

创新团队的 建设与运行

刘清珺 等 主编

CONSTRUCTION AND
Working of
INNOVATION TEAM

 北京科学技术出版社

创新团队的建设与运行

刘清珩 等 主编

 北京科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新团队的建设与运行/刘清珺等主编. —北京:北京科学技术出版社, 2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5304 - 8415 - 9

I. ①创… II. ①刘… III. ①组织管理学 - 研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 128984 号

创新团队的建设与运行

主 编: 刘清珺 等

责任编辑: 韩 晖

责任校对: 黄立辉

责任印制: 吕 越

封面设计: 冯耀午

出 版 人: 曾庆宇

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京西直门南大街 16 号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086 - 10 - 66135495 (总编室) 0086 - 10 - 66113227 (发行部)

0086 - 10 - 66161952 (发行部传真)

电子邮箱: bjkjpress@163. com

网 址: www. bkydw. cn

经 销: 新华书店

印 刷: 廊坊市海涛印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 442 千

印 张: 25. 5

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5304 - 8415 - 9/C · 030

定 价: 90. 00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。
京科版图书, 印装差错, 负责退换。

编 委 会

主 编 刘清璐

执行主编 郭鲁钢 李功越

编 委 (按姓氏汉语拼音排序)

程京霞 董 艳 杜美红 杜庆庆 胡建武

靳 薇 李 诚 李 哲 李怀建 陆永俊

牛 冉 潘 勇 沈臻霖 孙东江 汪 昕

王培怡 杨 寅 岳红强 詹 宇 张俊武

邹 涛

篇章页文字创作 刘清璐

篇章页文字书写 邹 涛

让优秀成为习惯——每一个细节中都体现我们追求完美的执着！

让专业成为品质——在承担的各种任务中，永远追求专业的境界！

让学习成为本能——学习就像呼吸一样常伴左右，与生命相随！

让创新成为信仰——在创新中开拓、成长、进步，创新是我们的精神支柱。

自序

我们处在创新创业蓬勃发展的时代，“互联网+”带给科技创新无限广阔的发展空间。所谓创新就是从创意策划到实现其市场价值的过程；所谓创业就是以创立或改造企业为起点，通过推出新的产品或服务，实现规模化盈利的过程。在现代工业化背景下，创新创业不再是依靠单兵作战实现目标的过程，而是通过团队协作实现共同目标，获得总体利益，团队成为创新创业的最关键要素。

团队协作的理念并非新生事物。早在2000多年前，古代战场上就以团队协作作为主要获胜手段。例如，斯巴达战士同古罗马士兵相比，单兵作战能力大幅度领先。单个斯巴达士兵同单个罗马士兵作战，几乎总是斯巴达士兵获胜；10个斯巴达士兵同10个罗马士兵作战，双方战力持平；100个斯巴达士兵同100个罗马士兵的战斗，罗马士兵具备绝对的优势；达到千人以上的兵团作战规模时，斯巴达士兵简直就不堪一击了。中国古代军队更强调团队协作，“队伍”一词就来自军队的编列专用词汇。战国时代秦国军队的强大战斗力，很大程度上来自于其有效的分工协作战斗团队组织模式。可以说，整个古代战争史，就是优秀的团队通过有效分工协作不断战胜对手的历史。

在现代工业化和市场化的竞争中，团队协作成为壮大自己、战胜对手的最有效手段。企业内部被划分成承担特定职能的业务部门，形成一系列目标明确的工作团队。研发团队负责产品和技术创新，不断开发新的技术和产品，保持企业技术路线优势；生产团队负责有效组织生产，保质保量完成生产任务；营销团队负责开拓市场，通过销售产品和服务实现盈利；人力资源管理团队保障企业内部人力资源的有效配置和新陈代谢；财务金融团队负责编制和实施预算，保障财务安全和企业盈利。

在每一个团队的目标之下，凝聚了分工协作的团队成員，按照各自的工作机制发挥团队的最大能力。例如，一个营销团队，会有专门的市场策划人员，规划市场需要的产品或服务；有专门的市场调查人员，不断跟踪

