

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



实用视角下的高绩效团队特质及其组建模型

卢翠翠 (中国人民大学)

前言

2004年7月15日到28日,我有幸作为中国人民大学的代表之一参加了由香港中文大学与九龙总商会举办、华南理工大学协办的“新纪元行政管理精英培训计划”活动。该计划是在国家教育部、港澳办、中联办和各界大力支持下,由内地及港澳台共二十三所大学挑选的共120名学生参加(其中香港中文大学学生有40名)的大型活动。

该计划是一国两制下香港自1999年首创的全国性人才培养计划,包涵工业、法律、金融、经济、咨询科技方面的探讨和民间探访活动。本界的具体活动有:关于珠三角经济发展趋势、物流管理趋势、香港廉政公署经验等专题讲座;参观珠江钢琴厂、广石化、香港赛马会、香港警务局、国泰航空公司、星岛报业等国际知名企业、机构;对广州、香港的文化旅游;关于花旗银行在中国的战略发展的小组个案研习比赛;各类游戏和晚会联谊活动等等。

这次跨文化交流和学习—无论是与工、商及文化界杰出人士面对面的交谈,还是对世界知名企业、机构的实地参观和观摩其管理文化,还是与各地同学合作进行案例研习,甚至是日常生活习惯的交流与碰撞—都使我震撼很大也受益匪浅,接触了现代化的行政管理技巧、沟通技巧,锻炼了思考能力,培养了责任感和合作精神。其中,我感触最深收获最大的是关于团体组建和管理的问题,特别是由精英组成的跨文化团队的管理问题。

关于团队管理的概念,大家耳熟能详。早在《团队的智能》一书中,卡扎巴赫和史密斯就已经告诉我们决定团队表现差异的因素在什么地方,通过什么方式团队才能工作得最为出色,而高级管理层又应该怎样提高团队的效率;强调团队和良好的业绩表现是不可分割的,二者不能孤立地只取其一。团队工作(teamwork)更是取代80、90年代经营管理方面的流行术语—组织文化(Organizational culture)成了现在管理界推崇的理念。各种团队管理的书籍应运而生,各种培训机构适时而生。然而,理论与现实总是有不尽人意的距离。

“新纪元”让我有机会直接参与和实地观察较为成功的团队管理案例。讲座第一课,施锦容博士^[1]首先问了一个看似很普通的问题:一个有绩效的小组最重要的特征是什么?我所知道的内地正统管理类教科书答案是:统一明确的奋斗目标。理由是:如果一个团队不能确定明确的具体工作目标,或是具体工作目标与整体目标毫无联系,那么团队成员会因此变得困惑、涣散、表现平庸。然而,她的答案是:愉快的工作环境和融洽的工作气氛!孰

轻孰重？组织“新纪元”活动的是中大的由大一学生组成的一个叫AMAN的学生社团，如果单单考虑组织效率和应变经验其远远不及内地学生社团，因为内地社团是按照年级排列的比较正规的金字塔型领导体系；然而从组织效果和团队合作及队员感情融洽程度方面考虑，AMAN用行动证实了施博士的答案。珠江钢琴厂展示的是建立在技术上严格的工作团队，九龙总商会则建立在信任基础上互惠互利的团队；香港警务局可以随时组建一个高效的临时团队，国泰航空公司更喜欢稳定的团队。在结业的个案研习上，内地学生的理论套用和数据分析十分漂亮而港澳台的PPT做法很新颖活泼想法更是大胆出奇；在竞技比赛上，内地学生更关注结果和比赛规则，很容易取得很好的成绩，而港澳台学生则更关注是否全体参与和玩的是否开心。团队工作主要适用于高层活动，在这群由各地精英组成的团队，来自不同的文化背景，组建一个高团队的过程以及内部成员的妥协和合作给我很多启示和教训。

团队工作代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。团队在实际应用中却不一定意味着成功。高绩效的团队究竟有什么特征？怎样组建一个高效团队？总结这次活动结合前人理论，我将在下文中从实际应用的角度强调高绩效团队的三个特征：任务特质(task characteristics)、团队规则、工作氛围，并试图给出一个组建一个团队的具体步骤的模型。

实用视角下的高绩效团队特质及其组建模型

I 高效团队管理理论基础

随着全面质量管理（TQM）在全球的升温，团队管理成为企业特别是高层企业的共识，虚拟团队也开始应用于实践。团队提供了一个有效的方法协助组织解决问题、增加员工对组织的认同感、提高员工工作潜能和快速响应环境变迁与顾客需求。因此，越来越多的组织渐渐地运用团队来完成组织目标，增加组织效能和提高生产力。

