

# 科研团队运作管理

陈春花 杨映珊 著

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

在企业发展、经济发展过程中,对于如何提高科学技术转化为生产力效率这个问题,一直没有找到关键的解决办法,经过研究考察,我们把焦点集聚在科研团队的建设上。本书以科研团队为研究对象,结合具体科研团队的实践调查,从中找出科研团队科学的管理模式。本书逻辑严谨,论证合理,语言精练,透过程序、模型以及分析的工具,让读者可以在理解科研团队的同时,掌握如何管理科研团队的方法。

本书适合所有从事科研团队管理的人员阅读,尤其适合科研院所、企业研发中心、工程中心以及大学的研究部门工作人员参考。同时也是公共管理者必读之书,对于如何激励知识工作者,如何评估知识工作者,如何将技术和知识变成生产力有很好的启发作用。

### 图书在版编目(CIP)数据

科研团队运作管理/陈春花,杨映珊著. —北京:科学出版社,  
2004.1

ISBN 7-03-012601-7

I. 科… II. ①陈… ②杨… III. 科学研究组织机构—组织  
管理学 IV. G311

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 115847 号

责任编辑:卢秀娟 王伟娟 / 责任校对:柏连海

责任印制:安春生 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2004年1月第一版 开本:A5(890×1240)

2004年1月第一次印刷 印张:5 1/2

印数:1—3 000 字数:158 000

定价:20.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

## 作者简介

陈春花,教授、博士生导师,先后获得工学学士,工商管理硕士,工商管理博士,现在南京大学商学院企业管理博士后流动站工作。现任华南理工大学工商管理学院副院长,北京大学客座研究员,广东省企业管理协会常务理事,广东省企业文化协会副会长。出版专著《企业文化塑造》、《经济发展与价值选择》、《中国家电巨子访谈录》3本,主编 MBA 教材《企业文化管理》、《管理沟通》,出任《中国大百科全书》(第二版)经济卷分支主编,公开发表论文 60 多篇,合作著书 10 本。曾出任科龙集团、联邦集团、美的家电事业部、南方航空客舱部、广东电信等大型企业的管理顾问。

杨映珊,经济学学士,管理学硕士,现任职于广东省工商银行。

研究方向:组织创新与管理文化,曾先后参与南方航空、广东电信、佛山电装公司改组等管理咨询项目。

## 序

我们关注这个问题,是因为在企业发展、经济发展过程中,如何提升科学技术转化为生产力这个领域,一直没有找到关键的解决办法。当人们关注技术本身的时候,发现技术的决定要素是在人;当人们关注资金的作用的时候,发现资金的使用才是对技术支持的关键要素;当人们关注需求的时候,却发现需求的满足不是技术本身,而是对需求的界定。不是技术的问题,也不是资金的问题,更不是需求满足的问题,那么问题的关键是什么呢?我们把焦点集聚在科研团队的建设上。

随着科学技术的发展,科学问题的研究越来越社会化。科学技术研究不再是手工作坊式的个体研究,而是具有一定规模的集体研究;科研人员的工作不再是分散、封闭的形式,而是强调协作、开放的形式;科学创造不再是个人英雄主义的模式,而更多的是团队智慧的结晶。

科研团队是面向科研项目,以科学技术研究与开发为内容,由为数不多的技能互补,愿意为共同的科研目的、科研目标和工作方法而相互承担责任的科研人员组成的群体。

科研团队的绩效表现可以用科研团队的成果和团队成员的满意度两个指标来衡量。科研团队绩效表现的不同,很大程度上是源于组织背景、促进者和团队互动过程三个层次中影响因素作用的结果。积极的组织背景、富有建设性的促进者和协调的互动过程是导致科研团队优秀行为表现的基础和动力源。

科研团队的能力性质和行为性质有别于一般的组织模式。科研团队,从知识体系的角度看,整体上是相互联系的,而非传统组织那样的“分立型”,这种对等知识联网克服了传统组织知识分立的全部缺陷,使知识的流动性和共享性大大增加,使得科研团队有更大的“能放性”;同时科研团队的行为具有协作性和自主性。

科研团队的运作是个动态的过程。科研团队行为动力的传导过程,

是一个从外界施加的影响,到团队资源和团队结构的作用,过渡到团队的过程,再结合团队的任务结构,最后影响到团队绩效的过程。在科研团队的动力模型中,从团队结构到团队互动的动力传递是通过团队结构中的动力要素对群体行为心理机制的影响而作用于团队互动过程的。而科研团队领导影响着团队认知、团队的动机形成、团队的情感体验和团队相互调节四个基本团队过程,并且科研团队领导在团队发展的不同阶段采用不同的领导模式:指导式领导、支持式领导和目标驱动式领导。

科研团队的管理方式可以看成是委托-代理关系,即把科研团队管理者看成是委托人,把团队成员看成是代理人,那么科研团队的有效激励方式是契约式激励模式。科研团队成员努力行为的驱动力不是来自于强制性的措施,而是来自于他们对团队的认同感,是对共同目标达成的一致认识。科研团队成员受激励的水平和程度,取决于科研团队目标预期和团队成员目标预期的相关度,以及他们之间达成的共识。

对科研团队的这一系列问题的研究,都试图找到技术转化为能力的途径。幸运的是在我们关注这个问题的时候,广东省自然科学基金委员会给了我们极大的支持,除了给予基金的支持之外,在配合研究的过程中,更给了我们实践的机会。我们运用研究成果,对广东省研究团队的组成、过程控制、绩效评估等方面做了积极的贡献。与广东省自然科学基金委员会的同事们一起评估广东省自然科学基金的研究团队,选拔可以持续资助的有成长性的科研团队 10 个。在这个课题的研究过程中特别感谢广东省自然科学基金委员会的梁宇宁、马强,感谢广东省科学技术厅的马宪民、熊晓云、何棣华、陈金德、张中强,感谢广东省信息产业厅的赵愚,华南理工大学科技处吴斯桃、马卫华,特别感谢接受我们团队调研的“北大之路”的周国平,北京大学生物谷研究团队,美的工业设计中心,德赛,华南理工大学化工学院,华南理工大学材料所,华南理工大学建筑设计院等,正是他们的自身实践给了我们研究的信心和信息,使得我们可以得出一些结论。

研究过程是一个艰苦的过程,我很幸运有杨映珊这个研究伙伴,他的毅力和坚持,使得整个研究顺利进行。在整个研究过程中叶飞给了我大力的支持,特别是他的虚拟组织理论和研究给了我非常难得的启发和帮助,还要感谢肖智星、谢钢、徐欢生等,当然还有我自己的研究团队。这本

书是一个团队的结晶。

最后,我庆幸自己来到南京大学商学院做博士后研究,在南京大学商学院赵曙明院长和刘洪教授的帮助和支持下,使我得以在以前研究的基础上完善这个研究成果,并且能够成书出版,这里一并致谢。

陈春花

2003年6月23日

于南京大学南苑

# 目 录

序

第一章 导引	1
第一节 缘起	1
第二节 前人研究概况	3
第三节 本文研究框架	7
第四节 本文研究的理论依据	8
第二章 团队模式的理论溯源	21
第一节 团队生产概念的提出	21
第二节 团队管理理论的形成	27
第三章 科研团队的内涵及其绩效模型	32
第一节 科研团队的内涵	32
第二节 团队绩效的影响因素	35
第三节 科研团队绩效的影响因素	41
第四节 科研团队的绩效模型	46
第四章 科研团队的性质	48
第一节 科研团队的能力性质	48
第二节 科研团队的行为性质	54
第五章 科研团队的结构	57
第一节 科研团队的角色	57
第二节 科研团队的规范	61
第三节 科研团队的构造	62
第六章 科研团队的行为过程	65
第一节 团队的动力理论	65
第二节 科研团队的动力机制	66
第三节 科研团队的领导模式与过程	71
第七章 科研团队的激励机制分析	78

