

现代企业管理前沿问题研究丛书

团队精神

TUANDUI JINGSHEN

◎ 贾砚林 颜寒松 等著



上海财经大学出版社

团 队 精 神

TUANDUI JINGSHENG

贾砚林 颜寒松 等著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出 版	上海财经大学出版社	(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
发 行	上海印刷十厂	
印 刷	上海浦江装订厂	
装 订	850mm×1168mm	1/32
开 本	8.75	
印 张	219 千	
字 数	1999 年 2 月第 1 版	1999 年 2 月第 1 次印刷
版 次	1—3 000	
印 数	ISBN 7-81049-269-1/F·218	
书 号	16.50 元	
定 价		

《现代企业管理前沿问题研究丛书》

编纂委员会

主 编 颜光华

副主编 (以姓氏笔划为序)

张俊杰 周德孚 夏健明 贾砚林

郭秋杰 葛俊杰

编 委 (以姓氏笔划为序)

邓永成 朱 敏 刘正周 邱益中

张俊杰 张海涛 陈禹志 周德孚

林孟璋 欧进旺 夏健明 贾砚林

郭秋杰 殷建平 葛俊杰 蔡桂其

颜光华 颜寒松

总 序

随着世界经济和科学技术的迅猛发展,人类社会正在经历着由工业社会向信息社会过渡的大变革时代,作为国民经济细胞的企业,其所面临的时代背景和经营环境发生了巨大变化。为适应企业经营环境的变化和信息社会的到来,国外不少专家和学者密切注视当前世界企业管理出现的新动向,积极探索企业管理发展的一些前沿问题,并取得了一定的具有创建性的研究成果,诸如企业再造(重构)、学习型组织、团队精神、激励机制、情商等。对这些问题,国内的学术界陆续有些介绍和探讨,但深入系统的探索研究成果,迄今尚不多见。加之,我国正处在经济转型时期,经济体制改革与企业改革日益深化,为使企业改革同改组、改造、加强管理更有效地结合起来,正如邓小平所指出“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。我们联系中国经济发展水平和历史文化传统,探索研究当今世界企业管理发展的前沿问题,必将有助于推动决策的科学化与管理的现代化进程,促进我国企业管理科学化、现代化水平的提高和社会主义市场经济体制的建立。因此,编写这套《现代企业管理前沿问题研究丛书》具有重要的理论意义和现实意义。

这套丛书包括《企业再造》、《学习型组织》、《团队精神》、《管理激励》、《管理控制》、《管理制度创新》等。在这些分册中,既专门研究与系统介绍这些管理前沿问题的理论和方法,又深入探索其理

论与方法在我国实践,旨在把我国企业管理的现实问题与探讨世界上企业管理模式的发展趋势联系在一起,为读者奉献一套具有科学性、创建性、理论性和实践性的丛书。

这套丛书各分册的编著者,都是企业管理专业方面的教授、专家、博士和博士研究生,其中有几位博士、博士研究生还是大型企业的董事长或总经理。在这支作者队伍中,有的长期从事企业管理的教学与科研工作,理论基础坚实系统,并掌握着较多的国内外最新研究成果的资料;有的较长期从事企业高层领导工作,他们不仅有扎实的专业理论基础和宽广的专门知识,而且有丰富的实践经验;有的是来自台湾攻读博士学位的研究生,他们分别在美国和日本取得企业管理方面的硕士学位,熟悉西方企业管理发展的新动向,掌握着较多的世界企业管理变革趋势的信息资料;在编委会中还有来自企业主管部门具有高级职称的专家,了解企业改革的状况和掌握国家的方针、政策以及深化企业改革的发展趋势。因此,在这样知识结构合理搭配的情况下,编写出的这套丛书,具有以下几个特点:

第一,广泛吸收国外专家、学者研究的新成果,并加以综合探索,形成比较完整系统的结构体系,把当今世界上最新的管理理论和管理技术,系统地介绍给国内的读者。

第二,瞄准企业管理理论发展的前沿问题,进行超前性的研究探索,有助读者更新观念、开拓视野、掌握当今世界企业管理发展的新动向。

第三,结合我国国情和深化企业改革的现实问题,深入探讨发达国家创建的管理前沿性理论在我国企业现代化管理中的应用。书中立论新颖,推广应用的步骤措施较具体,实践的实例典型、问题的剖析比较透彻,提出的设想和建议具有针对性和可操作性,对读者在实际工作中有参考和借鉴作用。它适合企业主管部门和企业事业单位作为指导企业改革的参考用书,也可作为高校和科研单

位培训管理人才的教学参考资料。

这套丛书在撰写过程中,参阅了大量国内外有关文献资料,引用其中一些学术观点和借鉴一些研究成果及实例;丛书的出版得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助。我代表丛书编委会全体成员,在此谨向有关作者和出版社的领导,表示深切的谢意。

颜光华

1997年9月

前 言

60年代至70年代中期,日本创出了经济腾飞的奇迹,迅速成为世界经济大国,企业国际竞争能力跃居世界首位。以此为契机,以美国为首的西方国家对日本式的奇迹产生了浓厚的兴趣,他们对日本企业展开了深入的研究,渴望寻找出日本经济奇迹的秘密。与此同时,日本各界也对“日本式经营”进行了深入的探讨,以总结经验,继续前进。经广泛深入的研究,人们普遍认为,日本企业强大竞争能力的根源,不在于其员工个人能力的卓越,而在于其员工整体“团队合力”的强大,其中起关键作用的,是那种弥漫于日本企业的、无处不在的“团队精神”。

认识到了这一点,欧美猛然醒悟到,单打独斗不可能获得现代的成功,依靠个人奋斗的个人英雄主义时代已一去不再,光靠领导者殚精竭虑而没有员工的积极参与,只是提高员工的个人能力而没有有效的团队协作,在竞争日益加剧的今天已没有生命力了,要想取得成功,就应充分运用人力资源,尤其要尽力形成强大的团队合力。为此,欧美大力学习日本的团队建设经验,建立起一个个团队,努力培养团队精神。从此,一场浩浩荡荡的培养团队精神的热潮开始在世界范围内澎湃不已。

团队精神与东方传统儒家文化有着极为密切的渊源关系。事实上,正是儒家文化的深厚底蕴为团队精神的培育与生长提供了丰富的养分,团队精神正是扎根于儒家文化这片沃土才更加根深叶茂。为此人们不禁要问,西方文化与东方文化是两种有着完全不

同底蕴的文化,生根发芽于东方传统群体本位文化的团队精神被移植到西方,是否会淮南为桔,淮北成枳?西方能否有效地培养出团队精神?正当人们在理论上对此心怀疑虑时,实践却作出了肯定的回答——西方在其传统个体本位文化的基础上,依据实事求是的原则,通过一系列创新与探索,使个体本位与群体本位得到了很好的兼顾,确实有效地培育出了团队精神,又一次向世人展示了其在近现代史上得以领先世界的、卓越的学习与创新能力,反过来给我们生动地上了“东为西用”的一课。

在某些管理领域,“日本学中国,美国学日本,中国反过来学美国”的现象,已不鲜见。具体到团队精神,这一从欧美和日本舶来的名词,在我们看来并不陌生,但它与儒家文化和集体主义相比,无论在内涵上、外延上,还是实际运用上,都有了确确实实的、适应现代环境的修改、扩展与提高。这种“青出于蓝而胜于蓝”,“学无止境、不进则退”的古训与事例,在全球竞争的历史长河中,我们早已不止一次地、痛苦地体验过。知不足而近乎勇!我们有什么理由不去向欧美和日本学习团队精神呢?

