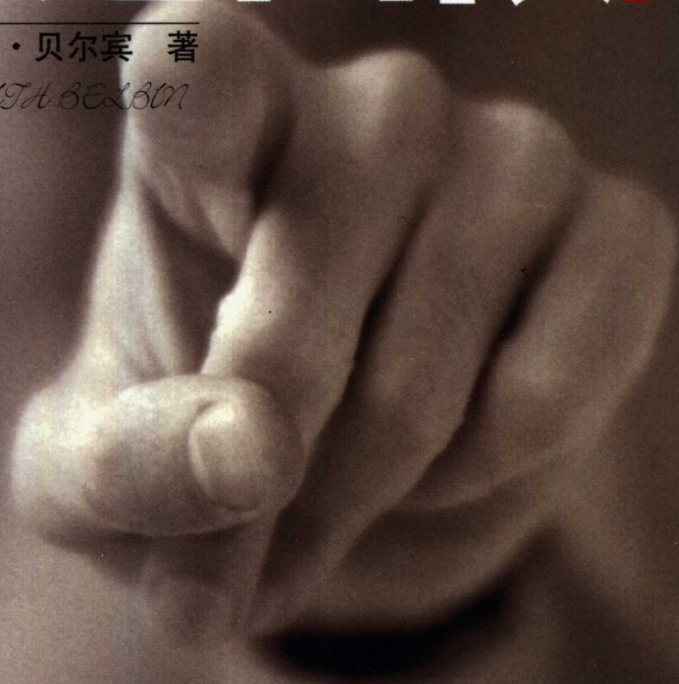


BEYOND THE TEAM 超越团队

● 梅雷迪思·贝尔宾 著

R. MEREDITH BELBIN



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

超越团队

BEYOND THE TEAM

梅雷迪思·贝尔宾 著
李丽林 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

超越团队/(美)贝尔宾著;李丽林译. - 北京:中信出版社, 2001.12

书名原文: Beyond the Team

ISBN 7-80073-393-9

I. 超… II. ①贝…②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(2001)第094575号

Beyond the Team by R.Meredith Belbin

© Reed Educational & Professional Publishing Ltd-2000

超越团队

CHAOYUETUANDUI

著者	梅雷迪思·贝尔宾	开本	880mm×1230mm
译者	李丽林	印张	6.75
责任编辑	龚援	字数	102千字
出版者	中信出版社(北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编100004)	版次	2002年1月第1版
承印者	北京牛山世兴印刷厂	印次	2002年1月第1次印刷
发行者	中信出版社	京权图字	01-2000-3045
经销者	中信联合发行有限公司	书号	<u>ISBN 7-80073-393-9</u> F·292
		定价	16.00元

版权所有·翻印必究

前言

没有任何事比成功更值得追求，哪怕成功是短暂的；也没有任何事比失败更能激起人们的好奇，哪怕失败令人烦恼。当我还是剑桥大学的一名学生时，我常常思考罗马共和国在耶稣诞生以前，或在以古雅典为中心的希腊，那是民主的发源地，在繁荣以前所实现的成就。从这两个古典的时期综合起源的观念有法律与组织，文学与艺术，教育与医学，以及体育运动，像奥林匹克运动会，将不同的人 and 不同民族之间的倾轧争斗转化为和平竞赛。

然而，之后一切都不同了。民主让位于暴政，和平的贸易与合作让位于战争与竞争，协商与学习让位于野蛮与迫害。如果一种迷人的制度在一段时期内给人类带来了美好的生活，为什么一切还会改变呢？人们不会有意抛弃他们认为有价值的东西。某种动摇性力量破坏了原本的稳定和繁荣。这些力量又是什么呢？

