



CEIBS 中欧国际工商学院

为现代组织有效合作而作的权威指南

超越团队

Beyond Teams

构建合作型组织的十大原则

〔美〕 迈克尔·贝尔雷
克雷格·麦吉 著
琳达·莫兰
苏·弗里德曼
王晓玲 李琳莎 译



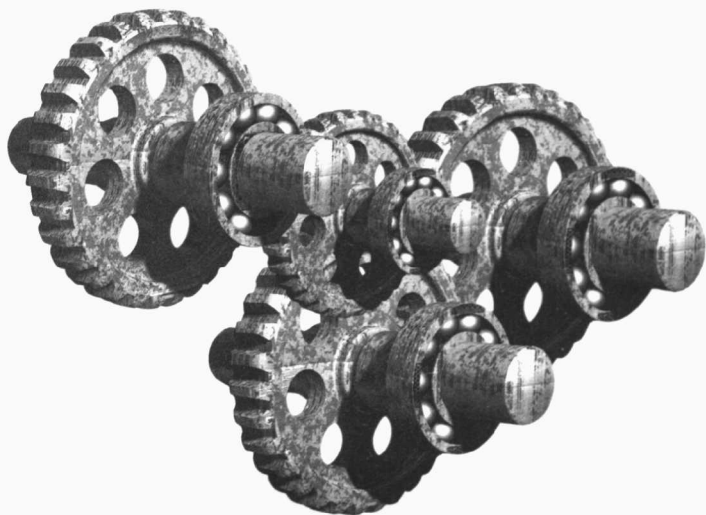
华夏出版社

超越团队

Beyond Teams

构建合作型组织的十大原则

〔美〕 迈克尔·贝尔雷
克雷格·麦吉 著
琳达·莫兰
苏·弗里德曼
王晓玲 李琳莎 译



华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越团队/(美)贝尔雷等著;王晓玲,李琳莎译.

—北京:华夏出版社,2005.1

ISBN 7-5080-3639-5

I. 超… II. ①贝… ②王… ③李… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120206 号

Michael M. Beyerlein, Sue Freedman, Craig McGee, Linda Moran:

Beyond Teams: building the collaborative organization

copyright©2003 by John Wiley & Sons, Inc.

English Language edition published by Jossey-Bass/Pfeiffer

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文简体版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2004-1444

超越团队

[美]迈克尔·贝尔雷 克雷格·麦吉 琳达·莫兰 苏·弗里德曼 著

王晓玲 李琳莎 译

策 划:陈小兰

责任编辑:李欣利

出版发行:华夏出版社

北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028,电话:64663331 转

经 销:新华书店

印 刷:世界知识印刷厂

开 本:670×970 1/16

印 张:12

字 数:172千字

插 页:2

版 次:2005年1月北京第1版 2005年1月北京第1次印刷

定 价:20.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

合作型工作制度系列之前言

启动这一系列时，编辑的意图在于为研究者和那些在日常工作中以依靠合作型工作制度（CWS）组织为基础而取得成功的实践者们创建一个能分享边缘先锋信息和实践经验的论坛。

合作型工作制度系列的建议出版书目包括特定选题的书籍、指导计划和能力发展的工作手册、由组织中试行合作型工作制度获得的经验编写而成的专业书籍以及关于帮助性学习、培训材料和评估工具的软件。这一系列书籍出版的目的就是每年生产四个新产品，这些产品将会把合作视为组织内及组织间取得高水平业绩的一种重要方式。我们将此系列书籍看成在全球范围内为营利组织、政府以及非营利实体提供平衡合作型工作实践的一种方法。

合作型工作制度指为获得预期商业成果而在组织的不同部门除制度化价值观、行为和实践以促进合作之外，就取得合作而制定战略、政策和结构所作的有意识的努力。许多组织呼吁支持团队工作和合作，与此同时，合作型工作制度着力于为组织提供工作程序和文化机制以确保和强化合作脱颖而出。将合作型工作制度作为一个重要方面的新型组织仍在出现。以团队为基础的组织和自我管理的组织代表着合作制度的类型。计算机革命使得网络、细胞以及全球化组织形式成为可能，这代表着合作有更多的组织形式。

