



全国高等农林院校“十二五”规划教材

管理专题

企业管理案例教程

王新利 程巍 主编
于波 苍英美 副主编



uanli Zhuanti

Qiye Guanli Anli Jiaocheng



中国农业出版社

全国高等农林院校“十二五”规划教材

管理专题

企业管理案例教程

王新利 程 巍 主 编
于 波 苍英美 副主编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例教程: 管理专题/王新利, 程巍主编

· 一北京: 中国农业出版社, 2014. 7

全国高等农林院校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-109-19445-8

I. ①企… II. ①王…②程… III. ①企业管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 172589 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区麦子店街 18 号楼)

(邮政编码 100125)

责任编辑 夏之翠

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 16.75

字数: 295 千字

定价: 32.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

内 容 简 介

企业管理案例教程以最新的知识和原理，用现代管理的理念、技巧和方法筛选、撰写国内外企业经营管理的真实、典型案例。作者本着启发性、交叉性的原则，从企业管理的特点以及从教学和学习者的角度出发，认真细致地把握案例内容及分析的先进性、科学性和准确性。为了增强教程的实用性，在每一篇的正文中均设置了开篇案例、案例分析、基本管理原理三部分。开篇案例主要是为了调动学习者的学习兴趣，使抽象的理论更容易掌握；案例分析及原理部分的功能是启发学习者的思路，指引分析的方向，帮助学习者对所学管理知识的理解、掌握和应用。

全书分别研究和介绍了团队管理、知识管理、危机管理、无边界管理、企业核心能力、蓝海战略、长尾战略、企业再造、学习型组织、管理决策熵理论、博弈论及其模型、成功管理者特质的案例。

为了满足社会对培养复合型人才的需要，企业管理案例教程所选案例及案例分析充分反映了当前学术界较新并被广泛应用的研究成果。通过本教程的学习可使学生及企业管理者视野开阔，破除思维定式，创新管理方法。

管理科学是一门实践性很强的科学，管理理论大多来源于管理实践活动的经验总结。著名的霍桑试验就是根据科学管理原理，探讨工作环境对劳动生产率的影响。实验证明生产效率的提高，关键在于工人工作态度，即工作士气的提高。而士气的高低则主要取决于工人的满足度，满足度越高，士气也越高，生产效率也就越高。霍桑试验从严格意义上看，其实质是一项案例研究。案例教学对于学生及实际管理者的意义早已经被国外的实践所证实，哈佛大学案例在国际上享有盛名。但是，“我们照搬哈佛大学的案例来中国教，我看不行，还是要有中国人自己的案例”（成思危）。“从理论与实践结合的角度，研究我国企业管理科学问题已成为当务之急。我们要改变传统的研究方法，要通过总结、研究和试验的方法，加快中国特色的企业管理科学理论建设”（袁宝华）。正是在这种背景下，黑龙江八一农垦大学将企业管理案例教程作为“管理专题”教学研究立项，给予资金支持，为本书的编写提供了保障。

本人曾有幸在 10 年前参与了国家软科学研究计划项目（2003DGQ2B171）——中国本土化企业与高效管理案例库组建工程，编写出版了《管理案例库教程》。10 年来无论是国家经济，还是企业生产所面临的内外部环境都不能与 10 年前同日而语。从某种意义上看，适应性还是不如从前。针对当前我国经济社会发展中的诸多重点、难点和热点问题，企业管理案例教程编写组成员深入企业专题调研，分别从团队管理、知识管理、危机管理、无边界管理、企业核心能力管理、企业再造及学习型组织等 13 个方面进行了案例的搜集、整理及撰写，同时也借鉴了一些经典案例。

为了提高案例教学效果，便于教师及学生的教与学，调动学习者创新学习、开拓思维的积极性，特别是为了丰富课堂讨论、增强互动氛围，书中每一篇章均采用以“开篇案例”引入，辅以相关管

理原理，再用“案例分析”深入，最后配置课后作业结束的编写手法。基于此，本书不仅适合高等院校经济、工商管理类本科教学，也可用于企业高级管理人员业务培训。全书的分工为：王新利负责第一、第三、第四及第十一章；程巍负责第二、第五及第十二章；于波负责第六、第九及第十三章；苍英美负责第七章、第八章及第十章的编写工作。

