《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼认为，我们现在正处于一个全球化3.0时代，信息技术拉近了世界的距离，无论人们相隔多远、持何种语言，都可以轻松地实现社会分工，彼此紧密合作。

一方面，互联网确实为人际沟通提供了便利，有助于更多的人参与到项目中，从而使企业能够利用更加广泛的知识和专业技能。而另一方面，当企业从全球各地召集不同专业背景的人组成庞大的项目团队、以远程沟通方式开展合作时，却发现：相比小型团队，大型项目团队的成员之间存在着更加难以跨越的文化差异和心理距离，他们更不容易自由地分享知识、相互学习、共享资源、共同努力。

本期焦点栏目重点关注的便是新形势下多元化团队的协作问题。在《大型团队合作的八条法则》一文中，两位作者对15家著名跨国公司的55个团队进行了深入研究，从中总结出8种

大型团队合作的八条法则

■ 琳达·格拉顿（Lynda Gratton）
塔玛拉·埃里克森（Tamara J. Erickson）

企业在从事收购或者IT系统全面改造之类的重大任务时，都离不开项目团队。这些团队的成员人数众多、背景不一，但均为各领域受过良好教育的专家。他们常常为了完成一项紧急任务而临时聚集起来，有时还需通过网络合作，甚至远程协作。

如今企业面临的很多任务都非常复杂，就完成这些任务所需知识的深度和广度来考虑，组建项目团队常常是唯一的办法。例如，英国广播公司（BBC）在报道世界杯足球赛或者奥运会时，就会召集一个包括研究员、撰稿人、制片人、摄影师和技术工作者在内的庞大团队，其中很多人此前从未

40
大型团队合作的八条法则

54
在多元文化团队中求“和”

有助于大型团队合作成功的方法，以克服团队规模庞大、远程沟通、成员多元化和专业化程度高所造成的种种困难。《在多元文化团队中求“和”》一文则着重分析了阻碍多元文化团队成功的因素，提出了四种克服文化挑战的相应策略，并告诫管理者要正确识别冲突诱因，采取妥当的介入方式，才能把团队工作拉入正轨，否则非但解决不了问题，反而会带来更多麻烦。

谋面。这种赛事的直播机会只有一次，因此，在这样一个“不可重来”的环境下，来自不同领域的专家得顶着极大的压力开展合作。同样，当万豪集团（Marriott）总部的IT团队着手开发更高级的系统以提升顾客体验时，它必须与独立酒店业主、顾客体验专家、全球品牌经理以及区域主管等众多人员紧密合作，当然，也就得考虑这些人各自的日程安排和需求。

最近我们在15家跨国公司对团队行为进行了研究，结果发现一个有趣的悖论：虽然团队的四个特性——规模庞大、虚拟合作，以及成员多元化、高度专业化——对于高难度项目的完成来说至关重要，但也恰恰是这四个特性有时却让团队寸步难行。换句话说，成功要素也正是失败元凶。排除其他因素的影响，复杂项目团队的成员更不容易自由地分享知识、相互学习、共享资源，他们不太容易灵活调整任务以打破意外瓶颈，或者互相帮助以赶在最后期限之前完成工作——总而言之，就是协作性差。他们很少会说大家要“同舟共济”，也并不希望对方成功，或者没有认识到彼此的目标其实是一致的。

首先让我们来看团队的规模。项目团队的规模在过去十年间扩大了很多。得益于新技术的运用，一个项目可以容纳越来越多的人参与，企业也因此能够利用更加广泛的知识和专业技能。大约十年前，人们普遍认为真正的团队很少会超过20人。而根据我们的研究，如今一些复杂的任务需要上百甚至更多的人方能完成。然而我们发现，在团队规模超过20人之后，成员之间的协作性自然就降低了。当然，如果条件充分，大型团队也能实现高水平的协作，但要创造这些条件，企业必须在整个组织内培养协作的能力，这需要管理者深思熟虑，有时还需大举投资。

虚拟共事的方式对团队也会造成类似影响。就我们研究的大部分团队而言，它们的成员都不在同一个地方，有些情况下甚至

焦点



分散在全球13个地区。我们发现，团队的虚拟化程度越高，成员之间的合作就越差，除非公司采取措施建立协作型的文化。

再看团队成员的多元化问题。每当企业面临一些非常有挑战性的任务，就需要召集不同观点和背景的人士，在交流和碰撞中产生创见和创新。但是，成员的多元化也会带来难题。我们的研究表明，如果团队成员认为大家彼此相似，那么合作起来就更加容易、更加自然。而差异过多则会妨碍彼此合作。这些差异可能体现在国籍、年龄或教育程度上，甚至可能体现在任职时间长短上。在多元化程度高的团队里，成员们常常要与自己了解不深或者从未谋面的人共事——例如公司其他分部的同事，甚至外部人士。我们发现，团队中陌生人的比例越高，成员背景和经验的差异就越大，他们也越不愿意分享知识或者相互协作。

