

团队

建设与管理

陈迎雪 陈小华 著



TUANDUI
JIANSHE YU GUANLI



电子科技大学出版社

团队

建设与管理

TUANDUI
JIANSHE YU GUANLI

陈迎雪 陈小华 著



电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队建设与管理 / 陈迎雪, 陈小华著. —成都:
电子科技大学出版社, 2015. 5
ISBN 978-7-5647-3007-9

I. ①团… II. ①陈… ②陈… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 108045 号

团队建设与管理

陈迎雪 陈小华 著

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)
策划编辑: 李述娜
责任编辑: 徐 波
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 北京市通县华龙印刷厂
成品尺寸: 185mm×260mm 印张 12.5 字数 326 千字
版 次: 2015 年 5 月第一版
印 次: 2015 年 5 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-3007-9
定 价: 30.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

序言一

如果说把团队比作企业的鲜活器官，那么本书即是协调器官的润滑剂。在企业内持之以恒地贯彻落实团队管理，并在企业内部将团队管理工作体系化、流程化、制度化则是企业成熟的标志。

立足于企业的团队管理，要更加注重结合成功案例。因为团队管理不同于企业的其它专业知识技能培训，只需将一般的理论知识讲通讲透让企业员工理解并懂得掌握即可，团队管理更需要以"样板工程"为典范来加深员工对的理解与认识。

立足于企业的团队管理，要更加注重结合企业实际。团队管理对于任何企业而言都是个性的，放之四海而皆准的团队管理是没有个性的，即使落实到具体实际中去，也变成了"形而上学"的模式。

立足于企业的团队管理，要高度提炼和总结。所谓的技巧一定是零散的、动态的，只有高度提炼和总结的规律，才能指导人们更好的结合自身环境从事团队管理工作，真正掌握这门艺术。

秦华有 北京

2015年3月

序言二

截至 2014 年底，我国网民规模达到 6.49 亿，其中手机网民规模达 5.57 亿。互联网已经全面渗入人们的日常生活。李克强总理在今年的《政府工作报告》中也提出要制定“互联网+”行动计划，这将全面推动行业的互联网转型，实现线上线下的互动。

在新形势下，企业内外部的团队竞合日益突出。虚拟团队在不久的将来将成为社会活动的中坚力量。新形势反映出个体差异化日趋明显，因此对个体的前期关注、中期解答和后期服务慰问已经成为一个闭环流程。而这个闭环中，每个关键环节都依托团队来实现，前期的宣传团队、中期的咨询团队、后期的服务团队。因此，团队职能的细分更加明显，也更要专业化。

推进虚拟团队和专业化团队的建设与管理不是忽视传统的团队形式，而是传统与创新的有机结合，这也是本书关注的焦点所在。

陈迎雪从事管理方面的研究已有十年，这期间为中国邮政集团公司、江苏省南通市邮政公司、吉林省邮政公司、中铁十九局安康隧道项目部等客户做过咨询服务，有着良好的理论和实践背景。陈小华一直从事项目管理工作，在工作中与财务团队、施工团队、审计团队等联系密切，有着深厚的团队管理经验。这成为本书写作的基石。

曹庆萍 北航

2015 年 5 月

自序

十年，用时间来衡量，也许只是年轮的重复，但对我，它却是为理想奋斗的全部！十年，它是一首歌，谱写着我们风雨同舟的患难真情！十年，它像一首诗，记载着我们激情燃烧的青春！

接触和实践团队管理已经十年，在这十年中，我或者作为参与者，或者作为引领者，或者作为发起者，带动身边的人组建团队并不断优化团队，以期实现成员的健康成长和团队、组织的效益增长。

伴随互联网和移动终端的普及，网络虚拟团队应运而生，通过跨区域、跨组织、跨文化的宽泛结合，协调完成诸多复杂任务，促使企业和社会创新发展。在将来，人类成功的起源并非来自非凡的个体，而是来自于人员的非凡组合。正像哲学原理说描述的，除了量变，事物排列组合方式的变化也能带来质变。本书也围绕新环境、新常态、新趋势，描述了团队管理的变化和新特征。在本书中，作者致力于探索企业管理中的团队组建和管理的思路，主要有两个角度：一是立足于企业营销和管理工作，二是着眼于团队成员自我成长和团队良性发展的需要。结合大量的真实案例和每章的实训互动内容，成为本科生学习和企业领导或管理人员有效掌握团队组建和管理技巧的有效抓手。