市场行情变化，了解消费者需求；有营销业绩管理人员，持续监督营销业绩和营销策略执行情况；有市场进度管理人员，不断推进营销计划的执行和营销目标的实现；有专门的销售队伍，具体承担营销任务的完成；有营销合同管理人员，专门处理合同法务事项或完成销售合同签署；在营销计划实施过程中出现资源配置问题时，有人员沟通协调，保障相关资源及时到位；还要有人为营销团队服务，为他们提供支撑保障，解决后顾之忧；有时还要聘请专门的销售顾问，协助解决重大的营销问题。这就是一个典型的团队运行角色分工。在所有这些角色中，有时多人承担一类任务，有时一人承担多项任务。总之，团队是一个成员之间分工协作的有机整体。

《创新团队的建设与运行》一书不会揭晓创新团队生存发展的密码，却可以深入浅出地探索创新团队逐步强大的内在逻辑。读者可以从书中了解创新团队构成的基本要素、创新团队发展的关键环节和创新团队强大的成功路径。书中的理论梳理和案例分析，可以为读者提供有益的参考。前人的经验成为后人的参考，理论探索成为实践的指南。书中自有无价宝，编者团队期待与读者一起学习提高。

2016年2月于北京

前言

团队的概念有其自身的属性，它不同于群体或组织。任何由特定人员组成的人群都可以称为群体，群体就是具备某种特定属性的人的集合。例如，一个居住区域的居民，构成居民群体；参加一个旅游项目的人群，组成一个旅游群体；共同参加一次采购活动、一次文艺活动、一次体育活动的人群，都是一个群体。而组织则是明确了运行规则和责任关系的群体，这种责任关系往往是按层级传递的，下级对上级负责，全体成员对组织的领导负责。组织的平行部门之间相互合作，对共同的上级负责。同时，组织内部的各级领导要按组织规则行事，遵照其运行机制行使权力。例如，一个行业协会，首先要有章程作为协会成员共同遵守的规则，这种规则对群体成员具有约束力，特别约束了协会领导在协会内部的行为；协会的各级工作人员及其全体成员，在协会内部的工作要依据章程开展，要服从上级的安排。因此，组织的特点是有规则、有分工、有层级。

一般而言，团队应该具有如下属性。一是团队要有明确的目标。一群人组成一个团队，是围绕一个共同的目标开展活动的，离开了共同的目标，就失去了团队存在的基础。二是团队要有合适的人员。团队的目标是通过人来实现的，团队成员的选择要根据其工作目标进行，要选择那些能够承担团队任务的人才进入团队。例如，营销团队成员要有能力承担营销工作各个方面的一个或者多个任务。团队成员要有具体分工和明确职责，称为团队中的角色。三是团队要有清晰的定位。作为团队整体，在更大范围的组织体系中，有自己特定的定位，如一个营销团队，在企业环境中的定位就是为企业完成销售任务、创造销售价值。同时，团队内部成员之间也有不同的定位，承担不同的职能，发挥不同的作用，称为角色定位。四是团队要有合理的权限。团队的上级组织赋予其整体权限，如人事权、财务权、信息权等。团队当中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，在团队发展的初期阶段领导权相对比较集中，团队越成熟领导者所拥有的权力相应越小。五是团队要有科学的计划。目标最终的实现，

需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作程序，提前按计划进行可以保证团队工作的进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步接近目标，从而最终实现目标。团队的5个属性缺一不可，具有部分团队属性的群组往往就是一个组织或群体。

团队成员按照其职责发挥作用，实现团结协作、优势互补。不同的团队承担着不同的职责，它们之间有共同的关于成员承担职责、发挥作用的规律吗？剑桥大学的梅雷迪思·贝尔宾博士和他的同事在亨利管理学院研究了英国和澳洲的数百支团队，发现表现良好的不同团队行为风格方面存在很强的规律性。贝尔宾博士是从参与商业游戏的团队开始研究的，他发现表现优秀的团队一般包含创新者、调查者、协调者、塑造者、监督者、支持者、执行者、完成者8种角色。研究者根据参加商业游戏的团队成员的组成进行测评，发现在团队内行为模式符合这8种角色分布的团队，在商业游戏中一般会取得好的成绩。根据团队的成员组成，按照角色理论对团队成员进行行为模式测评，测评结果反映了团队角色分布方面合理性的水平。用测评结果对他们在商业游戏中的表现进行的预测，同他们的实际表现取得了良好的一致性，证明了角色理论的正确性。在商业游戏中是假设团队成员处于相同的知识起点，在实际工作中，大部分团队有着另外一种角色：专家。这就构成了贝尔宾博士团队理论中的9种角色。