为什么合作变得这么紧迫？组织面临的挑战似乎正在快速升级。影响组织增殖的全球性问题，包括恐怖主义者威胁、破坏者造成的古代土地持续沙漠化、战争、饥荒、疾病、全球范围内国家得失意识的快速分裂——这些都点燃了仇恨，如果不加以重视，对相互联系的政治、社

会、经济以及环境的挑战最终会削弱世界范围内的生活质量。这些建立在一般世界观思维上的、系统的、邪恶的问题阻止了人类各种福利的改善。商业团体必须与城市、乡村和州政府以及国家、跨国组织如联合国、世界银行等进行合作，为解决这些问题引入足够的智力和财政资金——这就要求在各个层次上具有合作积极性。

单个个人合作工作看起来是一个相当简单的问题，然而，组织内部的障碍倾向于阻碍每一次合作。存在社会障碍有多种原因，包括市场之争和思维定式导致专业知识的藏而不露而非共享。经济下滑时对丧失的恐惧似乎被成倍放大，此时运作预算削减、大量消极的个人情绪被点燃，包括失业、丧失提升机会、荣誉以及小费，这些反过来会威胁到个人自尊和专业认同。阻碍建立有效的合作工作制度同样会反映出交叉培训、强化个人表现的文化规范和奖励制度，以及群体间稀有资源竞争的组政治现实，使组织缺乏具有竞争力的不同技术语言。然而，除去这些困难，一些公司正在克服这些重大障碍并从有效合作的积极后果中获益良多。

千百年来，组织内外部的人一直在实验并从设计有效工作程序中学习。研究者和实践者们从 20 世纪早期开始就从中吸取了很多经验，这一过程一直持续着，直到我们进入 21 世纪。全球商业实践和新一代技术的变化使更有效的组织、运作、竞争、革新以及合作方式成为可能，这些都将被载入史册。未来 15 年的技术发展将为这日益互相依赖的世界创造前所未有的挑战和机遇。

从体力劳动向脑力劳动的转变如此深刻，因此很多作家将其称为知识经济时代，这个时代要求新水平的合作技能和转向对无形资本形式的关注。

通过组织程序的发展，知识也在增长。知识不仅包括知道什么，还包括知道怎样和知道原因。每个雇员都带着一个略显不同的知识库和怎样运用这个知识库的独特的观点，这被称为智力资本。知识工人之间的合作网创造了一个良好的环境，在这个环境中，各种想法紧随时代产生并绽放奇葩，这被称为社会资本；在这个环境中，围绕团队工作的是各种形式的组织各层次的广泛能力，这被称为合作资本。这种形式的资本为平衡其他形式资本之优势提供了基础，但它要求在资本设计和实践中

有完全不同的组织工作和聘请雇员的方式。

总之，合作工作制度是提供了重要能力的领域之一，在这一领域中组织关注于构建活力与优秀业绩，其中包括竞争和合作性优势。在日常基础上，人们集合在一起制定决策、解决问题、发明新产品和服务、构建重要关系以及规划未来等，这些碰头会的有效性及其由此产生的制度有效性将很大程度上依赖于其所在组织已经建立的合作能力。高水平的合作能力将确保组织在当地、日常水准及全球范围和长期水准层次上更有效的工作。我们能更有效地解决紧急问题，我们拥有有效合作的技能、价值观及程序方法，可以更有效地合作解决 21 世纪威胁我们的正在出现的全球问题。这个系列的出版物意在成为构筑本土及全球水准合作能力的一剂催化剂。

迈克尔·贝尔雷博士

苏珊·T. 贝尔雷博士

北得克萨斯大学工作团队研究中心

詹姆斯·贝克博士

美国空军学院

致 谢

这一著作的精雕细琢有赖于多年来众人的充实，每一位作者均拥有有经验的顾问和同事，并且致力于帮助写作此书。我们谨在此向他们一并表示谢意。

那些讨论、阅读、评论本书的朋友、同事及团队成员给予本书以直接贡献，他们也准备了部分稿子，我们谨向其中几人表示特别的谢意。

来自工作团队研究中心的南希·高曼在书稿准备方面给予了极大帮助。她帮助作者做跨时区联系、密切追踪发展动向、校对并编排章节内容，将写作团队的分散章节整合为一部完整的书稿。本书的写作方法及写作质量均受益于南希的努力。

