

TUANDUI JIANSHE YU GUANLI

团队建设与管理

TUANDUI JIANSHE YU GUANLI

第三版

主 编 ◎ 姚裕群

副主编 ◎ 许晓青

李晓刚

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

团队建设与管理

TUANDUI JIANSHE YU GUANLI

第三版

主 编 ◎ 姚裕群

副主编 ◎ 许晓青

李晓刚

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与管理/姚裕群主编.—3版.—北京:首都经济贸易大学出版社,
2013.2

ISBN 978-7-5638-1298-1

I. ①团… II. ①姚… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第008246号

团队建设与管理(第三版)

主编 姚裕群 副主编 许晓青 李晓刚

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 320千字

印 张 16.75

版 次 2006年4月第1版 2009年7月第2版

2013年2月第3版 2013年2月总第7次印刷

印 数 37 001~44 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1298-1/F·755

定 价 28.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

序 言

团队是通过组织中的正式关系而使各成员联合起来形成的,在行为上有彼此影响的交互作用,在心理上能充分意识到其他成员的存在,并有相互归属感和协作精神的集体,是变革企业组织结构的有效手段。自20世纪90年代以来,组织发展呈现出诸多趋势:一方面,在经济全球化背景下产生的跨国公司大量增加,组织的规模扩大;另一方面,信息技术的飞速发展对企业组织结构模式产生了深远的影响,使人们更加关注组织的管理和创新。许多企业着手对其组织结构改革,引入团队。越来越多的以个人独立完成任务为基础的组织正逐渐被以团队为基础的组织所取代。管理学家预测:未来10年的商战中,企业最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。团队组织形式正是以其强调组织内部的平等协调,适应全球化发展及动态运行的经济体系,尤其是以它创新、高效的竞争作用与灵活多样的抗风险能力而受到国内外诸多企业的青睐。

从改革开放之初到跨入新的世纪,我国历经了从计划经济到市场经济的转型,企业管理的模式也处在不断认识和实践的过程之中,正在完成着从传统的管理模式到现代企业制度和模式的过渡。应当说,不论在哪一种管理模式下,人的因素始终是管理的核心要素。

中国这样一个亚洲国家,在管理上有着天然的集体主义倾向。在实现工业化的过程中,中国的企业在管理上特别是在团队的理念上也曾创造过自己的管理经验,《鞍钢宪法》就是一个最好的表述,“两参一改三结合”的方针和模式曾经对我们的发展作出重大的贡献,特别是在重大项目的攻关方面取得了显著的效益。

在转型经济、知识经济、经济全球化交叉并存的历史条件下,我们的重要任务之一是尽快建立现代企业制度,因此,我国的管理实践更应该关注和强化团队这一“企业人群体”的概念。不仅如此,更重要的是,要更多地关注团队的价值与伦理问题。尤其是在这个激烈变革、各种思想不断产生冲撞的转折时期,这更是一个绝对不容忽视的问题;在全球遭遇金融危机的“21世纪管理挑战”与机遇并存的时期,这更是具有强大功效的管理工具。

从近年我国进行团队建设与团队管理的实践来看,许多企业没有取得预期的效果。其原因很多,最关键的是,我们并没有准确认识团队建设与管理的运行

规律。我国正处在完善社会主义市场经济体制的改革过程中,如何在组织中建设高效团队,如何对团队运作进行有效管理,是理论和实践中不能回避、必须尽快加以解决的重大问题。因此,研究团队建设与管理问题,进行相应的理论建设和教材编写工作,是一件很重要的事,这有利于现代管理科学理论学说的传播,有利于搞好团队建设与管理的教育培训,具有很大的现实意义和长期的社会效益。

《团队建设与管理》一书是一本有特色的管理教材,该教材具有以下特点:一是体系比较完整,内容比较全面。该教材全面论述了团队建设与团队管理这两大内容,提出了我国的团队建设与管理体的建设构想,是对该类教材的填补和提高。二是内容深入浅出,做到了取材新颖、讲述生动、语言流畅、材料丰富、切实有用,摒弃了许多教材枯燥乏味的弊端,使读者能够感受到该书的实用性,并能使读者从概念到技能、从理论到实践都有所收获,有所飞跃。三是表现形式生动活泼。在保持教材内容全面和严谨的前提下,该教材大量使用案例,并采取穿插资料连载、资料库、心理测试、管理寓言等形式,反映了编写者对“体验式教学”的教育思想的关注。各章还安排了相关的团队训练游戏活动,有利于促进学生参与学习,以强化教学效果,加深学生对课程内容的理解。