这9种团队角色各有其行为风格，体现了各自的互补优势，也存在相应的缺点。在团队协作中，有些缺点是可以容忍的，有些则会给团队带来灾难。这9种团队角色是综合多种不同类型的团队提炼出的抽象角色，不依赖于具体的目标、定位等团队要素，也不依赖于团队的具体分工。团队角色和团队分工之间有着比较微妙的关系。首先，作为行为风格，团队需要全部这9种角色，缺一不可。如果团队中缺乏某种行为风格的角色，就会在团队协作中出现偏差甚至失败。其次，在具体分工上，9种角色都未必能在分担的任务中找到明确的对应。有时其中的几种角色有明确的分工对应关系，另外一些角色仅有行为风格上的对应；有时9种角色能够同团队的具体分工建立一一对应关系，每种角色都有具体的任务与之对应。例如，一个承担具体工程项目任务的团队，他们可利用的外部资源非常明确，在任务分工时不需要专门的调查者。再如一个创业团队，因其目标、定位等团队要素的外延较大，其内涵则需要在业务开拓中不断充实。此时，9种团队角色在实际分工时往往都有明确的对应。最后，团队角色的

作用往往是通过任务分工来实现的。例如，调查者角色在团队中的实际分工是外部资源的调查探索人员，负责建立团队内部利用外部资源的渠道、桥梁或纽带。深入理解团队角色的作用，并在现实工作中建立任务分工同团队角色的关系，是建设和强化团队运行的关键举措。

团队角色理论在实践中得到越来越多的印证，成为团队管理的经典理论，在管理实践中得到广泛应用。由于贝尔宾博士的研究是从商业游戏团队开始的，在应用中存在三个明显的误区。其一是商业游戏执行的时间很短，团队运行进程被高度压缩，因而团队运行生命周期中的阶段性特征被明显忽视。事实上，团队在其运行的生命周期中经历着创立期、动荡期、规范期、成熟期和转型期4个明显的阶段。团队成员的角色扮演在不同的阶段体现了不同的特征。其二是团队角色理论强调角色的行为风格，一部分团队角色理论的践行者误把团队成员的性格特质作为行为风格，过分强调性格的作用，这是明显的误用。例如，笔者认为自己有明显的冲动型性格，就是俗称的暴脾气。但在实际中很少在领导、下属、同事面前体现出这种冲动性格，通过自我克制防止暴脾气发作，以免影响合作的气氛。很多团队成员的性格特质会在团队协作中通过良好的行为模式获得完善。因此，在团队成员的测试中，重点应该是其行为模式而不是性格特质。其三是过分强调团队角色的行为模式而忽视其在团队协作中应该发挥的作用。团队角色的行为模式是通过其承担不同的工作职责得以发挥的。团队的目标需要通过计划来实现，这种计划需要分解为团队成员的若干职责来实施。由目标到任务（计划），由任务到职责，具体到每个成员的行为，都是围绕目标开展的工作的一部分。因此，团队角色在团队运行中的作用应该在实践中得到重视和强化。

创新创业型团队作为一个具体的团队类型，其团队角色及其作用有着特殊的规律和特点。本书重点探讨创新团队的建设和运行的要素和关键环节，创业团队在团队风格上同创新团队有很多相似之处，可以用来参考借鉴。第一，在创新团队中9种团队角色的行为风格有着符合创新活动规律的特色。例如，创新者的行为风格除了一般团队中的思维活跃、创新性强等特质外，还应该具有发明创造的活力并比较熟练地掌握发明创造的技法。第二，对于建设完整的创新团队，其具体的工作分工往往能够体现9种团队角色的对应。也就是说，在创新团队中，承担具体任务的人员，可以相应地对应一种团队角色。但是在每一个创新团队中9种团队角色不一

