



国家电网
STATE GRID

国家电网公司
生产技能人员职业能力培训通用教材

团队建设

国家电网公司人力资源部 组编

GUOJIADIANWANGGONGSI
SHENGCHANJINENG RENYUAN
ZHIYENENGLI PEIXUN
TONGYONG JIAOCAI



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

《国家电网公司生产技能人员职业能力培训教材》是按照国家电网公司生产技能人员标准化培训课程体系的要求,依据《国家电网公司生产技能人员职业能力培训规范》(简称《培训规范》),结合生产实际编写而成。

本套教材作为《培训规范》的配套教材,共 72 册。本册为通用教材的《团队建设》,全书共三章、19 个模块,主要内容包括团队概述,团队的合作与信任,建设高绩效团队。

本书是供电企业生产技能人员的培训教学用书,也可以作为电力职业院校教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

团队建设/国家电网公司人力资源部组编. —北京:中国电力出版社, 2010

国家电网公司生产技能人员职业能力培训通用教材

ISBN 978-7-5083-9604-0

I. 团… II. 国… III. 电力工业-工业企业管理-组织管理学-中国-技术培训-教材 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 195626 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 5 月第一版 2010 年 5 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 9.25 印张 168 千字

印数 0001—3000 册 定价 17.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

《国家电网公司生产技能人员职业能力培训通用教材》

编 委 会

主 任 刘振亚

副 主 任 郑宝森 陈月明 舒印彪 曹志安 栾 军

李汝革 潘晓军

成 员 许世辉 王风雷 张启平 王相勤 孙吉昌

王益民 张智刚 王颖杰

编写组组长 许世辉

副 组 长 方国元 张辉明 梁国庆

成 员 刘斌祥 刘智平 张艳霞 鞠宇平 倪 春

江振宇 李群雄 曹爱民 刘树林 吴京伟

雍志娟



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA

国家电网公司

生产技能人员职业能力培训通用教材

前言

为大力实施“人才强企”战略，加快培养高素质技能人才队伍，国家电网公司按照“集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设”的工作要求，充分发挥集团化优势，组织公司系统一大批优秀管理、技术、技能和培训教学专家，历时两年多，按照统一标准，开发了覆盖电网企业输电、变电、配电、营销、调度等 34 个职业种类的生产技能人员系列培训教材，形成了国内首套面向供电企业一线生产人员的模块化培训教材体系。

本套培训教材以《国家电网公司生产技能人员职业能力培训规范》(Q/GDW 232—2008)为依据，在编写原则上，突出以岗位能力为核心；在内容定位上，遵循“知识够用、为技能服务”的原则，突出针对性和实用性，并涵盖了电力行业最新的政策、标准、规程、规定及新设备、新技术、新知识、新工艺；在写作方式上，做到深入浅出，避免烦琐的理论推导和论证；在编写模式上，采用模块化结构，便于灵活施教。

本套培训教材包括通用教材和专用教材两类，共 72 个分册、5018 个模块，每个培训模块均配有详细的模块描述，对该模块的培训目标、内容、方式及考核要求进行说明。其中：通用教材涵盖了供电企业多个职业种类共同使用的基础知识、基本技能及职业素养等内容，包括《电工基础》、《电力生产安全及防护》等 38 个分册、1705 个模块，主要作为供电企业员工全面系统学习基础理论和基本技能的自学教材；专用教材涵盖了相应职业种类所有的专业知识和专业技能，按职业种类单独成册，包括《变电检修》、《继电保护》等 34 个分册、3313 个模块，根据培训规范职业能力要求，I、II、III 三个级别的模块分别作为供电企业生产一线辅助作业人员、熟练作业人员和高级作业人员的岗位技能培训教材。

本套培训教材的出版是贯彻落实国家人才队伍建设总体战略，充分发挥企业培养高技能人才主体作用的重要举措，是加快推进国家电网公司发展方式和电网发展方式转变的具体实践，也是有效开展电网企业教育培训和人才培养工作的重要基础，必将对改进生产技能人员培训模式，推进培训工作由理论灌输向能力培养转型，提高培训的针对性和有效性，全面提升员工队伍素质，保证电网安全稳定运行、支

