

成败启示录

Management Teams: Why They Succeeded or Fail

管理团队

原书第②版

[英] R. 梅雷迪思·贝尔宾 (R. Meredith Belbin) ◎著
袁 征 李和庆 蔺红云 ◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理团队

Management Teams: Why They Succeed or Fail

[英] R. 梅雷迪思·贝尔宾 (R. Meredith Belbin) ◎著

袁 征 李和庆 蔺红云 ◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《管理团队：成败启示录》（原书第3版）围绕团队角色理论展开。贝尔宾团队角色理论认为，一支结构合理的团队应该拥有九个团队角色，即：鞭策者、执行者、完成者、外交家、协调者、凝聚者、智多星、审议员和专家，这九个团队角色在团队中起着互补但同样重要的作用。贝尔宾博士所提出的团队角色已经成为世界各地公司组织共同语言的一部分。

本书对原有理论进行了全面更新，作者重写了部分内容，对贝尔宾团队角色理论做出了新的解读。此外，贝尔宾博士还特别为中文版写了“致中国读者”，并授权译者在中文版中增加了阿里巴巴等本土案例，以帮助读者更好地理解其理论。

Management Teams: Why they succeed or fail by R. Meredith Belbin/ISBN: 9781856178075

Copyright©2010, Taylor & Francis.

Authorized translation from English language edition published by Routledge, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下，Routledge 出版公司出版，并经其授权翻译出版，版权所有，侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-7135 号。

图书在版编目（CIP）数据

管理团队：成败启示录/（英）R.梅雷迪思·贝尔宾（R. Meredith Belbin）著；袁征，李和庆，蔺红云译。—北京：机械工业出版社，2017.3（2017.5重印）

书名原文：Management Teams: Why they succeed or fail

ISBN 978-7-111-56142-2

I. ①管… II. ①梅… ②袁… ③李… ④蔺… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 034063 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：李琳瑜

责任校对：李伟 责任印制：常天培

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2017 年 5 月第 1 版第 3 次印刷

170mm×242mm·17 印张·1 插页·169 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-56142-2

定价：59.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

对本书的赞誉

《管理团队：成败启示录》是一本值得仔细阅读、认真想和努力实践的好书！尤其对那些相信团队力量大于个体简单算数和的管理者更有用。阿里巴巴在组织成长过程中也应用了其中很多原理和工具，帮助 leader 们对建立更好的团队有了更深入的思考，为我们的组织能力建设提供了好用的工具。

——常扬 阿里巴巴集团人力资源副总裁

我的团队曾参加了贝尔宾团队角色认知项目并获益良多。在拜读了《管理团队：成败启示录》一书后，我更加深切地感受到“没有完美个人，但有完美团队”这句话发人深省。我曾经在管理一个中等规模的团队时感觉团队凝聚力和活力不够，而在与另一个团队合并成大团队后活力四射、凝聚力大增，这和“团队越大越难管理”相悖；我曾看到身边的一些团队业务很成功但出不了干部，这和“成功的团队出干部”相悖；我也曾在组建和运作跨国家、跨文化、跨语言的团队时深切感受到团队成员间的巨大差异更可能是“魔鬼”而不是“天使”……这些经历带给我许多困惑，而在读完《管理团队：成败启示录》之后，我豁然开朗，多年的困惑迎刃而解，该书不仅对组建团队和选拔管理者有重要参考价值，对团队建设和发展也非常有启发意义，是值得所有管理者一读的经典好书。

——唐晓军博士 华为技术有限公司总监

安迪·格鲁夫曾经说过，一个经理的业绩就是其直接管理和影响的团队工作效率的总和。作为一名管理人员，我经常思考的问题就是如何能够提升团队的专业能力和工作效率，从而让团队绩效得到显著提高。《管理团队：成败启示录》通过观察个体在群体内的行为和人际互动的特点，把团队成员定位为九种角色，能够帮管理者更准确地识别团队成员的个性，利于发挥团队中每一个人的长处。作为管理者，容易犯的毛病是盯着团队中各个成员的弱点不放，反而忽略通过不同成员的角色互补、更快提升团队战斗力。此书对于管理者知人善任有很好的启示。

——常琳 平安壹钱包电子商务有限公司常务副总经理

一个团队能否成为高绩效团队，除了团队成员是否拥有共同的价值观、是否具备必需的专业技能之外，团队是否有合适的领导、团队成员间默契与否也是关键因素。贝尔宾的团队角色理论给现代企业的团队管理实践提供了一套有效工具。除了应用于新建团队领导和成员的评估和选择，根据贝尔宾团队角色理论对现有团队的分析评估，通常也会增进团队成员之间的相互理解，令团队内部更注重扬长避短，减少内耗。如果一家企业把贝尔宾团队角色理论作为推动内部团队合作的方法论，那么这家企业就有更大的机会在激烈的市场竞争中脱颖而出。

