件，如重新派了个领导人，团队就会被送入下滑的恶性循环中。

我们都很熟悉“受困的”团队中的那些烦恼。

这包括：失去了动力或热情(“太浪费时间了。

) 困惑无助感(“谁也帮不上忙。

) 缺乏目的感或认同感(“我们根本不知道这是在干什么。

) 没有诚意的无条理的非建设性一面之词的讨论(“没人想说说究竟发生了什么事。

) 冷嘲热讽和互不信任(“我早就知道这些协同工作人员是帮废物。

) 背后的和向外人作的人身攻击(“戴夫从来就没干好他自己的那份工作，以后也干不好的。

) 对最高管理层和组织内的其他部门有诸多指责(“要是这件事那么重要，干嘛不多给我们一些人财物?”) 在最坏的情况下，受困的人们不再共同为团队的业绩而努力，变为伪团队。

代价极高。

不仅损失了这支团队业绩机会，这样的事例还会降低人们的士气，导致人们对团队方式的普遍失意。

没有什么办法能完全避免团队受困，因为障碍的确是团队的家常便饭，而且有时候是难以克服的。

实际上，要不是团队自己的目的和业绩目标成了重要的挑战，也许并不存在进行团队努力的基础。

即使是对团队有利的环境也可能包括了一些障碍，使团队数次受困和自毁。

最后，所有潜在的团队都有在层级制、职能和人员上的差异，这些差异立即就能成为优点的来源，也可以是问题的根源。

.....

<<团队的智慧>>

媒体关注与评论

前言几点提示 团队是个广为人知的词语和概念。

因此，我们最初想用这本书在广泛的组织背景下探讨团队的意义。

我们也曾相信，我们过去的经历加上已有的一套研究办法，能为我们提供必需的大部分信息。

但是我们错了。

当我们开始研究一些例子来证实我们认为自己已经了解的事情时，我们很快便发现，我们忽略了那么多东西，而团队的题目又有那么丰富的内容。

结果，我们着重同那些过去就已经是或可能是团队的几十个组织中的数百人谈了话。

我们没有发现不好的例子，我们从所有的例子中学到了许多东西；我们也由此认识到，从这样的经历中有多少东西要学。

本书要说的事都是既显而易见又微妙难懂的。

但许多人都只能意识到团队问题上显而易见的方面。

例如，我们定义中的因素是显而易见的。

但是，它隐含的原则却不是。

而且，尽管每个因素都有明显的意思，但也有许多微妙的隐含意义。

团队的绩效显而易见是要强于个人绩效的。

然而，我们还是作了研究并写出了这本书，其原因就在于，最高管理层人员还不大明白该如何利用团队的优势。

因此，我们使本书的焦点集中于实际的团队事例。

我们依靠这些事例得出我们的见解，利用这些事例建立我们的论点，并以这些事例作为我们的论据。

我们选出的这些事例涉及广泛的各种各样的业绩挑战，涉及各种各样的人和组织的设置；或许，这里没有一个事例与你曾体验或面对的具体的团队机会完全相符。

或许，你也会发现并非所有的事例都同样吸引人。

然而我们希望，这些事例会像对我们一样，成为你的一个内容丰富的学习机会。

我们应该强调，我们的例子是同团队相联系的，不是同整个组织相联系的。

我们曾有意寻找具有各种业绩记录的组织中的团队，好对在不同环境中形成团队的成因有更好的了解。

团队的成就常常是超常水平的，然而这些成就只与形成一个团队的原因有关，并且或多或少地只符合这支团队的生活。

然而，我们通过观察发现，在范围非常广的不同企业条件和组织设置中，产生团队业绩的条件却是非常一致的；这使我们既增长了见识，也树立了信心。

不出我们所料，我们的确在决定团队业绩的条件中发现了许多共性因素。

我们也不断跟踪造成团队业绩差异的特殊因素。

这篇前言的目的就是要向未来的读者指出在这两类因素中最重要的部分，并指出我们将从全书不同的团队事例中探索和汲取的教训。

共性因素 如果从人们对团队的共性认识的固定基础中还能提出新的见解的话，那就是实践中奇怪的矛盾现象：许多人根本就不按规矩使用他们已经了解的团队方法，因而失去了他们面前的团队业绩潜力。

譬如说，人们通常认为，没有共同的目的，团队就不能取得成功；但是在大多数组织中，有许多团队仍然不明白他们作为一个团队的目的，也不明白为什么要组成团队。

我们将在全书中探讨，运用对团队的通常认识为什么会如此困难：1. 迫切需要创造业绩的挑战有可能导致团队的建立。

急于建功立业的人对于团队的成功非常重要，远比建立团队的练习、特殊的激励因素、或者具有理想形象的团队领导重要得多。

事实上，团队常常是在没有管理层的任何帮助和支持的情况下围绕这类挑战形成的。

反之，不是针对这类挑战来筹划的团队常常会形不成团队。

<<团队的智慧>>

.....

<<团队的智慧>>

编辑推荐

"领导艺术是一个复杂的主题，特别是在小型群体中。

这本书有许多关于这一主题的好主意。

书中还一而再、再而三地指出，能共同工作的团队通常可以取得比个人独自工作时更好的成绩。

"
——约翰·C·怀特黑高德，高盛公司前董事长

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>