



“团队角色理论之父”贝尔宾
在剑桥大学亨利管理学院历时九年半实验和研究的结晶！
贝尔宾协会大中华区官方代表机构 LearnMart 组织翻译！



团队角色

原书第2版

在工作中的应用

Team Roles at Work

[英] R. 梅雷迪思·贝尔宾 (R. Meredith Belbin) 著

李和庆 蔺红云 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

团队角色

原书第2版

Team Roles at Work

[英] R. 梅雷迪思·贝尔宾 (R. Meredith Belbin) 著

李和庆 简红云 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

贝尔宾著名的团队角色理论，已经被全世界的经理人和管理咨询界人士所熟悉。

作为作者的上一本书《管理团队：成败启示录》的延续，这本《团队角色：在工作中的应用》（原书第2版）提供了将理论运用于日常工作中的有效建议。本书探讨了团队角色对人际关系和管理困境的影响，从而有助于培养卓有成效的管理者，提升组织效率。

第2版依据第1版推出以来的新的实践案例，进行了总结和全面更新。结合贝尔宾博士的亲身经历和实践经验，回答了这些年来新出现的一些疑问。

Team Roles at Work by R. Meredith Belbin/ISBN: 9781856178006

Copyright©2010, Meredith Belbin.

Authorized translation from English language edition published by Routledge, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下，Routledge 出版公司出版，并经其授权翻译出版，版权所有，侵权必究。

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-7134 号。

图书在版编目（CIP）数据

团队角色：在工作中的应用：第2版/（英）R.梅雷迪思·贝尔宾（R. Meredith Belbin）著；李和庆，蔺红云译。—北京：机械工业出版社，2017.7

书名原文：Team Roles at Work

ISBN 978-7-111-57567-2

I. ①团… II. ①R… ②李… ③蔺… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 182221 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：廖岩

责任校对：李伟 责任印制：李昂

三河市宏达印刷有限公司印刷

2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14 印张·136 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-57567-2

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

致中文版读者

很高兴看到本人之前的拙作《管理团队：成败启示录》获得国际认可，并且提升了贝尔宾在中国的知名度。《管理团队》一书详述关于团队有效性的长期实验，在实验中，许多成员组成不同团队。我们花费了数年时间，研究为什么团队的实际构建对绩效结果有如此重要的影响。研究发现，一些组合能取得良好绩效，另外一些组合却不如人意。我们用来解释个中缘由的语言就是“团队角色”。特定个体往往比其他人更加倾向于展现某些行为。经过许许多多的研究，我们能够根据特定个体如何看待他人以及他人如何看待个体本身这两者的结合来衡量“团队角色”的倾向性。现在，这些信息已经录入“智选优才”在线系统，该系统能够迅速处理复杂信息，对一系列问题提供清晰建议。

然而，电脑仅仅能够完成部分工作。掌握提升团队合作的背景理论和实践步骤同样重要。《团队角色》会帮助读者或参加培训人员朝这个方向迈进。最大和最持之以恒的进展总是取决于人们为了实现共同目标一起互动。但这带来一个问题，即

如何实现这种互动、谁应该参与进来。在得到满意答案之前，我们需要提出经过深思熟虑的问题。这也是孔子和苏格拉底在他们那个时代为何出类拔萃的根源，就人类文明历史长河而言，他俩当时所在时代仅仅是文明的开端。这两位思想家本人都没有留下著作，但他们播下了无数种子。有些人认为这些种子在很长的时间内处于休眠状态，现在终于发芽。有迹象表明，这些种子正在开花，我们期待它们在不远的将来会盛大绽放。

携手合作伙伴LearnMart上海裕通企业管理咨询有限公司，我们相信东方和西方有机会谱写丝绸之路新篇章。这不仅仅是贸易之路，同时也是促进交流、共同前进的有效途径。我衷心希望这次《团队角色：在工作中的实践》中文版的发行能够帮助我们在这个旅程上走得更远。

R. 梅雷迪斯·贝尔宾
贝尔宾协会总部
英国 剑桥

译者序

过去中国30年GDP的高速增长，使人民生活水平有了很大的飞跃。近两年经济增速放缓，但是员工对薪酬增长的期望还在持续，这样的背景带给企业高层管理者的思考是：在人工成本增加、市场放缓、利润空间被压缩的情况下，如何保持企业健康的业绩增长？

这是我翻译这本书的初衷。

在市场日趋成熟的情况下，过去靠增加人工来提升产能的方法已经过时了，企业需要改变打法，首先，从提升人头数量转变为提升人均单产；第二，过去“英雄”的时代一去不复返了，面对多变的外部环境，需要团队作战。这带给企业和管理层的挑战是：如何发展现有团队每个人的优势，使团队的效能最大化。其实，前辈们已经为我们打下了坚实的理论与实践基石。

《团队角色》围绕团队角色应用中的常见问题进行了分析，着重关注以下几个方面。首先是选拔问题，在招聘中如何选到合适人选，而非“最亮”与“最贵”的人，其中的案例引人深思。第二，管理者的自我认知与发展，解答的是两个层面的问题，

