



• 经济管理学术文库 •

石冠峰 / 著

团队边界管理、凝聚力和效能间关系研究

The Study on the Relationship of Team Boundary Management, Cohesion and Effectiveness

[illegible]

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



• 经济管理学术文库 •

石河子大学211工程重点学科建设项目资助

团队边界管理、凝聚力和 效能间关系研究

The Study on the Relationship of Team Boundary
Management, Cohesion and Effectiveness

石冠峰 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

团队边界管理、凝聚力和效能间关系研究/石冠峰著. —
北京: 经济管理出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1259 - 0

I. ①团… II. ①石… III. ①组织管理学—研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 060201 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋 娜

责任编辑: 宋 娜 赵娜

责任印制: 杨国强

责任校对: 李玉敏

720mm × 1000mm/16

13.5 印张 257 千字

2011 年 5 月第 1 版

2011 年 5 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1259 - 0

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

在经济全球化的推动下，市场竞争日趋激烈，迫使企业组织为提高应对环境变化的能力进行变革与重组。德鲁克（1999）认为，团队将成为组织活动中的基本工作单元。有三方面的原因要求组织必须建立和维持有效的团队。首先，以客户为中心的思想要求组织以团队为基础进行流程再造，以满足客户需求，实现组织利益。其次，组织间的激烈竞争要求组织以团队工作方式应对竞争和挑战。为了完成一项复杂、特殊的工作任务，组织需要具备多种专长和技能的人在一起工作，而团队就成为将这些人整合成具有凝聚力的整体的行之有效的工作方式。最后，经济全球化要求团队成员必须在更大范围内通过协调与同步的方法实现与供应商、管理者、同伴以及顾客的整合，这促使了虚拟团队的成长。信息技术将这些团队高效率地联结在一起，使组织在全球范围内寻求和获得资源，极大地提高组织运作的效率。

从 20 世纪 80 年代以来，团队工作方式在很多企业中得到应用，越来越多的组织发现，以团队为基础的工作方式已经取得了比任何人所预言的都要深刻的效果。诸多研究表明，团队工作方式使组织提高了生产效率、决策水平和创新能力，降低了人员流动率，这些都有力地证明了团队建设的重要性。但并非所有应用团队的组织都能取得良好的效果，有些企业在引进团队工作方式后，却发现根本没有带来任何变化，团队建设的努力常常失败。

在组织管理实践中，人们常常将一群一起工作的人称为“团队”，比如将那些基本工作单元都称为团队。然而，这是一种误解，大多数情况下，它们与真正的团队相差甚远。实际上，这种关系非常友好、在一起工作的一群人只是一个工作群体，而不是团队。正如 Katzenbach 和 Smith（1993）所说，管理者称之为团队的往往并不是真正的团队，而那些真正按照团队方式运行的工作单元，可能它的成员还没有意识到“他们”是一个真正的团队。同时，他们指出，工作群体和团队的首要区别是：真正的团队是由绩效驱动的。对工作群体来说，要指出每一个成员所做的工作和所完成的工作相当容易，而团队却是融合每个成员的工作从而形成集体的工作成果。因此，团队的创建首先要求对绩效目标持续关注。

工作群体与团队的另一个区别是：团队具有团队精神，即主动建设和维护团



队凝聚力的意识，它与凝聚力紧密相关，可以认为团队精神就是凝聚力的体现。因此，如何将组织中的工作群体建设成有凝聚力的高效团队对团队理论研究与管理实践都有重要意义。

团队建设是组织理论研究的一个重要问题，可以从内部过程和跨边界活动这两个独立活动集入手。内向研究视角，即把注意力聚焦于内部群体过程的研究视角，主要考察内部群体过程各因素对团队效能的影响。不同的研究者分别从人际关系、角色界定和任务导向途径对团队建设进行了深入的研究（尼克·海伊斯，2003）。可以说，每一种途径的理论都是正确的，但都局限于团队内部过程。由于组织的外部需求，外向研究视角（Ancona, 1987）将研究焦点转向更大环境背景中的群体，外向研究视角从理论上注意到团队内部过程和外部活动对团队效能的影响。但在实际研究中，外向视角的研究主要聚焦于团队的跨边界活动，忽视了一个优秀团队所应该具有的一般特征：当团队执行的任务相互依赖程度高、成员关系复杂、艰巨烦琐时，团队在高度关注外部边界过程的同时，更需要努力协调和处理好团队内部过程。

