

<<高效率团队的六条法则>>

图书基本信息

书名：<<高效率团队的六条法则>>

13位ISBN编号：9787506032766

10位ISBN编号：7506032767

出版时间：2008-9

出版时间：东方出版社

作者：(美)史蒂芬·E·科恩，(美)文森特·D·奥康奈尔著

页数：168

译者：刘静

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>

<<高效率团队的六条法则>>

前言

对于通过组建团队来进行商业活动的任何组织来说，团队高效合作的益处都是显而易见的。简单说来，组建团队的目标是为客户（或者团队工作其他的直接受益者）增值。跟单独分配任务、少有协作的工作过程相比，团队协作可以实现技能互补，从而获得更好的工作业绩，多快好省地完成任务。

作为管理人员，我的职责是协助公司组建团队、评估团队的效率。表面上看，这好像是一个很机械的过程，只需为团队确定合适的人选就可以了。人们可能会说，我只需确定以下问题：

- ?团队需要什么技能？
- ?哪些人拥有这样的技能？
- ?这些人在哪些时间段可以参与新的团队项目？

<<高效率团队的六条法则>>

内容概要

《高效率团队的六条法则》很有用，这些行为法则已经证实，它们确实能增强团队的凝聚力，团队需要践行这些法则。

《高效率团队的六条法则》为我们详细地讲解了这些实用的团队法则，分析了典型的例证，提出了启发性的问题，给出了团队评估的工具，这一切使《高效率团队的六条法则》的价值得到了进一步的提高。

我相信，所有高效率团队都符合《高效率团队的六条法则》所宣扬的法则。

我还相信，这些法则在本质上是企业文化的外延。

企业文化反映了公司和员工共有的价值观和准则，指导人们为建设一个优秀的、高效的工作环境而采取某种沟通方式。

我对《高效率团队的六条法则》的内容很有触动，原因之一就是这些法则在很大程度上反映了我们公司的企业文化和行为准则。

如果团队法则和企业文化是一致的，那么，团队内部和团队外部就会由同一个价值体系所指导。

结果，整个公司系统会运转得更加顺畅、协调。

按照这个思路，高效率团队的六条法则也是高效能公司及其员工的法则。

<<高效率团队的六条法则>>

作者简介

史蒂芬·E·科恩 (Stephen E.Kohn) 是工作与人解决方案公司的总裁。工作与人解决方案公司是一家致力于人力资源管理、领导力发展、执行人员培训的公司，总部在纽约市怀特普莱思区。科恩先生具有超过25年的经验，曾在保罗·谢尔曼公司（一家具有领先地位的执行人员培训公司）任副总裁近十几年。他的客户有世界500强之内的杜邦公司和辉瑞公司，也有专业的服务公司，如安永公司。

<<高效率团队的六条法则>>

书籍目录

绪论第一节 对团队概念的最初体验第二节 从一场高尔夫球比赛谈起第三节 复杂的团队心理第四节 个性类型第五节 团队的特征：既有赞助，也有竞争第六节 团队凝聚个人技能第七节 团队协作的乐趣第一章 与团队共鸣第二章 团队和团队效率的定义第一节 团队效率的概念第二节 项目团队和工作团队的优势第三节 团队效率调查第三章 团队成长的方式第一节 针对团体发展的各种研究第二节 塔克曼的团队发展模型第四章 高效率团队的六条法则第五章 法则一：增进情感，密切团队内部关系第一节 团队外部关系管理第二节 团队听到的喝彩第三节 关系管理的重要原则第四节 总结第六章 法则二：树立团队成员的自豪感第一节 首先，团队需要名字第二节 撰写使命宣言第三节 理清团队的价值观第四节 准确地评估团队的优势、能力以及挑战第五节 团队正式的自我评估第六节 提高团队表达情绪的能力第七节 总结第七章 法则三：换位思考，彼此尊重第一节 换位思考和团队内部冲突第二节 互相尊重第三节 总结第八章 法则四：建立并调整团队制度第一节 回顾团队规范第二节 制定规范的会议第三节 团队行为规范第四节 总结第九章 法则五：横向思维第十章 法则六：合理分配团队成员的角色第一节 信任感的建立和发展第二节 信任的发展阶段第三节 公布团队成员的角色第四节 按照成员的性格类型安排角色第五节 总结后记附录 评估你所在团队的凝聚力参考文献

<<高效率团队的六条法则>>

章节摘录

第一章 与团队共鸣 我感觉自己是他们中的一员。
我们解读彼此的感受和情绪，不断相互适应。
根据实际情况，我们随时随地调整体制和领导层。
我们惺惺相惜，彼此尊重，休戚与共。
对于有争议的问题，我们一起协商解决……我们互相信赖。
我们共享彼此的时间和天赋，有效地利用大家的技能和知识。
我们工作努力认真，同时也在享受这个过程。

