



Mc
Graw
Hill Education

面向制造业及服务业的团队管理培训手册

The New Self-Directed Work Teams

自我管理型团队

【美】杰克·D·奥斯本 琳达·默兰 / 著
李松玉 赵辉等 / 译 唐少清 / 校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

The New Self-Directed Work Teams

自我管理型团队

【美】杰克·D·奥斯本 琳达·默兰 / 著
李松玉 赵辉等 / 译 唐少清 / 校



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

• 自我管理型团队 / 【美】奥斯本, 【美】默兰著; 李松玉等译. —北京: 人民邮电出版社, 2004.8

ISBN 7-115-12524-4

I. 自... II. ①奥... ②默... ③李... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第081784号

The New Self-Directed Work Teams

Mastering the Challenge

Copyright © 2000. by Jack D. Orsburn and Linda Moran.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.
No part of this 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.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts and Telecommunications Press.

本书中文简体字翻译版由人民邮电出版社和美国麦格劳·希尔教育 (亚洲) 出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有McGraw-Hill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号: 图字01-2002-5870号

自我管理型团队

◆ 著 【美】杰克·D·奥斯本 琳达·默兰

译 李松玉 赵辉等

校 唐少清

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 17.75 2004年9月第1版

字数: 234千字 2004年9月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2002-5870号

ISBN 7-115-12524-4/F · 536

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

译者序

关于工作团队的书籍数不胜数，本书从一个全新的视角阐述了自我管理型团队的优势和好处，语言通俗易懂，内容深入浅出，具体描述了构建一个自我管理型团队的分步实施过程，并且告诉读者在全球化发展的趋势下，构筑自我管理型团队是组织获得成功的一种全新模式。

本书分为三个部分。第一部分，“面对新挑战”，可以帮你决定“自我管理”是否适用于你的组织。第二部分，“有关自我管理型团队的特殊问题”，探索了自我管理型团队的提倡者必须面对的争议和不同看法，并为这些争议提供了解决方针。第三部分，“打造自我管理型团队的19个工具”，总结了19种开展和操作自我管理型团队的具体手段和技巧。

本书的作者杰克·D·奥斯本是奥斯本（Orsburn）工作团队的总裁，自1966年起，他曾为工业、商业、教育、政府、健康和卫生等多种类型、数百家组织提供过服务和咨询。

本书的另一位作者琳达·默兰是阿其夫国际公司（AchieveGlobal）的副总裁。她在组织转型、团队组织设计、评估、管理转型、工作流程重组以及管理培训等方面拥有丰富的经验。同时她还是美国著名的演讲家，与他人合写过多本著作，其中包括《沿着团队的足迹：在构建自我管理型团队过程中我们应该做什么》（*Keeping Teams on Track: what to Do When the Going Gets Rough*）、《自我管理型团队：超越协作》（*Self-Directed Work teams: A Lot More Than Teamaork*）等。

本书的出版使我终于有机会向参与本书翻译工作的所有译者致以我衷心的感谢。本书的第一部分由唐少清和赵辉翻译，第二部分由舒三红、李松玉翻译，第三部分由郜辉、金绍梅和赵辉翻译，统稿由赵辉完成，唐少清、李松玉做了最后



的校对和审核工作。愿此书的问世能给那些想了解自我管理型团队的读者提供一些帮助!

本书特别适合于那些工作在企业第一线的基层管理者,同时可以作为工商管理类学生的阅读参考书,也可以作为企业管理者、咨询专家构建工作团队的工具书。

译 者

2004年8月



前言

本书是为组织中需要了解“自我管理型团队”的人准备的：

- 对于主管及一般管理者而言，他们将能够和那些富于团队运作经验的人交流，并且了解自我管理型团队的缺陷和基本优势；
- 对于那些将要担任自我管理型团队的管理人员和一线主管而言，他们将会从本书中了解到，自身职位变动所带来的挑战和回报；
- 对于组织开发、培训和人力资源工作者而言，他们将在本书看到一个有用的、可分步实施的计划，该计划帮助工作团队从一堆繁琐的工作计划表格中摆脱出来，真正致力于办公室或工厂的工作；
- 对于团队成员而言，他们正置身于巨大的工作环境变革之中，本书将加深他们对这一变化的理解。

本书分为三个部分。第一部分，“面对新挑战”，帮助读者决定“自我管理型团队”是否适用于其所在的组织。从开始到成熟，自我管理型团队各个发展过程的界限通常很模糊。本部分将其明确划分为五个阶段，并且阐述了一线主管为了推动每一阶段的发展所应采取的措施。