肯·奎姆、弗·瑞以及劳伦·尤肯斯在本书观点陈述的提炼上给了极大的指导。此外，休·威尔森和吉尔·尼米诺为一些章节提供了反馈信息。Jossey-Bass/Pfeiffer 出版社的编辑们将这个项目凝结成作品。杰·巴尔特构思了合作工作制度系列丛书使本书执该系列丛书之牛耳。凯瑟琳·戴维斯和萨姆亚·萨特尔对本书的加工和设计进行了指导。

尽管我们真正的四人作者团队集中了 20 个月的时间准备本书的内容，这些观点的质量极大地依赖于上述各人，向他们的帮助表示谢意。

前 言

“在这个充斥着快速的、不可预知变化的世界里，我们怎样才能使组织繁荣发展呢？”“我们怎样将所学的团队和以团队为基础的组织的神奇之处运用于当今日益活跃的环境呢？”这两个问题是我们着手本书的基础，在其涉及范围内，我们增加第三个问题：“我们怎样创立今天存在的支持多种多样、具有变化多端的形式、场所及时间合作的组织呢？”本书即是对这三个问题的回答。

本书写作过程中，我们从考虑支持组织的有效团队和制度转向考虑“合作能力”所要求的背景和文化。我们寻找新方法去思考当今工作生活的复杂性和不可预见的组队方式，确保人们可以达到成功组成团队或成功合作的目标。我们的结论就是，许多，尽管明显不是全部，曾经被确认为有效团队特征的行为、价值观和准则必须在组织层次上实现转换并落地生根。此外，我们需要分享组织的成员和外部伙伴致力于具有生产力的合作性活动的原则和经验，我们将这样的组织称为合作性组织。

本书为那些在组织内部需要合作工作的人而作：

- 为那些想理解合作型组织怎样在组织内部提升合作质量和速度的执行者而作；
- 为那些被告知“让这些人合作”及发现仅因为鼓励而无法完成工作的监督者和管理者而作；
- 为那些人力资源、学习与发展以及组织有效性从业者而作，他们需要实践指导，而这些实践在由小企业向更大企业转换过程中是至关重要的；

- 为那些在合作性环境中试图理解为什么有时合作性很有效，但有时合作很难或结果很差而不能判断适用合作时间的人而作。

本书分为三部分。序言概述了能代表广泛运用合作性的案例。第一部分“原则和观点”包括前两章内容。第1章介绍了对金字塔型合作的优秀工作业绩而言至关重要的概念，明确了实现优秀工作业绩的组织之优势。第2章确认并解释了十条原则，这些原则是合作型组织的基础概念。这些原则阐述了一种塑造组织文化和背景的方式，以培育高效、有效的合作行动。所有的读者都应阅读第一部分。

第二部分“运用原则”包括四章，解释原则如何应用于四种不同的商业环境：制造业、新产品开发业、服务业及虚拟环境。读者们可能会仅阅读他们所感兴趣的章节，当然应当从最吸引他们的章节开始阅读。

第三部分“运用战略”在实现组织转换成合作性组织的特殊建议之外，还提供了评估组织合作理念的战略。

我们希望本书能在组成团队、合作及合作潜力方面激起一些真正的兴奋点，为当今的组织提供竞争优势。当大多数组织广泛运用团队和合作时，过去所典型运用的管理和支持战略正减少、甚至经常消除它们能提供的潜在合力。本书在于探索能培育鼓励和支持成功合作型努力带来的兴奋点、奖励以及突破型合力的环境，我们希望您能加入我们的研究。

序 言

本书以一个简短的概要开篇，大多数读者都熟识这类概要的情况，合作型实践发生在组织的许多部门，在日常基础上伴随着变化着的成功。下面的短文就是更好地合作工作的例证。

当前现实：概要

星期一早晨 7:45 Fenwick 有限公司纳米技术部总部会议室

弗雷德·潘顿是纳米技术部门主席，他微笑着走进会议室。他是第一个到达的，在其他人到到来前他可能有五分钟的安静时间。他看了看墙上悬挂的公司的新标识：变换的彩虹色的三角形状，写着三个字：“纳米”、“生物”以及“电脑”。把纳米技术、生物技术和电脑技术结合起来过去一直是一场赌博，但回报开始出现了——首先将两种技术配对，现在又以革命性的方法将三种技术结合起来。