本书由陈迎雪和陈小华合著，陈迎雪多年从事团队管理的教学、科研、培训相关工作，陈小华致力于项目中团队管理的具体实施工作。陈迎雪著第1章和第6-9章，陈小华著第2-5章。

本书在写作过程中，得到北京航空航天大学公共管理学院曹庆萍教授，中国邮政集团公司赵双占、赵爱国同志，石家庄邮电职业技术学院赵栓亮、张梅丽、王为民、刘俊英、邢迎春和张金成老师，中铁十九局矿业投资有限公司副总经理秦华有、辽溪铁路项目经理孙万军、乌山矿山项目经理刘海军和中铁十九局集团公司责任成本中心负责人郑文党的大力支持。

本书不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

陈迎雪 陈小华

2015年5月

目 录

第一篇 团队内容篇

第 1 章 团队概述	1
1.1 什么是团队	3
1.2 团队的特征和要素	8
1.3 团队的类型	12
第 2 章 团队组建	21
2.1 团队组建	22
2.2 团队组建中常见的阻力和误区	29
2.3 积极融入团队	31

第二篇 团队管理职能篇

第 3 章 打造团队领导力	40
3.1 领导概述	41
3.2 团队的领导风格和领导艺术	46
3.3 提高团队领导艺术的途径	51
第 4 章 团队激励与沟通	61
4.1 激励概述	62
4.2 沟通概述	71
第 5 章 团队冲突管理	90
5.1 什么是团队冲突	92
5.2 产生团队冲突的原因	93
5.3 管理团队冲突的措施	95

第三篇 团队管理文化篇

第 6 章 培育团队精神	105
--------------------	-----



6.1	团队精神概述.....	106
6.2	团队的凝聚力培育.....	109
6.3	团队精神的培育.....	116
第7章	团队竞争	122
7.1	认知团队竞争.....	123
7.2	塑造团队竞争力.....	126
7.3	塑造团队竞争力.....	130
第8章	团队信任与合作	141
8.1	团队信任概述.....	143
8.2	团队合作.....	146
第9章	创新	160
9.1	创新的基本理论.....	161
9.2	创新职能的基本内容.....	169
9.3	创新的过程和模式.....	175
参考文献	189



第一篇

团队内容篇

第 1 章

团队概述

→ 学习目标

知识目标：领会团队的概念。

素质目标：理解团队的构成要素。

技能目标：掌握不同类型团队的特征。

能力目标：能够运用所学的内容来看待遇到的群体或团队，并能积极学习高效团队的优秀做法。

→ 热身游戏

申名字游戏

形式：全体学生共同参与完成

类型：记忆力和融合力

时间：10~20分钟

场地：教室

游戏方法：

小组成员围成一圈，任意提名一位队员自我介绍姓名，第二名队员依次介绍，但是要说：我是×××后面的×××，第三名队员说：我是×××后面的×××的后面的×××，依次下去……最后介绍的一名队员要将前面所有队员的名字复述一遍。

活动目标：

活跃气氛，打破僵局，加速队员之间的了解。

关键在于学生通过不断尝试，保持适当紧张感和高度注意力，快速熟悉陌生人群和环境。

→ 导引故事

海豚觅食

海豚在觅食时都会两三个一组在海洋中四处搜寻。当他们发现了成群的鱼群时，不是因为饥饿而直接冲上前去，而是尾随其后，同时发出“吱……吱……”的声音召唤他们的同伴。一

只、两只、三只……周围的海豚听到召唤纷纷聚拢到此，直到有了50只海豚之多。

奇迹发生了，五十只海豚形成一个包围圈，把所有的鱼群困在包围圈里。他们将包围圈不断缩小，被围在中间的鱼群开始慌乱起来。这时，一只海豚冲进包围圈里美食一餐，当他吃饱了以后，他会快速离开，游到包围圈最外层，让他的同伴进去觅食。就这样循环不断，直到最后一只海豚觅食完成。