——薛峰 艾默林汽车活动照明组件（无锡）有限公司
总经理

致中国读者

亲爱的中国读者：

很高兴《管理团队：成败启示录》就要在中国出版了。这本书记录了我英国亨利管理学院多年来主持的管理团队科学实验。在很多国家和不同的文化中，这些实验的成果都已经得到广泛应用。

一个组织想要凝聚每个人的力量，就要充分认识人和人之间的巨大差异，这是团队共同进步的基础。

通过了解团队中的不同角色，团队成员可以改善相处的方式，从而进一步提高团队的工作效率。如果您在工作中经常面对比较复杂的局面，更应该重视团队所具备的特殊价值。究其原因，一个人的整套思路即便看起来很有说服力，其中也往往隐藏着一些不易察觉的不利因素。所以，需要团队成员从不同角度来做出自己独特的贡献。一个团队如果能在各方面达到平衡，就应该能够包容不同类型的成员。

此外，团队最好能够短小精悍，因为一旦规模变大，团队成员们所具备的独特才华往往会难以发挥。虽然亨利管理学院的这些实验最初的参与者都是高层管理人员，但实验证明，提炼得出的原则完全适用于项目团队、研发团队和其他各种团队。

一个团队，如果成员之间可以互帮互助，所能取得的成果肯定会超越完全由某一个强人铁腕统治的组织。我们西方人从贝淡宁[⊖]的作品《儒家思想对现代社会的影响》中了解到了中国传统文化中“礼”和“仁”的概念。我们感到非常亲切，因为这些概念和本书提出的理念有异曲同工之妙。我在中国巡回讲座时，曾在清华大学和贝淡宁教授做过交流。这次交流让我更加相信，东西方社会最终能够找到一条共同的道路，共同迎接未来世界所面临的挑战。

蔺红云女士和袁永昌先生为了搭建东西方文化传统之间的桥梁已经做了很多工作。两种文化传统如果能保持良好的沟通，对于双方都是有益的。我衷心地祝愿，随着时间的推移，更多的人从这种交流中受益。

R. 梅雷迪思·贝尔宾

⊖ 贝淡宁 (Daniel A. Bell)，国际知名哲学家、社会学家。1991 年于牛津大学获哲学博士学位。先后在新加坡、美国、中国香港等国家和地区从事教学与研究。2004—2005 年，任北京清华大学伟伦特聘访问教授。2006 年至今，任清华大学哲学系教授、博导。2016 年 9 月，贝淡宁教授被聘为山东大学政治学与公共管理学院院长。其《儒家思想对现代社会的影响》(Confucianism for the Modern World) 一书 2003 年由剑桥大学出版社出版。——译者注

译者序

为什么在相同的资源与规则下，团队间业绩差别很大？

为什么招募了市场上的“明星”高管，却未能产生预期的结果？

为什么由公司能人组成的项目团队，工作业绩却一团糟？

这些几乎是每个管理者都会遇到的挑战。作为一名管理咨询顾问，看到很多企业在解决业绩困惑时，采取了常用招数——招募“明星”员工，以确保绩效的达成。但结果总是不尽如人意，这些“明星”员工也未能重塑过往的辉煌。问题究竟出在了什么地方？到底怎样的一群人在一起才会有好的业绩？还是期盼运气好，找到一个“超人”？决定团队成败的核心因素有哪些？

基于个人能力、风格特点的研究有很多，但是对于团队的研究基本是空白，R.梅雷迪思·贝尔宾博士在长达九年半的实验过程中，试图寻找答案，最终解开了这个谜团。该实验研究具有标杆意义，因为迄今为止，它是唯一一个基于团队第一手人群的实验研究，致力于解决团队构建、构成、设计以及团队业绩预测等层面的问题。贝尔宾博士因此被誉为“团队之父”。由于大家对团队相关话题的兴趣度越来越高，使得本书在英国《金

融时报》上创造了连续十年销量第一的佳绩。

中国作为世界最强劲的经济增长引擎，在外部环境多变、新产品辈出、竞争加剧、人工成本持续上升的环境下，如何保持企业竞争优势？有什么样的理论或西方成功经验可以借鉴？受梅雷迪思·贝尔宾博士所托，机械工业出版社在这个时机引进了本书，希望对在探索打造高业绩团队、生态化组织以及高效项目团队的企业与读者有所助益。