结合三种技术的革新是一次大胆的运动，将为纳米技术创造一个短暂的喘息空间。产品必须层出不穷，如果市场份额得到保护的话必须有效地占领市场。竞争者们正在形成，比如说惠普、辉瑞及纳米机械公司之间新的合作关系已经在今早的《华尔街周刊》上报道，其他人短期内也会跟进的。

“早上好，弗雷德”，本·卡德打了个招呼，他是纳米技术部制造副主席。他一向以开会从不迟到而自豪，对弗雷德第一个到达多少有点恼怒，这种感觉很快就被整个周末都包围他的沮丧所压倒。这个周末过得很艰难，伴随着设备故障和其他产品困扰。

20多分钟后，其他人也到了，他们是销售部副主席吉·麦肯那、首席财政官达特·古叶、工程主管帕特·班休姆以及总经理安迪·芬维克。

“早上好，本，我想你这次有一个美好的周末。”安迪说，他注意到了最近伴随新产品而来的生产困难。本拉开弗雷德对面的椅子重重地坐下说：“不，过去的几个月里，每个周六、周日我至少要用半天时间帮助我的轮班经理威尔森·萨特斯处理生产问题。我觉得他不会处理一些问题，我们又一次落后于装运新电磁机阶段的单位了。你知道，我自己挑选的威尔森，推荐他到这个职位，那时我想我可能会升职，但是也许我犯了个错误。他看起来并不能负责，我正在越来越多地重新卷入到日常决定中去。”

安迪说：“噢，本，你知道，你越多地被卷入，对威尔森来说就越难发现他自己的风格。即使威尔森做事稍有不同，你所需要关注的是设立标准和目标，训练他达到这些目标。对他来说，只是为他提供帮助而非帮他解决问题。我已经发现这样可以培养个人责任感，这也是我对你们每个人所做的。我试着不过多地介入到细节中，而是让你们对结果负责。这一点我们以后再谈。”

早晨 8:15

会议已经开了15分钟了；各部门领导每周一都会在上8点到12点碰头。今天会议的首要议程很紧急——去哪里寻找可靠的包括供应商在内的后备供应，以及复制惠普公司的新版具有纳米-生物特征的计算机，这是纳米技术公司自己生产的设备的一个主要竞争者。

大概听取了一个新产品的测试思路后，弗雷德返回到会议原先的议题，这时本提高了声音：“我现在需要完全可靠的力量。故障并不能让我们放慢速度，但会完全毁了生产程序。我不想等帕特开发那个燃料电池系统了，我今天需要后备能量。我想我们都理解这个问题有长期和短期两个构成要素，意味着复杂的协调。我们为什么在共同寻找解决处理长期和短期问题上麻烦呢？我们似乎都狭隘地关注我们负责的特定地方。”

他环视着房间……没人回应。

最后，帕特发表了意见：“你知道，本，我认为你抓住了要害，我们都倾向于关注自己的部门。我想我们每个人都试图注意到整个大部门，但很难保持这种广泛的关注。我们尽力和大多数的部门合作，但部门之间总是关系紧张。”

弗雷德点头表示同意。他进入芬维克公司时间还相当短，已经注意到了不同部门间的分裂。从职能上说，部门是有组织的，传统的商业方法已经造成部门内部的智力孤立。他说：“我想我们都承认这一点，但我们还没有时间坐下来讨论我们怎样做出决定，围绕一些确实艰难的选择怎样进行更好的对话。要不是能量供应问题，我们最好现在就能想到方法解决这个问题。本是对的，没有可靠的生产方法，我们就会丧失拥有的市场第一的优势，我们的顾客不会容忍这种拖延。”

安迪插话说：“我想方法之一是与燃料电池公司结成伙伴关系，他们可以提供我们需要的能量；另一个选择是购买我们自己的后备发电机。”

“安迪，等等，”达特打断说，“我在跟踪市场上的能量型公司，燃料电池公司仅向公共事业公司出售产品，我们打算怎样购买它们的产品？”

