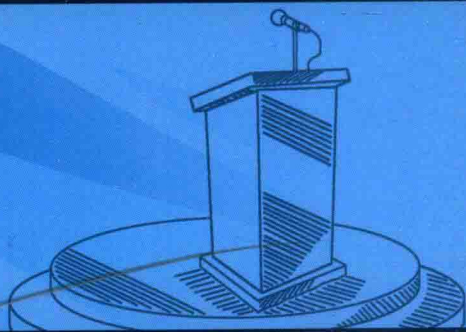




# 沟通与演讲



◎ 主编 曹洁 封莉



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

# 沟通与演讲

主 编 曹 洁 封 莉

副主编 郑志林 王文渊 黄钰轩

参 编 朱 敏 向 华 刘 静

主 审 康桂花



## 内 容 提 要

本书是反映高校教育教学改革最新理念的应用型特色教材,是项目课程开发的有益尝试。本书内容包括团队篇、沟通篇、演讲篇三大模块,在每一章前设计了导学案例、学前问题,在每一章后安排了拓展阅读、课后练习,便于学生在学中练、练中学,学练有机结合,帮助学生在团队中提升沟通演讲水平和合作能力。

本书可作为高等院校各专业学生沟通与演讲训练课程的教材,也可作为大学生提高基本素质的参考读物,同时也是各界人士进行沟通与演讲训练的实用手册。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

沟通与演讲/曹洁,封莉主编. —北京:北京理工大学出版社,2018.2

ISBN 978-7-5682-5341-3

I. ①沟… II. ①曹… ②封… III. ①言语交往-高等学校-教材 ②演讲-高等学校-教材 IV. ①H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第036697号

---

---

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京紫瑞利印刷有限公司

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/10.5

字 数/232千字

版 次/2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷

定 价/48.00元

责任编辑/陈 玉

文案编辑/赵 轩

责任校对/周瑞红

责任印制/施胜娟

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前斯坦福大学校长约翰·亨尼斯 (John Hennessy) 曾说: “大学有一种观念, 即工程师只需知道如何使用计算器或电脑, 不用掌握写作与演讲的技巧。这可能是对年轻人最大的谎言。……写作与演讲是一切学科中最有价值的两项技能。” 大连东软控股有限公司投资举办的三所大学作为以 IT 为主的工科院校, 长期基于 CDIO 工程教育理念进行教育教学改革, 并特别开设公共必修课“沟通与演讲”来提升学生沟通表达与团队工作的能力。沟通与演讲课程多年来为学生快速融入社会做出了积极的努力, 在精品课程建设中也积累了一定的经验, 为了满足社会和学生的广泛需求, 我们编写了沟通与演讲教材。

本书贯穿和体现 CDIO 工程教育理念, 在系统化理论的指导下, 将“理论知识、能力训练、素质提升”进行三维一体化设计, 使之有机融合。本书共分团队篇、沟通篇、演讲篇三个模块, 每个模块均含知识点与技能点的教学, 并通过项目实践、课堂展示和演讲大赛等多形式进行锻炼与提升。按照 CDIO 项目设计原则, 对课程项目进行系统化设计, 包括多个五级项目, 即课堂体验小练习; 6 个四级项目, 即平时考核项目; 1 个三级项目, 即期末考核项目。本书适合学生和有志于提高沟通表达与团队工作能力的人士阅读。