第二部分，“有关自我管理型团队的特殊问题”，指出了自我管理型团队的提倡者必须面对的不同争议，并为这些争议提供了解决办法。我们要特别感谢为这一部分提供资料 and 内容的三位作者：北卡罗来纳罗利市，多米塞勒公司（Domicile）管理合伙人塞兹·麦卡琛（Seth McCutcheon）；印第安那州，斯默勒克联合公司（Smolek Associates）总裁杰立·斯莫莱（Jerry Smolek）；加拿大魁北克省蒙特利尔阿其夫国际公司执行顾问安妮玛丽·米绍（AnneMarie Michaud）。

第三部分，“打造自我管理型团队的19个工具”，总结了19种开展和运作自我管理型团队的具体手段和技巧。在这一部分，指导委员会、设计团队、组织开发



部、培训部的工作人员们将会找到恰当的方法和方式，实现其组织向自我管理型团队的转变。

对于那些对自我管理型团队概念持否定态度的读者，不妨读完全书，然后重新审视你的组织。本书列举了美国一些最为成功的大企业的例子：康宁公司（Corning）、北方电信（Northern Telecoms）、通用电气（GE）、汤普森·拉莫·伍德里奇公司（TRWS），这些主流组织创造了独具美国特征的自我管理型团队。这些团队有的已存在了几十年，目前运作良好，并且为他们所在的组织创造了极大利润。这些自我管理型团队再也不会被认为是“跟风”或是“试验性”的了。

自我管理型团队本身不是目的，而是达到某种目的的方法。对于某些组织来说，这个目的可能是使其产品或服务更具竞争力。对另一些组织来说，这个目的可能是发挥制度的种种优势。有时，自我管理型团队是为了帮助整个组织或组织的一部分执行一个市场战略。当然，还有一些自我管理型团队是为了帮助组织提高生产率，从而避免破产。

在本书中，自我管理型团队首先被认为是一个载体，这一载体使得全体员工的工作优势得以发挥。发挥个人能力是作者深信不疑的观念，无论是提高质量，进行即时库存管理，还是提高生产率，只有组织中的每个人都充分发挥他们的能力，组织改进的努力才会成功。

杰克·D·奥斯本

琳达·默兰

致 谢

向那些对我们的工作表示理解，以及为我们提供了帮助的人致谢。在奥斯本公司的30年间，我们与上百个组织和上千个人共同工作过。近8年中，一些组织及组织的领导，为本书的修改做出了卓越贡献，在此特别感谢。

汤姆·斯蒂奇（Tom Stich）曾经和我合作研究高度参与型文化，我们一起修改和设计团队流程，涉足了很多领域的深层次问题。本书关于“高度参与”的这部分内容，还有若干个组织成功的例子，都源自汤姆的智慧和工作的结晶。

加利福尼亚圣地亚哥太阳能涡轮股份有限公司（Solar Turbines Incorporated of San Diego, California）的生产副总裁戴卫·列曼博士（Dave Lehmann），以及人力资源总经理乔安妮·斯汤（Joann Stang），自20世纪90年代以来，他们一直致力于以团队为基础的组织开发。他们所完成的出色工作，使太阳能涡轮公司在团队工作的首次尝试中，就获得了1998年的马尔科姆·波德里奇奖（Malcolm Baldrige Quality Award）！自本书第一版出版以后，我们所获得的很多知识，都得益于与戴卫和乔安妮的特殊友谊。

约翰·斯勃拉格（John Sprague）是主管得克萨斯艾琳公司（Allen Texas）艾克斯皮连（Experian，原汤普森·拉莫·伍尔德里奇公司信息中心）服务中心的副总裁。他对本书修订本的影响之大，很难用言语描述。尤其需要指出的是，他与团队成员相互影响，鼓励他们形成真正的创造性和参与性，这是学习型组织的一个绝好例证。

摩根·伍尔夫（Morgan Wolfe）是一家石油生产平台联合公司的工地经理，丹·特鲁尔（Dan Trull）是团队规划开发执行人。他们的贡献在于组织革新方法的改进，即将革新发起团队划分为未来计划的设计团队和流程改进委员会两大功能块。



马克·彼得森 (Mark Peterson) 和肯·本库斯基 (Ken Bunkowski) 是海克斯尔公司 (Hexcel) 在盐湖城的工厂经理。他们的积极领导使自我管理型团队中有效地建立了“干事业” (Lean Enterprise) 的观念, 激发了员工的积极参与和主人翁精神。他们影响了这本书所讲述的“授权”概念, 而且使自我管理型团队的未来真正具有竞争性。