同样，团队成员受教育的程度越高，就越难合作。我们发现，团队里专家的比例越高，团队就越容易四分五裂，不是发生冲突，就是陷入僵局。

那么，高管们该如何帮助企业在面对复杂任务时提高团队协作能力——既最大程度地发挥大型多元化团队的效能，又最大程度地减少团队结构和人员构成的不利影响？

为了回答这个问题，我们深入研究了55个团队，从中选出那些成功克服了团队复杂性，协作良好的团队。我们借助一系列的统计分析，研究了100多种可能影响协作（至于协作性，我们是根据共享知识和分担工作量的意愿等来衡量的）的因素，包括任务设计、公司文化等。从这100多个因素中，我们最终挑选出8种助力成功的实践方法。这8种实践可能有助于团队有效克服规模庞大、远程沟通、成员多元化和专业化程度高所造成的种种困难。随后，我们采访了在这些方面做得不错的团队，了解了它们的具体做法。本文中我们将这8种实践分成4个大



类——高管的支持、得力的人力资源举措、合适的团队领导者，以及合理的团队组织结构，下文将一一阐述。

高管的支持

从根本上讲，团队协作的好坏反映出公司里最高管理人员的理念。如果高管们重视培育互助的人际关系，自己也以身作则，并且创建了我们所称的“馈赠文化”（gift culture），那么该公司的团队协作就会非常顺畅。所谓“馈赠文化”，是指员工珍视与领导和同事的交往，视之为对方慷慨馈赠的礼物。

投资标志性的人际关系举措

我们在研究结构复杂但效率高、创造力强的协作型团队时发现，其所在公司的高管无一例外投入了大量资源，在全公司范围内建设和维护良好的人际关系，只不过他们的做法各异。团队协作最佳的公司采取了我们所称的“标志性”（signature）举措——这些举措让人印象深刻，别人又难以复制，而且特别适合该公司自身的商业环境。

例如，苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）的CEO弗雷德·古德温（Fred Goodwin）于2005年斥资3.5亿英镑在爱丁堡郊外兴建了一幢新的总部大楼，目的之一就是要培育员工间高效的协作关系。新大楼环绕一个室内庭院而建，这种结构便于公司3,000多名员工来来往往时能打个照面。

该总部之所以这样设计，是为了改善员工之间的沟通，促进思想交流，同时创建一种社区氛围。这里许多办公室都是开放式的，并且朝向中庭这个光线通透的巨大空间。而整个公司园区也设计得像一座小镇，有零售店、餐馆、慢跑道、自行车道、野餐和烧烤区，甚至还有一个休闲俱乐部，里面游泳池、健身房、舞蹈室、网球场和足球场一应俱全。公司的想法是，有一条贯穿整个总部的“主街”作为私人放松的区域，员工就会乐意来这里上班，而且每天总能花些时间走出办公室接触其他同事。

为了让不在总部上班的员工也能有这样的交流机会，古德温还在紧挨着总部园区的地方选定了一家商学院，供非总部员工聚会和学习。他还鼓励那些员工多在总部园区逗留，并举办论坛为员工提供社交机会。

事实上，就我们所研究的苏格兰皇家银行的几个团队来看，成员之间的人际关系都非常好，为大家通力合作迅速完成任务打下了坚实的基础。以集团业务改善（Group Business Improvement, GBI）团队为例。这些团队承担的是一些为期30天、60天和90天不等的项目，从后台改善到IT升级，不一而足。团队成员则来自公司的各个业务领域，其中包括美国和欧洲的保险、零售银行和私人银行业务。该行在收购NatWest银行之后，着手把后者的技术平台移植到自己原有的技术平台上，负责该项目的GBI团

作者简介：琳达·格拉顿（电子邮箱：lgratton@london.edu），伦敦商学院管理实践学教授，英国高级管理研究院（Advanced Institute of Management）的研究员，著有*Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy - and Others Don't*一书（Berrett - Koehler出版社2007年出版，其中文版《热点定律》已于2008年5月由中信出版社出版）。塔玛拉·埃里克森（电子邮箱：tjerickson@concoursgroup.com），BSG Alliance公司旗下研究与教育机构Concours研究院的院长，目前住在美国波士顿，曾与人合作给《哈佛商业评论》英文版撰写过多篇文章，其中包括荣获麦肯锡奖的文章*It's Time to Retire Retirement*（《哈佛商业评论》英文版2004年3月号）。