多年的研究让我相信，导致这种变化的因素主要有两个。第一，也许是最重要的因素是规模的变化。社团的成功只有在某种规模限制内才能存在。超过这个限度，渐增的规模改变了性质。没有限制的扩展破坏了资源，并破坏了环境。很明显，许多古老的文明和文化中心都位于小城邦。例如那些位于爱琴海边的城邦，像著名的美里塔司(Miletus)，威尼斯和意大利中部的城市，波罗的海的汉撒(Hanseatic)城市，以及诞生了许多世界级画家的佛兰芒(Flemish)城市。它们的成就在历史上占有一席之地。但是，一旦文明的发源地吞没在一个更大的王国中，衰退就开始了。因为繁荣，创新以及自由思想的条件消失了。小城市成为了大王国的一部分，破坏了平衡，降低了对外的效率。人们没有想到，通过各种内部的压力，通过控制机制，或者通过赤裸裸的压迫，大大侵蚀了小社区和小团队的生命力和创造力。

然而，还有另外一个因素危及有创造力的团队和繁荣的社区。这个因素在于它的被隔离，由于没有认识到也没有适应更广泛的世界使小集团失败。在我撰写本书的时候，我们即将进入新的千年。也许这不过是时间的继续流逝。然而，

我却不以为然，而是认为，这真的是一个人类历史的转折点，在新世纪，世界要觉醒，并开始放眼外界，因为直到最近人们才发现，世界像个地球村，商贸是在一个真正的全球市场上进行。

好几种力量的结合导致，在政治上，人们想用统一的世界代替好斗的国家概念。在贸易上，有关贸总协定(GATT)，后来是世贸组织(WTO)，两者都在积极降低贸易保护主义的壁垒。在金融上，越来越多的国家致力于取消由多种货币造成的不确定性，应付因反复无常的兑换率所产生的金融危机。欧元的诞生是一个里程碑，它为国际贸易提供了便利。所有这些联合发展的累积结果导致了逐渐增长的挑战，并必将影响工作生活的每个方面。

收获是，那些能成功生产商品和提供服务的人将有更多的机会满足更大的需求。但是，在这个新世界也可能有黑暗的一面。如果这些组织不能及时修改其僵化的制度和结构，继续妨碍工作效率，它将面临困境。正因为如此，人们越来越需要着眼于集体和竞争努力的基石。归根结底，它们是工作设计的根本。工作岗位是社会分工的结果，它以一种特定

的方式在变化和发展。

在每一个级别、每一种规模的组织中都有工作存在，但我的观点是，却没有一种总体性质的、令人满意的、容易理解的，并用统一的语言以沟通全部的工作活动。留意到这一点，我首先在我早期的著作《改变我们的工作方式》中提出了一些想法。我介绍了一种新的以颜色为基础划分工作的方法。事实证明，这种方法易于理解和应用。口头语言的障碍是困扰拥有多国劳动力组织的一个问题，这套方法可以克服这个问题，因而对此类组织特别有用。为了更广泛地传播这套思想，我们运用视觉艺术手段，投资拍摄了一部介绍性短片，名为《团队在工作吗？》，简单介绍了这些想法的基本要点：故事发生在一枚飞往火星的火箭上。“控制”团长官收回了给团队的授权，剥夺了他们自行解决问题的权力。团队只认识到了自己的团队角色但没有认识到其工作角色。所以一种新的语言产生了。只有在银河系内部的一位顾问介入，就此问题提出建议以后，这次飞往火星的航行才获成功。

工作角色的第一次成功的尝试及其相关的体制当然不是发生在太空中，实际上发生在英国和瑞典，与此同时，若干

类似的项目也在其他国家实施。要达到最佳效果，团队角色和工作角色就必须保持密切一致。最初我想在本书中引进几个案例研究，但我发现这样做还不成熟。成功通常转瞬即逝，因为一个新引进的体制某一部分会造成同其他部分关系的失调。团队之外的力量施加其压力，这让小团队难以抗拒。在团队之外的力量中，最强大的力量来自团队所属的大团体。

我认为，行为与预期的不同来自规模—文化的冲突。大集团被自身特有的道德标准所支配，并且我认为，团队的精神与集团或团体的精神存在很大差别。大的团体寻求的是统一的观念；团体产生领导人，结构和规则，并利用权力把他们的意愿强加给属下。一旦如此，团体势必最终吞没团队。然而，在我看来，就效率而言，团队仍比团体高。

那么，有没有解决的办法呢？在本书中我已经指出，扭曲团体行为的是先天性的因素，它范围小，从而影响有限。这种先天性的力量可能无法抗拒，但人类有能力在教育与经验的指导下修正他们的行为。而且时代在变，信息技术打开了网络大门，它对人类组织正在发挥着革命性的影响。一个典型的先例是，社会的人此时已组成复杂高级的组织网络。