在案例的搜集调研过程中，得到了北大荒集团、九三油脂集团等企业管理者的大力支持和帮助，在此深表感谢。书中参考借用了部分学者的成果，虽已在书中标注，但疏漏在所难免，在此一并表示感谢。

王新利

黑龙江八一农垦大学

2014年6月

目录

前言

第一篇 团队管理	1
【开篇案例】 一个 IT 企业的团队管理困扰	1
一、团队的概念与组建	3
二、团队管理的作用	4
三、团队管理的障碍	6
四、团队管理中的矛盾解决	9
五、团队与沟通	10
【案例分析】 T 公司海外项目的团队管理历程	12
一、背景介绍	12
二、团队建设	12
三、民以食为天	13
四、自信的技术负责人	14
五、幽幽的乡愁	15
六、文化冲突	16
七、有效的沟通	17
作业	18
第二篇 知识管理	20
【开篇案例】 中国惠普：从人际互动开始	20
一、知识管理的背景、概念与意义	21
二、实施知识管理的原因及作用	23
三、评估知识管理的实施效果	24
四、知识管理的步骤	25
五、知识管理理论的四大主要流派	26
六、综述	30
七、知识管理的实践与应用	31
【案例分析】 盘锦“赵钱孙李米业公司”知识管理创新实践	34
一、背景介绍	34
二、大米行业状况扫描	34

三、赵钱孙李公司对大米市场的研判	36
四、赵钱孙李公司的知识管理战略	37
五、赵钱孙李公司战略执行的关键控制点	39
六、结尾	42
作业	42
第三篇 危机管理	43
【开篇案例】美国强生公司泰诺药片中毒事件	43
一、危机管理的相关概念	44
二、危机管理的目的	46
三、危机管理的步骤	47
四、企业危机管理的基本原则	48
五、企业危机的特征及处理危机的对策	50
【案例分析】比利时和法国可口可乐中毒事件	52
作业	54
第四篇 无边界管理	57
【开篇案例】通用电器的无边界管理	57
一、杰克·韦尔奇及无边界管理理念	58
二、无边界管理的主要内容	59
三、实施无边界管理的动因	60
四、无边界管理实施的条件	61
【案例分析】八马茶业有限公司	62
一、公司简介	62
二、组织结构与渠道模式	63
三、信息化解决方案	64
四、应用效果	64
作业	65
第五篇 企业核心能力	67
【开篇案例】中华民族的骄傲——海尔集团	67
一、企业核心能力的概念	68
二、企业核心能力理论的基本观点	69
三、核心能力的培育和管理	71
【案例分析】北京顺鑫农业发展集团有限公司	74
一、公司简介	74

二、公司文化	75
三、顺鑫集团 2011—2015 年的发展战略	75
四、集团下属公司简介	76
作业	88
第六篇 蓝海战略	91
【开篇案例】谭木匠的蓝海战略	91
一、新的市场空间	93
二、蓝海如何重建市场边界	96
【案例分析】蓝海战略对中国种子产业发展的启示	105
一、种子产业面临的挑战	105
二、甘肃省敦煌种业股份有限公司	107
作业	114
第七篇 长尾战略	116
【开篇案例】上海威贞实业有限公司	116
一、长尾理论产生的背景	118
二、长尾战略的实现条件	119
三、长尾战略的力量	120
四、长尾战略的应用	122
五、繁荣长尾市场的秘诀	122
【案例分析】中粮集团有限责任公司	126
一、中粮集团简介	126
二、中粮集团经营理念	128
三、中粮集团国内公司简介	129
作业	134
第八篇 企业再造	137
【开篇案例】IBM 信贷公司的再造	137
一、企业再造产生的动因	139
二、企业再造的概念和特点	140
三、实施再造后的过程特点	141
四、企业再造的管理	142
五、企业再造的实施	145
【案例分析】黑龙江北大荒农业股份有限公司	149
一、公司发展历程简介	149