我要感谢本书译者李和庆教授，如何将这本学术性质的书籍翻译成一本可读性强的作品，他的译者注缓解了因历史文化差异带来的阅读生涩感。同时，我的丈夫袁永昌，全程扮演了第一读者的角色，及时反馈，并一直鼓励我们把这本书翻译好。最后，我还要感谢我的团队伙伴何雯、盛赞，他们也一直扮演着代表新生代第一视角读者的角色，在翻译之初指出了本书欠缺可读性的问题，在与李和庆教授商量后，我们决定做一定程度的妥协，但依然本着尊重原著、保持学术著作特点的原则，希望不会影响到一部分年轻、喜欢速食阅读的读者的兴致。

希望您能从这本书中找到属于自己的团队解决方案。

蔺红云

序 言

在我们的工作中，每时每刻都能看到团队的影子。团队成员虽然性格各异，发挥的作用也大相径庭，但作为一个整体，成员之间却能够互为补充、相得益彰。R.梅雷迪思·贝尔宾博士的大作，正是围绕着团队的性质、组织结构和组织行为等主题，读来令人不忍释卷。

这本书不仅充满魅力，而且来得非常及时。多年来，管理工作总是过分强调个人的作用，好像搞好管理就是要选对人。各种组织都看重一个人的资历和成就，讨论的主题也是某个人的长处和短处。但我们心里都清楚，为某特定岗位找到最理想的人是不可能的。之所以找不到，是因为这样的人根本就不存在。

只要把一个优秀管理者需具备的优秀品质一一列举出来，我们会明白，这些品质不可能同时出现在一个人身上。比如，一个管理者应该非常聪明，就像《三国演义》里的诸葛亮，可是又不能聪明过头，犯下杨修、蒋干那样的错误。管理者应该既能像张飞那样处事果断，又能谨慎小心，处处考虑别人的感受；既要能言善辩，具备苏秦、张仪的思辨能力，又要具备“沉默是金”

的智慧，能听懂别人的弦外之音；既是个杀伐决断、敢作敢为的草莽，又是个穷经皓首、思绪绵长的哲人，如此种种。即便你找来了这么一位非常稀缺、具备所有互不兼容品质的完人做经理，就万事大吉了吗？如果他突然遭遇车祸、英年早逝，或者为了自己和家人的健康问题移居海外，或者因为竞争对手的高价邀约而变成你事业上最大的对手，你又该怎么办呢？

可是，假如我们打开眼界，放弃对理想人选的竞逐，我们会惊喜地发现，答案原来就在身边。一个优秀的团队，正是因为避免了对某个人的过分依赖，才能够在管理中获得更持久的成功。俗话说，铁打的营盘，流水的兵。通过人员的新陈代谢，一个团队可以顺理成章地实现知识和技能的更新，让各种本来在一个人身上互不兼容的优秀品质发挥合力。通过成员们的分享，团队还可以共同建立起对经验、信息和判断力的储备。即使出现人员更迭，这种储备也可以得到传承，而且能够同时在多个不同的场合发挥作用。正因如此，我们应该把团队而非个人看作保障组织发达、基业长青的基石，是组织驾驭风浪、闯关渡险的航船。

个人与团队，孰轻孰重，自有公论。一个团队的成就，无论在数量上还是质量上，往往都远远超越了一己之力所能实现的成绩的总和。只要是曾经在成功团队里工作过的人，对这个浅显的道理都心知肚明。有多少人，本来在团队中成绩斐然，可是一旦脱离了团队，就难以绽放自己的才华。有多少曾经辉煌的团队，因为个别人被提拔到其他岗位上就此一蹶不振。遗憾的是，除了提拔个人，管理者本来还可以选择对整个团队委

以重任，或者扩大团队的职责范围。遗憾的是，许多管理者并没有对这些显而易见的选项予以考虑。

所有在成功团队里工作过的个人，心里都很清楚这个道理。所以可以这么说：我们当然不该忽略组织中的个人，但要把更多的精力和思考放在团队身上。我们要帮助团队做好选拔、培训和职业规划工作，更多地关注团队而非个人的资质、经验和成就。我们要研究团队的心理状态、组建方法、激励机制和行为模式，把这些作为管理工作的重中之重。

可是，这么重要的工作该如何来完成呢？困难在于，相对于个人的心理状态、激励机制和行为模式，对如何打造一个成功的团队，我们实在是知之甚少。贝尔宾博士不仅提出了问题，还给出了颇具说服力的答案，而且对答案的细节进行了全面的记录。因此，要想理解“人”的组织如何运作以及如何提高组织的绩效，我认为贝尔宾博士的著作是过去十年来这个领域内重要的成就。现在，堪称经典的管理著作屈指可数，而贝尔宾博士的研究成果足以跻身经典，可以说是每个管理者的必读书。鄙人认为，如果一位在岗的管理者对于如此重要的智慧都不愿意去领悟，那么就是对自己的不负责任、对他人职业生涯的冷漠。

