

<<最卓越的团队合作>>

图书基本信息

书名：<<最卓越的团队合作>>

13位ISBN编号：9787810981491

10位ISBN编号：7810981498

出版时间：2004-1

出版时间：上海财经大学出版社

作者：拉夫斯托

页数：270

译者：邹琪

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>

<<最卓越的团队合作>>

内容概要

《最卓越的团队合作》从团队合作的要点入手，列举了确保团队成功的五个关键因素，并阐述团队成员及领导者可采用的策略和技巧。

<<最卓越的团队合作>>

作者简介

弗兰克·拉夫斯托是卡迪那健康公司的组织绩效部高级副总裁，他是世界知名的管理领域的学者，在帮助组织建立与维持成功团队和协作流程方面有超过二十五年的丰富经验。他是畅销书《团队合作：对错之间》的两位作者之一。

<<最卓越的团队合作>>

书籍目录

前言怎样使用本书序言：关于团队合作的要点 正在进行的变革 复杂问题的增多 社会行为的变革 我们眼中的世界著书的初衷团队合作的五种动态要素第一章 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 区分团队成员效率高低的六要素 工作知识因素 工作经验 解决问题的能力 协力因素 开放的心态，团队成功的基本要素 互助精神 较强的行为能力 个人行事风格 团结合作：有些人可以，有些人不可以，有些人则根本不会 实践应用第二章 如何处理团队中的人际关系 ——是健康和谐还是复杂混乱 健康和谐的人际关系与复杂混乱的人际关系 人往往高估自己处理人际关系的能力 团队成员对于团队中人际关系的看法 问题1：在团队人际关系中什么样的行为表现最重要？
问题2：团队人际关系所面临的最大挑战是什么？
反馈是一种礼物 从管理低效的争论到功能失调的行为 问题3：如何塑造和维持合作性的团队人际关系？
人际关系模型：建立一种经过验证且有效的团队人际关系的方法 人际关系模型：按部就班地进行人际关系模型对于团队人际关系的用处 实践应用第三章 如何解决团队问题第四章 团队领导 ——哪些因素起积极作用而哪些因素起消极作用第五章 建立怎样的组织环境 ——增加透明度、增强信心与奉献精神结束语附录：合作性团队领导工具的可靠性致谢

<<最卓越的团队合作>>

章节摘录

人际关系模型旨在满足本书刚开始时对合作所下的定义：为了使涉及共同利益的问题取得一致的解决方法，需对不同观点进行整合。

当双方都想建立一种和谐的人际关系、同时希望努力改善它的时候，这个模型的效果是最好的。同时它也强调用一种互相理解的方式来探究问题，并提供一种安全的氛围。

当这个模型应用到团队中时，人际关系模型打破了传统的团队成员人际关系的习惯思维，这种传统的人际关系依赖于个人的技巧，完全是一种偶然性的人际预期的匹配，一个希望目标不会发生冲突的美好幻想，一种双方足够喜欢彼此的深层渴望。