撑和促进国家电网公司可持续发展起到积极的推动作用。

本册为通用教材部分的《团队建设》，由湖北省电力公司具体组织编写。

全书第一章由湖北省电力公司张艳霞、刘斌祥编写；第二章由湖北省电力公司刘智平编写；第三章由湖北省电力公司刘斌祥编写。全书由刘斌祥担任主编。华北电网有限公司王宝富担任主审，华北电网有限公司魏玉香、张建华、刘秀敏参审。

由于编写时间仓促，难免存在疏漏之处，恳请各位专家和读者提出宝贵意见，使之不断完善。



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA

国家电网公司

生产技能人员职业能力培训通用教材

目 录

前言

第一章 团队概述	1
模块 1 团队的定义 (TYBZ03601001)	1
模块 2 团队种类 (TYBZ03601002)	5
模块 3 团队对组织的益处 (TYBZ03601003)	9
模块 4 团队对个人的益处 (TYBZ03601004)	12
模块 5 团队成员各类角色 (TYBZ03601005)	17
模块 6 团队发展的各个阶段 (TYBZ03601006)	21
模块 7 团队建设的原则 (TYBZ03601007)	25
第二章 团队的合作与信任	31
模块 1 团队合作的意义 (TYBZ03602001)	31
模块 2 有效合作的前提 (TYBZ03602002)	36
模块 3 信任的内涵 (TYBZ03602003)	44
模块 4 彼此信任对团队的意义 (TYBZ03602004)	51
模块 5 团队冲突 (TYBZ03602005)	55
模块 6 应对冲突的策略 (TYBZ03602006)	60
第三章 建设高绩效团队	69
模块 1 团队解决问题的方法 (TYBZ03603001)	69
模块 2 团队的基本特征 (TYBZ03603002)	81
模块 3 失败团队的成因 (TYBZ03603003)	87
模块 4 高绩效团队的特点 (TYBZ03603004)	92
模块 5 建设高绩效团队的条件和途径 (TYBZ03603005)	102
模块 6 团队领导的素质修养及工作方法 (TYBZ03603006)	123
参考文献	138



第一章 团队概述

模块 1 团队的定义 (TYBZ03601001)

【模块描述】本模块介绍了团队、群体的概念。通过概念分析、案例练习，熟悉团队的概念及内涵，掌握团队构成的五个基本要素和团队与群体的区别及联系。

【正文】

一、团队的概念

团队是由两个或两个以上的人组成，通过成员间相互影响、相互作用，在思想上达成共识，在行动上具有共同规范的一种介于组织与个人之间的一种组织形态。他们为了共同目标走到一起，承诺共同的规范，分担责任和义务，为实现共同目标而团结奋进。

人们可从以下四个方面来加深对团队概念的理解。

一是有心理的联系。成员之间应该在心理上建立起一定联系，形成默契关系，能够彼此关心，让个体对团队有认同感和归属感，充分意识到“我是团队的成员”。

二是有共同的目标。团队目标应该鲜明、具体，有感召力，能够被成员认同、向往和追求，成为指引方向、克难奋进的“明灯”。

三是有共同的责任。实现团队目标，需要全体成员认真履行职责，共同担负团队使命，把权利和义务、意愿和使命统一起来，自觉落实在实践之中，体现在细微之处，用实际行动打造团队责任共同体，始终保持追求目标与承担责任的一致性。

四是有共同的规范。为了规避风险，确保个体行动与团队要求一致，必须制定出相应的工作标准，用以规范成员行为，让他们知道在一定的条件下，应该做什么，不应该做什么，并通过持续的规范作用，养成良好的行为习惯。

二、团队的基本构成要素

一般而言，团队应该包括目标、人员、定位、权限和计划五个要素，它们是构建团队的基本条件，并以此形成团队的整体框架。由于这五个要素的英文单词都是以 P 开头，因此人们将它们总结为 5P 要素。团队构成要素及其相互关系，如图

