

杂 糅 译 造 揉 皂 配 葵 茸 集 纂 越 悦 囊 蟹 蟹 贼 ① 员 怨 苑 遭 栽 澡 霖 土
 蓐 藟 耿 怪 旱 哉 云

云：荆楚之俗，男女淫奔，不待媒妁。《周礼》：土俗，荆楚蛮貊，男女淫奔，不待媒妁。《礼记》：荆楚蛮貊，男女淫奔，不待媒妁。《礼记》：荆楚蛮貊，男女淫奔，不待媒妁。

[illegible]

版权所有 翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

漢張：轅、韓、曾、曾、愛、恽、費、馮、邕、李、梁、李、梁、恽、曹、杜

定摇摇价: 5.00 元



策划人语

o r g a n i z a t i o n

自 20 世纪 80 年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。在这种背景下，组织发展亟需理论的指导，人们开始关注组织的发展与创新等管理问题，国外许多学者为此作了大量的研究和探讨，组织管理理论成为欧美企业中管理者学习和员工培训的主要课程。但国内迄今尚没有一套系统、全面论述组织发展与创新问题、内容精当的企业培训教材，我们策划

本丛书的目的就是弥补这个空白。

根据我国本土最大的管理咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司对上千家企业的调查和研究表明，我国企业组织普遍存在以下三类问题，导致了企业发展的缓慢甚至衰亡：

中国大部分企业尚处于组织的无序管理状态。企业没有充分运用组织的系统协同能力，长期依靠企业家个人的影响力，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责权关系重叠，缺乏部门间的系统协同，企业家须从宏观到微观亲手推动企业的发展。

中国的企业组织大多数不是战略导向型结构。由于企业对战略重视不够，且组织管理的理念淡漠，不能按照有效性整体实施架构，形成基于战略的组织结构，因此也就无法按照战略目标和未来发展方向，形成稳定的核心业务和有效的经营模式。

中国企业大多缺乏内在的自我变革能力。环境一旦发生变化，企业识别系统失效的能力很弱，无法适时进行调整与变革，只能随其自然，以不变应万变，最终导致企业组织整体失效，从而走向衰亡。

国外的成功经验告诉我们，企业组织必须遵循三个基本原则：

组织结构和运行必须基于战略的目标。

组织以“人”为中心，既要强调人的心理需求与能力配置，更要强调团队的分工、合作与协同。

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.erton.com

组织必须是有效率的，不同层级的授权、考评和激励制度的设计与实施，是组织有效性的可靠保证。

由此，我们强烈地感受到，中国许多企业面临的问题，根源之一在于没有系统地理解战略与组织的关系，以及组织的功能与效率。为此，我们希望通过这套从心理学角度反映组织发展与创新管理研究成果的丛书，帮助中国的企业全面学习和理解组织管理，特别是在新一代经理人和管理者中，普及组织管理的基本理念和知识，为实现组织的有效管理与竞争力升级提供智力支持。

我们认为，企业的发展规模和发展潜力是由企业家的胸怀和胆识所决定的。但需要指出的是，要解决企业的诸多问题，企业家必须学会利用企业组织系统以图发展和创新。尤其是在中国加入 宰戮后，企业的环境更为复杂，竞争更加激烈，社会转型的挑战日趋突出，企业家必须对组织有更深入和全面的认识，才能协调和突破管理对象的复杂性与个人能力有限性的矛盾，有效地管理多变环境中的组织，发挥整体协同的优势，让有限的资源形成综合效应，全面提升企业的竞争力。

作为国内第一套全面系统论述组织发展与创新的译丛，本丛书被许多世界著名公司选用作培训教材。在引进翻译的过程中，我们一直被作者们的洞见和睿智所震撼，因此，对这套译丛能为中国企业家和管理者提高对组织的认识和理解，促进管理升级抱有很强的信心。在本丛书出版的过程中，管理学界多位专家参与了选书论

证，企业界的朋友们提供了专业方面的指导和帮助，在此深表谢意。广大读者对本丛书的翻译和出版有何建议和意见，欢迎给予批评和指正。清华大学出版社的联系办法为：造增后购书赠金果并案总社

和君创业·闻洁工作室

四四年 猿月



译者前言

o r g a n i z a t i o n

摇摇尼基·海斯博士的《成功的团队管理》一书不是一本管理手册，它并未告诉我们管理团队的具体办法，更未列示出团队训练活动的步骤。然而，阅读本书可以使我们对团队管理的致胜因素具有更为深刻的理解，从人的心理与行为角度认识到团队管理工作的实质，掌握实际工作的精髓。

随着对国外著作的介绍与引进，以及一些先行企业的实践传播，团队管理在中国已不再陌生，团队管理不仅成为管理学界一个流行的词汇，而且正有越来越多的企业希望得到成功运作的引导。团队管理产生于实践也在实践中得到发展，由于其实用性，很大一部分研究集

中在团队工作方法上，各具特色、多姿多彩的团队管理方法可谓珠玉纷呈，极大地丰富了我们的管理实践，切实帮助一些企业走向了成功。然而与此同时，仍然有大量企业面对各式各样的团队管理方法无所适从，他们认真地按照这些方法去做，但在实施的过程中却遇到种种障碍，遭受失败的打击。问题究竟出在哪里？

