

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑
Volume 3

Building Innovative Teams 构建创新团队

培养与整合高绩效创新团队的战略及方法

Strategies and Tools for Developing and
Integrating High Performance Innovative Groups

[美] 克里斯·哈里斯 (Chris Harris) 著

陈兹勇 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新理念前沿译库

Leading Superior Translated Series of Management

第三辑

Volume 3

Building Innovative Teams 构建创新团队

培养与整合高绩效创新团队的战略及方法

Strategies and Tools for Developing and
Integrating High Performance Innovative Groups

[美] 克里斯·哈里斯 (Chris Harris) 著

陈兹勇 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

构建创新团队：培养与整合高绩效创新团队的战略及方法 / (美) 哈里斯著；陈兹勇译. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80207-071-6

I. 构... II. ①哈... ②陈... 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 (2004) 第 108131 号

出版发行：经济出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

策划编辑：杨世伟

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：剑 兰

787mm×1092mm/16

15 印张 260 千字

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：32.00 元

书号：ISBN 7—80207—071—6/F·64

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号
电话：(010)68022974 邮编：100836

导 言

本书基于我过去 20 多年置身于创新团队的工作，以及亲手构建创新团队的经验。本书还从多年来帮助过我培育和领导高效创新团队的诸多管理人员、管理顾问和学者的身上汲取了有益的营养，并且吸纳了在能够想像到的最激烈的竞争环境中，一些现实的创新方案的成功及不足之处。

本书的目标

本书的目标是为构建创新团队提供一个实用的模型。我强调“实用”这个词，因为本书是作为工具而设计的，旨在面对未来，你依然可以应用和参考。本书的阅读对象是商业领域以及行政、教育和公共服务机构的执行官、管理人员和资深职员。

构建创新团队的原因

在商业领域，创新已经成为竞争战略的基石和产生竞争优势的主要手段。更贴切地说，今天的所有组织仅为了生存就得创新，要兴旺发达创新的需要更自不待言。然而，创新至今为止是所有组织面临的最有挑战性和最复杂的问题。正如本书所要揭示的那样，创新是一个由不确定性、风险和机会所驱使的活动。实际上，大多数创新都不了了之。对于一个成功的创新而言，无与伦比的彼得·德鲁克指出，那意味着 99 项的发明都将失败，或者说 99 项的创新，人们都闻所未闻。此外，在最近的一次调查中，美国管理协会询问了 500 名首席执行官，问题是：在 21 世纪，论及企业生存时他们最优先考虑的问题是什么。几乎 500 人都声称，创新是他们最优先考虑的问题。但是，当问及他们的创新工作开展得怎样时，只有 30 位执行官声称他们的创新工作取得了进展。在另一项研究中，尽管人们对创新是增长、竞争优势和新财富的惟一持续的源泉逐步达成共识，但是，Arthur D. Little 对 669 家

全球性公司的执行官所做的调查发现，只有 1/4 的公司相信，只有他们的市场定位成功，创新绩效才能产生。

不断创新的需求

问题是，为什么创新成为目前如此热门的话题？为什么创新突然挤到了日程表的前列呢？原因很多：快速的商品化、时间压缩（Time Compression）、建立在需求基础上的市场、激烈的国际竞争，等等。

商品化

创新的第一个原因来自这样的事实，即：那些曾经具有超级价值的商品和服务，目前正以前所未有的速度衰落成一般商品。过去，附加价值确实名副其实，创造了一个超过投资的增量回报，为此，创新须在顾客的眼中提供超过竞争性选择的优势。但是，附加价值目前已被诸多强化了的市场力量所抵消。

比如随便走进一家超级购物中心，你都会体验到物品的无比丰富。商品应有尽有，从最新的高技术产品，到满足你各种念头的快捷的服务供应。眼下，我们已经生活于物质极大丰富的世界中。结果是，市场比以往更加饱和。每一个家庭拥有两辆汽车、五六只手表、八种不同的电话及两打成衣。我们都变成了爱收集东西的喜鹊，将屋内塞满了物质的东西。然而，尽管我们渴望选择的丰富性，尽管我们将屋内堆满了像小山一样不需要的东西，市场还是以比已往更快的速度趋于饱和。由于市场饱和，并且每个人都更快捷地参与市场，使得商品化的过程加速了。

