

Creating Effective Teams

A Guide for Members and Leaders
(Second Edition)

创建有效 团队

【美】 Susan A. Wheelan 著

蒋玉娜 译

■ 针对成员和领导的指南



Creating Effective Teams
A Guide for Members and Leaders
(Second Edition)

创建有效团队

——针对成员和领导的指南

【美】Susan A. Wheelan 著

蒋玉娜 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创建有效团队：针对成员和领导的指南 / (美) 维兰 (Wheelan, S. A.) 著；蒋玉娜译. —北京：中国轻工业出版社，2008.1

ISBN 978-7-5019-6169-6

I . 创… II . ①维…②蒋… III . 组织管理学—研究
IV . C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 155861 号

版权声明

Copyright © 2005 by Sage Publications, Inc.

Sage Publications, Inc. 是原书的出版者。本书由 Sage Publications, Inc. 授权翻译出版。

总策划：石 铁

策划编辑：孙 琦

责任编辑：朱 玲 孙 琦 责任终审：杜文勇 封面设计：新悦翔

版式设计：刘志颖 责任校对：万 众 责任监印：吴维斌

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次：2008年1月第1版第1次印刷

开 本：660 × 980 1/16 印张：9.75

字 数：90千字

书 号：ISBN 978-7-5019-6169-6/B · 138 定价：18.00元

著作权合同登记 图字：01-2007-4662

咨询电话：010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话：010-65241695 85111729 传真：85111730

发行电话：010-65128898 传真：85113293

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

E-mail：club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换

70932J6X101ZYW

目 录

第一章 为什么群体会存在	1
群体有着悠久的历史	1
我们每天都需要群体	1
群体能拓宽我们的知识基础	2
当团队运作良好时，他们就会非常非常棒	2
创建有效团队	3
如何使用本书	5
第二章 对团队的有效组织支持	7
让团队在有利的组织环境中成长	7
创设条件让群体能做到最好	11
培养人们群体参与的能力	14
避免使用未经证实的团队发展或咨询策略	16
避免给群体提供过多帮助	17
确保每个群体对自己的工作有足够的自主权， 但和组织中其他部分保持联系	18
构建有规律的组织支持评价	18
组织支持调查表	19
第三章 从群体到团队：群体发展进程	27
第一阶段：依赖和包容	28
第二阶段：对抗依赖和冲突	29



第三阶段：信任和重构	30
第四阶段：运作	32
动荡的群体发展	34
第四章 高绩效团队如何运作	41
生产力的十大关键	42
组织支持调查表	51
第五章 有效的团队成员	55
不要为群体的问题而责备他人	56
鼓励澄清目标、角色和任务	59
鼓励对沟通结构进行调整，使所有成员能接受 信息和反馈	60
鼓励适当比率的任务导向和支持性沟通	62
鼓励成员使用有效的问题解决策略和决策制定程序	63
鼓励设置支持生产、革新和自由表达的规范	65
支持提高群体效率和生产力的规范	66
提高群体凝聚力和合作	67
在更大的组织背景中，与群体外成员以 提高群体融合和合作的方式互动	71
为领导的努力提供支持以促进群体目标的达成	72
有效成员调查表	73
第六章 有效的团队领导	81
不要去承担你被提供的每一个领导者角色	84
在某个特定的时间点调整你的领导风格来 满足群体发展的需要	85
第一阶段的领导力：在第一阶段的群体中	86
做一个有指导性的、自信的领导者	86

第二阶段的领导力：当群体成员开始要求 更多地参与群体管理时，慢慢地授权给他们	89
第三阶段的领导力：让成员参与到群体领导 的功能中来	94
第四阶段的领导力：像一个团队的专家成员 那样去参与	95
有效领导者调查表	97
第七章 第一阶段的导航	105
第一阶段的目标	105
关注安全与融合	106
对指定的领导者产生信赖感	107
希望建立群体规则和结构	109
第八章 第二阶段的动荡	113
第二阶段的目标	113
创建一种统一的群体文化	114
创建一个统一、有效的群体结构	121
第九章 第三阶段的重组	127
第三阶段的目标	127
第十章 可持续的高绩效	135
第四阶段的目标	135
良好地完成工作	136
做出决策	139
凝聚力和冲突	141
保持高绩效	142