二、企业文化与战略	152
三、公司发展优势	153
四、黑龙江北大荒农业股份有限公司下属分公司简介	154
五、北大荒米业正式剥离	160
作业	161
第九篇 学习型组织	164
【开篇案例】江苏农垦琼港农场创建学习型企业	164
一、学习型组织的内涵	167
二、学习型组织产生的原因	167
三、学习型组织的基本特征	169
四、学习型组织的五项修炼	169
五、学习型组织的创建	174
六、学习型组织的 7C 模式	176
【案例分析】江淮汽车的学习型组织创建与运行	179
作业	182
第十篇 管理决策熵理论	184
【开篇案例】北京国际机场扩建工程项目分析	184
一、熵理论的产生与发展	185
二、管理熵的提出	187
三、影响管理熵的主要因素	191
四、群决策熵集结理论	193
【案例分析】云南昆明卷烟厂群决策支持系统构建	195
一、企业介绍	195
二、企业文化及特色	196
三、构建烟草公司群决策支持系统 (GDSS) 的环境分析	197
作业	201
第十一篇 博弈论	202
【开篇案例】企业与政府的选择	202
一、博弈论的起源	203
二、博弈论中的基本概念	204
三、博弈的分类	206
四、研究博弈论的作用	206
【案例分析】涉农企业筹建品牌农业产业动态联盟博弈	207

一、案例背景	207
二、黑龙江农业产业动态联盟构建分析	208
作业	213
第十二篇 常见的博弈模型	215
【开篇案例】公地悲剧	215
一、纳什及纳什均衡	216
二、囚徒困境	217
三、价格战博弈	218
四、污染博弈	219
五、贸易战博弈	219
六、智猪博弈	219
七、警察与小偷	221
八、协和谬误	221
九、分蛋糕博弈	221
十、鹰鸽博弈	222
十一、脏脸博弈	222
【案例分析】20 世纪 90 年代的马来西亚	222
一、案例背景	222
二、马来西亚的林产品工业	227
三、林业管理调整	230
作业	231
第十三篇 成功管理者特质	232
【开篇案例】最美妙的音乐	232
一、授权	233
二、忠诚	236
三、浓厚的文化专业知识素质	240
四、激励	241
五、沟通	244
六、创新	246
【案例分析】他是一头牛，却跑出了火箭的速度	248
作业	252
主要参考文献	254

第一篇

团队管理

【学习目标】

通过本篇的学习，明确团队及团队管理的概念，掌握团队的特征、类型、原则，了解团队的作用、团队管理的内容以及相关的主要理论。

【开篇案例】一个 IT 企业的团队管理困扰^①

在蓝意技术有限公司总经理赵康宁办公室里摆着一盘已经下到中局的棋，赵康宁正和研发总监郭文超在棋盘边上就公司项目开发、新考勤制度、平衡计分卡系统等问题进行探讨，两人貌似平静地借棋中的博弈，暗藏机锋。几个回合下来，双方逼近对方的“九宫”，不料却引出了郭文超的去留问题。

郭文超其实不想和赵康宁争论，只是一想到现在自己的处境，就感到自己的太阳穴突突地跳，像要裂开一样。自己部门负责的项目迟迟无法收尾，公司又要实行新的考勤制度。面对这些难题，搞技术出身的郭文超有点力不从心。

对于赵康宁新近在公司推行的平衡计分卡系统，郭文超不是太感兴趣，他认为那都是在赶管理的时髦。郭文超当初就向总经理提出过对研发部门实行特殊考勤制度的建议没有得到赵康宁的认同，在郭文超看来，新的一系列改革对于自己所管辖的部门很难做到。因为研发部门是用脑子工作，一切都要量化的做法很难让人接受，也根本无法操作。

最近研发部门的考勤记录让郭文超头疼，手下迟到、早退的现象，令他管辖的部门成为公司管理的“软肋”。人力资源总监吴佩茹还特意把研发部这个月的考勤记录递到郭文超面前，并当着郭文超的面宣布人力资源部将执行新的考勤制度，对迟到早退者施以警告和罚款。人力资源总监离开时对郭文超特别强调要他务必严肃部门劳动纪律。

^① 中国项目管理资源网，中国知识管理中心 . <http://www.kmcenter.org/html/s7/200908/14-9171.html>.