---

第一节 传统激励理论 .....	78
第二节 激励与团队管理 .....	80
第三节 激励机制对团队成员的影响 .....	81
第四节 科研人员激励因素确定 .....	85
第五节 科研团队激励模式选择 .....	92
第六节 科研团队心理契约激励的原则 .....	95
第八章 科研团队的测评 .....	97
第一节 团队绩效的测评模式 .....	97
第二节 建立科研团队的绩效契约.....	102
第三节 科研团队绩效的评价标准.....	104
第四节 科研团队绩效评估方法.....	106
第五节 科研团队绩效评估的指标体系.....	109
第九章 科研团队的组织支持.....	111
第一节 支持性组织的特征.....	111
第二节 团队文化的构建.....	117
第十章 科研团队的管理实践.....	127
第一节 科研团队生命周期管理.....	127
第二节 分布式科研团队的管理实践.....	131
第三节 科研团队的系统管理工具.....	136
参考文献.....	139
附录.....	161
后记.....	164

# 第一章 导 引

## 第一节 缘 起

组织必须完成两项互相关联的任务才能存在下去,一个是协调组织成员的活动和维持内部系统的运转,另一个是适应外部环境,即内协调和外适应。

### 一、环境发生了哪些变化

由 EIU、Arthur Anderson 和 IBM 咨询公司共同研究撰写的题为《展望 2010 年——设计未来的组织》的研究报告表明:企业正准备迎接更多的变革,这种变革将是迅速的和富有挑战性的;公司正准备应对更多的竞争,以及承受更多变化形式的竞争压力——从国际竞争对手到知识丰富的、以互联网为基础的竞争对手;变革将由公司内部和外部的多重因素推动;所有公司正在他们的核心竞争力之外寻找竞争优势的新资源;经理们将使用一系列范围广泛的组织模型和管理方法来应对变革。

### 二、适应这些变化的组织具有的特征是什么

美国麻省理工学院教授德博拉夫·安科拉在她的专著《组织行为与过程》中描述了适应这些环境变化新的组织模型的关键特点:

**网络性:**体现在组织内部强调团队而不是个人的工作,这是各个活动领域中的基本单位;把来自不同部门和科室的人员集合在一起,组成跨职能团队;创造更广泛的、跨部门和跨职能的、横向的信息分享和合作。

**扁平性:**扁平化模型比旧的模式更为精干,管理层次也少得多。

**灵活性:**日趋剧烈的竞争,日益多样化的劳动力和日益复杂和不可预测的外部环境都要求组织具有更大的灵活性。

**多样性:**新组织需要调节多样的观点和方法、职业路径和诱因系统、

界限之中的人和政策,对日益多样化的外部赞助者和利益相关者做应答。

**全球性/国际性:**现在,大多数公司与供应商、顾客或本国以外的竞争者都有接触。公司与外国的顾客和供应商建立了国际性的联系,通过出口或外国公司结成营销同盟而扩大了市场,并且通过为部件和次级系统找到低成本来源而降低了成本。

### 三、具有这些特征的组织是什么

像一支交响乐队,彼德·德鲁克(Peter Drucker)描述:由于现代组织是由知识性专业人员所组成,因此,组织必须是一个由平等者、同事和合作伙伴构成的组织,所以,现代组织不能是老板和下属的组织,而必须组成一个团队。

查理德 L. 达夫特(Richard L. Daft)在他的《组织理论与设计精要》中描述:再造(reengineering)是从根本上重新设计组织过程,这样组织结构简化,中层管理人员被精简,雇员团队将被赋予决策权;当公司认识到迎接高品质、快捷服务和所有顾客都满意的挑战的最好办法是激励工人联合和协作努力时,团队工作的概念代表了组织工作方式的最基本的变化。

卡特森伯奇(Katzenbach)和史密斯(Smith)(1993年)认为,表现出色的组织取决于创造有力的、半自治的工作团队。他们将其他管理模式看成是阻碍获得既定目标的因素,甚至认为它们是毁灭性的因素,其理论依据是,它们最终将导致组织陷于僵化状态并最终停步不前。

团队运作模式的实践由来已久,但是团队运作模式的理论直到20世纪70年代日本的“质量管理小组”管理风行后才逐步建立起来。早期的团队模式只是负责提出和讨论问题并建议解决问题的方案,即建议或磋商团队(problem-solving team);后来出现任务定为更广泛的“特殊目标小组”(special purpose team),其工作内容包括改善和重新设计工作流程,与上级、同级或下级的内部沟通,还负责与外部的顾客或供应商联系,因此包括了执行方案的工作领域。到了20世纪90年代,出现了所谓“自我管理小组”(self-managing team),他们把以往各层次和职能的责任转化为小组所需负责的任务。团队工作运作模式从过去较简单演变到了较复杂的技术并成为一种被广泛应用的管理技巧,并且它所带来的优势有助于提

高组织中生产率、生产质量以及团队成员的精神意志,并直接促进了组织的业绩的提高。

## 第二节 前人研究概况

20年前,基于团队水平的组织发展形式是一种全新的尝试,瑞典汽车制造商沃尔沃(Volvo)将装配流水线改为自主管理团队,而工业巨头波音(Boeing)的举措则开创了工作团队的经典范式。波音777喷气式飞机的发展包含着交叉功能团队的广泛运用。为了波音777的生产,成百个设计建造团队形成了。他们的成员来自多元化机能领域,包括市场、财务、设计、信息系统。每个设计建造团队负责飞机特定部位——尾部、机翼、电子系统等。拥有综合团队的高级管理水平使这些团队的工作得到协调。在波音777诞生的过程中,由于团队的工作方式,各种机能部门对每个计划和步骤了如指掌,各类专业人士通过团队的沟通与协作,加快了整个设计、生产和销售的流程。这就是为什么世界最大的飞机制造商能在1995年推出了新一代的喷气式飞机。

20世纪90年代起,工作团队已成为管理领域的流行概念,这是不乏原因的。团队具有巨大的潜力,有资料显示,在西方大约有40%的组织发展利用了工作团队的形式。以团队为基础的工作方式已取得了比任何人所预言的都要显著的效果。在通用电气公司、美国电话电报公司、惠普公司等国际知名企业中,团队已成为它们主要的运作形式。团队如此盛行,在管理学及其相关领域中,研究者们对此也兴趣十足。事实表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验,那么团队通常比个人的效果更好。团队是组织提高运行效率的可行方式,它有助于组织更好地利用雇员的才能。在多变的环境中,团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活、反应更迅速。

在近阶段的管理理论及实践中,团队(work team)和团队工作(teamwork)的概念异常流行。以团队的形式来管理组织以及开展组织发展的活动在学术或实践中产生了多元的和巨大的冲击力。在可见的未来,团队的方式将不容争议地成为管理理念进步的一个里程碑。正如管理学专家彼得·德鲁克指出:明天的组织是趋于扁平化、以信息为基础并且是围

绕着团队组建起来的。从 20 世纪 80 年代以来,以团队为主题的研究呈现出百花齐放的格局,人们理所当然地把目光集中于如何提高团队绩效,探讨影响绩效的各种因素<sup>①</sup>。