第一章

为什么群体会存在

► 群体有着悠久的历史

人类历史起源时，人们就会为了实现目标或完成任务而组成工作群体。成员们为了他们的共同利益或为了生存而相互合作，这种小群体就是社会组织最早的原型。群体在人类生存和人类文化发展中扮演了重要的角色。有人认为，协同工作的能力是人类得以存活和发展的关键。在工作群体的发展轨迹中，有着悠久的、引人注目的成功记录。从人类历史开始的时候，人们就开始借助工作群体来生成新的观点、完成某些任务以及培训个体。

► 我们每天都需要群体

日常生活中，绝大部分人都会加入到工作群体中，并且经常这么做。设想一下，如果建造一栋房子或一架飞机、出版一份报纸、产生一个战略计划或几乎所有的事情完全都要个人独立完成，那会怎样。当然，有很多任务是个人能够或者需要个人单独完成的。但是在21世纪，任务的性质越来越复杂，越来越多的任务需要人们依靠群体的力量来完成。

一段时间以来，人们试图剥离出合作的部分。我们设置了装配

生产流水线，精确地界定每个人的工作，这样的话，他或她就能在他人不介入的情况下完成自己的任务。一般来说这是有效的。工业革命就是一个成功的例子。但是这种程序只适用于重复性的工作，这类工作中不存在改革、创新和问题解决。在21世纪，已经很少有这类工作需要人类完成，大量的这类任务已经由机器人来完成了。

即便在工业革命早期，工作场所中也到处都有群体存在。人们共同做出决策，工程师共同研发新产品，管理人员们共同确定时间表，推敲工作流程。在那个时代尚且那么需要工作群体，如今对工作群体的需求当然就更强烈了。

► 群体能拓宽我们的知识基础

目前对工作群体的强调反映出我们已经逐渐意识到复杂任务对合作行为的需求。越来越多的工作需要一组雇员来完成而不是仅仅靠个人的力量，这是因为合作是完成这类复杂任务的唯一途径。任何一个人要想独立地成功完成任务，那么他将需要大量的知识和各种不同的技能。

知识爆炸要求我们重新审视我们的工作方式。装配生产流水线的适用性已经所剩无几了。现在，一个孤立的贡献者很难坚持走下去。协同作业对组织的成功来说才是至关重要的。

► 当团队运作良好时，他们就会非常非常棒

很多人不喜欢在群体中工作。我们当中的大部分人不喜欢开会，认为这是在浪费时间。大部分人曾经在工作群体中有过一些不好的体验。有人会把工作群体和争吵、受伤害的感觉、没有效率等联系起来。这并不奇怪，因为很多群体很难做到有效运作。即

便是那些最终成功发展成团队的群体都曾经历过压抑的、不愉快的阶段。

在本书中，对工作群体和团队的区分是一个重点。工作团队是由一些成员构成，这些成员会形成一些共享的目标，并为实现这些目标而形成一套有效率且有效果的组织结构。当这些共同的目标都得到认可，而且实现这些目标的有效方式也比较恰当的时候，工作群体就转换成为团队了。工作群体如何转换成团队是本书讨论的主要内容，其中包括一些群体是如何发展成高绩效团队，其他群体为什么不能发展成团队。在本书中，我还提到了一些没有达到工作群体应具备的有效性和生产能力水平的群体，以及那些和团队一样有效、多产的群体。

当群体发展成为团队的时候，工作不再是琐碎、烦人的，它变成了一种乐趣。高绩效团队的成员感觉自己是卷入的、忠诚的、是有价值的。随着时间流逝，工作进展顺利，大家会互相帮助去面对目标和最后期限。在一个成功的团队中工作就像玩一样。有效的团队是更多产的，这也意味着公司和组织也获胜了。营建团队的窍门在于充分了解工作群体是怎样运作的，这样才能增加工作群体变成高绩效团队的可能性。