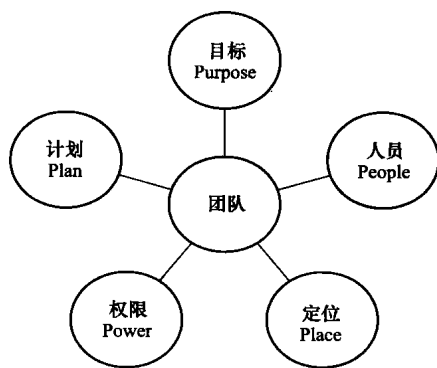


图 TYBZ03601001-1 团队构成要素及其相互关系

TYBZ03601001-1 所示。

1. 目标 (Purpose)

所谓目标,就是在团队组建之初确立的并通过努力希望到达的境地或地方。目标是构成团队的方向性要素,它是否树立或树立的正确与否,决定着团队的未来,影响着团队的成长质量。

2. 人员 (People)

团队构成的核心是人员。因为团队是根据任务要求而组建的,它需要有各类角色的个体。换句话说,成员应该有自己的专长和特点,譬如善于计划的人、善于实施的人、善于协调

的人、善于督办的人……他们扬长避短、有机配合,形成团队的人力资源,成为团队一切活动的物质承担者。

3. 定位 (Place)

团队定位包含以下两层含义:

一是团队整体定位。它包括确定团队在组织中所处地位,确定或选择团队成员,确定团队最终的归属部门,确定团队对下属的激励方式,等等。

二是团队成员定位。就是确定成员在团队中的各种角色,即哪些成员侧重制订计划、哪些成员侧重具体实施、哪些成员侧重组织管理、哪些成员侧重督办评估等。

4. 权限 (Power)

所谓权限,就是指团队负有的职责和享有的相应权力。

团队的权限不是固定不变的量度,与它在组织中的地位、作用、影响有关,同时,还受到组织的规模大小、业务性质、工作方式等的制约,但有两点是可以明确的:① 团队对组织越重要,它所拥有的权限就越宽松,反之则不然;② 团队发展的阶段不同,它拥有的权限也是有区别的,一般而言,在团队发展的初级阶段,领导权相对集中在上级,团队享有相对紧缩的权限;团队越成熟,上级领导对其授权幅度就越大,因而团队的权限就相对宽松。

5. 计划 (Plan)

计划就是对未来的安排,它关系到实现团队目标的路径、方式和效果。一方面,计划要具有前瞻性和导向性,在它的引导下使团队的组建工作和生产实践有条不紊地向前推进;另一方面,计划必须具有科学性和系统性,它是在紧密结合实际的基础上,运用集体智慧制订的系列行动方案、进度安排等,以解决团队在追寻目标过

程中的各种秩序问题。

三、团队与群体的区别

1. 群体的概念

群体是指两个或两个以上的人，为了达到共同的目标，以一定的方式联系在一起进行活动的人群。

2. 团队与群体的区别

团队与群体的区别如表 TYBZ03601001-1 所示。

表 TYBZ03601001-1 团队与群体的区别

序 号	类 型	群 体	团 队
1	领导	公认的领头人	共同承担领导责任
2	目标	目标与组织一致	有自己的目标
3	协作	中性（有时消极）	积极
4	责任	个人责任不明确	个人及相互负责
5	技能	随机的或不同的	相互补充
6	结果	个人绩效	集体绩效

结合表 TYBZ03601001-1，可以将团队与群体的区别分述如下：

一是领导方面。群体只是因为一时需要形成的人群，他们只有公认的领头人，成员为了一定目的，工作过程中更多地表现为服从和从众；而团队则不同，它诞生于上级组织的发展需要，团队内部有且必须有一位核心人物能够带领成员一道去实现共同的目标。

二是目标方面。群体的任务来自上级组织的部署，上级组织的工作目标就是群体的工作目标；团队必须建立自己的目标体系，并以此凝聚成员、引导方向、鼓舞士气，让成员以倾心的情感和追随的力量去达成自己的目标。

三是协作方面。群体是一个不稳定的组织，成员之间的关系比较复杂、较为散乱，彼此之间的依赖性、协作性较差；团队是一个以协作为基础的组织，团队目标的实现依靠所有成员的共同努力，同时，个体作用的发挥和自身价值的体现，更多地依靠团队提供的平台和成员给予的支持。

四是责任方面。群体分工不够细致，责任划分也不太明确，工作责任更多地集中在领导者那里；团队有明确的角色定位，成员职责分明，全体成员包括领导者在内，不仅要对自己负责，而且还要为整个团队负责。

