

EFFECTIVE TEAMWORK

Practical Lessons from Organizational Research



(原书第3版)

卓有成效的 团队管理

[英]

West) 著

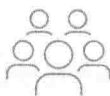
有趣的经验知识、翔实的科学实验、大量有用的工具贯穿全书，
迈克尔 A. 韦斯特教授不仅手把手带你创建、领导和发展有效团队，还让你真正理解为什么要这样做



机械工业出版社
China Machine Press

EFFECTIVE TEAMWORK

Practical Lessons from Organizational Research



(原书第3版)

卓有成效的 团队管理

[英] 迈克尔·A. 韦斯特 (Michael A. West) 著
蔡地 侯瑞盼 姚倩 译

藏书章



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的团队管理 (原书第 3 版)/(英) 迈克尔 A. 韦斯特 (Michael A. West) 著; 蔡地, 侯瑞鹏, 姚倩译. —北京: 机械工业出版社, 2018.5

书名原文: Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research

ISBN 978-7-111-59884-8

I. 卓… II. ①迈… ②蔡… ③侯… ④姚… III. 组织管理 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 081286 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-2741

Michael A. West. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research, 3rd Edition.

ISBN 978-0-470-97498-8

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Ltd.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2018 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

卓有成效的团队管理 (原书第 3 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 贾 萌

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 18.5

书 号: ISBN 978-7-111-59884-8

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

译者序

我们每个人几乎无时无刻不身处某一团队。

在生活中，我们需要与伴侣相互理解和协作，所谓琴瑟和鸣，才能维护好家庭，实现追求幸福的目标；在工作上，我们需要与同事密切联系和互动，所谓精诚团结，才能完成好工作，实现个人的事业和组织的愿景。正因为此，千百年来人类一直苦苦寻觅着实现高效团队协作的密码。今时今日，书店里关于团队的畅销书可谓琳琅满目，各类组织里关于团队的培训也是如火如荼。然而，与此相对应，现实中失效乃至失败的团队仍然不在少数。作为一个读者，我对畅销书里的各类结论一直心存疑问。他们的故事或道理虽然讲得热闹，但究竟能够在多大程度上提升人们对于团队的认识，甚至指导人们更好地开展团队协作呢？与此同时，学者们投入如此多的精力，围绕团队开展了那么多研究、发表了那么多论文，但这些成果又有多少为大众所知呢？如果研究的成果不能帮助更多的人理解和认识团队，从而实现更高效的团队协作，那研究的实践价值和意义又何在呢？过去几年，我不断地思考上述问题，并一直有将学术界关于团队的研究成果系统、全面地向大众传播的冲动。它们绝不应该被“束之高阁”！这也是我动员队友和我一起翻译这本书的动力所在！

本书共分为四个部分 14 章。第一部分（第 1～2 章）着眼于回答什么是有效的团队协作以及团队是否有效这两大问题；第二部分（第 3～5 章）着眼于回答应该如何创建、领导和培训团队等问题；第三部分（第 6～11 章）着眼于

回答团队是如何运作的，以及如何实现团队的高效协作等问题；第四部分（第12～14章）则主要是讨论如何在组织中基于团队开展管理，以及如何促进虚拟团队和高管团队高效地开展工作。围绕上述四个部分，作者将学术界的研究成果和自身的咨询实践很好地融合在了一起，既从理论上回答了“为什么是这样”的问题，也从实践上给出了“应该怎么做”的建议。

毫不夸张地说，本书之所以能够成功翻译并出版，正是得益于从本书中所学到的理论知识和实践建议。本书的内容兼具学术性和实践性，既需要译者懂得那些对大众而言晦涩难懂的学术术语，也需要译者对团队管理实践有着较高水平的认知。因此，翻译好本书是一个依靠团队才能实现的目标。为此，遵循本书所提到的建议，我们组建了一个技能互补、价值观一致的三人翻译团队。三位译者中，蔡地是山东大学管理学院的副教授，正带领着一支名为“菜园子”的小团队愉快地学习和研究着团队管理方面的知识，他也是本书翻译工作的发起者；侯瑞鹏是某国有投资公司的部门经理，正带领着一支团队开展投资工作，他和蔡地共同完成了本书的翻译初稿；姚倩是某咨询公司的咨询顾问，正在从事团队管理方面的咨询工作，她在翻译初稿的基础上做了进一步的加工和润色。三位译者均毕业于西安交通大学，他们或是大学本科舍友，或是研究生同门，紧密的情感联系让他们愿意为了团队的目标而付出长时间艰苦的努力。正是这样的配置使得这个团队在任务和社交两个维度上都运行得非常出色。