尽管郭文超对新制度本来就有意见，他认为自己部门的人是用脑子工作，不能靠打卡来计算工作时间。不过他没法理直气壮，因为他也觉得部门的人似乎有点过于散漫了。经常是到了上午10时，部门里还有人手里端着杯豆浆，嘴里吃着包子大摇大摆晃进公司。

最急于解决的劳动纪律问题则成了手下人爆发的“导火线”。郭文超就像是捅了马蜂窝，遭到在场所有人的猛攻。迟到次数最多的技术尖子林晓风因为要被处罚，甩手而去，而且临走还撂下话，说要辞职走人。

想起昨天部门开会的情景，郭文超感到头皮发麻。开会不但没有解决问题，反而在唇枪舌剑中，这让郭文超发现自己部门在项目管理上存在很多漏洞。手下的人觉得现在的项目都比较低端，无法提升研发水平，因而表现出对前途的迷茫和焦虑，担心自己掌握的技术会过时，从而被行业淘汰。尽管每次部门开会都会出现这样的情形，但郭文超也不知道该如何来安慰手下的人，因为他跟他们一样没有安全感。

说实话郭文超对公司也有一些不满。虽然这几年公司经常搞一些培训，如冲突管理、团队拓展、礼仪、演讲技巧等。但在郭文超眼里这些培训没有任何实际意义，他想不通成天对着电脑搞开发的工程师学演讲技巧究竟有什么用。他自己不起劲，也不鼓励自己部门的人报名，在他看来那些培训不仅浪费钱，还浪费时间。

赵康宁比郭文超年长一轮，在他眼里，郭文超一直是一个技术能力强、肯吃苦、爱钻研、不计得失的人。他认为蓝意公司要想活下去，必须要有郭文超这样的技术灵魂人物。这些年来，他一直煞费苦心地想把郭文超培养成一个技术型的管理者，为此给他安排了很多培训机会。但是，赵康宁发现这些培训对郭文超起的作用好像并不大，而且听人力资源部的人讲，他也不大感兴趣，反认为耽误时间。赵康宁还从侧面了解到，郭文超在技术上的确能降服研发部那帮工程师们，但在其他方面却很难镇得住，比如平衡计分卡系统在他们部门就推不动。

喜欢接受新鲜事物的赵康宁此次找郭文超，正是想了解他们部门平衡计分卡实施的情况。赵康宁兴致勃勃地向郭文超讲解战略地图和平衡计分卡的意义，认为公司今年想提高利润率，要把精力转向高端卡的设计开发，那就意味着要考核研发人员设计高端产品的能力。

赵康宁不想却被对方反将一军，郭文超想到华夏校园一卡通的事，指出公司目前承接低端项目的做法恰恰与开发高端产品的战略目标相背离，赵康宁只好避实就虚，先躲开“杀招”。郭文超趁势再攻，又牵出考勤制度的话题，告诉赵康宁自己部门的人被打卡的做法弄得士气低落，而这恰巧是赵康宁急于改

变的问题。赵康宁予以正面回击：“蓝意不再是过去那个小公司了，一切都要规范化，这样客户才能信任我们。不以规矩不成方圆，就拿下棋来说，双方虽是在攻城略地，但卒不得退缩，帅不得冲杀，士不出九宫，炮打隔山子，谁都得遵守这规矩。”

搞技术出身的郭文超原来想凭自己的技术服人、带人就行了，可如今管理变得越来越复杂，他简直无所适从。心力交瘁的他以退为进，流露出想辞去技术总监、专心搞技术的意愿。

这一着倒真是难住了赵康宁。他想应允郭文超，但又吃不准。他怕郭文超只是虚晃一枪，也许这只不过是句气话，他心里并不真想辞职，如果当真，对方可能会离开公司。况且，真的换下郭文超，谁又能顶替这个角色呢？郭文超可是研发部技术最好、资历最老的人才，如果他都降不住那群“秀才”，换了别人行吗？左右为难的赵康宁寻思该如何应对，最后决定还是应该再走两手看看，暂时不表明态度。他针对郭文超对承接低端产品的不满，提出公司即将开发4G网络用的SIM卡，希望借此先稳住郭文超。但又表示会本着对公司负责、对员工负责的态度，慎重考虑郭文超辞去总监的意愿。

郭文超的心也悬着，他对管理者的位子其实还是有几分留恋的，尽管辞去总监专心去搞技术的想法时常浮上心头。他今天本想随便说说，使个以退为进的招数，万万没料到的是赵康宁却当了真，话出口后就有一种覆水难收的感觉，再想要杀出，已是不容易的事了。

