

Team Behaviour

团队行为学

Team Behaviour

肖余春 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大學出版社

Y
C936
28

团队行为学

Team Behaviour

肖余春 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队行为学 / 肖余春著. —杭州: 浙江大学出版社,
2006.11
ISBN 7-308-05013-0

I. 团... II. 肖... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 132175 号

团队行为学

肖余春 著

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 沈国明

封面设计 俞亚彤

排 版 杭州好友排版工作室

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 23.5

字 数 473 千

版 印 次 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-05013-0

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522

前 言

团队是近 10 余年来国际上兴起的一种以中国儒家文化为基础、以信息化时代为条件的新型组织管理理论。团队是以组织扁平化、网络化为特征的一种典型组织形态。在我国对团队理论进行本土化创新研究并在我国企业中创建学习型团队是提高企业管理水平的一种重要手段。

目前学术界对团队的理解大致有三个方面：一是把团队看作是一种观念或者一种精神的体现，近年来企业中普遍要求人们有团队精神就是例证；二是把团队看成是一种方法或者是一种工具；三是把团队作为一种组织设计或组织形态。本书把团队理解为一种相对独立的次级组织，它同时也是一个大的组织系统中的一部分。作者把团队概念引入成为一种组织设计，组织中的任务必须被分配给团队去独立完成，或是由多个团队去协作完成。创建学习型团队的最终目标是提高组织的效能，为我国当前转型期企业深化管理体制变革提供依据和操作性工具。

全书共分为 4 篇 20 章：第 1 篇总论部分包括第 1—4 章，提出了团队研究的历史、定义、动力与团队行为学的理论基础和研究方法。第 2 篇包括第 5—11 章，主要分析了团队行为的各相关内容。第 3 篇包括第 12—16 章，提出团队管理与建设的策略架构。第 4 篇包括 17—20 章，以实证的方式对前面的理论思考提供一点佐证。作者关于团队行为学的研究思考起始于 20 世纪 90 年代，本书是在作者博士论文的基础上扩展而成的，提出团队行为学是一种尝试，目的是想建立具有我国特色的以行为科学为基础的团队管理体系。

在本书出版之际，我要感谢我的导师俞文钊教授，是他在 2000 年引导我参加他领衔的国家自然科学基金资助项目：现代企业创建学习型组织的理论与应用研究（70071010），才使我有进一步研究团队行为学的机会。感谢 Ruth G. Beck 教授数年来给予作者极大的鼓励和支持，她多次向作者无私地馈赠书籍和资料，满足了作者对外交流的需要。感谢石文典、李永鑫、陈文华、刘永安、赵晋全、丁标、田根胜等师兄的帮助，感谢妻子孙兰的一贯鼓励与支持。本书的出版得到了浙江省社科联省级社会科学学术著作出版资金的资助，得到了浙江工商大学的大力支持。在此谨向他们表示衷心的感谢。

肖余春

2006 年 10 月 10 日

于浙江工商大学



目 录

第一篇 总 论

第一章 团队研究的历史和现状.....	3
第一节 团队理论研究的背景.....	3
第二节 团队的起源与发展.....	6
第三节 现代企业学习型团队管理的思想渊源.....	8
第四节 学习型团队组织形态的形成与发展.....	9
第二章 团队的定义与基本特征	12
第一节 团队的定义	12
第二节 学习型团队的行为性质	16
第三节 学习型团队的基本类型	19
第四节 学习型团队的基本特征	22
第三章 团队动力机制与分析	27
第一节 团队动力机制分析	27
第二节 勒温的场论	30
第三节 团队的心理动力	33
第四章 团队的理论基础和研究方法	46
第一节 团队的理论基础	46
第二节 团队的研究方法	54

第二篇 团队行为

第五章 团队冲突	63
第一节 团队冲突概述	63
第二节 团队冲突的过程	66
第三节 团队冲突与管理	69
第四节 谈判——团队冲突的解决方法	71
第六章 团队沟通	74
第一节 沟通概述	74
第二节 人际沟通	77
第三节 组织沟通	82
第四节 管理与沟通	87
第七章 团队决策	94
第一节 团队决策概述	94
第二节 团队行为决策的理论模型与决策过程	100
第三节 群体思维与团队决策技术	110
第八章 团队授权	122
第一节 团队授权概述	122
第二节 团队授权结构	128
第三节 团队授权的方法	131
第九章 团队激励	137
第一节 需要、动机与行为	137
第二节 动机的理论与模型	140
第三节 团队激励过程	144
第四节 团队激励与管理	146
第十章 团队领导	150
第一节 领导概述	150