弗雷德加入进来说：“大伙听着，这个问题影响到所有的人——有些人现在就受到影响，有些人以后会受影响。比如说，安迪的部门涉及到在我们现有的能量网上安装发电机，达特和他的同事要预测成本和储金，以及与燃料电池合作的可能利润，等等，我们要全面考虑这个决定。我想确立一种方法，这样我们能立即工作，并全面包含信息和选择。我想启动一个这样的工作团队，这样他们可以为整个团队提出建议。你们明白了吗？”

“好的，这似乎看起来复杂一点。我想一个关键问题是我們能用我们的纳米技术帮助燃料电池制造更可观的薄膜将氢气从其他气体中分离出来，由此提高电池功效。我们必须研究我们的研发部门怎样与他们合作实现这一技术的商业化，这意味

着首先涉及到研发部门、法律部门以及财务部门，基本上所有的人都包括了。”弗雷德强调说。

本说道：“我同意你说的方向，弗雷德，但这仅包括一部分人。长期以来，整合一个任务团队时，要恢复一些我们不同意的东西。”

弗雷德点头同意并问道：“嗯，那我们怎么解决这个问题呢？”

达特说：“你知道，我们过去这么做的时候，并不是很明确我们的期望。我想我们每个人都知道答案是什么，我们希望任务团队能有办法解决。任务团队中一些我的人投诉说，他们以为比实际上有更多的决定制定权。如你所知，造成这个事实的部分原因是这个房间里的团队有更多的信息，我们会讨论不同的领域受到怎样的影响，所以我们更好地了解一些局部问题，但却不会与整个团队分享。我想我们应该做的一个更好的工作是引导任务团队到我们知道的每件事中——尤其是紧急事件、我们认为我们的产品/制造战略是什么等问题中，我还认为应该用更多的时间检查并更新我们自己。毕竟，我们一直都在学习，在这样的事情上用不同的管理免予惩罚还不太容易。”

安迪站起来，在椅子后走来走去，想着这次会议。他说：“过去我们一直没有很好的确立期望值。另一点，我们总是假设任务团队会组合起来做自己的工作。但我想我们应该为这种方法提供更好的结构和更多的规则。我们只是假设人们自发地知道怎样合作，我想，如果你们都同在内。合作很美好，但如果我们不能严格规定，在错误的时间包含了错误的人选，可能会起到相反的作用。”

本一直在这场对话中沉默着，他现在发言了：“我想你是对的。创建一个任务团队可能是一个正确的方法，我相信他们会和我们及其他人非正式地一起工作，这是一个复杂的问题，许多人都要加入进来。”他停了一下继续说，“我还有另外一个问题：我们怎样介入到燃料电池？我们当然不想和他们分享

我们的技术，他们可能想用它自己获利。”

弗雷德说：“本，我们必须用不同的眼光考虑我们与燃料电池的关系。我们必须将其视为一个合作者，而不是恐惧的对象。我们需要彻底想清楚法律约定和我们所要分享的信息，这一点你是对的；但我认为我们应该从信任关系的立足点出发达到这个目标，我们由此也可以向他们学习。有助于这场合作的另一点是除我们之外没有其他人拥有我们的技术，这项技术对他们而言有很大的潜力，因此他们不想损害这种关系。我们不知道双方之间最后的关系会怎样，可能应该做的是建立一个程序，通过这个程序团队可以合作。我们可以为自己建立的程序明确地提供指导、分享信息、测试假设等等。有一件事尤其重要：我们需要更严格规定什么阶段上包括什么人合资企业，可能是共同拥有市场，可能会是一场真正的合作，或者只是一场正在进行的非正式技术交换。无论如何，它将是某种形式的合作关系，因此我们现在也应该进行初步准备了。”

弗雷德接着说，“本，你知道，在研发部门，我们有大量的合作——和大学、承包商研究团体等等。这些合作确实有助于我们的发展，每一种合作都是各不相同的。一些合作仅仅是通过真正地参与到电子网络和自动化分散式邮件系统中就实现的。在这些合作中，不同的研究者们分享信息并追求专业兴趣，另一些合作则形成了围绕一项特定技术而创建的团队。”