创建有效团队

在过去的几十年里，各种试图描述高绩效工作团队特征的书、文章和研究都层出不穷。团队工作在提高组织生产力中的重要性日渐清晰，而且所有人就像赶时髦一样看重团队建设以确保团队成功。职员们会去参加培训课程，去学习如何在团队里工作。在一些公司里，职员会穿着胸前印有团队名称的T恤衫。一般来说，团队包括领导、教练、资源分配者和咨询者。对团队和团队绩效的热忱使团队工作看起来更新鲜、时尚，尽管一起工作以获取某些东西是



人类从古至今都在做的事情。

信息框 1.1 可笑的团队建设活动

多年来，我曾经请很多人描述他们曾经参与过的最可笑的团队建设活动。下面列出的是我特别喜欢的几条：

- 自我介绍，需要把你的名字和一种人格特质联系起来（如爱讲闲话的卡西，严肃认真的萨姆，神经质的吉尔）。
- 像赛龙舟的团队那样，才能推销出更多的保险单。
- 沿着海滩引导被蒙着眼睛的队友前行。
- 做任何事情，甚至需要你和他人分享那些你不太愿意与人分享的感受。
- 不需要队员的协助，独立创作一个人体雕塑。
- 任何事情都需要指导手册。

可能“团队”看上去像是一种时尚潮流或是一种狂热，但实际上不是这样的。群体和团队会一直伴随我们左右，而且永远不会消失。我们可以预想到，一些与团队有关的流行趋势将会消失。但在工作场所里，团队的重要性总是不变的。

每个人都试图运用各种方法使群体变得更为有效、多产，但是并不是每个人都知道他们在做些什么，这种热情对工作群体来说是一个坏消息。增强群体有效性的各种策略不断出现，越来越多的组织也开始开展团队发展、团队建设等活动。然而，目前的团队发展策略有些很可笑，有些很极端（我个人觉得最有意思的一个可笑的策略是骑着驴来打篮球，由此来建设高绩效的团队）。如此多样的策略带来这样一个结果：要确定做些什么才能提高群体有效性变得很困难，也由此激发了下面的问题：哪些策略是有效的？哪些策略是以可靠的研究证据为基础的？哪些策略



耗时最少，最划算？那些想要验证组织工作群体有效性的人们就很关注这些问题。到目前为止，还是很难给出这些问题的答案。但对于群体来说也有一个好消息，很多关于工作群体有效性和高绩效团队的科学研究逐步开展起来，上述问题的答案也将能迎刃而解。

我们并没有掌握关于群体的全部信息，但目前我们了解的信息足够帮助我们在群体中工作。我们已经掌握了足够的信息去回答上述问题，这也是本书将要介绍的内容。创建有效团队的目标就是把了解到的关于群体和团队的信息，转化成简单直白的、界面友好的、具有实践指导意义的形式，传达给成员和领导者。本书中也会提供如何与特殊的工作群体互动，如何进行管理等方面的指导。

在群体和团队这方面，我拥有将近30年的研究经验，而且我从未厌倦过。研究群体及其成员的工作总是那么吸引我，总是那么具有挑战性。除此以外，我相信帮助工作群体发展成为高绩效团队不仅仅包括基线水准的提高，还包括创造一个以人为本的、有趣的、变化的、具有挑战性的工作场所。我希望本书能在第一版的工作基础上，进一步实现这些目标。

► 如何使用本书

最初，这本书是应很多组织成员的要求而写的，他们要求我写一本没有那么多专业术语的，一本教“如何做”的书，告诉他们工作群体如何运作，做些什么才能帮助工作群体发展成为高绩效团队。当时，我并不喜欢写这种教“如何做”的书，但这个话题确实很重要。所以我决定试试看，最后证明我的决策是正确的。上千名团队成员、领导都阅读《创建有效团队》一书，此外还有一些负责帮助群体发展成为高绩效团队的内部咨询师也会阅读这本书。为