当然，本书能够顺利出版，除了翻译团队自身的努力，更多的是因为我们得到了完成团队目标所需的社会支持。在本书的翻译过程中，机械工业出版社的吴亚军老师、贾萌老师、程天祥老师付出了很多心血，他们所展现出的专业、耐心、严谨和细致让我们深深地折服和感动，同样也时刻督促着我们对团队的目标做出质量承诺；山东大学管理学院的研究生孙艳、刘佳、许瑞冰，本科生李明雨、李楠、胡文峰、胡敏、姚丽、张振强、兰天琪等同学是本书翻译初稿的首批阅读者，他们协助我们发现了很多文字错误，并在校对过程中很好地扮演了小助手角色。

最后，我们想对本书的读者说，本书系统、全面地介绍了团队管理方面的“科学知识”和“经验知识”，有些地方可能稍显晦涩，但我们相信，耐心读完本书后，您对团队的了解一定会更加深刻，您也一定会更加相信团队的力量！我们希望并祝愿，从本书中习得的知识能够帮助您在生活中将家庭这个团队经营得更加美满、幸福，在事业上更加擅长发挥团队的力量并取得更大的成就！

蔡 地

山东大学管理学院

目 录

译者序

第一部分

团队有效性

第 1 章 创建有效的团队 / 2

团队运行的任务和社交性要素 / 5

团队有效性 / 6

第 2 章 真正的团队工作 / 12

为什么要在团队中工作 / 16

有效团队协作的障碍 / 20

什么是团队 / 27

团队都做些什么 / 29

如何建立有效的团队 / 31

第二部分

发展团队

第 3 章 创建团队 / 40

人格和能力 / 42

团队协作技巧 / 48

团队成员的多样性 / 51

团队多样性的好处 / 56

多样性的启示 / 57

第4章 领导团队 / 60

团队领导的三个任务 / 61

领导团队的三要素 / 63

团队领导者的羁绊 / 77

发展团队领导能力 / 80

自我管理型 / 共享领导型的工作团队 / 85

第5章 团队培训 / 88

团队发展的阶段 / 90

团队培训干预的类型 / 93

第三部分

团队协作

第6章 设定团队方向 / 107

团队目标 / 107

团队愿景的要素 / 113

团队战略 / 115

第7章 参与团队 / 118

互动 / 119

共享信息 / 123

施加影响和制定决策 / 124

在团队中创造安全感 / 130

第8章 团队质量管理 / 134

群体思维 / 135

来自团队的屈从压力 / 137

对权威的服从 / 138

团队的防御机制 / 139

向质量做出承诺 / 140

任务导向 / 建设性争议 / 141

在团队中鼓励建设性争议 / 142

第 9 章 创造性地解决团队问题 / 154

团队创新 / 155

在团队中创造性地解决问题 / 159

在团队内部提升创造力的技巧 / 161

在团队会议中使用创造力技巧 / 165

对团队创新的其他影响 / 166

第 10 章 团队支持 / 170

团队的情感生命 / 172

社交支持 / 175

对团队成员成长和支持 / 179

社交氛围 / 182

第 11 章 团队中的冲突 / 185

团队冲突 / 185

团队冲突的类型 / 186

解决团队冲突 / 186

冲突的组织诱因 / 188

人际冲突 / 190

难搞的团队 / 193

第四部分

组织中的团队

第 12 章 组织中的团队 / 199

以团队为基础的工作 (TBW) 概述 / 200

团队与其所在组织的关系 / 203

团队需要从组织那里得到什么 / 205

人力资源管理部门的角色 / 207

组织需要团队做什么 / 210

跨越团队 / 214