内向视角和外向视角的研究不仅各有其局限性，而且它们对团队内部过程、外部活动与团队凝聚力的关系和团队内部过程、外部活动与效能的关系的研究结论存在矛盾和冲突。这些冲突而令人感兴趣的结果促使本书从以下几个方面进行思考：内部团队过程如何影响团队凝聚力和效能？跨边界活动如何影响团队凝聚力和效能？内部团队过程与跨边界活动之间的关系如何，是否存在矛盾和冲突？

围绕这些问题，本书采取问卷调查法收集相关数据，利用层级回归分析和结构方程的路径分析技术进行假设检验。本书发现：第一，内向边界管理对外向边界管理影响显著，这个结果证明了两两相互支持与互补的协同关系。第二，内向边界管理对团队凝聚力、团队效能有显著影响。第三，外向边界管理与团队凝聚力、团队效能之间关系的假设部分得到支持。与常理不符的是，边界缓冲对团队绩效影响显著，而对团队承诺和合作满意度的影响不显著，对任务凝聚力影响显著，但对社会凝聚力的影响不显著。边界跨越对绩效和合作满意度的影响均不显著，但对团队承诺影响显著，这与以往研究者的发现不符，这些发现值得我们进一步思考。第四，凝聚力对内向边界管理与团队效能间关系的部分中介作用基本得到支持。这个发现进一步说明了以边界视角构建具有凝聚力的高效团队的重要意义。

全书共分为七章，第一章阐述研究背景、目的、意义和研究框架。第二章进行文献回顾与概念界定。通过对文献广泛而深入的回顾和梳理，提出本书的边界管理动态平衡机制，为下一章理论模型的提出奠定理论基础。第三章和第四章阐释理论基础与研究假设。第五章和第六章分别进行研究方法的设计和假设检验并

阐明分析结果。第七章首先阐明研究的主要结论，其次阐明研究的理论和实践意义，提出通过边界管理构建具有凝聚力的高效团队的途径与措施，以期对管理实践有所启示；最后指出本书的不足和进一步研究的方向。

本书强调如何通过边界管理构建具有凝聚力的高效团队，对管理实践的启示是：团队边界需要连续不断的管理，以确保边界既不会变得过于封闭，也不会太过于渗透；维持外向边界管理与内向边界管理之间相互支持和互补的协同关系是团队管理边界的关键问题。本书从内向边界管理、外向边界管理以及两者之间的平衡等方面提出进行团队建设的措施与建议。

由于受作者水平、时间和精力的限制，书中错误之处在所难免，恳请读者批评指正！

石冠峰

2011年5月1日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义与目的	8
一、研究意义	8
二、研究目的	9
第三节 研究框架设计与研究内容	10
第四节 研究方法	11
一、分析单元	11
二、具体研究方法	13
第五节 本书对理论与实践的贡献	14
第二章 文献回顾与概念界定	16
第一节 群体与团队	16
一、群体的界定	16
二、团队的界定	17
三、团队与群体的区别	20
第二节 边界、边界活动和边界管理	23
一、边界及其相关概念的界定	23
二、同一性、认同与边界概念的区别与联系	29
三、边界管理的相关研究	31
四、团队边界管理机制	42
第三节 团队凝聚力	44
一、凝聚力概念的回顾	44
二、本书对凝聚力的界定	48
三、影响团队凝聚力的因素	49
四、凝聚力的后果	51



