

<<团队创建>>

图书基本信息

书名：<<团队创建>>

13位ISBN编号：9787807001355

10位ISBN编号：7807001356

出版时间：2008-7

出版时间：海南出版社

作者：约翰·阿代尔

页数：182

字数：180000

译者：燕清联合

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>

## <<团队创建>>

### 前言

在生活中很少有什么事情，能够比置身于一个真正成功的团队更能让人感到满足了。也很少有什么事情，能比运用自己的特质与技能去创建这样一个团队更有价值了。本书的目的就是帮助你在工作中挑选成员，建立、维持和领导一个团队。我们首先界定了团队就是一个团体，其中每个成员都有着共同的目标，他们的工作和技能也是相互协调的；然后我们要在学习本书的过程中再看看是否能找到其他一些必要而且有价值的团队特质。

## <<团队创建>>

### 内容概要

现代商业社会大多数任务都是由团队执行的，因此创建并领导团队是一种至关重要的管理技能。本书详细介绍了创建高效团队的各种工作环节。

本书内容包括一系列有说服力的实际案例和行动列表，所有这些都是为了提高团队的绩效，非常实用。

## <<团队创建>>

### 作者简介

约翰·阿代尔是世界上公认的领导学权威，被誉为欧洲的彼得·德鲁克。

他毕业于英国剑桥大学，是世界上第一位领导学教授。

他为巴克莱银行、劳埃德TSB银行、英美烟草公司、杜邦公司、英国皇家空军、英国奥委会等提供管理咨询服务，他是许多企业、政府部门、非政府组织

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

## 书籍目录

前言 第一部分 了解团体与个人 第一章 团体 相关定义 工作团队 组织和社区 记日记  
 思考要点 第二章 团队的特性 背景 参与形式 交流 凝聚力 气氛 标准  
 结构和组织 团队的运作 思考要点 第三章 角色 角色的多样性 领导者的角色  
 角色冲突 思考要点 第四章 团队成员的职能 完成任务和维系群体 团队完成任务的角  
 色 建立和维系团队的角色 个体角色 职能的展望 思考要点 第五章 个体 个体的  
 共同之处 个体发展 个体与个人主义者 分享 将人作为个体对待 思考要点 第六章  
 团体的三个需求 每个团队的需求 需求和领导的职能 一些暗示 思考要点 第七章  
 团队进程 程序 决策制定 对权威的回应 战斗和逃跑 防御机制 思考要点 第八  
 章 团队中的团队 小团队 团队内部冲突的影响 团队间的交易 和环境一致的团队关系  
 竞争和合作 思考要点 第二部分 创建与维持高效团队 第九章 团队 共同目标 专家  
 与团队 工厂里的团队 案例分析：装配线的终结？  
 团队的时间序列 核心目标和意图 思考要点 案例分析：建筑业的团队协作 第十章  
 团队领导 领导是什么 领导才能的“果实” 案例分析：为领导者下定义 你的领导潜力  
 领导才能的关键 思考要点 第十一章 团队建设 选择团队成员 有技术和职业技能方  
 面的竞争力 有能力像一个团队成员那样工作 令人满意的个人品质 团队建设训练 回顾  
 顾问的角色 思考要点 案例研究：英国Bechte公司的团队建设 第十二章 创造性地解决  
 问题 问题是什么 解决问题需要进行的思维过程 解决问题的机制 头脑风暴 探究到  
 底 领导者的关键角色 思考要点 第十三章 团队维持 坚持核心目标 坚持标准 案  
 例研究 处理纠纷 应对表现不佳者的情况 思考要点 第十四章 回顾角色 团队角色  
 生产线上和员工方面的角色 性格图表 辨明角色 思考要点 第十五章 团队领导的清单

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 团体想想一下这里有几群不同类型的人：一队人在等公车，一群人聚在一起饮酒，一群愤怒的罢工者和一行8人的队伍。

你认为他们中哪些人可以称做一个群体。

很难回答，是不是？

因为“群体”是一个概念。

和很多概念一样，比如说爱情和友谊，是难以仅仅用一个单纯的定义来解释的。

它们比抽象的词具体，但是要给出明确的定义却又很难。

如果不是被问及，我们都以为自己知道到底什么是“群体”。

在这种情况下，我通常会求助于字典，试图找到隐藏在这个普通的词背后的画面。

“群体”一词，好像是来源于德文，在英文中是“group”，在法文中则是“groupe”，在意大利语里是“gruppo”，意思是“一群、一束、一节、一堆或一袋（钱币）”。

