

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

企业协作的策略

企业小组的高效运作

上海工商学院主持翻译

[美] 德博拉·哈林顿——麦金 著

谢 毅 译 刘永涛 校

a m a c o m



上海人民出版社

美国管理协会·斯米

amacol



主编·汪 熙 李慈雄

企业协作的策略

——企业小组的高效运作

[美] 德博拉·哈林顿—麦金 著

谢 毅 译 刘永涛 校

丛书策划者

美国管理协会

斯米·尤集田

上海工商学院

上海人民出版社

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

责 任 编 辑 赵 旭
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙 李慈雄

企业协作的策略

——企业小组的高效运作

[美] 德博拉·哈林顿-麦金 著

谢 毅 译

刘永涛 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 6.75 插页 2 字数 141,000

1995 年 11 月第 1 版 1996 年 1 月第 2 次印刷

印数 5,001 - 10,000

ISBN7 - 208 - 02109 - 0/F·464

定价 10.20 元

The Team Building Tool Kit

by Deborah Harrington - Mackin.

Copyright (c) 1994 New Directions Management Services, Inc.

Original English - language edition published by AMACOM, a division of the American Management Association, New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。版权所有，未经授权，不得翻印、转载。

主 编 前 言

这一套丛书是在美国管理学会(American Management Association)出版的一系列自学丛书的基础上,加以挑选,翻译而成的。美国管理学会简称“AMA”,是美国也是世界最大的一个企业管理的教育、培训和出版机构。它在世界各地拥有7万多会员(大多是全球著名企业的高层负责人),在美国各大城市设有9个分支机构,在欧洲、加拿大和墨西哥都有海外培训中心。近年来,又将活动延伸到东南亚、日本和中国。它经常在世界各地举办高层次的管理科学研讨会。AMA的一项重要活动是组织有成就的企业家和学有专长的学者编写各种类型的企业管理书籍加以出版。它有自己的出版机构——“阿玛康姆”(AMACOM)。近年来已出版这类书籍200余种,这些出版物的特点是:第一,各书的作者都是企业家或学者,或是二者兼而有之,他们本身就是实践和理论的结合体,因此都能言之有物,切中要害。第二,这些书的选题和内容都反映和介绍了当代管理科学的最新发展和成就,因此深受企业界的欢迎,有的书被奉为圭臬,再版多次,历久不衰。第三,因为是自学丛书性质,内容深入浅出并附有图表、统计、问答和测

试题,便于读者理解和吸收。

在我国经济改革方兴未艾,市场经济城乡崛起之际,我们觉得,当前一个最迫切的任务是,让投身于这一崭新事业的公私企业家们能接触和掌握世界上最新的和行之有效的管理知识。通过思想更新,把他们自己装备起来,在激烈的市场竞争中取胜。当然,我们也想到那些正在学习或即将从事企业经营的年轻人。AMA 提供的知识,具有很大的启迪性和规范性,可以作为人们别具一格的自学教材。

正是出于这样的愿望,我们在与 AMA 总裁和他们的负责人接触之际,有机会阅览了他们大部分的出版物并在此基础上,组织了专家认真评选,从中选出了当前我国最需要的、值得参考的 10 本书。接着,我们就组织了一批学者进行翻译和校订,并为每一本书写了内容简介。经过集体的努力,终于完成了这一套覆盖面比较广的管理丛书。由于每本原著写作的风格不同,所涉及的内容各异,我们虽尽量保证翻译质量,但疏漏之处在所难免,我们诚恳地欢迎读者的批评与建议,以便再版时得以改正。

在本丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 和 AMA-COM 的合作,按法律程序顺利地解决了版权转移问题。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长以及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、罗茂生、夏善晨教授及斯米克集团的丘宝华先生等所组成的专家组从大批原著中认真挑选了应该译为中文的好书。参与翻译和校订的学者们都在规定的期限内交稿,他们严肃的工作态度和任劳任怨的投入,对本丛书倾注了不少心血,支撑了它的成长。最后,我们要特别感谢上海人民出

出版社的朱金元先生,他的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套书的及时出版。

成套地介绍西方企业管理的理论和实际经验,对我们来说还是一个尝试,我们相信这样做,对经济改革是一件有意义的实事。我们谨以此奉献给那些敢于投入经济改革,开拓跨世纪伟业的人们,祝他们成功!