最后, 我要特别感谢辛蒂·奥斯本博士。辛蒂是我的商业伙伴、我最好的朋友, 以及我终身的伴侣。她是奥斯本自我管理型团队的成员, 为本书的出版做出了直接贡献。不仅如此, 如果说我对世界有过任何奉献, 那都是得益于她对我的职业和个人洞察力的无法估量的贡献。

杰克·D·奥斯本

对于那些全心全意信任自我管理型团队效果的人, 以及奉献了时间和精力更新本书第一版, 以使它更确切地反映当代管理哲学和实践的人, 我在此表示感谢。

杰弗里·科雷姆斯 (Jeffrey Krames) 帮助我们使本书更适合于不同国家和地区的组织。麦格劳·希尔公司 (McGraw-Hill) 的凯力·克里斯蒂安森 (Kelli Christiansen) 运用他大师级的谈判技巧和幽默感, 成功地引导我们完成了本书的写作。

埃迪·穆沙怀特 (Ed Musselwhite) 和杰克·占格 (Jack Zenger), 本书第一版的合著者, 一直是我们信任的良师益友。

我在阿其夫国际公司的同事们, 也为本书做了许多工作。凯瑟琳·赫森 (Kathleen Hurson) 在我修改本书, 重新拜访很多组织和个人时, 给了我大量支持和理解。巴利·史文迈尔 (Barry Schwenkmeyer), 为近10年来生产第一线发生的变化提供了极具价值的看法。利兰西·拉卫山科 (Lilanthi Ravishanker) 和丽丽亚·史瓦兹 (Lilia Schwartz) 为寻找最新的相关研究资料提供了无价的帮助。罗西·莫拉尔兹 (Rosie Morales) 对本书的每一阶段都进行了指导, 使我们没有迷失于细节之中。

另外, 赛兹·麦卡琛、安尼玛丽·米绍和杰利·斯莫莱克, 对本书以及无数的团队成员和领导, 都有巨大影响。他们的热情、经验和洞察力, 给了我极大的

帮助。

我还要感谢约翰C.哈里森 (John C. Harrison)，他为本书写了新的简介，并编辑了新投稿人创作的部分。

我也要对我的客户表示衷心感谢，在我帮助他们完成团队转型时，他们对改变的勇气和执着，一直是我工作的动力。

最后，我要感谢我的家人，他们信任我对自我管理型团队的执着，信任我将改变团队一线主管和团队成员的生活。约瑟夫和麦格，你们在要睡觉的时候曾经感到奇怪，为什么妈咪还在工作。也许有一天，你们会在一个基于团队的组织中，发挥你们的聪明才智。乔，感谢你一直是一个耐心的丈夫，悉心倾听关于团队的问题，质疑我的想当然的假设，分享我对团队组织的热情。

琳达·默兰

目 录

序言 早期教训	1
第一部分 面对新挑战	13
第1章 21世纪的团队	15
第2章 自我管理型团队的可行性研究	32
第3章 设计航程	50
第4章 启动	64
第5章 茫然	81
第6章 以领导为核心的团队	93
第7章 紧密的团队	104
第8章 自我管理型团队	116
第9章 自我管理型团队的新起点	130
第二部分 有关自我管理型团队的特殊问题	137
第10章 团队哲学	139
第11章 一线主管和管理者的角色开发	147
第12章 流程改造	155
第13章 协作	161





第14章 团队与评估	166
第15章 团队的薪酬系统	175

第三部分 打造自我管理型团队的19个工具 185

引言	187
工具1 员工参与—自我管理的选择	189
工具2 指导委员会	195
工具3 可行性研究	200
工具4 开列任务菜单	204
工具5 团队设计培训	207
工具6 认知培训的设计与实施	213
工具7 工作场所分析	217
工具8 团队成员培训	222
工具9 管理人员转型培训	226
工具10 管理人员和支持团队的任务移交计划	230
工具11 成员角色扩展计划	238
工具12 纪律审查委员会	241
工具13 认可和奖励技术	245
工具14 成熟团队与新团队的交流会议	248
工具15 团队解决问题的流程	251
工具16 群体会议	255
工具17 同事绩效评估	258
工具18 重塑研讨	265
工具19 扩散战略	267

导言 早期教训

在20世纪80年代早期，当美国公司在笨重的组织图表和众多管理层之下疲惫不堪时，外国公司正在重新进行组织设计，以对顾客需求做出更灵敏、更迅捷的反应。结果是，他们抢走了美国公司的很多生意。这些公司非常推崇戴明（W.E.Deming）的理论：每位员工都有潜力可挖，提升员工参与程度，可以使组织得到精简。如果美国的公司想保持其竞争性，就要迅速改变。

