



哈佛商学院管理经典

高效团队

领导团队走向成功的 5大黄金法则

【美】J. 理查德·哈克曼 / 著
柯祥河 / 译



以调查结果为依据，汇集了著名研究人员对团队的各种深刻见解，引人入胜，可读性强，充满实际可行的建议，为读者提供了一个强劲的提高团队绩效的药方。

海南出版社 三环出版社

【美】J. 理查德·哈克曼 / 著
柯祥河 / 译



高效团队

领导团队走向成功的
5大黄金法则

海南出版社 三环出版社

Leading Teams:Setting The Stage For Great Performances

By J. Richard Hackman

Original Work Copyright © 2002 by Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by Hainan Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权 © 2006 海南出版社

本书由哈佛商学院出版社授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2003-019 号

图书在版编目 (CIP) 数据

高效团队: 领导团队走向成功的五大黄金法则 / 【美】哈克曼 (Hackman, J.R.) 著; 柯祥河译. — 2 版. — 海口: 海南出版社, 三环出版社, 2006.5

ISBN 7-80700-115-1

I. 高... II. ①哈... ②柯... 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 (2006) 第 062159 号

高效团队

作者: (美) J. 理查德·哈克曼

译者: 柯祥河

责任编辑: 李智勇

装帧设计: 第三工作室

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京市朝阳区小红门印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 三环出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 200 千

书 号: ISBN 7-80700-115-1/F · 20

定 价: 38.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

前 言

让我们一起来做一份测试卷上的三道题作为本书的开头，该试卷的题目是用来考查俄亥俄州所有四年级学生的。

1. 俄亥俄州政府中哪一个部门制定法律？
 - a. 司法部门
 - b. 执法部门
 - c. 立法部门
2. 下面三个人，谁正在消费呢？
 - a. 卡门在遛狗
 - b. 扎莱在买一件新衬衫
 - c. 戴尔在整理棒球卡
3. 当大伙儿齐心协力去完成一项任务时，比如建造一栋房子，那这项任务可能：
 - a. 比较快地完成
 - b. 花费更长时间完成
 - c. 完不成

我对第一题的答案（立法部门）和第二题的答案（买一件新衬衫）有相当大的把握，那也就是说，我对政治和经济的了解至少可以达到四年级学生的水平。那第三题该选哪个呢？给我带来这份测试卷的那个俄亥俄州的哈

佛学生说，答案 a（比较快地完成）是可以给分的标准答案。然而，当我和她回想起我们在各自不同的工作团队的经历时，我们想知道为什么要选这个答案，我们曾经待过的团队有许多几乎是发挥不出什么作用的。

问题就出在这儿。一方面，选项 a 的确是一个正确的答案。工作团队比起单个人拥有更多的资源，而且资源存在形式呈多样化。团队在调动和利用资源方面具有很大的灵活性。团队还为其成员提供了一个互相学习交流和创建更大的知识和技术库的环境。一个团队往往可能创造奇迹——创造出一些之前个人不可想象的结果。总之，团队相较于个人来说有着非常多的好处，我们对于如今在组织工作方面是如此盛行以团队完成就不难理解了。

另一方面，团队魅力可能很神奇，但很少见到。通常，团队的确花更长时间完成任务（选项 b）或根本完不成（选项 c）。开课的第一天，我当堂宣布要在我所教的班上开设课题研习小组，结果，惹得班上一些曾在其他班尝试过这种小组的苦头的学生抱怨不已。而且，只要把团队产生的绩效和同等数目独立协作的个体所产生的成果相比较，几乎总可以发现个体胜过了团队。

本书着力寻求解决这个问题，指导团队领导和成员采取有效的行动帮助团队更好地发挥作用，或者时而不时地让团队创造一点奇迹。

主要内容

团队领导在团队规划或支持上出现了错误，团队表现就会很差。本书确定了团队的正确做法——提高工作团队绩效的五大具体条件，并且指出创造这些条件的准确的时间。尽管条件不多，但产生的影响可不一般。团队领导若是一心一意去创造和维持这些条件，团队就会有很好的表现。