了保持信息的更新，我编著了此书的第二版，在里面加入了一些新信息。和第一版一样，我撰写的所有内容都是以研究证据为基础的，我也会让你知道哪些内容是我自己的思考。

本书中，我会提供一些新案例，也会提到一些这些年来我听说的、目睹的、被他人告知或我询问他人得来的事情。这些信息将在信息框中出现，就像本章中的信息框那样。这些轶事给了我和我曾合作过的人们很大帮助，这使我们觉得在群体或团队中工作是有趣的。我希望你也能发现它们是有用的。

这本书是拿来运用的，而不仅仅是阅读。可以让新组建群体的成员阅读前六章，并召集他们一起讨论，以此作为群体运作的良好开始。第二章中讲述了大型组织应该如何做以帮助群体取得成功。第三章讲述了群体是如何发展、运作的。第四章列出了有效团队的特征，这能帮助新群体成员认识到他们应该向什么方向努力。有效成员和有效领导的特征则在第五、六章中提到。

和他人探讨读到了什么，充分利用信息并开始组建你的群体，你可以像使用电脑程序的使用手册一样使用本书。如果有什么疑问，可参见具体章节。

一旦群体开始步入正轨，可参见第七章。在这一章中提到了在群体发展第一阶段时将会出现的典型问题，并提出一些对成员、领导有助益的策略。第八、九章中同样提到了在第二、三阶段中可能遇到的问题。第十章说明了如何在第四阶段中达成并维持高绩效。

这本书只读一次是不够的。就如同在其他方面的态度和行为的改变一样，在你所属的工作群体中学习并利用这些信息也需要一定的时间，态度和行为不会在一夜之间就改变。但是，如果你仔细阅读，并按照本书提供的信息去工作的话，这种改变是会实现的，而你也发现你的工作群体正在向高绩效团队转变。

第二章

对团队的有效组织支持

一些组织在向团队转变方面做得很成功，但是有些组织做得并不尽如人意。本章概述了一些相关的研究和理论，告诉我们组织在促进或抑制高绩效工作团队发展的过程中承担了怎样的角色。其实组织在其中承担的角色十分重大，但实际上很少有组织意识到这一点。原因很简单，我们创建一个工作群体很容易，我们把更多的努力聚焦在群体成果上，而很少考虑组织对群体绩效的影响。如果组织想要建立有效团队，那么所有的组织成员，特别是高层管理者，就需要考虑遵循下述指导。

► 让团队在有利的组织环境中成长

如果依照下述原则创建出鼓励高绩效的组织文化，那么工作群体和团队会运作得更好：

- 明确界定组织的任务
- 支持创新
- 期盼成功
- 品质和服务的价值要更高
- 关注细节
- 重视团队提议



- 明确设定对群体产出、质量、时间安排、速度等的期望值
- 对团队工作的回报要高于对个人表现的回报

下面将针对这些原则做更细化的讨论。

明确界定组织的任务

当群体成员清楚地了解自己的任务是什么时，群体将会是发展兴旺的。了解组织的任务，这似乎是显而易见的事情，但实际上并不总是这样。有一次，我问一个群体他们的组织任务是什么，群体成员们都不知道，事实上会议室墙上贴着的说明书上清楚地写明了组织的任务。而另一次，我询问一个群体的组织任务是什么时，群体成员把组织任务编成歌唱出来。他们的歌唱得既不悦耳也没有感情，而是在通过歌唱的方式表达嘲笑和蔑视。组织成员不仅仅需要知道任务说明中包含哪些描述，更需要他们理解并且信服这些描述。

支持创新

很多组织都倾向于按照他们惯用的方式去解决问题。如果一个组织处于这种状况或者说组织成员相信就应该这样的话，那么这个组织想要取得成功是很困难的。当你把人们聚合在一起形成一个群体，集合他们的智慧和创造力时，往往会激发出一些新的、出人意料的想法和解决方案。如果一个群体鼓励成员提出新想法，用新方法解决问题的话，群体成员会感到是被激发和受支持的。如果不是这样的话，群体成员很快会感到沮丧，并认为提建议来改变这种状况是不可能的。