美国发生的两个重大变革，使自我管理型团队的概念得以引入。其一，美国人不得不夺回被外国人抢走的业务，然而，传统的多层管理和宏观管理不能提高企业的能力，严格的等级制度几乎不堪重负。在寻找创造性的解决办法时，组织的一线主管意识到，要想缩短循环周期、提升顾客满意度，处在组织低层的员工应该负起更主要的责任。这种责任上的调整首先开始于生产过程，之后逐渐扩散到整个组织活动中，包括产品设计和客户服务。

其二，组织开始进行大裁员，尤其是针对中间管理层，以节省日常开支。这使得组织的高层领导要直接面对低层员工，亲自布置任务，进行指挥。没有了太多的传达命令的中层管理人员，员工有更多的自我决策的自由，同时也承担了更大责任。

当管理人员减少时，低层员工就自然会被卷进决策过程中。使组织成员可以广泛参与决策的方法之一，就是建立自我管理型团队。整个20世纪80年代，媒体中关于自我管理型团队的报道越来越多，引发了人们极大的兴趣。在此萌芽时期，琳达·默兰，本书的合著者之一，开始接触自我管理型团队。另一合著者，杰



克·D·奥斯本，早在1965年，就开始这方面的接触。他那时师从于团队管理理论的众位先驱，如赫布·谢泼德（Herb Shepard）、理查德·沃尔顿（Richard Walton）、谢尔·戴维斯（Shell Davis）、汤姆·威克斯（Tom Wickes），学习当时被称作“自治团队”（Autonomous Teams）的理论。

■ 有效的协作

奥斯本最早是一名“蓝领”工人。他在工厂车间里整日进行生产，非常了解那种工厂生活的辛苦、无望，以及智力上的浪费。他不想再这样继续下去，并且以一种明智的方式使自己从中脱离出来。他回到学校，获得硕士学位，之后又获得组织开发博士学位。由于早年的实践经验，使得奥斯本从开始的高级管理者，到后来成为公司顾问，都能结合其理论知识和实践经验，去开发、实施团队计划，使员工有更多机会管理自己。多年来，他开发出多种手段，帮助团队解决问题。本书第一版出版时，他以内部员工或外部顾问的身份，直接负责多个生产和服务组织中100多个自我管理型团队的设计和執行。

琳达·默兰获得组织交流硕士学位后，很快作为顾问进入企业组织结构咨询领域，主要研究自我管理型团队、有效管理和监督、持续性质量（或服务）的改善等问题。许多默兰为之工作的组织已经对自我管理型团队有了初步的尝试，默兰对这些早期尝试的成败有近距离的、深入的观察。

奥斯本和默兰在20世纪80年代中期相遇，他们很快发现两人的兴趣和经历互为补充。有一年两人甚至为同一企业做培训和顾问工作。他们曾就某些问题进行时激烈争论，也曾共同执行过很多项目，积累了充足的实践经验。这些经验是自我管理型团队组建和维护的全面指导。本书是第一本关于自我管理型工作团队这一飞速成长的美国式商业运作模式的书籍。

■ 等级制度遭遇挑战

在20世纪80年代，自我管理型团队的开展仍然困难重重。因为这样的团队，威胁到传统企业等级制度下成长的每个人，他们从未违反过传统的企业文化。“团

队”引发了巨变，只有少数几个公司，比如金佰利（Kinberly Clark）、宝洁、汤普森·拉莫·伍尔德里奇公司，以及通用食品公司（General Mills）在托皮卡的宠物食品加工厂，支持团队概念。但美国的企业很快发现他们别无选择。如果想摆脱工业发展停滞的困扰，只有实行团队运作。

在实行过程中，许多管理者发现，他们必须放弃“我什么都能做”的傲慢态度。他们开始关注于质量改善、计算成果，致力于组建一个对顾客需求反应灵敏的组织。管理者如果想控制质量，就必须使得决策更贴近顾客。

说总比做起来容易。对大多数组织而言，自我管理型团队是难以驾驭和管理的，标准管理条例常常不奏效。要想成功地管理一个团队，管理者不仅需要更好地理解团队的运作方式，还要具备各种各样的、能应付团队运作各个方面的手段和技巧。管理者还需了解自我管理型团队的组织结构和人员构成。

■ 明确定义

“自我管理”这个词汇容易引起误解。它暗含了只有团队成员才能管理团队的意思。正是因为这个原因，很多组织回避自我管理型团队。组织一线主管们没有看到隐藏在术语之后的这一词语的真正意义，于是他们说：“我们的团队不会自我管理，我们要另辟蹊径。”然后他们制造了自己的术语。因此，在这里有必要确切地解释一下“自我管理”。