第四节 团队效能	54
一、团队效能概念的回顾	54
二、本书对团队效能的界定	56
三、团队效能模型	57
第三章 理论基础与研究假设	69
第一节 内向边界管理与外向边界管理	69
第二节 边界管理对团队效能的影响	71
一、内向边界管理与团队效能	71
二、外向边界管理与团队效能	74
第三节 凝聚力对边界管理与团队效能之间关系的中介效应	77
一、内向边界管理对凝聚力的影响	77
二、外向边界管理对凝聚力的影响	79
三、凝聚力对团队效能的影响	83
四、社会凝聚力和任务凝聚力的关系	85
五、凝聚力的中介效应	86
第四章 团队边界管理整合模型	90
第一节 团队边界管理整合模型的理论架构	91
第二节 理论模型中涉及的基本假设	91
第五章 研究设计和方法	93
第一节 变量的测量水平与概念模型的水平	93
第二节 变量的操作性定义与测量	95
一、边界管理活动的操作性定义与测量	95
二、凝聚力的操作性定义与测量	96
三、团队效能的操作性定义与测量	97
第三节 问卷设计	99
第四节 研究对象与抽样设计	100
第五节 问卷发放和回收	101
一、预试问卷的发放与回收	101
二、正式研究问卷的发放与回收	101
第六节 问卷预试与修改	102
一、调查数据中缺失值的处理	104

二、预测试的信度检验	104
三、预测试的效度检验	105
第七节 正式研究数据分析与结果	109
一、样本概况	109
二、描述性统计分析	113
三、评分者之间一致性和组内一致性	114
四、信度与效度分析	116
五、测量工具的验证性因子分析	120
第六章 假设检验和结果	131
第一节 边界管理活动对团队效能影响的假设检验	131
一、描述性统计和相关分析	131
二、团队边界管理对团队效能直接效应的假设检验	132
第二节 凝聚力的中介效应假设检验	139
一、团队边界管理活动与凝聚力之间关系的假设检验	139
二、任务凝聚力中介作用的假设检验	141
三、社会凝聚力中介作用的假设检验	145
第三节 边界管理整合模型的路径分析	149
一、路径分析	150
二、路径分析的结果	153
第四节 结果分析与讨论	161
第七章 研究结论与展望	166
第一节 研究主要结论	166
第二节 本书的理论意义	169
第三节 对管理实践的启示	170
第四节 本书的不足和进一步研究的方向	173
一、本书的不足	173
二、进一步研究的方向	174
附录	176
参考文献	182
后记	205

第一章 绪 论

第一节 研究背景

在经济全球化的推动下，市场竞争日趋激烈，迫使企业组织为提高应对环境变化的能力进行变革与重组。自 20 世纪 80 年代以来，团队工作方式在很多企业中得到应用，越来越多的组织发现，以团队为基础的工作方式已经取得了比任何人所预言的都要深刻的效果。诸多研究表明，团队工作方式使组织提高了生产效率、决策水平和创新能力，降低了人员流动率，这些都有力地证明了团队建设的重要性。但并非所有应用团队的组织都能取得良好的效果，有些企业在引进团队工作方式后，却发现根本没有给企业带来任何变化。企业应用团队工作方式所产生的不同效果促使研究者更加关注团队和团队建设问题，但以往的研究者要么关注团队内部过程，要么关注团队外部活动，各有其局限性，其研究发现也存在相互矛盾和冲突之处。本书旨在选择一个新的视角来研究团队，希望为企业的团队建设提供新的理论依据和途径。本书在以下背景中展开：

