

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

团队管理

► 主编 姚裕群 孔冬

Tuandui
Guanli

湖南师范大学出版社

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

团队管理

► 主 编 姚裕群 孔 冬

Tuandui
Guanli

湖南师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队管理 / 姚裕群, 孔冬主编. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2007. 7

(人力资源与组织管理精品系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81081 - 773 - 8

I. 团... II. ①姚... ②孔... III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 104811 号

团队管理

◇主 编: 姚裕群 孔 冬

◇策划组稿: 黄道见 张 豫

◇责任编辑: 王 涛

◇责任校对: 胡晓军

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731.8853867 8872751 传真/0731.8872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 长沙化堪印刷有限公司

◇开本: 730 × 960 1/16

◇印张: 14.25

◇字数: 256 千字

◇版次: 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

◇印数: 1—4000 册

◇书号: ISBN 978 - 7 - 81081 - 773 - 8

◇定价: 25.00 元

丛书顾问：

- 赵履宽（中国人民大学劳动人事学院名誉院长，教授）
袁伦渠（北京交通大学教授，国务院参事）
杨沛霆（《中外管理》杂志社社长，教授）
王通讯（中国人事科学研究院前院长，中国人才学会副会长，教授）

丛书编委会主任：

- 徐二明（中国人民大学研究生院副院长，教授）
潘金云（《中国人力资源开发》杂志社社长，教授）

丛书编委会副主任（按拼音顺序排列）：

- 陈全明（中南财经政法大学人力资源研究中心主任，教授）
董克用（中国人民大学公共管理学院院长，教授）
胡剑锋（浙江理工大学经贸管理学院院长，教授）
雷涯邻（中国地质大学副校长，教授）
刘旭涛（国家行政学院教授）
卢福财（江西财经大学教授）
鲁灵敏（百度公司人力资源总监）
亓名杰（嘉兴学院资深教授）
孙健敏（中国人民大学劳动人事学院副院长，教授）
萧鸣正（北京大学教授，博士生导师）
熊斌（重庆工学院资深教授）
杨河清（首都经济贸易大学劳动经济学院院长，教授）
姚裕群（中国人民大学教授，博士生导师）
曾湘泉（中国人民大学劳动人事学院院长，教授）
张德（清华大学教授，博士生导师）

丛书编委（按拼音顺序排列）：

- 曹大友（西南政法大学）
冯喜良（首都经济贸易大学）
郭庆松（上海行政学院）
黑启明（河南大学）
孔冬（嘉兴学院）
李宝元（北京师范大学）
李广义（北京物资学院）
李培祥（广东金融学院）
李世聪（长沙理工大学）
李新建（南开大学）
刘昕（中国人民大学）
刘雄（首都经济贸易大学）

刘广武 (河南大学)
刘家珉 (北京物资学院)
鲁 艳 (天津工程大学)
陆学彬 (中华英才网副总裁)
彭思舟 (台湾真理大学)
彭剑锋 (中国人民大学)
申 林 (上海行政学院)
宋奇成 (重庆工学院)
唐代盛 (中国人民大学)
卫 弘 (联想集团 HR 总监)
文跃然 (中国人民大学)
谢晋宇 (复旦大学)
汪安佑 (中国地质大学)
王 萍 (浙江理工大学)
王长城 (中南财经政法大学)
王发清 (河南大学)
王今舜 (北京物资学院)
徐 芳 (中国人民大学)
姚春序 (浙江理工大学)
张 琪 (首都经济贸易大学)
张呈琮 (河北师范大学)
张骏生 (首都经济贸易大学)
张丽华 (中国人民大学)
张丽琍 (中华女子大学)
章守明 (浙江理工大学)
张再生 (天津大学)
赵琛徽 (中南财经政法大学)
周文霞 (中国人民大学)
朱必祥 (南京理工大学)

丛书主编:

姚裕群

丛书副主编 (按拼音顺序排列):

