

HANDBOOK FOR CREATIVE TEAM LEADERS

创造性团队领导 手册

[英]图德·里卡德 苏珊·莫杰 著
周方晓 译

[二十一世纪企业腾飞的翅膀]

每一个进取型的组织都在为不断进步而努力。作者通过对 40 个国家的 200 个团队进行调查，建立了一套成为“梦幻组合”的结构化程式。本书对如何训练团队使其在创造与革新中发挥巨大作用进行了深入的探讨。组织中团队领导者、项目管理者以及顾问等都会在阅读本书的过程中受益。

F272.91
2L354 ✓

高 尔 管 理 名 著 系 列

创造性团队领导手册

HANDBOOK FOR CREATIVE TEAM LEADERS

COVER MANAGEMENT SERIES

[英]图德·里卡德 苏珊·莫杰 著

周方晓 译

商务印书馆国际有限公司

图字01-1999-2637

图书在版编目 (CIP) 数据

创造性团队领导手册/ (英) 里卡德(Rickards, T.),
(英) 莫杰 (Moger, S.) 著; 周方晓译. -北京:
商务印书馆国际有限公司, 1999. 9
(高尔管理名著系列)
ISBN 7-80103-197-0

I. 创… II. ①里… ②莫… ③周… III. 企业领导学-
研究-英国 IV. F279. 561

中国版本图书馆CIP数据核字 (1999) 第62434号

© Tudor Rickards and Susan Moger 1999
Tudor Rickards and Susan Moger
Handbook for Creative Team Leaders
根据英国高尔出版有限公司1999年版本译出

CHUANGZAOXING TUANDUI LINGDAO SHOUCE

创造性团队领导手册

著 者 [英]图德·里卡德 苏珊·莫杰
译 者 周方晓
责任编辑 邓 赛
特约编辑 普 菁 张 宇
封面设计 傅凯宁
出 版 商务印书馆国际有限公司
(北京东城区史家胡同甲24号 邮编: 100010)
印 刷 东北印刷厂
发 行 新华书店
字 数 129千
开 本 850×1168mm 1/32
印 张 7 1/8
印 数 10000册
版 次 1999年9月北京第1版
1999年9月辽宁第1次印刷
书 号 ISBN 7-80103-197-0/F·16
定 价 17.00元

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验和知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

前言

任何一个参加过竞技性体育运动的人都知道：个人的能力绝不是获得成功的唯一因素，更重要的是创造性的协作。这一经验来自我在橄榄球联合会的职业生涯。在那里我有幸与当时一些出色的球队一起训练并参加比赛，同样我也遇到了许多杰出的领导人。后来我参与了这项运动的管理工作。我时常感到，在运动管理工作中，创造性的领导方式至少是重要和难得的，而且维持一个成功领导人及团队激励者的声誉也许是更加困难的。

我可以确信，这种创造性的领导方式是科顿公司——一个富有创新精神的团队的基础。十年之中，一小部分人始终是科顿贸易公司的核心与灵魂，他们的表现是特别令人满意的。本书中所叙述的创造性团队的七大要素可以作为一个清单，企业领导者通常在其经营活动中忽略了它们。这也同样说明了为什么商业活动像竞技体育一样，只有在团队积极的合作下才能顺利地运转。

在我个人的职业生涯中，特别感到“共同视野”和“从经验中学习的能力”的重要性。一个非常明显的例子是我们的策略计划过程，最初只有决策者参加，如今，高级管理人员也参与其中，

而且普通雇员也参与意见。通过“共同视野”和对以前经历的反思从而实现我们的计划。

我推荐这本书还有另外一个原因，作为一个以英格兰西北部为大本营的商人，我和其他经理们一样，在与曼彻斯特商学院的联系中获益非浅。我的一段最有教益和充满快乐的经验就是作为一个发起人，同该校的一组毕业生合作，希望在很短的时间内，在科顿公司与曼彻斯特商学院间建立充满凝聚力的团队。这种想法即充满挑战又易于检验，在随后的几个月中我们发展了其中的一些想法并从中获益。这本书说明了通过运用这些团队训练方法，可以使达到预期的目标。正如其他许多商业成就一样，创造性看起来似乎是与生俱来的，但实际上，它通常是巧妙运用一套历经千锤百炼的程序的结果。

公司经理和行政管理人员，甚至体育界的领导人都能够从这本书中获得教益。

弗兰·科顿（科顿贸易公司总经理）

作者自序

这本书提供了一种新的思考方法，使得各种团队都能够充分发挥他们的潜力。读完这本书以后，你就可以清楚地明白如何区别梦之队和地狱之队的本质特征，并且能够决定要做些什么，以改善你在协作中的表现。如果你是个专家团体的领导人你就能够运用新的策略和技巧来激发团队的成员，促进整个团队的进步。你同样也可以学会如何把一种更具创造性的东西融入到你的工作场所中已有的改善团队技巧的其他一些方法中去。