第一，团队成为组织活动中的基本工作单元。

德鲁克（1999）认为，团队将成为组织活动中的基本工作单元，有三方面的原因要求组织必须建立和维持有效的团队。首先，以客户为中心的思想要求组织以团队为基础进行流程再造，以满足客户的需求，实现组织利益。其次，组织间的激烈竞争要求组织以团队工作方式应对竞争和挑战。为了完成一项复杂、特殊的工作任务，组织需要具备多种专长和技能的人在一起合作，而团队就成为将这些人整合成具有凝聚力的一个整体的行之有效的的工作方式。最后，经济全球化要求团队成员必须在更大范围内通过协调与同步的方法实现与供应商、管理者、同伴以及顾客的整合。以上原因都促使了虚拟团队的成长。信息技术将这些团队高效率地联结在一起，使组织在全球范围内寻求和获得资源，极大地提高组织运作的效率。

以客户为导向的团队建设，可以在更大范围内寻求和获取资源与信息，将团



队整合成为具有凝聚力的高效团队,从而提高组织的竞争能力。以团队为基础的工作方式决定着组织的运作效率。因此,进行团队建设,提高团队效能,是实现组织目标的基本保证。在这种情况下,进行团队建设对组织发展具有重要的意义。

第二,在组织管理实践中存在对团队的误解和误用。

组织中的基本工作单位是指由执行特定组织目标的多个个体组成的次级组织实体,是执行组织任务的基本工作单元。例如,组织中的永久部门、项目小组、临时任务小组、中高层管理团队等。这些基本工作单元既可能是一般的工作群体,也可能是具有凝聚力的高效团队。当前,通过团队建设,将这些基本工作单元转化为团队,提高组织运作的效率,已成为组织的普遍做法。但管理者发现,团队建设常常会失败。在这样的背景下,团队建设的迫切性要求管理者和研究者关注以下两个方面的问题:

一方面,认识群体与团队的真正含义是团队建设的首要问题。群体是一定数量的人以集体形式存在的,他们界定自己是其中的成员,他们之间相互影响,心理上能觉察到彼此,并且当这个集体的存在被其他人承认时,群体就存在了。在组织管理实践中,人们常常将一群一起工作的人称为“团队”,比如将那些基本工作单元都称为团队。然而,这是一种误解,在大多数情况下,它们与真正的团队相差甚远,因为它们并没有表现出团结、有效合作、共同目标和主动建设的团队意识和团队的精神特征。人们往往会把这种在一起工作的群体误认为是团队。实际上,这种关系非常友好、在一起工作的一群人只是一个工作群体,而不是团队。

团队是这样一群人的集合:他们在执行与组织相关的任务过程中相互依赖,共享一个或多个目标,对结果共同负责,隶属于一个设定其边界、限制其活动范围并影响它与组织中其他工作单元进行交换的特定组织,团队成员将其自身视为一个完整的社会实体,并且被其他人也视为一个完整的社会实体,他们需要维护边界并超越团队,甚至组织边界处理好各种关系。团队首先是一个群体,但二者也有区别。群体与团队最重要的区别是:团队具有团队精神,即主动建设和维护团队凝聚力的意识,而群体则没有。团队精神是团队在运作过程中表现出团结、合作,为实现共同目标愿意贡献自己的智慧、能力和力量。它与凝聚力紧密相关,人们通常认为团队精神就是凝聚力的体现。

Katzenbach 和 Smith (1993) 指出,在工作中,管理者称为“团队”的往往并不是真正的团队,而那些真正按照团队方式运行的工作单元,可能其成员还没有意识到“他们”是一个真正的团队。因而,为了将工作群体建设成为真正的团队,管理实践者和研究者首先要厘清什么是真正的团队,以及什么因素会影响

一个部门或工作单元成为真正的团队。

另一方面，如何把工作群体建设成具有凝聚力的高效团队，是团队建设的核心内容。团队建设是一项具有挑战性的工作。以为只要群体中具有良好的人际关系就可以将群体个人的知识、能力和力量贡献给组织的观点和做法，可能将组织的团队实践引入歧途。科尔尼公司的调查结果表明，组织中 70% 的团队都没有得到预期的效果。