A 团队的定义

在有关团队理论的文献中，不同的学者试着从不同的角度去对团队下定义，在这里我只列举两个。路易士(Lewis, 1993)认为，团队是由一群认同并致力于去达成一共同目标的人所组成，这一群人相处愉快并乐于工作在一起，共同为达成高品质的结果而努力。在路易士的定义中他强调了三个重点：共同目标(common goals)，工作相处愉快(work together well)和高品质的结果(high-quality results)。这是比较早的也是比较经典的定义，尤其难得的是其总结出第二点的超前眼光。盖兹贝克和史密斯(Katezenbach and Smith, 1993)对团队的定义则是目前在团队的文献中最常被采用的。他们认为一个团队是由少数具有“技能互补”(complementary skills)的人所组成，他们认同于一个共同目标和一个能使他们彼此担负责任的程序。在这个定义中，盖兹贝克和史密斯也提到了共同目标，并提到了成员“技能互补”和分担责任的观点，同时还指出团队是个少数人的集合，保证相互交流的障碍较少，比较容易达成一致，也比较容易形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感。

但是，团队必定是以达到一个既定结果(outcomes)为最终目标，而且，现代社会，心理因素不容忽视。因此完整的团队定义可以为：团队是由少数具有

技能互补的人组成，他们认同于一个共同目标和一个能使他们彼此担负责任的程序，并相处愉快、乐于一起工作，共同为达成高品质的结果而努力。本文中，我主要强调共同目标(common goals)、认同程序和工作氛围这三个方面的特质，因为这是实际工作中最重要的三方面，其在企业实际工作中体现为任务特质(task characteristics)、团队规则和工作氛围。

B 团队理论的发展

团队理论的历史发展会给我们其未来发展以启示，对前人理论模型的探讨，我们也不难归纳出团队绩效研究的趋势与走向。

学者	对团队理论的贡献
McGrath (1964)	1. 建构了基本性的描述性模型为团队研究建立基础及里程碑 2. 描述性模型（输入—过程—输出）成为团队理论模型的主要架构
Nieva et al. (1978)	指出个人特质应被重视
Hackman(1983)	1. 建立规范性模型 2. 建立评鉴团队绩效的三大指针 3. 开始强调组织系络的重要性
Gladstein(1984)	1. 主要的实证性模型 2. 证明组织系络与环境因素对团队绩效的影响 3. 指出任务的特质的因素
Gist, Locke, & Taylor (1987)	透过文献探讨列举出影响团队绩效的相关因素
Salas et al. (1992)	强调训练在团队扮演的角色与重要性
Sundstrom et al. (1990)	指出团队界限功能对团队绩效的影响
Schwartz(1994)	强调团队「促进者」角色的及「促进者过程」重要性

II 案例中的高绩效团队三特质

在这一部分中，我将结合案例具体分析部分 I 中所提出的高效团队的三大主要特质，即：任务特质(task characteristics)、团队规则和工作氛围。

1. 统一目标——任务特质

每个团队的建立或存在都有一个特别的任务，团队队员以完成这个任务为主要目标。因此，团队队员应充分了解到这个团队存在的理由，团队的界限 (boundaries) 及团队在组织中所扮演的角色地位和功能。但是目标的实现是要通过转换为具体的任务才能完成。这类似于管理中的工作分析，常用工作分解结构 (WBS) 的方法来实现，确保找出完成项目工作范围的所有工作要素，同时描述可交付成果和其组成要素的具体内容。任务的内在结构包含三

个因素：规划（即对行动过程、时间安排以及资源需求的决策），执行（即计划的实施）和控制（即对绩效和进度的监控，在必要时采取纠正措施）。

案例一：香港赛马会的高招

香港赛马会是世界上独一无二的非赢利赛马机构，是香港最大税金来源和最大的慈善机构。它的目标是“致力提供世界最高水平的赛马和体育及博彩娱乐，同时维持全港最大慈善公益资助机构的地位”。其使命是“竭诚令顾客百分百满意，对于赛马观众、投注人士、奖券投注者、本会会员、慈善机构、公益团体、香港政府，以至全港市民，都不能有负所望，务必置身全港最备受推崇机构之列”。它马会收入的81%返还彩民，3%用于自身的运作管理，14%作为博彩税和所得税上缴政府，2%资助慈善事业。仅就香港赛马会支持香港高等教育来说，历年来捐款总数若以现时市值计算，已超越五十一亿港元，相等于五个香港大球场的兴建费用。它兴建了博物馆来保存香港的赛马历史，普及公众对马和赛马运动的知识，进而也促进了公正对赛马会的关注。香港赛马会共有雇员4000多人，每到赛马日，至少有100万人通过到现场或者看电视的方式参与赛马，香港赛马会的4000多部电话要接受100万—200万个投注电话，而香港的总人口才不到700万。“在马会观马投注是最大的享受”，除了马会不断更新的高科技设备硬件设施之外，最大的享受莫过于各个团队提供的一流的购物、餐饮和娱乐等服务了。马会之所以能这样好地服务社会，在于它有一套良好的运作制度，赛马会由董事局负责制定决策，而日常会务则由以行政总裁为首的专业行政人员负责执行。“即使输了钱，也是支持了香港的慈善事业，行善积德”这是对马会的信任也是马会的承诺！