我已经指出，这种趋势也许会将我们带入一个新纪元之中。

如果愿意，本书各章所包含的内容既能成为一个统一体，又能当成一系列论文分别阅读。书中的实例主要是投影胶片(OHP)在讲课和学习班中提到，对这些案例我已做过许多调查。我认为，书中最好能结合案例加以说明，因为单有案例不行，没有一个案例能自己解释自己。经过半个世纪在产业界的工作，我现在认为，视觉艺术与文字的东西可以相互支持。

每前进一步都需要考虑其他人的贡献。有些著作及论文是我的灵感之源，对帮助我形成自己的思想起了很大的作用。影响我写这本书的著名作者包括威廉·布里奇思(William Bridges)、彼得·德鲁克(Peter Drucker)、欧文·贾尼斯(Irving Janis)、托尼·杰伊(Tony Jay)、尤金·马雷(Eugene Marais)、彼得·森杰(Peter Senge)、里卡多·塞姆勒(Riccardo Semler)、爱德华·O·威尔逊(Edward O·Wilson)，以及诺思科特·帕金森(C.Northcote Parkinson)，最后一位是揭示本书所描述的粉红色工作理论的作者，我从参加学术会议的同仁谈话中也获益良多，这些人我以前从未谋面，以后也没有再见过。我要特别感谢许多亲密的同事，他们对本书

提出了很好的建议，帮助我准备这本书，他们是罗恩·约翰逊(Ron Johnson)和道维·古斯(Dawie Gouws)，十分感谢特里·亨特(Terri Hunter)，她允许我提前阅读了她获得许多赞誉的博士论文。我非常感谢迈克尔·克雷默(Michael Kremer)，他帮我解决这个版本增税的一些问题。我还要感谢利兹·戈弗雷(Liz Godfrey)组织我加入Belbin学会，感谢汤姆·罗布森(Tom Robson)为我提供丰富的讨论，感谢彼得·兰开斯特(Peter Lancaster)在案例方面提供的帮助和意见。最后，我十分感谢巴里·沃森(Barrie Watson)，他对协会的发展贡献巨大，并且花费了许多的时间到各处建立新项目，传播我们的思想。

我把自己看作是团队工作的受益者，我接受的智慧是看不见的学者们钻研历史档案积累成果所授予的。所有这些人我都要表达感谢之情，我所获得的任何荣誉归功于他们，正是他们让我避免了读者在读这本书中可能指出的缺陷。

梅雷迪思·贝尔宾
(R.Meredith Belbin)

导 言

在我的第一本有关团队的书中，我探讨了团队的内部运行机制，区别了团队角色和功能角色的不同。团队角色描述的是一种行为方式，其特点是，当一个人为了团队的进步而努力时，他的行为与其他人相关联。而功能角色是指一个雇员的岗位技术要求，以及岗位所需的经验和知识要求。对大多数人来说，当他们进入某个工作时，要按照岗位的功能要求开始工作，只有工作一段时间以后才会了解团队角色的重要性。人们对团队角色很有兴趣，但很少有人提及功能角色。有一天我开始思考为什么会这样。

要理解在工作环境和社会上的人，首先就要明确他们的角色，因为角色创造了人们的行为模式，这些行为模式又是更广泛社会的写照。团队角色的价值在于它有助于提高团队的工作效率。但是，如果不注意和讨论人们的功能角色，似乎忽略了这样一个事实，当任命某个人从事某项工作时，总是要看这个人是否能扮演其功能角色。功能角色就是各个岗

位名称所指示的内容。可是功能角色的真正意义是什么?很显然,功能角色是一个很广泛的概念,而不是人们日常印象中所指的那种对工作任务的简单概括。功能角色不仅是指职业角色,还包括需要从事的所有工作,或者最起码包括所有的重点工作。