工作方法上的失败往往有其深层次的原因。组织管理工作归根结底是人的行为，工作的主体与对象都是人，故要找到管理方法成功的根源就需要对人的心理和行为进行研究，总结出团队管理工作的客观规律。将成功团队管理工作中的自发行为转变为自觉行为，就不会迷失于五花八门的具体方法之中而无所适从，了解了团队工作的实质，就能更加深刻准确地领会团队管理方法，甚至还可以创造出适合自身情况的独特的工作方法来。因此，许多不能正确实施团队管理的组织，其真正的困惑在于没有领会到团队管理的实质，甚至并没有认识到什么才是真正的团队。由于本书作者具有心理学研究专长，并且在多年管理咨询工作中积累了大量实践经验，为挖掘隐藏于成功的团队管理背后的深层次原因创造了条件，此书的推出，对于团队管理研究具有十分重要的意义。

另外，本书对团队管理行为的研究并未局限于团队本身，还涉及到了团队领导、组织与团队的关系、团队创新等内容，考察了团队的工作环境和外部条件对团队成功的影响，不仅为团队成员、团队管理者的行为提供

了心理依据，也为团队领导的工作提供了指南。

本书写作既有理论深度，又有实际案例的支持，并在各章末尾列出了管理建议供实际工作参考，写作思路清晰，逻辑性强，是值得一读的好书。能有机会将目前处于管理学前沿的这样一本专著翻译并推荐给广大读者，不胜荣幸，在此感谢闻洁老师和丛书编委会的信任与帮助。由于译书时间有限，错漏之处敬请读者原谅并指正为谢。

译者单位：西南财经大学国际商学院

电子邮件：225610426@qq.com

译者摇杨蓓

2016年 9月 24日



英文版前言

o r g a n i z a t i o n

近年来，快速、持续而深远的变革让我们越来越深刻地认识到，工作中个人与团队的心理因素是何等重要。组织结构正在发生根本性的转变，管理者与员工拥有了更多的自主权和责任感。组织在探索减少中央集权并“授权”给个人的方法，建设以项目为基础的团队，使员工往往跨部门地组织起来，而不再按等级结构来组织。对工作经历的传统观念也在发生着变化，个人的工作经历不再仅仅局限于某一个组织内部，由此也给未来的组织带来了对于忠诚和承诺的控制问题。我们还可以感受到信息技术革命所带来的全方位的影响、工作特征的变化及种种相关反应。

人们应对以这样规模和速度变革的能力成了一个主

要问题，我们经常能读到讨论工作压力的文章；组织中运用心理测试及相关程序的数量急剧增长，证明了个人认知能力的重要性，也证明了决定个人成就及对团队贡献大小的个性的重要性。也许在很早以前，从心理学角度对工作经验进行分析和理解，就是为了达到提高工作效率和获得高质量生活的双重目的。不幸的是，后者却往往被忽略了，公司更注重创造一种竞争性的、业绩驱动的或顾客至上的文化。

与 20 世纪 60 年代到 80 年代众多组织的变革相伴随，关于商业伦理的研究和对于公平问题的关注越来越多，这并不是一种巧合。从根本上来讲，员工的目标与需求和组织的目标与需求之间的不平衡对于企业是不利的。多年以前，人们曾广泛认为应该更多地强调创新，而不是对压力作出简单的反应。然而心理学研究与理论却指出，创新可能使人在冒风险时失去安全感，失去组织报酬系统所鼓励的试验与开创精神，显然在过去的 20 年里，这方面是失败的。探索并帮助组织认识其人力资源的潜力，是心理学不得不面对的来自商业的挑战。

《组织发展与创新译丛》的目的，是从职业心理与组织发展的角度，诠释人们在持续不断展开的变革面前的工作行为。本丛书将学术研究和实践经验结合起来，依靠对经验、实例与案例的研究与分析来进行交流。读者会发现，本丛书提供了基于知识积累之上的简明摘要和实用方法，一些题目涉及到传统职业心理学的领域；另一些题目则打破了研究边界，讨论那些吸引人们注意

与兴趣的话题。该丛书读者群十分广泛，并直接面对公司白领、咨询顾问、人力资源管理与职业心理学专业的学生，以及企业中高层管理人，书中所研究的许多问题正是管理者与学生们通常关心的问题。尽管本丛书有共同的目标和系统的标题，但并没有严格的格式约束，为与时代同步，作者们拥有大量自主权去决定怎样组织与展现他们的工作。我认为他们的工作很出色，希望你读过这套丛书后也有同感。