因此，在建立一个团队之前，不妨让我们首先思考：

- ① 团队组建的目的是什么？团队可以进行的活动界限是什么？
- ② 团队的干系人_[2]有哪些？他们各自的追求是什么？其中有哪些和团队目标有交集？
- ③ 可以把这些交集目标细分为哪些可行的有意义的执行任务？
- ④ 团队内部应怎样分工来配合任务的实现？

2. 程序认同——团队规则

在团队工作中，规则引导个人行为方式的标准化，在标准化的工作氛围中，人人都可获得最大的工作效率和最快的个人核心能力提升；耳熟能详的“破窗理论”也道出严格执行规则的必要性和重要性，在此我不再赘述。本文中的规则是集中在两个方面：责任分享程序和教育训练系统。

责任分享包括两个层面：一是在团队队员共同分摊团队的工作过程中；二是针对团队的最后成果而言，团队的特色即在于顺利完成团队的目标时，全体队员将分享该成果，共同接受组织的激励与奖励，相反，当团体无法顺利完成特定任务时，则全体队员将共同承担这一失败的责任。因此，团队中每位成员的工作职责划分必须明确，要有严格的配合工作流程的责任分析机制。

另一方面，高效团队的成员必须经过系统的培训，成为有一定的工作经验，而且要具备技术技能、人际技能、解决问题等不同类型的技能。

案例二：珠江钢琴厂的“责任分红”

世界乐器权威杂志—美国《MUSIC TRADE》2003年4月刊披露，2002年，珠江钢琴以7.5万台的产量，超过了原世界排名第一的日本的雅马哈钢琴厂，成为全球最大的钢琴制造商。配合其“以质取胜”的核心价值观，珠江钢琴的管理思想是“意识在先、责任在先、行为在先、管理在先”，它推进了ISO9001国际质量保证体系的贯标，并获得了国际国内的认证。这个全世界最大的钢琴生产厂目前年产钢琴10万台，尽管一架钢琴有8000多个配件，因为机器生产不出最好的音乐，大部分的配件都要由人工来安装、调音、测试，因此一架钢琴如果顺利要经过两年的时间才能问世（不包括原材料的制作、加工）。珠江钢琴重视对每个工作团队进行全面技能素质的培训，实行一整套严格的工艺流程管理质量，明确责任。每架钢琴的报表上有详细的技工和技签名单以及时间，一旦有差错一目了然，当然钢琴就作废了。珠江钢琴应用菲奈特软件实现了一整套解决企业信息优化和共享的智能化应用系统

（SmartBPM），满足不同用户的不同查询浏览需求，还能为企业提供科学的多方案效绩评估，并拥有多方案的告警或预警系统，可从多角度监控企业的经营运作状况。珠江钢琴有个美丽神话：董事长童志成聘请美国钢琴专家查理斯·科雷做顾问的故事。科雷担任顾问10多年，不负众望把美国制造音板和键板的技术毫无保留地传授中国，为珠江钢琴解决了一大难题。童志成的高明更在于在注重在引进专家的同时，配置了技术工作小组，认真学习专家的技术、技巧与学问，为培育自身技术人才队伍奠定基础；并派出优秀的员工留学国外，为钢琴业培养了大量人才，当然绝大部分选择学成归来，毕竟这是世界一流的钢琴厂。

因此，在我们组建一个团队的时候，不妨考虑：

① 任务有哪些流程？各个流程完成的标准是什么？任务完成需要队员具备哪些品质？

② 怎样将任务流程具体到团队个人？怎样分配责任？怎样奖励？

③ 制定什么规则达到上面的要求？怎样培训和激励员工？

3. 信息沟通——工作氛围

我们习惯于将群体性组织视为生产的函数“黑箱”，给定了一定的输入，就能期望得到相应的输出。由有情感的人组成的团队却不是那么简单。一般地，所有的情感都有可能影响到团队的组织绩效，无论是团队成员的生活情感、道德情感还是审美情感。但是在本文中，我更加关心那些更容易在团队成员之间引起互动关系、更容易影响团队的组织绩效的那些情感，也就是，成员之间的情感互动作用所产生的基于团队层面的情感。