队工作推进之快、成效之好，令许多市场分析人士大为惊叹。

英国石油公司（BP）进行的则是另一种标志性投资。因为该公司的员工分散在世界各地，总部人员相对较少，所以该公司刻意调动员工到不同职能部门、不同业务和不同国家任职，并将此纳入员工的职业发展计划，以此推动人际网络的建设。多年来，BP一直在通过收购中小公司实现自己的成长。每当它对被收购公司进行整合时，它的领导力发展委员会都会有计划地将被收购公司的管理人员轮换到BP的各种岗位上去。虽然让这些人留任原职会更简单，也更经济，毕竟他们对自己的业务相当了解，但是BP还是训练他们担任新职。因此，几乎每个高管团队的成员都有多重背景。过去10年间曾在4个不同业务部门和3个不同地区干过的BP高管比比皆是。职务的频繁变动强化了这些经理人与新同事交往的能力。

高管以身作则鼓励协作 在员工多达数千乃至上万的公司里，人们较少有机会每天近距离地观察高管团队的行为。可即使是这样，我们发现，高管行为对团队的协作意愿还是有相当大的影响。

渣打银行（Standard Chartered Bank）的高管是紧密协作的典范。许多人认为这与该公司靠全球贸易起家的背景有关。Chartered银行是在1853年获维多利亚女王的特许而创办的，早期的商品贸易涉及孟买的棉花、加尔各答的槐蓝和茶叶、缅甸的稻米、爪哇的蔗糖、苏门答腊的烟草、马尼拉的大麻纤维，以及

协作的难题

如今的团队有四个至关重要的特性，但给团队协作造成困难的也恰恰是这四个特性。

规模庞大

十年前，很少有团队会多于20人，但是我们的研究显示，如今的团队规模增幅巨大，这无疑与新技术的运用有关。人们之所以组建大型团队，目的不外乎三个：让更多的利益相关者参与，协调多种不同的活动，综合使用多种技能。这导致团队规模扩大到百人以上。然而，我们的研究表明，团队规模超过20人之后，成员之间的自发协作就会减少。

成员多元化

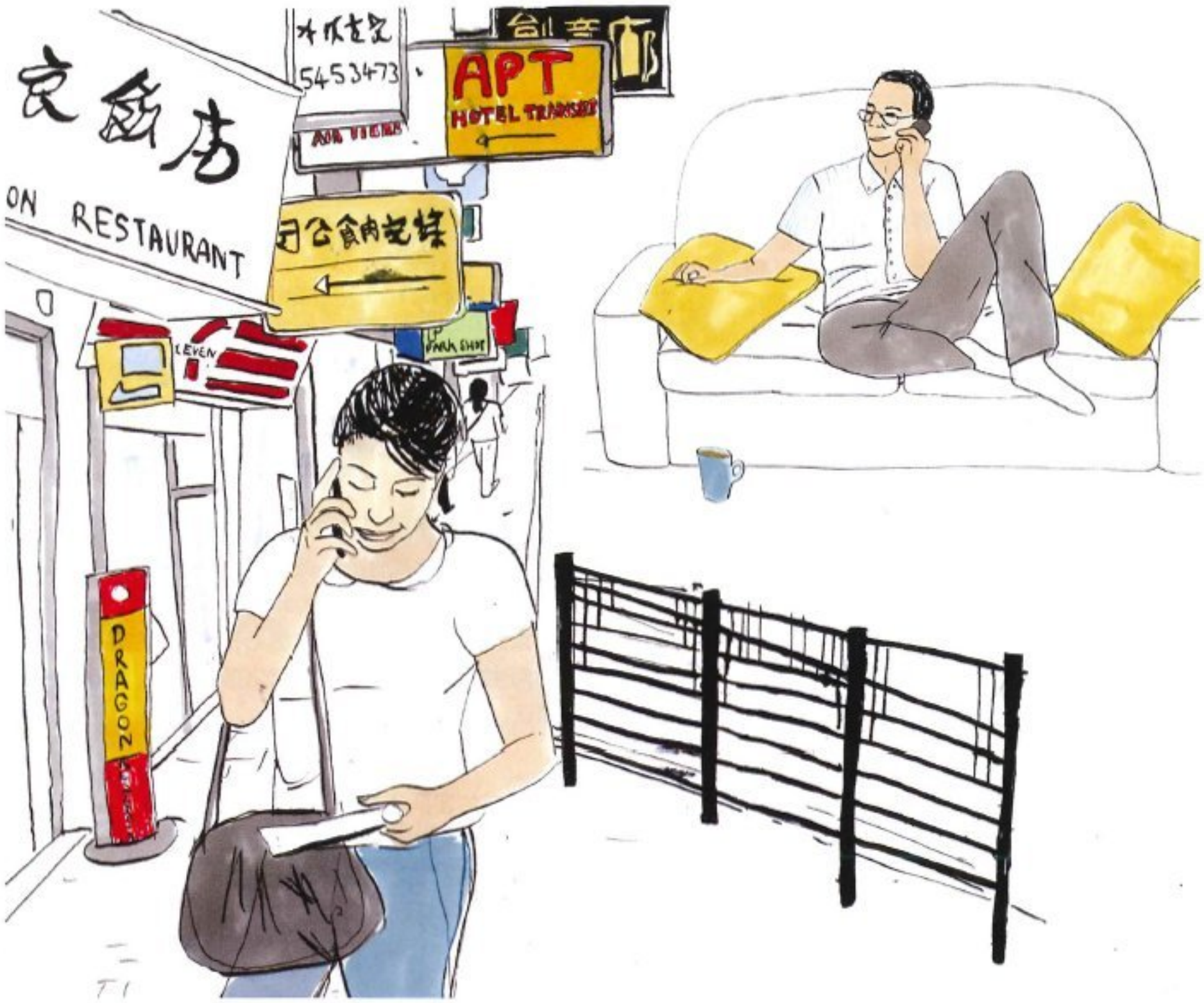
当今企业为了完成富有挑战性的任务，常常要迅速召集背景和观点不同的人员一道努力，而其中许多人此前都很少见面，甚至素昧平生。知识和观点的差异确实能够激发创见和创新，但是我们的研究表明：团队中陌生人的比例越高，多元化程度越高，团队成员就越不愿意分享知识。