曹大友 傅志明 郭庆松 孔 冬 李新建 李中斌
刘 雄 刘家珉 宋奇成 王长城 文跃然 姚春序
朱必祥 赵琛徽

序 言

人力资源是当今世界各国高度重视的重要资源,是各国经济社会发展的重要推动力,人力资源开发与管理学科也就成为在宏观和微观方面都具有战略意义的重要学科。中国是世界第一的人口大国,人力资源大国,搞好人力资源开发与管理意义重大。就中国的人力资源学科建设的总体情况而言,20世纪90年代中期之前处于长期缓慢发展的阶段。随着中国的改革开放和经济社会获得的巨大发展,管理学科有了巨大的需求,也有了非常迅速的发展,大量引进国外管理学内容成为中国管理学教育的特征之一。自世纪之交以来,人力资源问题在中国已经成为热点,人力资源专业成为约200所大学纷纷开设的热门专业,除管理学、经济学外,心理学以及其他一些学科也把触角伸向人力资源领域,使得人力资源学科至今方兴未艾。

教材建设是学科建设的最重要内容之一。目前,国内在人力资源开发与管理教材方面,处于品种众多、鱼龙混杂的状态,不少教材是对国外教材与著作的简单编译和对国内优秀教材的修改摘编,很多教材缺乏科学的系统性、国情的针对性和教学的适用性。教材的低水平、教学的低水平和师资的素质局限,使得人力资源开发与管理这一重要学科在我国迅速发展的同时存在相当大的问题,受到不少非议,以至于有的大学校长认为人力资源不是科学,其学科应当撤销。我们说,不能“因噎废食”,学科还是应当发展的,而正视问题、解决问题、提高质量水平,则是非常紧迫的,搞出一套立足于为高校教学服务、很好地辅助教师的教学工作、有效地帮助学生学习的高质量教材,正是解决问题、促进学科建设的重要途径之一。

20世纪80年代开始,中国的人力资源开发管理事业由起步到迅速发展,对搞好人力资源教育有着巨大的需求和推动。1983年12月,我与赵履宽教授合作发表了人力资源方面国内最早的论文《我国劳动力资源开发利用的几个问题》,尔后我致力于对人力资源开发与管理领域的多方面研究、培训与有关实践。20世纪80年代后期我在中国人民大学开设了“人力资源概论”课程,1991年我出版了国内第一本人力资源专著《人口大国的希望——人力资源经济概论》,1992年出版了国内最早两部人力资源教材之一的《人力资源概论》,2001年出版了专著《中国人力资源开发利用与管理研究》,2005年出版了国家“十一五”规划教材《人力资源开发与管理概论》,等等。我深感规范学科发展和解决教材建设问题的重要性。

为了给各高校人力资源管理专业和相关专业的人力资源类课程教学提供一套全面、严谨、新颖的教材,我们在湖南师范大学出版社的支持下出版了这一套教材。本系列教材的特点是:

1. 选题设计思路科学。本系列教材所列的选题,全面、实用、构思新,适应市场经济发展对塑造人力资源人员素质的要求,对人力资源学科教学的课程覆盖全面,各本教材之间有较好的分工与呼应,是一套精心构思与写作的、适应高校人力资源学科教学的教材。例如我们安排了具有弥补专业教材短缺的重要基础课教材《人力资源经济学》;又如,在招聘领域的选题上,我们确定的教材为与人力资源开发管理外部环境接口的《就业市场与招聘》,等等。

2. 突出内容的科学性和教材的规范性。各本教材讲求体系的合理、知识点的准确、理论观点的前沿和结构的严谨。在内容全面、充实的情况下讲求精练和突出要点,达到了学科教材的规范性。

3. 突出教材对于人力资源管理工作的应用性。从教材内容的选择上注意涵盖企业人力资源管理实际操作的内容,从阐述的重点方面注意突出人力资源学科的应用篇章,对每章的学习都设计讨论案例,有利于达到知识的学以致用。例如内容设计,我们在本套教材的总论性教材《人力资源开发与管理概论》中,设计了“综合管理”一章,阐述具有相当大的实用价值、但又为大多数教材忽略的人力资源管理制度、信息管理、统计分析等。