一、团队的概念与组建

（一）团队的概念

团队（Team）是由员工和管理层组成的一个共同体，小组是团队组织的基本单位。组成团队的目的在于合理并充分地利用每一个成员的知识 and 技能，通过知识与技能的互补协同工作，发挥群体优势解决问题，达到既定的共同目标^①。因为具有不同知识与技能的小组成员可从不同的角度讨论问题，从而激发更有创意或独特的解决问题的方式。

团队管理（Team Management）是指在一个团队组织中，依成员的工作性质、各自的能力组成各种小组，参与组织各项决定和解决问题等事务，以提高组织生产力和达成组织目标的管理方式。

团队管理的基础在于组成团队，团队的建立适当与否，直接影响团队管理

^①（美）卡森巴旗，史密斯，团队修炼，童慧雁，译，北京：清华大学出版社。

的成效。团队成员数量少则 2 人，多则 25 人，但理想的小组人数少于 10 人为佳。史东和傅立曼在《管理学》一书中提出团队建立有两种形式：①管理人员和部属所组成的永久性团队，即家庭式小组（Family Group）。②为解决某一特定问题所组成的团队，称为特定式小组（Special Group）。特定式小组是一种临时性或任务性的组织，一旦问题解决小组就解散。

（二）团队的组建

一般而言，团队建立要能成功，必须具有下列要件：①小组成立有其自然的原因；②小组成员的经验和能力彼此能够相互依赖；③小组成员的地位和身份最好相当，不能相差太大；④小组的沟通必须具有开放性，才能有效沟通，以利问题解决。

团队管理的实质是运用成员专长、鼓励成员参与、利用知识互补、采取相互合作方式，致力于组织发展的过程。所以，团队管理实际上是一种合作式管理，亦是一种参与式管理。

随着企业组织工作复杂性日益增多，很多工作变得很难靠企业成员个体独立完成，而必须依赖团队合作才能发挥力量。所以，团队管理有时代需求性，成功的企业组织必须是能够善于建立各种不同功能的团队来实现目标。企业组织若能善用团队管理，就能在很大程度上激发成员的潜能，发挥协作精神，增进成员组织认同、提升组织效率与效能。

为发挥团队管理的效果，首先，团队中的每位成员必须了解小组的目标、使命及成员个体的角色和责任；其次，成员亦需了解如何完成小组的任务；最后，团队成员必须全身心地积极投入小组的工作，以便目标的达成。由于团队中的成员是由具有不同知识技能、不同专长的人员组成，沟通在团队管理中就扮演着相当重要的角色。在团队组成初期，如能事先举办讲习会，培训成员有效沟通技巧，可使团队管理取得良好的效果。

尽管团队管理是未来管理的新取向，但不能陷入团队管理的迷思，不能片面地认为所有的团队都是“好”的。管理者必须意识到，团队成员由于具有特质性差异，团队的“发散”是一种潜在性威胁。只有在一个开放、沟通顺畅的环境下，才能发挥团队管理的功能。

二、团队管理的作用

现代管理越来越注重团队管理方式，20 世纪 80 年代和 90 年代经营管理方面的流行术语是组织文化，团队工作则成了管理界推崇的理念。有趋势表明，过去统治整个世界几百年的科层制将在不远的将来消失，代之而行的是以团队为基础的工作模式。

作为社会人，每个人时时刻刻处在各种团队中，而实践证明团队工作方式有着巨大的潜力。越来越多的组织已经发现，相比于其他工作方式，以团队为基础的工作模式取得了巨大的成绩。在企业部门实行团队管理后，生产水平和利润都取得了增加，公司也提高了销售额并改进了经营战略；在公共部门，在实行团队管理后，任务完成得更彻底和更有效率，对顾客的服务水平也有大幅度的提高。有报告表明，无论是企业还是公共部门，团队工作提高了员工的道德水平。

总结团队管理的作用，主要有如下几个方面：

1. 团队能保证目标实现的效率和效果 与个体人相比，团队能够获得更多、更有效的信息。基于知识竞争的大环境下，组织需要从更多途径并以更低成本来获取有效的信息，以做出决策。在团队形成的过程中，团队的运作方式能建立起解决问题和提出倡议的交流方式。团队对待环境的变化与个体人相比更加灵活。因此，团队能用比个体人更为快速、准确和有效的方法扩大组织的联系网，根据新的信息和挑战调整自己的行为模式。随着市场竞争的加剧和环境的不确定性增强，这种交流的重要性越来越在组织中体现，使得团队开发成为必要和可能。