虚拟化共事

就如今大部分复杂的团队来看，它们的成员可能分散在各地。同样，这背后的原因仍然是为了完成相关任务而调集多个地方的人员贡献他们的创见和知识。团队成员可能近在咫尺，也可能远在天边。我们的研究样本中，只有40%的团队，成员都在同一个地方工作。我们的研究表明，团队的虚拟化程度越高，协作就越差。

教育程度高

复杂的协作型团队由于调集了多种专业化技能和知识，设计出全新的解决方案，因此能够创造巨大的价值。然而，我们的研究表明，团队中受过良好教育的专家比例越高，团队就越可能四分五裂、效率低下。



横滨的丝绸。Standard银行则是在1863年成立于南非的开普省，先后对钻石矿和金矿的开发融资做出了重要贡献。1969年，这两家银行合并成立渣打银行，如今在57个国家设有57个运营分部，并没有所谓“本国市场”的概念。

在渣打银行，综合管理委员会的成员经常互相代职，这已被公司内部广泛接受。这些高管对整个公司的业务都非常了解，因此几乎在任何一项任务上，不管是主持地区性的庆祝活动，还是代表公司出席重大的外部活动，或者启动与员工的沟通工作等等，让他们彼此顶替都并非难事。

虽然我们知道高管团队的行为对于营造协作型文化至关重要，但要让大家切切实实看到高管的这些行为则并不容易。渣打银行的高管经常出差，哪怕只是一个短会也要亲自前往，这已成为公司惯例。由于公司支持这种面对面的交流，因此各地员工有很多机会亲眼目睹高管的行为。公司内部经常进行开诚布公地沟通，在该公司世界各地的办公室里，那些到处张贴的各国、各部门高管并肩工作的照片是最能说

明问题的。

高管团队的合作精神自上而下渗透到了整个组织，员工很快就领会到，借助非正式的人际网络才是最佳的办事方式。例如，该行最近启动了一个重大项目，推行新的客户服务技术。不可思议的是，负责该项目的团队不仅知道每一个支行的关键利益相关者是谁，而且知道怎样最有效地去接触他们。团队成员在公司的各个地方都能找到可以直呼其名的熟人，这对推动他们的工作交往非常有利。

营造"馈赠文化"

高管的第三项重要任务是确保自己能在整个公司范围内，将导师和教练的职责贯穿于平日的言行中。我们的调查后发现，无论是角色清晰、责任分明的正式指导流程，还是融合在日常活动中的非正式指导流程，都非常重要，但是后者更有利于促进协作。日常性的指导有助于营造协作型的"馈赠文化"，从而取代更为功利性的"施恩图报型文化"。

