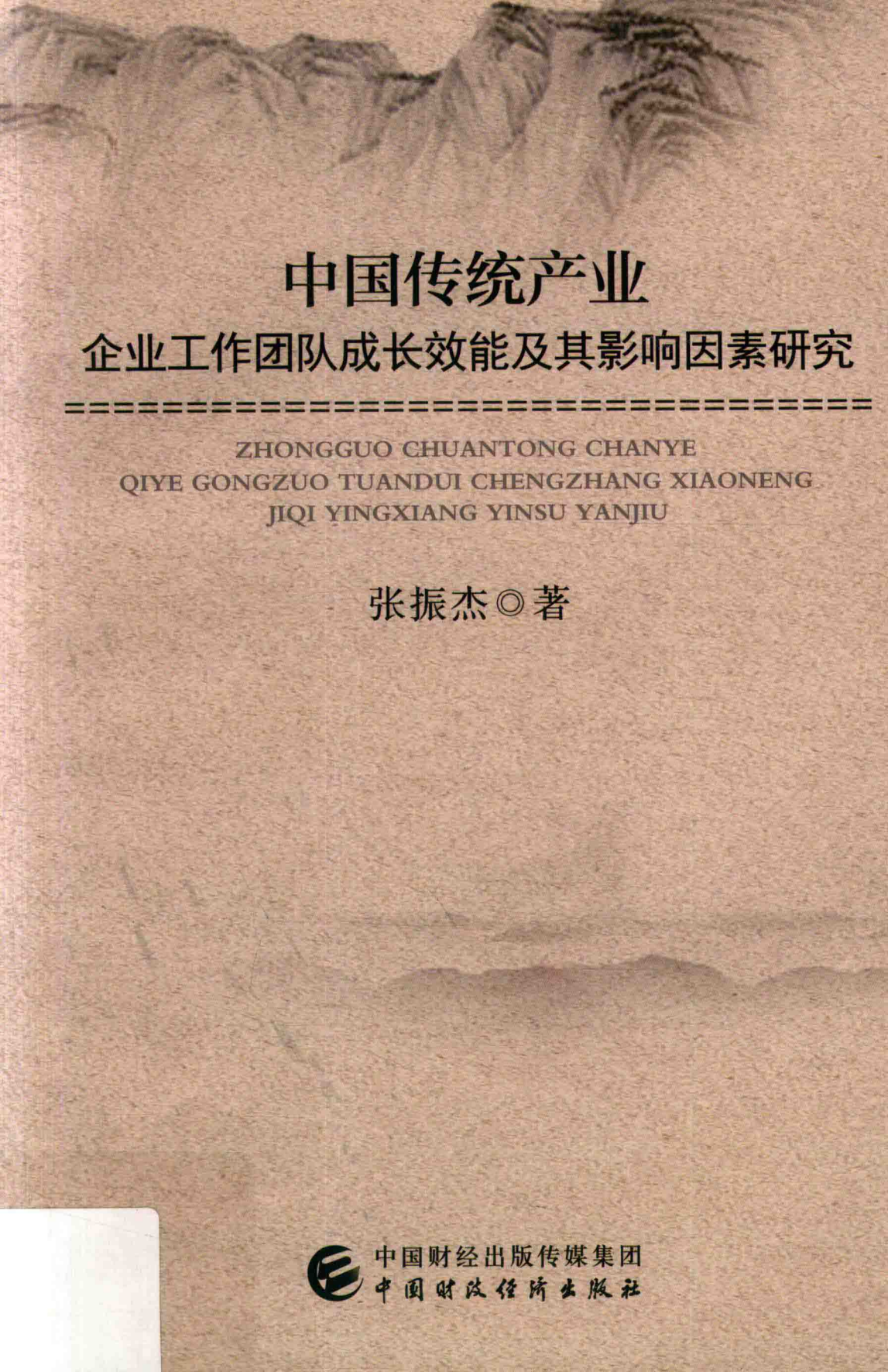




中国传统产业

企业工作团队成长效能及其影响因素研究

=====

ZHONGGUO CHUANTONG CHANYE
QIYE GONGZUO TUANDUI CHENGZHANG XIAONENG
JIQI YINGXIANG YINSU YANJIU

张振杰◎著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

山西师范大学经营学院一院一策项目资助
山西师范大学财务管理优势专业建设项目
(项目编号:2016YSZY-08)