五是技能方面。群体组成具有较大的随机性，个体在技术、技能等方面的水平参差不齐，难以形成有效的互补；团队在选择成员时就事先考虑了这一因素，从



整体功能角度出发,对每个角色的技术、技能都有不同的要求,以达到有机构成、技能互补,整体功能更强的目的。

六是结果方面。群体的绩效是个体绩效之和,其结果可能是 $1+1<2$; 团队绩效是由成员倾心努力、共同创造的成果,其结果应该是 $1+1>2$ 。

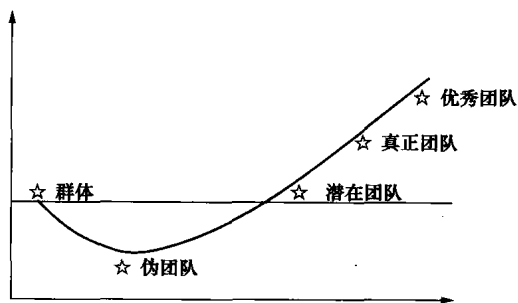


图 TYBZ03601001-2 群体向团队发展的几个阶段

3. 团队与群体的联系

群体可以向团队过渡。群体发展到真正团队需要经历较长时间的培育和磨砺,其历程将要经过如图 TYBZ 03601001-2 所示的四个重要阶段。

第一阶段,由群体发展到伪团队(假团队)。这一阶段的特点是:成员对指定的领头人会给予信赖,他们会关注自己在群体中的安全和个人感受,为使自已得到较为自在的工作环境,彼此之间开始注意依赖和包容关系的建立。

第二阶段,由伪团队发展到潜在团队。此时的状态已经具备了团队的雏形。这一阶段的特点是:成员开始试图让自己从对领导的依赖中解放出来,成员之间为了整体目标实现和工作程序问题往往产生冲突。这种冲突是必需的,它表明了群体内的信任存在,通过有效解决冲突、确立信任关系,进而实现潜在团队向真正团队突破。

第三阶段,由潜在团队发展到真正团队。此时已经具备了团队的一些基本特征。这一阶段的特点是:成员之间关于角色、组织、工作、程序等的商谈更加成熟,他们会积极发展与他人的工作关系,开展实质性的工作合作。

第四阶段,由真正团队发展到优秀团队。这是团队发展的高级阶段。这一阶段的特点是:以前几个阶段的许多问题得到了解决,团队及其成员之间更加和谐,成员自我管理能力普遍增强,他们把精力集中在实现目标、完成任务和创造更高的绩效上,工作效率显著提高。

案例学习:选拔辩手。

某学校有 5000 名学生,为参加市里组织的一场辩论赛,学校准备公开选拔一批辩手。各学院(系部)共选拔出 10 名学生参加,分成两支队伍。其中将有 5 名选手是正选队员,另外 5 名是候补选手兼当陪练。由于辩论赛通知来得比较晚,这 10 名选手被选拔出来,是因为他们平时在校内组织的辩论赛中表现很好,10 名选手也没有充分的交流和准备。

经过一段时间的训练、角逐和选拔,5 名正选队员产生。

这 5 名正选队员抓紧时间,争分夺秒,收集正反方面的论据和材料,然后进行

讨论,针对对手的反驳角度和立论基础,他们各抒己见。在讨论过程中,他们已经对己方的相关细节和赛场上可能出现的突发状况,都作了充分的准备。最后,他们信心十足地到市里参加比赛。由于准备充分,他们获得了这次比赛的第一名。

学习感悟:人们从辩手的选拔、成长、磨合和工作过程中,可以进一步地理解团队成长的几个阶段。从 5000 名学生中挑出 10 名选手,就是群体向伪团队过渡。当 10 名学生明确了参赛目标、要求和责任,并开始为争取正选队员资格作准备时,就是伪团队向潜在团队过渡。当 5 名正选手被确定,并开始根据比赛要求进行角色分工、精心准备时,就是潜在团队向真正团队过渡。当 5 名选手着手制订参赛计划,不断增强协作意识和能力,彼此之间达到默契程度时,就是真正团队向优秀团队过渡。当然,在实际工作中,团队过渡和成长所需条件及训练过程,要比选拔辩手、培养辩手和辩手磨合情况复杂得多,这是应该明确的一点。