团队精神的热潮,在理论与实践上,从日本到欧美,已是浩浩荡荡、经久不衰、愈演愈烈。在中国台湾,团队精神的理论与实践也早已是热热闹闹。但在大陆,对团队精神,只有一些文章作过初步的介绍。完整的团队精神理论体系在大陆还未出现,真正意义上的现代团队精神实践在大陆才刚刚起步。本书的几位作者在掌握国外大量资料的基础上,凭借自身的管理学理论功底,构造出系统、完整的培养团队精神、建设高效团队的理论体系,即呈现在读者面前的这本《团队精神》。

本书共由八章构成。第一章探讨了团队精神的渊源,详细考察了团队精神在中国、日本、欧美的历史衍变;第二章从总体上论述了团队建设的理论、要素与步骤,并概括了高效团队的基本特征;第三章研究怎样构造团队的内部结构;第四章探讨怎样形成团队

的外部环境；第五章从情商的角度论述团队走过组建期后，如何度过激荡期；第六章探讨处于规范期的团队如何形成自己独特的文化和培养团队精神；第七章阐述步入执行期的团队应掌握的一些技能，并探究了团队如何充分发挥它的潜力；第八章剖析团队与团队精神的实践及实例，不仅分析了团队与团队精神在古代中国的朴素实践，还以具体的企业为对象，考察了团队与团队精神在中国、韩国、日本、欧美的实践。本书是一本系统论述、深入探索团队精神理论与实践的专著，它可以作为企业培养团队精神、建设高效团队的理论与实践的指导书，也可作为高校管理专业研究生教学和企业高层管理者培训的教材，还可作为思想道德教育及有关研究工作者的参考书。

全书由颜寒松设计整体结构框架和各章撰写要求，其中第一、二、三章由颜寒松撰写，第四章由王琴撰写，第五章由张海涛撰写，第六章由殷建平撰写，第七章由贾砚林撰写，第八章由贾砚林、欧进旺、林孟璋、陈志宇分工撰写各节，最后由《丛书》主编颜光华教授修订、总纂和定稿。在本书的写作过程中，俞红提供了很多具体的帮助，在此深表感谢。本书编著者在写作时参阅了一些国内外学者的研究成果（参考文献附在书后），在此谨向被引用文献的著（作）者表示真诚的谢意。对书中的谬误和不当之处，敬请学术界同仁和专家批评指正。

本书的写作，得到上海财经大学出版社的大力支持和帮助，以及其他一些领导和朋友的热情鼓励，在此一并向他们表示衷心的感谢。

贾砚林 颜寒松

1998年10月

目 录

第一章 团队与团队精神	(1)
第一节 团队精神与团队	(1)
一、团队精神的生命力	(1)
二、团队与团队精神的界定	(3)
第二节 团队精神的历史渊源	(7)
一、团队精神的中国渊源——儒家文化	(7)
二、日本团队精神的渊源	(12)
三、西方的团队精神渊源	(22)
四、由团队精神的渊源引出的辩证思考	(29)
第二章 建设高效团队	(34)
第一节 团队建设的理论基础	(34)
一、人性假设及相应的团队建设方法	(34)
二、团队行动的逻辑	(41)
三、群体动力、组织变革与学习强化	(48)
第二节 团队建设的过程	(52)
一、组建期	(52)
二、激荡期	(54)
三、规范期	(56)
四、执行期	(58)
五、休整期	(60)

第三节 高效团队的特征	(61)
一、高效团队的内部结构特征	(61)
二、高效团队的外部环境特征	(65)
三、高效团队的文化特征	(67)
第三章 团队的内部结构	(69)
第一节 团队的构成要素	(69)
一、任务与目标	(69)
二、团队的内部角色	(75)
三、团队的规模	(80)
四、团队的行为准则	(81)
第二节 团队成员	(83)
一、团队成员的组织背景	(83)
二、团队成员的技能	(87)
三、团队成员的价值观与个性	(90)
四、团队成员的招收、培训与淘汰	(93)
第三节 团队领导	(96)
一、监督型领导	(96)
二、参与型领导	(97)
三、团队型领导	(98)
第四章 团队的外部环境	(101)
第一节 授责与灌能	(101)
一、设定工作范围	(101)
二、赋予团队适当的权限	(103)
第二节 考评与激励	(106)
一、团队考评激励的独特性	(106)
二、全方位的绩效考评制度	(107)