定都有与之对应的具体分工。本书将对创新团队的实际任务进行分解,介绍实际任务承担者与团队角色的对应关系,并描述每种角色的实际作用。第三,创新团队也有其生命周期,其发展有着明显的阶段性特征。在其创立阶段,目标定位比较明确,但任务分解和进度计划方面却可能与实际情况差别较大。在创新团队的动荡期,主要体现为技术路线和具体分工方面的调整。在其规范期,需要处理的主要问题是实验失败或外部技术环境变化(如技术进步和竞争者出现)带来的风险。在其成熟期,主要任务是完善项目成果并做好工程化、市场化和产业化方面的工作。在其转型期,主要任务可能是寻找下一个创新项目或者使团队总体转型为创业型团队。第四,创新团队成员中如果缺少了某种角色,或者相关角色的作用大幅度弱化,这样的创新团队往往会出现运行问题。例如,创新团队包含了研发团队的大部分行为风格,但在研发团队中,实现应用价值方面的工作目标往往是可以忽略的。如果创新团队中缺乏专门针对市场资源的调查者角色,其创新成果很难得到市场推广。

良好的创新团队,有其良好的自身运行机制。其一是创新团队的执行力。创新团队的执行力在很大程度上符合团队执行力的一般规律。它必须服从并忠实于团队的发展目标和工作定位,执行力的建立同其自身的发展相适应;它遵守效率原则,在规定的的时间和预期的成本范围内完成任务;它具备质量意识,不仅实现数量的积累,还要实现质量的目标。它在目标、路径、里程碑等方面力争做到尽善尽美,持续以可度量的成果为目标最终实现做出贡献。其二是创新团队的沟通机制。在团队协作中,保持高效率的信息沟通是必备的条件。在创新活动中的团队行为中,良好的沟通机制显得尤为重要。因为创新团队的核心价值是创新,很多探索性的过程要得到团队成员的理解;创新活动所形成的知识也应该尽快成为团队的共同知识。其三是创新团队的激励机制。对团队整体及其成员的优异表现应该及时给予正反馈以发扬光大;对团队的整体失误和成员的错误行为应有及时的负反馈机制,以有效避免类似现象重复发生。有效的精神鼓励是建立团队文化的有效手段,也是团队文化建设带给团队协作的精神福利。其四是创新团队的冲突处理机制。任何团队都存在内部冲突的可能性,创新团队因其创新性带来的挑战性,发生内部冲突的概率也有所提高。进行有效的冲突管理是建立高效的创新团队必须经历的过程。从冲突类型及其起源入手,分析不同类型的冲突的不同处理方式,以达到有效管理冲突、

提升合作水平的目的。

团队角色行为在团队建设运行过程中是相对平等的，不同角色之间相互平等地发挥其角色作用。但是，从团队的定位、权限等属性中可以看出，团队往往是某个组织的一部分或自身具备组织属性，其自身的发展需要领导者发挥领导作用。领导，从其字面含义，可以拆分成“领”和“导”两部分行为方式。所谓领，就是领导者带领群众开展工作、完成任务、实现目标的过程，其要义是身体力行、率先垂范；所谓导，就是领导者指导群众开展工作、完成任务、实现目标的过程，其要义是指导有方、鼎力支持。

创新团队中的领导，最重要的是体现领导力。领导力就是一种特殊的人际影响力，组织中的每一个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，因此每个员工都具有潜在的和现实的领导力。在创新团队中，领导者和团队成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统，在系统内部具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术，员工的主观能动性，领导者与员工之间的积极互动，团队目标的制定以及实现的过程。按照“五力模型”，领导必须具备的领导能力包括前瞻力、影响力、感召力、控制力和决断力；领导力的构成要素包括群体影响力、指挥行动、冷静、判断力、专注和责任心；领导力的考核标准包括领导远见（purpose）、热情（passion）、自我定位（place）、优先顺序（priority）、人才经营（people）和领导权力（power）。领导在实践中会体现不同的行为风格。从人类社会和领导活动的发展来看，领导力可分为原生态领导力、技术性领导力、理性领导力、感性领导力、复合领导力。以上几种领导力都有其存在的合理性，但也有其弱点。本书将详细分析各种领导力的优缺点。随着社会的发展，逐渐进入复合领导力阶段。创新团队中的领导者应强调领导艺术，主要包括激励艺术、协调艺术、语言表达艺术以及危机应对艺术等几个方面。