2. 团队管理具有互补性 团队能把拥有互补的技能和经验的个体人带到一起，这些技能和经验超过了团队中任何个体人的技能和经验，使得团队能够在更大范围内应付多方面的挑战。

3. 为工作效率的提高提供新途径 在加入团队的人们努力工作克服阻碍之前，真正的团队是得不到发展的。通过共同克服这些障碍，团队中的人们对相互的能力建立起了信任和信心，也相互加强了共同追求高于和超乎个体人与职能工作之上的团队目的的愿望。克服障碍，取得业绩，这就是使分组的人们成为团队的原因。工作的意义和努力都使团队深化，直至团队的业绩最终成为对团队自身的奖励。

4. 更能发挥员工的工作热情 团队组织形式中的“家庭式”小组，成员之间的亲缘更加明显，“家庭”的意识更加强烈。“家庭”的成功乐趣自然就是每一个成员的乐趣，而这种乐趣往往与团队的业绩是一致的。通过调查发现，“家庭式”小组中的人员无一例外地不用提醒就会自觉地工作，工作中的自觉配合产生了在一起工作的愉悦心情。任何聚成群体的人们由于兴趣、志向的一致性，组织形式多样的“聚会”是很常见的。而团队成员的聚会与日常人们的聚会区别就在于它支持了团队的业绩，凝聚了团队成员之间的关系，提高了成员工作的热情。人们也总能听到这样的说法，最大的也是最让人感到满意的乐事，就是“成为比我个体人更重要的某种事物的一部分”。

5. 团队成员的责任感更强 当今商业环境下,日益频繁的变化是任何一个组织都必须面对的。由于团队成员相对企业员工群小得多,团队的凝聚力要比企业员工群的凝聚力更容易形成,他们对团队的责任感要比对企业的责任感更强。事物的变化对团队的威胁要比对个体的威胁小得多,因为小组的责任感增强了团队的凝聚力,从而增强了对事物变化的应对能力。团队成员对团队的责任感也使得成员更重视团队业绩和团队成果。

大多数“未来的组织”模式,如网络化组织、集群组织、非层级化组织、横向组织等,都是以超越个体人的团队作为公司的主要业绩单位为前提的。根据这一先决条件,在管理人员寻求以更快、更好的办法向客户或者竞争对手挑战如何分配资源时,主要的管理模块应该是团队,而不是个体人。但这并不意味着个体人业绩或个体人责任就不重要,个体人的作用和业绩是团队业绩的基础。在团队管理模式下,对管理人员越来越大的挑战是要摆正个体人与团队的关系,不能偏向一方而排斥另一方。

三、团队管理的障碍

团队管理的障碍是指在团队管理中对团队的发展产生负面影响的行为。尽管团队组织形式在企业组织中已经获得了极大的成功,团队组织形式也得到了大多数管理者的赞同。实证研究也表明,团队管理行为的变化在最佳业绩表现上十分重要。然而,在实践中经常会发现,很多管理者遇到需要运用团队工作方式的时候,却大都不愿依靠团队。由于个人主义的存在、个体人价值观的不同,企业成员,尤其是具有某种专长的人员遇到业绩挑战时,往往会抵制团队这种工作方式,他们甚至会贬低、怀疑对团队的选择。人们之所以不愿接受团队这种形式,其原因归纳起来主要有五种:①对团队缺乏信心;②团队成员惧怕冲突;③团队缺乏承诺;④团队成员逃避担责;⑤漠视结果^①。

有些人并不相信团队真的能比个体人干得好,除非是在不寻常的或是不可预料的环境中。有些人认为团队带来的麻烦比带来的价值要大,因为团队成员在劳而无功的会议和讨论中浪费时间,而且实际产生的牢骚比建设性的结果多。还有些人认为,要论人际关系,团队大概是有用的。但是要论工作、生产成果和决定能力,团队就是个麻烦。也有人认为,把协同工作和授权的概念广泛应用于一个组织时,就会取代对具体小组人员业绩的担心或是取代必要的对他们的约束。

大多数人对团队都有许多共同的良好感觉,却没能严格地运用团队。譬如

① (美)帕特里克·兰西奥尼.团队的五种机能障碍.华颖,译.上海:中信出版社.