这些词就是说一定数量的人或物聚集在一起，再也没有其他含义了。

相关定义“群体”一词的价值在很大程度上体现在它的模糊性上。

比如当生物学家希望避免分类学上的含义，或者在要定义的关系的种类和程度难以清楚地界定时，可以用“群体”这个词来描述一组有相关关系的有机体。

同样，当一个心理学家不愿意或不能指出一群人之间的联系或相似性的程度时，也可以用这个词。

即使是埃德加？

沙因的定义也没有让我们更深入地了解这个词的含义，他的定义是：心理上的“群体”是指这样一些人：（1）彼此之间相互影响；（2）心理上互相关注；（3）意识到他们组成了一个群体。

因此，群体的规模取决于相互影响和相互关注的可能性。

至少，这种定义可以把那些只是聚集在一起的人群排除在外，比如月台上候车的人群或班机上坐在一起

的乘客。

而工作团体、协会、派系则是属于群体。

当然，以上这些主题也有很多不同的形式。

比如伯纳德？

贝斯就是另外一个例子，他对“群体”的定义是：一群个体以集合的形式存在，是为了奖励个体或者避免个体受到惩罚群体本身并不一定意识到这些，也不一定有共同的目标。

他们也不一定相互影响、相互联系，不一定具有这种定义所暗示的共同的行

为方式。尽管这些是大多数群体的普遍特征。

不难看出，沙因和贝斯的定义中存在一些不一致的地方。

群体自身是否能意识到自己是个群体吗？

相互影响是不是群体的本质特征呢？

这样的例子以及不一致性还有很多。

这样我们又回到了这一点——“群体”是一个一般性的概念，其魅力的一部分就在于，当不知道以上被提及的因素是否存在，或者难以清晰的定义它们时，就可以使用“群体”这个词。

卡尔·波普尔曾经指出，语言的精确性取决于不让词语背上必须精确的负担。

比如“风”、“沙丘”这类词从语言上说是模糊的，但是站在地质学的角度来看已足够准确了。

此外，在必要的时候，我们总是可以把它们描述出来的。

那种认为准确的知识必须有准确的定义的想法是错误的。

我们会使用像“力量”、“光明”这样的概念，它们都很难归纳成一个简单的定义。

“群体”一词也是如此。

工作团队假如我们放松一些限制，将视线集中于在工作环境中建立起来的群体，比如一个负责设计工作的办公室、一个采购部门、一个夜班工作组或者高层管理委员会，那么这个词可以更精确一些。

例如，他们很可能有一些共同的任务。

这样的团队是有很深厚根基的，也是人类社会经验的主要部分。

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

我们可以想象史前时期，一群人聚集在一起去捕杀长毛的体形庞大的野兽。

这群人中有的负责在挖好的坑上覆盖一些树枝作为遮掩，其他人则负责找到猎物并引诱它们进入陷阱，在杀死猎物之后，他们按照某种顺序分割战利品，然后带回居住的洞穴中慢慢享用。

