

21世纪创业管理丛书



Management Teams

# 管理团队

## 成败启示录

Management Teams

why they succeed or fail

(英) R. 梅雷迪思·贝尔滨(R.Meredith Belbin) 著

郑海涛 译



机械工业出版社  
China Machine Press

C936

21

21 世纪创业管理

# 管理团队 成败启示录

Management Teams  
why they succeed or fail

(英)R. 梅雷迪恩·贝尔滨(R. Meredith Belbin) 著

郑海涛 译



机械工业出版社

Management Teams: why they succeed or fail by R. Meredith  
Belbin Copyright © Reed Educational & Professional Publishing Ltd-  
1996

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or  
utilized in any form or by any means, electronic or mechanical,  
including photocopying, microfilm and recording, or any information  
storage and retrieval system, without permission in writing from the  
Publisher. Authorized edition for sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由里德教育专业出版有限公司授权机械工  
业出版社在中国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得  
以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-2456

### 图书在版编目 (CIP) 数据

管理团队: 成败启示录/ (英) 贝尔滨 (Belbin, R.M.) 著;  
郑海涛译. —北京: 机械工业出版社, 2001.4

(21 世纪创业管理丛书)

ISBN 7-111-08888-3

I. 管… II. ①贝…②郑… III. 管理组织学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 17345 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘秀云 版式设计: 霍永明 责任校对: 张晓蓉

封面设计: 姚毅 责任印制: 郭景龙

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·6.75 印张·166 千字

0 001-5 000 册

定价: 15.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换  
本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527

## 总 序

由机械工业出版社组织翻译和编写的“21世纪创业管理丛书”出版了，译者和作者约我写序。我感到颇有压力，因为“创业管理”在中国学术界毕竟是一个新的话题，想就这个话题发表些议论。

所谓创业，就是开创新的以盈利为目的的事业。创业可以是以某个商业机会为契机，在既有企业内开拓新的业务，也可以是创办新的企业。但在现实中，人们往往仅将“以某个商业机会为契机创办新的企业”理解为创业，这是狭义的理解。

中华民族是一个勇于创业、乐于创业、善于创业的民族，历史上流传着不少引人入胜的创业故事。特别是改革开放以来，由于经济制度和政策环境的日益改进，以创建和发展民营企业为主导的创业活动日益兴盛，围绕高新技术的创业活动更是如火如荼。这既需要学术界去发现其中的规律，也需要学术界为企业界的创业活动提供一些“知识食粮”。但遗憾的是，目前国内有关创业管理的专著甚少，既缺少理论专著，也缺少实务专著，这不能不说是我们学术界的一个“失职”。

21世纪是高新技术创业的时代。前一阶段被炒得沸沸扬扬的创业大赛就是一个先导信号。人们谈论创业，但有多少创业者真正懂得创业管理？有多少创业者能科学分析创业的商业机会和风险，从而制定一份切实可行的、能吸引风险投资资金的商业计划书，合理选择新创企业的组织形式，合理安排新创企业的产权关系，合理利用相关资源，合理确定起步项目与成长模式，正确处理新创企业遇到的知识产权问题、税收与法律

问题，……难怪有那么多的创业者“雄鹰折翅”了。

令人欣喜的是，目前国外已有不少与创业管理有关的专著和教科书，而国内学术界也日益关注这一问题，不少专家学者开始研究这一问题，编写这方面的专著和教材。特别是机械工业出版社率先组织的这套丛书，无疑为创业者提供了不可多得的知识支持。

这套丛书有以下特点：第一，涉及创业管理的主要问题。通常，创业涉及到创业机会的发现，创业风险的分析与把握，商业计划的研究与编写，创业的团队组织，组织的产权安排与激励，创业活动的利益分配，创业的资源、项目及财务管理，创业的知识产权与知识管理，新创企业的成长管理，以及围绕创业的税收与法律问题等。应该说，这套丛书对这些问题皆有涉猎。第二，以实务性为主。客观地看，学术界更多关心的是创业中的理论性问题，企业界更多关心的是创业中的实务性问题，而后者可能是目前国内最为急需的。在这套丛书中，无论是译著，还是国内学者之作，都有着鲜明的实务性。译者和作者可谓用心良苦，无非是想为创业者提供实实在在的知识支持。第三，作者都有一定的实践或研究背景。如《商业计划——商海创业导航》一书的作者曾有15年的经营实践；《高新技术创业管理》一书的作者近年来考察了大量的企业创业实践。