三、激励约束机制	(111)
四、对团队领导的考评激励	(115)
五、对成员个人的考评激励	(116)
第三节 指导与支持	(118)
一、技术支持	(118)
二、高层领导的支持	(119)
三、专家的支持	(120)
四、物质与精神的支持	(120)
五、人力资源的支持	(120)
第四节 团队与其他部门的关系	(121)
一、团队与职能部门	(122)
二、团队与相关项目部门	(123)
三、信息沟通方式	(123)
第五节 团队与社会体制及文化的关系	(124)
一、创造一个有利于团队的文化氛围	(126)
二、中华民族传统文化对团队行为的影响	(127)
三、社会经济体制的影响	(129)
 第五章 团队与情商	 (131)
第一节 情商概论	(131)
一、情商概念的缘起与发展	(131)
二、情商的内涵	(137)
第二节 情商与团队	(142)
一、团队冲突	(142)
二、团队情商	(147)
第三节 不断提高情商,促进团队发展	(148)
一、提高个人情商	(148)
二、提高团队情商	(152)

第六章 团队文化	(156)
第一节 团队文化简介	(156)
一、企业文化的概念和作用	(156)
二、企业文化的内容和结构	(161)
三、团队文化	(163)
第二节 团队文化建设	(164)
一、培养团队精神	(164)
二、建立共同愿景	(167)
三、搞好团队学习	(172)
四、领导在团队文化建设中的作用	(179)
第七章 运用团队	(184)
第一节 运用团队的辩证观	(184)
一、运用团队的系统观	(184)
二、团队的优劣	(185)
三、运用团队的发展观	(188)
四、实事求是,循序渐进	(190)
第二节 团队的应用类型	(191)
一、决策团队	(191)
二、特殊任务团队	(192)
三、部门内团队	(192)
四、跨部门团队	(192)
五、品质管理团队	(193)
六、自我督导团队	(193)
第三节 团队决策	(194)
一、团队决策概述	(194)
二、共识决策	(197)

三、团队决策方法	(200)
第四节 团队会议	(204)
一、团队会议概述	(204)
二、团队会议中要注意的问题	(205)
三、主持会议	(211)
第五节 团队的延伸	(215)
一、团队与信息技术	(215)
二、团队与企业再造	(216)
三、团队与学习型组织	(218)
四、以团队为基础的组织	(219)
五、团队与无边界的组织	(220)
第八章 团队实践	(222)
第一节 团队在中国的实践	(222)
一、中国古代朴素的团队思想及实践	(222)
二、团队在当代中国的实践案例	(228)
第二节 团队精神在日本与韩国的实践	(241)
一、日本企业团队实践案例	(241)
二、韩国企业团队实践案例	(247)
第三节 团队精神在西方的实践案例	(250)
参考文献	(257)

第一章 团队与团队精神

第一节 团队精神与团队

一、团队精神的生命力

自 70 年代起,团队精神在西方逐渐风起云涌,大行其道;跨入 90 年代,团队精神不仅经久不衰,反而更加流行;目前,团队精神的流行风正刮遍全球,席卷整个世界。如此风靡全球,而又能如此生命力长久,团队精神创出了流行史上的奇迹。以美国为例,无论是实业界、理论界还是教育界,团队精神的魅力正感染着社会生活的各个层次、各个方面。对实业界而言,目前美国众多的企业都在努力培养整个企业内的团队精神,建立起各种类型的团队,把越来越多的工作交给团队来完成。例如,美国佛罗里达电力公司(Florida Power and Light)在 90 年代初,就成立了 1 900 个品质小组团队,采用团队的方式来开展工作,几乎每个员工都参加了一个团队。^① 在理论界,众多的学者都在开展如何培养团队精神的研究,各类建设团队的专家备受企业界的欢迎,各种有关团队的书籍更是层出不穷,广受推崇。据 1993 年的统计,美国企业高层领导中看得最多的管理类