本书在编写过程中参考借鉴了一些专家的著述, 在此表示感谢。由于编者的水平有限, 书中难免有不妥之处, 恳请广大读者批评指正。

编者

## 模块一 团队篇

|                      |      |
|----------------------|------|
| 第一章 团队概述 .....       | (1)  |
| 第一节 团队与群体 .....      | (2)  |
| 一、团队的定义 .....        | (2)  |
| 二、团队与群体的区别 .....     | (2)  |
| 第二节 团队的构成要素 .....    | (3)  |
| 一、目标 .....           | (3)  |
| 二、人员 .....           | (4)  |
| 三、定位 .....           | (4)  |
| 四、权限 .....           | (5)  |
| 五、计划 .....           | (5)  |
| 第三节 团队的类型 .....      | (6)  |
| 一、多功能型团队 .....       | (6)  |
| 二、问题解决型团队 .....      | (6)  |
| 三、自我管理型团队 .....      | (7)  |
| 四、虚拟团队 .....         | (7)  |
| 第二章 团队建设 .....       | (11) |
| 第一节 团队建设的目的和原则 ..... | (11) |
| 一、团队建设的目的 .....      | (12) |
| 二、团队建设的原则 .....      | (12) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第二节 团队建设的过程 .....       | (14) |
| 一、形成期 .....             | (14) |
| 二、激荡期 .....             | (15) |
| 三、凝聚期 .....             | (16) |
| 四、收获期 .....             | (16) |
| 五、修整期 .....             | (17) |
| 第三节 团队建设中存在的阻力和误区 ..... | (18) |
| 一、团队建设中存在的阻力 .....      | (18) |
| 二、团队建设中存在的误区 .....      | (19) |
| 第三章 团队激励策略与冲突管理 .....   | (22) |
| 第一节 团队激励策略 .....        | (22) |
| 一、团队激励的定义 .....         | (22) |
| 二、团队激励的作用 .....         | (23) |
| 三、团队激励的理论 .....         | (23) |
| 四、有效激励的基本原则 .....       | (24) |
| 五、激励的具体方法 .....         | (25) |
| 第二节 团队冲突管理 .....        | (26) |
| 一、团队冲突的定义 .....         | (26) |
| 二、团队冲突的种类 .....         | (27) |
| 三、团队冲突的效应 .....         | (27) |
| 四、团队冲突管理 .....          | (27) |

## 模块二 沟通篇

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第四章 沟通概述 .....          | (30) |
| 第一节 沟通的一般原理 .....       | (31) |
| 一、沟通的定义及特征 .....        | (31) |
| 二、沟通的重要性 .....          | (31) |
| 三、沟通的过程 .....           | (33) |
| 第二节 沟通的目标、原则及基本内容 ..... | (35) |
| 一、沟通的目标 .....           | (35) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 二、沟通的原则 .....           | (35) |
| 三、沟通的基本内容 .....         | (38) |
| 第三节 沟通的形式 .....         | (40) |
| 第五章 倾听的艺术 .....         | (42) |
| 第一节 倾听是沟通的一半 .....      | (43) |
| 第二节 倾听的层次及类型 .....      | (45) |
| 一、倾听的层次 .....           | (45) |
| 二、倾听的方式 .....           | (46) |
| 三、倾听的类型 .....           | (46) |
| 四、影响倾听的因素 .....         | (48) |
| 第三节 有效倾听的技巧 .....       | (49) |
| 第六章 语言与非语言沟通 .....      | (55) |
| 第一节 语言沟通 .....          | (56) |
| 一、语言沟通的形式 .....         | (56) |
| 二、语言沟通的特点 .....         | (56) |
| 三、语言沟通的原则 .....         | (57) |
| 四、语言沟通的技巧 .....         | (59) |
| 第二节 非语言沟通 .....         | (60) |
| 一、非语言沟通的特点 .....        | (60) |
| 二、非语言沟通的功能 .....        | (61) |
| 三、非语言沟通的类型 .....        | (61) |
| 第七章 职场沟通 .....          | (66) |
| 第一节 与上级沟通的艺术 .....      | (67) |
| 一、尊重服从领导 .....          | (67) |
| 二、学会汇报工作和提出建议 .....     | (67) |
| 三、在领导眼中脱颖而出, 与众不同 ..... | (69) |
| 四、学会向领导说“不” .....       | (69) |
| 五、虚心对待领导的批评 .....       | (70) |
| 六、防止和克服“越位” .....       | (70) |
| 第二节 与下级沟通的艺术 .....      | (71) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 一、与下属办事先要建立威信基础 .....   | (71) |
| 二、与下属沟通的技巧 .....        | (71) |
| 三、学会调节下属间的矛盾 .....      | (72) |
| 第三节 与同级沟通的艺术 .....      | (72) |
| 一、职场新人如何快速融入团队 .....    | (72) |
| 二、与同事关系和谐处理原则与技巧 .....  | (74) |
| 第八章 跨文化沟通与现代沟通 .....    | (77) |
| 第一节 文化差异对跨文化沟通的影响 ..... | (78) |
| 一、文化的内涵、特征 .....        | (78) |
| 二、文化的差异性 .....          | (78) |
| 三、文化差异对跨文化沟通的影响 .....   | (79) |
| 第二节 跨文化沟通的基本原则和策略 ..... | (82) |
| 一、跨文化沟通的基本原则 .....      | (82) |
| 二、跨文化沟通的策略 .....        | (83) |
| 第三节 电话沟通礼仪与技巧 .....     | (83) |
| 一、如何打电话 .....           | (84) |
| 二、如何接电话 .....           | (84) |
| 三、如何收发短信 .....          | (85) |
| 第四节 网络沟通礼仪与技巧 .....     | (85) |
| 一、网络沟通的特点 .....         | (86) |
| 二、常见的网络沟通形式 .....       | (86) |
| 三、网络沟通礼仪 .....          | (86) |
| 四、网络沟通技巧 .....          | (86) |
| 第九章 面试 .....            | (90) |
| 第一节 面试概述 .....          | (90) |
| 一、面试的含义及其基本内容 .....     | (90) |
| 二、面试的准备 .....           | (92) |
| 第二节 面试的技巧 .....         | (95) |
| 一、面试开始前：树立良好的第一印象 ..... | (95) |
| 二、面试过程中：用才华征服面试官 .....  | (95) |
| 三、面试结束后：用修养感染面试官 .....  | (96) |