应该说，机械工业出版社组织编写、翻译的这套丛书，是一个很好的创意，与我们的不少想法不谋而合。2000年底，我们建立了清华大学中国创业研究中心。这一中心是以清华大学技术经济专业十多年的技术创新研究、高新技术创业研究为基础建立的。目前，我们正集中精力研究“网络经济下的创业问题”。我赞同通过出版社和研究机构的共同努力，不断推出指导性和可读性强的创业类实务读物和理论专著，这才不愧对企业界。

值此丛书出版之际，略发议论，是以为序，仅供读者参考。

**姜彦福**

清华大学中国创业研究中心主任

2001年春于清华园

## 译 者 序

时光流转，岁月蹉跎。转眼之间我们就已经迎来了一个新的千年。站在世纪的门槛上展望未来是一件让人兴奋、激动和神往的事情。21世纪是一个由信息、人力资源、智力资本和管理精英主宰的世纪。在这样一个大的历史背景之下，21世纪的管理理论应该向什么方向发展呢？

古语有云：“以史为鉴，可知兴替”。我们在预测未来之前最好先回顾一下历史。最近几年管理理论界发生了翻天覆地的变化，理解个人以及团队的运作模式已成为研究的中心任务。现代管理如今越来越重视团队这一概念。管理专家建议重新构建组织，以利于团队工作；董事们正在向公司的管理人员阐述团队工作的重要性；高级管理人员勉励其下属在部门内部要搞好团队工作。我们有理由相信，21世纪的管理理论研究也必然围绕着团队展开。正是在这种情况下，机械工业出版社才决定引进团队角色理论的创始人贝尔宾博士的开山之作《管理团队》。

《管理团队》一书共分12章，从团队研究的源起开始写起。书的主体围绕着团队角色理论展开。由于贝尔宾博士有着丰富的产业界的实践经验，因此，在理论论述的过程中能够引用大量的实例，使读者更易于理解本书。根据团队角色理论，一支结构合理的团队应该拥有以下八个团队角色，即“公司工人”、“董事长”、“塑造者”、“楔子”、“资源调研员”、“监听评价者”、“团队工人”和“完成者”。看了这八个名称你可能如坠五里雾里。要想有更加深入的了解，还是请读者朋友自己在本书中寻找答案吧。但有一点可以肯定的是，这八个团队角色

在团队中起着互为补充但同样重要的作用。任何企业的领导者要想使自己的企业能够快速地发展和成长，就必须对团队建设的重要性有一个正确的认识。在充满活力的管理研究领域，《管理团队》是读者群最大、最富有想象力也最有影响力的书之一。在过去这10年中（本书历经10几次修订、印刷），贝尔滨博士在本书中所提到的团队角色已经成了全世界的公司内部语言的一部分。

为了忠实原著，译者在翻译的过程中完整地保留了原文中的段落、句子和表达方式，只隐去了一些与主题关系不太密切的内容。另外，还有一些中文中没有约定俗成说法的公司名称在译文中仍旧保留了原文。

本书可以作为管理院校和各类企业的培训教材。对于那些想迅速了解团队角色理论的企业管理者、MBA学生，以及其他相关专业广大师生来说，本书更是极具价值的藏书和参考资料。

由于专业和语言背景所限，书中若有不妥之处，恳请读者批评指正。

译 者

2001年春于清华园



## 序

在你所能记住的有关管理理论的研究中，有多少是符合下列条件的呢？

1. 完全独创的观念；
2. 研究者全身心地投入到工作中去；
3. 研究的成果能够对管理团队的表现做出正确的预测；
4. 研究成果可以应用于管理工作的核心领域。

从我个人的经历来看，能满足所有这些条件的研究在10年中也很难出现一次。这就是为什么梅雷迪思·贝尔滨博士对团队的本质、结构、表现以及团队成员即不相同又互为补充的角色的研究这么引人入胜的原因。