本默认说：“是的，但首先我们要肯定我们自己处于合法地位。”安迪向他保证说他们是合法的。

弗雷德说：“那么，好吧，我负责把团队组织起来并开始启动。我将会向你们每一个人就你希望谁参与以及他们采取的方法问题征求建议，我与团队作为一个整体一起开展工作，你们每个人要独立形成这种方法。”

团队中的每个人都点头同意，安迪进入到下一项议程。

这篇短文描述了许多管理者和领导在各自组织中每天都要面对的一个场景，这种类型的谈话会频繁地发生，体现了领导们每天都要面对的

竞争。世界是复杂的，以不为人知的方式快速地变化着。今日组织的复杂性来自于日益复杂的技术、快速变化的消费者需求以及更多的竞争，这些竞争来自于纯粹的竞争者数量及其技术的精密性两方面。这种场景可能不是你作为领导者正好身陷其中的那一种，但作者相信你可以从中识别出与你所面对之境遇的相似之处。

这篇短文阐明了合作的许多方面。一些合作是发生在个人之间的，比如威尔森和他的经理本之间的；另一些合作发生在团队领导人之间的。一些项目要求跨职能领域的合作，另一些合作则跨越了组织界限，比如说与纳米技术和燃料电池的合作。合作发生在不同的环境中……制造业、新产品开发、销售业等等，合作也会因许多不同目的和要达到不同目标而发生。

短文阐明了有效合作的一些困难：

- 缺乏个人责任感阻止人们信任他人并按照可接受标准训练这些人（比如短文中阐述的威尔森和本的关系）；
- 管理复杂的协调（如领导团队对话中阐述的）要求人们公示冲突的观点并有效地互相采纳；以及
- 信息、权威和决策制定的误整合（如文中阐明的过去与任务团队关于困难的讨论）妨碍人们形成有效的决策。

本书提供了如何实现更有效合作的观点，合作是很多环境中固有的。当合作不断地发生时，本书的意图就是提供怎样改进这种固有合作的基本原则，并有意于提升组织内部的合作能力。

短文强调了本书陈述的有效合作的一些基本原则：

- 培育个人责任感；
- 及时管理复杂的协调；以及
- 整合权威、信息及决策制定。

这些及其他一些原则将在本书的章节中进一步予以解释和阐述。

本书由三个部分组成。第一部分包括第1章和第2章，这部分中我们建立了有效合作工作制度的普通框架，上面情景的陈述为读者提供了一个参考的共同点，阐述了领导在建立更有效的合作中面临的挑战。第

1 章引入了对合作优点金字塔而言极为重要的概念，也确认了培育合作的组织优势；第 2 章陈述了一些指导原则，这些原则是有效合作的基本指导性原则，这些原则可以跨多种环境适用，并在组织和个人两个层次上予以说明，在这些层次上，合作是圆满完成工作的方式。正如第一部分为本书的主要指导性原则提供了全面理解一样，大多数读者都会从阅读这一部分中获益。

第二部分是关于运用的，读者们可以挑选与他们当前工作场所最相似的环境阅读这一部分。比如说，那些在新产品开发环境中合作的人可能想阅读下一章，另一些读者可能想更详细地理解这些指导性原则，他们会阅读多种背景下的几章内容。

对那些选择阅读一个章节读者，这里有一个简单的指南。第 3 章讨论了制造业的指导性原则，第 4 章阐述了怎么样在新产品开发组织中运用这些原则；第 5 章关注提供服务而非有形产品的服务业，第 6 章则为那些使用虚拟团队的人而作。

最后，第三部分当然仅包括第 7 章，这一章为评估你当前的合作能力和继续发展这种能力提供了一些指导。

目 录

001	合作型工作制度系列之前言
005	致 谢
007	前 言
009	序 言

第一部分 原则和观点

003	第 1 章 构建合作型组织
004	作为解决之道的合作型工作制度
006	合作力
006	合作能力
009	合作型组织
010	合作型文化
012	合作型资本
013	合作和团队
015	合作型组织的回报
019	结论

023	第 2 章 合作型组织的十原则
024	1. 关注取得企业成功的合作
025	2. 整合组织支持体系以提升所有权
027	3. 明晰并强化“一些严格的准则”