诺基亚公司(Nokia)的员工只要一踏上新的工作岗位，就会开始接受非正式的指导。通常，在新员工到任后的几天之内，他的上司就会坐下来给他开一张清单，列出公司里他应该结识的每一个人，不管这个人是在何处上班。这是诺基亚一项根深蒂固的文化规范，也许可以追溯到当初诺基亚结构更为简单、规模也更小的年代。新员工的经理会坐下来，向其介绍要和名单上每一个人讨论哪些话题，并解释为什么有必要和这些人建立良好的关系(就像当初这位经理加入诺基亚时，他的上司也如此这般指导他一样)。而这名新员工则通常会积极地约见名单上的每个人，就算是专程去外地也在所不惜。"时间馈赠"，也就是花费时间进行员工指导和关系网建设，对于营造诺基亚的协作型文化来

成功的八条法则

1. **投资标志性的人际关系举措** 公司高管可通过大举投资(例如建设有利于沟通的开放式办公场所)鼓励合作行为，并表明自己对协作的实际支持。

2. **高管以身作则鼓励协作** 高管之间协作紧密的公司，手下员工团队的协作也相当好。

3. **营造"馈赠文化"** 有意识的员工指导和训练——尤其是非正式的——有助于人们建立跨边界工作所需的人际网络。

4. **培养必备的合作技能** 人力资源部门若能指导员工如何建立关系、开展高效沟通和创造性地化解冲突，将会极大地促进团队协作。

5. **支持社区氛围** 人们如果有强烈的社区感，就会更加愿意帮助他人，与人分享知识。

6. **选派任务与关系兼顾的领导者** 过去，人们总是围绕着任务导向和关系导向这两者中，哪种是成就卓越领导力的关键要素而争执不休，但事实上这两种导向对于带领团队取得成功都非常关键。通常来说，最好是在项目早期偏重于任务导向，然后在团队工作全面铺开时改为关系导向。

7. **充分利用既有关系** 团队中陌生人太多的时候，人们分享知识的意愿就会减弱。最佳结构是团队里至少有几个人相互熟识。

8. **理解角色的明确性和任务的模糊性** 明确每一个团队成员的职责，而把完成任务的方式交由团队自己摸索，这种情况下团队的协作就会比较紧密。

协作型任务有多复杂?

不是所有的协作型任务都很复杂。在组建和管理团队时，你要分析手中需要安排的项目，看它们是不是符合下面这些条件：

- ❑ 如果仅靠既有小组内部的技能，不太可能完成任务。
- ❑ 该任务需要专门为此组建一个新团队。
- ❑ 该任务需要各种专业人员的集体努力。
- ❑ 该任务需要20人以上齐心协力。
- ❑ 团队成员分散在两个以上的地点。
- ❑ 任务的成功在很大程度上依赖于对非团队成员偏好或需求的理解。
- ❑ 任务的结果受不确定性和突发事件的影响很大。
- ❑ 完成任务的时间紧迫。

如果上述情况中有两种以上属实，这项任务就需要复杂的协作。

说是至关重要的。

得力的人力资源举措

人力资源管理对于团队协作有什么影响呢？能否协作是否完全取决于高管团队？我们在研究中考察了众多人力资源管理举措的影响，其中包括人员甄选、绩效评估、晋升、奖励、培训以及正式的指导和教练课程。

从中我们得出了一些意外的发现。例如，奖励制度对于复杂团队的生产力和创造力并没有显著影响，无论这一制度是以团队还是以个人的业绩为基础，或者是否和协作行为挂钩。虽然大部分正式的人力资源政策对团队协作的影响都比较有限，但是我们发现有两项举措确实能够提高团队绩效：一是开展和协作行为有关的技能培训，二是支持非正式社区的建设。凡是紧密合作的团队，其所在公司的人力资源部门通常都在这两项或者其中一项上有大力投入，而且具体措施也多半反映出了公司的文化和业务战略。

培养必备的合作技能 许多有助于协作的因素都与我们所说的协作“环境”有关，也就是与公司或团队的潜在文化和习惯有关。但是我们也发现，有些团队虽然拥有协作型文化，但是并未掌握协作技能。公司鼓励他们相互合作，他们也愿意合作，但就是不知道该怎样在团队环境下有效合作。