但贝尔滨博士的工作不仅仅是引人入胜，而且还非常地及时。多年来，人们一直认为组建成功的管理团队就是寻找合适的人选然后再把他们组合在一起。公司所关注的是个人的资格、经验和成就；在个人的选拔、培养、培训、激励和提拔方面花了很大的功夫；热烈地探讨了个人的长处和弱点。但我们很清楚，对于一份给定的工作，理想的人选根本就找不到。之所以找不到是因为这样的人根本就不存在。

当人们试图要列出一名好经理所应具备的素质时，往往会发现这样的好经理根本就不可能存在，因为这些素质当中有很多是互不相容的。比如，他要很聪明但又不能太聪明；他要坚强有力又要多愁善感；他要活泼好动又要有耐心；他要善于讲话又要善于倾听；他要果断坚定又要能够深思熟虑，如此等等。如果你确实在经理中间发现了这颗珍珠、一个拥有互不相容特质的典范，那当他不小心被汽车撞了，或者为了妻子的健

康而移居海外，或者去你的最主要的竞争对手那里任职时，你应该怎么办呢？

如果没有一个人能够具备所有这些素质，那么由个人组成的团队是可能做到这一点的。而且整个团队不可能同时都跑到汽车下面去。这也正是为什么公司获得持久的成功的基础是团队而不是个人的原因。团队在其成员离去以后可以通过招新来更新自己，也能在不同的成员身上找到那些不可能同时出现在一个人身上的素质。它能够将成员的经验、信息和判断储存起来，在新老成员之间进行传递。它可以同时出现在10个地方。

单凭经验，我们也一定会对团队的本质有一定的了解。我们知道经常会有在一个团队内部十分成功而离开以后糟糕透顶的人。我们经常看到高效率的团队由于一名成员的提升而被毁掉的情况发生，而从来没有人想到过要将整个团队提升，或者是扩大它的职责范围。我们也经常看到一个团队所完成的工作要远大于其成员能够单独完成的工作的总和。

在成功的团队内部工作过的人都知道这一事实。由此得到的推论就是，在不忽略个人的同时，我们要给与团队更多的关注。关注的内容包括团队的选拔、培养和培训，团队的资格、经验和成就，还有更为重要的团队的心理、激励、组成和表现。但问题是如何关注？和我们对个人的心理、激励和表现的了解相比，我们对成功的管理团队真是知之甚少。贝尔滨博士不仅问了这个问题，而且给了我们一个引人入胜的、可信的、证据充分的答案。这也是我为什么觉得他是过去这10年里对理解人类组织的运作方式以及如何使它们工作得更好贡献最大的人。他的研究成果丰富了很少的那几本管理经典，处于关键时刻的管理者都应该读一读这些书。

安东尼·杰伊

## 前 言

不久以前，几乎所有公司都还是由老板或“头儿”来管理的。无论从哪个意义上来看此人都是当家人。而现在，大多数大中型企业和几乎所有的社会公共机构都是由小型管理团队管理的。每名团队成员可能会有一个“经理”的头衔，但这个词基本上已经失去了它原来的意义。它所指的不再是当权者，而可能只是一个负有一定职责的人。

权力和威望从个人向团队的这种转移与我们这个时代的风气有一定的关系。权力的集中容易导致腐败的发生，因此更好的办法就是分权。从业人员受的教育水平越高，他们要求在管理中有自己的发言权的愿望也就越强烈。对于很多人来说，所有重大的决定都由一个人说了算，这无论是从心理角度还是从智力角度来看都是不能接受的。而且这种个人独裁也很难实现，因为在决策过程中有些问题是不能不考虑的，比如，技术的更新换代、国际国内的竞争、还有在一个日趋复杂的社会里管理一家公司所必须面对的行政问题。不管他的能力如何，单独的个人由于知识和经验所限往往容易犯各种各样的错误。而管理团队只要能够找到合适的人员组合，就能长久地管好一家公司。

多年来，人们的兴趣都集中于对经理个人素质的研究上，而对成功的管理团队的素质则知之甚少。团队往往不如个人容易研究，而本书就接受了这一挑战。通过不懈的努力，我想要揭示的就是什么东西使团队起到了应起的作用，以及为什么有的团队远比其他团队更为成功。