## 一、多元化

一方面是由于妇女和少数民族在劳动大军中所占比例的上升,另一方面是现代组织的策略要求雇员之间增加互动行为,因而团队中的多元化问题受到研究者的关注。有关多元化和团队绩效的调查曾被 Lawrence(1997 年)称为“黑箱(black box)研究”,因为它很难把握干预过程变量。团队的多元化氛围与绩效的关联并非是直接的。研究发现,多元化形成了某些冲突,冲突对绩效造成影响,冲突处于中介地位,但三者间的这种联系又是难以捉摸的。和工作有关的多元化问题(functional background diversity)产生了任务冲突(包括任务目标、关键决策、工作流程等),而多重类型的多元化(multipletypes of diversity)造成了情感冲突(例如由生气、沮丧等负面情绪导致的人际冲突)。种族和任期的多元化和情感冲突有正相关,而年龄的多元化和它则呈负相关。任务的程序性和团队构成的年限是这些关系的中介因素。

团队的异质性或同质性会影响到团队的竞争行为。和同质性的高层管理团队相比,异质性的团队更多显示了对竞争行为的倾向。异质性是一把双刃剑。研究发现,它促进了某些有益的竞争行为,如争夺市场份额、提高利润等。

## 二、团队内冲突

在先前的研究中,冲突通常被认为对绩效和雇员的满意感有负作用,今天的管理者们及雇员仍然将冲突看作是消极的因素,试图避免或及时地解决它。然而由于人际竞争的无法避免,冲突也就随处可见。有效团队的特征之一是积极的人际互动,因此协调冲突、激发建设性冲突、减少破坏性冲突对提高团队绩效的重要作用是不言而喻的。最近的研究已经发现了组织内冲突的有益之处,甚至还产生了一些刺激建设性冲突的方

---

<sup>①</sup> 吕晓俊、俞文钊,团队研究的新进展,人类工效学,2001,3,p51~54。

法(Tjosold, 1991; Amason and Schweiger, 1994; Jehn, 1994, 1995; Vande Vliert and De Dreu, 1994; Pelled, 1996)。例如,有关管理任务的团队冲突可以通过促进理解不同视角和创新的观点来提升组织的绩效和成长。

由于共同的目标对团队任务的完成至关重要,很多已有研究集中于成员之间的目标冲突。然而在组织中,即使大家对目标有相当一致的认同,冲突仍难以避免。因此 Kabanoff 在 1985 年指出,人们很难在一起有效工作,即使他们赞成团队目标,也相信“他们必须在一起工作”。他认为冲突主要来自于人们合作或协调彼此努力的尝试。Guetzkow 和 Gyr (1954 年)提出冲突的基本类型是:情感性冲突和实质性冲突。情感性冲突产生于人际关系,而实质性冲突则涉及团队的任务。以后的众多研究也都进一步确证了这两大类型冲突的存在。如 Priem 和 Price(1991 年)区别了认知任务冲突和社会情感冲突。Similarly, Pinkley(1990 年)采用了多维量表研究揭示了冲突的任务和关系维度。最近研究发现,除了以上两种类型的冲突外,还有一种过程冲突,它是指任务实现的过程中所发生的冲突(Karen A Jehn, 1997)。当然冲突的各个维度和团队的产出联系是不同的。

已有实证研究表明了关系冲突和团队的生产力及雇员的满意感呈负相关。关系冲突往往破坏了人们之间的善意以及相互的理解,妨碍了组织任务的完成。长期的关系冲突对组织机能造成负面影响。到目前为止,还没有任何证据表明关系冲突对绩效或员工满意感有积极作用。任务冲突对群体绩效的影响视具体情况而言,它主要取决于团队结构,比如任务类型、任务之间的相互关系以及团队规范。如果团队进行的是日常工作,那么对任务意见不一会危及到群体的绩效。相反,团队要实施非日常性任务的话,冲突并不一定是有害的。假如团队中的规范鼓励公开地讨论冲突问题,结果并非预想的那样乐观,因为这样的团队规范往往导致了更多的关系冲突,也不利于成员发展出解决冲突的能力。研究也发现,在群体决策过程中,成员间观点的不同能开阔思路,避免群体思维,通过对不同意见的权衡斟酌,提高决策的质量。如果团队缺乏建设性冲突,也就失去了改善绩效的新思路和新方法。一般说来,表现为任务冲突的团队比表现为关系冲突的团队的绩效更高。过程冲突和团队绩效的关系简

洁明了,呈直接的负相关:低水平的过程冲突有助于目标的实现,反之则阻碍了团队的发展。

### 三、社会认知理论和团队有效性

研究团队绩效的众多模型基本遵循 I(C)PO 思路。I 或 C 代表输入,指团队所处的环境,如任务的设计和团队的结构等;P 代表团队内发生的人际互动行为,如沟通、凝聚力等;O 代表有形或无形的产出,如服务、产品、观点或向内外客户提供的建议等。关于 I(C)PO 模型的实证研究多数集中于探讨过程变量 P 如何作为群体有效性的决定因素,而忽视了这一因素拥有的对环境变量 I 或(C)和产出 O 的中介协调机制。因而研究者们尝试用社会认知理论来解释过程变量中多种与团队有效性相关的激励成分,此外还评估过程变量协调输入环境变量和团队有效性的程度。

班杜拉(Bandura)的社会认知理论是指个人动机能够用来解释激发的群体行为。理论的前提是环境信息(即绩效反馈)影响到 3 个过程中介变量,而它们又作用于激发的行为。过程中介因素包括情感自我评估、个体目标和自我绩效感。情感自我评估指对行为表现的满意感,如果不满意,则激发个体更多的努力。个体目标设置指通过个体的挑战来实施自我影响的能力(Bandura & Jourden, 1991)。自我绩效感指个体相信自己能成功地完成某种特殊行为。若将社会认知理论应用于团队层面,那么,3 个过程中介变量是指团队情感评估、团队目标设定和团队绩效感(指团队在特定情境中的表现能力, Bandura, 1986)。

研究结果表明:绩效反馈同时影响着团队情感评估和团队绩效感,后两者和团队有效性相关。团队情感评估和团队绩效感完全充当了绩效反馈和团队有效性的中介因素。团队绩效感部分协调了共感体验和团队有效性之间的关系。没有数据支持团队目标设置的中介作用。这些研究对更深入地理解 IPO 模型提供了新的视角。研究者指出应重新定义群体过程反馈信息的机制,因为反馈本身并不能直接激发群体有效行为。将社会认知理论从个体层面延伸至群体层面,不仅是社会认知理论的发展,同时也拓展了团队有效性研究的思路。当然有关团队的研究内容和形式都异常丰富,除以上所谈到的多元化、冲突及社会认知理论在团队中的应用外,研究者还将目光投向团队中的工作情绪、团队建设、团队中的工作

监管、团队间的联系程度和知识传递的关系、团队内任务和报酬的交互作用、工作任务和产出的交互作用、雇员对团队变革的感知等。总而言之，团队研究的核心是考察影响团队绩效的种种因素，目标是探索提高团队有效性的途径或模式。

### 第三节 本文研究框架

本文采用了跨学科的研究方法，主要从心理学、社会心理学等学科借用概念与理论来分析科研团队，这些不同学科的概念与理论被用于不同侧面的分析。本文亦运用结构分析方法，把科研团队当作一个不可分割的整体来研究，从整体出发，分析影响基于团队组织的绩效各个变量的关系。