## 模块三 演讲篇

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第十章 演讲概述 .....         | (99)  |
| 第一节 演讲的含义和特征 .....     | (101) |
| 一、演讲的含义 .....          | (101) |
| 二、演讲的特征 .....          | (101) |
| 第二节 演讲的作用 .....        | (102) |
| 第十一章 演讲稿的设计 .....      | (108) |
| 第一节 演讲稿的立意 .....       | (109) |
| 第二节 演讲稿的结构 .....       | (110) |
| 一、凤头：语出惊人，吸引听众注意 ..... | (111) |
| 二、猪肚：有条不紊，注重层次分明 ..... | (114) |
| 三、豹尾：铿锵有力，给人留下余香 ..... | (115) |
| 第十二章 演讲的技巧 .....       | (118) |
| 第一节 语音训练技巧 .....       | (119) |
| 一、让嗓音富有磁性 .....        | (120) |
| 二、语音训练 .....           | (121) |
| 第二节 演讲的态势语言 .....      | (122) |
| 一、表情语 .....            | (123) |
| 二、体态语 .....            | (124) |
| 三、手势语 .....            | (125) |
| 第三节 讲稿熟记训练 .....       | (126) |
| 一、诵读记忆法 .....          | (126) |
| 二、纲目记忆法 .....          | (127) |
| 三、机械记忆法 .....          | (127) |
| 四、口诀记忆法 .....          | (127) |
| 五、重复记忆法 .....          | (127) |
| 六、形象记忆法 .....          | (127) |
| 七、联想记忆法 .....          | (127) |
| 第四节 把控实战技巧 .....       | (128) |

