

凯洛格商学院MBA指定教材
管理学、组织行为学、领导学课程必读教材

创建团队

(原书第2版)

Making the Team: A Guide for Managers (Second Edition)

[美] 利·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著
方海萍等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

创建 团队

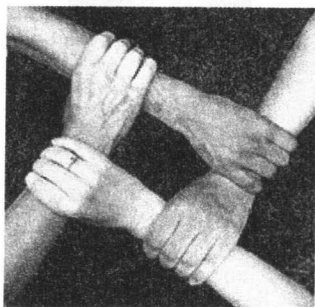
(原书第2版)

Making
the Team:

A Guide for Managers
(Second Edition)

[美] 利·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著

方海萍等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创建团队/[美] 汤普森著; 方海萍等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08065-9

I. 创…

II. ①汤…②方…

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 (2007) 第 057594 号

创建团队

[美] 利·汤普森 (Leigh L. Thompson) 著

方海萍等 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2007 年 6 月第 1 版
印 张	21.25 插页 3	印 次	2007 年 6 月第 1 次印刷
字 数	281 000	定 价	46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

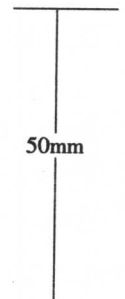
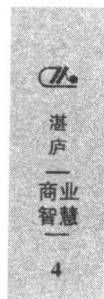
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

新版序言

2000 年，我开始着手撰写本书，想借此把关于团队及团队协作的最新研究成果介绍给各个企业和机构的领导者、经理人和 CEO。为此，就需要把相关的理论、研究和实践融合起来。当时，我正与戴维·梅西克（Dave Messick）、基思·摩尔奈韩（Keith Murnighan）、马克·瑞丁勃格（Mark Rittenberg）、布赖恩·乌兹（Brian Uzzi）几位教授在美国西北大学凯洛格商学院（Kellogg School of Management at Northwestern University）为 CEO 们开设一门关于团队领导力的三日课程。此外，凯洛格商学院也为自己的 MBA 学生开设了一学期的团队协作课程。本书特别献给这些学生。

这本书主要面向两类读者群：领导者与团队成员。对于领导者，本书旨在告诉他们，应该如何使团队配置实现最优化，更好地发挥团队的作用；对于团队成员，本书的重点在于教授必要的团队技巧，从而帮助他们提高自身的工作效率。

第 1 版出版后，对团队的研究又取得了许多进步。根据最新的研究、资料和案例，在再版之前对本书的每一章节，我都做了进一步的修订，尤其是在以下三个方面做了重大改进：

- **更多最新研究：**为了为管理者提供最新研究的摘要，我在本书中引用了最新的团队合作与集体行为研究，使本书能够跟上时代，并保持其以研究为中心、从理论出发的风格特点。同时最新研究也涵盖了在过去 5 年里我们在凯洛格学院对高级管理者进行的调查结果。本书第一版中仅有 149 位管理者与总监的调查报告，而新版中使用了 512 个最新的调查反馈，数据增加了

两倍。此外，本书还引用了 275 个新的调查研究成果。

- **更多案例分析：**本版中采用了更多成功案例与图示（也含失败案例），增加了 130 个新的公司团队的真实案例分析。与前版风格一致，每一章都是从团队真实案例开始。章节中许多概念与技巧都辅以当代或历史的真实案例与图示。我并不是用这些例子去证明理论；相反，这些案例阐明了本书中的概念是如何从真实世界中形成的。
- **学习与进步：**由于对学习浓厚的研究兴趣，我在新版中把学习放在首位，并以其为中心，重点阐述了领导者应该如何保持学习状态。比方说，第 1 章中，我将团队建设技巧从 2000 年版的两个（准确判断与依理干预）扩展为新版中的 3 个（准确判断、依理干预与专业学习）。

除了以上提及涉及到全书各章节的改进之外，少数章节也进行了一些更新。因为新的理论与研究不断涌现，我们的世界也随着“9·11 恐怖袭击事件”、公司受贿丑闻等不断改变。例如，第 6 章“团队决策的制定”增加了关于“决策制定与职业道德”的内容。

此外，所有章节都进行了全面的更新。这不仅仅是由于各个团队取得的进步或遭遇失败，更多原因在于我的同事们在第 1 版出版之后的 3 年里，不遗余力地为管理研究做出的贡献——他们关于团队协作的科学研究。