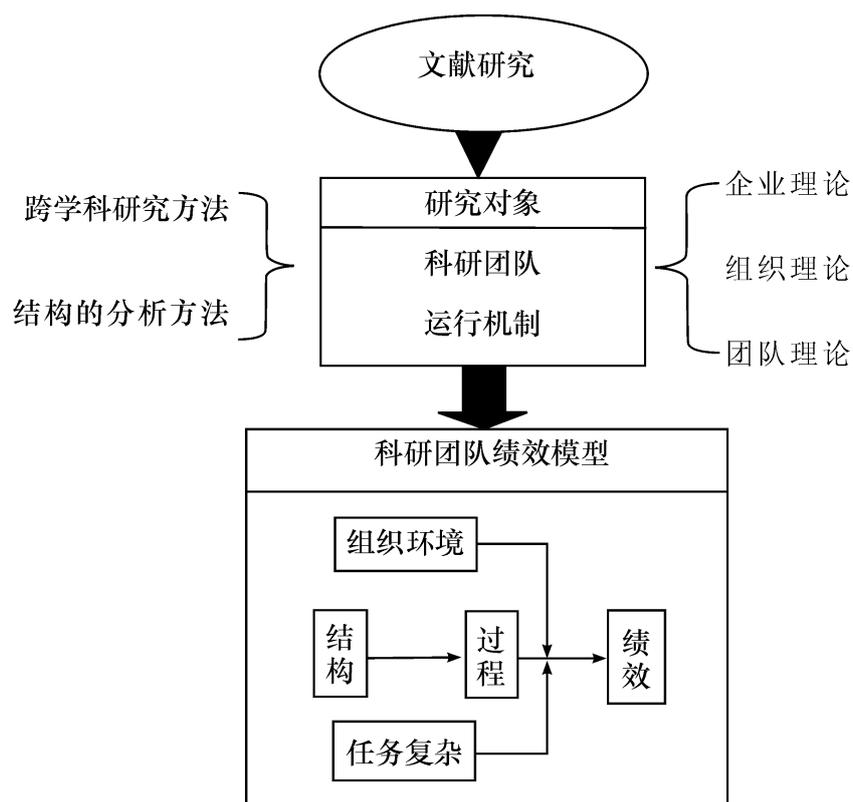


图 1-1 本文研究的思路框图

本文研究的思路：在文献研究的基础上进行理论分析，分析了科研团队内涵和绩效模式，形成科研团队有效运行的理论框架，在此基础上研究了科研团队性质、科研团队结构、科研团队行为过程和科研团队激励机制，如图 1-1 所示。

本文研究的主要内容如图 1-2 所示。

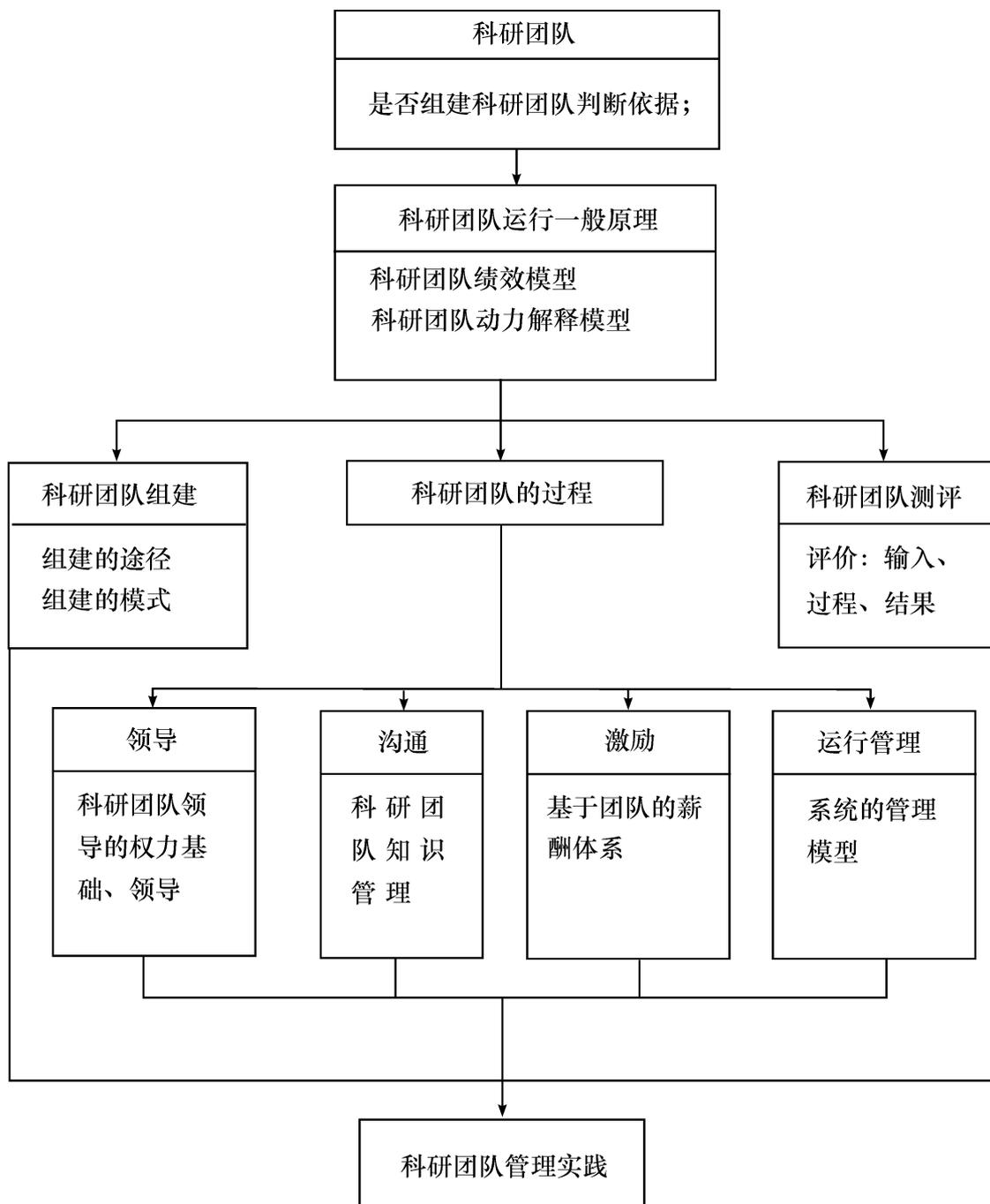


图 1-2 本文研究的主要内容框图

#### 第四节 本文研究的理论依据

企业理论、组织理论和发展起来的团队理论是本文研究的理论源泉。

## 一、企业理论

### 1. 交易费用理论

现代交易费用理论与产权理论起源于美国经济学家罗纳德·科斯(Ronald H. Coase)于1937年发表的一篇论文《企业的性质》。1960年,科斯又发表一篇具有奠基意义的杰作《社会成本问题》。其后,许多经济学家以科斯的理论为基础,逐渐形成了较为系统的交易费用理论。其中,有两位经济学家的两本著作具有突出的地位,即小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)的《看得见的手——美国企业的管理革命》<sup>①</sup>与奥立佛·威廉姆森(Oliver E. Williamson)1985年出版的《资本主义的经济制度》<sup>②</sup>。

