



读懂哈佛丛书
Secrets of Harvard



哈佛 团队

向洪 符晓蓉 贾其才◎主编

透析哈佛团队新思路

吃透高效协作大战略

The Group of Harvard

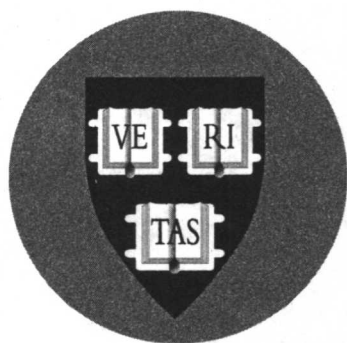
青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House



哈佛团队

THE GROUP OF HARVARD

向洪 符晓蓉 贾其才 主编



青 岛 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛团队 / 向洪等编. — 青岛: 青岛出版社, 2005.5

(读懂哈佛丛书)

ISBN 7-5436-3357-4

I. 哈... II. 向... 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 (2005) 第 038864 号

书 名 哈佛团队 (读懂哈佛丛书)

丛书主编 向洪 符晓蓉 贾其才

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 (0532) 85814750 85814611-8664 **传真** (0532) 85814750

责任编辑 郭东明

装帧设计 申 尧

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛双星华信印刷有限公司

出版日期 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 16 开 (640mm × 960 mm)

印 张 20

字 数 250 千

书 号 ISBN 7-5436-3357-4

定 价 28.00 元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-86827680

“读懂哈佛丛书”编委会

学术顾问

冯有明	王亮军	梁 涛	(美)邓明昱	
唐小我	张成行	祝小宁	杨明洪	雷 华
张耀民	樊国宾	邢万军	刘存绪	程亦赤
任耕云	张晓立	林晓靖	张为波	钱卫东
刘仁勇				

主 编

向 洪	符晓蓉	贾其才
-----	-----	-----

副主编

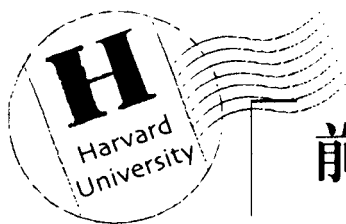
邓紫东	李九江	周 宏	周 军	吴大勇
万 建				

编 委

郭 晋	向 洪	伍兴阶	李存茂	李九江
孙利加	王绪伦	张 强	符晓蓉	邓紫东
贾其才	周 军	吴大勇	王平权	李向前
李远森	游 勇	张智翔	向才友	祝长水
周 宏	王本书	徐云清	龙晶萍	邓显福
刘心禄	张普安	万 建		

本书编著者

伍兴阶	梁 章	向 洪	贾其才	武雁飞
游 勇	蒋建华	薛 斌	罗 浩	徐云清
万 建	刘丽君			



前 言

—HARVARD—

“团队（TEAM）”是近年来企业管理界颇为流行的一个词，它几乎成了将个体利益与整体利益相统一从而实现组织高效率理想工作状态的代名词。在哈佛商学院的组织行为学教材中，一个成功的团队被定义为表现优秀、具有明显学习曲线效应、使内部成员和外界均感到满意的工作集体。它总是同高难度的工作任务、成员的全身心投入、通力协作以及对创新矢志不渝的追求紧密联系在一起。

事实表明，如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常效果比个人好。团队是组织提高运行效率的可行方式，它有助于组织更好地利用雇员的才能。在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。

哈佛大学的哈佛商学院的工商管理研究和教学水平在全球首屈一指，对于“团队”不但有着很高的理论水平，也有着实用性较强的训练方法。本书根据哈佛大学的相关教材、《哈佛商业评论》上发表文章的部分观点以及哈佛商学院的教学案例编写而成。本书侧重于团队的组织、训练、工作技巧等方面，实用性较强，对于企业管理者学习组建、使用、管理团队具有一定的参考价值。