总体来看,该书较好地同时驾驭了团队“建设”与“管理”这两大主题,是一本比较成功的著作。这本书的出版,一方面能够促进我国高等院校团队建设与管理的教学工作,另一方面有利于团队建设与团队管理的实践活动,是一件很有价值的事。

中国人民大学商学院
徐二明教授

前 言

团队建设与管理是现代管理学中的重要领域,也是现代管理实践中的重要措施和管理工具。我国改革开放以来,大量引进西方经济发达国家的管理经验,对经济管理的现代化起了积极的推进作用。团队建设与管理是其中受到人们很大关注的范畴,但就总体情况而言,对该领域的引进和学习还很不够,尤其是缺乏系统的和讲求培训效果的教材。就此,我们努力学习国外的团队建设学说,结合我国的管理实践,针对大学管理学教学以及企业培训需要,完成了这本《团队建设与管理》教材的编写工作。

本教材包括团队概述、团队构建、团队精神培育、绩效评估、团队创新等十章的内容。本教材首先进行了绪论式的基本范畴分析,教材从团队产生和发展的原因分析入手,阐述了团队构成要素、团队内部的角色、规模和行为准则、团队类型等基本范畴;阐述了影响高效团队建设的关键因素和有效管理团队的基本环节。进而,本教材对“团队建设”和“团队管理”两大主题分别进行了阐述。在“团队建设”方面的四章内容是:一,合理的团队规模和结构,使团队具有形成高效的可能;二,互信合作的团队精神,使团队具有实现高效的动力;三,规范可持续发展的团队培训,促进员工与团队的共同成长;四,与组织文化相适应的团队文化,推动团队与组织的变革与发展。在“团队管理”方面的六章内容是:一,针对不同类型团队及其成员的激励方法的选择;二,沟通通道的选择和团队沟通方法的运用;三,团队冲突的处理技巧;四,团队决策方法的运用;五,团队绩效测评体系和团队薪酬激励计划;六,培养领导力和团队的领导艺术。上述内容的把握比较好地反映了团队建设与管理的知识框架。本内容具有很强的实践价值,本教材除供管理学教育培训需要外,也可供组织管理者学习阅读。

本文的作者有姚裕群(第一至第六章、第九章、第十章、第十一章)、许晓青(第一至第六章)、姚清(第三章、第七章、第十章)、王明辉(第六章)、彭鹏(第五章)、李琛(第七章)、鄢圣文(第八章)、李晓刚(第十一章)。担任本书主编的是中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师暨博士后指导教师姚裕群,副主编为许晓青、李晓刚。鄢圣文协助主编做了很多工作。

首都经济贸易大学出版社安排编写团队范畴的教材,是很有眼光的。我们对大力支持本教材编写的地平线策划工作室及薛捷和彭芳编辑表示衷心感谢,

对为本书作序的著名管理学专家徐二明教授表示衷心的感谢。

鉴于团队建设与管理学科还不成熟,作者的水平有限和写作时间有限,本教材中还有很多不足和错误之处,希望得到批评指正。

目 录

前言	1
第一章 团队概述	1
第一节 团队基本分析	2
第二节 团队的结构	4
第三节 团队的作用	7
第二章 团队的类型	14
第一节 团队的常见类型	15
第二节 团队类型的新发展	16
第三节 发达国家的团队示例	23
第四节 全球化潮流中的跨文化团队	26
第三章 团队精神	32
第一节 团队精神概述	33
第二节 团队凝聚力	33
第三节 互信合作意识	37
第四节 团队士气	41
第四章 团队培育	46
第一节 团队的发展历程	47
第二节 团队培育概述	50
第三节 团队培育方略	53
第四节 团队的拓展训练	61
第五章 团队中的激励	68
第一节 激励概述	69
第二节 团队激励的一般方法	77
第三节 激励的应用	84

第六章	团队中的沟通	93
第一节	沟通概述	94
第二节	沟通的功用	106
第三节	非语言沟通	110
第四节	沟通的一般方法	121
第五节	搞好团队沟通的方法	124
第七章	团队中的冲突	132
第一节	团队冲突概述	133
第二节	团队冲突的过程	136
第三节	冲突的处理	141
第四节	团队悖论	145
第八章	团队绩效	151
第一节	团队绩效概述	152
第二节	团队绩效测评	158
第三节	团队绩效测评实施	166
第四节	奖励绩效	176
第九章	团队领导	181
第一节	领导与领导者概述	182
第二节	团队的领导艺术	187
第三节	高层领导团队	198
第十章	团队文化	207
第一节	文化与组织	208
第二节	组织文化的结构	219
第三节	团队文化分析	226
第四节	团队文化培养	229
第十一章	团队创新	235
第一节	创新概述	236
第二节	创造力与创造型人才	242
第三节	技术创新	244
第四节	管理创新	248
参考文献		256