今天，任何事物都在更快地失去价值。不管是颇具竞争性的优势，引领潮流的知识，还是唾手可得的最先进的设备，都因为选择的极大丰富性冲击了市场，而不断掉价。当更多的人得到一条特别的信息或一件产品或一项服务时，不管是像博士一样的高级资质，还是像 501s 一样的上等牛仔裤，都将很快地失去价值。正如俗语所言：物以多为贱。

时间压缩（Time Compression）

由于时间有限，时间压缩进一步加剧了商品化。在一个充满丰富选择的时代，

惟一稀缺的产品是时间和注意力广度 (Attention Span)。时下，我们都遭遇了注意缺乏紊乱 (Attention Deficit Disorder)。在一个时间压缩的世界中，不管我们感受到与否，注意缺乏紊乱都意味着我们对任何东西、任何地点及任何时间渴望更快捷的便利。我们现在生活在一个 3 分钟的文化中。影像游戏、足球游戏、教育游戏、新闻游戏、政治游戏甚至战争游戏都不需要持续超过 180 秒。

而且，正因为感受到了时间压缩，狼吞虎咽的行为取代了一切，人们要求在比以往更短时间中得到更多的体验。365 天不停地购物、办理银行业务、观看电视及了解新闻；酒吧、俱乐部和饭店 24 小时开放；举行深夜比赛庆祝会；健身房和体育综合设施整晚开放；早晨 5 点电影院开始放映；早晨 2 点主题音乐开始即兴演奏。新产品出现了，然后又以比特快列车还快的速度消失了。新的市场出现了，又像蝴蝶的生命一样迅速消失了。买者的习惯每天都在变化，时刻追寻着潮流。购物者希望每次购物时都能遇见新的东西，所以零售商进进出出于市场，仿佛没有明天一样，不断地打折和甩卖，仿佛今天已不存在。即时系统 (Just in time) 已经植根于身体和精神的每一次运动中。有的知识在一天之内产生便消亡。新闻社购买和出售新闻以 10 分钟为限。如果不能跳跃前行，更不用说维持现状，核心产品和服务的价值会进一步缩减。

顾客控制的市场

丰富性、商品化和时间压缩似乎相互强化，结果是顾客开始控制市场。这种控制发生在两个层面。

第一，广泛的选择意味着过剩。当供给方产生过剩时，产生了另一种使价格向下的力量，即顾客对你的行为产生影响。对于商品的丰富性，顾客看得见，感觉得到，并且生活在其中，不由自主地察觉自己处于控制地位。顾客到处购买，似乎什么都需要，又似乎什么都拒绝。丰富性意味着顾客每一次都占上风，握有抉择的权力。

第二，当需求一方短缺时，激烈的价格竞争便会产生，随之，边际利润萎缩，而当毛利减少时，不管是否名牌，顾客都会将其视为滞销商品。如此看来，顾客依然是主宰。

全球性竞争

全球竞争进一步加剧了。像墨西哥和巴基斯坦一类的快速工业化国家，已经把产品销售到了你的家乡。世界上大部分生产率高、质量好的企业已经在墨西哥设厂。墨西哥的工厂如一些大的汽车制造厂，在过去 10 多年里，已经按每小时 4 美元的工价创造了世界水平的质量和生产率。巴基斯坦目前经常在日本的电视媒体上大做广告。依靠超过 1.14 亿的人口和年均 6.5% 的 GDP 增长率，商业化的巴基斯坦已经通过与可口可乐、飞利浦和通用电气等公司合资建厂，以及瞄准高技术和高规格产品，在 21 世纪拥有了自己的一席之地，离我们曾经了解的那个饱受贫穷困扰的国家已有 100 万光年。

