

ICTP

顶级管理经典系列

协作制胜

成功的团队管理

(英) 尼克·海伊斯 著 李靖坤、路文勇 译



东北财经大学出版社

顶级管理经典系列

协作制胜

成功的团队管理

[英]尼克·海伊斯 著
李靖坤 路文勇 译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

协作制胜:成功的团队管理/(英)海伊斯(Hayes, N.)著;李靖坤,路文勇译. —大连:东北财经大学出版社,1998.4

(顶级管理经典系列)

ISBN 7-81044-342-9

I. 协… II. ①海… ②李… III. 组织管理学 IV. C936
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 02449 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1998-39 号

Nicky Hayes: Successful Team Management

Copyright © 1997 by Nicky Hayes, Published by International Thomson Business Press, A Division of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1998 by Dongbei University of Finance & Economics Press, Published by arrangement with International Thomson Publishing Inc.

All Rights Reserved. No Part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

大连理工大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:198 千字 印张:8.5 插页:2

1998 年 5 月第 1 版

1998 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑:孙晓梅 杜 峥

责任校对:王美华

封面设计:曲 子

版式设计:王 莉

定价:16.00 元

ISBN 7-81044-342-9/F·1028

献给我亲爱的侄儿尼古拉斯

出版者的话

送走一个世纪,迎来一个千年。站在世纪的门口,窥探未来的秘密,是一件让人兴奋、使人激动、令人神往的事情。21世纪是一个全球趋向大同的世纪,是一个信息充斥社会的世纪,是一个由人力资源、智力资本主宰的世纪,是一个管理精英云集的世纪,是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新的世纪。在政言政,在商言商。21世纪的管理人员、营销人员应当掌握哪些知识,应当具备什么素质,如何适应时代变化,这是每一个跨世纪管理人才、营销人才需要认真思索的问题。为此,我们为您奉献一套“顶级管理经典系列”丛书(含“市场营销姊妹篇”)。

首先,请您翻开《管理宝典:开创管理新纪元的36部经典著作集粹》,这是一本世界管理经典著作的集大成者,她能教您《走出混乱》、《追求卓越》,助您适应《大趋势》,掌握《Z理论》,运用《管理秘诀》,实现《先锋管理》,成为《变革的主宰者》。

其次,请您看看《管理宗师:世界一流的管理思想》。百余年来,泰勒、法约尔、马斯诺和彼得斯等人提出过哪些管理思想?为什么这些思想如此受欢迎?他们成功的秘诀究竟是什么?我们能仿效吗?本书将帮您解开心中的谜团,助您摘取“管理宗师”的桂冠。

《创业之路:自己当老板所面临的76项抉择和26种结果》是

一本创业者的必读书籍。她以独特的方式向您展示了告别“打工”生涯、自己当老板所面临的重重困难,以及由此引起的种种难以预料的结果,同时揭示了成功地开办和管理公司的奥秘。走上“创业之路”,您会获得前所未有的自信心和满足感。

《商战法则:全球商界的秘密协定》提供了理解今日文化沟通的一种简单、实用的方法,使您超越国际商务惯例中“做什么”和“不做什么”的简单思维方式,在任何一种文化背景下的商战中都能游刃有余,助您在所有的商务活动中都能硕果累累。

《第三资源:智力资本及其管理》提出了一种全新的管理理念:利用智力资本获得真正的竞争优势。脱颖而出的“第三资源”能使您学会如何记录、管理、控制和审计企业中的智力资本。

《超越数字:成功企业的取胜之道》对美国不同行业的 25 家企业的行政主管和财务总监进行了独家采访,揭示了企业获得强有力竞争优势的奥秘。借助资深专家的专业建议,重新审视企业的实力和优势,帮助您建立起具有美好前景和强大竞争优势的“企业帝国”。

《企业万能:面向企业能力理论》是当代管理学与经济学相互交融的最新成果。作为预示企业发展前景的最新理论,本书揭示看不见、摸不着的知识和技能在企业发展中的重要作用,总结了各国工商企业的重要发展趋势、世界范围的企业集团化浪潮和大批成功企业的经营之道。

《协作制胜:成功的团队管理》通过实例和个案研究,阐明了团队管理成功的必备条件与深层原因,探讨了团队高效运作的机理和方式,分析了团队工作对组织的影响,有助您了解组织中团队工作和团队管理赖以成功的心理运行机制。