【思考与练习】

1. 列举团队概念的要点。
2. 列举身边由群体发展成团队的实例,并说明其阶段和理由。
3. 简述团队构成的基本要素。

模块 2 团队的种类 (TYBZ03601002)

【模块描述】本模块介绍了团队的种类,包含团队构成方式、团队存在时间、团队功能和团队任务四个方面。通过概念分析、案例练习,熟悉团队种类的划分和特点,加深对团队的理解和认识。

【正文】

一、根据构成团队的方式划分

1. 正式团队

正式团队是指由上级组织正式设立并有明文规定的一种有固定编制、职责权限、规章制度、领导者和确定的上下级关系的团队。最常见的有命令型团队和委员会,例如大学的学生会,虽然委员会中的成员经常更换,但委员会总是存在。

2. 非正式团队

非正式团队是指人们在相互交往中组成的,没有正式组织程序和明文规定的团队。霍桑实验表明:企业中存在着非正式组织(非正式团队),这种非正式组织的作用在于维护成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员干涉所造成的损失。非正式团队中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。



二、根据团队存在的时间划分

1. 固定型团队

固定型团队是指长期存在的一种较为稳定的组织形态，如生产班组、工段或车间、学校班级等，其组织形态、团队结构相对稳定。但是，这种团队多属于行政划分，往往人数过多，不能更好地反映团队特征，因此，要使之成为真正的团队，还必须按照团队要求进行调整和建设。

2. 临时性团队

临时性团队是指为了完成某一临时任务而形成的团队，任务一旦完成，团队也自行解散。这种组织形态比较灵活，企业可根据工作需要，实现跨部门、跨专业组建，以新型的组合能力，达成企业的工作目标。

三、根据团队的功能划分

1. 问题解决型团队

问题解决型团队是指组织根据任务需要建立起来的，其结构关系如图 TYBZ03601002-1 所示，其中 5 个圆形图代表团队成员，箭头指向是成员关注并努力解决的问题。譬如 PDCA（P-plan，计划；D-do，执行；C-check，检查；A-act，处理）质量小组，成员定期讨论生产中的质量问题，探讨问题成因，向上级提出解决问题的方案，然后分工合作实施。

这种类型的团队成员在参与决策方面尚欠不足，他们没有实际权力自行做主改进行动方案。

2. 自我管理型团队

自我管理型团队是指由团队成员合作处理日常事务，自行为整个工作流程负责的团队。自我管理型团队的结构关系如图 TYBZ03601002-2 所示，中间的五角线联系着团队成员，他们除了有明确的工作任务外，还能够彼此交流信息、探讨工作，一起决策事务。

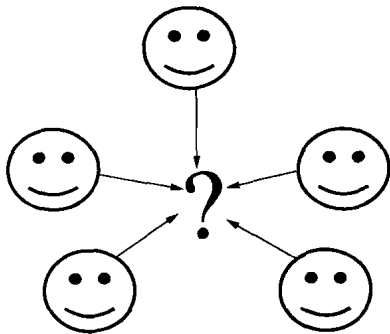


图 TYBZ03601002-1 问题解决型
团队的结构关系

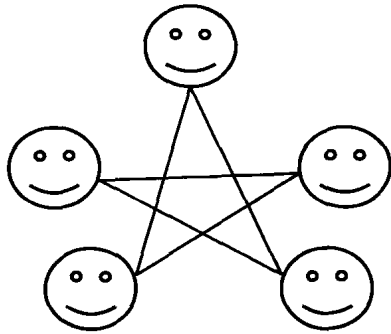


图 TYBZ03601002-2 自我管理型
团队的结构关系

这种类型的团队在西方发达国家比较盛行，如通用汽车、百事可乐、惠普、麦当劳等是推行自我管理型团队的代表。应该指出，为了保证自我管理型团队有比较稳定的工作效果，在组建该类团队时必须考虑企业的成熟程度、成员的素质水平及责任感等问题。