中国传统产业

企业工作团队成长效能及其影响因素研究

=====

ZHONGGUO CHUANTONG CHANYE
QIYE GONGZUO TUANDUI CHENGZHANG XIAONENG
JIQI YINGXIANG YINSU YANJIU

张振杰◎著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国传统产业企业工作团队成长效能及其影响因素研究/张振杰著.
—北京:中国财政经济出版社,2017.10

ISBN 978-7-5095-7554-3

I. ①中… II. ①张… III. ①企业管理-组织管理学-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 150417 号

责任编辑:高树花 段 钢
封面设计:孙俪铭

责任校对:李 丽
责任印制:杨 军

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

营销中心电话:88190406 北京财经书店电话:64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

710×1000 毫米 16 开 12.75 印张 200 000 字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月北京第 1 次印刷

定价:48.00 元

ISBN 978-7-5095-7554-3

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

打击盗版举报热线:010-88190414、QQ:447268889

前 言

中国经济正在进入新常态，产业发展中出现了传统产业与新兴产业并存的特征，传统产业虽然在国民经济中的地位正在减弱，但仍处于主导地位，传统产业的转型升级是构建现代产业体系的重要内容。传统产业转型升级必须依靠科技进步和管理创新，更为重要的是这两个因素都需要人力资源的支撑。产业工人是经济发展的基本要素和重要力量，在加快产业转型升级、推动技术创新、提高企业竞争力等方面具有基础性、根本性作用，加快传统产业转型升级离不开产业工人素质技能的不断提升。然而在过去 10 年中，中国产业工人的主体实现了从城市工人到农民工的转变，但由于缺乏相应的职业素质和技能培训，使得农民工还难以成长为现代产业工人。企业作为人才培养的一个主要基地，应该加强对农民工职业素质和技能的培养，这样一方面不仅可以承担农民工成长为现代产业工人的社会责任，另一方面也是实现企业人力资源资产增值的重要途径，是企业提高自身竞争力的有效途径。

工作团队是当今中国传统产业企业中从事生产经营活动或管理工作最基层的组织单元，也是实现员工成长的主要阵地。但在中国传统产业企业的工作团队管理实践中，通常只注重当期工作绩效的完成，忽视团队成长能力的建设，这样有可能使得成员忙于完成当期工作任务而感到“筋疲力

尽”，增加团队成员主动离职的风险，不利于团队成员的长期培养，而且也容易忽视团队基础的管理工作和改进创新活动，难以实现团队的健康成长。造成这种问题的根本原因是中国传统产业中的企业对团队的考核主要是以传统的工作绩效为主，忽视对团队成长效能方面的考核。虽然一些企业已经开始认识到这一问题，并在实践中开始增加一些对团队成长效能方面的评价测量，但是由于缺乏相应的理论指导，在实践过程中还存在很多问题，迫切需要从理论上得到更多的指导和帮助。同时，本书在团队建设活动被日趋重视和频繁使用的大背景下，从理论上研究了工作团队成长效能的影响因素，这也可以为提升工作团队成长效能的管理实践活动提供理论指导。

在现有团队的理论研究领域，虽然已经有学者在早期的团队效能模型中就认识到团队成长效能的重要性（Hackman, 1987），然而鲜有研究专门针对团队成长效能进行系统深入的分析。从目前已有文献来看，尽管在很多团队研究中涉及团队成长效能（Balkundi & Harrison, 2006；Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998），但对团队成长效能的概念、结构和测量评价都没有达成共识，这也导致团队成长效能影响因素的研究结论缺乏足够的说服力。同时，现有团队成长效能的研究大多是基于西方情境下的研究结果，而中国情境下的工作团队成长效能的相关研究则相对匮乏。基于此，本书将以中国传统产业企业中的工作团队为研究对象，对工作团队成长效能构念进行探索性研究，并以此为基础探索工作团队成长效能的主要影响因素及其作用机制。