——汤姆·霍伊尔曼博士 你参与过最好的团队是哪一个？
如果有个答案迅速而生动地浮现在你的脑海中，那么，这样的团队经历一定能够引起你的共鸣，让你感觉很特别。

天时、地利、人和，万事俱备，大家同心协力，为着一个特别的目标，攻克一项特别的项目。
无论是结果还是过程，都顺利得令人惊讶——至超过了你和队友们的期望值。

从开始到结束，这个“最好的团队”每天都在上演哪些剧情？

这个团队有哪些特点？

团队是怎样领导的？

队员间的交流情况和关系怎么样团队用什么方式处理困难、分歧和冲突？

在解决问题的同时，团队怎样才能咬住目标不放松，不让问题拖延或削弱团队的努力成果？

也许最需要问的是，到底是哪些内在因素让你至今对很久以前的团队合作经历念念不忘？

这个内在因素是团队规则吗？

抑或是团队成员之间的人际关系？

在我们公司的专题研究小组、培训课堂、团队训练项目里，我们喜欢问客户这样的问题：“你经历过的最好的团队是怎样的？”

这样，我们的客户就会帮助我们构建优秀团队的模型。

我们曾经先后聆听过数千个令人难以忘怀的团队经历，这些团队隶属于不同的组织、不同的行业。

根据这些资料，结合我们在工作场合作出的团队效率调研，我们得出如下结论：优秀团队往往有几条核心特点，这些特点与团队成员的行为和态度有关，它们对团队协作具有极高的价值。

我们已经知道，高效率团队的动力不只来自成员的个人能力，更多来自于六条创造和谐人际关系的团队协调技巧。

在《高效能老板的六个习惯》中，我们描述了针对人际关系所应持有的行为与态度。

实际上，本书有几条法则和它们是一致的。

那本书的焦点是组织领导力与个人发展，它强调塑造人际关系的技巧，还介绍了激励同事、管理员工的方法。

我们认为，领导力的本质是一种关系——领导者与被领导的个人或团体之间的关系。

同样的道理，组建团队的目标是为了执行项目。

现在的主题是高效率团队的法则，我们就不多着笔墨陈述增强组织领导力和个人发展的技巧了，而要强化能够促进项目成功与团队发展的技巧。

个人的人际关系技巧能够增强领导力，团队的人际关系技巧能够优化团队协作。

我们共列出了六条法则，虽然只有一条里提到了“关系”，但是，六条法则在本质上都是以关系为中心的。

人际关系技巧是高效率团队的核心，这不言而喻。

当然，如果在一对一的单向管理模式下讨论这个概念就比较复杂。

例如，在宏观规划和资源分配上，独断专行、事必躬亲型的管理者也许认为自己的组织领导是有很有效率的，这和他们与别人关系的好坏没有太大关系。

但是，在更多的场合里，优秀的人际关系往往可以铸就优秀的团队。

实际上，领导技巧能够促进团队协作，能够让人们为了成就某事而团结在一起。

<<高效率团队的六条法则>>

团队是集体的一种。

团队或集体都需要成员彼此协作，而协作的动力大小取决于成员之间的关系。

本书不会长篇累牍地证明人际关系对团队的重要性，而是将更多的笔墨用于介绍那些最实用的技巧。在令人产生深刻印象的团队经历中，读者可以看出它们的巨大作用。

高效率团队的人际关系法则和领导者个人的人际关系习惯大体一致，但是，在如何训练这些技巧并使之运用于团队，两者有着重要区别。

团队不是个人，所以，团队技巧也与个人领导方式不同。

团队的技巧训练涉及多方面的内容不同团队的优先顺序、挑战、人际关系……训练团队协作技巧必须让团队成员产生共鸣。

正如畅销书作者、杰出的组织学顾问丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）在2002年接受领导与领导学会（Leader to Leader）采访时所指出的：在团队里，共鸣能释放人的力量，从而增加团队整体的力量，结果是人们全身心地投入工作。

