

王

桢
■ 著

BUILDING EFFECTIVE TEAM



构建高效团队

基于领导行为的视角



Based on
leadership perspective



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

王 桢■著

· 013044707

F272.9
400

BUILDING
EFFECTIVE
TEAM
Based on
leadership perspective

构建**高效团队**
基于领导行为的视角



北航

C1652387

F272.9

400



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

构建高效团队：基于领导行为的视角/王桢著. —北京：
社会科学文献出版社，2013.4（2013.5重印）
ISBN 978-7-5097-4549-6

I. ①构… II. ①王… 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（2013）第 080365 号

构建高效团队：基于领导行为的视角

著 者 / 王 桢

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 社会政法分社 (010) 59367156

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目统筹 / 童根兴

经 销 / 社会科学文献出版社营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 史雪莲 秦静花

责任校对 / 张利霞

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 北京季峰印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20

版 次 / 2013 年 4 月第 1 版

印 次 / 2013 年 5 月第 2 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-4549-6

定 价 / 39.00 元

印 张 / 11.8

字 数 / 190 千字

本书
▲ 片



北航

C1652387

请与本社读者服务中心联系更换

序

团队合作研究历来是组织行为学和心理科学研究的热点问题之一。2007年，《Science》编委会为了纪念该刊创刊125周年，遴选出125个重大科学问题。其中，“合作行为是怎么演化而来的？”作为最为醒目、有望近期解决的第16个问题，提出需要心理学家来解决。由此可以看到，团队合作的研究意义是何等的重大。这是因为，在众多的管理学理念中，团队是目前全世界管理学研究者和实践者都非常关注的话题。在当今激烈的竞争环境下，只有依靠团队的智慧和力量才能使企业获得长久的竞争优势并卓越成长。高效团队已经成为组织实现目标、提高效率和获得发展的重要因素。

特别应当强调的是，中国企业面临的特殊的宏观经济环境也对团队研究提出了更为迫切的要求。中国企业面临的全球化竞争越来越激烈，生存与发展所面临的挑战愈加严峻，急需转变经营模式、转变管理方式、转变竞争策略。其中，科学有效的组织管理体系是企业管理中的重要一环。而采用团队合作，建立高效团队是企业应对挑战的有效措施。如何帮助中国企业建立高效团队，增强其核心竞争力，是中国组织行为学研究者面临的重要任务。

不过，建设高效团队很不容易。现今的团队作业方式与传统的个体作业有较大不同。传统的人力资源战略，包括工作分析、胜任特征、招聘、培训、绩效管理、薪酬管理等方面，都基于个体化工作形式，以个体岗位为基础，而很少以团队作为研究对象。因此，采用团队作业方式对于传统的组织和工作者都是一种挑战。研究者必须一丝不苟地对高效团队的运作过程进行细致入微的分析。唯此，方能解开团队建设的“黑匣子”，为管理理论做出贡献，也为管理实践者提供借鉴。

国内的团队研究处在成长期。这些年来，从中国科学院心理研究所攻读博士学位到任教于中国人民大学劳动人事学院，王桢博士一直致力于团队领域的研究。他从领导视角切入，探讨团队领导行为对团队有效性的影响，取得了不菲的成果。目前国内有关团队领导行为的研究更加关注团队内的垂直型领导，而忽略了团队共享型领导、组织领导的作用，并且缺乏对情境因素权变作用的考察。王桢博士通过对企业、军队等有代表性群体的取样，开展了团队领导行为的实证研究，系统地分析了团队领导行为的作用机制。

本书的研究表明，变革型领导能够促进共享型领导的产生；变革型领导、共享型领导对于团队有效性具有正向影响，团队建议网络和团队友谊网络起到中介作用；组织层面变革型领导可以通过团队层面变革型领导对团队有效性和成员个体行为产生影响。此外，本书还探讨了团队内领导成员交换、非正式领导产生、工作投入人际传导等组织行为学中新近出现的研究主题。本书还通过对一个实际的团队建设案例的介绍，讲述如何将管理学理论和实践相结合，提高企业管理有效性。这些研究成果在理论上取得了一定的突破，也能为管理实践提供借鉴。我特别高兴的是，从他在我课题组学习并获得博士学位，直到他去中国人民大学任教，我们一直保持着良好的合作关系。至今他还参与我承担的一些基金课题研究。