本书围绕“工作团队成长效能及其影响因素”这一基

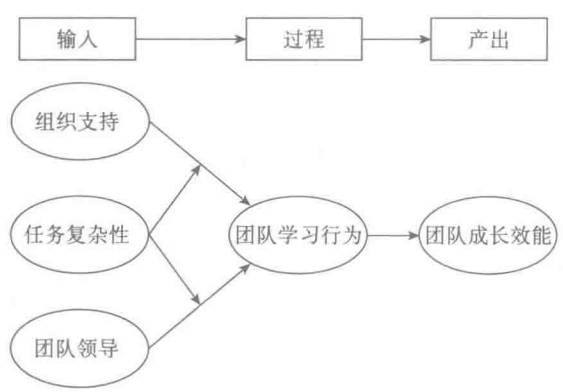
本问题,基于团队效能理论,遵循“输入—过程—产出”的研究思路,从以下三个方面的关键问题进行深度挖掘:第一,工作团队成长效能的概念、结构和评价测量内容是什么?第二,工作团队成长效能的主要影响因素及其作用机制是什么?第三,是否存在某种情境因素在影响因素之间的关系中起调节作用?

第一,通过对82位工作团队上级领导、团队领导及其成员进行深度访谈,并通过177份开放性问卷进一步收集资料,采用质性研究方法对收集的资料进行摘录、编码、归类,深入挖掘了工作团队成长效能的概念内涵与内在结构。质性研究结果表明,工作团队成长效能是一个多维构念,包括成员相对稳定、成员全面成长、团队基础管理和团队创新成果四个维度,这明晰了工作团队成长效能的结构维度与情境特征,并在此基础上界定了工作团队成长效能的概念,主要是团队从个体层次和团队层次的现有产出结果中所表现出来的能够适应未来内外部环境变化的生存和发展能力。

第二,基于质性研究结论开发团队成长效能的测量工具,并通过专家意见法对量表的内容效度进行了检验,最终保留了28个测量题项用于预测试。将正式调查获得的247个有效样本数据,采用SPSS软件随机分组功能将总体样本均分为两组,分别用于探索性因子分析和验证性因子分析。在对探索性因子分析的147份样本进行KMO和Bartlett's球形检验后,采用主成分分析法进行探索性因子分析,对经净化后的剩余22个测量条款进行因子提取,采用最大方差法进行因子旋转,提取出特征值大于1的4个因子,累计方差解释比例为61.221%,包括成员相对稳定、成员全面成长、

团队基础管理和团队创新成果四个维度。验证性因子分析结果表明工作团队成长效能量表具有较好的信度与效度，验证了工作团队成长效能四个维度的稳定性，这种情境化研究推动了相关理论的发展。

第三，通过质性研究找出影响团队成长效能的主要因素，并探讨这些影响因素对团队成长效能的影响过程，进而构建理论模型和提出研究假设。团队成长效能影响因素的质性研究表明，组织支持、团队领导（变革型领导和交易型领导）、团队学习行为和团队工作任务复杂性对团队成长效能可能具有重要影响，通过文献回顾、质性研究，根据团队理论研究的“输入—过程—产出”范式，借鉴团队学习模型，构建了本书的理论模型，并提出了本书的研究假设。本书旨在探讨组织支持、团队领导（交易型领导和变革型领导）对团队成长效能的影响以及团队学习行为的中介作用和团队工作复杂性的调节作用。理论模型图如下图所示：



第四，利用 112 个工作团队的大样本数据，检验了工作团队成长效能的组织支持、团队领导前因与团队学习的作用机制。在检验测量工具的信度与效度的基础上，采用多元层

级回归方法和结构方程建模探索潜变量之间的直接与间接关系。研究结果表明,组织支持和团队领导(变革型领导和交易型领导)都正向影响团队成长效能的四个维度。两者不仅直接影响团队成长效能还通过团队学习行为间接影响团队成长效能的各个维度。在影响机制研究中,还发现除了工作团队任务复杂性对交易型领导和团队学习行为之间关系的影响并不显著外,任务复杂性正向调节组织支持、变革型领导与团队学习行为的关系。