本章内容

1.1 什么是团队

1.1.1 认识团队

团队，又叫工作团队，是近年来西方组织中广泛采用的一种管理形式，与我国现在工厂企业中的班组是性质不同的两种基层单位。团队成员要接受一定的培训，要掌握团队工作技能，以便在工作中相互支持。因此，团队成员要拥有发现问题并妥善解决问题的能力。可见，并不是群体中的每个人都能成为团队成员，也不是每一个组织都能发展为团队。

团队这一组织形式起源于20世纪50年代，在20世纪60年代中期被西方和日本的大型跨国公司所采用。日本经济的快速崛起对欧美等国产生巨大的冲击，欧美和日本各界纷纷对“日本式经营”展开深入研究和探讨，发现日本企业的员工对企业有一种强烈的归属感，同事间信任程度较高，能主动支持和配合，共同维护团体利益，从而形成“1+1>2”的团队竞争力。

经过持续研究，人们普遍认为，这种强大的竞争力不在于员工个人的能力素质是否卓越，而是员工形成的有效组织形式——团队所产生的巨大合力。如果再死死抓住传统的组织形式是跟不上时代发展要求的，必须要进行组织重组和转型，仅仅依靠领导者殚精竭虑，而忽视员工的积极参与，或者只提高员工的个人能力而没有有效的团队协作，这些工作模式已渐渐失去生命力。因此，努力培养团队精神，打造高效团队在世界范围内得到了共识和积极的尝试。

速速回答

团队与群体有何异同？你能分别列举两个代表性的组织么？

1.1.2 团队的概念

根据百度百科所下的定义，团队（Team）是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

1994年，管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯首次提出了“团队”的概念。他认为：团队就是由两个或者两个以上的，相互作用，相互依赖的个体，为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。随后，团队合作的理念被广泛地运用于生产、生活、营销、管理等方面。

而在《现代汉语词典》里关于“团”字的解释中，已经点出了团队的要旨。其中与本文相关的如下，团：①结成球形的东西，也专指抽象的事物，如一团和气。②会和在一起：团聚，



团结。③工作或活动的集体组织：团体。

根据文字构成来看，团有才字，队有人字，优秀团队聚集人才。也就是说，团队应该是人才的聚集之地。

案例链接

是什么造就了西门子 150 多年的辉煌？高效的人才培训被认为是西门子成功的关键。在人才培养方面，西门子创造了独具特色的培训体系。西门子对员工进行培训的根本目标是使他们能够从容应付来自各方面的挑战。为此，西门子为员工设计了各种各样高效的培训，这些培训从内容上看，主要分为三种：（1）新员工培训；（2）大学精英培训；（3）员工在职培训。

新员工培训，又称第一职业培训。在德国，一般 15~20 岁的年轻人，如果中学毕业以后没能进入大学，要想工作，必须先在企业接受 3 年左右的第一职业培训。在第一职业培训期间，学生要接受双轨制教育：一周工作 5 天，其中 3 天在企业接受工作培训，另外 2 天在职业学校学习知识。因此第一职业教育证书在德国经济界享有很高的声誉。西门子早在 1922 年就拨款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。现在公司在全球拥有 60 多个培训场所，如在公司总部慕尼黑设有韦尔纳·冯·西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院，他们都配备了最先进的设备，每年培训经费近 8 亿马克。

大学精英培训。西门子计划每年在全球招收 3000 名左右的大学生，为了利用这些宝贵的人才，西门子也制定了专门的计划。西门子注意加强与大学生的沟通，增强了对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切的联系，为学生和老师安排活动，并无偿提供实习场所和教学场所，举办报告会等。此外，西门子还从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

员工在职培训。西门子公司认为，在世界性竞争日益激烈的市场上，在革新性、颇具灵活性和长期性的商务活动中，人是最主要的力量，知识和技术必须不断更新、换代，才能跟上商业环境以及新兴技术的发展步伐，所以公司正在努力走上一条“学习型企业”之路。为此，西门子特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的培训费中，有 60% 用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和西门子员工再培训计划，其中管理教程培训尤以独特和有效闻名。

速速回答

你具有团队合作的精神吗？你认为团队合作精神应该包含什么内容？

1.1.3 团队与群体的区别

根据卡特莱特和赞德的解释，群体就是互有关系、互相依赖到一定重要程度的人的集合。更精确地讲，群体可以定义为：为了实现某个特定目标而由两个以上相互作用和相互依赖的个体结合在一起的集体。