经过王桢博士的艰辛努力，他所撰写的《构建高效团队：基于领导行为的视角》一书就要出版了，这本书的出版，将吸引更多广泛的研究群体或个人对高效团队的运作机制进行探讨。本书的研究成果也能运用在积极组织行为学的实践中，比如开展 EAP 组织与员工促进计划、组织团队文化培训、变革型领导培训等多个方面，实现组织有效性的提升。

不过，团队领导的研究在理论和方法的深度与完整性上尚有很多路要走，比如中国高权力距离、高集体主义的文化特点，可能会对团队运作和领导有效性产生影响。又如团队研究的方法目前以问卷法为主，需要尝试更多新的方法，探讨更深入的问题。再如领导行为只是团队有效性的一个切入点，未来研究可以考察更多的组织、团队、个体层面的输入变量。这些都需要研究者和对团队有兴趣的同仁们共同努力，都需要不断的、深入的研究和探索。预祝王桢博士在此方面不断有新的成果！



中国人民大学心理学系教授、博士生导师
中国科学院学部社会心理学调研中心主任
国家员工援助计划课程发展中心主任

摘 要^{*}

团队领导行为是近年来领导、团队这两个研究领域的前沿问题，得到了组织行为学研究者越来越多的关注。团队领导行为的有效性对于团队的成功运行、组织效率的提升和员工个人发展都有积极的促进作用。目前国内有关团队领导行为的研究少有开展，国外已有的团队领导行为研究大多数集中在团队层面，只关注团队内的垂直型领导，而忽略了团队共享型领导、组织领导的作用，并且缺乏对情境因素权变作用的考察。本书通过对企业、军队等有代表性群体的取样，开展了团队领导行为的实证研究，希望全面了解团队领导行为的作用机制，达到在理论和实践方面的双重目标。

本书采用文献研究和问卷调查等方法，对企业团队和军队专业炮兵班组进行了问卷调查，通过多种测量方法，采取多种统计分析技术得到研究结果。本书的主要结论如下。

^{*} 本书得到了国家自然科学基金委员会项目的资助，分别为“团队内工作投入的人际传导机制研究”，项目编号：71101148；“团队领导行为对团队有效性的多重作用机制”，项目编号：71072094；“组织文化对并购有效性的影响机制及干预模式”，项目编号：71272156。

第一，团队垂直变革型领导对团队有效性具有正向影响。团队变革型领导可以通过团队学习影响团队成员工作态度，通过影响团队建议网络、友谊网络从而影响团队绩效、团队满意度和团队离职意向。

第二，团队垂直变革型领导对团队共享型领导有正向影响。团队共享型领导对团队绩效有正向影响。团队共享型领导在团队垂直变革型领导和团队绩效之间起部分中介作用。

第三，团队权力距离导向在团队垂直变革型领导和团队共享型领导之间起调节作用。具体表现为：团队权力距离导向越高，团队垂直变革型领导和团队共享型领导之间的正向关系越强。团队共享奖励在团队共享型领导和团队绩效之间起调节作用。具体表现为：当团队成员知觉到奖励越基于团队整体时，团队共享型领导和团队绩效之间的正向关系越强。

第四，从组织层面看，组织变革型领导通过团队变革型领导影响团队绩效、团队满意度和成员个人工作建议行为。与此同时，组织变革型领导也可以通过创造组织开放性氛围直接对成员个人工作建议行为产生影响。

第五，领导成员交换关系对于团队非正式领导产生的作用受到团队权力距离导向、团队任务自主性和团队共享目标的调节。具体表现为：当团队权力距离导向高、团队任务自主性低、团队共享目标高时，团队成员交换关系对于团队非正式领导具有正向影响；反之，则具有负向影响。

关键词：团队领导行为 变革型领导 共享型领导 团队绩效

导 言

信息技术的高速发展和经济全球化的不断深入，组织复杂性的日益增强，对组织应变性提出了更高的要求。企业必须快速地进行领导方式和组织管理方式的变革创新，不断开发高质量低成本的新产品和服务投放市场，从而在激烈的竞争中建立和保持竞争优势（Katzenbach，1998）。但是传统的科层式组织严密复杂，灵活性低，无法满足市场快速变革的要求。