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1995年8月,上海

致 谢

6年前,我们开始从事协作小组的工作,当时我们被要求为一个日美合营厂创立一个培训单位。起初的小组负责人和小组成员均来自传统的工作环境。他们费了很大气力来确立小组结构和任务,建立相互信任和交流。

自那以后,我们帮助许多公司和非赢利组织设计、培训和组建决策小组、自我指导以及交叉功能小组等各种类型的小组。

我们要特别感谢亨明斯汽车新闻的诸小组、纳斯特奇制造公司、摩尔商业公司、比朱尔润滑剂公司、诺斯亚当斯区域医院、诺思郡书店、玛勒迈里克糖果店和冰淇淋店、西南弗蒙特监督联合会、西南弗蒙特职业发展中心、本宁顿学院、谢夫兹伯里弗蒙特学校气象组、菲查/专业采矿公司、埃弗依迪电池厂、斯坦利工具厂、斯托利通讯公司等,感谢它们在培训过程中所作出的贡献,他们的帮助推动了这本书的形成。

我要特别感谢指导新管理服务部的职员:感谢老雇员和朋友丽莎·顿巴的研究和编辑才能;感谢福里斯特·格林的建议和支持;感谢休·图森特为我们寻找出版商;尤其感谢

苏珊·伯尼尔的案头编辑工作、出色的设计工作以及校对工作。我还要感谢唐·拉凡——李和凯特·法恩汉姆对编辑工作提供的帮助。

从更个人的角度来讲，我要感谢我的家庭——我的丈夫保罗和我的孩子们迈克尔、莎拉、安德烈、马修、本和莫利，他们每天都努力使我们这个家庭成为一个和谐的团体。

目 录

主编前言

致 谢 (1)

引 言 (1)

第一章 起步 (8)

管理部门的支持 (8)

协作小组的类型 (10)

协作小组运行的基础 (14)

分配小组成员的任务 (22)

生产小组的关键组成部分 (28)

协作小组失败的原因 (29)

结束协作小组 (30)

问与答：开始建立协作小组 (31)

第二章 让我们聚在一起：小组会议 (40)

设立议事日程 (40)

会议的结构 (41)

处理剩余的议事日程项目.....	(43)
特别的会议指南.....	(44)
处理特殊问题.....	(45)
小组会议出现问题的征兆.....	(52)
主持会议.....	(53)
问与答：会议，制定规则与共同工作	(56)
第三章 小组行为	(66)
小组的行为规则.....	(67)
小组成员的行为.....	(72)
会议主持人的行为.....	(76)
解决小组冲突.....	(79)
纪律处分.....	(82)
问与答：处理各种行为问题.....	(84)
第四章 担忧和控制问题	(94)
关于人的基本假定.....	(94)
“中途的淤泥”.....	(96)
建立信任.....	(101)
放弃控制权.....	(104)
克服抵制情绪.....	(106)
问与答：怎样解决担忧与控制问题.....	(107)
第五章 协作小组决策和解决问题	(116)
收集想法.....	(117)
优先考虑的想法.....	(121)

分析想法.....	(124)
收集资料.....	(125)
形成解决问题的选择模式.....	(128)
决策.....	(130)
作出决策的过程.....	(131)
集体决策指南.....	(133)
阻挠小组的集体决策.....	(135)
问与答：处理对集体决策的消极反应.....	(135)
 第六章 评估和奖励小组工作	(142)
评估的目的.....	(142)
小组评估.....	(144)
小组评估制度的类型.....	(146)
有效评估制度的组成部分.....	(147)
小组评估的行为因素.....	(148)
抽样评估过程.....	(151)
处理困难的评估情况.....	(156)
小组奖励制度.....	(157)
问与答：克服评估困难.....	(162)
 第七章 培训	(169)
成人教育.....	(169)
小组培训.....	(171)
需求评估.....	(174)
培训前的评估.....	(175)
培训人的作用.....	(176)

培训班结构及有关事项.....	(177)
使用非专业的、机构内部的培训者	(181)
使用顾问和外来的专业培训者.....	(183)
培训整个企业.....	(183)
评估和测试结果.....	(184)
问与答：从培训中获得最大的好处.....	(186)
参考文献	(193)

引 言

几年前,一个小组正在起草一套规章来规范成员的行为、小组会议、小组结构,甚至包括诸如如何引导新成员之类的更细节问题。人们花了许多时间研究关于小组内容的著作和论文,成员们对花大量时间寻找具体的有用的东西日益感到受挫。

《企业协作的策略》是唯一为初建或现存的小组在形成自己的规章方面提供帮助的专著。本书按照小组的生命周期进行编排:起步、小组会议、小组行为、担忧和控制问题、小组决策和问题解决、对小组成绩的评估和奖赏,以及培训。

本书是为各种类型的小组而写的:从多功能小组到自我管理小组,也包括了赢利和非赢利组织。此外,培训者和学院的系科将会发现,它还是向其他人传授小组建设技能的有价值的参考书。