而且，随着基础结构和知识的聚集和维持，类似的合资企业在增加，世界上的所有快速的工业化国家都在提升能力，设计、制造和营销你能提到的一切商品。请记住，知识和概念现在以光速穿越国界。“冷战”的边界已不存在，旧的地缘国家的界线正在快速消失。这里的教训是，即使你的事业以子弹的速度创新，即使你拥有所有的知识资本，快速发展的国家，都会千方百计地在不久的一天，复制你的最新发明。你的价值依然会一落千丈。

因此，总的来说，市场饱和及选择的丰富会迫使价格下降，任何东西都会争先恐后地成为商品。选择会进一步压缩时间，致使我们都会感到时间不够，而愿望多多。结果消费者控制了市场。国际竞争和物品的克隆进一步使价值下降。总之，当所有这些市场动力更加深入地交织在一起时，曾经是高价值的产品和服务，就会快速产生价值分解。不断创新以维持价值的竞赛，以各种商战的方式，通过各种战略在各种层面发生。

公共服务的创新需求

在公共服务领域，情况也很类似。创新已经成为一句口号。无论总统还是首相，社会系统的创新已经挂在了他们嘴边。由于社会变得日益复杂、快速变化及受技术驱动，需要各种新的机构和公共服务，来充分地满足各种独特的环境和日益增长的公共期望。而公共期望已经急剧提高。今天，公共服务的消费者，已经理所应当要求他们得到的服务，像他们在私人部门经历的那样具有世界水平。

可是数字表明，公共活动场所的大多数创新同样与期望相去甚远，或者根本无

法有效投入实践。更有甚者，有的成了潜在的灾难。随着城市地区的人口增长，选择性的余地很小，无非是彻底地引进一些新的方法以应付如此膨胀的需求和复杂性。不管是交通、医疗保健还是教育，政府需要进行同一程度的改善。结果，效能的驱动无法提供答案，因为所有的效能最终都趋于递减。要实现持续有步骤发展的惟一肯定的方法是，显著提高公共服务创新的成功率。

创新团队：一把通向未来成功的钥匙

如果任何商业和公共服务部门的未来如此依赖创新，而创新的绩效又像上文所描述的那样不尽人意，那么成功的创新或许是商业领域及行政管理领域的最紧迫的挑战。创新活动到底应该怎样开展呢？

迄今为止，取得成功创新（我将在第一章关于创新的环境中解释成功创新的定义）的最重要的因素是这样一群人，他们构想、培育某种创新并使之商业化，或受托完成某种创新。这一点乍听起来并不神秘，而将一群人培养成一支名副其实的高效（同样我将在下文解释高效的定义）的创新团队，该团队能够输出成功的结果，常常完全被人误解，甚至完全被人忽视。

这一关键问题被误解和经常被忽视的主要原因是，大多数——我指的是大多数——管理团队至今为止缺少任何成熟的模型，可用于构建真正的、高绩效的创新团队。

本书的结构

本书分四个部分，每一部分遵循一个概念系统，并且为培养创新团队描述了一些重要的观念、构建的基础、战略和方法，以适应前所未有的、复杂和快速的创新需求。

第一部分——创新的动力：创新有自己的特质，即创新由不确定性驱动。为了驾驭这种不确定性，人们产生了对所谓“创新团队”的急切需求。第一部分描述了创新动力的特质，这些特质是一个创新团队成功产生创新所必须具备的。

第二部分——构建创新团队的动力：构建创新团队远不只是单纯地集合一群人，然后要求他们提供成功的创新。不幸的是，这确实成了今天人们构建团队的主要方法。但是，团队协作尤其是创新团队的构建，是一门发展中的学问，其知识可以被用来显著地提升团队的绩效。本书的第二部分描述了构建创新团队动力的主要

因素和系统。

第三部分——创新团队培养的绩效：实践对所有的团队培养来说是绝对必要的。现实中，实践常常是团队绩效缺失的环节。本书的第三部分概述了训练必不可少的原因，并且详细地描述了培养与整合高效创新团队的一些实用的战略与方法。