我们建立的人际关系模型不是强调个人的感觉，而是更加关注于加强人际关系的过程。

传统的团队人际关系建立过程类似于贫血状态。

团队成员很少获得这方面的指导，人们期望他们能够自己解决困难，处理棘手的问题，在极度缺乏领导的条件下奋力追求卓越。

超越过去的惟一方法是消除原有的流程以及伴随着这个流程的让人丧气的副产品。

我们需要的是一个崭新的、更强的、更持续的流程，一个在处理困难的问题时维持一种中立的平衡的流程，一个可以鼓励成员自信心的流程。

人际关系模型具有三个有前景的特色。

首先，它是一个基于准备的有益的流程。

它为团队成员实现合作和处理问题提供实践指导。

它是一个具体的流程，可以在任何时候应用。

它教给团队成员一个简单合作的方法，并让团队成员做好准备进行建设性的工作。

其次，人际关系模型把团队人际关系中的问题从暗处摆到了明处。

它可以面对并处理任何问题，并把问题分解成明确而合理的一部分。

它可以保证安全问题的讨论，探究存在的事实与各自的想法，而不会为了一个单一的观点或目标冒着丧失一切的风险。

它确保了互相的理解，从不偏离其最终的目标——团队、组织与顾客的利益最大化。

最后，人际关系模型不仅仅是一个技巧，它是一个过程，它不是某人的工作结果，而是团队成员共同努力的结果。

它关注每个团队成员的责任，关注团队内的每一个人际关系与整个团队人际关系的变化。

它要求团队中的每个人都善于处理人际关系并对人际关系负责，并且共同来维持一种合作性的团队氛围。

来自不同公司与组织的好几千人都已经使用了人际关系模型。

我们这里提供其中一个团队运用模型处理人际关系得出的结论。

1. 采用结构性方法讨论困难问题通常比一种随机的讨论要好得多。
2. 当双方都懂得这个方法时，运用这个方法的效果最好。
3. 双方必须通过一种建设性的方法来讨论问题，以维持人际关系。
4. 使用一种结构性的方法使得团队成员与团队更加强大，同时使他们做好迎接更大挑战的准备。

人际关系模型与绝大多数人采用的无计划性的方法相比是一种更公平、更合理、更开放、更具互助精神的过程。

它将事后聪明的缺点转换为英明的深谋远虑。

当一个团队拥有真正的自信与解决人际关系问题的可靠能力时，人们会对那些新的而且有用的方法充满信心。

按部就班地强化团队中的人际关系有着巨大的好处，尤其在解决团队问题的过程中更是如此。

我们在下一章会深入探究这个话题。

实践应用 想像你与某个团队成员之间刻意改善后的关系。

安排一次交谈，按照人际关系模型的步骤一步步写下来。

<<最卓越的团队合作>>

在每一个步骤上都考虑清楚，做一些使你对你将要表达的观点更清楚的笔记：从你的目的到你的想法，再到你的感受。

当你在纸上把一步步都写清楚后，再看一遍笔记，确认是否会让对方感到不舒服。

如果有的话，修改你的计划以降低由于对方的自我防御而导致交谈破裂的可能性。

你要确保你的计划反映的是你希望改善人际关系的良好意图。

如果你对你的计划感到满意了，问你的队友是否乐意与你开展一次可能加强你们工作关系的交谈。

将时间与地点确定下来：确保有足够的时间，这样交谈不会过于匆忙；确保一个足够私密的场所。

记住，尽管你的计划可以使你对于你要说的话更加清楚、更加自信，但是，改善人际关系的最好方法是仔细聆听你的队友说了些什么。

要避免产生自我保护意识，用一种对双方都有利的方式来引导这次交谈。

有时，外部压力也可能来自于更激烈的竞争，比如国外小型汽车供应商对美国汽车工业造成的竞争压力、诺丁斯通公司(Nordstrom)优质的售后服务对整个零售行业造成的竞争压力、联邦快递可靠的服务对邮政服务行业造成的竞争压力。

有时，对原有产品或服务获利能力在下降的预感也会带来压力，例如20世纪80年代发生在高等教育领域的情况。

有时，外部的压力则来自于市场成长过程中顾客在市场内部各部门之间的迁移，如1983年美国cost containment Legislation颁布实施后保健业务从公立医院流向其他一些医疗保健机构。