我之所以如此钟爱这个领域的原因之一，便是我能与这么多优秀的同事共事。他们对我思想的形成有着重大的影响，同样也是他们使得“协作”一词充满了快乐与意义。他们是：卡门伦·安德森、琳达·巴布科克、马克斯·巴泽曼、特瑞·布罗思、苏珊·布洛特、约翰·加罗、胡思科·柴、珍妮弗·克拉克、加里·范尼、盖里·福克斯、亚当·加林斯基、温蒂·加德尼、德瑞·基特尼、罗伯特·吉卜思、基文·加布森、詹姆斯·吉尔思派、里查·加德尼、德布拉·格鲁菲德、瑞德·海斯特、安蒂·霍夫曼、莫利·克恩、皮特·金、锡

利·克贝曼、瑞德·克拉门、罗拉·盖里、特里·科特兹堡、约翰·莱文利、艾伦·林德、乔治·罗文思丁、杰夫·罗文思丁、丹尼司·乐文·罗伊德、贝塔·曼尼克斯、卡思林·迈德基恩、维基·梅德文、坦亚·梅依、戴维·梅西克、特里·迈其尔、堂·莫尔、迈克·莫里斯、基思·摩尔奈韩、加尼斯·纳德乐、麦琪·尼乐、埃里克·皮特森、凯思·菲利普、洛宾·品克莱、马克·瑞丁勃格、艾什雷·罗斯特、肯·萨维斯基、伊莉莎白·思莱、万尼萨·赛顿、马文·思纳斯、哈里·索达克、汤姆·泰勒、利夫·范·布文、金勃来·温蒂本佐尼、罗拉·温加特以及裘迪斯·怀特。

雷切尔·克拉夫负责本书的排版、信息整理、书稿编辑、数据以及案例分析，如果没有他的努力、组织与创意，也就不会有这本修订版的出现。

本书中我用很多篇幅讨论了“情境的力量”以及环境如何强有力地影响行为。感谢凯洛格商学院提供了一个充满活力的环境，让我乐于成为其中的一员。尤其是院长代帕克·加恩与副院长戴维·本闪克与罗伯特·马吉使得教学与研究完美地结合在一起，创造出高效率工作。凯洛格商学院的同事们也都是如此热诚、慷慨、富有建设性。凯洛格商学院高级经理教育学院的前院长肯·巴达克在其对团队协作课程的开设上也极具远见。如今，对我而言，管理凯洛格商学院团队研究中心以及行为研究实验室已经成为了一件乐事，而不仅仅是工作上的需要。我非常感激国家科学基金决策、风险与管理项目、凯洛格商学院团队研究中心及其姊妹机构——争端解决方案研究机构多年来的慷慨支持。

本书正是上述人员共同协作的结晶，他们的贡献是多样、深远而且极其深刻的。我从我的同事和学生身上受益颇深，我要感谢他们对于本书乃至我本人的帮助。

第 1 版序言

1995 年，当我第一次来到凯洛格商学院研究生院的时候，仅有少数几门课程涉及到群体作用（group dynamics）与团队协作（team work）。对团队协作的迫切需求促使我们为高级管理者开设了一门关于团队建设的三日课程。参与者与我们一样，都惊奇地发现他们对于团队问题的重心和兴趣竟然如此相近。多数参与者都希望有一本书能将他们在课堂上所学到的基本原理与前沿思想集中在一起。我也希望找到一本书能涵盖、补充本课程涉及的更广、更深的内容。但是那些畅销书常常缺乏理论支持，而学者的研究性书籍又没有实践性，所以我着手撰写了这本书，以达到以下三个目的：

1. 紧密联系团队、公司的实际和理论，提出一个高度实用性的实现团队协作的方法。
2. 保持学术研究的严密性与前瞻性，本书中所有材料均由相应领域内的重要学者提供，内容确凿严谨。
3. 为管理者与领导者给出具有可操作性的建议与问题解决方案，帮助他们从全局角度看待团队协作。

本书通过清晰的渐进方式去伪求真，为初出茅庐的年轻经理和久经沙场的 CEO 们讲述了应当如何改善其团队的运作。本书每一章都是从分析一个团队的真实案例开始。本书的读者将了解到如何分析、判断团队遭遇失败的原因；如何进行团队的绩效评估；如何在企业中发挥团队的力量，确定行之有效的领导方式，在冲突中创造机遇，处理全球协作问题，为团队中突破前例的创新想法搭建平台、减少偏见；如何主持会议，深入研究团队，从而学到实用的经验、改善决

策。简而言之，本书将团队协作的艺术转变成了一门可以研究和掌握的科学。

本书是从管理者的角度撰写的。或许有人会说，这本书应该从整个团队的角度出发，但我这样选择是为了便于阐述，因为凡是团队领导者所应当掌握的信息，团队也应当了解。

本书12章依序分为三大部分：第一部分包含了基础知识（团队的分类、事实与误解）；第二部分包含了团队协作的内因（组建团队、集体智慧、决策制定、冲突以及创新）；第三部分集中在组织中团队的外部因素（关系网的建立、领导才能、团队间关系以及信息技术）。