① [美]哈默顿·麦金著,齐若兰译:《团队出击》,(台湾)天下文化出版股份有限公司 1995 年版,第 10 页。

图书就是有关团队的。^① 1995 年,《以团队为基础设计组织》(Designing Team-Based Organizations)一书一出版就被抢购一空。对教育界而言,由于团队精神与美国传统社会文化存在很大差别,如何培养团队精神就成为教育界的一个新课题。著名的哈佛大学商学院,最近就必须重写课程内容,寻找新的教科书与参考书,努力传授这个新时代最重要的团队精神与团队出击,因为哈佛以前也只是教学生(包括工商界领袖)如何做自己的事,对团队精神的培养则很少关注,如果再不更新教学内容,就会落后于时代潮流。

团队精神为什么如此流行? 追根溯源,这还要从 60 年代日本的经济腾飞说起。60 年代至 70 年代中期,日本经济迅速发展,成为世界经济大国,企业国际竞争力跃居世界前列。以美国为首的西方国家同时也对日本企业展开了深入的研究,以寻求日本经济奇迹的秘密。日本各界也对“日本式经营”进行了深入探讨,以便总结经验。经研究,有一种观点为大家所普遍接受,那就是,日本地狭、物少、人多,其经济的腾飞虽说有内外各方面的原因,但从根本上说还是日本企业本身的竞争能力使然。而企业的竞争力虽然也源于各方面的因素,但从根本上说以及从日本的现实情况来看,对人力资源的有效开发才是最终的致胜因素。但是,比较而言,假如以日本最优秀的员工与欧美最优秀的员工作一对一的对抗赛,日本的员工多半不能取胜,那么,日本人力资源开发的优势到底在哪里? 更深入的探讨表明,日本的员工一对一虽然不占优势,但如果以班组和部门为单位比赛,日本总是会占上风。日本的员工对企业有一种强烈的归属感,他们工作勤奋认真,可以说将全身心都投入到了企业事务上,而欧美的员工就很难做到这一点。欧美的企业是由少数尖子来主导,凡事“照我的办”,而日本企业则充分发挥全体员工的智慧,充分调动其能动性。在个人主义盛行、鼓励个人奋斗的欧美社会,组织内常产

^① 于中宁著:《现代管理新视野》,经济日报出版社,1996 年版,第 10 页。

生内耗,形不成 $1+1>2$ 的团体竞争力。而在日本,组织成员极富协作精神,他们能结成坚强的团队,产生强大的竞争力。可以说,日本企业的优势主要源于其团队竞争力,其中很重要的是弥漫于日本企业内的团队精神。

通过对日本竞争力源泉的研究,欧美人士猛然醒悟到,单打独斗不可能获得现时代的成功,依靠个人奋斗的个人英雄主义时代已一去不再,光靠领导者殚思竭虑而没有员工的积极参与,光提高员工的个人能力而没有有效的团队协作,在竞争日益加剧的今天已没有生命力了。要想取得今后的成功,就应充分运用人力资源,尤其要尽力形成强大的团队合力。为此,欧美企业大力学习日本的团队建设经验,建立起一个个的团队,努力培养团队精神。不仅如此,欧美企业学习团队精神还呈现出两个鲜明的特点:一是与其传统社会的特色相结合,二是紧跟时代步伐不断创新。例如,欧美现在正探讨团队建设如何与信息技术结合起来,以夺取信息时代的竞争优势。目前,团队建设与团队精神在企业再造、学习型组织及无边界的组织中得到广泛运用,已经成为组织提高其竞争力的一种基本手段。同时,如何提高团队协作能力的理论和方法正在进一步发展完善中。

二、团队与团队精神的界定

1. 团队

什么是团队?有一个例子可以很好地来说明。每年美国的职业篮球大赛结束后,都会从各个优胜队伍中挑选最优秀的球员,组成“梦之队”赴各地比赛,以制造又一波高潮。但“梦之队”总是胜少负多,经常令球迷失望,为什么?其原因就在于他们不是真正的团队。虽然他们都是每队最顶尖的球员,但是因为平时不属于同一球队,无法培养团队精神,形不成有效的团队出击。因此,团队并不是一些人的机械组合,它和群体不同,公共汽车上的乘客,就只能称作群体(group),而不能称作团队(team)。一个真正的团队应该有一个共同