《会计精要:管理者必读的教程和案例》是一本针对管理者而

非财会人员编写的教科书,是哈佛商学院 MBA 核心教材。本书阐述了管理者在会计控制中的作用,分析了会计信息对于实现管理目标的重要性和局限性,并以实例方式详细说明了管理者如何如同专业会计师般内行地在商战中成功地运用会计信息。本书有助于管理者、分析家、投资者和工程技术人员快速掌握会计方法和技巧,熟练使用会计语言。

《经营透视:企业分析与评价》通过对四家国际著名公司的系列案例剖析,从财务战略的高度系统讲述了企业分析与评价的体系、方法和策略。本书是由哈佛、麻省理工等一流大学知名教授合编的 MBA 教材,是美国最受欢迎的分析教材。

《营销秘诀:顶尖高手的倍增法则》是营销成交艺术方面的头号畅销书,本书通过对 53 项成功营销范例的详尽分析,总结了最新的简单而有效的营销技巧和策略,描述了营销商与顾客之间的新型关系,并就挑剔式销售、团体销售、电话销售、战略营销、顾问式销售、概念式销售、心灵式销售以及关键帐户销售等新型销售方式进行了详尽讲解。

《营销戒律:致命的 172 条营销神话》作为营销领域的传世之作,曾久居世界各地的畅销书排行榜榜首。她集作者数十年的营销实战经验,以独特的逆向思维方式,详尽地分析了 IBM、百事可乐等世界知名企业的营销实例,揭示了营销领域各种各样的陷阱与盲点。她将引导您重新透视和反思您的营销策略,摒弃错误的营销思想,确立全新的营销理念。

东北财经大学出版社

1998 年 4 月

前 言

最近几年持续发生了许多迅雷不及掩耳般的深刻变化,这使得理解个人及团队心理成为工作中头等重要的事情。组织结构也发生了深刻的变化,管理人员及专家个人有了更大的自主权、更多的责任和职权。各个组织都寻求减少统一控制,而给雇员个人以更大的权力。在那些功能多样、以任务为中心的团队中,雇员越来越团结,团队结构不再等级森严。有关职业的传统观念正在改变,未来个人的职业越来越不可能固定在某一个组织中,这就为未来各个组织如何激发个人的忠诚和责任感提供了一定的启示:如今人们正在感受着信息技术革命所带来的全部冲击,随之而来的问题是,这项革命给工作性质及那些从事这项工作的人造成了什么样的影响。

人们适应这些变化程度和速度的能力是一个很主要的问题,有关工作压力的文章恰恰证明了这一点。人们

相信个人的认知能力和性格在决定他们能取得多大成绩以及他们能对团队工作做出多大贡献方面起着重要的作用——各个组织越来越多地使用精神作用测试法及其相关程序这一情况恰恰表明了这一点。为了实现有效工作和提高工作质量的双重效果,从心理角度对工作经验进行分析 and 理解也许会比从前更加必要。不幸的是,在公司内部创造有竞争力的、以能力为标准或者是以顾客为中心的公司文化时,工作质量这一因素往往被忽视了。

20世纪八九十年代,许多组织发生了变革。同时,对商业道德的研究在不断增加,人们也越来越关注公平问题,这并非巧合。归根到底,雇员的目标和需求与组织的目标和需求之间的不平衡是造成失败的原因。人们普遍认为,未来的需求之一是要更加强调革新,而不是简单地对压力做出反应。然而,心理研究和心理学理论表明,革新更可能发生在个人认为提出改革建议不会冒什么风险、且组织的奖励机制鼓励试验和研究的情况下,而这种情况在过去的十年中很少存在。寻求各种方法以帮助各个组织通过共同提高的方式认识到他们员工的潜力,是心理学必须要面对的商业挑战。

本书是“商务心理学经典丛书”中的一本,该套丛书出版的目的是要在持续发展的变化模式下,从职业心理和组织心理的角度,阐明和解释人们的工作行为。这套书将学术研究和实际经验结合在一起,作者们依靠实证研究、实际事例和个案研究来阐明他们的观点。如果细心阅读的话,读者会发现,这套书是对许多知识的一种简明概括,并提供了如何应用这些知识的方法。其中几

本书的主题涉及的是职业心理学的传统领域；其他一些则集中于跨学科的问题，处理的是人们越来越感兴趣并且越来越重要的内容。该丛书面向的读者十分广泛，然而，与该丛书最直接相关的是从事实际工作的人、专家顾问以及职业心理学学生，该丛书所处理的大部分问题是管理人员及管理专业的学生越来越关心的问题。虽然这些书的目的相同，并拥有共同的丛书标题，但它们并没有被强制要求严格一致的风格和格式。为了跟上时代的脚步，作者们在决定如何组织和展现其作品方面享有很大的自主权。我认为所有的作者所做的工作都很出色，我希望你们也这样认为。