如果说所有工作团队（如探险的军队、商业企业）的起源都是这种原始的捕猎群体，也不完全是异想天开。

另一种主要的群体自然是家庭。

考虑一下工作团队和家庭之间的差别很有必要。

我们在表1.1中作了说明。

如果引入“工作资历”的概念，那么心理学家们强调的，关于什么是个体的集合和什么是群体的许多分歧都会渐渐减弱甚至消失。

如果一群人具备了以下大部分特点，甚至全部特点，显然就属于“工作团队了”。

这些条件是：？

明确的成员组成——由两个或两个以上的人组成的集合，人们可以说出这些人的姓名或类型。

？

团队意识——成员认识到他们组成了一个团队，对团队有集体概念，并且彼此认同。

？

共同的目标意识——团队成员有共同的目标、任务或者利益。

？

相互依赖——成员间需要相互帮助来完成目标，这也是他们加入团队的原因。

？

相互影响——成员相互交流相互影响和相互作用。

？

能够以一种统一的方式行动——整个团队可以作为一个有机整体来运作。

以上因素可以通过一个模型来表示，如图1.1。

从图上我们可以看出：矩形左边的个体没有共同目标。

因为代表不同个体的目标的箭头所指的方向都是不同的。

它们没有一定的边界限制，这意味着他们的团体意识较弱，团队成员的身份也是不明确的。

没有代表相互影响或者相互依赖的线把成员联系在一起。

显然。

这种群体不能像一个整体那样行动。

再回到工作团队和家庭的区别上来。

这些区别不能掩盖两者之间的重叠之处。

例如，工作团队可以在很大程度上相互支持和安慰。

“同伴关系”这个词直接与“公司”一词相关，在组织中是习以为常的。

在这两种群体中，个体都会获得或形成他们的价值观和态度、信仰和观念、目标和理想。

家庭在这方面会做得更有效一些，因为小孩更容易受到影响。

学校是连接家庭生活和工作的纽带，是影响我们的下一个力量。

最后，通过工作团队我们进入成年生活。

成年后产生的观点很容易改变，甚至不留痕迹地消失，但是孩提时代形成的价值观却会深深地烙在心里。

当然有些家庭也是一种工作团体。

我们都见过那些善于表演高空杂技的“马戏世家”，有许多家族企业都是开始于父子、兄弟、夫妻合作的关系。

有很多著名的家庭工作团体，比如冯特拉普歌手，早期他们就是以“音乐之声”而广为称道的。

在这样的情况下，我们有必要讨论一下“团队”一词的起源。

如今一见到这个词，我们会想到足球队、篮球队、曲棍球队或板球队。

但是在一开始，在盎格鲁-撒克逊语系中，团队是指家庭、子孙后代。

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

后来这个词之所以会用来指一队役畜，是因为人们发现把一群公牛相互联系起来，能产生更大的牵引力。

后来，“团队”一词又从形容那些公牛或者马队演变到描述一组行为方式一致的人。

一个工作团队，比如交响乐团，相处一段时日后，往往会有一些家庭式的特征，可能是好的特征也可能是坏的特征。

一开始，雇主们也许会把雇员当作子女，这是最差的一种家长式作风，不过他们也有可能发展成成功的长者或领袖。

英国核潜艇的船员们经常称他们的船长为“父亲”。

在一些大的团体或者商业公司，还有机构和组织也都把自己定位成一个家庭。

就像一个长官会对一个茫然的新兵说：“如今我就是你的父亲了。”

而同级别的士兵则会互相称呼“兄弟”。

这不仅仅是一种类比。

这两种基本的群体是可以相互转换并学习的。

例如，有一项研究表明，那些认为自己的工作枯燥无味的人在业余时间往往也不会用自己的嗜好或者活动来补偿自己。

但是是一些社会学家建议人们这么做，他们认为让人们做一些不人道但是报酬很高的工作是符合道德的。

应该将那些索然无味的苦差事机械化或自动化，尽可能把工作的痛苦降低到最低限度。

同时，承担这种工作的人应该给以特殊的报酬。

有一点我们常常忽略，那就是家庭其实也是学习社会经验与商业技巧的场所。

看看下面这份来自1985年的新闻报告。

组织和社区一些心理学家将团队做了如下区分：初级群体——指为数不多的经常会见面的个人组成的群体；二级群体——相对而言人数更多，没有一个人清楚地了解其他人。

在工作中，有一个典型的二级群体的例子，那就是我们所说的组织。

最好的理解是把组织当作工作团队的延伸。

组织的规模比小群体大一些，但是二者究竟在哪一点上互相转化，还有待讨论。

组织是有行政和职能结构的社团或实体。

这种实体蕴涵着为了实现特定目的而进行的系统性安排。

这种目的性要素就是组织与早期狩猎的群体以及更近一些的祖先，即古代军队，相关联的地方。

“机构”经常被用作“组织”的同义词。

而机构毕竟是一种为了促进某个目标而建立的设施或组织，比如宗教机构、公共部门、慈善机构和教育机构等。

尽管如此，在我看来机构意味着更加持久。

我们可以在这里发现我们熟悉的生命周期的特征。

小的工作群体成长为组织，组织又演变成了机构。

不是所有的组织都是机构，但是大多数都是。

根据经验，要定义一个机构，可以看它是否有养老金制度。

它有没有雇佣或解聘成员的措施，也就是有规律的人员流入和流出，但同时，其本质的特征仍然不变，机构的宗旨也始终如一。

“组织”一词和有机体有关，这提醒可以把组织实体类比为人的身体。

这个比喻的核心是相互依赖的概念，也就是说大家都是这个群体的成员。

我们对领导者最常见的比喻就来自于这样的形象：公司的“头”：户主、主妇或者领班等等。

相比之下，社区更像是几个家庭的扩展：像一个部落或者有血缘关系的群体居住的共同区域。

社区是指住在同一个地区的一群人，而地方性的社区又从属于一个更宽泛的社区，比如说民族或者国家，它们有某些共同特征，以及某些经历数百年发展起来的共同的政治、社会和宗教机构。