关于团队，威廉姆斯认为，它首先是一个群体，在此基础上，其成员具有高度的相互依赖性和共同性。国内学者同样认为，团队是由更具有自主性、思考性和合作性的个体组成的群体。由此可见，作为同是由个体组成的集体，群体所涵盖的范围更广，而团队则是建立在群体基础之上的子集。

关于群体和团队的具体区别，威廉姆斯用了四个维度来进行区分：期望、沟通、过程和亲

密程度。在期望维度上,威廉姆斯认为团队的成员在参与、贡献、合作和支持方面有着比群体成员更高的期望值。在沟通维度上,威廉姆斯认为团队成员对沟通框架的要求比群体成员更高,并且团队成员也需要更快捷的沟通效果。在过程维度上,威廉姆斯认为团队成员的相互依赖性更强,但是在管理上的要求却要低于群体中的成员。在亲密程度这一维度上,威廉姆斯认为较群体中的成员而言,团队成员间的亲密程度更高,虽然较高的亲密程度并不一定能够保证更高的效率和更好的结果。

威廉姆斯提出这四个维度的根据主要是他个人积累的丰富经验和洞察能力。可以说,这四个维度比较综合地概括了群体与团队的不同。但是,对于每个维度中的具体指标(如果可能细分的话),威廉姆斯并没有给出明确的定义或者描述。而且这些维度本身也只是相对浅层的集中概括,它们并没有充分展开,因此也不能发掘出团队与群体在更深层面的区别。比如,在期望维度,虽然威廉姆斯提到了其中的一些诸如参与、贡献、合作和支持等具体层面的不同,但是关于为什么会产生这些不同期望的原因,比如成员身份的认同,却没有提及。而对于希望进行团队建设的组织,那些关于团队区别于一般群体的更详细且明确的描述,则更具现实意义。

参照数位国内学者关于群体与团队的区别方面的论述,综合他们所提及的不同的和更加详细的区分,最终将这些群体和团队的区别归纳到九个层面上。主要表现在目标定位、身份认同、技能组合、领导作用、成员关系、沟通方式、工作态度、协作能力、工作结果等诸多方面。

1. 个体与集体目标层面。无论是群体还是团队,都可以定义为一个集体,而他们的组成单位则是构成集体的个体。作为集体中的个体,个人目标往往与集体目标是不尽一致的。当然也不可避免地会发生在群体和团队的成员身上。所不同的是,当这种情况发生时,群体成员会将个体目标放于集体目标之上,而团队成员则会将个体目标置于集体目标之下。

2. 成员的身份认同层面。根据威廉姆斯的分析,团队和群体的成员在参与、贡献、合作和支持方面具有不同的期望值。而导致这些不同期望的最主要的原因之一,就是个体成员对自己身份的认同。在这方面的最大不同是个体相对于集体的主观意愿上的区别:团队中的个体成员具有强烈的组织归属感和使命感,而一般群体中的成员则仅仅将自己定位为一名普通的成员。

3. 成员的技能组合层面。对于一般的群体而言,在其最初组建时所考虑的各方面的因素与组建团队所考虑的是不同的。通常,一般的群体中成员的技能组合是随机产生的,并且在其后的工作中也往往处于相对静止的状态;而对于高效率的团队,在其组建时就已经充分利用了成员间的互补性,而在其后的磨合与运营的过程中,成员的技能组合更是呈现多元并且互为补充的状态。

4. 领导权力和作用层面。这一层面主要是讨论集体中的领导和领导人的作用。通常,为了更好地达到组织的管理和运营目标,一般群体的领导权力更多地集中在少数的个体成员身上,他们的领导作用也因为其重要性而显得格外突出;但是对于团队而言,这种情况则是反方向的:越是高效的团队,其组织内的领导权力越是呈下放的趋势,并且领导权力的作用也因此而逐步减少和弱化。

5. 成员之间的关系层面。这一层面所包含的内容可以包括具体的交流方式、成员间的信任度,以及发表意见的多少等几个方面。在一般的群体,成员间的交流往往是非正式的和不充分的,彼此之间不够了解也缺乏信任,沟通的渠道少而不畅;而团队成员间的沟通却是多样而充分的,并且越是高效的团队,其成员间的互相信任程度也就越高,也因此更鼓励发表不同的意见和建议。