第一章 团队概述

学习目标

- ▶ 掌握团队的基本范畴
- ▶ 理解和掌握团队的作用
- ▶ 了解团队的结构内容，尤其是九种角色



引导案例

波音公司的设计新军

世界500强之一的波音飞机制造公司在飞机设计工作中采用了能够自我调节、相互约束的工作团队模式。在此之前，波音公司的设计与生产顺序是：首先，由设计人员提出设计建议；而后，由生产人员提出反馈和修改意见；最后，由顾客服务人员提出反馈和修改意见。这种“滚雪球”式的工作方式，导致了低效率和高成本。

波音公司将团队工作方式用于新型777双引擎飞机的设计与开发。这种新的工作方式使得许多员工参与到该飞机的设计与开发工作中来，这其中包括设计人员、生产专家、维修人员、顾客服务人员、财务人员，甚至包括顾客。波音公司把每8~10人组成一个小团队，由这些小团队从头到尾地负责飞机的设计以及生产的各个环节。在这一过程中，公司的客户代表提出了上千种设计建议，维修人员也提出了近百种建议，这使得波音777飞机的价格更便宜，质量也更高。

实行团队工作方式之前的波音777飞机的设计有一大不足：有的客户愿意使用传统的直翼飞机，不愿订购折叠式翼尾飞机。波音公司对此声明，尽最大的努力来满足所有顾客的需求——提供固定和折叠机翼两用的飞机。为了实现这一承





诺,波音公司的设计人员与生产人员密切合作,创造出了一种新的生产方式,即“工作团队”模式,使生产人员能够利用同一套工具制造直翼和折翼,比较容易地就解决了固定和折叠机翼两用飞机的生产工艺问题,由此满足了不同客户的需求。

第一节 团队基本分析

在对团队的基本分析中,团队的概念、特点,团队的构成要素以及团队成员的角色等都是不可或缺的分析要点。

一、团队范畴的产生

20世纪60年代至70年代中期,日本经济迅速崛起,成为世界经济大国,日本企业国际竞争力跃居世界前列。日本经济的迅速发展和“经济奇迹”,使以美国为首的西方国家对日本企业展开了多方面的、深入的研究,以探求日本经济奇迹的秘密。其中,有的研究把日本最优秀的员工与欧美最优秀的员工放在一起进行比较,结果是:如果是个体之间的一对一的对抗赛,日本的员工多半不能取胜;但是,如果以班组和部门为单位进行比赛,日本的员工总是能够取胜。这是因为,在欧美,社会文化奉行个人主义和鼓励个人奋斗,在企业内也是由少数人来主导,由上级对下级发布命令,难以形成团体协作力,反倒可能时常产生内耗。而在日本的企业中,有着一种“家庭”式的文化(日本的这种家族主义被看做经济奇迹的三大神器之一),由于员工对企业有着强烈的归属感,因而不仅个人工作时勤奋认真,而且还能够发挥出集体智慧和力量,大家精诚合作,结成了力量巨大的团队,从而产生了 $1+1>2$ 的效应,由此也就有了强大的竞争力。进一步来说,日本经济优势也正是源于此,即日本企业中团结奋斗的团队精神是日本实现经济倍增的最重要的因素之一。这也就成为管理学关注的新范畴。

我们知道,中国是讲求集体主义价值观的国家,但实际上远远未能达到精诚合作的境界,在众多企业中都未取得组织员工们合作的效能。这就提醒我们,除深思宏观管理体制的问题外,还必须考虑能否把组织们、机构们、群体们、员工们真正塑造为“工作团队”的问题。

二、团队的概念

“团队”一词,英文名为“Team”,直译的最常用词汇是“小组”,但该词往往也称工作团队,即“Work Team”,其含义是通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用的最低层次的组织。在管理科学和管理实践中,人们有着基本一致的看法,即“团队”一词的概念是:一个组织在特定的可操作范围内,为实现特定目标而建立的