通过研究我们发现，下面这些技能对于协作极其重要：懂得欣赏别人，能够进行目的明确的对话，建设性和创造性地解决冲突，以及做好项目管理。公司的人力资源或者企业学习部门若能为员工提供这些方面的培训，就能显著提升团队绩效。

从我们的研究来看，普华永道（PricewaterhouseCoopers）显示出了卓著的建设性协作能力。该公司要培养分布在近150个国家的14万名员工，它的培训课程当中有许多培养协作能力的模块，包括团队合作、情商培养、人际交往、谈话技巧、指导技能、企业社会责任，以及公司战略和共同价值观的传达等等。普华永道还教导员工该如何有效地影响他人，并建立积极的合作关系。

我们的样本中有许多成功的团队，它们所在的公司都努力向员工传授人际关系培养技能。比如，雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）为那些与客户打交道的员工提供了一个旗舰培训项目——销售和关系管理课程。该

课程其实并不教授销售技巧，而旨在让员工们传承雷曼兄弟公司重视客户、确保每个客户都能方便获取公司所有资源的优良传统。它强调的是如何在信任的基础上建立人际关系，主要介绍了与客户建立协作型伙伴关系的策略。

支持社区氛围 虽然社区精神有可能自发形成，但是我们发现人力资源部门在这个方面的作用也是举足轻重的。它可以通过举办女性员工联谊活动、周末厨艺展示、网球培训班等集体活动，或者制定相关政策鼓励员工发起类似的活动，从而培养社区精神。

我们研究了荷兰银行（ABN Amro）企业服务部门旗下几个卓有成效的变革管理团队。这些非正式团队负责整个银行的新技术实施项目，例如其中一个团队负责拓展银行的在线服务。而这些团队要取得成功，就必须发动公司内不同部门的人参与进来，贡献他们的专业知识。

对于公司方面为非正式社区提供的支持，荷兰银行的变革管理团队予以了高度评价。银行提供了开展远程协作所需的技术，让拥有共同兴趣（比如都对某种技术或市场感兴趣）的群体能够通过这些技术经常召开网络会议或者进行在线沟通。该公司还鼓励员工到异地出差，与尽可能多的人见面。项目结束，这些工作小组也随之解散，然而员工之间仍然保持着良好的关系。这些举措有助于在公司内部建立起浓厚的社区氛围，从而为日后开展新的项目打下良好基础。

在非正式人际网络上长期投入也是万豪集团人力资源战略的重点之一。该公司虽然规模庞大，业务遍布全球各地，但它至今仍然是一个家族企业，而且公司的董事长比尔·马里奥特（Bill Marriott）也时常向员工强调公司的家族背景和大家庭文化。如今，他仍时常讲起自己年幼时，跟随父母在华盛顿市中心摆饮料摊，晚上收摊后还要回家清点那些黏糊糊的硬币的故事。

该公司的许多人力资源活动都旨在强化这种如家庭般友爱的文化，体现出公司对员工的重视，而众多即兴活动为大家带来了欢乐，也创造了大家庭的氛围。比方说，员工可能把公司的自助餐厅装点成20世纪50年代的风格，在那里举办一场扭臀舞大赛，借此作为纪念公司第一家酒店开业的周年庆。公司还可能在各地为董事长比尔·马里奥特举办生日派对，以此为契机强调公司的文化和价值观。马里奥特最近还创建了自己的博客，讨论话题从万豪的环保行动到他最钟情的家庭旅游胜地，不一而足——当然这些话题都有助于在公司里营建社区氛围。

合适的团队领导者

在协作良好的团队中，团队领导者显然起到了举足轻重的作用。那么他们究竟是如何发挥作用的？我们发现，答案在于他们灵活的管理手段。

选派任务与关系兼顾的领导者 无论是学术界还是企业界一直在争论这样的问题：什么样的团队领导方式才是最合适的？有人认为，在复杂的团队中，最适合起用关系导向型领导，因为人们在友好互信的环境下才更可能分享知识。而另外一些人却认为，任务导向型领导才最合适，他能够设定清晰的目标，让大家对任务的方向形成共识。

我们在对55个团队进行研

关于我们的研究

本文是根据一项重大研究项目的成果而撰写的。该项目旨在探究现代组织中的协作经验，是由高级管理研究院以及15家企业赞助，并由Concours研究院（BSG Alliance公司的成员机构）和伦敦商学院的合作研究项目部门（Cooperative Research Project）联合完成的。