研究的起源

这些年来，我们一直在研究两个相关的项目。我们研究团队的行为以理解它们是如何实现他们的目标的，我们还作了更多团队的顾问和训练者，承担了激发它们创造力的责任，使得它们实现新的成果、过程和策略。我们同来自四十个国家的超过两千个的团队合作过，它们涵盖了大部分的组织类型。

本书中所有的例子都经过了以下三种方式中至少一种方法的检验。第一种是建立在与团队成员和领导者谈话的基础上，第二

种信息则来源于那些同我们一样对创造和革新有兴趣的顾问、实践者和研究者，对于那些与我们合作并定期联系的团体我们给予了特别的关注。第三种是我们作为团队的训练者直接得到的信息。

一个意想不到而令人困惑的发现

在工作的过程中，我们得到了一个意想不到的发现。我们得出了这样的结论：绝大多数的团队都可以被列入三种范畴中的一种，正如本书中所讲的三种类型能够由七种要素上的差异区分开来。我们定义这三种团队分别为梦之队、常规团队和地狱之队。如此范围中要素上这样明确的差异在探索性的研究中是罕见的。令我们更加困惑的是，我们不能对于团队的动力在理论上给予满意的解释。看起来流行的理论至少是不完整的。

团队动力理论的扩展

后来我们确认了一种解释我们实际发现的方法，扩展了众所周知的关于组织形成的阶段模型。通常，理论上认为组织要经历一系列的过程：形成，动荡，规范和运行阶段。我们的扩展则在于确定了：地狱之队从没有走出动荡阶段，常规团队则是依照已经确立的规范行事，梦之队则超越了常规团队的行为规范。现在我们能够看到杰出的团队表现来自于团队学习和创造过程的组合，是由创造型的领导者有意识的行为所引发，这些发现构成了新颖的理论。它的实际应用是一种新颖而强有力的方法，确定和

影响团队的表现。

明星们

这本书中的英雄是那些不断超越自身的团队成员。我们称它们为梦之队，这样的团队可以是大厂商也可以是小厂商，我们发现那些小厂商是家族文化和超越自己的决心的组合。我们同样也遇到了那些跨国公司中创造性团队的杰出代表，例如，索尼公司、摩托罗拉公司和宝洁公司。

我们工作主要是在那些以英国为大本营的组织中进行的，其中包括一家最大的警察局和一家发展最迅速的网上市场作业公司。我们还搜集了来自联合王国和挪威军队的创造性的领导人的信息。这些团队证明了：认为创造性的团队只存在于高科技公司的观念是错误的。

本书的内容

我们对于创造性团队的研究主要是关于创造力的性质，正如《创造力和工作中问题的解决》一书中所叙述的。在这本书中，重点是一系列广泛的创造性解决问题的技巧的运用。在这里我们把注意力转向团队建立的过程和生产力。关键的技巧被阐述为刺激团队洞察力和支持团队目的明确的运行行为手段。

本书由三个部分组成。第一部分论述了影响团队表现的基础原则。第二部分叙述了我们训练团队使他们变得富于创造性的方

法，这一套方法是经过检验的。第三部分则给以大量的梦之队的例子。全书阐述了我们相信能够区分梦之队和那些不太成功的团队的原则。最后一章包含了那些应用了我们所推荐的训练方法的团队的例子。

重要的发现在于：七个要素在梦之队中远比在其他团队中更为明显。有些要素是众所周知和可以想像得到的，包括团队所追求的一种强烈的共有的视野，积极的创造性氛围以及持续地从经验中学习的习惯。另外一些要素则不大为人所知。其中，建立一个“理解平台”在早期的研究中就没有受到重视，同样地，网络专家，我们称之为网络“激活剂”的影响也未引起注意。

另外，我们提出，创造性的领导能够为团队展现前景，使得团队的表现水准不断提高，直到梦之队的水平。这很重要，鉴定团队的要素从某种角度来说，是唯一有价值的过程，通过这个过程，我们能够对要素产生正面的影响。创造型的领导需要包容各种意见。这种风格是富于激励的，使团队成员获得了创造新思想和从经验中学习的热情。

创造性团队的结构研究

创造型的领导方式是由那些激励创造力和学习的系统性方法来支持的。我们所推荐的是从我们的实践中发展而来的。我们大致说明了它的应用，既是为了使团队创造出有价值又有用的想法，也是为了增强对帮助或阻碍团队创造性表现的团队的动因的了解