第一部分集中讲述了基础知识。第1章列出了本书中所涉及的基本概念，并澄清了一些关于团队协作的常见误解；介绍了分析与完善团队协作的基本方法。第2章回答了我们应如何了解一个团队的绩效情况以及当绩效不佳时应如何处理的问题。第3章说明了如何对组织中的团队合作进行奖励，奖励会对工作动机与行为产生怎样的影响以及组织进行奖励的各种方法。

第二部分集中关注内部动因，也就是团队的内在情况。第4章讲述了如何确立任务、挑选成员以及培养团队关系。第5章探讨了团队如何进行交流以及导致团队协作不良的最常见的原因，如何共同处理信息以及如何创造集体智慧。第6章深入探究了团队决策者最普遍、最易犯的4个错误，其中探讨了盲从现象的原因、后果及处理方式。第7章讲述了如何使团队创新能力得到最大发挥。第8章探讨创造力问题。

第三部分集中说明了外部动因，也就是团队与其所属组织的关系问题。第9章讨论了团队的界定、团队间关系、关系网建立以及界限超越等课题。第10章讲述进行成功领导的双重任务：处理内、外动因。第11章关注在组织中团队间的冲突与竞争。第12章研究了信息科技对于全球及当地团队协作的影响以及管理者应采取何种对策来保持工作效率。

本书中的研究成果及思想均来自于社会心理学、组织行为学、社会学、认知心理学等领域学者的贡献。

在1998年秋注册攻读凯洛格商学院“团队管理高级课程”的14名学生阅读并评论了本书，使本书得到很大改进。他们为本书带来了巨大的改进，同时也让我再不敢高傲自大。

此外还有以下学者阅读了本书稿件，并提出了许多建设性的意见，他们是：麦迪逊威斯康星大学的胡安·贝鲁特、盖伦·凯兹、小约翰·德雷克雷、杰夫·波泽以及审编唐纳德·阿什布；耶鲁大学的思加·巴萨德；弗吉尼亚大学的瑟奥多雷·福布斯；杜克大学的丹尼尔·基刚纳；南加州大学的克里斯丁·吉布森；以及波士顿大学的裘迪斯·郭顿。

本书的完成是在凯洛格商学院研究生院，尤其得力于该院催人奋进、充满活力与启发性的治学精神。我非常荣幸能与如此多优秀的人物共同生活、工作，也感谢院长唐纳德·雅克布以及凯洛格商学院团队研究中心对本书慷慨的支持；感谢肯·巴达兹帮助提供关于团队管理课程的设想。同样感谢国家科学基金决策、风险与管理项目使我能够完成文中提及的调查研究。

目 录

第一部分 团队的基础知识

第 1 章	组织中的团队：事实与误解	3
第 2 章	合作和成果：团队合作的标准以及对于成果的影响	25
第 3 章	如何回报团队：报酬及绩效评估	52

第二部分 团队内部因素

第 4 章	团队建设：任务、人员和关系	85
第 5 章	锻造团队智慧：沟通与集体智慧	114
第 6 章	集体决策：陷阱与解决方案	142
第 7 章	团队中的冲突：协调矛盾创造机会	174
第 8 章	创造力：提高绩效之道	197

第三部分 团队的外部因素

第 9 章	关系网、社会资本和跨团队整合	231
第 10 章	领导力：管理悖论	256
第 11 章	团队内部关系：竞争与合作	283
第 12 章	团队协作与信息技术：机遇与挑战	302

Making

第一部分

团队的基础知识

Making the Team

第 1 章

组织中的团队：事实与误解

10 年前，有人告诉标准电机公司的总经理乔·弗伦佐，说在他的公司里搞什么“授权”是行不通的，因为他们签有工会合同。但弗伦佐还是决心进行自我管理型团队的探索。现在，在标准电机公司的工厂里，工人们在说起“团队”和“授权”这样的字眼时不会再暗地窃笑了。工厂核心领导组的 7 名成员很少强制执行或推翻工作团队的决定。但是向自我授权型团队的转变并非是一帆风顺。最初他们也曾因为本位主义和权利不清的问题而遇到不少麻烦。事实上，在第一年里，工厂的生产能力下降了将近 25%。可是弗伦佐早就预见了这种可能性，他并没有惊慌失措。到第二年年底的时候，生产力开始回升，并且有了提高。标准电机公司“向团队转化”进程走到这一步，大部分员工都已经真心实意地相信了这一理念，而且公司稳步成长。然而在很多公司里（包括标准电机公司），总有大约有 10% 的雇员无法融入到团队中去，仅仅是因为他们不能或者不愿意跟其他人合作。这些人最后往往都会离开公司。