这本书中的大部分材料都是历时九年的原创性研究的成

果。这些研究中的大部分都是由剑桥的产业培训研究部在亨利管理人员学院进行的，其中心任务就是在不同的假设和设计前提下研究团队的构成。我们在试验中组建了120支管理团队，它们中的大多数都由六名成员组成。团队效率的衡量标准是它们在管理游戏中所取得的财务业绩。还有另外70家“公司”也在我们的考察范围之内。它们或是由亨利的管理人员组建，或是由学员们自己组建。在项目的收尾阶段，我们在亨利、剑桥和澳大利亚的主要城市里召开了有关管理团队建设的研讨会，希望能向产业界介绍一下我们通过研究所得到的知识。为了达到这一目的，我们又引入了新形式的练习，这使我们能够研究一下由四名经理组成的团队在压力之下的表现。这种团队内部的协作十分重要也十分困难。我们在英国组建了45支这样的团队，在澳大利亚还有47支。

通过这些试验，我们得到的一个最核心的概念就是团队角色。它定义了具有特定性格特征和能力的成员所能为团队做出的贡献。有用的团队角色数量有限，团队的成功要依赖于它们的组合模式以及它们履行职责的情况。如果知道了一支团队的成员根据其天性和能力所决定的团队角色，我们就能大体上预测出这支团队在完成自己的既定目标方面是容易成功还是容易失败。最后或许也是最重要的一点是，我们有关团队建设的理论和想法已经被英国和澳大利亚的一些公司付诸实践。

虽然这本书的基础是研究，它的读者群并不仅仅是那些学术精英，更是那些实践中的经理们。为了满足他们的需要，我一方面注重了对事实的描述，另一方面又回避了一些不必要的细节。只要有可能，我还尽量引用一些团队试验和培训课程之外的产业界的例子。这些例子都是以亲身经历为基础的。为避免给当事人或当事公司造成难堪，我都使用了假名。

这一研究所涉及到的经理也包括了非白种人和妇女，不过他们的数量相对来说要少一些。我相信，试验的结论对所有种

族和性别的人都是适用的。我在本书中所用的普遍意义上的“他”指的都是不论性别年龄的人。

在描述所做的工作的过程中不可避免地要用到一些技术词汇，否则读者就会看到大量重复的叙述。因此，为了将主要的想法和观念实体化，为了描述反复出现的一些团队现象，我们使用了一种“次语言”。我们希望名词表能够解决你所遇到的所有困难。我的目的（即使实现得不怎么理想）就是要尽量简化这本书的主题，为此我在本书中没有做文献综述，也没有直接引用别人的作品。

在这里我所要感谢的人代表了整个项目的每个方面。首先，从那些使这一项目成为可能的人开始。产业培训研究部主任尤妮斯·贝尔滨博士（论私人关系她可是我的妻子）保证了项目的基金供应。我不知道她是如何做到这一点的，但正因为如此项目才能持续这么长的时间。尤妮斯还帮我去掉了书中写的最糟糕的几页，并润色了其他部分。我们两个都要感谢人力服务委员会，正是他们给了我们无尽的经济资助和鼓励。在管理人员学院，我们很幸运遇上了J.P. 马丁贝茨校长。他在关键时刻给了我们必要的帮助。后来他的继任者汤姆·肯普纳给我们提了一些很实际的建议，他也是最早鼓励我们开展更广阔的研究的人之一。

第一个将我们引入产业界的人是英国氧气公司的伊恩·麦克戴维（现在已经退休了）。我们在那时还没有准备好，是他使我们看到了自己的工作对产业界的潜在价值。在南半球，我要感谢澳大利亚管理人员学院的校长特德·凯尔萨尔博士，是他使我的澳大利亚之行成为可能；我还要感谢我的澳大利亚同事尼尔·斯塔克利，是他安排并组织了我们的研讨会；还有学院里的其他人，他们也给了我们很多帮助。

本书是关于团队的，因此当你知道了我们所取得的进步大部分要归功于团队工作时应该不会感到吃惊。在本书的第一个

场景中将我带到亨利的人是本·阿斯顿。他还负责对“管理游戏”进行管理，并对练习进行了巧妙的改进，使我们能够把那些对管理教育有用的东西看得更加真切。学院里另一个与我关系密切的同事是安德鲁·赖弗。学员们（在学院参加课程学习的经理们）都知道他是一个有智慧的辅导员，而他对管理风格所提的建议也总是受人注目。安德鲁培训了我们试验中的观察家，后来还成了解释测试所得数据的专家。