交易费用(transaction costs,亦可译成交易成本)是一个含义广泛的概念,它“可以看作是一系列制度成本,包括信息成本、谈判成本、拟定和实施契约的成本、界定和控制产权的成本、监督管理的成本和制度结构变化的成本。简言之,包括一切不直接发生在物质生产过程中的成本”<sup>③</sup>。与组织相关的概念是,“所有的组织成本都是交易成本”。

在论文《企业的性质》里,科斯试图回答这一根本性的问题:企业组织为什么存在?现代市场经济的基本事实是,“在企业之外,价格变动决定生产,这是通过一系列市场交易来协调的。在企业之内,市场交易被取消,伴随着交易的复杂,市场结构被企业家所替代,企业家指挥生产”<sup>④</sup>。从交易费用的观点出发,对上述问题的回答就是:“市场的运行是有成本的,通过形成一个组织,并允许某个权威(一个‘企业家’)来支配资源,就能节约某些市场运行成本”。因此,科斯认为“企业的显著特征就是作为价格机制的替代物”。

科斯的理论被钱德勒以系统的历史材料加以验证。钱德勒还明确区

---

① 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒,重武译,看得见的手——美国企业的管理革命,商务印书馆,1987。

② O. E. 威廉姆森,资本主义的经济制度,纽约自由出版社,1985。

③ 约翰·伊特韦尔等,新帕尔格雷夫经济学大词典,经济科学出版社,1992,第二卷,p58。

④ 罗纳德·哈里·科斯,企业、市场与法律,上海三联出版社,1990,p3。

分了“现代工商企业”和“传统企业”，并以大量事实材料阐明了前者的出现和持续成长的原因。钱德勒说明，企业组织的协调替代市场机制的协调，是因为前者在相应场合下能带来更高的效率；这种较高效率的产生与经济活动的较大规模和现代企业内部管理层级制的形成相联系，而这种层级制一旦形成，就会变成“持久性、权力和持续成长的源泉”。

企业内部的协调机制可以替代市场的协调机制，但这种替代显然不可能是无限制的，它事实上取决于两种协调机制所需交易成本的比较。从理论上说，企业规模的界限应该定在其运行范围扩展到企业内部组织附加交易的费用等于通过市场或在其他企业中进行同样交易的费用的那一点上。

威廉姆森认为，实际情况要更简单些，他还引入了资产专用性的概念，并指出资产专用性水平是决定某项交易应在市场上进行还是在企业内部进行的主要因素。威廉姆森还对企业有效边界作了阐述。

## 2. 经理主义与委托-代理理论

随着现代工商业的发展，公司规模扩大，生产技术日益复杂化，公司股权分散化，股东（即便是大股东）对公司经营的直接管理变得越来越不合时宜。管理的责任由越来越脱离产业的股东们委托给具有专门管理技能的人，而那些管理者们逐渐形成了一个精明、熟悉内情和横行的薪水集团。这就是现代公司制度所促成的“所有权与经营权的分离”，也是经理主义产生的现实基础。伯利（A. Berle）、米恩斯（G. Means）、麦里斯（R. Marris）、鲍莫尔（W. Baumol）和威廉姆森（O. Williamson）等人都对经理主义这个课题的研究做出了贡献。

将经理主义现象一般化，并推广到公司的各个层级，便可用委托-代理关系加以描述。委托人-代理人问题这个名词最早出现在罗斯（S. Ross）1973年的论文中，其后米尔利斯（J. Mirrless）、斯蒂格利茨（J. E. Stiglitz）等人对这一理论的发展做出了贡献。委托-代理理论对于现代企业内部激励机制的设计具有非常重要的意义。

委托-代理关系可以被定义为一种契约关系，在这种契约下，委托人（可以是单个或多个）授权代理人（也可以是单个或多个）为委托人的利益从事某些活动，包括授予代理人一定的决策权力。信息非对称性指的是契约关系中的一方掌握着某些“私有信息”，这些信息只有他自己了解，而

另一方则不了解。代理费用是指制订、管理和实施上述契约关系的全部费用。詹森(M. Jensen)和麦克林(W. Meckling)把代理费用划分成三部分:①委托人的监督费用;②代理人的担保费用;③剩余损失。监督费用是委托人用于管理代理人行为的费用。担保费用是“代理人保证不采取损害委托人行为的费用,以及如果采取了那种活动,代理人将赔偿委托人的费用”。而剩余损失则是“委托人因代理人代他决策而产生的一种价值损失;因为这些决策原应由委托人自己做出,如果委托人像代理人那样有相同的信息和才能的话”。

激励机制的设计对委托-代理问题的解决具有关键意义。研究者已提出了一些解决的方法,如:按计件工资或多种多样的实物地租形式的产出付酬的方法;按相对产出付酬的方法,例如劳务市场的竞赛方法;按可测算的投入付酬的方法,如小时工资制和多阶段的刺激合同方法等等。这些方法并不总是可以达到最优,但毕竟具有开拓性(虽然其中有些方法只是对实践的总结)。

对经理人员的激励机制的设计与一般雇员的情况有所不同,且对组织中的目标认同更为重要。斯蒂格利茨曾对现代公司企业中的一些做法作了归纳。这些做法包括:①将部分股权售予高层经理人员;②使报酬更富有刺激性;③加强上级对经理人的监督;④建立所有者与经理人员的长期合作关系等等。

## 二、组织理论

### 1. 古典组织理论

古典企业组织理论几乎完全着眼于正式组织的分析,该理论可以追溯到泰罗时代。古典理论的三位代表人物泰罗、法约尔、韦伯分别在美国、法国、德国几乎同时创立组织理论,虽然在研究对象、研究角度以及各国的背景等方面存在差异,但其理论内容和观点基本一致。古典企业组织理论不外乎是对三者的观点继承、综合与发展。

古典组织理论围绕四项内容进行研究。它们是劳动分工、组织等级和职能程序、组织结构和控制幅度。几乎所有的古典组织理论都是从这些方面的研究上派生出来的。

(1) 劳动分工:这是古典组织理论四大构成要素中的核心,其他几个

要素都是从对这一要素的研究中合乎情理地衍生出来的。比如说,等级和职能依赖于专业化和部门化的发展。而组织的结构自然而然要依赖于企业专业化的发展方向;最后管理人员职责范围内的专业化职能的数量导致产生控制幅度的问题。

(2) 等级和职能程序:它的研究内容为有关企业组织横向和纵向的发展。等级程序是指企业内部命令链的发展,即职权职责的授予和行使、指令的统一和报告制度等等。职能程序指组织如何按专业分解为各个部门以及这些按专业划分的部门是如何组合起来的。这一过程的重点是正式组织的直线与参谋部门横向关系的发展问题。

(3) 组织结构:组织结构指组织为更有效地实现目标而建立的各种职能部门间的相互关系。组织结构意味着系统和模式。古典组织理论一般研究两种基本结构,即直线职能与参谋职能。不过有些活动,如委员会、协调员等,也属于这个研究范围。总之,组织结构是构成组织的各个职能部门间引入合理稳定的相互关系的一种手段。

(4) 控制幅度:指管理者能有效领导的下属的数量。格兰库纳斯首次明确指出,一个管理者所能控制的下属人数是有限的。控制幅度对一个不断发展的组织结构是有一定影响的。控制幅度大则组织结构趋于扁平化,控制幅度小则组织结构呈窄而高的型态。除此以外,控制幅度大小的概念使人们能注意到组织内部复杂的人际和职能部门间的关系。