期盼成功

很多组织并没有对成功的预期。这听起来似乎很可笑，但实际



上组织成员确实通过各种方式表达出了这种态度。下面仅仅是一部分例证。

“你期望得到什么？这不过是一个政府机构而已。”
“CEO 很快就要调离了，他并不真正在意我们做了什么。”
“人们更看重安定而不是成功。”
如果这样的态度充斥在一个组织的组织文化中，那么群体成员将不会尽最大的努力，因为他们相信百分之百的付出并没有价值或并不受到鼓励。

品质和服务的价值要更高

在现实世界中，品质、服务和利益之间总是存在某些张力。如果组织成员们认为利益要比品质和服务更重要的话，那么他们会感到沮丧，会变得愤世嫉俗。下面的例证能够说明这种观点是如何引发人们的沮丧的。
“人们更关心自己的股票购买情况，而不是做一份好工作。”

“他们希望我们能假装正在工作，就为了把巡查员打发走。”

“他们总在讨论客户服务，但他们并不真正在意这些。”

关注细节

“组建一个群体，共同完成这个方案”，这是一个上级主管直接下达的指令。但这一指令不包含任何细节，没有给群体领导者提供任何前进的指示。对管理层来说，需要给群体领导者下列信息：对群体任务的明确定义；所有的背景资料；对群体成员关系、



时限、会议时间、工作负荷、潜在成员的使用等方面的相关信息和预先规划。

重视团队提议

如果群体成员认为无论他们提出什么建议都会被高管层驳回或更改的话，那么我们可以认为这个群体成功的机会将大大减少。群体领导者事先就定好了群体应该提出些什么建议，那么这个群体几乎是不可能成功的。这里面就有自我验证效应，然而不幸的是，上述的例子实在是太过普遍。在一个团队提议不受重视的环境下，虽然所有的群体行动看上去都是在搜集信息，然而事实上并非如此。

明确设定对群体产出、质量、时间安排、速度等的期望值

如果给一个群体提供切实可行的指导和目标，告诉他们需要生产什么、什么时候生产等信息，那么群体成功的几率将大大增加。举个例子，给一个群体两个月的时间完成一项复杂的任务是不切实际的，尤其是群体成员之前从未以群体形式共同工作过。同样，给一个群体一个长期项目，但整个过程中没有任何考核程序，这也是不切实际的。

对团队工作的回报要高于对个人表现的回报

如何做到给团队工作的回报高于对个人表现的回报，这一直以来是组织在设置工作群体时要面对的一个难题。绝大部分的薪酬制度考虑的都是如何评估并回报个人做出的贡献，而不是团队贡献。如果用创造高绩效去激发个体努力工作的话，那么团队的表现将由薪水和奖金水平来决定。

关于团队的薪酬制度的讨论和书面材料有很多，但绝大部分组织采用的薪酬制度并不合适。在本书的第一版出版时，几

乎没有组织用到团队薪酬制度。尽管现在已经不再是那样了，但不管这些绩效模式的可用性如何，很多组织依旧没有转向关注团队薪酬。

一些组织依旧把经济回报作为认可团队绩效的一种标志。在某些情况下，这种方法是有益的，然而这种认可方式本身没有得到仔细的思考。有时，对一个团队的认可可能导致团队间的竞争，这会降低团队绩效，因为大多数团队需要依赖和其他团队的合作来达成自己的目标。在另外一些情况下，这种形式的认可可能会让一些团队成员感到困窘。

成功的团队薪酬策略很容易实施。付给雇员的报酬不仅要满足其个人目标也需要顾及团队目标，需要将两个目标有效地结合起来。如果一个组织不能达成这种统一的话，将无法从其团队中得到最大收益。

► 创设条件让群体能做到最好

在下述的组织环境下，工作群体能运作得更好：

- 设置有意义的群体目标和任务，为了完成这些任务，实现目标，要求任务有一定的技术要求，是多样性的，相互之间有联系。
- 设置有意义的群体目标和任务，需要成员的持续学习。
- 设定获取完成群体目标所必需的人力资源途径。
- 设定获取完成群体目标所必需的技术资源的途径。
- 设置明确的团队工作范围。

设置有意义的群体目标和任务

当群体成员认为群体目标和任务是有意义的、有趣的，对他们的思维、工作能力都有挑战性的话，那么他们会工作得更好。如果