通过自我认知与他人反馈，不断发展与修正自我。第三，人际间的互动如何影响业绩；这部分是我在实践这个理论的时候发现大家普遍关心的问题，如鞭策者的下属遇到了一个完成者的老板，如何相处，智多星的老板遇到执行者的下属，如何发挥出双方的工作效能，书中都做了详细的解答。第四，在快速变化的外部环境下，岗位说明书其实已经名存实亡，在这种工作内容变化大的情况下，更加考验管理者识人善任的能力。

团队角色的概念来自于英国剑桥大学，在这里，我觉得用《道德经》中的一段话总结最为贴切：知人者智，自知者明，胜人者力，自胜者强。

这本书和贝尔宾博士的成名作《管理团队：成败启示录》的区别是，这本书更多地用于自我发展、识人善任、人际互动与团队组建与发展的实践。

随着团队角色理论被越来越多的一线管理者喜爱与应用，有很多人在应用过程中遇到了问题，希望这本书能让那些喜欢团队角色的人对这个理论的应用有更深入的理解。

蔺红云

2017年5月11日

前 言

自第1版以来的九年时间里，拙著《管理团队：成败启示录》销售量达到巅峰，这让我和出版社多少有点儿受宠若惊。对团队角色和关系的探讨日新月异，并以强劲的势头逐渐发展为更广泛的行业语言。对这个问题感兴趣的主要有两类人：一类是包括管理教育与行业培训师在内的管理教学人员；另一类是那些活跃在管理一线的践行者，尤其是那些急于让小型项目团队或新办企业提高业绩的管理者。

正是在这样的背景下，我下决心继续撰写《团队角色：在工作中的应用》。对这个问题的探讨，我的方法是：借助团队角色理论，尽可能准确地叙述事件，从中得出一些有益的经验。时至今日，15年过去了，我在第2版中虽然保留了大部分原始材料，但为了与时俱进，我对所讨论的话题重新进行梳理，尤其是对当前形势下管理层所面临的种种抉择进行了深入思考。

我曾到世界各地讲学，听众所提出的种种问题以及世界各地读者的来信，对拙著的撰写影响很大。每当回想起自己当时给出的答案并没有那么充分，我便倍感不安。但时间和事后聪

明是仁慈的，总能在适当的时候助智慧一臂之力。

不过，我认为，推出《团队角色：在工作中的应用》第2版的最大因素是信任。宣传贝尔宾团队角色理论、推动团队合作发展的正是那些身处管理一线的管理者。此外，对世界各地成功的企业来说，贝尔宾团队角色所提出的理论已经成为普及的经典管理方法。于是，一幅新的蓝图展现在我们面前，那就是：以发挥人才潜力和团队合作为基础的团队管理模式，必将取代等级森严的官僚体制（这大概是我们这个时代的顽症）。

层级组织的优点是管理模式简单易懂，组织内部各部门都清楚自己的位置。其他形态的组织都是建立在更大规模的数据之上的，通过信息技术对这些数据进行快速处理，可以向管理者提供更精准、更容易被接受的建议。可以说，在这个领域已经发生了一场真正的革命。在过去十年中，借助计算机对数据进行处理，已经使很多棘手的问题变得更易于理解和操作。因为可以考虑更多的变量，同时又能对这些变量之间的相互作用进行测评，所以我们的观点也随之发生了变化。为了弥补自评报告的不足，我们增加了观察者反馈报告，同时还发现，特定岗位的具体要求对团队角色有很大影响，这进一步丰富了原来的团队角色概念。总之，我们拓宽了信息输入的口径，并对信息进行过滤，使其标准化，变成团队角色语言，最后通过计算机大数据处理可以在几秒钟内就能输出大量精确的人事数据。此后的问题就变成了如何更好地运用这些新信息和建议。迄今为

止，在输出哪些信息和建议问题上，我们已经获得了不少经验。

为方便读者阅读，这里要对本书各章中所选资料做一简要说明。

首先，所选资料都涉及古往今来的分配工作方法。在人类文明初期，角色定位是依据针对特定群体的那些传统或习惯进行的。后来，人们逐渐认识到了不同人之间天分和技能的差异，这给分配工作的方法带来了一场变革，但这种个性化考量是通过岗位名称的形式保留下来的。这种在秩序井然的组织中明确划分岗位职责的做法，虽然有很多优点，但随着时间的推移，其缺点也日益暴露出来。工作职责被切块分割，沟通障碍增加，进而滋生了官僚体系，这使得许多重大问题很难全盘应对。随着这些缺陷日益明显，一种新的意识应运而生：人们逐渐认识到，团队的活力取决于团队成员之间的相互依赖和合作。为此，团队角色语言得到了发展，团队语言的本质、机制及意义也得到了诠释。