6. 成员工作的主动性层面。这一层面和前面提到的成员身份的认同与相互间的期望有很大的关系。作为一般群体中的个体，成员往往是比较被动地接受领导所安排的任务，并且在创新方面不会有更多的想法，或者即使有也不愿意去实施；而对于团队中的个体，其工作的态度是积极主动的，而且在其工作的过程中成员们愿意进行不同的尝试来提高工作效率，推进更有效的运行方式。

7. 集体的行动方式层面。这一层面主要是讨论集体中统一或者协调活动时所呈现出的状态。在一般的群体中，集体行动通常是由领导者统一安排的全部个体行为的简单组合，行为没有或很少能够产生协作；但是，团队的集体行动则是具有严密分工与合作的集体协作，每个成员的个体行动都是完整的集体中重要的有机成分，并且集体力量的发挥高度依赖于个体的相互支持和配合。

8. 个体对集体的决定层面。与前面提到的领导的权力和作用具有很强的反向相关性的是，个体在集体决定方面所扮演的角色和所起到的具体作用。在一般的群体中，个体成员往往极少有机会参与关于整个集体的决策，因而每一个单独的个体所扮演的角色并不是很重要；但是，对于团队中的成员，每一个分子都可以参与任何影响团队的决定，并在各种决定中扮演重要的角色。

9. 集体的工作结果。这一层面的表现也是衡量其是否算得上是真正的团队的最重要依据之一。对于一般意义上的群体，其集体工作的结果通常是小于个体成绩的总和的。在进行集体工作的过程中，往往有大量的个体成绩要在组织内部耗掉，所以集体成绩最多也不过是个体结果的累积。但是，对于一个团队，其集体工作的结果是要大于全部个体成绩的总和的。因为个体成员所扮演的角色和所起到的作用与原来单独的个体角色和作用有了本质的区别，高效的团队所产生出的效果通常可以数倍，甚至是数十倍地高于单个个体工作结果的总和。

熟悉这些不同的层面和每一层面上的具体区别，可以帮助管理者更好地分析所管理的集体的实际状态。对于那些旨在进行团队建设的集体，更可以根据各自的实际情况设定好在每一个层面上所要达到的具体目标，从而让团队建设更加有的放矢。根据普通的群体和高效的团队在这些层面上的差距，还可以制定出更具体的评估指标，而那些细化了的指标则可以作为检验团队建设是否成功的有效衡量尺度。

从群体发展到真正的团队需要一个过程，需要一定的时间磨炼。这个过程分为以下几个阶段：

群体向团队的过渡第一阶段，由群体发展到所谓的伪团队，也就是我们所说的假团队。第二阶段，由假团队发展到潜在的团队，这时已经具备了团队的雏形。第三阶段，由潜在的团队发展为一个真正的团队，它具备了团队的一些基本特征。真正的团队距离高绩效的团队还比较遥远。

速速回答

说说看，你都属于哪些群体？

同样的旅游团，干练的导游可以建立团队，无能的导游可能导致大家愤愤不平。例如到某个景点，有些人想多照相，多看看，有些人觉得无聊，想快点走，这是愿望与目标不同。上车时间已到，某些人还姗姗来迟，引起其他人不满，导游不及时处理，便会破坏和谐的关系。至于上车以后的位置安排，没有合理的轮换，以至于有些人老是坐较差的位置，到最后，干脆谁先上车，便占好位置，便又有人抱怨，这是他的位置。这是因为缺乏共同的规范与方法导致的

矛盾现象。所以团队建设的功夫，不仅用于正式的工作场所，日常生活中，如果能善用这项功夫，也能解决问题与纷争，促进合作与关系，增进效率与达成共同的目标。

案例链接

2013年，小张参加了某市公务员考试，顺利通过，被该市政府法制办录用。每天小张早早地来到办公室，扫地打水，上班期间更是积极主动承担各种工作任务，回家还钻研业务。

以前法制办公室是一个有五个人大科室，包括主任甲，副主任乙，三位年纪较长的办事员A、B、C。几位老同志听说办公室要来这么一个年轻人，顾虑重重，他们认为现在的大学学生从小娇惯，自命甚高，很难相处，而且业务又不熟，还需要他们手把手地教，来了他无异于来了一个累赘。