相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体^①。作为一个共同体,其成员们努力的结果,能够使该组织的目标较好地达到,且可能使绩效水平远大于个体成员绩效的总和。实际上,人们的观点也有一些小的差异,如美国学者罗宾斯更强调成员们协同合作后的巨大绩效,章义伍更强调对每一个成员知识技能的合理利用,贾硕林、颜寒松更强调“其成员的行为之间相互依存、相互影响”和“追求集体的成功”^②。由此可见,我们应多方位和全面理解团队范畴。

可以说,“团队”一词脱胎于工作群体,又高于工作群体。所谓群体,是指为了实现某个特定目标,有两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。在优秀的工作群体中,成员之间有着一种相互作用的机制,他们共享信息,作出决策,帮助在其中的其他成员更好地承担责任、完成任务。这其实已经蕴含着一些“团队”的精神。但是,在工作群体中的成员,不存在成员之间的积极的协同机制,因而群体是不能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和的。

图 1-1 列示了工作群体与当代管理学所追求的工作团队的区别。

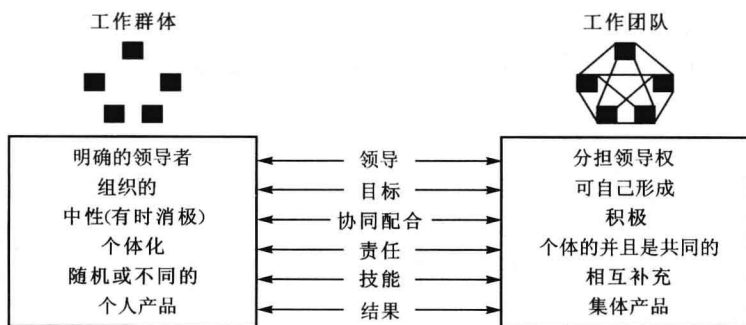


图 1-1 工作群体与工作团队的对比

资料来源:(美)斯蒂芬·P. 罗宾斯:《组织行为学》等(有删改),中国人民大学出版社,1997年版,第270页。

上述定义和图 1-1 的比较有助于说明:团队为组织创造了一种潜力,能够使组织在不增加投入的情况下提高产出水平。

需要注意的是,组建团队并不“包治百病”,仅仅把工作群体换个称呼,改成工作团队,并不能保证在组织中一定会产生协同作用,提高组织绩效。

三、团队的特点

这里对团队的特点进行阐述,这些特点正是团队优于一般群体的原因所在。

① (美)劳伦斯·霍普:《管理团队》,企业管理出版社,2001年版,第5页。

② 贾硕林、颜寒松:《团队精神》,上海财经大学出版社,1999年版,第4页。



(一)“机构”具有不确定性

如果把团队看做一种“机构”，则它的组建、调整和撤销需要根据组织的实际情况决定，甚至随时会有变更。而由一般群体构成的职能部门则是一个较稳定的机构，其成员的角色很难变化，变化的只是其中的某些人员，正所谓“铁打的营盘流水的兵”。

(二)职责明确

团队对其中的每个成员的工作职责范围划分很明确，并且规定了信息的出口和入口，有严格的工作流程。一般群体则是部门职能很清楚，而每位成员的具体工作往往由部门经理随意安排。

(三)没有等级区别

在团队之中，没有科层制即等级制，也没有领导者或管理他人的人，只有“团队协调人”。团队协调人既可以由组织任命，也可以由团队成员选举产生。群体则有部门经理，且部门经理一般很难更换。团队协调人没有命令团队其他成员工作的权力，只是在团队内部发生冲突和团队对外交往时起到调解人的作用。而且，团队协调人也有在团队中自己要完成的本职工作。此外，团队协调人与团队的其他成员关系平等，他并不一定是团队中待遇最高的成员，与其他成员相比，他没有任何额外津贴。

(四)成员都具有决策权

团队中的成员要对自己的岗位负责，因而都拥有一定的决策权，可以直接向组织的决策层反映意见。而在一般群体中，成员则往往听从本部门管理者的工作安排，成员有意见往往只能反映到部门经理那里，很难到达决策层。

(五)信息沟通充分

在团队之中，信息沟通的方向是平行的。而一般群体的信息沟通是依据组织的层级结构，按“自下而上”，再“自上而下”的垂直方向进行的。

(六)有利于取得效益

与上一特点相关，在一个组织的团队之中没有内耗，成员们“马不扬鞭自奋蹄”，组织的高层领导人需要直接处理的事情很少，因而能够把精力集中在本组织重要问题的处理和重大决策上。可以说，团队的这种格局与现代组织的扁平化趋势是一致的，非常有利于组织取得效益。