从“染缸”效应看团队建设，虽然，团队成员的地位是平等的，但是组长或者协调人在一个团队中的实际作用却很大，他以及骨干队员在信息沟通、氛围营造、团队对外交往甚至在调解团队内部冲突。

案例三：香港中文大学的游戏

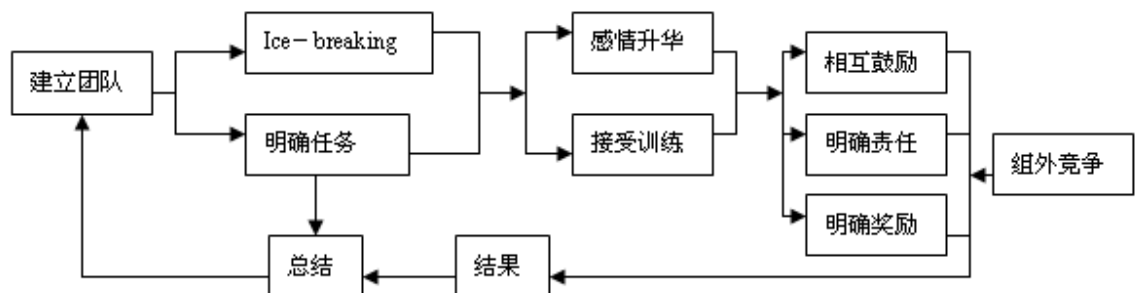
香港中文大学有许多传统的经典游戏，比如ice breaking系列、black magic系列，形式活泼，多是肢体语言与脑筋急转弯的结合，加上香港人特有的幽默，我们这些来自内地大学的学生感到很新鲜，并很快融入到他们那种放松的氛围中，心里距离也马上被拉近了。ice breaking是用于加深一个新团队中组员之间的认识和默契的一系列游戏。比如，“心脏病”就是强化记忆队友的名字和外貌的一个游戏，即分成两个组随机出人比赛说名字，这种游戏看似简单，奖励与惩罚均是笑声与歌声，但在中大同学幽默的主持下，配合上竞争的激烈，很容易打破新成员之间的隔阂，各人的特点在游戏中也表露无疑。black magic则是空闲时刻增进大家亲密感的一种游戏。一个人闭上眼睛，由另一同学引导其猜一任意被指物体，总能猜对！为什么呢？有暗号！考你呢。猜中了就加入他们之列联合考没有猜中的，随便两个人，随便一个物体。中大“坏”同学在猜的过程中会故意说一些与被考者性格有关的推理，配合上有趣的肢体语言，被考者就被弄的更加云里雾里。有认真者会通宵达旦的想，追着他们重复表演。其实答案就是black颜色物体后一个物体而已！于是随时随地—工作之余、茶前饭后、逛街路上一都可以“是这个吗？”，“不是，那么是这个吗？这个？”，“是”异口同声。这就是默契，培养起来的默契！

因此，建立团队的时候，一定不要忘了考虑：

- ① 团队需要什么样的文化氛围？队员的个人文化有什么差异？队员的性格特征分别是怎样的？哪些是对团队工作有益的？
- ② 谁适合做组长？骨干队员有哪些？他们的主导文化有什么特征？
- ③ 怎样培养和谐、愉快的工作气氛？障碍是什么？怎样解除？

III 高效团队组建模型

团队通常包括以下几种常见的类型：一是项目团队；二是固定工作团队，包括管理团队、生产团队、服务团队、研发团队；三是功能团队，包括质量圈、临时解决问题团队；四是网络化团队^[3]。本文的模型仅仅是为团队组建提供一个通用的简单的模型。



值得注意的是：

要注意成员能力和性格的互补性，并将每个人放在最合适的岗位上。

团队建设使用大脑风暴法与自主管理。

团队建成之后，要有相应的观察期，要有专门的人员负责对每个团队进行观察，遇到问题及时处理，并完善相关的管理制度。

如果，团队产出(项目的质量和数量、时间和其他资源投入、项目要求的执行情况)达到既定目标，团队成员的相互支持(团队的凝聚力和交往)，团体表现规则有序(成员的参与、日程和行为的和谐)，那么这难道不是一个高绩效的团队吗？

[注释]

[1]施锦容博士，女，现任教于香港中文大学工商管理学院。

[2]所谓干系人是指一切和团队有关的人，包括内部成员、竞争者、合作者、消费者和供应商等等。

[3]团队绩效的有效测评，徐芳，中国人力资源开发

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张弛
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)