本书在完成过程中，得到了四川大学、厦门大学、复旦大学等校工商管理专家、学者的指导。向洪、傅建、段袭、陈天歌、吴萌、刘玉田、陈希、侯嘉森、郁建设等参与了编写。



目 录

① ————— 前言

第一章 哈佛的团队理念

③ ————— 第一节 团队是现代企业的中坚

⑮ ————— 第二节 团队带来奇迹

②⑤ ————— 第三节 更广义的团队——企业协作

第二章 哈佛团队构成理论

④① ————— 第一节 流水线的启示

⑤① ————— 第二节 传统型团队

⑥⑦ ————— 第三节 虚拟团队

第三章 哈佛团队组建韬略

⑦⑨ ————— 第一节 组建团队的四个阶段

⑨① ————— 第二节 团队成员的挑选

第四章 团队的竞争力

①①⑦ ————— 第一节 凝聚力产生竞争力

①①⑧ ————— 第二节 塑造团队精神

①②⑤ ————— 第三节 个人和团队目标冲突的解决方案

①③⑤ ————— 第四节 团队文化的作用

第五章 哈佛团队管理

①④⑦ ————— 第一节 团队的管理层次

①⑤⑤ ————— 第二节 团队领导的素质

①⑥③ ————— 第三节 团队领导的艺术

①⑦② ————— 第四节 “维多利亚”式管理

第六章 团队的协调与沟通

- 第一节 沟通是重要的管理工具——(179)
- 第二节 工作团队的沟通技巧——(183)
- 第三节 倾听的艺术——(189)

第七章 团队成功运作的秘密

- 第一节 团队成功运作的环境——(197)
- 第二节 团队高绩效的产生——(204)
- 第三节 消除团队运作的障碍——(209)
- 第四节 保持压力——(216)

第八章 哈佛团队学习

- 第一节 在学习创新团队——(225)
- 第二节 团队学习的方法——(237)
- 第三节 团队知识共享——(246)

第九章 哈佛团队激励方法

- 第一节 激励的积极作用——(263)
- 第二节 激励的本质与盲点——(277)
- 第三节 科学的激励体系——(285)

主要参考文献——(302)

I

哈 佛 的 团 队 理 念
0 0



{ 第一节 团队是现代企业的中坚 }

在企业管理上，团队（TEAM）是目前最流行的概念，哈佛商学院的工商管理课程中也把“团队”的管理与训练纳入教学，其关于团队的理念和教学方法都被认为是非常成功的。

哈佛的团队理念

哈佛大学的管理专家认为：团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

团队的构成要素可以总结为5P：

1. 目标（Purpose）

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去，没有目标这个团队就没有存在的价值。

2. 人（People）

人是构成团队最核心的力量。3个（包含3个）以上的人就可以构成团队。

目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择在团队中非常重要。一个团队可能需要有人出主意，有人定计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展、评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何。



3. 团队的定位 (Place)

团队的定位包含两层意思：

(1) 团队的定位。团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属？

(2) 个体的定位。作为成员在团队中扮演什么角色？是订计划还是具体实施或评估？

4. 权限 (Power)

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟领导者所拥有的权利相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。

团队权限关系的两个方面：

(1) 整个团队在组织中拥有什么样的决定权？比方说财务决定权、人事决定权、信息决定权。

(2) 组织的基本特征。比方说组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型。

5. 计划 (Plan)

计划的两层面含义：

(1) 目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。

(2) 提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步地贴近目标，从而最终实现目标。

对于现代企业而言，为了更合理地决定何时、如何鼓励并使用团队，首先应该精确地区分团队与其他集团的区别。

大多数企业高层都提倡团队工作。团队工作代表了鼓励倾听、积

极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就等一系列价值观念。这些价值观念能帮助团队发挥功效，同时提高个人以及组织整体的业务表现。团队并不是指任何在一起工作的集团，如委员会、理事会以及行动小组。团队是一些才能互补并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的少数人员的集合。

工作团队和我们常见的工作群体是不相同的。群体可定义为：两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。

工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中，他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效，仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。

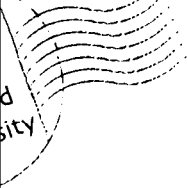
而工作团队就不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

下表是工作群体和工作团队的区别：

工作群体	v.s.	工作团队
信息共享	←目标→	集体绩效
中性（有时消极）	←协同配合→	积极
个体化	←责任→	个体的或共同的
随机的或不同的	←技能→	相互补充的

团队的核心是共同奉献。没有这一点，团队只是松散的个人集合。这种共同奉献需要一个成员们能够为之信服的目标。

世界知名企业爱立信已经历100余个春秋，多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面均处于世界领先地位。全球已有40%的移动电话