第 13 章 虚拟团队协作 / 220

什么是虚拟团队工作 / 224

虚拟团队的优缺点 / 226

如何开展有效的虚拟团队协作 / 227

虚拟团队的生命周期 / 234

第 14 章 高层管理团队 / 239

任务设计 / 241

团队努力与技能 / 243

组织支持 / 247

高层管理团队的流程 / 250

高层管理团队参与 / 252

企业的社会责任 / 253

高层管理团队会议 / 256

冲突 / 261

CEO 的领导力 / 262

参考文献 / 269

第一部分

团队有效性

在本书的第一部分中，我们将研究什么是有效的团队合作。第1章着眼于促成有效团队合作的必要条件，并提出了贯穿本书的两大主题：团队的任务运作和团队的社交情感氛围。这一章解释了团队应该如何有效地审视它们在这些领域的表现并进行相应的调整。保证团队同时在任务属性和社交属性两个方面良好运作，对确保团队的有效性非常关键。定期在这两个领域对团队合作进行反思，必要时对目标、战略和团队流程进行调整，对于团队的长期有效性极其重要。

第2章重点介绍关于团队有效性的研究证据。团队在完成工作时是否有效？组织内部的团队协作是否提高了组织绩效？这里说的有效性，包括团队成员的幸福感和成长，以及团队创新水平。本章回顾了前人在团队工作问题上所做的研究，展示了那些导致团队绩效不佳的情况。同时，本章还表明了团队绩效优于个人绩效之和。对组织中的许多任务而言，团队协作必不可少。关键是要知道如何创造条件让团队有效地工作，这也正是本书的主题。

第 1 章

创建有效的团队

不要怀疑，那一小群有思想、有决心的人能改变世界。
事实上，他们也是唯一能改变世界的人。

——玛格丽特·米德 (Margaret Mead)

🔍 本章要点

- 促成有效团队协作的基本条件
- 打造梦幻团队的条件
- 团队反思及其在团队运行中的重要性
- 团队运行的两个维度——任务反思度和社交反思度
- 影响团队有效性的五个元素
- 团队反思对团队有效性的影响
- 团队反思问卷在真实团队中的应用

我们的社会以及各类团体一直面临着这样一个基本挑战：如何将不同人的想象力与辛勤工作有效地结合起来，从而实现那些已成为文明共识的价值，并最终提高我们的生活质量，当然，还要考虑地球所能提供资源的可持续性。针对这一问题，千百年来的文明经验告诉我们，最佳解决方案就是团队协作。那么问题来了，既然我们对团队协作已经如此熟悉和推崇，为什么还要专门写一本关于团队协作的书呢？原因在于，在过去 200 年中，团队协作的模式已经发生了根本性的变化。现代组织的快速发展已经使得各类团队无法再单打独斗。任何团队要想实现其期望的目标，克服其面临的问题，都必须与其他团队或者组织进行系统性的协作。本书以翔实的研究证据描述了

这种新局面，并回答了如何确保有效的团队协作，以及如何确保多团队系统能有效地整合和运行。除此之外，本书还尝试回答了如何打造“梦幻团队”。所谓梦幻团队（dream teams），就是它们的成就甚至超过了团队成员自身的想象，还能激发组织内其他团队并促使它们同样取得成功。本书对促成有效团队协作和打造梦幻团队的条件都进行了阐述。

实现有效团队协作的基本条件包括：①清晰的成员身份界定；②恰当的规模；③相对稳定的成员结构；④一个需要团队协作才能达成的目标。有效的团队必须拥有一个能够增加价值的总体目标，并且能够将这一总体目标分解成一系列清晰、有挑战性的团队目标。有效的团队还需要为拥有不同技能的成员找到合适的岗位。另外，有效团队的成员必须是促成者，而非破坏者。他们应该通过自己的行动来使整个团队变得更加有效，而不是扰乱、削弱甚至阻挠团队实现其目标。