和学习。

谁应当读这本书？

对于每个在不同的团队中工作的人来说，本书都提供了有价值的信息。它也同样为管理的训练者，顾问提供了参考。我们写这本书，使富有经验的领导者们可以选择其中的一部分，把它组合进自己的探讨之中。关于 MPIA 系统的信息可以作为一个紧密的系统服务于结构性的协作，以获得更有创造性的成果。

书中的举例表明：创造性的协作对于各种各样的组织背景下的团队来说，都是成功的必要因素。我们希望这些例子可以鼓励其他人建立自身的团队工作准则，并超越这些准则，获得杰出的富于创造性的成果。

致 谢

我们感谢来自于各个渠道的帮助与支持。如果没有这些帮助与支持，这本书不可能完成。尽管不能一一提到名字，我们的许多同事，本书中提到的团队的参与者以及咨询的发起人都向我们提供了无法估价的帮助。此外，高尔出版社的马尔科姆·斯特恩和索尔维·加第纳·斯尔文一直给予我们有益的帮助，表现出极高的素质。G·克拉克的评论对介绍本书的内容起了关键的作用。

F·科顿，不仅提供给我们创造性领导者的模型，还在百忙之中为我们写了序言。

I·钮瑟对初稿的内容和资料提出了建设性的意见。J·罗宾逊博士也帮助我们澄清了我们的思想，并提出了重点的部分。N·格理则给予了我们多年的支持。

我们要感谢那些谈话者，他们是L·霍克沃斯先生，D·吉宾和M·格里特夫妇；宝洁公司的M·沃润女士，J·克尼和T·布莱斯先生，V·阿加莎，M·考西瑞，A·甘德和V·摩里，还有卡斯集团的P·卡斯和R·杰瑞森，以及ICI的H·斯蒂文先生。

感谢安德森公司的D·加丁和D·威廉姆先生，T·汉密尔

顿先生，还有曼彻斯特机场的 J·斯克顿先生都曾经与我们合作，探讨创造挑战的问题。

感谢 K·苏力文先生在一些不可逾越的问题上为我们提供了巨大的道德的支持。

在前期准备以及撰写本书的过程中，我们的家庭表现出了对这一工作的充分理解。

所有这些朋友，还包括那些在书中未能提到的人士，都丰富了我们的思路，并激励了我们的撰写工作。

对于本书中的一切，我们自然要承担所有的责任。

作者简介

图德·里卡德，科技学士、哲学博士、曼彻斯特商学院创造性和机构变革问题教授。同时也是几所大学的访问教授。曾在联合利华(Unilever)公司从事过产品研发工作。1985年因教授创造性课程获“合作信任奖。”

苏珊·莫杰，文科学士、科技硕士。现为曼彻斯特商学院研究员，研究领域为创造性问题的求解和革新管理。她设计和实施过石油化工、酿酒、食品、药物和航空业的产品开发和革新培训计划。她目前的兴趣是供应网络中的革新管理问题。

目 录 Contents...

第一部分 创造性团队的原则

- | | |
|------------------------|----|
| 1 团队的分析 | 3 |
| 2 建立创造性的团队：“源于合作的创造精神” | 23 |
| 3 强化团队的创造力：MPIA 系统 | 51 |

第二部分 实践中的创造性团队

- | | |
|-------------------|-----|
| 4 从混乱到头脑之图 | 81 |
| 5 突破透视 | 101 |
| 6 使行为成为思想，使思想成为行动 | 123 |

第三部分 运转中的创造性团队

- | | |
|-------------|-----|
| 7 运转中的创新性团队 | 153 |
| 8 运转中的创造性网络 | 175 |
| 9 运转中的项目团队 | 191 |

参考书目

索引

图表目录 Contents...

P.1	团队表现：基本前提	
1.1	团队的类型和玻璃天花板	6
1.2	为什么团队没有变化	7
1.3	梦之队的七个秘密和地狱之队的七个缺陷	8
1.4	创造性领导方式的中心作用	13
1.5	FSNP 团队模型	15
1.6	团队成长中无法回答的问题	16
1.7	超越常规表现	20
2.1	创造型的领导方式支持团队的学习和创造	24
2.2	三种搭接的领导风格	26
2.3	相关原则和非此即彼的逻辑	28
2.4	思考和学习的循环	28
2.5	关于典型梦之队，常规团队和地狱之队的诊断	41
2.6	“这不是打靶练习”	44
2.7	创造的许可	44
3.1	颠倒式的邀请	62
3.2	“如果……它会更棒吗？”的邀请	63
3.3	引发洞察的震动	64