因此，团队领导的主要任务就是在一个好的轨道上建立一个团队，然后一路上做些小小的调整，帮助团队成员取得成功，而不是试图持续不断地实时监控团队的行为。不是所有的领导都能使团队产生良好的绩效，但是，所

有的领导都能创造增加团队有效运作的条件。

干预团队有较好的时间，也有较差的时间。一个团队在一项重大任务刚开始，或快进行到一半，或结束的时候，实施一定的领导会达到很好的效果。在不恰当的时间，领导的积极行动很少产生建设性的影响，有时，会产生适得其反的结果。

无论是谁，只要成功地创造出提高绩效的合适条件或对巩固这些条件有过帮助，他都能执行团队的领导。这个人可能已经是团队领导（team leader）了，但是，他（她）也可能是团队的一个成员，一个外部经理人或一个外部顾问或客户。谁创造条件，如何去利用，或具有什么性格特征都不重要，重要的是，提高团队绩效的条件应在适当的位置上并保留不变。

创建一个真正的团队，确定好的方向，构建团队结构，营造支持性的组织环境和专家指导这五大条件记起来很容易，而一旦深入、具体而细微地理解这些条件在指导行动方面有多大用处，以及如何在要求高和团队不友好的环境中制定策略创造条件时，挑战就来了。天生的团队领导似乎凭直觉就知道怎么去处理这些事情。在本书中，我已试图去捕捉这些人的天才智慧，并将它们融入团队行为社会科学研究成果中去，总结出一套领导拿来就可用的方法，为取得卓越绩效而创造组织的条件。

关于本书

倘若我在写本书时达到了目的，那么下面这四组不同的读者会发现本书既实用又能增长见识：（1）那些想帮助自己领导的或使自己效力的团队尽可能表现良好的从业者；（2）研究团队行为和表现的学者，他们想在思考哪些要素能最大产生团队效能方面找到新办法；（3）想通过非传统的方法来考查团队行为的顾问；（4）有好奇心的普通读者，他们想知道为什么一些团队能进入轨道运行，而另一些痛苦地奋战得到的不过是一个不满意的结果或像火箭发射后不久坠毁燃烧。

尽管本书的观点和结论依据最新工作团队行为和表现方面的研究和理论，我还是尽力避免使用学术性的语言和管理行话（例如，“empowerment”这个词，意为“授权”，在整本书只使用了一次，而且是在不得已的情况下）。为了使本书尽可能地吸引人、具体和实用，我在书中使用了易懂的语言、概念和延伸范例。

团队领导能达到一个什么目标，本书对此的观点是令人乐观的。提供一流的团队领导，对组织和个人来说，毫无疑问都是一种挑战。好的团队领导真的能令人刮目相看。当今一些学者认为，领导主要是一种象征性的活动，并不能产生什么实际结果；领导只不过是在更大的戏剧场面上受外力驱使的马前卒而已；高层领导希望能做得最好的事就是组织好一个团队，然后与团队成员保持距离，避免对他们的思考产生不必要的影响。对以上他们所持的三种观点，我个人有不同的看法。我已经试图设计一种思考团队领导的方法，使团队领导能增加作为领导的影响力，从而使团队有卓越的表现；随着时间的推移，团队领导逐渐增强，变成一个执行团体；团队领导还对个体成员的个人学习和幸福起到正面推动的作用。

脉络分明

本书开篇深入描述了两大航空公司的高层领导是如何组建和支持客机服务人员队伍的。一家航空公司尽管对服务人员的行为有很多的控制，但在激励和创造方面付出了很大的代价。另一家航空公司则取得几乎相反的结果。这两家航空公司的经历对团队有效性的意义引发的思考是有帮助的，而且重点突出了组织性工作团队构建、支持和领导之间的平衡协调性。在本书后面其他章节，我多次提到客机服务人员队伍。