“自我管理”是指遵守团队纪律，并就以下问题达成一致：团队规模、目标、任务、团队的运作方式，以及团队成员分担责任的方式。项目小组（Project Team）只负责某一特定工程项目的完成，质量小组（Quality Circle）也只负责某项特殊任务，如查找生产环节中的质量故障。而自我管理型团队则负责业务的某一完整部分。

团队不用思考“做什么”，管理层规定团队的生产目的和所需要的结果（或产量）。成熟的团队负责“怎么办”的问题，即，怎样完成结果，由谁，以什么样的优先顺序完成任务，达到目标。

通常而言，如果完成任务所需的知识和技能不为同一人具备，那么自我管理型团队比单个管理者更有效率，因为许多团队成员技能和知识的整合肯定能使之



更好地应付局面。但是，管理人员必须首先回答许多问题，决定自我管理型团队这一形式是否确实是正确选择。同时，管理人员还必须考虑其所在行业、管理方式、资源投资，以及工作的复杂程度。

■ 集思广益

10年前，一个自我管理型团队可能由单个部门组成，没有一线主管。今天，自我管理型团队更具“跨功能”和“跨部门”性，组织形式更灵活；而且通常不是由单个管理者领导。

比如，一个抵押贷款处理团队可与另一个抵押贷款处理团队互通信息。或者，这个团队可以浏览工作流程，寻找机会帮助组织中其他部门的团队。自我管理型团队不依赖管理者告诉他们该怎样、什么时候做工作。他们能够依照顾客期望及商业流程，自己做出具体决策。之前的团队不可能得到如此广泛的信息，也不可能做出类似决策。

许多组织开始意识到，体制不应围绕个人展开，而应该用于支持团队。创建这样的体制会是组织一线主管遇到的最大挑战之一，因为团队会推动组织内部的其他所有体制的变动。

■ 从理论到实践

本书第一版介绍了当时刚刚出现的自我管理型团队现象，并鼓励组织一线主管们进行革新。出版之后，很多管理者接受了这一挑战，证明有很多人看好自我管理型团队的巨大潜力。到现在，差不多10年过去了，我们很高兴地看到，几乎所有第一版中的信息都被证明是正确的。这使我们更加确信，只要管理者和组织一线主管的方法正确，自我管理型团队所带来的收益是巨大的。采用自我管理型团队方式的工厂，生产率比原先高出20至40个百分点不等。团队内部成员不仅对工作更加满意，同时也认为自己的工作更有尊严。

同时，10年来，我们也对自我管理型团队所遇到的独特的困难和挑战更加熟悉。我们对个人面临的挑战的评价更为现实，也更深刻地理解了团队在不同企业

中成功或失败的原因。

■ 在更大的范围内检验

10年前，我们不能回答的问题之中包括，自我管理型团队的概念在多大范围内是可行的？自我管理型团队曾在生产环境中获得成功，那么在卫生保健组织环境中，高科技环境中，服务环境中等，它是不是还能发挥原有的作用？本书第一版主要从生产环境取材，所列举的事例也大多是这方面的。至于少量的服务事例，也仅仅是纸上谈兵。

10年前，我们同样无法确定，在缺乏前瞻意识的组织中，团队是否能发挥作用。因为自我管理型团队还不是普遍现象，首批实践的组织都十分具有创新性，而且敢于尝试，敢于冒险。其中一些企业是刚刚成立不久的，没有森严的等级制度的阻挠。还有很多企业的领导气魄过人，勇气超群，敢打“擦边球”。但是，在许多不同行业里，由更“普通”的人领导的更“普通”的公司，还有生命周期与众不同的公司，我们的观点可行么？在当时，我们没有机会获取这些问题的答案。

10年前，我们尤其缺乏的是对长期问题的了解。特别是随着时间的推移，团队很可能会遇到的困难，以及使团队计划失败的因素。要得到这些信息，我们必须在足够长的时间内，对足够多的自我管理型团队进行观察。很多公司只是暂时调整原有体系去容纳团队，我们需要的不是这样的案例，而是调整整个体系去支持团队，并且将团队作为基础的组织。本书的第二版填补了这个缺陷，这次的信息更为准确，数据库更为广泛、深入。并且涵盖了自我管理型团队在各个层次、各种组织中的实施。

■ 先行者留下的教训

10年来沉淀的信息使我们认识到，一些自我管理型团队之所以失败，是因为他们误解了某些概念。

误解一 自我管理型团队不必与整个组织相连 通常，在一个组织中有一到两个领域涉及自我管理型团队，但我们发现，很少有组织“连接”团队，或拥有