在众多的管理学理念中，团队是目前全世界管理学研究者和实践者都非常关注的话题。在当今激烈的竞争环境下，光靠个人的能力难以取胜，只有依靠团队的智慧和力量才能使企业获得长久的竞争优势并卓越成长。采取团队作业方式能够通过团队配合，共同完成复杂的工作任务，增加组织柔性，提高整体绩效（LePine，Piccolo，Jackson，Mathieu，& Saul，2008）。同时，通过让员工参与组织决策，可以增强员工对组织的认同感和工作满意度。目前，世界 500 强企业中，有 2/3 的企业采用了团队作业的方式。Martin 和 Bal 的调查显示，91% 的经理人同意“团队是组织成功的关键”（Martin & Bal，2006）。高效团队已经成为组织实现目标、提高效

率和获得发展的重要因素。

中国企业面临的宏观经济环境也对团队研究提出了更为迫切的要求。受国际局势影响，全球经济发展放缓，中国作为全球经济体的重要成员也受到严重影响。中国企业面临的全球化竞争越来越激烈，生存与发展所面临的挑战愈加严峻。改革开放至今已有 30 多年，中国企业凭借人力成本、土地成本、原材料成本等优势，发展劳动密集型产业，发挥自身比较优势，从而得到了长足发展。但是近年来，随着人力等成本大幅提高，中国企业的低成本优势逐渐减弱。很多跨国企业已经将设在中国的加工工厂转移到劳动力价格更为低廉的东南亚地区。因此，中国企业急需转变经营模式、转变管理方式、转变竞争策略。高效管理和技术创新已经成为中国企业新时期的重要竞争战略。其中，科学有效的组织管理体系是企业管理中的重要一环。采用团队作业，建立高效团队是中国企业应对挑战的有效措施。如何帮助中国企业建立高效团队，增强其核心竞争力，是中国组织行为学研究者面临的重要任务。

但是，一个企业采用团队组织模式并不是容易的事情。如何建设高效团队是目前管理学界和企业界都面临的重要课题。团队工作的目的是通过团队成员的共同努力产生协同作用，使团队整体绩效水平大于个体成员绩效的总和。然而从传统的个体作业到一群人组成团队进行工作，对个人和组织都是一种挑战。例如，每个个体都追求自身利益的最大化和自我价值的实现，因此个体之间的目标存在差异性。又如，每个人有不同的人格、能力、兴趣等个体禀赋特征，需要通过合理的工作设计和团队协作机制，充分发挥所有人的特长，为团队提供不同的资源。再如，个体的差异性不仅会带来观点多样性，同样也会带来沟通的不便，彼此容易产生误解，引发团队冲突。而对于组织来说，挑战也同样存在。比如，传统的人力资

源管理系统往往为个体导向，工作分析的基础为社会分工，对单独的职位职责、任职资格、工作环境等进行分析。在工作分析的基础上，招聘的目的是找到最适合目标岗位的任职者。培训则是提升任职者的能力，使其满足现有岗位或潜在目标岗位的需求。绩效管理、薪酬管理等模块同样也针对特定职位上的个体任职者。绩效管理对个体任职者进行绩效目标制定、绩效执行、绩效考核和绩效反馈，薪酬管理基于个体的职位、能力、绩效进行薪酬结构设计并支付员工报酬。综上所述，传统的组织和工作者，比较适合个体作业。团队作业方式和个体作业有较大不同，因此，采用团队作业方式对于传统的组织和工作者都是一种挑战。

如何进行高效的团队工作，管理学理论研究者 and 实践者都进行了深入探讨。其中，团队研究领域最为知名的模型——输入 - 过程 - 输出模型（Input-Process-Output, IPO）对团队运作进行了较为全面的解释（McGrath, 1984）。IPO 模型指出，团队如果想要有优秀的输出，即团队绩效好、成员满意度高、团队延续性强，那团队需要有恰当的输入，并且需要有高效的互动过程，两者缺一不可。从团队输入的角度，一些研究者提出了若干影响团队有效性的因素：领导行为（Sosik, Avolio, & Kahai, 1997），团队组成（Earley & Mosakowski, 2000），团队结构（Stewart & Barrick, 2000）和团队成员特征等（Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998）。Schminke 等人认为，在众多影响因素中，领导行为是影响团队绩效和团队心理效能的关键因素（Schminke, Wells, Peyrefitte, & Sebor, 2002）。探讨领导行为对团队有效性的作用机制，对于建设高效团队具有重要的理论与现实意义（Day, Gronn, & Salas, 2004）。