3. 多功能型团队

多功能型团队又称为功能交叉型团队，它是由来自同一等级、不同工作部门的员工组成。他们走到一起后，成员之间交换信息，激发新的观点，协调复杂的项目，解决面临的问题。多功能型团队的结构关系，如图 TYBZ03601002-3 所示。

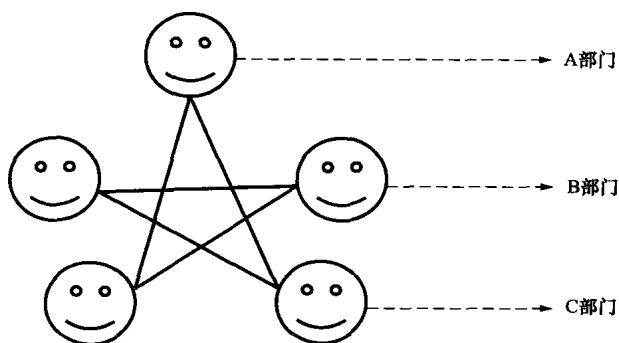


图 TYBZ03601002-3 多功能型团队的结构关系

这种类型的团队在大型项目的开发和管理上非常适用和流行，比如我国新近研究开发的第三代和第四代移动通信技术，就是集中了全国多个高校、科研单位和企业的力量组成的项目组，在项目总负责人的组织下，由 10 多个单位的各方面专家组成的多功能团队联合攻关开发，从而在较短的时间内取得了技术上的突破。由于该类团队属于跨部门组建，要求团队成员具有很强的合作意识和个人素质。

4. 虚拟团队

在以往的团队，成员拥有共同的空间，他们都有自己的单位和行政边界，而虚拟型团队则是以计算机网络为支撑建立起来的、动态的、分散的结合体。现在虚拟团队在越来越多的航空公司发挥着重要作用，譬如美国航空公司、英国航空公司、荷兰皇家航空公司等，他们运用虚拟团队整合飞行业务，向乘客提供更多的飞行航线。采用虚拟团队将飞行业务整合后，顾客出行更加方便，他们无论想去哪里，似乎只需要面对一家航空公司。

虚拟团队作为一种新型的组织模式，是个有生命力的系统，但因为它是由许多扮演不同角色、相互依存、分散各地的人所组成，所以成员之间的关系不固定。



四、根据团队的任务划分

1. 生产/服务型团队

生产/服务型团队通常由专职员工组成,他们承担着常规任务,按部就班地工作,以保证组织的生产和服务正常运行。这种类型的团队通常活跃在制造、生产和服务行业。

2. 行动/磋商型团队

行动/磋商型团队是由拥有较高技能的个体组成,每个人的角色具有明确的定位,为了一个特殊的目标而一起合作,比如外科手术小组、音乐小组、运动队、飞行机组人员、军事战斗小组等。

3. 计划/发展型团队

计划/发展型团队实际上是一种多功能型团队,如生产团队、科研团队、创新团队、计划团队就属于这种类型的团队,他们享有相应的自治权。一般而言,这种类型的团队,工作时间跨度比较长,有时候团队成员需要多年一起完成一项计划。

4. 建议/参与型团队

建议/参与型团队与为组织提供建议和辅助决策有关,经典的例子是组织的高层管理团队,还有从事专业咨询的团队,如人才规划小组、财务计划小组等,他们为组织提供构想和建议,但不具有太多的自治权。

【思考与练习】

1. 比较三种类型团队——问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队的优点和不足。

2. 分析下列案例并确认团队类型,同时比较其优势。

材料一:麦当劳的危机管理团队。

麦当劳有一个危机管理团队,其责任是应对重大危机。该团队由来自麦当劳运营部、训练部、采购部和公共关系部等部门的一些资深人员组成,他们每季度都共同接受关于危机管理的训练,甚至模拟当危机到来时怎样快速应对,如广告牌被风吹倒砸伤了行人时该如何处理:一些成员负责考虑如何把受伤的人送到医院,如何回答新闻媒体的采访,当家属询问或提出质疑时如何对待;另外一些人要考虑如何对受伤者负责,保险谁提供,怎样确定保险。这些都要求团队成员能够在复杂问题面前作出快速行动,并进行专业化处理。