不同类型的创新团队需要不同的领导风格，领导的核心价值体现在带领团队实现发展目标。创新团队有其自身的发展模式，因此领导风格也会有所不同。以新创意、新思维、新模式为主要工作目标的创新团队，其创新者角色在团队中的作用较大，领导风格就会比较偏重创新者。例如，世界著名的微软公司、苹果公司等决策团队中，其最高领导基本都是由具备创新者风格的人担任。很多符合经济学摩尔定律的行业中的创新创业团

队，其领导风格也都体现了创新者取向。那些处于传统行业中的创新团队，市场发展和业务模式比较成熟，“向管理要效益”的趋势明显，团队的领导者往往表现为协调者或塑造者风格。一些大规模行业的辅助性行业的创新团队，因为需要依托大规模行业而生存发展，往往需要调查者风格的领导。一些市场规模不大且市场渠道稳定、内部运行顺畅和谐的创新团队，领导者表现为支持者风格。以此类推，创新团队的内、外部发展环境决定了何种角色适合作为团队的领导。

创新团队生命周期的不同阶段也需要不同的领导风格。在团队的建成期、动荡期、成长期、成熟期、转型期，团队的领导角色会逐渐发生变化（创新团队的角色圈，领导从圈的中心逐渐移至圈外），并且有不同的领导风格（教练型、专家型、指令型、合作型、参与型、授权型），本书列举的不同团队工作案例将说明创新团队不同发展阶段所适应的不同类型的领导风格。

创新团队需要各种类型的决策。决策要素包括决策者、决策对象、决策方案、决策方法和决策目标。决策的类型按重要程度分为战略（高层）、战术（中层）、业务（基层）；按决策问题的规范程度划分为程序化（物资订购与采购）、非程序化（新产品研发）；按决策结果的可靠性划分为确定型（条件已知）、风险型（结果有一定概率）、不确定型（结果不确定且无概率可言）。在不同的场景下，需要采用不同的决策方法。民主决策：适合于独立投票，公正、公平，考虑各方利益的场景；精英决策：适合于具有经验和技能的优秀团队成员；共识决策：适合于决策者的影响力对于决策结果具有重大的作用时。

决策制定过程中的团队行为有其规律性。目标不同，决策不同；任务不同，决策不同；角色不同，决策会有不同的变化。从团队9种角色对团队决策影响出发，在不同场景下，不同角色会对团队决策起重要作用。在决策的不同阶段，团队角色也发挥不同的作用。在确定目标时，团队要有共同的目标，决策相关人要达成一致意见；在信息收集和调研分析时，一方面直接责任人要参与决策，另一方面需要时要引入外部资源、外部力量；在方案形成过程中，充分发挥团队中的领导作用，采用合适的方法形成多个可行的备选方案；在确定方案时，团队要具有充分的决策能力，它可能体现在精通业务，也可能体现在影响力上，具有良好的决策品质。在执行与调整环节，任务要有效分解到适合的成员，激发团队成员的执行

力；反馈执行中遇到的问题，还可能要授权相关责任人。

决策执行过程中的团队行为可以从四个方面分析。一是执行要忠实于原决策内容，不能随意修改。这方面需要执行者强有力的执行力，也依赖于塑造者的推动和监督者的监督实施。二是遵从路径，执行者可以有多个执行路径，但不要与决策时原路径有较大的偏离。要有创新者发现新的好的路径，也要有监督者保障不会偏离目标。三是里程碑，在决策执行过程中，里程碑与团队角色的关系，体现为塑造者、监督者、完成者角色起到的作用。每一个里程碑时刻，可能都需要完成者实现阶段性成果，更需要塑造者推进阶段目标的实现和时间节点控制，还需要监督者控制任务的执行过程和效果。四是反馈与调整，定义和描述反馈源、反馈通道和反馈对象。反馈源可能是团队中的各角色，反馈通道也具有几种形式。反馈对象有三种人，一是决策人，二是有权调整决策的人，三是有权提出调整决策建议的人。