向

团队的转变并不总是轻而易举的。实际上几乎所有的人，只要曾经在组织中工作过，就都会在某个时候成为某个任务团队的一员。好的团队并不是靠运气，它们来自于勤奋的工作、精心的计划以及发起组织的支持。团队设计是一种技能，它要求对团队有透彻的理解，这样才能确保团队能够按照设计那样的运作。尽管我们不敢百分之百保证，但我们相信对于团队运作原理的理解必然能够让团队变得

更好、更有效率。在本书中，我们介绍了一种系统化的方法，使领导者、管理者、高级管理者、培训者以及专业人士能够在他们的组织中建立并维持优秀的团队。

我们的系统化方法是以有关学习和改进的科学原则为基础的。进行改进需要管理者注意自己的行为，寻找自身的缺点，考虑并实施新的技术和做法，然后检查这些技术和做法的效果。不幸的是，在常规的组织中，要完成这些任务是颇有难度的。本章首先定义了什么是团队（这个问题可不是总那么清楚），为高效率的学习打好了基础。然后，我们根据不同的团队权限将团队分为4种，来说明为什么团队是必需的。我们剖析了有关团队合作的一些最常见的误解，并做了一番颇有助益的评述。最后，我们为管理者提供了我们的调查结果。这个调查的主题就是团队在组织中的运用情况以及管理者所最担心的问题。这些问题都是从甜甜圈公司到高科技工程企业的各行各业的管理者们所共同面临的。后面的各章节会讨论这些问题和担忧。

什么是团队

根据桑德斯特伦（Sundstrom）、德姆斯（DeMeuse）与福特雷尔（Futrell）的理论（1990），团队是一个由若干个人组成的相互依赖的组织，这些个人共同负责为本组织提供一定的成果。并非所有共同工作或联系紧密的人就都属于同一个团队。构成团队的人群在信息、资源和技能方面是相互依赖的，他们要共同努力来达到一个共同的目标。正如图 1—1 中所说的，团队有 5 个关键的决定性特征。第一，团队的目的是达到共同的目标。简单地说，团队是有事情要做的。团队成员要为团队的成果承担集体责任，而且获得某种形式的集体回报。第二，为了实现共同目标，团队成员要相互依赖，相互依赖是团队合作的标志。相互依赖是指团队成员无法单枪匹马地达到他们的目标，他们必须依靠彼此协作来达到共同的目标。相互依赖也分为若干种，团队成员可能是必须要依靠别人来获得信息、专业技术、资源

等。第三，团队是有约束力的，而且在一定时间内是相对稳定的。有约束力是指团队成员的身份是可以辨别的；成员和非成员都知道谁属于该团队。稳定是指团队成员资格的期限。大部分的团队合作的时间都比较长，长到足以完成他们的目标。第四，团队成员具有管理自己的工作和内部各种流程的权限。我们所关注的主要是那些允许其成员在一定程度上自行决定如何完成自己工作的团队。最后，团队是在一个更大范围的社会体制内运作的。团队不是孤岛。他们在一个更大范围的组织内运作，通常都是与其他团队一起。另外，团队经常需要从团队以外获取资源，或者提供某些资源。这一点将在本书第三部分加以讨论。

相比之下，工作组中的人们也要相互学习并分享彼此的想法，但是他们彼此并不非常地依赖，而且也没有共同的工作目标。工作组分享信息、观点和意见，做出决定，并且帮助大家更好地完成自己的工作，但他们关注的是各自不同的目标 and 责任。以纽约市的顶尖住宅管理公司——AKAM 协会所创办的“大楼物业经理俱乐部”为例。这个俱乐部由 75 位大楼物业经理和住宅管理人组成，他们负责 AKAM 名下的豪华型住宅以及中等的公寓套间的管理。俱乐部被设计成一个“智囊团”，在这里俱乐部的成员可以聚会，交换意见和经验，相互学习。尽管这个俱乐部还没有达到团队的定义标准，物业经理之间却也有有一种团结。比如说，如果有一个高级公寓的地下室进水情况严重，俱乐部的成员就会带着抽水机、拖把和桶赶来帮忙，而且他们都是自发的。

专栏 1—1

团队的五大特征

- 团队的存在是为了达到共同的目标。
- 团队成员为了共同的目标而相互依赖。
- 团队有约束力而且在一定时期内保持稳定。
- 团队成员有权管理自己的工作和内部流程。
- 团队是在一定社会体制背景下运作的。