第五,本书能够为我国传统产业中的企业提供如下启示:企业应该重视和加强对团队成长效能的评价测量;企业在对团队成长效能进行评价衡量时,可以从成员相对稳定、成员全面成长、团队基础管理和团队创新成果四个方面进行;企业在班组建设过程中应加强组织支持,既需要关心团队成员个体需求的满足,同时还要提供必要的培训、工作场所、设备、信息和知识等;企业需要识别重要的团队过程因素——团队学习行为;团队领导者在实践中更应该将变革型领导和交易型领导风格相结合,根据实际情况对不同风格有所侧重。此外,企业组织还需要从加强团队领导的能力建设以及构建学习团队循环机制等方面增强团队成长效能。

最后,与已有研究相比,本书构建了“组织支持、团队领导——团队学习行为——团队成长效能”的研究框架,其理论贡献主要体现在三个方面:其一,以工作团队成长效能构念为切入点,运用质性研究方法挖掘了工作团队成长效能的构思内涵与维度结构,并开发了中国情境下工作团队成长效能的测量量表,这有利于补充与完善团队成长效能的评价测量并推动中国本土工作团队成长效能的研究。其二,结合

团队效能理论分析并检验了工作团队成长效能的组织支持和团队领导前因及团队学习行为的中介作用机制，从而一定程度上回答了“如何提高团队成长效能”这一问题。其三，基于团队任务情境理论，深入探讨了工作团队任务复杂性对团队成长效能前因变量（组织支持和团队领导）与中介变量（团队学习行为）的调节作用，这弥补了现有研究缺乏考虑团队任务复杂性的不足，也拓展了工作团队成长效能作用机制的研究。

本书是在作者的博士学位论文的基础上修改而成的。感谢山西师范大学经济与管理学院院长郭根龙教授对本书出版的大力支持！同时，感谢我的导师郑明身教授对我的辛勤培养，感谢中国财政经济出版社段钢先生为本书出版所付出的汗水！由于作者的知识水平有限，书中可能存在不妥之处，敬请各位专家学者批评指正！

张振杰

2017年5月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 问题的提出	(2)
第二节 研究主题	(4)
第三节 研究意义	(5)
第四节 研究设计	(10)
第二章 文献综述	(15)
第一节 团队效能的相关研究综述	(16)
第二节 团队成长效能的相关研究	(26)
第三节 本章小结	(33)
第三章 工作团队成长效能的质性研究	(35)
第一节 研究方法	(36)
第二节 研究思路	(38)
第三节 理论抽样	(39)
第四节 资料收集	(40)
第五节 资料分析	(42)
第六节 研究信度和效度说明	(51)
第七节 研究结果讨论和总结	(53)

第四章 工作团队成长效能结构维度的验证	(59)
第一节 量表的设计与开发	(60)
第二节 工作团队成长效能的探索性因子分析	(70)
第三节 工作团队成长效能的验证性因子分析	(74)
第四节 研究讨论与总结	(76)
第五章 工作团队成长效能影响因素的理论模型构建	(83)
第一节 影响因素的质性研究和理论模型构建	(84)
第二节 研究假设	(96)
第三节 本章小结	(108)
第六章 工作团队成长效能影响因素的实证检验	(111)
第一节 测量问卷的产生	(112)
第二节 数据收集和检验	(116)
第三节 假设检验与结果分析	(130)
第四节 本章小结	(141)
第七章 结论与展望	(143)
第一节 研究结论及其价值	(144)
第二节 提高团队成长效能的对策建议	(153)
第三节 研究局限与未来研究展望	(159)
参考文献	(161)
附 录	(182)