接下来五章中的每一章分别探讨了提高团队效率的五大条件——创建一个稳定的团队，确定好的方向，构建团队结构，营造支持性的组织环境和专家指导。最后两章，我谈到了现今的态度为团队领导和组织变化过程思考的一些新方法提供了种种机遇。本书中我所讲的多半是基于我和我的合伙人对

以下几种截然不同的工作团队的研究：音乐合唱团、经济分析小组、生产团队、航空机舱组等等。结果表明，大多数团队在一个重要方面是相似的：团队工作需要各成员现场和实时产生绩效，如果进展不顺，通常没有机会回头再重来。就这些团队来讲，由于团队设计和领导是随后产生的，所以对本书提出的观点是一种既严格又能增进知识的测试。如果上面五大条件能提高那些不出什么错误的团队的绩效，那么也就一定能帮助那些在尝试一错误（trial-and-error）学习上有更多自由的团队。

不要只看表面

如果我的猜想没有遗漏的话，下面四种工作团队的说法似乎不太会引起人们的争议：

1. 各成员配合默契的团队，比起那些就怎样把工作做得最好而争论不休的团队，要表现得更好。
2. 团队动力的主要原因是团队领导的行为作风，特别是他（她）专断还是民主到何种程度。
3. 大团队比小团队表现要好，因为大团队在执行工作时有更多的各种不同的的人力资源可供调配使用。
4. 一个团队的成员如果很长时间没有更新的话，那么该团队的绩效会逐渐降低，因为各成员思想麻痹，对环境的变化不够专注，对他人的错误和疏忽放之任之。

虽然可能不会引发什么争议，但这四种说法是错误的。表面运作的方式和实际运作的方式经常是不一样的。依照社会科学研究和组织实践方面的证据，在本书我设法提供给读者一组这样的新透镜，它的焦点在一般人忽略了团队的功能上，它的作用是矫正人们普遍认为的团队务虚不务实的观点，从而帮助读者更好地去分析团队的动力。

目录

前言	1
----	---

第一部分 团队

三维团队效率概念：顾客接受的团队产品，团队能力的提高，对团队成员有意义的团队经验。不管团队的任务或环境如何，这个概念都可以评估任何工作团队的效率。那么，面对越来越激烈的竞争，作为团队领导人的你，如何才能让你的团队取得卓越的绩效将竞争对手压下去呢？

第一章 合格的工作团队	3
-------------	---

第二部分 创造条件

创建稳定的工作团队，确定吸引人的工作方向，构造促进团队工作的结构，提供丰富资源和大力支持的组织环境，获得充足的专家指导以充分利用有利的绩效条件。一个团队领导人的主要职能就是创造和维持这增加机遇的五大条件，才能使团队在执行任务时一直卓有成效。

第二章 创建稳定的工作团队	37
第三章 确定吸引人的工作方向	63
第四章 构造促进团队工作的结构	97

第五章 提供丰富资源和充足支持的组织环境 139

第六章 获得充足的专家指导 171

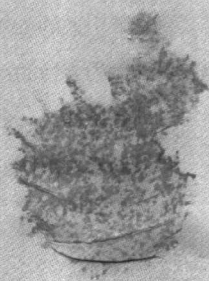
第三部分 抓住机遇

如果个工作团队是河上的一艘船，那么，这五大条件就决定了这艘船是逆着凶猛、不可测的急流而上还是顺着温和、平稳的河流到达目的地。

第七章 团队领导的规则 205

第八章 从不同的角度思考团队 241

作者著述简要 267



第一部分

团 队

三维团队效率概念：顾客接受的团队产品，团队能力的提高，对团队成员有意义的团队经验。不管团队的任务或环境如何，这个概念都可以评估任何工作团队的效率。那么，面对越来越激烈的竞争，作为团队领导人的你，如何才能让你的团队取得卓越的绩效将竞争对手压下去呢？