克立弗·弗莱切

为什么人们在团队中工作会更加出色？

一个有效的团队能使一个机构（组织）充满生机与活力。它能使人不辞劳苦、精诚团结、忠于职守、敬业向上；它能使组织变得更富于生命力和创造性。但管理者怎样才能使团队得到改进和提高呢？本书系统、全面地为您回答了这一问题，其中包括：

- 团队如何运作？
- 如何使团队富有效率？
- 团队工作对组织有何影响？

本书通过实例和个案研究阐明了团队管理成功的原则，有助于现代管理者了解组织中团队工作和团队管理所赖以成功的心理运行机制，是英国著名的“商务心理学经典丛书”中的主打书。

41254/13

作者简介：

尼克·海伊斯，英国哈德斯菲尔德大学名誉研究员，博士，英国著名的组织文化和社会心理学家。

策划编辑：方红星

目录

出版者的话 前 言

1	为什么要使用团队?	1
2	团队与群体	30
3	建立团队	61
4	团队及其领导	96
5	评价团队的表现	129
6	整个组织中的团队	162
7	团队、组织与革新	198
8	总结与结论	230
	参考文献	241

图示目录

2.1	团队管理轮盘	54
3.1	1974—1995 年出版的有关 t-小组和 心理治疗小组的书籍的统计数据	71
5.1	团队行为曲线	141

目录

6.1 强烈的和松散的组织文化	178
7.1 权力平衡木	222

表格目录

1—1 团队的类型和它们的差别	9
1—2 在罗佛集团成功实现转型过程中起 决定作用的因素	15
2—1 决定群体凝聚力的因素	41
2—2 工作群体中的角色	50
2—3 团队角色	52
3—1 交往程序分析范畴	77
3—2 团队建设的原则	78
3—3 团队共识的五个方面	80
3—4 建设以任务为导向的团队	83
4—1 权力的类型	107
4—2 团队领导的原则	122
5—1 建立在 16 种个人因素基础上的 团体角色与 OPQ 团队角色的相关性	134
2 5—2 团队风气调查表的指标和次级指标	137

目录

5—3	源于群体思维的决策缺陷	151
5—4	消极社会迁移现象指标	157
5—5	奖赏、惩罚和消极社会迁移现象	158
6—1	对外行为	164
6—2	对外行为的类型	165
6—3	优秀企业的原则	173
6—4	在重大的组织变革中所采取的动议 类型	192
7—1	决定革新型团队的因素	201
7—2	团队革新调查表	204
7—3	妨碍团队表现的因素	218
7—4	哈克曼的五种“绊索”	220

图框目录

1.1	什么是团队工作?	3
1.2	全面质量控制小组和任务编排	11
1.3	实际生活中的社会表现	23
1.4	管理方面的可借鉴之处	29

目录

2.1	电线安装工作组	33
2.2	一致性	37
2.3	个人构念	47
2.4	管理方面的可借鉴之处	60
3.1	习得的无奈	64
3.2	父母—孩童型自我状态	73
3.3	团队建设:一则警世寓言	89
3.4	管理方面的可借鉴之处	94
4.1	自我实现预言	101
4.2	授予权	111
4.3	领导人员是必不可少的吗?	117
4.4	管理方面的可借鉴之处	127
5.1	用团队风气调查表(TCI)进行团队建设	138
5.2	群体思维与航天飞机惨案	149
5.3	团队、协作和消极社会迁移现象	155
5.4	管理方面的可借鉴之处	161
6.1	作为特使的雇员	167
6.2	员工跳槽率	182
6.3	实施组织变革	189

目录

6.4 管理方面的可借鉴之处	197
7.1 对革新的支持	206
7.2 组织对团队工作的反对	216
7.3 团队价值观念	225
7.4 管理方面的可借鉴之处	229

注释:这些图框中所讨论的组织方面的例子都直接取自真实生活,因此就不可避免地意味着,我们不能直接使用所涉及到的公司或组织的名字,而使用了假名。当然,也有极少数的例外:有些所涉及到的组织在以前出版过的材料中已经允许使用它们的真实名字,那些材料成为本书原始资料的一部分。