本书的中间部分探讨的是当前管理层可以采用的操作策略。在自我管理、管理他人和解决冲突方面，团队角色理论及其测评数据库显得尤为重要。这里有许多观点和方法值得认真学习和充分利用。

最后几章探讨的是管理中更具全盘意义的问题。我从全新的视角探讨了从集权领导到团队领导的发展、管理者的更迭问题、组织的未来形态等问题。

在本书撰写过程中，承早期在亨利管理学院进行管理教学实验过程中的诸多同仁出谋划策、辛勤劳动，我表示由衷的感谢。信息技术的发展带领我们走进了许多未知的领域，时至今日，在世界各地，许多开拓者仍坚定不移地把团队角色理论应用于管理实践。我不愿意一一提及他们的名字，是因为唯恐漏掉哪位重量级人物。事实上，在全球范围内，越来越多的组织和个人已经在人事管理实践中运用贝尔宾团队角色理论。在此，笔者向他们一并表示感谢。

梅雷迪思·贝尔宾
2009年

目 录

致中国读者	III
译者序	V
前言	VII
第一章 团队角色的起源	1
随着原始团队的消亡，权力组织应运而生	3
传统的工作分配方法	5
自由城市的兴起	10
劳动市场的技能分化	12
人才市场的尴尬局面	13
出人意料的结果	15
小结	16
第二章 资格证书的秘密	17
谁才是精英？	18
选拔时对真才实学的考量	19
如何确定最终候选人	20
选人的窘境	22
资格证书带给职业生涯的影响	24
规则之外的秘密	24

非正规学习的隐性优势·····	26
小结·····	27
第三章 团队角色语言的产生·····	28
团队角色的演变·····	30
甄别与开发团队角色·····	34
团队角色与职能角色·····	35
预测指标和抵消指标·····	37
实践中的经验与教训·····	40
现实环境的影响·····	41
角色多技能性与角色优先·····	44
共同使用的角色语言·····	45
小结·····	46
第四章 合格与合适·····	47
任职资格的难题·····	48
发现人才的种种障碍·····	49
合适但不合格的“黑马”·····	50
偶然性触发的管理进化·····	53
跨越性别界限·····	55
“理想人选”为什么未必是正确的选择·····	57
“空降兵”的困境·····	58
成功任命合适人选的案例·····	59
选拔的最佳策略·····	61
小结·····	63

第五章 自知者明	64
他人反馈与自我修正是通往成熟之路	65
影响工作行为成熟的因素——性格还是技能?	67
团队中自我认知的培养对团队业绩的影响	69
团队成员的角色认知一致是成熟团队的重要标志	71
发现弱点	72
优点突出的员工都有明显弱点	74
可容许的弱点与不可容许的弱点	76
完美的角色组合	78
对立的角色组合	79
高材生的自我认知困惑	80
自知者的优势	83
小结	83
第六章 职场中的人际关系	84
单一角色和多角色人际关系	86
“鞭策者”的角色关系	88
“智多星”的角色关系	90
“专家”的角色关系	92
“审议者”的角色关系	93
“完成者”的角色关系	94
“执行者”的角色关系	95
“外交家”的角色关系	96
“协调者”的角色关系	97

“凝聚者”的角色关系·····	98
小结·····	100
第七章 处理棘手的工作关系·····	101
不要回避问题·····	102
工作关系紧张的不同表现·····	102
解决途径一：建立角色关系·····	103
解决途径二：团队角色牺牲·····	105
解决途径三：貌似矛盾的角色关系的黄金搭档·····	108
第三方角色关系的利与弊·····	113
小结·····	115
第八章 自我管理策略·····	116
认识自己与自我发展途径·····	117
模仿他人还是探索自我·····	119
将自我认知和外界看法进行有效比较·····	120
发挥天生的角色优势·····	126
发展可驾驭的角色·····	128
团队角色外包·····	130
小结·····	133
第九章 搭班子塑团队的艺术·····	134
进取与和谐：两种合作生效的情况·····	135
打破同质化困局·····	137
建立角色平衡的团队·····	138
团队建设的基石：明确的目标·····	140

团队建设的实践	141
失败的项目团队：角色缺位	143
什么时候该改变团队？	145
团队角色分配的技术	148
小结	148
第十章 管理团队的更迭	150
到哪里去寻找继任者？	151
寻找新舵手	152
接班人计划	154
权力更迭的方法	156
团队角色与权力更迭	159
应对权力更迭的万全之策	163
小结	165
第十一章 当今世界的领导力	166
产业与政治	167
截然不同的领导力风格	169
两种领导风格所产生的结果	172
自然团队角色的变异	174
当代的政治领导者	178
信仰与团队角色之间的关系	180
凝聚者型领导者	182
情景与领导力	183
小结	185

第十二章 变革中的组织形态	186
动荡的世纪	187
企业的强势暴君	189
衰退的产业帝国	191
权力中心面临的风险	193
公共部门中的组织	194
简单的组织最有活力	196
未来的三种组织形态	197
梯形组织	200
未来的愿景	203
小结	205