4. 突出专业内容的前沿性。在本系列教材中,分别讲述居于学科前沿的有关理论知识,例如战略人力资源管理、平衡记分卡、胜任力等,力求从大的范畴到具体知识点具有先进性。

5. 突出体现师生在教材应用上的方便性。我们立足于教材是为教师的“教”和学生的“学”而服务的思想,除以正文为中心的教材内容外,在之前设计“本章学习提要”和“学习目标”,在之后安排了“重要概念”、“练习题”、“复习题”、“讨论与操练”、“扩展阅读书目”和针对性很强的“讨论案例”,提供更丰富的教与学工具,大大提高“教”与“学”的方便程度,这不仅会为教师的教学和学生的学习提供极大的方便,而且有利于大大提高老师的教学水平和学生的学习效果。

在此,我对为本系列教材的写作付出努力的各位作者表示衷心的感谢,对关心本系列教材、提出积极建议的熊斌、朱必祥、傅志明、赵琛微、刘家珉等各位专家学者表示衷心的感谢,对关心、支持本系列教材的各位编委表示衷心的感谢,对各书主编的努力工作表示衷心的感谢。

21世纪全球化、现代化环境下的中国,丰富的社会经济管理实践和人力资源开发与管理实践,给我们的学科发展注入着更加旺盛的推动力。在不断发展的社会实践面前,在庞大的科学知识体系面前,在诸多的专家学者面前,在诸多的执教老师面前,本教材存在很多不足,希望得到大家的反馈和批评指正,也希望大家为进一步提高人力资源开发与管理教材水平而合作、而共同努力。

姚裕群

2007年4月2日

于北京世纪城

目 录

第一章 团队概述	(1)
第一节 团队基本范畴	(1)
一、团队的概念	(1)
二、团队的特点	(3)
三、团队的构成要素	(4)
第二节 团队发展过程	(6)
一、成立阶段	(6)
二、震荡阶段	(7)
三、规范阶段	(8)
四、高产阶段	(8)
五、调整阶段	(9)
第三节 团队作用	(9)
一、团队的基本作用	(9)
二、中国企业的团队管理问题	(11)
本章学练要点提示	(13)
讨论案例一 索尼公司的团队	(16)
讨论案例二 惠普公司的尝试	(17)
第二章 团队类型	(18)
第一节 团队基本类型	(18)
一、问题解决型团队	(19)
二、自我管理型团队	(19)
三、多功能型团队	(19)
第二节 团队类型的新发展	(20)
一、跨部门与跨组织团队	(20)
二、学习型团队	(22)
三、虚拟团队	(25)

四、跨文化团队	(27)
第三节 主要国家的典型团队	(28)
一、美国的自由团队	(28)
二、欧洲的精英团队	(30)
三、日本的附属团队	(31)
四、美、欧、日团队类型比较	(32)
本章学练要点提示	(32)
讨论案例 大忠公司面临的团队难题	(34)
第三章 团队精神	(36)
第一节 团队精神概述	(36)
一、团队精神基本范畴	(36)
二、团队凝聚力分析	(37)
三、团队精神的培育	(39)
第二节 团队的追求	(41)
一、共同愿景与目标	(41)
二、具体目标的设定	(43)
第三节 团队文化	(46)
一、团队文化的起源	(46)
二、团队文化的作用	(46)
三、团队文化的要素	(47)
四、高层管理者与团队文化	(49)
本章学练要点提示	(50)
讨论案例一 海尔的企业家文化与“人心”文化	(52)
讨论案例二 NEC 跨文化管理团队	(53)
第四章 团队培育	(56)
第一节 团队培育概述	(56)
一、团队培育的作用与内容	(56)
二、员工成长的五个阶段	(59)
第二节 团队培育方略	(59)
一、团队业务技能的培训	(59)
二、团队精神的培养	(65)
第三节 团队的拓展训练	(67)
一、拓展训练的起源	(67)
二、拓展训练的意义	(68)