令他们没有想到的是，这个年轻人热情开朗，待人谦虚，很容易相处。更重要的是，小张有行政学专业背景，再加上聪明好学，很快就熟悉了业务，成为法制办工作的一把好手。而且小张很勤快，承担了办公室大量工作，让几位老同志一下子减轻了许多压力。几位老同志渐渐喜欢上了这个年轻人，主任，副主任也经常会在办公室会上表扬小张。

可是聪明的小张发现，随着科长表扬的次数增多，几位老同志对自己越来越冷淡。有一次，忙着赶材料，B居然冷冷地对他说：“就你积极！”小张一时间丈二和尚摸不着头脑。一年很快就过去了，小张顺利转正。市政府办公室年终考核的时候认为，法制办工作能按量优质提前完成，被评为“优秀科室”。并且在制定下一年度（2014年）计划时，又增加了法制办的工作量。法制办的几位老同志本来因为小张的到来轻松了许多，这下子又忙起来。而且他们发现，虽然繁忙依旧，但是“名”却给夺走了，每次得到表扬的总是小张。小张更加被排斥了。随着2014年小张被评为法制办第一季度先进个人，A、B、C对小张的反感达到了顶点。从此，几位老同志再也不邀请小张参加任何一次集体活动，还在背后称小张是“工作狂”、“神经病”，话传到小张耳朵里，小张很伤心，“我这么拼命干不也是为办公室吗？要不是我，去年办公室能评上先进科室？怎么招来这么多怨恨？”他一直都不能理解。有一次，小张把自己的遭遇同另外一个部门的老王讲了。老王叹了口气，“枪打出头鸟，你还年轻，要学的还很多啊！”小张恍然大悟，正是自己的积极破坏了办公室原有的某些东西，让几位老同志倍感压力，才招来如今的境遇。

从此，小张学“乖”了，主任不布置的任务再也不过问了；一天能干完的事情至少要拖上两天甚至三天。办公室又恢复了平静与和谐，先进个人大家开始轮流坐庄，几位老同志见到小张的时候又客气起来了，集体活动也乐意邀请上他。

非正式群体是组织成员之间由于共同的价值标准而自然形成的无固定形式的社会组织，它既没有正式结构，也不是由组织确定的联盟。在这个群体里，人们是为了满足社会交往的需要，在工作环境中自然形成的，且员工之间具有基于共同的价值标准而产生的共同的情感和态度，也正是这种情感和态度把他们组合在一起。人们在工作中执法形成了一些共同遵守的准则，如干活不能过于积极，也不能过于偷懒。这些约定俗成的准则对非正式群体中的成员具有普遍与约束力。



1.2 团队特征和要素

故事链接

古老的寓言故事：在非洲的草原上如果见到羚羊在奔跑，那一定是狮子来了；如果见到狮子在躲避，那就是象群发怒了；如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象，那是什么来了？

蚂蚁军团！

对于一个团队而言，应该具备什么特征，这一直是各界争论的焦点。在基于大量案例的分析基础上，专家学者们从目标、成员、精神文化、组织管理等角度探索到一些原理。

1.2.1 高效团队具备的特征

不是说有了团队形式，就一定能高效实现目标，它可能会让管理者失望。通过大量的研究发现，成功而高效的团队具备一些共性的特征，这为我们深入认识团队提供很好的素材，也为我们指明了打造高效团队的方向。

1. 明确的目标。团队成员清楚地了解所要达到的目标，以及目标所包含的重大现实意义。这种目标能激发团队成员把个人目标升华到团队目标中去，而非为了团队目标可能肆意牺牲成员的个人目标。因此，团队成员才愿意为团队目标作出承诺，并清楚团队希望自己做什么工作和努力，以及相互之间如何配合共同完成任务。

案例链接

1979年哈佛大学对当年应届毕业生做了一个调查报告。在调查中，他们询问在应届毕业生中有多少人明确的人生目标，结果只有3%的人有明确的人生目标并且写在了日记本上，他们把这些人列为第一组；另外有13%的人在脑子里有人生目标但没有写在纸上，他们把这些人列为第二组；其余84%的人都没有明确的人生目标，他们的想法是完成毕业典礼后先去度假放松一下，这些人被列为第三组。