本书有多种用途。它的布局设计使其成为一种方便的参考工具,甚至当人们在小组会议进行中提出某个问题(譬如“我们如何处理机密问题?”)时也可使用。一个不熟悉如何使小组开始运作的人通读本书之后,可以找到特别良好的途径。

有些特定章节，譬如讨论担忧和控制问题的第四章，小组成员可以先进行阅读，统一认识，然后作为整体对这些问题进行讨论。

每章末尾的问答部分旨在使用现实生活中的情形来对该章节的材料进行补充。（每章的空白处均有对问答部分进行参考的标记。这些标记帮助读者迅速找到与所针对的话题相关的问答。）还包括了我们在帮助小组开始运作和走向成熟的过程中被问及的一些典型问题。

小组的性质

一个小组是达到目的的手段，即为实现一定目标的途径，不管这个目标是为了提高生产率、改进产品质量、增强士气还是为了取悦顾客。这一点很重要，值得牢记。

每个小组有一点是共同的，即需要有规章来进行自我控制。规章对于小组的成功起着关键性作用：

◇规章一般在小组发展的最初几个月里便确定下来，一旦被确立，它们不会轻易更改或修正。

◇小组规章的任何变更需要大量的时间，而且常会引起其成员的不安。

◇小组负责人在确立规章方面起着重要作用，小组负责人没有做的事情与他已经做的事情同样重要。

◇在小组里，以一定的行为规范行使责任是强有力的。

◇小组通常以其成员遵守规章的程度来评价他们；最遵守规章的成员最受尊敬。

◇越多的小组成员参与共同努力发展小组规章，他们也

越能彼此协调一致。

◇愿意创立规章的小组也是一个愿意自律和愿为自己行为负责的小组。

◇小组规章不明确时，它往往对其成员缺乏控制力。

◇规章有助于所有成员的权力平等。

许多企业正在建立协作小组。当一个小组建设不好时，通常被视为是组员们咎由自取，不会有任何资金投入或支持来帮助他们取得成功。这类小组往往只能存在约 6 个月。对于公司来讲，除了允许它们使用“小组”一词来描述它们的内部结构之外，这些小组没有与众不同之处。小组成员实际上比在小组成立之前更感受挫。

相反，成功的小组被视为是实现企业目标的一种战略——一种人际合作的战略。资金、努力以及最重要的耐心和支持等都会积极地投入进来。人们强烈地认识到，运作中的小组不同于我们从前在学校和家庭中所习惯的一套经历。要想成功，我们需要学会如何按照新的规则进行游戏。

小组建设的简史

18 世纪和 19 世纪。工业革命开始之前，工作是由行会师傅和一群学徒所组成的小群体进行的。师傅起着教师的作用，对学徒进行细致的业务指导。经过多年的培训后，学徒就能够作出决定和改进自己的工作。

1924 年。人际关系运动的创始人埃尔顿·梅奥在西方电气公司的霍桑工厂进行了研究。他的研究证实了自尊、公认、自我引导等人文因素和生产率之间的关系（梅奥，1933

年)。

30年代。库尔特·卢因研究了称之为团体动力的小组行为问题,发展了一种所谓“力量领域分析”工具来提高小组效率(卢因,1951年)。

40年代。英国塔维斯托克研究所指出,工人们组成小组时,生产效率就会提高。

亚伯拉罕·马斯洛确定了需求层次论,把动机与行为联系了起来(马斯洛,1943年)。

50年代。通用食品公司在堪萨斯的托比卡工厂进行了自我指导工作的实验。该实验获得成功,但是没有得到传统组织的好评(劳勒,1986年)。

人们对敏感性团体(亦称T团体)进行了研究,发现它们是完全没有结构的团体,其成员之间分享感情、相互提供反馈信息。对这种团体需要加以严格的监督,以确保其不会盲目地走向非生产性活动之中。

丰田公司的生产主管塔西欧罗研究了福特公司的诸工厂,发展了丰田的生产系统:一个追求质量和效率的小组典范。

60年代。道格拉斯·麦格雷戈列举了有效小组及称为XY理论的领导风格所具有的特征(麦格雷戈,1960年)。

塔维斯托克研究所的两名成员特里斯特和班福斯(1951年)进行了一项研究,表明小组和企业组织变化的影响(见1991年格拉瑟的报告)。一家英国采矿公司曾引进一种叫长墙法的采煤新技术,它用机器取代矿工,把工作流程扩大到像工厂组装线一样的三班轮流制。

在旧的生产方法下,采煤工作由一个主采煤工、一个副手