观察组织的人员任命方式可以看到任命行为的某些规律。在开始之时,职业角色占主导地位,特别强调此人是否有资格担任某项工作,以及其过去的经验。雇主这样做实际是在说:“你在此领域是合格的,所以我才让你干,我相信你在此岗位上将干出点成绩。”换句话说,在雇主的脑海中只想着职位申请者以后在岗位上的所作所为,而无暇顾及其他。工程师、会计、律师和医护人员都属于这一类人。在这些情况下,如何从事这些工作已经有了保证。这些职业资格限制人们进入某些职业,规定了进入这些职业工作的基本程序和条件。

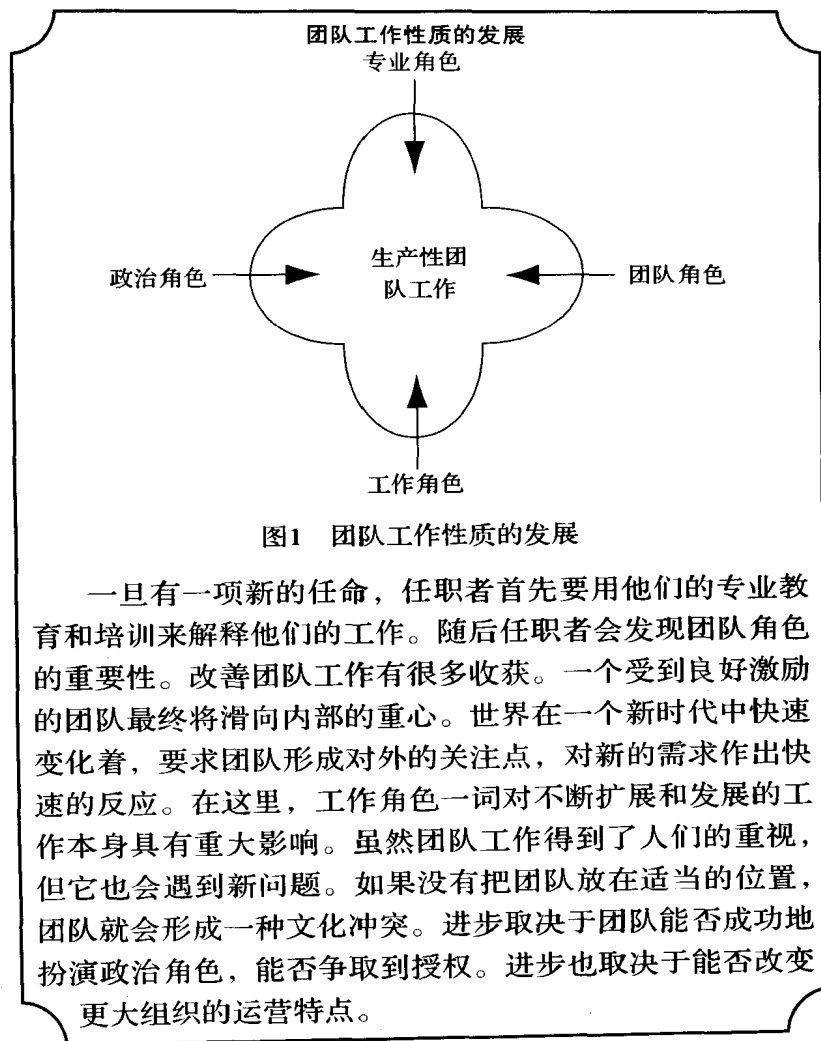
多数工作都要考虑组织内部的因素,包括已就业者的技能,以及本职业在组织内部与其他职位的关系。在专业人士的任命中,人们往往错误地假设,被任命者知道如何完成自

自己的工作，无需得到上下级的指导。但是，在工作中，任何一个人都不是孤立的。他与其他人相互作用，其他人肯定会向他提出问题。任期长的雇员都有自己的工作领域，如果新来者入侵，他肯定要奋起反抗。所以常见的情况是，人们希望专业人士融合到背景不同的同事中，而这样就会出现問題。所以人们认为，团队角色对专业人士适应其工作以及彼此适应是至关重要的。当然，还有人坚持认为，专业人士不需任何帮助就能够创造一份工作。在某些情况下这也许行得通，但在多数情况下会导致发生误解危机。以任命一名计算机专家的典型案件为例，缺少专家的公司希望，这项任命能改进公司的状况。新来者会问“你要我干什么？”他也许只能得到这样的回答：“我认为，一个专家知道自己需要干什么，你所问的正是你应该告诉我们的。”在制造业，明确的分工允许这类问题的产生。相反，在医药业，许多高资格的人士开设自己的诊所，并绝对控制诊所的运营。人们预期，他们将与其他人协商，但是，即使他们经常向别人咨询，外人也
不易改变他们的观点。