字典里把“共鸣”定义为“由共振导致的声音传播”。

在有共鸣的团队里，成员都同心合意、共享积极的情感力量。

这就是本书的写作目标——帮助团队成员互相调整，同步协作，共享能力，让每个人在一个有共鸣的团队里表现出最好的自己。

不管是团队成员，还是团队领导，都与高效率团队有关。

团队成员需要接受团队内部的规则。

团队领导需要转变思路，把关注点从被管理的个体转向团队整体，并使得所有人以协调的方式一起工作。

无论是团队成员还是团队领导，每个人都应该成为团队行为的动力。

实现它有一个前提：就像组成团队的成员能够互相理解一样，组成团队的各个成员也要能够理解团队。

第二章 团队和团队效率的概念 团队：彼此互动的一群人所组成的集体，他们具有相同目标，并有责任使之实现。

——质量保证项目对团队的定义 与个人努力相比，一群人在一同协作、为实现组织目标而奋斗，表现往往更为出众、更有创造力。

是什么导致这样的结果？

当然，团队的成功有好几个因素。

在描述优秀团队之前，我们要明确术语“团队”的基本涵义，然后才能更好地理解团队效率的概念。

事实上，团队这个概念使用得太广泛了，以于是很难说清团队究竟是什么。

它和“有共同目标的一群人”意思相近，被简单地、广泛地使用着。

例如，世界上规模最大的一些组织将自己称为团队，试图在公司里建立起团队的认同感，这并不罕见。

但是，这些公司为了满足某个确切需要或者客户要求，会成立项目团队。

它们和上述超级大型团队有很大的不同。

人们给团队下过几种不同的定义。

管理学研究者苏珊·科恩（Susan Cohen）和戴安娜·贝利（Diane Bailey）为《管理杂志》（Journal of Management）写了一篇关于团队效率的全面概述，她们对团队的定义是：团队是这样一群人的集合：他们在工作中互相依靠，一同为结果负责，隶属于一个或多个更大的社会系统（例如商业单位或政府机构）。

团队成员把彼此看作是一个完整的社会实体，他们有时要超越组织界限以处理好各种关系。

关于本命题还有一本成功的书，叫做《团队智慧》（The Wisdom of Teams），其中J.R·卡岑巴赫（J.R.Katzenbach）和D·K·史密斯（D.K.Smith）以相似的方式给团队下了定义。

他们把团队定义为：……数量不多的一群人，他们技能互补、目标相同、工作表现指标一致、具有协同的认知、彼此为对方负责。

我们需要先陈明六个法则可以得到充分运用的团体类型，在这个基础上，我们再提供高效率团队

<<高效率团队的六条法则>>

的法则，以便让现实中的团队成员能够分辨和运用。

卡岑巴赫与史密斯对团队的定义很有意义，引申一步可以用来定义高效率团队技能高度互补、目标高度一致、表现极其出色、彼此高度负责的团队。

根据各个团队的实际表现，我关注那些某方面特别出色的团队——这样的团队数量很少。

通过这样的研究，我们就能使得团队发挥出更高的效率。

一个团队最多可以有多少成员？

卡岑巴赫和史密斯在他们的定义里说“数量不多”——这不是一个确定的表述。

但是，“数量不多”一定要有界限，这样团队成员之间才能真是体验到彼此依存的感觉。

实际上，只要扩大团队规模，团队成员的使命感、表现指标、彼此负责、互相依存的人际关系……这些因素就会变得分散，进而失去了原有的意义。

虽然我们不能给出高效率团队最佳的成员人数，但是我们为高效率团队假定了一个成员人数范围。

通过统计学方法，我们发现，如果团队成员数目为6到30人之间，那么，我们的高效率团队模型运用得往往最好。

这个范围很大，不同规模的团体在不同的情况下都可以恰当地称为团队，它们都能运用高效率团队的模型。

对团队而言，最重要的是：技能互补、目标一致、履行工作职责、彼此为对方负责。

团队人数的多少最好由这些重要因素在团队中的运用情况来决定。

另外，团队成员之间必须互相依靠，把自己看作一个“完整的社会实体”。

他们必须经常碰面，或者在虚拟空间互相交流，以建立互相储存的关系，使他们成为独一无二的整体。

我们在这里讨论的团队问题并不适用于那些仅仅自称为“团队”的团体，因为它们只是偶尔碰面缺乏经常的交流。

<<高效率团队的六条法则>>

编辑推荐

《高效率团队的六条法则》将介绍根据自己50多年来的组织团队的经验与研究，管理顾问史蒂芬·E·科恩与文森特·D·奥康奈尔设计了一个高效率团队的模型。科恩和奥康奈尔相信，高效率团队的核心不是团队个体成员的技术多么高超，而是团队成员致同意和遵守一套高度相关的工作秩序和价值观。

通过奉行六条法则，团队各个成员能够齐心协力，最终获得优秀的绩效。这个模型既简单又实用，能给任何组织带来更好的工作效果。

<<高效率团队的六条法则>>

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>