第二节 团队的结构

一、团队的构成要素

团队的构成有几个重要的因素，管理学家把它们总结为“五个P”。





(一) 目标(Purpose)

每个团队都应该有一个既定的目标,这可以为团队成员们导航,使其知道向何处去。没有目标的团队是没有存在意义的。

(二) 人员(People)

个人是构成团队的细胞,一般来说,三个人以上就能构成团队。团队目标是通过其成员来实现的,因此,人员的选择是团队建设与管理中非常重要的部分。

(三) 团队定位(Place)

团队的定位包含两层意思:一是团队整体的定位,包括团队在组织中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应该对谁负责,团队采取什么方式激励下属等;二是团队中个体的定位,包括各个成员在团队中扮演什么角色,是指导成员制订计划,还是具体实施某项工作任务等。

(四) 职权(Power)

团队的职权取决于两个方面:一是整个团队在组织中拥有什么样的决定权;二是组织的基本特征,如组织的规模有多大、业务是什么等。

(五) 计划(Plan)

从团队的角度看,计划包括两层含义:一是由于目标的最终实现需要一系列具体的行动方案,因此,可以把计划理解成目标的具体工作程序;二是按计划进行可以保证团队的工作顺利,只有在计划的规范下,团队才会一步步地贴近目标,从而最终实现目标。

二、团队中的成员

从一般意义上讲,团队中存在九种成员角色^①。

(一) 革新者

革新者富于想象力,喜欢创新和变革,独立性较强,愿意按照自己的工作方式和节奏行事。

(二) 倡导者

倡导者乐意接受并支持新观念。在革新者提出新创意后,他们善于利用并找到资源支持新创意。倡导者的弱点是,他们不一定总是有耐心和控制力使别人追随新创意。

(三) 开发者

开发者有很高的分析技能,尤其是在决策前,他们擅长评估、分析几种不同方案的优劣。

^① (美)斯蒂芬·P. 罗宾斯:《组织行为学》,中国人民大学出版社,1997年版,第275~276页。





(四) 组织者

组织者喜欢制定操作程序,以使新创意逐步成为现实。他们会设定目标,制订计划,组织人、财、物、信息等资源,创建种种制度,以保证按时完成任务。

(五) 生产者

生产者与组织者相似,他们也关心活动的成果,但他们的主要着眼点在于:必须按时完成任务,保证所有承诺都能兑现。他们注重产品的品质,使产品合乎标准。

(六) 核查者

核查者最关心的事情是规章制度的建立和贯彻执行。他们善于核查细节,并保证避免出现任何差错。他们希望核查所有的事实和数据,在产品质量的检验上精益求精。

(七) 维护者

维护者对做事的方式有强烈的信念。他们在支持团队内部成员的同时,会积极地保护团队不受外来者的侵害。他们对团队而言非常重要,因为他们能够增强团队的稳定性。

(八) 建议者

建议者是很好的听众,他们愿意在作出决策之前得到更多的信息,而不愿把自己的观点强加于人。因此,他们在鼓励团队作决策之前充分搜集信息而不是匆忙作决策方面,起着非常重要的作用。

(九) 联络者

联络者倾向于了解所有人的看法,他们是协调者,是调查研究者。他们不喜欢行为方式走极端,而是尽力在所有团队成员之间建立合作关系。他们认识到,团队成员可以为提高团队绩效作出各种不同的贡献,尽管可能存在差异,他们会努力把“人”和“活动”整合在一起。这种角色与其他角色可以重叠,或者说上述八种角色中的任何一种都可以扮演这种角色。



团队建设实例

克林顿的首次内阁会议

团队训练已经引起多方面的关注。克林顿就任美国总统后的第一件事,就是对他的主要行政人员进行团队建设的训练。

在克林顿政府的第一次内阁会议上,克林顿请来两位专家。这两位专家要求内阁成员们带上自己的简历,分别谈一谈自己生活中的经历。在又一次的内



阁会议上,两位专家又让大家谈一谈在简历中没有提到的个人重大事件。轮到克林顿讲述的时候,这位新总统告诉大家,自己在童年时是个“小胖子”,别的孩子都嘲笑他,这自然大大拉近了总统作为“长官”这一团队首要成员与其他团队成员的心理距离。

克林顿进行团队建设训练的目的,是让团队成员们理解自己应如何运用自己的个性为群体作出贡献,即如何从仅仅是在一起的“一群”人变成真正合作共事的工作群体。

第三节 团队的作用

一、团队的基本作用

20世纪80年代开始,团队(Team)开始被引入一些公司的管理过程,这成为当时的新闻。现在,“团队”一词已经非常盛行,在许多著名的、出色的企业中,团队都是其重要的组织结构和管理方式。团队在当今企业界如此盛行,其原因在于,它在组织的经营管理活动中具有以下基本作用。