我在产业培训研究部自始至终都得到了珍妮·费希尔博士的帮助。她以前是一名人类学家，对原始的吉库尤人妇女的了解如同对高级管理人员的行为方式一样熟悉。她开发了我们在试验中一直在用的观察系统。而在统计方面，我们在开始的头几年里得到了萨拉哈·祖普拉马尼亚姆博士的帮助。很多人都忘不了她身上那漂亮的莎丽。萨拉哈首先确定了“公司工人”的性格特征。这些人往往出现在游戏中比较成功的公司中。后来我们有幸请到了比尔·哈特森来接替萨拉哈的工作。比尔曾两获英国象棋冠军。他不仅帮助我们 from 试验中得出了结论，而且还显示出了对于一位数学家来说极不平常的天赋，即设计新的心理测量学测试题目。在管理团队这一概念的发展和应用过程中，和我关系最为密切的同事就是罗杰·莫特拉姆。他是产业培训研究部的副主任，现在是澳大利亚 Woolworths 有限公司的人事部经理。罗杰在来产业培训研究部工作的时候就已经对心理测量学测试有了很深入的了解，他使我们能够开发出新的评价方法。我们一起得出了能够帮助预测管理团队成绩的一些方法。作为预测者，我想我们两个是可以互换的。

当然，作预测要比成为预测的对象要有趣得多。在试验的过程中，到亨利来参加管理课程学习的经理们也功不可没。我们在对他们进行观察并“干预”了他们的管理学习时，他们都表现出了很大的忍让，我们在此只能向他们表示深深的感激。

我最后要感激的人是为本书写序的安东尼·杰伊。他本人就在这一领域完成了两本里程碑式的著作。他也是BBC获奖的电视连续剧“是的，部长”的创作者。在和安东尼就管理团队讨论了几个小时以后，我们发现仍有问题亟待解决。

R.M. 贝尔滨  
剑桥

“所有那些负责组建公司管理团队的人都应该读读这本书。”

——《人事管理》

任何企业的领导者要想使本企业能够快速地发展和成长，都必须对团队建设的重要性有一个正确的认识。在充满活力的管理研究领域，本书是读者群最大、最富有想象力，也是最有影响力的书籍之一。在过去这10年中（本书历经十几次修改和印刷），贝尔滨博士在本书中所提到的团队角色已经成了全世界的公司的内部语言的一部分。

本书描绘了各种各样的管理团队及其行为方式，其中包括：

■阿波罗综合症 ■团队创造力 ■领先的团队 ■改进不成功的团队  
■获胜团队 ■团队规模与环境 ■设计一支管理团队 ■公共事务领域中的团队

在本书的末尾有一个自我测试量表。读者可用它来测试一下自己适合扮演的团队角色。

本书是那些致力于让自己最出众的人才发挥最高水平的管理者的必读书目。

R. 梅雷迪思·贝尔滨是剑桥产业培训研究部的前任主任，也是贝尔滨协会的创始人。他在学术界和产业界任职颇多，还撰写了《工作中的团队角色》、《工作促进者》和《未来的组织形式》(1996)等多部著作。

ISBN 7-111-08888-3



9 787111 088882 >

定价：15.00元



# 目 录

---

总序

译者序

序

前 言

<b>第 1 章 团队研究：源起</b> .....	1
1.1 行政管理练习 .....	3
1.2 “团断” .....	5
1.3 研究的阶段 .....	6
<b>第 2 章 阿波罗综合症</b> .....	11
2.1 阿波罗团队的瑕疵 .....	13
2.2 成功的阿波罗团队 .....	15
2.3 对结果进行分析 .....	16
2.4 实践中的阿波罗综合症 .....	17
2.5 阿波罗团队中的内耗 .....	21
<b>第 3 章 成员性格相似的团队</b> .....	23
3.1 试验的原因 .....	24
3.2 性格类型与职业 .....	25
3.3 纯粹的团队——它们的成功与失败 .....	28
3.3.1 团断 .....	29
3.3.2 走近稳重外向型团队 .....	30
3.4 启示 .....	32
3.5 性格与合适的团队成员 .....	34
3.6 纯粹“公司工人”团队的局限性 .....	35
<b>第 4 章 团队的创造力</b> .....	37
4.1 确认并利用团队的创造力 .....	38
4.2 针对创造力进行的试验 .....	43