第四部分——附录：包括了团队培养的练习、问卷和其他一些补充正文的资料。

总之，《构建创新团队——培养与整合高绩效创新团队的战略及方法》是一个广泛的应用模型，该模型可以用于商业或公共服务的任何一种环境，在这种环境中，新的概念以更高的可靠性被转变成现实。因此，随着创新需求的日益增大，《构建创新团队——培养与整合高绩效创新团队的战略及方法》将会以更可靠的资产形式存在于未来的岁月中。

鸣 谢

我衷心感谢多年来影响或直接帮助我构造创新团队的人们，这长长的名单是：布鲁诺·贝特尔海姆、查尔斯·汉迪、加里·哈梅尔、本田宗一郎、道格拉斯·霍夫施塔特、富来·考德玛、斯图尔特·考夫曼、凯文·凯利、文森特·诺兰、马文·明斯基、盛田昭夫、罗莎贝丝·莫斯·坎特、肯·奥美、汤姆·彼德斯、霍华德·莱因戈尔德、彼得·圣吉、丹尼斯·舍伍德、乔治·斯托克、吉姆·泰勒、阿尔文·托夫勒、吉姆·厄特巴克和沃茨·瓦克尔等。

我还要感谢 20 多年来我所工作过的公司，感谢他们在本书孕育过程中所慷慨给予的时间和支持。这些公司是：美洲航空公司、英国航空公司、BBC 广播公司、波音公司、美洲银行、第一投资公司（Capital One）、思科系统公司、A. P. 本森公司（A. P. Besson）、协和照明公司（Concord Lighting）、惠普公司、IBM 公司、麦道公司、马特拉卫星公司（Matra Satellites）、罗克韦尔—科林思公司、通用电气公司、雷神公司和丰田公司。

由衷的感谢还要献给土豚编辑社（Aardvark Editorial），感谢编辑们在本书整体版面设计和编辑过程中所付出的辛勤工作，这些工作使本书锦上添花。最后，我要最真诚地感谢帕尔格雷夫·麦克米兰出版公司的出版商杰基·基彭伯格和史蒂夫·拉特，他们的指导对本书的最终面世是一种无价的帮助。

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—2331 号

Building Innovative Teams©Chris Harris 2003

First Published 2004 By PALGRAVE MACMILLAN

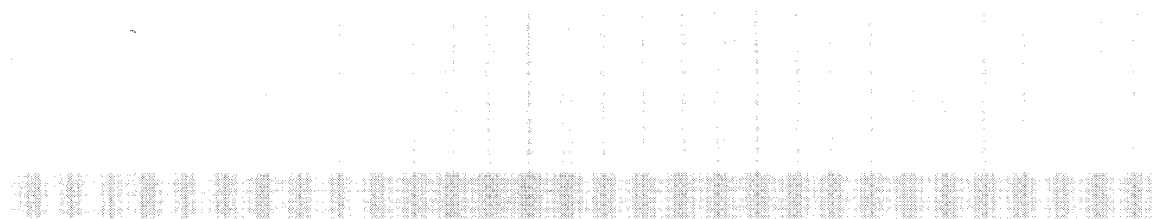
Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy and Management Publishing House

This translation of Building Innovative Teams, The Edition is published by arrangement with Palgrave Macmillan

All rights reserved

谨以此书献给

我的祖母Lillian Blore，她的关爱与仁慈激励我真实地选择了自己的人生志向、所有作为、求知取向和生活道路。



目 录

导 言	(1)
-----------	-----

第一部分 创新的动力

第一章 创新的特质	(3)
创新的主要定义	(3)
创新是什么	(5)
创新不是什么	(6)
成功创新的要义	(6)
失败的发明和神秘的不确定性	(7)
创新不确定性矩阵	(8)
成功的创新与加速的学习	(9)

第二章 创新团队的特质	(13)
创新团队与稳态团队的差别	(13)
多方面的变化及其对创新的冲击	(15)
复杂(Q4)系统创新实例	(16)
复杂系统创新的困难	(17)
创新团队的需求	(18)
创新团队的“7C”特征	(19)