材料二:《林海雪原》中少剑波的团队。

1946年冬,东北国民党军队已基本被消灭,伪政权垮台,剩下不多的漏网“国军”逃进长白山的深山老林做了土匪,他们穷凶极恶地依仗复杂的地形对刚刚建立起来的新政权进行报复。为了消灭这群土匪,牡丹江军分区正在召开紧急会议:命令团参谋长少剑波率领一支小分队深入林海雪原,单独执行剿匪任务……

当田副司令问少剑波调用哪些人时，少剑波回答道：有侦察英雄杨子荣、战斗英雄刘勋苍、长腿孙达得、山猴奕家超、机枪手马保山、鸽子白茹……一共 45 人。

为了保障小分队的战斗力，军分区给他们配备了当时最好的武器装备，尤其是每人发了一双大头毛皮鞋，后来又给他们送去了高级滑雪板……

临行前，田副司令代表军分区向少剑波命令：“你们的任务是将土匪干净彻底地消灭掉……”

小分队队员举拳向首长保证：“绝不辜负党和人民的期望，坚决完成任务……”

于是就有了接下来的杨子荣智取威虎山、刘勋苍大战郑三炮、孙达得七天七夜长途跋涉林海雪原、奕家超飞越鹰嘴洞、白茹巧治冻伤症等动人心魄的战斗故事，他们最终圆满地完成了任务。

3. 试析三种你经历或身边的团队类型。

模块 3 团队对组织的益处 (TYBZ03601003)

【模块描述】本模块介绍了团队对组织的益处，包含组织运行效率、组织民主氛围、组织挑战能力和组织适应能力四个方面。通过要点分析、案例练习，领会团队对组织的益处，加强对团队的认同和向往。

【正文】

一、提高组织的运行效率

1. 增强组织的竞争实力

(1) 团队是协作精神较强的群体。团队的一个重要特点就是成员间能够有效合作共事，始终视对方为自己的事业伙伴，把团队目标当作自己的崇高追求，每位成员在工作中不仅重视自己的分内工作，而且还能够对团队和同伴负责。这种高度的协作精神，是增强组织竞争实力的重要保证。

(2) 团队是专业水平出众的群体。组建团队就是为了更好地履行特殊使命，完成特殊任务。因此，成员都是来自各个方面的技术能手，除了个体必须具备较好的技术素质外，他们还要彼此搭配、有机构成，以此形成 $1+1>2$ 的整体功能，这种强大的功能就是对组织竞争能力的技术支持。

(3) 团队是自主程度较高的群体。随着团队的成长和成熟，它将享有更多决断和处理事务的权力。当今市场瞬息万变、工作节奏不断加快，这种具有较高自主程度的群体，能够在最短的时间内为组织赢得转机，这是组织具备和提升竞争实力的重要条件。

案例学习：女学生和老师。

在一次乐理选修课上，尽管老师在台上津津乐道，但学生仍然提不起精神，因



为有些同学是为了学分而来。课堂气氛显得单调和乏味。一会儿，一个温文尔雅的女生走上讲台，端坐于台上的钢琴前，纤手抚琴，顿时，一曲美妙的音乐随着她的节奏萦绕课堂。讲话声停止了，教室里立刻安静下来，同学们用心聆听着优美的乐曲，完全沉静在幸福的享受之中。当演奏结束时，台下来传来了雷鸣般的掌声。

从此以后，学生对乐理选修课产生了浓厚的兴趣，教室里常常是座无虚席。

学习感悟：之所以乐理选修课能够被学生喜爱，关键是那位女学生和老师的合作力量吸引了同学，让他们对此产生了兴趣。假如把音乐老师和那个女学生的结合比作一个小团队，学校当作组织，这个团队为组织创造了比预期大得多的价值，提升选修课价值就是该团队对组织实现教育目标的贡献。