首先，国内外学术界对于个体层面的领导行为研究较为成熟，对于上级领导行为对直接下属的工作绩效、工作满意度、组织公民

行为、组织承诺、离职意向等结果变量的作用机制探讨较多，考察了众多的中介变量和调节变量。但是在团队层次上，将领导行为和团队结合起来的研究相对不多，基本上以理论探讨为主，实证研究较少。理论界和实践界人士都认可团队领导行为对于团队绩效具有显著影响作用，但是领导行为究竟如何影响团队绩效，其中的作用机制是什么，这中间的过程一直是“黑匣子”，并没有很多研究进行实证探讨。因此，有研究者呼吁，未来的研究需要对其中的中介变量和情境因素的调节作用给予更多重视，以明晰团队领导行为的作用机制（Kozlowski & Bell, 2003）。

其次，团队内部的领导行为存在多个来源。影响力来自团队内正式领导的领导行为叫作垂直型领导（vertical leadership），其影响力方向是自上而下的。影响力来自团队成员的领导行为叫作共享型领导（shared leadership），其影响力方向为水平的。以往的研究中对团队正式的垂直型领导行为关注较多，对团队成员之间水平影响的共享型领导行为涉及较少（Morgeson, DeRue, & Karam, 2010）。实际上，垂直型与共享型领导行为在团队中扮演着不同的角色，对高效团队的形成与发展都至关重要，有必要同时研究并比较两种领导行为的作用。

再次，组织是嵌套的结构。个体嵌套于团队中，团队嵌套于组织中，而组织嵌套于社会、文化中。这种嵌套的结构使我们必须开展多层面研究，包括个体层面、团队层面、组织层面，以及跨层面的影响效应。此外，团队领导行为的作用效果可能受情境因素影响，需要充分考虑边界条件，这样才能发展出更为精确的理论（Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008）。因此，有必要考察组织层面领导行为的作用和团队层面情境因素的调节作用，以进一步明晰团队领导行为作用机制的边界条件。

综上所述，团队领导行为是领导、团队两个研究领域的前沿

和热点问题，也是跨领域的交叉研究内容。团队领导行为的有效性对于团队的成功运行、组织效率的提升和员工个人发展都有积极的促进作用。其研究结果对于加强和改进团队领导行为，改善团队氛围，促进团队学习，建设高效团队具有重要的理论价值和现实意义。

目 录

Contents

序 / 1

摘 要 / 1

导 言 / 1

第一章 研究背景与问题提出 / 1

第二章 研究的总体设计 / 41

第三章 变革型领导和团队成员工作态度 / 50

第四章 变革型领导和团队有效性 / 70

第五章 团队领导行为和团队绩效 / 93

第六章 组织领导行为对团队有效性的影响 / 111

第七章 领导成员交换和团队非正式领导产生 / 130

第八章 团队内工作投入的传导机制 / 145

第九章 团队建设的实践案例 / 158

第十章 综合讨论和结论 / 174

参考文献 / 187

附 录 / 216

附录一 调查问卷 / 216

附录二 案例材料示例 / 220

第一章 | 研究背景与 问题提出

一 团队的概念

关于团队，不同学者提出了多种定义。Katzenbach 和 Smith 认为，团队由若干个具有相似爱好的成员组成，他们拥有共同的目标，承担共同的责任（Katzenbach, Smith, & Bookspan, 1993）。Jessup 和 Shonk 认为团队的组成需要三个条件：①由两个或两个以上成员组成；②具有共同目标；③团队成员任务互依，需要互相合作（Jessup, 1990; Shonk, 1992）。而一些学者从绩效角度定义团队。他们认为，团队中所有成员共同承担成功或失败的全部责任，整体的行为决定了个体的绩效和奖励（Hackman, 1990; Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995）。虽然对团队的定义存在细微差别，但其基本内涵并没有太大差异。在本研究中，我们借鉴 Kozlowski 和 Bell 的定义，将团队界定为，特定组织中由两个或更多成员组成，群体边界明确，具有共同的工作目标，责任共担，工作相互依存，通过成员内部合作共同完成任务的工作群体（Kozlowski & Bell, 2003）。