第二部分 构建创新团队的动力

第三章 大脑、学习行为和人的相互影响 (23)

人脑的基本结构和生理机能	(23)
学习的概念与习惯	(24)
与生俱来的情感和本能反应	(25)
搏斗或逃逸反应	(27)
不确定性与搏斗或逃逸反应	(28)
使人脑适应协同工作	(28)
控制与搏斗或逃逸反应	(31)
忍耐力的培养和沟通压力方案	(32)
忍耐力培养练习实例	(33)

第四章 创造力与创新团队 (35)

创造力与创造性人群	(35)
左右半球的功能	(36)
完整的大脑与创造力	(37)
创造性人群的一般特征	(38)
个人自治和协同工作	(39)
表面冲突是学习与创新的一个源泉	(41)

第五章 培育创新团队的完整大脑 (47)

精神模型	(47)
支配性的精神模型	(49)
改良的精神模型	(50)
大脑的共享	(52)
探索问题的实质	(56)
强化轮盘	(57)
停止与开启强化轮盘	(59)

认知的导向	(60)
第六章 超越知识的协作学习	(63)
创新可能性的极限	(63)
设计空间	(64)
累加的设计工作	(66)
协同作用:合作学习的本质	(67)
学习是怎样减少风险和不确定性的	(69)
培养团队对话	(70)
超酷(supercool)对话	(71)
关于协作学习的实践游戏	(74)
第七章 创新团队的价值	(77)
核心价值的概念	(77)
价值与团队的价值	(78)
价值和团队的目的	(79)
作为管理控制机制的价值	(79)
冲突的价值和团队	(80)
创新团队具有的七个最重要的价值	(80)
拓展和强化创新团队的价值	(84)
高效创新文化	(86)
第八章 高效目标和度量的需求	(89)
高效的概念	(89)
实现 SMART 高效目标的需求	(90)
可以实现的延伸目标	(91)
整合的系统目标	(91)
设定度量的目的	(92)
有效绩效度量的主要特征	(93)
设定目标:度量对象	(93)

关键绩效度量的基本设计	(95)
测试对象:求异的创造性还是求同的结果	(95)
对创造性或结果度量的时间	(96)

第九章 组织创新团队

更聪明、更简单、更快捷的组织	(97)
组织的结构和内容	(98)
比较自上而下与自下而上的组织	(98)
优化创新团队的规模和结构	(99)
多维职责	(101)
尽可能重组团队	(101)
创新团队规划空间	(102)
分布式团队与协作技术	(103)
对分布式团队未来的一次虚拟旅行	(103)

第十章 创新团队的领导

创新开放式的团队领导	(109)
创新团队领导的特征	(111)
创新团队领导的主要作用	(113)
培养与选择团队领导人	(115)

第三部分 创新团队培养的绩效

第十一章 设计并执行一个团队培养方案

提升团队绩效的需求	(119)
团队培养方案的样板	(120)
古典的 S 形曲线与团队绩效	(121)
归整团队构造方案	(123)
执行团队培养方案	(127)

避免收益绩效递减陷阱.....	(130)
将团队培养融入组织文化.....	(130)
第十二章 组合与选择团队成员	(131)
确定系统创新的核心能力.....	(131)
能力表.....	(132)
理解创新所需的性格和行为组合.....	(133)
百姓的力量:汤姆·彼得斯测验	(136)
追求不断优化团队组合.....	(139)
团队组合(Profiling)与人事选择	(143)
全面的团队培养战略.....	(144)
 第四部分 附 录 	
附录 A 团队构建练习	(147)
附录 B 团队培养的知识绩效拓展问卷	(183)
附录 C 团队行为绩效培养问卷.....	(189)
附录 D 团队运行绩效培养问卷	(195)
附录 E 团队战略产出绩效问卷.....	(199)
附录 F 人格组合问卷和图表	(201)
附录 G 总的绩效培养方程	(215)
参考书目	(217)