## 2. 马克思·韦伯的官僚集权组织理论

韦伯(Max Webber)所处的时代是他所认为的传统社会正在瓦解的时代。德国的工业化进程十分迅速,但在很大程度上受到了强大的容克政权的控制。德国正处在以家庭为基础的旧企业体系解体和大企业迅速兴起的十字路口上。韦伯对旧传统的瓦解所做出的反应是使组织合理化,新的组织将是官僚集权组织,它是通过“公职”或职位而不是通过个人或世袭来进行管理。与传统的管理方式相比,管理集权组织强调的是规则而不是个人,强调能力而不是偏爱。韦伯对旧传统以及在经济中使用政治的抨击被人称作是德国的斯密,因为斯密对英国重商主义的抨击是为了促进资本主义的发展。在管理思想史上,韦伯由于提出了官僚集权组织概念而被称为组织理论之父。

韦伯关于集权组织的思想在 20 世纪 50 年代以前基本上没有得到美

国的承认。由于组织规模的增大和组织活动复杂性的增加,人们开始探索行政管理理论,在探索过程中发现了马克斯·韦伯和他的官僚集权组织思想。韦伯的思想在组织理论中所产生的影响突出地表现于切斯特·巴纳德的协作体系理论中,后者被称为现代组织理论之父。

韦伯认为,官僚集权组织是一种理想的组织形式。他看到了为了管理大型企业建立合理基础的必要性。对于韦伯来说,“理想”并不是指合乎需要,而是“纯粹形态”。在实践中出现的可能是各种组织形式的联合或混合物,但是韦伯之所以想确定一个理想形式的特性是为了进行理论分析。理想的官僚集权组织将作为一种标准模式,以便于说明从小规模的企业(“世袭”)管理过渡到大规模的专业管理的转变过程。

### 3. 切斯特·巴纳德的社会系统组织理论

切斯特·巴纳德运用社会学的观点来研究管理理论,被称为社会系统学派的代表人物,而这一学派可归纳为行为科学学派的一个分支。在组织理论方面,巴纳德在继承古典学派组织理论的基础上,提出了许多新的观点。这些观点集中反映在其 1938 年发表的著作《经理人员的职能》一书中,主要包括:

(1) 切斯特·巴纳德第一次将组织定义为“两人以上有意识地协调和活动的合作系统”,从而突破了古典学派单纯把组织视为一个权责结构的框框,将人类行为的特性纳入了组织问题的研究。著名经济学家加尔布雷思(J. K. Galbraith)认为这一定义是所有关于组织的定义中最好的一个。

(2) 权力接受理论:巴纳德认为,权力不是来自自上而下的行政授予,而是取决于下级是否接受。只有当权力的行使为下级所理解,并相信它与组织目标及个人利益相一致时,才会被接受。

(3) 诱因和贡献平衡论:既然组织是人和人的合作系统,而每个人都有其自身的需要,那么,如果要求组织的成员为组织做出贡献,就必须对他们提供适当的刺激。巴纳德把这种诱发个人对组织做出贡献的因素称为“诱因”,并指出,“诱因”不仅包括物质的因素,如金钱等,也包括威望、权力、参与管理等社会因素。巴纳德认为,“诱因和贡献的平衡”是组织健康与否的最重要标志。

(4) 信息交流的原则:巴纳德认为,共同的目标、合作的意愿、信息的

交流是构成组织的三个基本要素,而信息的交流是前两个要素得以发挥作用的基础。

为使信息交流发挥出良好的绩效,巴纳德提出以下 6 条原则:①有关信息要使每个成员都了解,并明确规定每个人的权力与责任,公开宣布每个人所处的地位;②每个成员要有一个正式的信息联系渠道,并只能有一个直接的顶头上司;③信息交流要经常进行,渠道要直接;④经理人员是信息联系的中心,必须配备必要的助手;⑤信息联系路线不能中断;⑥每一个信息联系都必须是有权威的。切斯特·巴纳德的贡献是重要的,以致有人将其奉为现代组织理论的鼻祖。

#### 4. 利克特的第四系统组织理论

利克特是美国的心理学家、行为科学家。重点研究企业的领导模式,他所设计的新型“第四系统组织”(the system 4 organization)在管理组织结构理论中独树一帜。

利克特研究了大量的企业,将企业区分为效率高的与效率较差的两类,并在实证基础上归纳出这两类企业具有不同的特点。效率较差企业的共同特点是,把雇员看作“机器的零件”,即完成工作任务的工具;相反,效率高的企业则采用以人为中心的管理模式。高效率企业的领导者比较注重建立高目标的、有效率的工作组(或群体),广泛采用参与制,并采用多种激励来调动组织成员的积极性:①自我激励,即实现和维持个人价值及重要性的愿望;②安全激励;③创造激励,即创新精神和创造新经验;④经济激励。

在大量分析基础上,利克特将企业领导方式分为 4 类(或 4 个系统):①专制的命令式;②温和的命令式;③协商式;④参与式。其中,第一类即古典管理组织理论所推崇的传统领导方式,被利克特称为“剥削的权力主义的方式”,后又简称为“第一系统”。第二、第三类与第一类虽在程度上有差别,但本质上并无不同,也属于权力主义管理模式;只有第四类才是新型的、高效率的管理模式,他称之为“第四系统”。

利克特还特别强调工作群体的核心作用。所谓工作群体,是指一个小型组织,它应取代单个的个人,成为组织中的基本单元,由此构成一种新型的组织结构,即群体模式(group pattern)。利克特建议用这种群体模式取代传统的人对人模式。这一模式体现了利克特所提出的“支持关

系原则”，即：组织的领导过程及其他过程必须保证最大可能地做到，在组织内部的相互影响和其他一切关系中，让每个成员按照其背景、价值观和希望，将自己的知识和经验看成是对个人价值和重要性的一种支持，并建立和维持其个人价值和重要性的意识。

### 5. 明兹伯格的组织结构设计理论

H. 明兹伯格(H. Mintzberg)广泛吸收了各学派有关企业组织理论的研究成果，对企业组织结构进行了长期卓有成效的研究，他所提出的关于组织结构设计的理论被广泛地认为是对现代组织理论的杰出贡献。他认为任何一个组织由五个基本部分组成，这五个基本部分是：①战略顶层，这是指一个组织的最高领导层，从事战略决策及组织协调活动；②中间层，介于战略顶层与操作层之间，执行上传下达任务；③操作层，这是指一个组织中从事基础工作的核心人员；④技术机构，这是指组织中从事技术和分析的职能人员；⑤协同人员，他们存在于组织操作流程之外，间接地辅助基层操作人员的工作。

## 三、团队理论

### 1. 关于团队角色

早在1948年，组织研究者贝纳(Benne)和希茨(Sheats)<sup>①</sup>就列出了一张有关群体角色的表格，这一表格反映出个人能够对其群体做出的不同贡献。他们的模型很复杂，包含了三个主要范畴。第一个范畴是“任务角色”，这个范畴是关于该团队如何处理自己的特殊任务或问题的；第二个范畴是“群体建设维护角色”，涉及的是保持全体凝聚力以及积极的社会交往问题，第三个范畴是研究人员所谓的“自我中心角色”，这是一些人利用委员会或其他群体中的角色为自己的个人利益服务的方式。然而，这些角色所表现的是人们如何与其群体进行交往，它不是关于个人性格的，也不是关于一般模式的，而是关于在一次会议或事件进行期间所发生的事情的。按照这种分类，任何人都可能接受一个日常的角色，有时候他们也可能接受其他角色，并且最终在该群体正在做的事情中扮演一个不