目录

中国传统产业 企业工作团队 成长效能及其 影响因素研究

Chapter 1

第一章 绪 论

第一节 问题的提出

1. 实践方面

中国经济正在进入新常态,产业发展中出现了传统产业与新兴产业并存的特征,从中国经济的发展现状来看,纺织、钢铁、水泥、家电等传统产业在国民经济中的比重仍然较高,中国传统产业企业数占企业总数的2/3,国内生产总值的87%由传统产业创造,国家财政收入的70%左右来自传统产业(余泳泽,刘大勇,2013)。传统产业虽然在国民经济中的地位正在减弱,但仍处于主导地位,传统产业的转型升级是构建现代产业体系的重要内容,是中国现阶段经济发展的主旋律。传统产业转型升级必须依靠科技进步和管理创新,更为重要的是这两个因素都需要人力资源的支撑。产业工人是经济发展的基本要素和重要力量,在加快产业转型升级、推动技术创新、提高企业竞争力等方面具有基础性、根本性作用,加快传统产业转型升级离不开产业工人素质技能的不断提升。然而在过去10年中,中国产业工人的主体实现了从城市工人到农民工的转变,但由于缺乏相应的职业素质和技能培训,使得农民工还难以成长为现代产业工人。企业作为人才培养的一个主要基地,应该加强对农民工职业素质和技能的培养,这样一方面不仅可以承担帮助农民工成长为现代产业工人的社会责任,另一方面也是实现企业人力资源资产增值的重要途径,是企业提高自身竞争力的有效途径。

管理大师彼得·德鲁克在《巨变时代的管理》一书中提到,团队已成为今日多数企业组织的基本“工作单元”。团队已成为组织中仅次于个人的最重要资源,企业中越来越多的工作需要通过团队来完成(Lsakesn & Luaer, 2002)。工作团队是当今中国传统产业企业中从事生产经营活动或管理工作最基层的组织单元,也是不断提升员工

素质技能的平台,因此加强和引导团队对成员素质和技能的培养应该成为团队管理的一个主要目标。但在中国传统产业企业的工作团队管理实践中,却经常忽视团队成长能力建设,而只注重当期工作绩效的完成,这样有可能使得成员忙于完成当期工作任务而感到“筋疲力尽”,增加团队成员主动离职的风险,不仅不利于团队成员的培养,也不利于团队的成长。而造成这种问题的根本原因是中国传统产业中的企业对团队的考核主要是以传统的工作绩效为主,忽视对团队成长效能方面的考核。虽然一些企业已经开始认识到这一问题,并在实践中开始增加一些对团队成长能力方面的评价测量,但是由于缺乏相应的理论指导,在实践过程中还存在很多问题,迫切需要从理论上得到更多的指导和帮助。

2. 理论研究方面

团队绩效虽然是理解团队效能的基础,然而,对大部分组织的团队来说,确定是否具有未来成功的能力对于组织可持续发展具有重要作用。研究表明,当今组织中的团队倾向存在很长时间,承担很多活动,不是一个具体的活动(Marks, 2001),而且是一个动态系统,会随着时间推移而不断改变。例如,成员变化、任务需要的变化等。在进行团队管理和应对团队任务变化时,团队成长效能(team viability)成为决定团队未来生存和发展的关键一环。虽然已有学者在早期的团队效能模型中认识到团队成长效能的重要性(Hackman, 1987),然而,遗憾的是,鲜有研究专门针对团队成长效能进行系统深入的分析。从目前已有文献来看,尽管在很多团队研究中涉及团队成长效能(Balkundi & Harrison, 2006; Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998),但是相关研究仅将团队成长效能作为一个要素进行分析,没有系统考察。并且,团队成长效能在不同文献中的理论界定也不一致,存在较大研究争论,甚至出现了一定程度的构念混乱,经常被作为多维构念中的一个普通题项(Mathieu et al., 2008)。同时,由于对团队成长效能构念的界定以及相联系的测量的不一致,导致团

队成长效能的影响因素及其他相关构念间的研究匮乏，并且不成体系。基于以上研究背景，本书拟将进一步系统化发掘和研究团队成长效能的构念结构及其主要影响因素，旨在为提升团队成长效能提供有益启发。

第二节 研究主题

本书的研究主题是“以中国传统产业企业中的工作团队为对象，探讨团队成长效能的内涵、构成、测量、主要的影响因素及其作用机制，并据此提出如何提高团队成长效能的对策建议”。具体而言，主要有以下几个方面。

1. 以中国传统产业企业中的工作团队为研究对象

中国传统产业是相对于信息产业、新材料产业等新兴工业而言的，主要包括钢铁、煤炭、电力、建筑、汽车、纺织、轻工、造船等工业（王稼琼，1999）。经济的全球化一方面给我们带来新的发展机遇，另一方面也可能会拉大我们与发达国家之间的差距，我们要积极发展新兴产业，但传统产业仍是今后几十年中国经济发展的主要源泉。Cohen 和 Bailey（1997）在总结前人对团队类型分类的基础上，将团队分为四个主要类型，分别为工作团队、平行团队、项目团队和管理团队。其中，工作团队是负责生产产品或提供服务的持续工作单位。工作团队是中国传统产业中各企业组织的主体和现实形式，通常表现为企业基层生产作业性的班组。