安东尼·杰伊（Anthony Jay）^①

^① 安东尼·杰伊（Anthony Jay，1930—2016）：英国作家、播音员、导演，因20世纪80年导演《尊命大臣》而著称。

前 言

《管理团队：成败启示录》第1版出版于30年前，之后的销售情况证明了其魅力可谓历久弥新。原因可能是大家对工作团队的人员构成以及如何选拔团队成员越来越感兴趣了。

运用团队角色理论管理团队已经成为一套工作方法，而这套方法的开发经历了漫长的历程。最初，它只是学术研究的尝试。说它是学术研究，一方面是因为实验环境是人为设置的。亨利管理学院有一门专为高级经理打造的课程，通过高管沙盘实战演练（简称EME），揭示基于团队所做的决定是如何影响业绩的。说它是学术研究的另外一个原因是，实验对所有的输入和流程变量，都尽可能进行权衡和严格的比对。这个“高管沙盘实战演练”的设计目的在于，揭示什么样的团队更容易产出某种特定的业绩。当然，实验的最终目的还是要证明，这样一个在象牙塔里进行的学术实验是否真能应用到现实的管理实践中去。

要想达到如此雄心勃勃的目标，当然需要时间的考验。事实上，我们的实验整整持续了九年。实验过程中涌现出很多想法，并对这些想法不断完善，逐步形成团队角色理论。理论成

形的标志是能够根据团队的各种动态因素对团队业绩进行预测，预测结论可以对照实际结果进行验证。亨利管理学院的实验早已结束，但我们从未停止探索的脚步，我们还开发出了测评团队成员的新方法。

本书客观记录了我们在亨利管理学院进行实验的全过程。经常会有人问我，能否把这些实验以修订过的形式呈现给大家。当然，我无法做到，因为回顾性修订是有风险的，可能会扭曲实验中的实际状态。要想客观公正地记录一件事情，最好就是在当时当地或是在它刚发生不久的时候去做。

这里，我摒弃了第2版的前言，究其原因，第2版前言中的一些细节讲述的是几十年前的情况，现在已无再提的必要。第3版主要有两个变化。首先，在本书末尾，随着贝尔宾团队角色理论得到推广应用，我们增加了许多案例。其次，本书的结构也根据读者的兴趣进行了调整。为此，我要感谢吉莎·洛奇（Gytha Lodge）的编辑和修订工作。当然，我也非常感谢那些参与研究的同事以及多年来参与过实验的人们，没有他们的贡献，就不可能有我们今天看到的成果。最后，我还要衷心感谢安东尼·杰伊爵士为本书撰写序言。

R.梅雷迪思·贝尔宾
剑桥大学
2009年

目 录

致中国读者	V
译者序	VII
序言	IX
前言	XII
第一章 组建高效团队：历经九年的尝试	1
团队研究的开端	2
两种不同的团队模拟实验	4
团队研究的五个阶段	10
团队实验的两难选择	12
用更加复杂的方法组建团队	14
小结	15
第二章 阿波罗综合征：高智商的诅咒	16
“阿波罗”团队的弱点	18
NASA 的“阿波罗”团队	20
成功的“阿波罗”团队	20
高智商的窘境：成也萧何，败也萧何	22
实践中的“阿波罗综合征”	24
“阿波罗”团队的内部互动	29

小结	31
第三章 同质化的团队	32
团队的同质化倾向	32
性格和职业的相关性	34
同质化团队的成与败	36
各种类型团队的长处	38
各种团队在短暂危机中的表现	40
成功团队的特征	41
成功背后的经验	44
“执行者”的性格特质	46
纯“执行者”团队的局限性	49
小结	50
第四章 有创造力的团队	51
如何激发团队创造力	52
识别创造力潜质	53
团队创造力实验	55
被误认为是“智多星”的成员——“外交家”	59
小结	61
第五章 有领导力的团队	62
团队“主席”角色的画像	63
成功“主席”画像的启示	69
另一种领导者：“鞭策者”	72
“协调者”和“鞭策者”角色的对比	78
“阿波罗”团队中的“协调者”	81

三种领导者：“协调者”“鞭策者”“阿波罗主席”	82
小结	84
第六章 另外三种重要的团队角色	85
“审议者”：天生的优秀裁判	85
“凝聚者”：团队润滑剂	89
“完成者”：完美主义把关人	92
结论	97
小结	98
第七章 决定团队成败的因素	99
士气——弱相关因素	101
智力——重要的因素	102
性格——关键因素	105
低效团队的特征	107
找不到团队角色的人	109
团队中的未知因素	113
谨防部门本位主义	115
谨防团队角色错位	117
小结	118
第八章 成功团队的特质	119
成功团队的预测指标	119
现实中的成功团队：经典多元团队	127
其他成功模式	132
三家成功企业的团队实践	134
团队角色理论和成功企业	140