除了以上基本条件，要想打造一支梦幻团队，还要拥有一位变革型领导者。他能够强力激发团队成员热情，促使成员精准地聚焦于利益相关方（如客户、顾客、病人）的需求，并鼓励团队成员珍视彼此之间的多元性。在一个梦幻团队中，成员在工作中能够得到成长和学习的机会，并且整个团队都拥有持续发展和成长的强烈愿景。梦幻团队拥有极其充裕的正能量，充满乐观主义精神，并能在正向和负向互动之间保持良性平衡。梦幻团队的成员在彼此的交流中保持一种开放、感恩、友善和真诚的态度，并且极其乐意互相学习和帮助。他们对团队的成功、效率和效能深信不疑，能够在团队内感受到安全感和归属感，因为他们彼此之间相互信任和支持，并且知道其他团队成员会在危机之中成为自己的坚强后盾。梦幻团队和其所在的更大的组织之间联系紧密，互相支持。团队会积极建立一种有效的内部关系模式，并且尽力塑造一种团队身份认同，这种认同不只存在于团队内部，还被推广于更大的组织。符合上述描述的这种梦幻团队，以及由这样的梦幻团队组成的更大的梦幻组织，会将有效的交流和富有成果的合作发挥到极致。他们的工作充满了灵感的碰撞和结合、合理的分工协作以及充分的相互支持，一切可能性都会被充分发掘。在本书接下来的部分里，

读者们将会学习如何创造这样的条件。

组建一个有效的团队并维持其正常运转，需要持续的改进和对有效模式的不断探索。此外，不同团队所承担的任务、工作的环境以及成员的构成也不尽相同。唯有变化是永远不变的，因此团队必须适应它们所遇到的变化，无论这种变化来自内部还是外部。团队之间还面临着彼此关系的不断演化以及宏观背景的变化，这就要求团队具备灵活的成员结构、工作流程以及组织架构。幸运的是，人类在实现这种灵活性上有着惊人的天赋。不同于其他任何动物，人类能够总结和反思自己的经验，并且自觉地调整自身行为以适应不断变化的环境，而这种能力也能够被用来更有效地学习团队协作的艺术。具体应用在团队层面时，这种能力被称为团队反思（team reflexivity）。

团队反思包括：

- 定期的团队目标小结，包括这些目标的持续相关性、合理性以及实现流程；
- 团队成员对可能影响团队工作的外部变化保持警惕；
- 以提升绩效为前提，对团队运行进行自觉的审视和讨论；
- 创造性、灵活性以及适应性；
- 对不确定性的容忍；
- 团队成员重视不同的观点、知识、技能以及其他团队成员的经验。

团队运行于不同的组织环境中，如跨国石油公司、志愿者组织、医疗机构和军队等，那么，究竟是否存在“放之四海皆准”的团队协作方案呢？对此，我们应该持谨慎态度。在组织内部也一样，因为不同的团队之间存在着显著的不同。团队通常由具有不同文化背景、年龄、职能专长和个性的人组成。团队可以跨越国界，其成员分布在多个不同国家。团队内部的工作模式也不尽相同，兼职、弹性工作制、合同制以及家庭办公等不同模式，进一步增加了团队内的异质性程度。而随着团队在组织和功能上变得更加多样化，团队成员必须学会反思，并且明智地适应不断变化的环境以保持其有效性。本书认为，团队成员如果能够做到上文中提到的团队反思，即集体反思团队

的目标、战略、流程和绩效，并且做出相应地调整（West，2000；Widmer，Schippers and West，2009），那么团队将更多产、高效，更有创新性。

团队运行的任务和社交性要素

团队运行有两个基本维度：①任务维度，即团队需要完成任务；②社交维度，即影响团队成员作为一个社会单元如何一起工作的社交性因素。在工作组织中创建团队的根本原因是它们能比个人更有效地完成某些任务，进而实现组织的整体目标。事实上，一些特殊任务也只能由团队来完成，单独的个体在面对此类任务时基本无能为力。譬如，开胸手术、制造一辆汽车，或者在没有现代科技和武器的情况下去大草原上抓一只羚羊。也正是因为如此，仔细分析任务的内容对于理解团队合作变得尤为重要，同样重要的还有对团队成员执行任务的战略和流程的分析。与此同时，团队是由怀着各种不同需求的成员们组成的，这些需求涉及情感、社交以及其他人类需要，而团队既有可能帮助成员满足这些需求，也有可能毁掉成员们对这些需求的追求。因此，来自其他团队伙伴的重视、尊重和支持就成了一种必要条件，决定了团队成员能否提供新的思路来改进工作，进而确保团队的有效性。如果在追求团队有效性的过程中忽略了这两个维度中的任何一个，那么我们都无法实现团队绩效的潜力。