我们向2,420人寄送了调查问卷，其中包括55个团队的成员，回收问卷1,543份，回复率约为64%。我们还针对团队成员、团队领导者、给团队做业绩评估的管理者和公司人力资源部门的领导分别设计了不同问卷。这些团队承担的任务包括新产品开发、流程再造，以及为商业难题寻找新的解决方案，等等。涉及的公司包括4家电信公司、7家金融服务或者咨询公司、2家媒体公司、1家酒店以及1家石油公司。团队规模则从4人到183人不等，平均为44人。

我们的目标是要找出管理者可运用哪些手段来提高团队绩效和创新能力。我们考察了上百种可能因素，其中包括：

公司的总体文化 我们在问卷中设计了方方面面的问题，以衡量公司协作型文化的强弱，并了解员工对知识共享的态度。

人力资源举措和流程 我们研究了公司招聘的方式以及晋升流程，还考察了其培训的范围和类型、激励体系的机制以及指导和教练的力度。

社交和人际网络建设 我们考察了团队成员是否经常参加非正式交往，以及他们最常见的交往活动。我们还就团队成员在非正式社区中的活跃程度提了很多问题。

任务的设计 我们就任务本身对团队成员和团队领导者做了调查，希望了解他们如何看待任务的目的、任务的复杂性、任务对团队成员间相互依赖性的要求，以及任务对跨边界交往的要求。

团队的领导方式 我们调查了团队成员对团队领导方式的看法，以及团队领导者对自己领导方式的评价。具体说来，我们关心的是团队领导者对关系导向型和任务导向型领导技能的侧重程度，以及所设目标是着眼于鼓励合作还是鼓励竞争。

企业高管的行为 我们调查了团队成员和团队领导者对所在业务单元高管的评价，主要是想了解团队成员认为他们的高管是协作型的还是竞争型的。

我们总共考察了100多个因素，并且借助一系列的统计分析从中甄别出8个因素，它们与团队执行复杂的协作型任务的成败明显相关。

究后发现，最佳领导人应该是上述两种类型的综合。换句话说，最具建设性和创造性的团队，通常是由任务导向和关系导向兼具的人带出来的。而且，这些领导者会随着项目的推进改变领导方式。具体而言，在项目早期他们侧重任务导向：明确目标、讨论工作分配、界定每个团队成员的责任。但是，当项目推进到某个阶段，他们又会变为关系导向型。这一转变通常出现在团队成员明确了各自的目标和责任，而阻碍知识分享的因素初见端倪的的时候。我们发现，如果在整个项目期间过于强调一种领导风格而忽略另一种，那么从长远来看必然会损害这个团队的业绩。

在万豪集团，培养同时在关系和任务导向上具备相当技能的综合型领导者，是其团队领导人发展计划的一个核心目标。该公司制定了两种技能并重的绩效评估流程。管理者为了证明自己的关系导向型技能，必须向评估者介绍其建立的同事网络，并用具体事例证明该网络是如何帮助他们取得成功的。他们还必须举例说明自己如何依靠关系网完成了各项任务。经过上述交流后，公

司会制订培养计划，明确指出这些管理者应该如何改进人际关系和网络中的某些具体环节。例如，公司可能建议管理者定期与来自某个兴趣团体的人士共进午餐。

为了提高任务导向型领导力，万豪集团有许多团队成员参加了项目管理认证课程，通过反复学习来巩固自己的技能。该公司在为关键领导岗位物色人选时，也把员工是否在关系导向和任务导向两方面具备能力作为一个重要标准。

合理的团队组织结构

组建和管理复杂团队的最后一组经验与团队本身的成员构成和结构有关。

充分利用既有关系 由于信任对于团队协作极为重要，所以组建的团队如果能够充分利用既有关系，项目成功的可能性就会更大。我们的研究表明，新建团队，特别是原本素不相识的人所组成的团队，比起已经有一定关系基础的团队，合作起来要困难得多。

新建团队必须花大量的时间和精力去建立成员间的信任，然而，如果已有部分成员彼此认识并且相互信任，他们就会成为人际关系网上的一个个节点，并最终把大家联结成完整的网络。通过对调查数据的深入分析，我们发现，如果团队成员中有20%至40%的人事先已建立了良好的关系，那么该团队从一开始就会密切协作。

当然，如果公司领导层采取了其他措施培育跨边界的人际网络，也能促进团队协作。比方说，诺基亚公司入职培训的目的就是确保任何一个团队当中都会有许多人彼此熟悉，这样就算公司规模超过10万人，它的跨部门或跨地区团队中也不乏相互熟悉并能引见别人相识的员工。