目 录

o r g a n i z a t i o n

员

为何运用团队管理？摇员
导言摇员
团队类型摇远
团队工作的心理因素摇员
提要摇愿

圆

团队与群体摇猿
导言摇猿
群体与团队作用摇猿
提要摇缘

猿

团队建设摇远
团队建设的一些原则摇远
四种不同的方法摇远
混合方法的运用摇愿
提要摇愿

源

团队与团队领导摇愿
导言摇愿
历史上的领导方法摇愿
纵观领导理论摇缘
领导与授权摇苑
领导团队摇园
团队领导和社会身份摇缘
提要摇园

缘

团队行为评估摇愿
团队的心理测评方法摇愿
团队测量的原则摇愿
团队行为曲线摇园
团队决策摇愿
报酬与激励摇愿
提要摇员

远	
	组织中的团队摇员远 团队与其组织的相互作用摇员远 支持性团队的特征摇员远 社会身份与组织摇员远 组织文化和社会表现摇员远 团队和组织变革摇员远 团队需要什么摇员远 提要摇员远
苑	
	团队、组织与创新摇员远 工作中的创新团队摇员远 团队怎样能影响组织摇员远 团队工作的阻力摇员远 什么时候团队不起作用摇员远 团队成功的因素摇员远 提要摇员远
愿	
	概述与结论摇员远 概述摇员远 团队管理者能做什么？摇员远 董事会应该做什么？摇员远 提要摇员远
参考文献	摇摇 圆圆



1 为何运用团队管理？

o r g a n i z a t i o n

● 导言

对于不断延伸的管理学，团队管理思想正在成为一个焦点，管理顾问们建议为了团队工作的便利进行组织重构，董事们强调团队对于组织的重要性，高层管理者们向他们的下级部门倡导团队工作。如果说 20 世纪 80 年代管理学界的热门词汇是组织文化的话，那么到了 90 年代，一个重要的管理概念则是团队工作。

从各种角度分析得知，团队具有不同寻常的潜在作用。越来越多的组织发现，向以团队为基础的管理方向改革具有任何人都难以预料的深远影响。工业部门的董事会报告称，采用团队工作方式，不仅产量与利润水平有了增长，而且公司的销售情况和市场战略也有了改

善。公共事业部门的报告称，采用团队工作方式，任务的执行更加顺利和高效，员工与顾客或病人有了更多的直接接触，工作内容更加丰富，遇到疑难问题时能得到团队成员更多的支持。在各种类型的组织中，无论是私立组织还是公有组织的报告，均显示团队工作提高了员工的道德水平，降低了内耗。

对于团队管理，除了以上的鲜明观点以外，还有更加激进的看法。例如，卡曾巴赫（~~运动生理学~~）和史密斯（~~生态学~~）（~~生态学~~）认为：高成就组织是以强有力的创造性和自治性的团队工作为基础的。他们将非团队的管理看做是不具生产性、甚至是损害性的，至少从根本上会将组织引向静止并最终走向停滞。他们认为，试图领导一个动态的组织的首席执行官，就不应该总想要亲手操纵管理，而应该建立一种制度和机构，让团队成员将组织的运行掌握在自己手里。

专栏 ~~员~~

什么是团队工作？

团队工作并不是一个易于把握的概念。大多数组织都将其劳动者分为若干群体，他们拥有各自的职位并一起在群体中工作，这种群体往往被看做团队。但是简单地将人们安排在一起干活和使人们进行团队工作是完全不同的。

从本质上来讲，团队工作意味着委托与授权。组织将责任下放给团队，团队做他们必须做的事情，而不必不断地向高层请示。团队也应拥有足够的权力进行日常决策，保证业务的正常运行。

一些缺乏经验的管理者（或者说理应懂得更多的管理

者)感到他们不得不控制其所在组织和部门中所发生的任何事情,故不愿授权员工去做决定,然而这种过度控制会产生巨大的破坏作用。对于一项工作,最熟悉的恐怕要算直接从事该项工作的人员了,他们往往比上级更容易看到该做哪些改进,但人们与握有权力的上司进行交流是很困难的,故管理者常常不能真正认识到导致他们不良决策的症结何在。

尽管一些管理者将团队管理思想看做是对他们自身工作的威胁,事实却恰恰相反。正是管理者必须做出全局性、战略性的决策,帮助组织或部门在规定的过程中运转。管理者在更高的层次上代表他们的部门,并开展范围更广的项目。例如主动进行员工们也许认为不可能的培训。而且最重要的一点是,只有管理者才可能保证团队的正常工作:需要时给予支持,与团队讨论其发展方向和目标等等。所以,事实上管理者要做大量的工作,但他们不必做日常工作,那些应由团队来完成。

因此,团队工作与过时的高度控制、集权型的管理大不相同。不幸的是,这种陈旧的管理方法现在仍然十分普遍。事实上,团队工作是一种更加有效的管理方法。长期以来,组织心理学家都明白这样一个事实,当人们承担责任时,会以一种更负责的方式行动。严厉而独裁的管理系统会产生牢骚满腹的被动的员工,而且他们常以讲条件的方式干扰合同的执行。而团队工作给予人们认同感,当能够感觉到自己的工作成果获得赏识时,人们会干得更好。团队工作还鼓励人们更加精通专业,认真履行职责。所有这些都给组织带来巨大的收益。

当然,并不是说团队管理可以包治百病。正如格斯特(原著)(原著)指出的那样,组织的变革需要涉及到组织的各个层次,而不只是团队这个层次。当罗弗集团(原著)