---

<sup>①</sup> Benis, W.L. & Sheats, P, Functional roles of group members. Journal of Social Issues, 1948.4: p41~49。

同的角色。不幸的是,由于这些角色被看成是戏剧中的“戏剧人物”,管理人员和其他研究人员很轻易地认为贝纳和希茨实际上说的是让一个人一直扮演同一个角色,而不是同一个人可能在不同场合扮演不同角色。部分是由于这个混淆,部分是受精神作用测试的强烈影响,角色这一概念几乎可以与个性类型互换——实际上这两个概念是大不相同的。这使得群体研究出现了两个不同的分支,其中一支集中研究群体中的个人是如何进行交往的,如交往的类型、交往的途径等。尽管其中的一些研究最后走入了死胡同,但确实对组织研究产生过影响。第二个分支继续研究群体角色,但是把这些角色看成是个人人格的一贯特征,而不是一个人可能会随形势的需要而选择扮演的不同戏剧角色。

1981年,贝尔宾(Belbin)提出了一组8个重要角色<sup>①</sup>他认为这些角色是一个有效的决策制定团队的核心,并且对组织生活中的其他类型的团队工作也同样重要。他认为团队的角色包括:主席、左右大局者、内线人、监测或评估者、公司工人、团队工人、资源调查者和实施者。后来他在1993年把“主席”换成了“协调者”。贝尔宾是通过一系列模拟练习发现这些角色的。在这些模拟练习中,贝尔宾要求参加管理培训课程的经理们分组工作,分析特殊的个案,研究暗含的意义。贝尔宾证明,成功的团队是通过把不同性格的人结合在一起的方式组成的。此外,成功的团队必须包括担任不同角色的人。一个团队中,如果没有人担任引发新观念的“内线人”角色,他就不会成功;同样,如果没有人担任“实施者”的角色,它也不会成功。虽然贝尔宾也承认,某些人可能担任两种任务,但他还是认为,有效的管理需要确保一个既定团队中囊括了所有这些角色。不幸的是,这次重点的转移极大地削弱了团队角色理论,因为这样一来,这一理论就无法充分发挥个人的灵活性。

1991年,马格利森(Magerison)和麦克卡恩(McCann)对团队角色概念进一步发展,提出“团队管理轮盘”<sup>②</sup>。他们将八种特殊的角色分成了四大范畴:探索者、建议者、控制者和组织者。在这些范畴之内是8个不

① Belbin, R. M., *Team Roles at Work*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1981.

② Margerson, C. J. and McCann, D., *Team Management: Practical Approaches*, Mercury Book, London, 1991.

同的角色,它们与大范畴相重合,而不是完全将这些范畴分成几个部分。这些角色包括:报道并对有关信息提出建议;将团队介绍给外部人员;改进和提出新的建议,评估并发展这些想法;组织团队行为,使其形成统一的日程和目标;结束任务,控制和监督团队工作的质量;保证或者维持团队内部的社会及组织关系。

## 2. 团队建设的方式

相关文献研究显示,团队建设的途径包括:人际关系途径、角色界定途径、价值观途径、以任务为导向的途径和社会同一性途径。

人际关系途径强调团队工作的人际交往性质,其暗含的观点是,如果人们能够充分地相互理解,他们就会有效地共同工作。它起源于20世纪50年代出现的人本主义心理学(humanistic psychology)。人本主义心理学是作为行为主义者的机能主义心理学(mechanistic psychology)的对立面出现的。在组织工作中,它在不同层次的结构中采取了许多不同的形式。但是,从本质上看,其基本原则是:公开、坦诚地讨论群体内部的关系与冲突会形成相互信赖的气氛,并因此建立起有效的团队工作。

角色界定途径倾向于重点强调明确界定群体成员的角色及对所担任角色的期待。哈里森(Harrison)发展形成的角色协商途径要求每个团队成员坦率对自己的工作条件进行评估,然后找出需要其他人做的能够帮助提高效率的工作。这种方式后来被贝尔斯和希茨发展成为更完善的模型。贝尔斯(Bales)建立了一套有关群体内部不同人际交往程序的模式,其目的是为了培训人员和其他人都能关注交往是如何发生的。这就使团队建设训练集中发生在团队工作中的人际交往程序,尤其是群体做出决策时的人际交往程序,而不是关注团队成员正在充当的专门角色。这种途径的主要价值在于,它使团队成员从外部审视自己。这使得团队成员反思自己的交往方式,并且调整自己的方式,从而有助于整个团队更有效的运行。

价值观途径。魏斯特认为,团队建设的核心是在团队成员之间就其应用于工作中的共同价值观和原则达成一致。实际上,在这种模型中,拥有一种对工作的共同看法被认为是一支团队的决定性特征。只有拥有共同的目标,才能将人们凝聚在一起,才能使他们感到可以相互合作,并使他们形成一种“我们和他们”的感觉。

以任务为导向的途径强调团队要执行的任务。按照这一途径,团队必须清楚地认识到这项任务所提出的挑战,并且要鼓励团队成员探讨这些挑战暗含的意义。在这种途径中,人们期望团队执行的组织任务是至高无上的,个人感情以及诸如此类的因素都不是团队中的有效部分,达到工作目标是惟一重要的事情,因此,团队建设也强调有助于团队实现自己目标的特殊任务:确定时间表和附属任务、培训制定决策的技能以及做好克服困难的准备。

社会同一性途径有三个主要目的:首先,在团队成员之间创造一种强烈的统一感和归属感,这将激励他们共同工作,一起实现团队的目标;其次,创造一种相互理解的气氛,使每个团队成员意识到其他人的贡献,并可以看到他们截然不同的技术、能力和任务是如何对整个团队的成功做出贡献的;最后,使人们关注如何、为什么为自己所属的特殊团队感到自豪,并对自己团队为整个公司所做的贡献感到自豪。这三个目的表达了决定社会同一性的心理机制,因此它们对于建立强有力的、具有高度凝聚力的团队来说是至关重要的。

### 3. 关于团队领导

一支团队到底需不需要领导,有些研究人员认为,如何授予权力和自我管理团队的管理原则完全能够在组织内部得以实施,那么团队就几乎没有必要设置领导了。然而,曼兹(Manz)认为,人们一般称为自我管理的团队实际上往往不能做到完全的自我管理,事实上,管理实践与组织中的一些局限性意味着这些团队受到的限制比表现出来的要多,他还认为,这些组织可以在这一进程中更深入一步,把自我管理团队转变成自我领导团队。希波尔(Shipper)和曼兹描述了将这种改变付诸实践的一个大规模组织的情况。另外,莱肯(Laiken)认为,人们期望没有管理人员指导、没有领导就能运行的自我管理团队,但这些团队往往错误百出,陷于无关紧要的冲突而不能自拔,没有明确的方向,效率低下。对团队领导最清楚地阐述之一是卡特森伯奇和史密斯,他们找出了优秀团队领导的六条原则:使团队的目的、目标和方式密切相关,并且有意义;培养团队成员的责任感和信心;促进团队中各种技能的组合,并提高技术水平;搞好与外部人员的关系,其中包括为团队的发展清除障碍;为团队中的其他成员创造机会;做实际工作。

#### 4. 关于团队评价

如何评价团队表现是个很棘手的问题,对团队表现的评价问题一直是在许多不同层次上进行的。从一个层次上讲,评价团队表现可能意味着找出其特点,看看团队成员是如何对特定的心理机制做出反映的。从另一个层次上讲,则可能是运用某些参照标准,如团队表现曲线,勾画出一个特定团队的行为表现。评价团队表现可能意味着评估团队所做的决策的质量,并且要保证团队决策不受破坏性或消极因素的影响。