Katzenbach 和 Smith (1993) 提出，通过观察某个特殊团队在团队表现曲线的下降位置就可以评估团队的效能（见图 1.1）。在这个模型中，工作群体和团队的首要区别是，对工作群体来说，要指出每一个成员所做的工作和所完成的工作相当容易，而团队却是融合每个成员的工作从而形成集体的工作成果，真正的团队是由绩效驱动的。因此，团队的创建首先要求每个成员对绩效目标持续关注。Fisher 等 (1997) 的研究发现证实了 Katzenbach 和 Smith 的观点。

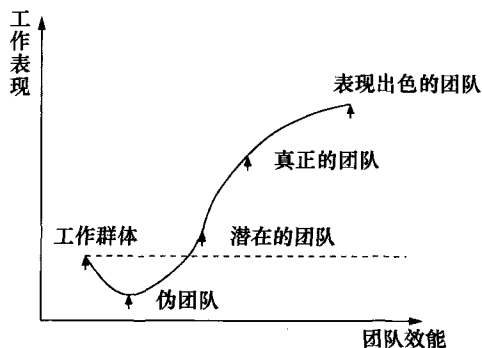


图 1.1 团队行为曲线

工作群体和团队的另一个区别是，真正的团队具有更强的凝聚力，表现出更强的士气和团队精神。在现代组织中，任何工作单元的任务都不是孤立存在的，而是需要掌握多种技能的人相互依赖和协作才能完成的。如果团队不能凝聚成员的注意力、能力和团队资源，有效达成组织要求的任务目标，那么团队就没有存在的必要了。Fisher 等 (1997) 指出，与群体相比，团队的独特性表现为创造力和凝聚力。管理者用“Well - rounded”评价团队，似乎意味着为了实现团队目标，团队成员必须和别人一起密切合作，相互依赖，团队成员能够在共同工作的过程中获得心理上的满足，对自己在团队中扮演的角色感到满意，使自己处于最佳的工作状态，表现出良好的士气与团队精神，使团队有效地完成任务。这意味着凝聚力、团队精神对团队效能有着重要意义 (Fisher 等, 1997; Goodman, 1986)。

总之，团队是具有高度凝聚力、相互依赖性和对共同目标承诺的群体。真正的团队精神是团结、合作和为共同的目标贡献自己的力量。因此，如何将组织中的工作群体建设成具有凝聚力的高效团队对团队理论研究与管理实践都有着重要的意义。

第三，团队建设研究的不同视角存在各自的局限性和研究结果的相互矛盾之处。

团队研究可以从内部过程和跨边界活动两个独立的活动集入手。内向研究视角，即把注意力聚焦于内部群体过程的研究视角，主要考察内部群体过程各因素对团队效能的影响。不同的研究者分别从人际关系、角色界定和任务导向途径对团队建设进行了深入的研究（尼克·海伊斯，2003）。可以说，通过每一种途径得出的理论都是正确的，但也都有其局限性。研究团队建设内向视角的代表人物和主要观点总结见表 1.1。

表 1.1 内向研究视角团队建设途径

途径	代表人物	内涵
人际关系	Rogers (1961), Kaplan (1986), Berne(1973)	人际关系视角是以心理学家罗杰斯和贝尔纳的研究结果为基础的，目的是确保团队成员能够以诚实的私人方式进行相互交往
角色界定	Harrison (1972), Bales (1950), Belbin(1981)	角色界定视角是以角色和群体的心理过程的不同模式为基础的，目的是使个人认识到他们为群体做贡献的方式
任务导向	Katzenbach 和 Smith (1993), Locke, Shaw, Saari 和 Latham (1981), Buller 和 Bell (1986)	任务导向视角强调的是团队为了有效地完成自己的任务而需要发展或积累技能或资源。人际关系、建立共同目标和团队价值观被认为是有效地完成任务所必需的工具

资料来源：本书整理自尼克·海伊斯（2003）。

人际关系途径强调团队工作的人际交往性质，其基本的假设前提是：如果人们能够充分地相互理解，他们就会有效地共同工作。它认为公开、坦诚地讨论群体内部的关系与冲突会形成相互信赖的气氛，并因此建立起有效的工作团队。但有实证研究证明，密切的人际关系与团队绩效关系并不显著。