本书还提供具体翔实的案例分析。针对一些具体的创新团队，对其团队建设、成员角色、成员行为风格等进行测评，同其团队运行效果进行对比分析。提炼出成功团队的具体操作案例，供读者参考借鉴。对案例中团队及其成员的各种测评分析，都是基于本书提供的相关理论进行。这种实际的案例分析，有助于读者了解团队建设和运行在实际工作中的执行要点。

本书整理的测评工具，主要是针对本书各章理论提供测评手段。主要包括创新团队成员行为风格、在团队中实际承担的角色、团队角色建设状态、团队总体行为表现、团队执行效果、团队领导力、团队决策执行能力等方面。读者及利用本书作为培训教程的培训师，可以利用这些测评工具，对自己关注的团队及其成员进行测评分析，以改善其团队建设与运行的效果。

本书整理的训练游戏，主要是针对书中内容进行团队训练的游戏。通过这些游戏，读者和参加培训的学员能够深刻理解团队建设运行的各种关键要素，加强对本书内容的消化吸收。一些游戏中使用的技巧和方法，在实际团队建设运行中也会经常使用。因此，在训练游戏中学到的技术，对团队工作实践有很强的指导或参考意义。

本书由编者团队24人历时一年完成，主编刘清琚，负责全书的策划和统稿，他对全书方向的把握和对创新点的探索是本书顺利完成的关键。执笔作者分工如下：第一章，王培怡、沈臻霖、董艳；第二章至第三章，李

功越、邹涛、杜美红、李怀建、陆永俊；第四章，郭鲁钢、李诚、孙东江、詹宇；第五章至第六章，刘清珺、岳红强、潘勇、李哲、靳薇；第七章，杨寅、杜庆庆、胡建武、张俊武；第八章，牛冉、程京霞、汪昕。詹宇为本书提供了美术设计，汪昕、张俊武为本书进行了出版策划。

目 录

第一章 绪论	3
第一节 团队	3
一、团队理论的产生和发展	3
二、团队的相关概念	4
三、团队的类型	6
四、团队的作用	7
五、优秀团队的发展	8
第二节 创新	9
一、起源	9
二、概念	11
三、创新的特点	12
四、创新的性质	13
五、创新与再造、创造、创立的区别	13
六、创新的方法	14
七、创新的三大领域	21
第三节 创新团队	23
一、创新团队的概念与特征	23
二、构建创新团队的原因	24
三、创新团队的影响因素	25
四、创新团队的运行	26
五、对创新团队的要求	27
第二章 团队角色理论	31
第一节 贝尔宾角色理论	31
一、角色的含义	31
二、团队角色理论	31

三、贝尔宾角色理论	32
四、9种角色的优缺点及在团队中的作用	33
第二节 团队角色理论的实践应用	40
一、高效团队的特征	40
二、高效团队角色定位	43
三、实践应用	45
第三节 团队角色测评	49
一、个人性格特质测评	50
二、贝尔宾角色理论测评	58
第四节 团队生命周期角色分析	59
一、团队生命周期理论	59
二、任务型团队生命周期各阶段团队特征及角色作用	60
三、创新团队生命周期阶段特征及角色作用	64
 第三章 创新团队角色分析	73
第一节 创新团队职能与角色匹配	73
一、技术创新概念	73
二、技术创新团队的角色结构	75
三、技术创新阶段与角色特征分析	77
四、技术创新不同阶段的任务与职能	83
五、创新团队不同创新阶段职能与角色匹配	84
第二节 不同类型创新团队的角色分析	87
一、技术创新类型	87
二、技术创新团队的人员特性与功能	91
三、不同类型技术创新团队职能与角色匹配	93
第三节 创新团队常见缺陷分析	95
一、技术创新过程中的常见问题与角色分析	95
二、创新团队角色常见缺陷分析	97
三、技术创新团队的角色配置	100
 第四章 创新团队的运行机制	107
第一节 创新团队的执行力	107