接入爱立信网络，其 AXE 系统的销售范围也在全世界首屈一指。

爱立信在世界范围取得无可否认的成功，归因于它“职业精神，相互尊重”的用人哲学。依靠这样的用人哲学，爱立信公司共同奉献的团队精神得以确立。爱立信强调，人力根源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务经营。因此，人力资源管理的根本目的就是在让客户满意的同时，也要让员工满意。

爱立信永远坚持 3 种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

这种价值观实质上是公司文化的理念核心。一家成功的公司通常规划出远景，然后确立宗旨或使命，再确定达到远景或履约使命的“方式”。这里的方式是有价值判断和取向的，是为全体员工所认同的。认同的过程是个不断宣讲、交流和理解的过程，所有的管理部门及管理干部都是义务讲师。在不断的宣讲、交流和理解的过程中，团队的目标为所有人接受，共同奉献的核心得以确立。

成功的团队往往能将他们的共同目标细化为具体的工作要求，比如将销售商的退货率减少 50%，或是将毕业班的数学成绩平均由 60 分提高到 95 分。事实上，如果一个团队不能确定明确的具体工作目标，或是具体工作目标与整体目标毫无联系，那么团队成员会因此变得困惑、涣散、表现平庸。

当一个团队决定将某项产品的成本下降 10% 或是将某项产品销售率提高到 100% 时，决策者相对的头衔、工资以及其他个人特性已经不再重要。在成功的团队中，每个成员如何为集体目标贡献最大力量是人们关注的问题，更为重要的是，人们关注的是业绩目标本身，而不是各人的地位和利益。

对大公司的分解——小型团队

工作团队对当今企业界的影响非常深远。20年前，当沃尔沃、丰田、通用等公司把团队引入其生产过程中时，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。但是现在情况则截然相反，不采用团队方式的企业反而可能成为新闻。

说到当今世界最有活力和前途的公司，一般人都会认为一定是那些雄霸全球市场的巨型跨国公司，大公司能够垄断全球性市场，抗风险能力也较强，在商业社会中地位也异常重要，活力与前途不言而喻。但是，这种观点已显得相当的过时。

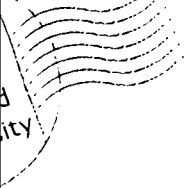
美国《经济学家》杂志声称对以下事实大为惊讶：“新技术在全世界得以传播，贸易壁垒被废除，金融市场已解除管制，不同地区的消费者的口味趋向一致。所有这些变化曾被认为是给大公司提供了更大的空间来施展拳脚，显示它们的力量。但事实上，这些变化却给成千上万的中小型企业带来了商业机会，并显示出许多大公司的机构多半都是累赘。”

尽管有这样的预言，但是事实上今天的大公司仍然是全球市场上的霸主，尽管有许多小公司飞速成长，不断蚕食大公司原先拥有的地盘。那么大公司是如何应付这一变化给自己带来的影响的呢？

答案就是团队。大公司将自己改组成由无数小型团队组成的集团，从而摆脱了传统的大公司思维模式，在市场上重新焕发出活力。

这些工作团队有的是分公司，有的则是我们容易理解的标准工作团队，他们的出现，彻底改变了大公司的市场竞争地位。

世界第二大软件公司CA公司已有年营业额45亿美元的规模，但



其董事长王嘉廉却一直称自己的企业是小企业。

他说：“CA 实际上是一家大公司，但在我们的思维中把 CA 视为一家小公司。我告诉我的员工说，不要看 CA 的规模大而把它当做大公司，如果把 CA 看做是一家大公司的话，这会使得自己的思维不清晰，容易陷入大公司常常有的误区，效率不高，官僚机构重叠。而我希望 CA 成为非常精炼、效率非常高的公司，因此我们的思想上把自己当作一家小公司。”

“小公司”理念实际上就是工作团队概念的延伸。在公司内部，工作团队往往获得充分的授权，有自己独立的工作目标或绩效指标。“他们事实上就是一家小公司”。施乐公司的高层主管卡普兰说，“即使是公司内部没有直接经营目标的技术研发部门也是如此，他们的成果就是他们的产品，并通过间接‘出售’成果给生产部门而获得效益。”

公司普遍采用工作团队的方式还来自于知识经济的崛起。就像美国评论家兰斯·默罗于 1993 年 3 月在《时代周刊》上所写的那样：“知识型经济的崛起意味着一种变化，在不到 20 年的时间内，从大型的、行动迟缓的经济单位的过度膨胀组织转向一大批小型、分布广泛的经济中心，有些小得像个体户一般。”