诺基亚还建立了一个能充分利用既有关系的组织架构。当它需要在不同职能部门或者业务单元之间转移技能时，它会把整个小团队原封不动地调过去，而不是将单个员工安插到新的岗位。比方说，如果公司需要召集市场和技术专家共同研究如何满足新的顾客需求，那么它就会从这些领域中抽调一些小团体组成项目团队。这样做有助于不断强化既有的关系，即使公司得重新配置资源来满足市场需要。另外，因为整个诺基亚的物流、人力资源、财务以及其他事务的平台都是共享的，所以各个团队在不同业务、不同地域之间调动时并不需要学习使用新的系统。

关于既有关系，有一点要提醒大家：如果过于强调既有关系但又不加以精心管理，反而会妨碍团队的协作。团队中有太多成员彼此熟悉的话，就容易按照部门、地域或者任何其他共同特性结成小圈子。当出现这种现象时，不同小圈子之间发生冲突（我们称之为“裂纹”）的可能性就会增加。

理解角色的明确性和任务的模糊性 明确指出实现目标的方法，与清晰界定每个团队成员的角色，这两者到底哪个更有助于促进团队协作？人们通常认为，详尽地说明成功方法是至关重要的，而团队成员的角色不妨模糊些，因为这样能鼓励大家交流思想并做出多方面的贡献。

我们的研究表明实际情况恰恰相反：当团队成员能够充分领会各自明确的角色界定时，也就是当个体成员觉得自己可以独立完成分内的大部分工作时，团队协作反而会更加紧密。反过来

说，如果角色界定不清，团队成员就会浪费大量精力在职责范畴上讨价还价，或者不允许他人插手自己的“地盘”，而不是集中精力去完成任务。再者，如果实现团队目标的路径并不明确，团队成员的协作意愿反而会更加强烈，因为此时没有现成的解决方案，或者方案尚不明朗，团队觉得，要完成任务就必须发挥创造力，因而各成员也愿意投入更多的时间和精力相互合作。

我们在BBC公司研究过几个负责2006年逍遥音乐节（Proms，一个为期两个月的音乐盛典）的电台和电视转播的团队，一个负责2006年世界杯电视转播的团队，以及一个负责日间电视新闻节目的团队。这些团队的规模都很大，转播逍遥音乐节的团队有133人，转播世界杯的团队有66人，转播日间新闻的团队有72人，它们的成员所掌握的技能以及所从事的专业都多种多样，所以在工作中出现混乱的概率也很高。

可事实恰恰相反，我们发现在所有研究对象中，BBC公司的团队成员对自己和他人角色的认识是属于最清晰的。所有团队成员都是各领域内专业技能精深的专家，每一个人都有非常明确的职责，比如音效师和摄像师的职责就几乎没有重叠。然而，这些团队所承担的任务从本质上看则是不确定的，尤其在面对突发新闻时。BBC的诀窍在于精确定义团队中每个成员的职责，从而尽量减少磨擦。

我们在路透社（Reuters）研究过几个成功团队，其成员不仅要远程合作，而且经常语言不通（主要工作语言包括俄语、汉语、泰语和英语）。这些团队主要由软件程序员组成，他们的任务是快速开发极其复杂的技术软件和网络产品。许多程序员在桌子旁一坐就是12个小时，埋头编写代码，和谁都不说话。但有趣的是，这些团队认为成员之间协作良好。这可能是因为他们每个人都负责项目中的一块工作，而在各自的分内活上，每人又都拥有高度的自主权。因此，虽然项目推进的快节奏和紧迫的期限促使每个成员独立完成工作，但是每个人的工作又都服从了团队的总体目标。

※ ※ ※

要想提高协作能力，公司必须兼顾长期投资和短期决策。长期来说，公司必须培养良好的人际关系和信任基础，营造高管以身作则倡导协作的文化。短期而言，公司需要在团队的组建、角色的界定、挑战和任务的阐述等方面做出明智决定。有些做法和组织结构，只适用于成员共处一地、彼此相识的简单团队，当团队变得复杂之后，沿袭老的做法就可能招致失败。

今日妨碍团队协作的大部分因素可能以前就一直存在。然而，过去的团队不像现在这样，得为了解决全球性业务的挑战而召集数量众多、背景各异的成员开展远程协作，并调动多种专业技能。所以，今天的团队管理模式也必须符合当今商业环境的要求。企业在深入思考本文所阐述的团队成功因素之后，应该能够更好地调集各种专业技能来解决复杂的商业问题，同时又避免可能随之产生的破坏性影响。

■ 翻译：石志华

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：editorial@hbrchina.com，或者登录网站“在线论坛”：www.hbrchina.com