第一章

合格的工作团队

假定你现在是一家大型航空公司空中服务部主任，对两千名空中服务员负责。他们的职责是照看乘客和确保机舱安全。

目前你公司营运的大部分市场极具竞争力，你们控制了其中几个，但在市场中的排名也只居第二或第三位。最近，你的装载系数（可供座位实际占有比率）在几个主要市场下跌了好几个点。你将这种情况反映给市场部副经理，他委派一个研究小组去调查原因。调查的结果进一步巩固了以前市场的研究结果。经过重新调整价格和时间后，影响回购的最重要因素是提供给乘客的服务质量。

尽管你做这份工作很负责任，但是你对价格和时间施加不了直接的影响。由于现今各大竞争性航空公司在票价和时间上几乎不分上下，再给它们施加什么影响已不太可能。你唯一可控制的就是空中服务员的工作表现了。假如现在竞争激烈，无论你需要做什么，你都希望副总经理允许你去做，只要你最后带来的优质、持久的服务胜过了你的竞争对手。

能不能争取到机会就看你怎么去做了。问题是在地面以上

35 000英尺（约合10 500米）的高空时速 500 英里（约合 800 千米）的飞机上空中服务人员与顾客之间的冲突时有发生。更为糟糕的是，机上没有确保空中服务员工作良好的经理人员。空中服务经理（FSMs, flight service managers）只提供一线管理，他们中每个人各对一小部分的空中服务人员负有行政管理责任。空中服务经理依照你对机上工作人员的指导、挑选、培训和时间安排也可以行使管理权，但是，他们在地面的航空总部工作，而不在机上工作，甚至连空中服务员都很少见到面，除非有人因个人问题或是有机上突发事件或申诉需要总部讨论时，才能见到。让空中服务经理去监督和管理真正重要的事情——空中服务人员与公司密不可分的顾客之间直接的冲突，这种做法不切实际。

该对空中服务的规则、人员配备和管理做一点新的思考的时候了。你有很大的权力和影响力，还有一条免除责任的义务，任何事情都可以拿出来公开考虑。然而，问题是：**你如何去增加航空公司服务工作团队始终如一地给顾客提供优质服务的可能性？**

全球的航空公司经理们每天都准确无误地努力解决这个问题。不同的航空公司找到问题的解决方法各不相同。我和我的同事已经研究过两家航空公司的对策，结果表明，它们在工作团队组织和领导方面根本不同。两家航空公司的经理都意识到：不管怎样，空中服务员一登上客机就成为自行管理的团队。第一家航空公司是一家国际航空公司，试图减少一直伴随团队自我管理风险；另一家是国内航空公司，设法利用自我管理带来的众多好处。这两种对策都未能达到航空公司经理的期望。通过对这两家航空公司在过去经历中好的表现和差的表现的分析，我们开始明白工作团队创造卓越绩效条件需要具备什么了。

国际航空公司

几年前，我们就开始对这家航空公司进行了研究，当时该公司雇用了超过 2500 名在波音 747 这样的客机上工作的机务人员，这种客机一般搭载 350 名或 350 名以上的乘客往来于世界各大航线。每条航线有 7 名主管，他们监督约 400 名空中服务员的工作——这种小范围的控制确保了全体机务人员确实是自我管理的。

这家航空公司的机上服务是营销组织的一部分，营销方向在管理人员印发给全体员工的目标陈述中清楚明了：“每一位乘客，自登机的那一刻到下飞机的那一刻，都应得到某种程度的服务、注意、关心、礼节和体贴，以便飞行结束时，他们承诺搭乘我们的航班去做下一次旅行。”

管理人员精心设计了飞机座舱服务和空中运载规定，以期达到既定的宏伟目标。分析人士研究竞争对手的服务产品和顾客的喜好，然后制定一份详尽的食品、酒水和娱乐服务说明。工作流程专家制定了空中服务团队提供服务产品时使用的标准程序，并且动用了航空公司总部与实物大小一致的机舱模型来调整服务日常惯例。机舱服务经理人员严格执行培训计划，确保每一位空中服务员都清楚航班的服务目标和达到这一目标所要使用的具体程序。