10年后，哈佛大学又把当初的毕业生全部召回来做一次新的调查，结果发现第二组的毕业生，他们每个人的年收入平均是那些84%没有人生目标毕业生的两倍。而第一组的人，即那些3%的把明确人生目标写在日记本上的人，他们的年收入是第二组和第三组人的收入相加后的十倍。也就是说如果那97%的人加起来一年挣1000万美元，那么这3%的人加起来的年收入是一个亿。

2. 相关的技能。团队成员具备实现目标所需要的基本技能，并能够良好合作。这需要团队成员间有良好的合作品质，通过实际任务产生日益浓厚的信任，并关心成员，从而具备妥善处理团队内部关系的能力，塑造和谐氛围。这些技能高效团队的成员往往兼而有之。

案例链接

1999年央视制作的动画片《西游记》耗资巨大，历时6年才大功告成。整个制作过程中，有2000多名动画制作及电脑技术人员倾心参与。他们绘制了近100万张动画，设计了2万张背景，创造了500多个人物造型。每一集时长大约22分钟，整部片子52集，全长1114分钟。制作人员从现代审美要求出发，对原著局部情节上作了删节和修改，使这部动画片既能保留古典文学名著的精髓，又体现出鲜明的当代风格；一经播映就备受热捧！动画片《西游记》播出后，不但深深地吸引了青少年，也吸引了不少其他观众。

画面上，制作人员不再手工绘画，而是熟练使用世界先进的电脑动画软件、工作站，并引进非线性电脑编辑系统，进行剪接和加工。音响上，制作人员也采用了国际先进的8声道数码录音技术。为了让全世界的观众都可以和中国的孙悟空一同大闹天宫。目前，已有两家制作机构把《西游记》动画片翻译成英语版、法语版、西班牙语版等外文版本。

3. 相互间信任。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑。这是高效团队的一个显著特点，也就是说，每个成员对其他人的品质和能力都深信不疑。这种信任往往表现为团队的凝聚力，特别是在紧急情况出现时，这种凝聚力将成为克服危机的制胜法宝。

案例链接

熟悉和热爱篮球运动的朋友一定都知道NBA中的马刺队。圣安东尼奥马刺队是一支所属于美国德克萨斯州圣安东尼奥市的职业篮球队，是美国男篮职业联赛（NBA）西部联盟西南赛区的一部分。2014-15赛季中，马刺队队员平均年龄28岁，这在NBA球队中算是年龄偏大的。其中被称作“马刺三巨头”的邓肯、帕克和吉诺比利已经分别效力长达17年、13年和12年。教练波波维奇也已经执掌球队达14年之久。没有人会怀疑，马刺是目前NBA最有凝聚力的团队，他们正在用“团结就是力量”向众人宣告——老男孩们依然有春天！更重要的是，这个团队不仅有将团队战术发挥到极致的教练，同样还有绝对一流的球员。目前的体系毫无疑问还是以邓肯为基石的，不过他们更加合理支配球权，内外兼备，高快结合。帕克、吉诺比利既能攻击，也能更好的和内线串联。

“石佛”邓肯，马刺的绝对核心，技术全面，以“低位单打”为名，球风稳重、绝不浮夸，防守能力一流，团队配合能力强。在“NBA梦之队”中，五星球员邓肯同样是打造马刺团队的必备成员，邓肯不仅篮下数据优秀，扣篮、两分、干扰、盖帽等篮板属性彪悍。“法国跑车”帕克，速度惊人，善于突破，内线杀伤力惊人，关键时刻外围投篮也是他的杀手锏。“腰刀”吉诺比利的身体能做出各种匪夷所思的动作，投射、抢分能力强，能在短时间内获得大量得分，尤其是三分能力惊人，在团队进攻方面表现完美，拥有良好的大局观和球判意识。

马刺队5次登顶NBA总冠军，团队凝聚力是他们成功的重要原因，即便他们人人都有巨星潜力，但他们一直在弱化个人巨星形象，更多是标榜团队能力。团队、纪律、传承，他们一直在回归篮球本质。

4. 共同的诺言。这是团队成员对完成任务的奉献精神，成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使团队获得成功，愿意付出长久而持续的努力，甚至是牺牲。这种对团队的共同的诺言是源自成员对团队的认同感，把自己属于该团队的身份看做是自我的一个重要方面，愿