不久以前，英国一家最大的国有产业的负责人说这个国有产业就是一个社区。

这种说法正确吗？

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

答案是肯定的。

因为社区指有共同的特点或共同利益并居住在一个较大的社会里的人群。

这个词在这种情况下的不足之处是，它更多地是指家庭团体而不是工作团体。

更好的做法可能是把产业看做是一个要实现特定目标的组织，而不是有共同的历史背景、特征以及要促进或维护的共同利益的社区。

也许这看上去仅仅是学术观点。

但英国（1984～1985）煤炭产业发生的破坏性巨大的长期全国性罢工，就是一一直在同一个问题上纠缠不清，那就是究竟这个产业是属于一个组织机构还是一个社区？

如果是一个组织，它的目的就是为客户生产出最经济的煤；如果是一个由当地采矿区组成的社区，那么就必须不惜代价维持所有的矿区，甚至不管开发那些煤坑在经济上是否可行。

“其实我们的煤坑是这个社区的衣食父母，”参与这次罢工的一个矿工1985年在接受电视采访时说，“如果关闭煤坑，社区会变成什么样呀？”

任何一个工作社区，不论它已经存在了多久，它的共同利益都必须用它所提供的商品或服务的货币价值来衡量，以及用它创造的满意客户来衡量。

如果达不到这种要求，那么产业存在的目的，或者说一部分特定的目的，就不存在了。

为了尽量扩大成功的机会，需要高效率齐心合力的工作，用一个短语来形容就是团队合作。

记日记我建议你用一本硬面笔记本记下自己对以上问题的答案，这会使你的思路更加清晰。

把答案记在日记里，并且在想起来的时候补充一些关于团队建设的想法、见解、摘录和实例。

这本书可以为你提供一些资料，不过你应该意识到，在阅读这本书的同时，也要多关注周围其他的信息来源。

这样你也可以编辑出属于自己的关于这个主题的参考书了。

它将在未来的几年里成为你的知识、自我理解、灵感以及快乐的源泉。

思考要点两种基本的群体——家庭和工作团队，以及社区和组织，都是人类生活中所固有的。

这本书的重点是工作团队。

不过你也可以把这些经验运用到家庭生活或者你所属的各种的协会、社会团体和宗教团体当中去。

我们首先要做的是让你对群体中正在发生的事更感兴趣、更为关注。

下次你去参加会议的时候——可能就在阅读完本章的内容两天以后，要下定决心坐下来，去聆听、观察，就好像自己之前从来没有参加过团队生活一样。

如果目前你还不是很了解作为团队成员来讲，自己身上主要有哪些优势和弱点，那么就请你问一问两三个了解你的人，让他们给你一些建设性的反馈。

在日积月累的训练之后，你可以在工作团队中更有效率地工作。

请你在接下来的六个月里坚持记日记，再加上你从这本书或其他地方获得的一些重要想法，并不时回顾这些内容，这将对你有很大的帮助。

团队不仅是为了执行任务——它们还会给你提供一系列独特的机会，使你成熟起来。

第二章团队的特性工作团队都有一些相同的特性，并且与其他类型的团队也有某种共同之处。

由于相似之处如此之多，再去寻找相似性似乎是没有意义的。

但是我们还是可以分辨出哪些特征是所有团队共有的，尽管在程度上可能有所不同。

这些特征已经得到了研究者的广泛重视。

它们当然有重叠之处并且相互影响，所以最好把它们看做是一个钻石的不同侧面，而不是将它们视作单独的实体。

这一章将列出这些特征。

以下的列举当然不可能穷尽。

某些特征，比如共同的任务、角色和领导能力还会在后面的章节中谈到，但是这一章还是会介绍这些内容。

背景每支团队有自己的历史背景或缺少背景，这会影影响他们的行为方式。

当一支新团队的成员第一次集会时，团队成员可能必须花大部分精力来熟识彼此，然后再决定需要做什么、如何着手做。

## &lt;&lt;团队创建&gt;&gt;

另一方面，一个建设的比较理想的团队能更好地了解环境。