如今，研究证据已经强有力地证明了积极情绪的重要性，譬如，希望、快乐、幸福、幽默、兴奋、喜悦、自豪感和融入感等，它们是人类力量的源泉（Fredrickson，2009）。当我们沉浸在积极的情绪中时，我们会以更加灵活开放的方式思考，而且，我们能够考虑到的可能性也比在焦虑、沮丧或生气的情绪下更广泛。这些反应能够使我们充分运用我们所处的环境中的资源，从而在工作中事半功倍。此外，在积极的情绪下，我们也更偏向于将挑战视为机遇而非威胁。当我们感受到积极的情绪时，我们能够展现出更强的自制力，更有效地应对工作，并且在工作中更少表露出攻击性。积极情绪的好处还不止这些，它还能外溢至“亲社会行为”——合作和利他主义。当我

们沉浸在积极的情绪中时，我们更有可能去帮助他人、乐善好施，并且更有社会责任感（Fredrickson，2009）。这些研究证据启发我们：通过为团队成员创造一个积极的情绪环境，我们可以激发出组织公民行为，换言之，团队中的成员会自发地帮助其他成员和其他部门，甚至会主动承担本职工作之外的任务。这些组织公民行为是最有效率的团队与普通团队的主要区别。曾经有一种观点认为，我们可以通过单纯的绩效考核来组建有效团队，而不用考虑情绪的作用。这种想法基于一种错误的假设——我们可以在工作中忽略掉情感因素。然而，在现实中，积极的人际关系和社群意识与积极的情绪互为因果。如果我们要创造积极且成功的团队，同时还希望促进其成员的健康和幸福，那么我们就必须面对人类与生俱来的需求、能力和潜力，而不是对抗它们。

为了有效地发挥作用，团队成员必须积极地专注于自己的目标，定期评估其实现路径和团队的工作方法，这就是所谓的“任务反思”。同时，为了促进成员的幸福感和团队必须反思其支持成员的方式、解决冲突的方式，以及团队整体的社交和情绪氛围，这就是所谓的“社交反思”。这些反思能够适当地改变团队的目标、工作方式或社交功能，进而改善下一步工作，并最终促进团队的有效性。

团队有效性

那么，“团队有效性”到底意味着什么呢？我们认为它是由以下五个主要部分组成的。

任务有效性：团队究竟能够在多大程度上实现其任务相关目标。

成员幸福感：团队成员的幸福感和心理健康（如压力程度）、成长和发展等因素。

团队存续力：团队继续一起工作并有效运作的可能性。

团队创新：团队开发、实施新的或改进的流程、产品和程序的程度。

团队间合作：团队为交付产品或服务，与同一组织内其他团队一起工作

的有效性。

表 1-1 将团队的两个元素——任务元素和社交元素，展示在了一张 2×2 模型图内，用以说明四种极端类型的团队运行模式，以及它们对团队有效性的五个组成部分可能产生的影响，即如何影响任务有效性、成员的心理健康、团队存续力、团队创新和团队间合作（表中模型是对现实的简化，但可以用来解释我们刚才所说的一些重要观点）。

表 1-1 四种团队类型及其特征

高任务反思度	
D 型：被动团队	A 型：弹性团队
短期的任务有效性	任务有效性高
成员幸福感低	成员幸福感高
存续时间短	存续时间长
创新能力一般	创新能力强
内部矛盾突出	内部协作度高
低社交反思度	高社交反思度
C 型：失能团队	B 型：自满团队
任务有效性差	任务有效性差
成员幸福感低	成员幸福感一般
存续时间极短	存续时间短
创新能力差	创新能力差
内部矛盾突出	存在一定的内部矛盾
低任务反思度	

表中的 A 型被称为弹性团队，其在任务反思度和社交反思度两个方面表现得都很出色，也就是说，这种团队能够在变化的环境中及时、恰当地反思和改进其目标、流程、任务和社交支持战略。这样的团队，其成员的幸福指数、工作效率以及团队的存续力普遍较高，换言之，他们有能力 and 意愿继续一起工作。此类团队在任务元素和社交元素两方面同时展现出的高水平，使得它们能够适应不断变化的环境，并确保实现持续的高绩效。因此，它们也更有可能会进行创新，并有能力与组织内的其他团队有效合作，从而提供高质量的产品或服务。

表中的 B 型被称为自满团队，其特征是较高的社交反思度和较低的任务反思度。这类团队的成员之间充满友情，彼此之间互相支持并富有凝聚力，