三、拓展训练的项目	(69)
本章学练要点提示	(71)
讨论案例 韩国教练带来了什么?	(73)
第五章 团队激励	(76)
第一节 激励概述	(76)
一、激励基本范畴	(76)
二、激励的主要理论	(78)
三、团队激励的作用机理	(82)
第二节 团队激励的常用方法	(83)
一、竞争激励	(83)
二、个体薪酬激励	(84)
三、团队薪酬激励	(85)
四、事业激励	(88)
五、愿景激励	(89)
第三节 激励的应用	(90)
一、对团队一般成员的激励	(90)
二、对团队管理者的激励	(91)
本章学练要点提示	(92)
讨论案例 童友玩具厂的女工们	(94)
第六章 团队沟通	(97)
第一节 沟通概述	(97)
一、沟通的定义	(97)
二、沟通的类型	(98)
三、沟通的功能	(99)
四、沟通的通道	(100)
第二节 非语言沟通	(101)
一、人体语言概述	(101)
二、基本人体语言	(106)
三、地位和权力语言	(110)
四、综合性人体语言	(112)
第三节 团队中的沟通	(114)
一、团队沟通制度	(114)
二、团队沟通技巧	(116)
三、团队沟通中的问题	(118)

本章学练要点提示	(121)
讨论案例 IBM 的沟通渠道	(123)
第七章 团队冲突	(125)
第一节 团队冲突概述	(125)
一、冲突的含义	(125)
二、冲突的理念发展	(127)
三、团队冲突的作用	(129)
第二节 团队冲突过程	(130)
一、潜在对立或不一致阶段	(130)
二、认知和个性化阶段	(131)
三、行为意向阶段	(131)
四、冲突出现阶段	(132)
五、冲突结果阶段	(133)
第三节 团队冲突管理	(133)
一、解决团队冲突的技术	(133)
二、冲突管理的运用	(136)
三、高管团队的冲突问题	(137)
本章学练要点提示	(141)
讨论案例 咨询团队中的文化冲突	(143)
第八章 团队决策	(146)
第一节 团队决策概述	(146)
一、团队决策概念和特点	(146)
二、团队决策的分类	(148)
三、团队决策的过程	(149)
第二节 团队决策的方法	(150)
一、定性决策方法	(150)
二、定量决策方法	(151)
第三节 召开高效会议的方法	(157)
一、科学的团队会议法	(157)
二、计算会议成本	(157)
三、吸引听众的技巧	(158)
四、思维技巧的运用	(159)
本章学练要点提示	(159)
讨论案例 重视开会的英特尔公司	(162)

第九章 团队绩效	(164)
第一节 团队绩效概述	(164)
一、团队绩效有关概念	(164)
二、影响团队绩效的因素	(166)
三、团队绩效测评面临的问题	(170)
第二节 团队绩效测评流程	(172)
一、制定团队绩效计划	(173)
二、确定团队绩效测评维度	(174)
三、建立团队绩效测评指标与标准	(177)
四、团队绩效测评的实施	(180)
五、团队绩效测评注意事项	(181)
第三节 绩效激励	(184)
一、团队激励薪酬计划	(184)
二、激励薪酬的分配	(186)
三、团队内部监督	(187)
本章学练要点提示	(187)
讨论案例 区分和造就优秀人才	(189)
第十章 团队领导	(193)
第一节 领导与领导者	(193)
一、领导的定义	(193)
二、领导者基本分析	(194)
三、领导与团队	(197)
第二节 团队领导分析	(198)
一、团队领导才能	(198)
二、团队领导者心理素质	(199)
三、团队领导的功能	(200)
第三节 团队领导艺术	(201)
一、团队组建的艺术	(201)
二、团队运转的艺术	(204)
本章学练要点提示	(207)
讨论案例 特许会计师大中华区团队的打造者	(209)
附录 各章练习题答案	(212)
后记	(215)