2. 优化组织的运行程序

传统企业内部通常是以职能部门作为运作经营的单元，依靠自下而上的层层汇报和自上而下的层层指挥来维系组织的正常运转，这种结构虽然有利于各职能部门保持统一的口径和步伐，但部门之间的行政边界不利于企业整体业务流程的畅通运转，这种封闭式管理会导致企业业务流程脱节和不连贯。此外，这种模式还容易引起各职能部门间因各自利益所得而互相推诿、不愿承担责任情况发生。而团队则不同，任务的性质、成员的构成、工作的方式、权力的获得等使他们拥有边界开放的工作环境，他们能够从整体角度考虑企业的工作流程和运作方式，并根据实际需要实时地进行调整和优化，以保证企业的工作速度和效率。

二、营造组织的民主氛围

1. 让员工享有知情权

团队是建立在更为公开、透明基础上的工作群体，无论团队领导还是团队成员，他们之间平等地享有知情、知事、知理等权力。团队作为企业的基本工作单位和过程，它在一定程度上反映着企业的整体面貌和状态，同时，它的民主示范效应无疑对企业的民主建设起到推动作用。

2. 让员工享有建议权

在团队内部，成员享有充分的发言权和建议权。成员的民主判断、民主决策、民主处理，为团队注入了生机和活力，为团队健康发展提供了有效保障。团队成员享有的这种权力，标志着民主建设的进步，预示着企业民主发展的方向。

3. 让员工享有协商权

团队成员享有协商权，能够最大限度地激发自己的热情和潜能，提出种种独特的设想和思路，为团队有效运作提供智力保障。企业相对团队是一个大系统，企业的建设和发展同样需要员工参与协商，这既是企业发展的需要，更是民主建设的需要。

4. 让员工享有否决权

在团队中，伙伴关系的建立、平等地位的确定、和谐氛围的形成、利益共同体

的构成,决定了每位成员都是团队的主人,他们把对团队负责与对自己负责统一在一起,在团队享有充分的发言权和否决权,这是团队发展的表现、民主进步的标志、企业努力的方向。

三、强化组织的挑战能力

1. 集成组织的群体智慧

当组织从简单系统向大系统、巨系统和复杂巨系统演化时,它需要解决的问题往往比较复杂。解决这类问题,仅仅依靠单一的人力、单一的知识、单一的技术是不能奏效的。团队解决这类问题具有它的独特优势,它能够根据任务需要,将拥有不同知识、技术、技能、专长、信息等员工组合在一起解决问题,由于每位成员擅长的领域不同,他们能够实现知识、技术、经验的互补与共享,激发创造性解决问题的新能力,使复杂的问题得到顺利解决、任务得到圆满完成。团队的工作方式不仅最大限度地激发、利用了员工的智能,而且通过成员的思想碰撞、能力磨合进一步强化了企业的挑战能力。

2. 实现组织的信息共享

正确的决策,在很大程度上依赖于信息的即时性、对称性、开放性、共享性和集成性。根据团队的工作方式,团队既是企业的基本工作单元,又是重要的信息集散平台,成员在这里能够享受到来自伙伴的信息大餐,同时,也可以将自己的最新获得与大家分享,这种信息互动与共享,促进了信息交换与增值,使团队减少了不确定性因素,保证了决策的正确性和应有的工作速度及效率。团队无边界的工作性质和在企业的地位及作用,决定其信息必然向企业传导,为增强企业的挑战功能提供信息支持。

3. 提升组织的学习能力

学习型组织理论认为,团队既是企业的基本工作单元,又是学习与工作相结合的典范,他们应该是善于学习、善于工作、善于攻关的群体,特别是跨部门、跨专业、跨工种的人员结构,更能刺激他们的学习激情,更能提高他们的学习效果。团队成员会将自己获得的新知识、新经验、新技能、新工艺,积极地应用于实践,解决工作中的各种问题,实现认知—能力—认知的循环和整合,从而在实践中提高自己的学习能力和工作能力。团队的学习效应,必将引起企业的学习状态改善,促使企业向学习型组织转变。

四、提升组织的适应能力

从结构角度讲,分工细密、层级森严的组织结构模式,由于专业化分工而形成的横向界面及层级制所形成的纵向界面,严重阻碍了企业内部资源要素的流动以及外部资源的整合,造成组织反应迟钝、行动僵化、效率低下、缺乏活力,难以适应市场环境的动态要求。而团队是在没有改变组织框架的情况下,构建起来的“行动小分队”,它既可保证企业的稳定性,又可灵活应对市场环境的各种变化。因此,