事实上，由于外部压力的存在，大多数团体都不得不从几个或者很多方面来对团队目标进行不断更新。

为了调整与巩固突出团队的目标，团队偶尔也会在内部对自身施压，产生内在压力。

团队对自身发展越来越不满时就会形成这种压力。

内部自我施加的压力能够激励团队实施变革，从而避免团队僵化，陷入平庸或失败的境地。

无论压力来自外部还是内部，只要压力存在，它就要求团队改变原有的目标。

这时，团队领导工作的重点应该是及时设计出有效的团队目标的更新方案。

团队领导有可能因为过于偏爱新的团队目标而导致行动过快，却忽视了发动团队成员的积极性。

这种盲目行动将造成团队内部权力混乱，影响领导的威信。

一旦团队目标确立，领导最重要的工作就是为团队成员创造一个可以畅所欲言的组织氛围，并与团队成员共同探讨在本团队运营中存在的妨碍团队目标实现的问题。

记住，任何一个看似微不足道的小问题都有可能成为阻碍团队成功的严重障碍。

合作具有公开性与互助性双重特征。

对于这一点，我们在上一章中已经提到过：合作是一种能力，它能够以一种激发思考与激励参与的方式，发现团队实现目标过程中的实际障碍，并提出有效的解决方案。

如果领导对团队成员的言谈进行追究，那么，就不会有人愿意向领导说出真实的想法。

因此，团队领导必须为成员创造一个健康和谐的合作氛围，使他们爽快地说出自己对团队与领导的真实看法。

领导与团队成员应该倾听并理解彼此的不同意见，从而共同克服团队发展中存在的障碍与隐患，把握团队发展的机遇，更加有效地解决团队的问题。

领导与团队成员面对面地坐着，却无法打开心扉共同讨论团队问题，这种失落感会让团队成员非常沮丧。

可是一旦出了会议室，一旦领导不在场，大家就会经常聚集在走廊、办公室或汽车里讨论团队存在的问题。

这些问题在开会时根本没人提出来，更不要说是讨论它以及解决它了。

事实上，衡量团队合作氛围的指标非常简单：在团体会议结束后，成员们是否会自发地形成非正式的群体，谈论那些本应在会议中讨论的问题？如果答案是肯定的，那么团队的合作氛围就是存在问题的。

在团队合作欠佳的情况下，一丁点的不愉快都会使团队陷入恶性循环，并湮没试图建立团队共同价值

<<最卓越的团队合作>>

的所有努力。

更糟糕的是，随着时间的流逝，它还会使团队变得越来越麻木。

形成合作氛围的前提条件是，存在有效的团队沟通，不断增强并巩固的内部人际关系以及组织的承诺。

通过这部分的讨论，我们将列出一些规范，使领导们能够更好地帮助团队实现合作。

使成员们畅所欲言 为了创造出一个互相合作的团队氛围，团队领导首先要保证团队成员们的言论自由——要使他们相信，只要态度端正、负责任，并且足够尊重他人，就可以在团队中讨论任何与实现团队目标与团队未来有关的事情。

除此以外，团队领导还应帮助团队成员清除交流过程中的人为障碍，减少现实障碍。

团队领导的举动会影响到团队的工作，甚至还可能决定团队工作的内容以及工作的方式。

未经团队领导许可的那些话题，将自然而然地被禁止谈论。

团队成员不乐意甚至随心所欲地不敢讨论那些禁谈话题，没人会故意让自己的上司尴尬恼火。

团队成员们总是惧怕向自己的上级询问，到底怎样才能做好工作。

于是，他们要么什么事情都不做，要么就总在做错的事情。

(第96支团队) 我们团队的领导压制了下属积极的思想。

(第581支团队) 对领导忌讳的担心会导致沉默。

解铃还须系铃人，领导必须自己带头打破这种沉默。

优秀的团队领导应该能够大致了解下属们的想法，在团队中快速建立起个人威信。

如果团队领导并不优秀，那么下属肯定清楚在工作中存在着什么样的缺点。

因此，讨论之前领导也没有必要感到不安。

因为仅仅安慰下属“如果你认为这个很重要，我们可以一起讨论。

”或者“也许事情并不像我们想像的那么糟糕”远远不够，敷衍的答复只会使事情越来越糟。

团队成员们会暗暗地在心里对领导的行为进行揣测，他们会去探究哪些事情或话题会使领导不舒服，领导到底有什么不足需要掩饰。

一旦他们觉得团队领导从不讨论或涉及某些话题，猜疑与不信任就会开始滋生。

.....