第一章 团队概述

【本章学习提要】

“团队”理论的兴起是从美国对日本经济崛起的反思中开始的。从一定意义上讲,团队管理正在成为管理学的一个新分支,学习和研究团队管理理论有着广阔的发展前景。学习团队管理知识,对于变革企业的工作方式以及经营模式、适应快速变化的经营环境,有着重要的实践意义。中国改革开放的进一步深化,中国加入 WTO 与国际全面接轨,都对搞好团队建设与管理提出了巨大的需求和提供了巨大的机遇。本章阐述了团队管理的由来,分析了团队的概念、类型和作用,并阐述了团队发展的阶段。

【学习目标】

1. 当代管理活动中团队普及的原因
2. 团队的基本分析
3. 组建团队所遇到的阻力
4. 识别三种不同类型的团队
5. 团队发展的五阶段

第一节 团队基本范畴

在对团队基本范畴的分析中,团队的概念、特点和团队的构成要素是我们首先必须掌握的要点。

一、团队的概念

“团队”一词,英文名为 Team,直译的意思通常是“小组”,但目前该词也往往称之为工作团队(Work Team),即指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。由此,在管理科学和管理实践中,“团队”一词的定义为: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。对于团队概念的进一步深入分析,则可以表述为:团队是由两个或两个以上、相互依赖的、承诺共同的规则、具有共同愿景、愿意为共同的目标而努力的互补技能成员组成的群体,通过相互的沟通、信任、合作和承担责任,产生群体的协作效应,从而获得比个体成员绩效总和大得多的团队绩效。

当前,国内外学者已经从不同角度研究了“团队”概念的不同含义,这也就给我们全方位理解团队范畴提供了基础。斯蒂芬·罗宾斯认为,团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。这一定义突出了团队与群体不同,所有的团队都是群体,但只有正式群体才能是团队。并且正式群体分为命令群体、交叉功能团队、自我管理团队和任务小组。后来,他又对团队与普通群体的区别做了深入研究,得出四个结论:一是群体强调信息共享,团队则强调集体绩效;二是群体的作用是中性的(有时是消极的),而团队的作用往往是积极的;三是群体的责任个体化,而团队的责任既可能是个体的,也可能是共同的;四是群体的技能是随机的或不同的,而团队的技能是相互补充的。

可以说,“团队”一词脱胎于工作群体,又高于群体。所谓群体,是指为了实现某个特定目标,由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,做出决策,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,因而群体不能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。

下面对工作群体与当代管理学所提倡的工作团队进行比较,见图1-1:

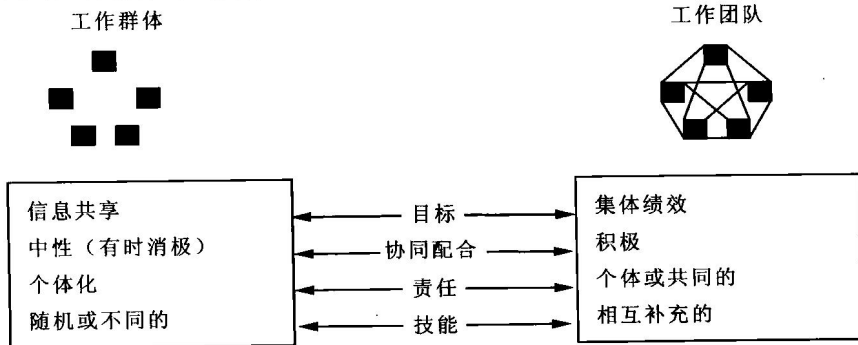


图 1-1 工作群体与工作团队的对比

资料来源:[美]斯蒂芬·P·罗宾斯.组织行为学.北京:中国人民大学出版社,1997.227

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，组建团队并不能够对组织的经营管理“包治百病”，因为仅仅把工作群体换个称呼，改成“工作团队”，是不能保证在组织中一定产生协同作用、提高组织绩效的。真正的团队必须具有七个特征：明确的团队目标；资源共享；个体拥有差异性；良好的人际关系；共同的价值观和行为规范；归属感；有效的授权。而要成为一支高效团队，斯蒂芬·罗宾斯则认为它必须具有以下八个基本特征：一是明确的目标。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。二是相关的技能。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。三是相互间信任。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑。四是共同的诺言。这是团队成员对完成目标的奉献精神。五是良好的沟通。团队成员间拥有畅通的信息交流。六是谈判的技能。高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的，这要求团队成员具有充分的谈判技能。七是合适的领导。高效团队的领导往往担任的是教练或后盾的作用，他们对团队提供指导和支持，而不是试图去控制下属。八是内部与外部的支持。既包括内部合理的基础结构，也包括外部给予必要的资源条件。

二、团队的特点

下面将对团队的特点进行阐述，这些特点正是团队优于一般工作群体的所在。

（一）“机构”具有不确定性

如果把“团队”看作为一种机构，则它的组建和撤销需要根据组织的实际情况，可能发生变化、甚至随时变更。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

团队对于其中的每个成员的工作职责划分得很明确，并且规定了信息的出口和入口，有严格的工作流程。一般群体的部门职能则很清楚，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，也可以由团队成员们选举产生；群体则有部门经理，部门经理一般很难更换。这种协调人没有命令团

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，团队的协调人与团队的其他成员属于平等关系，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，因而要拥有一定的决策权，还可以直接向组织的决策层反映意见。在一般群体，成员则往往听从群体管理者的工作安排，决策权集中在部门管理者手中，成员们的意见往往只能反映到部门经理那里，很难达到决策层。

（五）信息沟通充分

在团队之中，信息沟通方向是平行的，而群体的信息沟通是依据组织的层级结构以“自下而上，自上而下”的垂直方向进行沟通。

（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就很少，因而能够把精力集中在本组织的重要问题处理和重大决策上。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，这就非常有利于组织取得效益。

三、团队的构成要素

团队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 and 技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。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。给团队中的每一个成员一个目标，团队成员为了一个共同目标而奋斗能增强团队精神，有了这样的共同目标，团队就可以对团队成员产生强大的吸引力；从而增强团队的凝聚力，使团队的生产效率大大提高。一个团队没有清晰的目标，那么团队的存在也就失去了意义。因此一定要让团队成员熟知他们所要做的是要达到一种什么样的目标。当然这个目标不是随便制定的，要根据现实情况，制定出切实可行的目标。过高或者过低的目标，都会挫伤团队成员的积极性。在明确团队目标的前提下，细分团队成员的目标，让每个成员同时熟知自己的目标。

(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够构成团队。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。从一般意义上讲,团队中存在9种成员角色。^①

1. 革新者。作为革新者的人富于想象力,喜欢创新和变革,他们独立性较强,愿意按照自己的工作方式和节奏行事。

2. 倡导者。倡导者乐意接受并支持新观念。在创造者和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。他们的弱点是,他们不一定总是有耐心和控制力使别人追随新创意。

3. 开发者。开发者有很高的分析技能。在决策前,擅长于评估、分析几种不同方案的优劣。

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

5. 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。

6. 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。他们希望核查所有事实和数据,在产品质量的检验上精益求精。

7. 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。

8. 建议者。建议者是很好的听众,他们愿意在做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,他们在鼓励团队做决策之前充分搜集信息,而不是匆忙做决策方面,起着非常重要的作用。

9. 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起合作关系。他们认识到,其他团队成员可以为提高团队绩效做出各种不同的贡献,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有重叠,或者说上述8种角色中的任何一种都可以扮演这种角色。

① [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997. 275 ~ 276