(一)充分利用资源

首先,任何组织现存的各种资源都往往存在着不平衡,其部分冗余不可避免。实行团队制,可以在组织原有的工作不受影响的情况下开拓许多新的工作领域、完成更多的工作任务。

其次,当某种工作任务需要多种技能、渠道和经验时,显然,由若干成员组成各有特色并集思广益的团队来做,通常会比个人干得更好,因为团队有助于组织更好地利用雇员的才能。

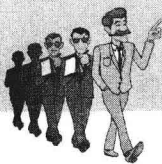
此外,在复杂多变的环境中,团队工作的模式比传统的部门结构更灵活、反应更迅速,它快速地组合、重组、解散,这也可以大大提高组织资源的利用率。由此,以完成专门任务为目的的“团队”也就盛行于世。

(二)增强组织效能

增强组织效能的团队作用,主要体现在以下几个方面。

1. 完善组织结构。团队组织有利于改善组织的沟通状况,使团队成员们加强交流,这有利于弥补组织的一些缺陷。而且,团队及其成员有对整体组织的共同承诺,鼓励个体把个人目标升华为团队和组织的目标,共同为组织的目标而努力,强化整体组织的结构和战斗力。而且,团队能够增强组织的灵活性,有利于组织在操作层次上的应变。

2. 强化组织氛围。当组织员工只关心个人的工作目标时,他们往往会与其他同事工作目标的实现发生摩擦,这种摩擦不仅造成损失,还造成员工的不愉



快。而“不愉快”也造成损失,这种损失比摩擦造成的损失要大得多。团队成员能够满足人的归属需要和成员之间的友情,他们为了整个团队的共同目标而奋斗,也为了实现团队的目标而主动地谋求合作,合作不仅会减少冲突,而且会创造良好的局部工作氛围以至良好的组织总体氛围。

3. 增强组织灵活性。市场环境的新变化是组织普遍采用团队形式的主要原因,任何组织要想在激烈的竞争环境下生存、发展,都必须改变过去等级分明、决策缓慢、机构臃肿、人浮于事、对外界变化的应变能力差的管理模式。团队工作以敏捷和柔性为其竞争战略,给予团队成员必要的团队工作技能训练,团队的共同价值取向和文化氛围使组织能更好地应付外部环境的变化和适应组织内部的改革、重组。

(三) 提高组织决策效能

团队工作模式以计算机网络、信息处理软件为支撑技术,团队成员之间的协调和联系通过总线上的共享信息实现;通过建立企业内联网 Intranet 和企业外部网 Extranet 实现信息的共享和集成,消除传统组织结构(如宝塔式的科层结构)中由于层层传递所造成的信息失真和延误,提高信息传递的质量和速度。

(四) 提升内在工作动力

提升内在工作动力的团队作用,主要体现在以下几个方面。

1. 增加自主决策权。实行团队体制,能够达到促进组织成员对工作高度参与和自主决策的激励功效,这就使得团队成员们能够产生巨大的工作动力。团队中的民主气氛和成员对团队,以至对整个组织的归属感,使团队成员能够提高工作参与度,通过工作参与满足自身的成就感等心理需求。

2. 褒奖动力和约束惰性。一方面,工作团队由传统的科层组织中的被动接受命令转变为拥有独立的决策权,使团队成员拥有一个更大的活动天地,享有宽松、自主的环境,极大地激励团队成员的工作积极性和创造性。另一方面,团队的气氛会给那些因存在“免费搭便车”(free rider)的企图而产生偷懒动机的参加者施加压力,迫使他们为团队的绩效、荣誉而努力工作。

(五) 增强凝聚力

每个团队都有特定的团队任务和事业目标,团队鼓励每个参与者把个人目标溶入和升华为团队的目标并作出承诺,这就使企业文化建设中的核心问题——共同价值观念的建立,变成可操作性极强的管理问题。同时,团队的工作形式要求其参加者只有默契的配合才能很好地完成工作,促使他们在工作中有更多的沟通 and 理解,共同应付工作的压力。

(六) 充分体现人本管理

团队鼓励其成员一专多能,并对团队成员进行工作扩大化训练,要求团队成员积极参与组织决策。由于团队工作形式培养了团队成员的技术能力、决策和