2. 探讨团队成长效能的内涵、构成和测量

本书将基于现实案例探悉团队成长效能的丰富内涵，并确认其概念构思的维度结构，并在此基础上，开发团队效能可持续性的测量量表，进而通过定量研究对量表效度和信度进行实证检验。

3. 确定影响团队成长效能的主要因素及其作用机制

4. 提出如何提高团队成长效能的对策建议

根据上述研究主题,本书将回答以下三个基本问题:(1)团队成长效能的内涵、构成及其测量内容是什么?(2)团队成长效能的主要影响因素及其作用机制是什么?(3)提高团队成长效能的对策建议有哪些?

第三节 研究意义

一、现实意义

1. 本研究能够为企业进行团队效能评价测量内容体系的构建提供决策思路

团队效能的评价测量是团队管理实践中一项重要的内容。只有对团队的效能进行全面、科学、准确地评价,才能认清团队的现状和发展潜力,及时发现可能存在的问题,采取各项措施及时加以纠正和改进提高。然而在实践中,当前很多企业团队的效能进行评价测量时,偏重对当期工作绩效的评价测量。例如工作团队经常以生产的数量、质量、效率、安全、成本控制等作为评价测量的主要内容;项目性团队则一般以项目完成的质量、及时性等作为评价测量的主要内容;服务团队则以提供的服务数量、质量和顾客满意度等作为评价测量的主要内容。虽然工作绩效一般比较容易量化,但是企业以当期的工作绩效作为团队效能评价测量的主要内容,可能会导致团队活动只关注如何完成当期任务绩效的问题,忽视团队成长效能的问题,反而不利于团队的可持续性发展。企业在追求自我生存和永续发展的过程中,需要考虑企业基本“工作单元”——团队的生存和发展问题,团队的生存和发展是实现企业可持续性发展的基础和保障。

在企业团队管理实践中,虽然已经有一些企业认识到需要对团队进行全面、历史的评价,并进行了积极的探索和实践,例如中国石化胜利油田在提高基层建设水平的优化管理中,明确了基层团队的评价测量内容,不仅包括经济技术指标,还包括综合管理指标(党支部建设、员工队伍素质、团队创新成果和荣誉称号等)内容。但是由于缺乏相应的理论指导,现有的团队效能评价测量内容还比较混乱,特别是相对于显性的工作绩效,企业对团队成长效能方面的评价测量内容还不是很明确,缺乏系统性和针对性。因此,总结企业在团队效能评价测量方面的已有经验和教训,并结合相关的理论研究成果,对团队成长效能的构成和测量内容进行深入系统的研究,可以更好地指导企业团队效能评价考核内容体系的构建。

2. 本研究可以为企业更好开展团队可持续性的建设活动提供有益启发

在实践中,企业已经普遍认识到团队对企业发展的重要性,积极开展了各种团队建设活动。例如,中央企业认识到班组是企业从事生产经营活动或管理工作最基层的组织单元,是激发职工活力的细胞,是提升企业管理水平、构建和谐企业的落脚点,专门出台了《关于加强中央企业班组建设的指导意见》以加强对团队建设的指导。然而,虽然企业开展了内涵丰富多彩的团队建设活动并取得一定的效果,但是大部分企业的团队建设活动目标仍然是以高效安全完成各项生产(工作)指标(任务)为目标,缺少对团队成长能力方面的关注和有针对性的建设活动。

企业想要持续地发展下去,那么就需要团队不断的成长,才能完成企业战略,实现企业目标。团队成长效能是企业可持续发展不可或缺的关键因素。实践中,很多企业都面临着团队成长方面的问题,例如团队成员流动性大、工作态度消极、素质能力提升缓慢、团队基础管理混乱、创新改进不足等诸多问题。这些问题不仅反映了团队成长效能的低下,也反映了团队建设过程中对于如何提高团队成长效能、