角色界定途径的团队建设研究倾向于强调明确界定群体成员的角色及对所担当角色的期待。在 Benne 和 Sheats (1948) 提出的群体角色理论的基础上，Belbin (1981) 提出了一组 8 个重要角色，他认为这些角色是有效团队的核心。从 Belbin 提出的建立有效团队五原则来看，团队角色理论更倾向于是以任务为导向的。但 Belbin 的模型是以一种静止的方式看待人，团队成员会进行学习、修改



和调整自己的工作方式，这一事实在 Belbin 的模型中并没有被真正考虑，其追随者一直在试图改善这一理论。

任务导向途径强调团队的任务及每个团队成员能够对该项任务的完成所作贡献的独特方式。在这个视角中，人们期望团队执行的组织任务是至高无上的，并且假设所有的团队成员都具有这种共识。正如 Katzenbach 和 Smith (1993) 所描述的那样：在表现出色的团队中，任务导向显得尤其突出，并与团队绩效显著正相关。通过目标设置，在团队中建立起定期评估及绩效反馈制度，这对于培养成员对团队的认同感及团队自豪感来说，其价值是无法衡量的。但任务导向视角的前提假设是“目标必须先于行动而存在”，但“行动先于目标界定”可能是对团队运行更准确的描述，即所有团队成员达成共识，很可能是对已经完成的某些行动达成的共识，而非对事前设定目标达成的共识 (Weick, 1969)。

不同途径的理论研究指导人们应用不同的方法来进行团队的建设与管理。对此，Sundstrom, DeMeuse 和 Futrell (1990) 的一项大规模比较研究表明，按照自己的方式来说，每种途径都是正确的，并且在某种情况下都是有效的。但他们侧重的是同一现象的不同侧面。同时，大多数人仅仅考察了团队的内部活动，而没有看到团队赖以运行的外部及组织环境，因而各种方法都有其局限性。

人际关系途径强调紧密的人际关系对团队建设的作用，但实证表明人际关系与团队绩效的关系并不显著。角色界定这一途径与人际关系途径相比，虽然二者都是以诚实和坦率为基础的，但它们的区别在于，角色界定将个人情感、信念和潜在冲突看成是完全不相干的，重要的是人们所做的事情，以及他们需要从别人那里得到什么。按照这个模式，只要人们公开地讲出他们在工作中需要别人做什么就足够了，没有必要进行更深入的人格分析。与角色界定途径类似，任务导向途径都强调对团队任务的共识，个人感情及诸如此类的因素都不是团队活动中的有效成分，达到工作目标是唯一重要的事情。

然而，组织变革更加强调和需要个体、团队、组织内部工作单元与环境要素之间的相互依赖性，使外向研究视角对理解团队效能显得越发重要。Sundstrom 等 (1990) 也指出，内向研究视角的大多数研究项目的局限性主要在于他们仅仅考察了团队内部活动，没有看到团队赖以运行的外部及组织环境，而这是十分重要的。

由于组织群体的外部需求，外向研究视角 (Ancona, 1987) 将研究焦点转向更大环境背景中的群体，更为关注团队与环境之间的互动，即团队的跨边界活动过程。外向研究视角强调了团队与环境关系的多层次性，即个体嵌入在团队中，团队嵌入在组织中，组织生存于环境中，处理好团队与环境中的其他利益相关者的关系是团队的另一重要任务。



依据团队是个复杂系统的思想,外向研究视角从理论上注意到团队内部过程和外部活动对团队效能的影响。但在实际研究中,研究者对外向视角的研究主要聚焦于团队的跨边界活动,忽视了一个优秀团队所应该具有的一般特征——当团队执行的任务相互依赖程度高,成员关系复杂,艰巨烦琐,团队在高度关注外部边界过程的同时,更应该努力协调和处理好团队内部过程。