服务详细到何种程度能给人以深刻印象？团队的整体任务转变成具体的机务人员在具体时间担负的具体的职责。团队的每个职位按字母顺序标明，空中服务员的训练按照分派给他们标有字母的职位所需要的职责进行的。大多数职位要么和机上厨房有关，要么就是为乘客供应食品、饮料什么的，但是特殊的职责也应详细加以说

明。例如被分派标有“A”、“B”和“D”职位的空中服务员负责照看没有陪伴的小孩、抱有婴儿的母亲、患病或年老的乘客。标有“C”的空中服务员负责清理厨房脏乱的杂物和记录机务人员带上飞机的设备。

尽管创造出一个设计好的团队绩效事先经过认真的构思，但对于顾客来说又是另外一回事。顾客所认可的是无可挑剔的优质而又持续的服务，只有得到这样的服务，他们才会在下一次行程中仍然选择预订同一航班。倘若飞机上没有经理人员，那么也要提供给顾客一种良好的服务。空中服务员必须去做的事就是履行自己的职责，跳一支设计编排好的芭蕾舞，并且跳出自己的水平和风格来。

空中服务员只有具备丰富的知识和技能，才能做好本职工作。当一名国际航班的服务员的刺激和变化比一般的职位能吸引更多的求职者，因而航空公司从中可以精挑细选。新来的员工首先要接受相当多的培训，然后成为初级空中服务员（Flight Attendent I）开始工作。他们只有在很好地服务一年后才具备晋升为中级服务员（Flight Attendent II）的条件以及只有在服务三年后才有资格申请高级服务员职位。尽管按照惯常做法一般人可以提升为中级服务员，但是进入高级空中服务员的门槛很高。并非所有合格的服务员都选择提交严格的高职位的审查，因为高级空中服务员的工资增加额度不大，这还不足以补偿他们将要承担相对较大的焦虑和责任。

在对该航班研究期间，波音 747 飞机上的机务人员就有 14 人，其中至少 3 人是高级航空服务员。他们中的一个高级人员主管全部航空服务员。他或她口头简要讲解航班起飞前机务人员的情况，处理各种行政杂事，担负基本责任，协调好地面工作人员和飞机机舱工作人员。另两个高级人员分管一等舱和经济舱。

机务人员基本上是随意组成的。每天，时间安排人员列出未来

28天出发的行程，以及能上班的航空服务员，直到每次行程机务轮值表被填满为止。行程时间少则三天（如往返大西洋），多则差不多三个星期（在世界各大城市飞行途中多次停留）。

欧亚之行

现在你是一名中级航空服务员，在一家国际航空公司工作了两年多。一次为期五天跨越欧亚两大洲的旅行就要开始了。行程第一天清晨，你在飞机规定的起飞时间之前的一个半小时抵达机务人员基地（一栋距机场约一英里的大楼）。这时离飞机起飞还有75分钟，因此还有时间多余。首先，你来到旅馆问讯台，报到你已经来了，然后他们给你值勤安排卡，你从卡上看到一些好消息，还有一点失望。好消息是接下来五天的行程安排你去提供经济舱的餐饮服务。你的工作不牵涉到其他额外的责任，即使乘客少和天气晴朗，也是如此，这可能是一次例行的无要求的行程。当你一眼看到轮值表上的名字，发现没有一个人是你认识的，这时，你难免会感到失望。其实你比较喜欢每次行程有那么几个以前和你在一起工作过的人。（这很正常，我让航空公司的一名程序研究员做过估计，如果我和他这一次在一起值班，我们希望下次还要在一起这期间需要多长时间。回答说要5.4年。）

接下来，你打开邮箱检查，发现除了一张日常管理通知单外什么也没有，上面写着某些城市的费用津贴变化的情况。再来看一下布告牌，上面没有特别感兴趣的东西，你经过机务人员休息室时根本找不到一个朋友。于是，你径直前往简讯室。机务人员差不多来了一半，负责的高级航空服务员也来了，她正在浏览飞行文件。你走了进去，向那些抬头看你的同事大致点头示意，然后坐在一把椅