人们会假设他们了解彼此之间的预期，也了解如何界定团队的任务。

这样就形成了协同合作的方式。

但是这样的团队也可能会养成一些不好的习惯削弱其效率，比如不守时、浪费时间、不善于倾听等。

参加一个新群体或团队的会议时，成员们通常都抱有某种期待。

他们或许对会议内容有清晰的想法，或许并不能确定将会发生什么；他们可能非常期待加入这个团队，也可能有点害怕；他们或许极为关注，也可能漠不关心。

有些时候，一个团队可以自由行动的范围是由其参考条件限定的，而有的时候这个范围定义得并不明确，以至于团队并不知道自己行动的限制是什么。

对一个团队来说，过去的成功与失败——也就是它追求自己的共同目标的记录——是构成这个团队背景的核心因素。

并且，这些成败还影响到团队的士气。

另一个要素则是过去团队成员之间的关系是不是让每个成员都能满意。

团队拥有共同的历史——人物、地点和事件，这种感觉往往能把团队成员紧密团结在一起，给他们共同的维度、参照点、深度、回忆的来源，以及灵感之源。

大多数团队，尤其是那些有比较长历史的团队，都会形成一定的仪式和礼节，帮助他们处理一些特定事件，比如生日庆典、成员离开时的告别宴和各式入会仪式。

因此，团队成员一起共度的时间长短也是形成团队的关键因素。

培养一个团队的“性格”是需要花费时间的，也不会很快起作用。

成员之间的关系就像植物一样，刚开始的时候很脆弱，可参与形式我们可以观察到各个团队在任何时刻的特定参与形式。

例如，可能是某个领导者或者某些其他成员主导的单向参与模式；也可能是领导发表讲话而成员作出反应的双向参与模式，还可能是多边参与的模式，所有的成员一起交流，或者整个团队作为一个整体来交流。

在任何特定的团队中，你可能都会发现在某段时期中会有一种参与方式更加普遍。

而在其他团队中，参与方式又会在短期之内有显著的变化。

没有任何理由相信有哪种方式永远是最好的，哪种参与方式更符合具体的情况。

但是许多研究都指出了一个常识性的结论：团队成员参与得越多就会越融入团队中去。

但是当然不应该认为那些沉默寡言的成员肯定对团队的事务不感兴趣。

也许他们只是在思考而已。

而作为领导者，你应该问自己一些问题：那些发言较少的成员真的有兴趣参与吗？

是什么原因阻碍了他们发言？

有没有可能是这些人愿意参与讨论，但是由于某个人（说不定正是我自己）说得太多而导致他们没有参与讨论的机会？

如果真是这样，那么你就应该训练自己成为一个“守门人”：“马尔科姆，我们已经听了很多你的精彩发言了，但是萨丽已经一个小时没说话了，想必她已经考虑得很充分了。

萨丽，关于我们明年的市场目标你有没有什么想法要和我们分享的呢？

……哦，不，不，马尔科姆，你的观点已经说得很清楚了（笑）萨丽，你可以发言了吗？

”有一种方法非常简单，而且在团队建设中往往非常有用，那就是将一段时间的讨论参与形式用图表反映出来，从而提供关于团队工作中的参与形式的客观数据，如下面的图所示：是一旦形成了就坚不可摧。

如果想要建立一个团队，最重要的就是让整个团队成员在相当长的时间里待在一起。

## <<团队创建>>

### 媒体关注与评论

“约翰·阿代尔是世界上第一位领导学教授，他一直是该领域最杰出的人物。

”——《星期日泰晤士报》“约翰·阿代尔写的书非常棒，任何一位领导以及想成为领导的人都能从他的书中受益。

”——彼得·德鲁克约翰·阿代尔教授是领导学领域的一面旗帜，以他的名字命名的基金会在领导学的建设与推广上发挥了很大作用。

阿代尔教授作为中国的第一位领导学荣誉教授，深度影响了中国领导学的理论与实践。

——中国浦东干部学院教授 郑金洲

<<团队创建>>

编辑推荐

<<团队创建>>

#### 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>