组织中的团队有多种类型，包括问题解决型团队（problem-solving team）、多功能型团队（cross-functional team）、自我管理型团队（self-managed team）、虚拟团队（virtual team）等（Cohen & Bailey, 1997）。不同团队的人员组成、工作任务、共事方式、维持时间等均有较大差别。比如问题解决型团队，一般由来自一个部门的若干人组成，他们每周有固定的会议时间，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境的方法。成员就如何改进工作程序和工作方法交换看法或提供建议。而多功能型团队设立的目的是为了打破传统的组织架构带来的信息沟通不畅。团队由来自不同部门的员工组成，一起来完成某项任务。任务完成后，团队解散。多功能型团队使组织内或组织间不同领域的员工互相交换信息，激发新的观点，完成复杂任务。自我管理型团队中团队成员承担领导的职责，由团队自行决定工作安排，通过授权的方式激发员工的责任感、积极性和主动性。虚拟团队则是为满足快速协调各地区成员的工作而产生的，并随着互联网的发展而得到了广泛应用。虚拟团队由一些跨地区、组织，通过通信和信息技术的联结，共同完成组织分配任务的成员组成（Devine, 2002）。

本研究中，我们认识到，不同类型的团队会面临不同的需求，因此团队运作过程会非常不同。但是团队类型的差异实质上代表了其他更深层次的差异。比如某些类型的团队成员相对同质，而某些类型的团队成员之间则有很大的差异。某些类型的团队经常在时间紧、任务重的非常规情境中工作，而某些团队在工作紧急性和工作负荷都中等的常规情境中工作。我们也同样认识到，同种类型的团队内的差异并不比不同类型的团队差异要小，研究团队运作的深层特征将能够对团队研究做出更大的贡献（Mathieu et al., 2008）。因此，在本研究中，我们重点关注团队内深层次的运作特征，而并没有把重心放在团队类型差异比较上。

二 团队有效性模型

输入 - 过程 - 输出模型是团队研究领域的经典模型。图 1 - 1 是传统的 IPO 模型。输入指影响团队成员互动的前因变量，包括个体层面特征（比如人口统计学特征、能力、人格特点等）、团队层面特征（比如团队任务结构、团队外部领导等）、组织层面特征（比如人力资源战略、组织架构、环境复杂性等）。团队过程指将团队输入转变为输出的中间运作机制。团队输出则指团队有效性，由两方面组成：团队绩效和成员情感质量。团队绩效指团队在多大程度上完成预期目标（Hackman, 1987），成员情感质量指团队成员满意度、团队承诺、团队认同、团队延续性等（Mathieu et al. , 2008）。

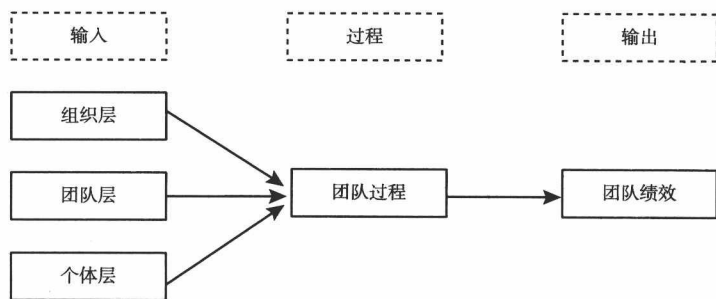


图 1 - 1 IPO 团队有效性模型

IPO 模型指导团队领域的研究很多年，积累了丰富的研究成果，但同时它也不断得到修正。近年来，学者对 IPO 模型进行了较多的修正，发展出新的输入 - 中介 - 输出模型（Inputs-Mediators-Outputs, IMO）（Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005）。IMO 模型的目的是为了克服 IPO 模型的一些缺陷。图 1 - 2 显示了 IMO 团队有效性模型。