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 一、目光坚定，给人信心 .....       | (128)        |
| 二、动作得体，表意明确 .....       | (128)        |
| 三、脱稿演讲，应景应人 .....       | (128)        |
| 四、适当设问，调动气氛 .....       | (128)        |
| 五、表情丰富，自然诚恳 .....       | (128)        |
| 第五节 演讲 PPT 的制作技巧 .....  | (129)        |
| <b>第十三章 演讲的风格 .....</b> | <b>(131)</b> |
| 第一节 演讲风格概述 .....        | (133)        |
| 一、演讲风格的含义 .....         | (133)        |
| 二、演讲风格的特点 .....         | (133)        |
| 第二节 常见的演讲风格 .....       | (134)        |
| 一、诚恳型演讲风格 .....         | (134)        |
| 二、激昂型演讲风格 .....         | (134)        |
| 三、严谨型演讲风格 .....         | (135)        |
| 四、绚丽型演讲风格 .....         | (135)        |
| 五、幽默型演讲风格 .....         | (135)        |
| 六、柔和型演讲风格 .....         | (136)        |
| <b>第十四章 即兴演讲 .....</b>  | <b>(139)</b> |
| 第一节 即兴演讲概述 .....        | (140)        |
| 第二节 即兴演讲的开场 .....       | (140)        |
| 一、设问开场 .....            | (141)        |
| 二、猎奇叙事 .....            | (141)        |
| 三、解题明旨 .....            | (141)        |
| 四、抒情达意 .....            | (142)        |
| 五、借物传情 .....            | (142)        |
| 六、日常感知 .....            | (142)        |
| 七、幽默开篇 .....            | (143)        |
| 八、取喻明理 .....            | (143)        |
| <b>第十五章 辩论 .....</b>    | <b>(146)</b> |
| 第一节 辩论概述 .....          | (147)        |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第二节 辩论的基本技巧 .....  | (149) |
| 一、就事论事 .....       | (149) |
| 二、死缠烂打 .....       | (150) |
| 三、主动转移 .....       | (150) |
| 第三节 辩论赛的礼仪规范 ..... | (151) |
| 一、着装服饰规范 .....     | (151) |
| 二、姿态礼仪规范 .....     | (151) |
| 三、比赛临场礼仪 .....     | (152) |
| 参考文献 .....         | (156) |

# 模块一 团队篇

第一章

## 团队概述

### ★导学案例

《时尚》杂志是专门做女性时装宣传的，该杂志非常畅销。要编出一本畅销杂志，不论是总编还是其他成员都需要有自主性，能自发地去收集资料；需要有创造性，每个人都去想办法、想点子、想内容；需要有协作性，剪接人员、收集人员、采编人员、摄影人员充分地合作，才能够把杂志出色地编出来。尽管该杂志的发行量很大，但杂志社其实只是一家很小的公司。不过，虽然杂志社的规模小，但是和中国石油公司这样庞大的公司一样，都是一个团队。团队不同于群体，群体可能只是一群乌合之众，并不具备高度的战斗能力，而团队则具备自主性、创造性、协作性三个条件，拥有强大的竞争能力。团队是管理学上独具魅力的一个词，在竞争激烈的知识经济时代，单打独斗已经成为历史，现在的竞争已经不再是个体之间的竞争，而是更多地表现为团队与团队、组织与组织之间的竞争。很多时候，目标的实现、困难的克服、挫折的平复，不能仅凭借个人的力量与勇气，必须依靠整个团队的智慧。

### ★学前问题

1. 什么是团队？
2. 团队与群体的区别在哪里？
3. 成为一个团队，需要具备什么样的条件？

## 第一节 团队与群体

1994年,斯蒂芬·罗宾斯首次提出了“团队”的概念,他认为团队是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。在随后的十几年里,关于“团队合作”的理念风靡全球。近年来,团队的概念日益受到人们的青睐,它几乎成了将个体利益与整体利益相统一,从而实现组织高效率运作的理想工作状态的代名词。

中国文字中的“团队”是有“口”“才”的人和一群有“耳”听的人组成的组织,只讲不听的组织是团伙。随着企业员工的素质和能力的提高,承担的责任和拥有的权力更广泛;企业对外面临降低成本的压力增大;信息技术的发展带来工作自动化和组织变革;管理中间层消失和鼓励基层人员自我管理;越来越强调人本价值;在这种变革的背景下,团队形式得以风行。

### 一、团队的定义

管理学家斯蒂芬·罗宾斯认为,团队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。编者认为,团队是指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,群体里成员相互协同,解决问题,实现共同目标。