内向视角和外向视角的研究不仅各有其局限性,而且两个视角的研究存在两方面相互冲突或矛盾的结论:

一方面,团队绩效影响因素间的矛盾与冲突。内向研究视角研究者认为,价值观、目标设置、规范、沟通、解决冲突和情感管理等内部团队因素有利于提高团队绩效、团队满意度和团队生存能力等效能因素。外向研究视角研究者(例如, Ancona 和 Caldwell, 1992a)却发现,与低绩效团队相比,高绩效团队通常执行的是更合理的跨边界活动策略,并拥有更广泛的外部联结,即跨边界活动与绩效高度正相关,而内部团队过程与绩效没有显著关系。

另一方面,团队凝聚力影响因素间的矛盾与冲突。内向研究视角研究者认为,内部团队过程因素有利于团队凝聚力的形成和提高,团队凝聚力对团队效能影响显著。而 Ancona 和 Caldwell (1992a)则发现,凝聚力会抑制团队外部主动性,反过来,跨边界活动也会降低团队凝聚力。结合两个视角我们会发现,内部团队过程和外部团队活动对凝聚力的作用相反。

这个令人感兴趣的结果促使本书从以下几个方面进行思考:

内部团队过程如何影响团队凝聚力和效能?跨边界活动如何影响团队凝聚力和效能?内部团队过程与跨边界活动之间的关系如何,它们之间是否存在矛盾和冲突?团队管理者如何协调这两类活动,以及采取何种研究方法和视角来分析上述问题?

我们在对有关团队建设研究的相关文献回顾之后发现,现有国内外相关领域的研究文献均未能给予上述问题一个圆满的解释。

凝聚力和团队精神是团队的重要标志,它们决定着团队的有效性和组织的生存与发展。因此,团队建设的目的就在于将工作群体建设成为具有凝聚力的高效团队,在这样的团队中,每一位成员都表现出高昂的士气和为实现共同目标而展现的主动合作,奉献自己的知识、技能和力量的团队精神。

凝聚力是一系列团队心理发挥作用的结果,是由于对共享价值观、信念、规范和共同目标的认同,提高了成员对团队的认同感与归属感而形成的。团队认同可以被界定为团队成员根据他们与团队其他成员共享的价值观、目标、态度和行为获得的对他们自己理解和感知的过程(Janssen 和 Huang, 2008),它描述了成员对团队认同的程度。由此可知,团队认同是形成团队凝聚力的基本心理机制。



然而,团队认同不仅导致了凝聚力的形成,还导致了团队社会心理边界的形成(Gundlach, Zivnuska, Stoner, 2006)。团队认同首先形成了团队同一性,团队同一性描述了所有成员对团队认同感的集体水平。从心理层面而言,团队成员所感知到的边界就存在于同一性的周边(Kreiner Hollensbe 和 Sheep, 2006)。团队同一性表明了团队与环境因素相区别的独特性,而边界则为团队独特性划定了时间、空间和心理范围,并明确了范围内的构成,体现出团队同一性的范围和显著程度。也就是说,团队同一性被团队边界明确界定,边界表明了谁是(谁不是)组织的成员,共同的目标与价值观加强了 this 界限的基础。由此可知,围绕团队同一性周围的社会心理边界作用的发挥和凝聚力的形成有一个共同的心理机制,即团队认同。

这促使我们从边界的角度思考团队建设的问题:如何对边界活动进行规划、组织和协调,从而提高团队凝聚力,将工作群体建设成为具有凝聚力的高效团队呢?