任命专业人士存在特有的问题。专业性岗位的工作比较复杂

杂。如果任命的是专业性不太强的职务，情况就完全不同。在此，人们强调的重点不同。雇主早已确定这个非专业性的职务内容。在面试时可明确工作内容，所以，允许这份工作做什么，以及需要这份工作做什么，就是这个职业的职业行为。现在，重点从专业性角色转移到需要这份工作扮演何种角色上。此时的困难是，尽管有许多书面说明，却没有任何一种让任命过程中双方都明白和能接受的说明工作角色的训练方法。现在的情形是，某个职务所需的行为将不得不由未来的雇员说出来，并由他来解释，而他的话经常可能是一片混乱。

如果面试时，由拥有职位的一方来解释某项工作，则这一项工作通常包含三种可能的角色，即专业角色、团队角色和工作角色。任何一个岗位都有这三种角色。但具体是什么角色？这取决于这个岗位生产什么或提供何种商品式服务。如果只看到岗位的一种角色而忽视其他两种角色，多半会出问题，在工作过程中要冒受损的风险。任何一位进入新工作的人都应该从上述三方面考虑自己的职务。同样，任何一位要选人的经理在面试中也要全面考虑这三种角色，才能充分影响候选人的行为(见图1)。



通常假设，人们不仅要参与社会活动和娱乐活动，还要参与某种有意义的工作，这是一个一般规则。这一规则对那些或大或小的组织很有益处。本书着重讨论的是怎样才能更好地创造工作，以及不同规模的组织是如何分配这些工作的。我所使用的三种角色是理解工作行为的基础，并以此作为分析的起点，这三种角色在日常用语中也常出现，因此，它们适用于一般的场合。但是，我认为重要的是应当给这些概念赋予特定的涵义。否则，这些用语将一闪而过，达不到我们的目的。在此，我们可能更容易抓住团队角色(team roles)的要点，因为我一直在研究团队问题并多次写过书。团队角色共有9类，每类均有相应的专门涵义，这些已得到人们的广泛理解，在一些基本概念中有所体现。在第一章中我复述了这些内容，所以，读者能精确地把握这个概念，再无需用黑体字显示出来。即便如此，我在第二章和第三章中仍认为有必要强调一下团队(team)的涵义，以免这个概念被人误解。之所以会出现这个问题是因为，团队工作(teamwork)已成为一个时髦的用语，人们把它用在一切的团体(group)身上。然而，在讨论角色之前，我要明确，团队与团体存在根本的区

别，因为在我看来，团队与团体信奉完全不同的原则。

这一误解的风险在工作角色(work role)的措词上不存在，就我所知，人们通常不用这个概念。这样我就能在第四章中谈及工作角色并在其后下定义时不用黑体字，也没被人误解的危险。把团队角色的概念与工作角色相互联系起来使用，现广泛使用的Interplace软件支持前者，而最新介绍的WorkSet软件支持后者，人与工作之间实现了一种新的平衡。这种做法已取得了各种经验，使我们再次研究许多实践的标准。本书五至十一章的分析表明，我们的经验需要许多改革。人们越来越明显地认识到，要改变某种体制的一部分就不能不影响到其他部分。如果真要向前迈出一大步就要对体制作出大的改变。所以，本书的中间章节要讨论这些变化。我们在其中引述了一些案例，从中可以看到有的公司真的从中获益了。然而这些改革在一个大的组织中因受到等级冲突的压力而很难确立。由最高层作出的决策并把决策强加在团队身上很可能阻碍团队的活力和进取心。很少有团队能抗拒这种压力。只有当一个团队已成熟，坚信自己的所作所为相信自己的能力，这种例外才可能发生。在与更大的团体打交道时