### 二、团队与群体的区别

团队与群体有着不同的特点。群体是两个以上相互作用又相互依赖的个体,为了实现某些特定目标而结合在一起的。群体成员共享信息,做出决策,帮助每个成员更好地担负起自己的责任。群体可以分为正式群体和非正式群体,具体可分为命令型群体(学校领导班子)、任务型群体(为任务而共同工作)、利益型群体(共同关心的具体目标)、友谊型群体(球迷协会)等。团队则是一个有机整体,团队成员除了具有独立完成工作的能力之外,同时具有与他人合作共同完成工作的能力。团队的绩效源于团队成员个人的贡献,同时永远大于团队成员个人贡献的总和,即 $1+1>2$ 。而群体中成员没有协同工作的要求,群体的绩效是群体成员个人绩效的总和。团队与群体的区别具体表现在以下几个方面。

(1) 领导方面。群体有明确的领导人;而团队可能不同,尤其团队发展到成熟阶段,成员共享决策权。

(2) 目标方面。群体的目标必须跟组织保持一致;但团队的目标除了跟组织保持一致外,还可以产生自己的目标。

(3) 协作方面。协作性是群体和团队最根本的差异,群体的协作性是中等程度的,有时成员还产生消极、对立的情绪;但团队中是一种齐心协力的气氛。

(4) 责任方面。群体的领导者要负很大责任;而团队中除了领导者要负责之外,每一个成员也要负责,甚至要一起相互协作,共同负责。

(5) 技能方面。群体成员的技能可能是不同的,也可能是相同的;而团队成员的技能是相互补充的,团队把拥有不同知识、技能和经验的人综合在一起,形成角色互补,从而达

到整个团队的有效组合。

(6) 结果方面。群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和；团队的结果或绩效是由大家共同合作完成的产品。

## 第二节 团队的构成要素

任何组织的团队，都包括五个要素，简称“5P”，即目标（Purpose）、人员（People）、定位（Place）、权限（Power）和计划（Plan）。这五个要素是组成团队必不可少的。

### 一、目标

团队应该有一个既定的目标为团队成员导航，使他们知道要向何处去，没有目标的团队就没有存在的价值。对于一个企业来说，自从在组织内部建设团队开始，就必须树立明确的目标，直至该团队完成使命为止。建立团队的原因、希望团队能够为企业解决什么样的问题以及完成什么样的任务，这些都是在建立团队之初就应该明确的。团队的目标还有更广泛和深远的意义。共同远大的目标可以令团队成员振奋精神，与企业的政策相互配合，充分发挥自己的潜能，创造超乎寻常的成果，从而体会工作的真意，追求心理的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。

归根到底，人是社会动物，有着一一种自然的归属感。不仅团队，人类的任何一种组织的诞生都是基于人类存在共同的需求。只有共同的愿景才能使团队的成员知道自己的角色和任务，从而真正组成一个高效的群体，把工作相互联系、相互依存的成员团结起来，产生 $1+1>2$ 的合力，更有效地达成个人、部门和组织的目标。如果团队各个成员的目标各不相同，那么这个团队的前景就岌岌可危。当然，团队的目标也不是一成不变的。例如，在新产品开发出来以后，团队工作的目标会毫无疑问地转移到增强新产品的竞争力上去；如果目标是提高客户对产品的满意度，那么团队工作的第一步就是提高服务质量等。

如果一个团队失去目标，团队成员就会失去方向，最后的结果就是失败，那么这个团队存在的价值就要大打折扣。团队的目标除跟组织的目标一致外，还可以把大目标分成小目标具体落实到各个团队成员身上，大家合力实现共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此激励所有的成员为这个目标努力。

### ★案例 1-1

曾经有人做过这样一个实验：组织3组人，让他们沿着公路步行，分别向10公里外的3个村子行进。甲组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道它有多远，只告诉他们跟着向导走就是了。这个组刚走了两三公里时就有人叫苦了，越往后他们的情绪越低，溃不成军。

乙组知道去哪个村庄，也知道有多远，但是路边没有里程碑，人们只能凭经验大致估计

需要走两个小时。这个组走到一半时才有人叫苦，大多数人想知道他们已经走多远了，比较有经验的人说：“大概刚刚走了一半儿的路程。”于是大家又簇拥着向前走。当走到3/4路程时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还长着呢！而当有人说快到了时，大家又振作起来，加快了脚步。