然而越大越好的观念很难被消除。举例说吧，新技术需要大量的资金来启动。对吗？不对。

《财富》所举例的 500 家发展最快的公司中的 34% 是靠不到 1 万美元的资金发家的；59% 是靠不到 5 万美元的资金发家的。

从前，大公司在市场竞争中比小公司具有优势，但劣势也是显而易见的，尤其是现代瞬息万变的市场趋势，大公司的嗅觉显得越来越不灵敏，行动迟缓、步履蹒跚。但这并不是大公司已不再适宜生存的理由，需要变革的，往往并不是公司的量化规模，而是管理方式。

美国经济学家威尔什说：“我们正不懈地努力去做的是把小公司的精神和小公司的发展速度融入到我们大公司的机体之中去。”

在这方面没有人比 ABB 集团一家公司的经理帕斯·巴内维克走得更远。巴内维克的策略是：（几乎是全部）废除中心，把责任转移到适当大小的工作团队。

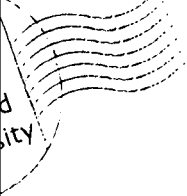
巴内维克于 1980 年由瑞典的山特维克公司（主要生产电石切割工具等）的美国分公司的总经理转任瑞典的工业巨人阿西亚的总经理。他接管了 1700 名核心雇员，并在大约 100 天的时间内把这个数字降为 200 名。当阿西亚公司和瑞典的布朗·博维利公司合并时，他把布朗·博维利公司的总部雇员从 4000 人削减到了 200 人。巴内维克刚刚接手的时候，ABB 芬兰公司——斯特姆博格公司有 880 人的核心雇员，而今天这一数字是 25 人。

被免职的 ABB 雇员中有 1/3 失业了，有 1/3 去了靠近市场的储存货物的单位，其余的去了必须盈利的独立的单位（诸如市场营销等）。在后一种情况下，核心雇员可以把他们的股份出售给新的小单位或外部客户而盈利，或者他们可以走人。

巴内维克现在用 150 名企业管理人员（100 名管理人员和 50 名助理管理人员）运转着他的 21 万人的企业。坐落在苏黎士火车站附近一幢不起眼建筑中的企业等级机构仅仅是骨干组织，巴内维克及他小小的行政小组和大约 21 万在基层工作的雇员之间只有 3 个级别的管理人员。

但是巴内维克最令人瞩目的成就是把公司分成了 5000 个工作团队——每一个都是盈利中心，雇员人数平均约 40 名。

这种工作团队具有不同寻常的自主性。很典型的是每一个中心由 1 个经理和 4 个助手领导组成，几乎每一个工作团队都有自己的盈亏报告、自己的收支表以及自己的客户。



巴内维克对记者说，如果不是因为不计其数的文件和法律上的细节，他会把每个工作团队都组成法人。他说，这样做能使每一个工作团队都变成真正的实体，能把每一个单位的领导者都变成真正的企业家，这才是他所追求的东西。

这位 ABB 的经理的确非常坦率。在当今的市场上“所有东西都是供大于求”的，他这样观察，并强调只有那些应变迅速，通过质量、服务、革新和与客户的联姻等手段来增加产值的公司才有可能获得成功。他认为，只有那些“朝气蓬勃的、执着的和充满活力的”工作团队才有可能实现远大目标。这种单位只能是中小型的。

当今世界是一个“越来越知识化，而非越来越物质化”的时代。在这个时代，“惟一的工厂资产是人的想像力”。就像一位管理人员所说的那样：“看在老天的份上，这很明显，不是吗？在数百人，甚至是数千人的集体中你是不会去动脑子的。在 4 人、8 人、10 人、15 人或 25 人大小的工作团队中你才会去动脑筋。”

其实，这才是当今工作团队能够大面积地影响企业界的根本原因。

（案例）芒万黎公司的“全优哲学”

从 19 世纪初开始，在美国钢铁工业企业中，劳方和资方就一直是一对冤家。然而如今在坐落于匹兹堡西南的芒万黎工厂，劳资双方经过不断磨合，已经形成一种新型伙伴关系。这种新型关系使这家在该地区惟一幸存的钢铁企业不仅能够正常进行生产和经营活动，而且能够获得巨大利润。这种新型的伙伴关系，构建了企业团队由磨合走向成功的基石。

这一地区曾有过许多钢铁厂，后来被迫一个个关闭。大约 20 年前，