贝尔宾团队角色自我鉴定调查(BTRSPI)评估法<sup>①</sup>运用建立在贝尔斯交际分析法基础上的一种机制,来观察学员们的行为表现,并从这些信息中总结出了一套团队角色模式。团队风气调查法:1990年魏斯特建立了一个有关组织风气的理论模型并形成了团队风气调查的方法。在魏斯特模型中,有四种因素对组织的革新至关重要,这四种因素是:不冒风险进行参与、对改革的支持、远见以及任务定位,在此基础上产生了团队风气调查表。该表还包括社会需求程度,可称为第五个因素,这使得团队风气调查表的使用者可以看出被调查人员什么时候会更好地表现自己或他们的团队。每个团队风气指标都被再分成其他的次级指标,用来评估团队工作作风的不同方面。

#### 5. 其他一般性理论

得博拉夫·安科拉在她的专著《组织行为与过程》(1996年)中认为,应该从三个方面来审视团队的运行:策略设计的视角,政治的视角和组织文化的视角。策略设计的视角是查看任务流和信息流是怎样的;政治的视角是查看权力和影响是怎样被分配和行使的;文化的视角是查看历史是怎样塑造不同人的假定和意义的、某些实践是怎样被赋予特别意义的。

H. 威廉斯在他的专著《团队管理》(1996年)中提出“团队——工作队连续流”模型,并认为团队必须具有共性和依赖程度高;认为团队领导有两种方式:先锋型和赤字型;团队可用的资源:活力、控制、专业知识和影响力;管理团队过程的四个层次:程序层次、结构层次、行为层次和社会层次。

乔恩 R. 卡曾巴赫在他的专著《团队的智慧》(1993年)中定义团队

<sup>①</sup> Belbin, R. M., Management teams, Heinemann, London, 1981.

是由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。认为真正的团队对自己的目的、目标和方法深信不疑。绩优团队的成员相互之间也非常信任。双方都懂得,团队的智慧来自于对集体工作产品、个人成长和业绩成果的关注。

拉姆斯登在他的专著《群体与团队沟通》(2000年)中认为:团队由一群不同的人组成;团队成员共同承担领导职责;团队必须具有与众不同的个性特征;团队成员应互相协作;团队成员一致努力争取达成目标;团队应和其他群体以及所处的系统保持紧密联系。

## 第二章 团队模式的理论溯源

### 第一节 团队生产概念的提出

国外较早研究企业内部组织结构且具有代表性的是美国经济学家阿尔奇安和德姆塞茨(Alchian and Demsetz)的“团队生产”理论(team production)。该理论认为企业实质上是一种团队生产方式,此种方式有如下特征:一是使用多种投入要素;二是产出不是各种要素的分产出之和;三是生产中各种投入要素不归一个人所有。这意味着一种产品是由若干个集体内成员协同生产出来的,且任何一个人的行为都将影响其他成员的生产率。由于最终产品是共同劳动的结果,而且每个成员的贡献不可能精确分解与观测,因此,无法根据每个人的真正贡献去支付报酬,于是偷懒、搭便车等道德风险问题使得团队成员缺乏努力工作的动力,最终导致企业在无效率状态下运行。为了解决此问题,就必须有部分成员专门监督其他成员的工作,这里重要的是监督者享有剩余索取权及修改合约与指挥他人的权力。如果不具有剩余索取权,则监督者无论是队内成员还是队外成员都不能有效履行监督职责,因为前者会出现复归现象,后者缺乏监督的激励。

#### 一、团队生产

团队生产,简而言之就是群体合作生产。这里的群体是指企业出于分工协作的需要,为了完成某一特定目标而组成的人员集合。企业之所以从事团队生产,是因为团队生产的产出不能由单个人完成,或者大于单个产出之和。此外,企业所处的行业不同,团队生产的必要性也相异。

按照阿尔钦和德姆塞茨德的说法,团队生产是指:①使用集中类型的资源;②其产品不是每一参与合作的资源的分产出之和,由一个追加的因素导致了团队生产问题;③团队生产所使用的所有资源不属于一个人。

研究团队生产是为了研究在什么样的团队生产条件下产出最高,通过激励和监督促使团队卓有成效地工作<sup>①</sup>。

## 二、团队生产的制度经济学研究

团队生产这个概念首先是在制度经济学中提出的,其研究基础有两点:人具有机会主义行为,目的是满足效用最大化;对人们机会主义行为的监督是有成本的<sup>②</sup>。

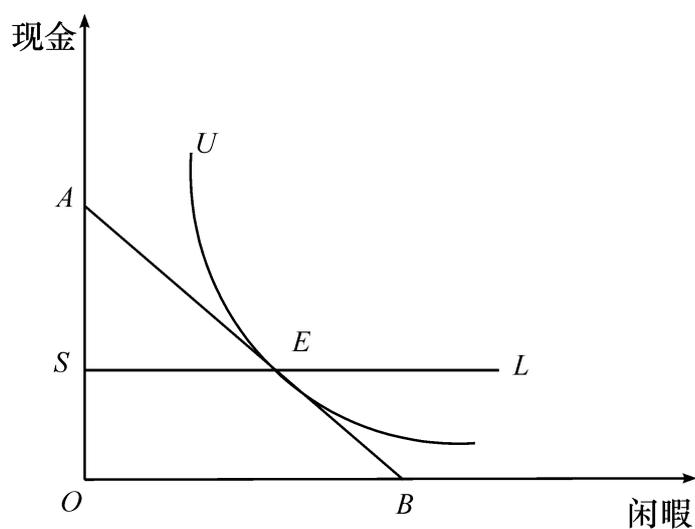


图 2-1 收入一定时人们的效用曲线

制度经济学假设人们追求效用最大化,可简单表示为现金和闲暇的函数,现金代表所有的物质收入,闲暇为非现金收入。因此,当人们的收入固定时,他们倾向于获得更多的闲暇(如图 2-1 所示)。

图 2-1 中,  $U$  为人们的效用曲线,  $AB$  为给定条件下人们获得现金收入及闲暇的各种组合,  $A$  点是人们完成工作所得收入,  $B$  点则是完全不工作时可支配的闲暇。人们找到  $AB$  与效用曲线最佳的切点  $E$ , 此时  $U$  为与  $AB$  各点相交的最大效用曲线。根据  $E$  点, 人们挑选收入为  $SL$  的工作,  $SL$  与  $AB$  的交点为  $E$ 。原来人们效用最大化的均衡点是  $E$  点, 但是在人们找到工作后, 现金收入相对固定, 在  $E$  点的右侧  $SL$  各点的效用均大于  $E$  点, 那么人们可选择的收入闲暇曲线变为  $AEL$ , 此时均衡点向  $E$  点的右侧偏移, 表示人们总是希望获得更多的闲暇。

以上的函数关系只是表明收入固定时人们在工作中存在着偷懒动机, 但并不一定能够真正实现。因为人们的偷懒行为一旦被发现, 收入曲线很可能会向下偏移而接近  $EB$ , 甚至小于  $EB$ 。但是对人们的机会主义行为进行监督会产生成本。如果机会主义行为所带来的后果不是由当事

① ② 芮明杰, 蒋琦, 团队生产的行为研究, 外国经济与管理, 1996, 12, p21~24。