丙组最幸运。大家不仅知道所去的是哪个村子，它有多远，而且路边每公里有一块里程碑。人们一边走一边留心看里程碑。每看到一个里程碑，大家心里便有一阵小小的快乐。这个组的情绪一直很高涨。走了七八公里以后，大家确实都有些累了，但他们不但没有叫苦，反而开始大声唱歌、说笑，以消除疲劳。最后的两三公里，他们越走情绪越高，速度反而加快了。因为他们知道，那个村子就在眼前了。

这个实验说明，当人的行动有了明确的目标，并且把自己的行动与目标不断地加以对照，清楚地知道自己进行的速度和不断缩小达到目标的距离时，人的行动就会得到维持和加强，就会自觉地克服一切困难。

## 二、人员

人是构成团队最核心的力量，3个以上（包含3个）的人就可以构成团队。团队是由人组成的。确定团队目标、定位、职权和计划，都只是为团队取得成功奠定基础，最终能否获得成功取决于人。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择对于团队是非常重要的。在一个团队中需要有人出主意，有人制订计划，有人实施计划，有人协调不同的人一起工作，还要有人监督团队工作的进展以及评价团队最终的贡献。

在选择成员方面企业的自主性很大，一旦明确了团队需要进行哪些工作，就要制订团队人员职位的明确计划。无论谁负责这项工作，都应该尽可能多地去了解候选者的技能、学识和经验。更重要的是，这些资源在多大程度上符合团队的目标、定位、职权和计划的要求。这都是在选择和确定团队成员时必须认真了解的。

## 三、定位

定位包含两层意思：一是团队的定位，包括团队在企业中处于什么位置，由谁选择和确定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属；二是个体的定位，是指个体作为成员在团队中扮演什么角色，是制订计划还是具体实施或评估。

在迈克·波特的《竞争战略》中，定位是一个非常重要的方法。在企业的团队建设中也是如此，但是它考察的重点不是外部的竞争环境，而是企业内部对团队的身份既定。团队如何结合到现有的组织结构中、如何产生出新的组织形式，是管理者们应该思考的问题。

在讨论团队的定位问题时，有必要首先回答一些重要的问题，例如，团队是什么类型的？团队面临的首要任务是什么？团队对谁负责？依据什么原则确定团队的成员和团队的各种规范？

明确团队的定位是非常重要的，因为不同类型的团队有着极大的差异，它们在工作周期、一体化程度、工作方式、授权大小、决策方式上都有很大的不同。例如，一个服务团队可能需要持久地工作，它的一体化程度就非常高，成员的差别化不大，而一个研发团队的工作周期可能很短，但是它的成员的差别化要求会很高。

在团队的定位明确以后,就可以制定一些规范,规定团队任务、确定团队应如何融入组织结构中。同时,也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然,这不仅仅是一个改造组织结构的问题,更重要的是要改造公司思维,使其成为一个更具有合作性的工作场所,让来自组织中的不同部门的人们能够成为真正的团队伙伴。这需要深入研究传统的组织结构模式,重新审视组织自身的结构问题,给企业团队进行准确的定位。

#### 四、权限

所谓权限,是指团队负有的职责和享有的权利大小。

对团队权限进行界定的过程也就是要回答以下几个问题:团队的工作范围是什么?它能够处理可能影响整个组织的事物吗?它的工作重心集中在某一特定领域吗?不同团队的界限是什么?你所组建的团队在多大程度上可以自主决策?