第四,社会心理边界管理是建设具有凝聚力的高效团队的基本途径。

系统或组织边界是指组织(系统)为了生存和发展与其生存环境相互作用、进行有意识的活动的领域。随着团队逐渐成为现代组织架构的核心,原来垂直式组织结构层级间的垂直边界和部门间的水平边界正逐步被打破,新的边界形式,即团队与团队之间的边界正逐渐凸显出其重要性。团队不仅要面对组织内环境,执行组织管理部门分配的任务,而且还要直接面对组织外环境,满足内部和外部顾客及其他利益相关者的需求。因此,团队被授予更多的权力对外开展各种活动,原先在组织层面进行的边界活动越来越多地由团队来承担。同时,由于传统组织以“物”为核心的物质边界和强调程序、制度和规范的管理边界被打破,使团队社会心理边界的重要性日益突出。组织边界的这种变化趋势使团队边界管理,尤其是社会心理边界的管理对团队和组织成功发挥越来越重要的作用。

团队边界包括物质边界、管理边界和社会心理边界。在本书中,物质边界是指将组织与环境分隔开来的有形实体,如企业的围墙、大门等。管理边界是指那些决定组织与外部环境进行各种要素交换的制度与规定,其规范了组织是如何与外部环境发生联系的。社会心理边界是指“组织所属成员形成的共同的心理或行为丛总和,是组织拥有的价值观、信念、行为规范、风俗的固有模式,被组织成员普遍认同”(郭金山和芮明杰,2004)。与之相应,边界管理是指“组织实体协调那些建立和维持边界的活动,并管理组织与外部环境之间的交换活动以利于实现组织目标的过程”(石冠峰和林志扬,2010)。

由于团队认同是边界管理与团队精神、凝聚力的共同心理机制,因此通过社会心理边界的管理可以增强团队凝聚力,形成团队精神,从而提高团队效能。有



研究表明 (Hernes, 2004; Weick, 1976; Latour, 1987; Selznick, 1957), 相对于物质和管理边界而言, 团队社会心理边界的管理是影响成员行为的决定性因素, 是影响团队效能的重要因素。

团队认同可被定义为团队成员根据他们与团队其他成员共享的价值观、目标、态度和行为获得对他们自己理解和感知的过程 (Janssen 等, 2008)。因此, 社会心理边界的管理为团队成员提供了形成凝聚力的心理基础, 团队认同使成员倾向于以符合团队规范的方式认知和行动, 使团队成员普遍认同团队价值观、信念和行为规范, 使团队内相似性增强, 团队间的差异性增大, 进一步加强和巩固了团队之间的社会心理边界。通过团队边界管理, 尤其是社会心理边界的管理, 可以把团队所蕴涵的动力和潜力充分地释放出来。边界管理以共享的价值观和信念以及共同遵守的规范和手段, 把各个成员从不相关的状态紧密地团结在一起, 从而加强了边界的稳定性和保护功能。团队成员表现出对团队强烈的忠诚感、认同感和全方位的投入, 从而最终形成了坚不可摧的凝聚力, 表现出高昂的团队精神, 为实现团队目标作出贡献。

社会心理边界管理不仅能够提高团队凝聚力, 而且还创造、维持了一个和谐、有序的内部环境, 为团队进行边界跨越和缓冲奠定了良好的基础。明确的目标指导团队制定合理的外向边界管理策略, 边界缓冲为成员创造了安全、宽松的工作环境。边界跨越通过游说团队利益相关者来获取团队生存与发展所需的信息、资源, 以及上级对团队的支持。同时, 边界跨越可以给团队带来新的工作理念和方法, 提高团队的工作水平, 从而帮助团队取得成功。

通过以上分析, 我们可以得出结论: 团队认同是边界管理和凝聚力发生作用的共同心理机制, 团队的社会心理边界管理是团队管理的核心任务, 是增强团队凝聚力, 提高团队效能的重要手段。因此, 通过边界管理提高团队凝聚力、将工作群体建设成为具有凝聚力的高效团队的思想对理论研究和管理工作实践都是有意义的。

第二节 研究意义与目的

一、研究意义

本书认为, 以边界视角探讨团队建设具有重要的理论与实践意义, 主要表现在以下三个方面:

第一, 从理论角度而言, 本书将内向视角与外向视角对团队建设的研究成果