<<最卓越的团队合作>>

媒体关注与评论

前言 在这个地球上，团队可以说无处不在：无论是工商界还是政府部门，无论是学校、医院还是在某个学术团体。

事实上，只要人们集中起来，共同去完成某项工作，就形成了团队，不管这些团队以什么样的方式存在着。

通常看来，团队包括执行团队、管理团队，还有涉及研发和客户服务等功能领域的团队。

此外，还有一些具有特殊目的的团队、功能交叉的团队以及来自不同组织的成员组成的工业团队。

在20世纪最后的20年中，团队内部合作向协作性的转变成为冲击组织结构的一项重大变革。

面对快速变化的环境，对于纷繁复杂的管理事务来说，团队协作确实是一项行之有效的工具，但对于这一点，大多数组织的领导和管理者却往往没有充分确定并意识到。

当然，他们相信团队的价值，因为他们吸纳了许多理论层面上的东西。

但问题在于，在现实生活中，团队合作有时能够起作用，而更多的时候它们没有表现出明显的效果。

对于这一点，没有人会比团队成员自己更明白其中的道理。

这些规则是基于对6 000多名团队成员的研究而著成的，这些成员遍及工商领域，我们的调研让他们以或公开或隐秘的方式评价他们的团队、他们的领导以及评价他们的同事，而且，整个过程所使用的是统一的标准和开放式的问题。

在不泄露组织秘密的前提下，他们明确指出了导致组织成功或者失败的原因所在。

对于他们的评价，我们加以高度浓缩，形成语录式的分析，可以为高级经理人员在塑造团队型组织和团队领导以及团队成员方面提供一些非常敏锐且非常有用的观点。

在我们的调查中，团队成员一方面赞扬他们的领导、团队中的其他成员以及他们为之服务着的团队，另一方面，他们也能直接指出阻碍团队前进的问题。

他们的批评是直率而坦诚的，而且还常常得不到理解；他们的评论也表达出能够消除危及团队成功的隐患的希望，但又表现出没有十足的把握。

团队成员们谈到了他们团队面对的要么是潜在的，要么是确实的限制之间的差异。

他们清楚地明白可能的事情和确实的事实之间的差别。

我们把这些被调查者的意见集中起来，发现团队成员们提供了五条相互对立的规则，每条规则可能有助于完成目标，也可能成为团队成功的阻碍，与之相对应构成了这些规则的五章。

这些规则都处于动态变化之中，并且相互之间会产生很大的影响，也就是说，如果它们只是各自独立，我们所承诺的目标将不能够顺利完成。

这些团队成员提出的所有建议与我们团队合作的理论并没有根本性的冲突。

正如我们注意到的那样，这些团队成员的观点其实与大多数最近的研究和理论结论是基本一致的，而且与我们对成百上千个团队进行广泛观察和深入研究所得出的结论也是一致的。

在这些规则中所涉及的五章内容可以简要地概括如下： 1. 这些规则告诉我们，团队成员既可能是富有合作精神的，又可能是机能紊乱和毫无成效的。

后一种状态可能会弱化甚至破坏整个团队的努力成果。

它还试图告诉我们怎样去理解这其中的差异，并试图教你成为一名优秀的团队成员。

2. 这些规则告诉我们，优秀的团队高度依赖于人际关系，这种人际关系可能是健康和谐的，也可能是复杂而混乱的。

在书中它会告诉我们，团队应怎样构建和维持和谐的人际关系。

.....

<<最卓越的团队合作>>

编辑推荐

本书列举了确保团队成功的五个关键的因素，并阐述了团队成员或领导者可以采用的独特的策略技巧。

是什么关系和什么样的行为构建和维系了一个强势的团队？

学习并掌握那些培育健康的协作关系的基本要素，通过构建团队自我修正的关系来战胜对你的团队挑战。

<<最卓越的团队合作>>

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>