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关。一般来说,团队越成熟,领导者所拥有的权利相应越小,而在团队发展的初期领导权是相对比较集中的。

团队权限关系包括两个方面。

(1) 整个团队在组织中拥有的决定权。如财务决定权、人事决定权、信息决定权。

(2) 组织的基本特征。如组织的规模、团队的数量、组织对于团队的授权范围以及组织的业务类型。

团队工作的成效在很大程度上取决于团队的积极性和主动性。在企业中,影响人们工作积极性的主要因素就是权、责、利的合理配置。团队的权限范围必须和其定位、工作能力及所赋予的资源相一致。调动团队的积极性,需要适当、合理的授权。

这些实际上是团队目标和团队定位的延伸。解决了这些问题,也就初步解决了团队的权限问题。当然,要解决的问题会因团队的类型、目标和定位不同而有很大的差异,这也取决于组织的基本特征,如规模、结构和业务类型等。对于复杂多变的情况,无法给出特定的解决方案,但是在解决权限问题时必须坚持的原则是在考虑团队权限因素时,一定要分清轻重缓急。

#### 五、计划

计划包括两个层面的含义。

(1) 目标最终的实现,需要一系列具体的行动方案,可以把计划理解成目标的具体工作程序。

(2) 提前按计划进行可以保证团队的顺利进展。只有按计划操作,团队才会逐步地接近目标,从而最终实现目标。

一份好的团队工作计划常常能够回答以下问题:每个团队有多少成员才合适?团队需要什么样的领导?团队领导职位是常设的还是由成员轮流担任?领导者的权限和职责分别是什么?应该赋予其他团队成员特定职责和权限吗?各个团队应定期开会吗?会议期间要完成哪些工作任务?预期每位团队成员把多少时间投入团队工作中?如何界定团队任务的完成?如何评价和激励团队成员?

但是我们不可能对以上某些问题给出具体的解答。其具体的答案应根据组织本身的特点和实际需要进行合理选择。需要强调的一点是，有些规模或结构相对简单的组织应当优先考虑人员问题而不是优先考虑职权和计划问题。这样可以避免在决定团队如何发挥作用之前选定团队成员而出现的一系列问题。

### 第三节 团队类型

斯蒂芬·罗宾斯根据团队存在的目的以及拥有自主权的大小，将团队分为以下几种类型。

#### 一、多功能型团队

多功能型团队是由同一等级、不同部门的员工为完成一项特定的任务而组成的团队，常用于新产品开发中。其优点是不同领域员工之间可以交换信息，激发出新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。其缺点是团队成员之间建立信任、合作需要时间。多功能型团队的兴盛时期是20世纪80年代末，当时所有主要的汽车制造公司，包括丰田、尼桑、本田、宝马、通用、福特、克莱斯勒都采用了多功能型团队来直接完成复杂项目。

20世纪60年代，IBM开发了卓有成效的360°反馈系统，该系统采用的是一种大型的任务攻坚团队，成员来自公司各个部门。由于团队成员知识、经验、背景和观点各不相同，加上要处理复杂多样的工作任务，因此实行这种团队形式，建立有效的合作需要相当长的时间，而且要求团队成员具有很强的合作意识和很高的个人素质。

多功能型团队并不是简单的人员组合，它的管理模式也不是简单的管理荟萃，其在团队建立的早期需要花费大量的时间和精力来搭建组织内部、组织之间不同领域员工的信息交流平台，还要调和团队成员间因地域、部门、能力不同而造成的矛盾。因此，将那些背景、经历和观点不同的成员聚合在一起，再建立起相互信任并能真正合作的平台也需要花费大量的时间。但总的来说，采用多功能型团队是一种有效的方式，它能让组织内（甚至组织之间）不同领域员工之间交换信息，激发出新的观点，解决面临的问题，从而做好复杂的项目。

#### 二、问题解决型团队

问题解决型团队是一种临时性团队，是为了解决组织面临的一些特殊问题而设立的。问题解决型团队的核心任务是提高生产质量、提高生产效率、改善企业工作环境等。在这样的团队中成员就如何改变工作程序和工作方法相互交流，提出一些建议，成员几乎没有实际权力来根据建议采取行动。

最初，团队类型大都属于问题解决型，是来自同一部门的若干名志同道合的人临时因为某一件事情聚集在一起，就如何扩大产品知名度、提高生产线产出率、改进工作流程、改善工作环境等问题展开讨论，相互交换意见，吸收彼此的观点，形成集体决策，达成工作共识，这种团队称为问题解决型团队（problem-solving teams）。但是，这些团队却不具备执行