第二节 领导有效性理论·····	157
第三节 领导行为理论·····	161
第四节 领导情景理论·····	169
第五节 领导理论发展新趋势·····	176
第十一章 团队学习·····	183
第一节 团队学习概述·····	183
第二节 团队学习理论·····	184
第三节 学习型团队的学习方式和深度会谈技术·····	193
 第三篇 团队管理与建设	
第十二章 团队绩效评估·····	203
第一节 团队绩效评估概述·····	203
第二节 团队绩效评估设计·····	206
第三节 团队绩效评估的方法·····	214
第十三章 基于团队的组织结构与设计·····	222
第一节 组织结构概述·····	222
第二节 影响组织设计的因素·····	231
第三节 组织设计方案·····	239
第十四章 团队工作设计·····	255
第一节 技术与团队工作设计概述·····	255
第二节 团队工作设计的方法·····	260
第三节 工作特征模型·····	267
第十五章 团队文化·····	274
第一节 团队文化概述·····	274
第二节 团队文化构成·····	276
第三节 团队文化类型·····	278
第四节 团队文化的作用·····	280
第五节 团队文化创建和维护·····	283

第十六章 虚拟团队管理	289
第一节 虚拟团队概述.....	289
第二节 虚拟团队运行机制.....	294
第三节 虚拟团队的管理技术.....	299

第四篇 团队的实证研究

第十七章 学习型团队三维特征结构的实证研究	305
第一节 研究的方法.....	305
第二节 学习型团队的结构模型.....	309
第三节 团队学习子问卷项目分析.....	311
第四节 团队角色子问卷项目分析.....	315
第五节 团队授权子问卷项目分析.....	322
第十八章 创建学习型团队中三维特征结构的现场实验研究	331
第十九章 学习型团队三维特征结构与团队效能的关系研究	337
第一节 团队效能问卷的信度检验.....	337
第二节 研究一：团队学习对团队效能影响关系的相关研究	338
第三节 研究二：团队角色对团队效能影响关系的相关研究	341
第四节 研究三：团队授权对团队效能影响的相关研究	344
第五节 研究四：学习型团队三维特征结构对团队效能影响关系的相关研究	347
第二十章 创建学习型团队的现场案例研究	352
第一节 CH 团队的发育状况	352
第二节 CH 改善型团队的类型	354
第三节 CH 团队管理的特色	357
第四节 小结.....	359
参考文献	360

第一篇

ZONG LUN

总

论

第一章 团队研究的历史和现状

第一节 团队理论研究的背景

一、团队组织变化的理论背景

传统的组织结构是一种严格的等级制结构。它建立在如下假设基础上：高层领导者可以解决一切问题；高层领导者负责完成组织目标，负责全部组织工作过程。

传统等级制的组织结构是金字塔型的。金字塔是权力的象征，它暗示着一种森严的等级意识与集权的科层体制，管理层次分明，自最高层的管理者开始，每一位管理者之下都有数个被直接统御的下属，自上而下统一指挥。这种组织形式强调专业化的分工，岗位职责十分清晰，绩效考核体系也比较完善，它适应工业化大生产的需要，在一个稳定、可预测的环境中，能够平稳运行。

但是，随着时间的推移，等级制组织结构的弱点逐渐暴露出来：专业化分工在组织中制造了隔离带，组织往往被分割成许多相互独立且常常相互冲突的区域；由于分工过细，一些额外的临时性工作没人做，绩效考评仅限于是否完成“分内事”；由于组织的结构层次多，组织中官僚主义倾向比较明显，繁杂的管理人员日益成为组织发展的沉重负担；表面上的“协作”压制了组织中的各种观点及冲突，驱散了组织中的变革和创业精神；由于过分强调竞争，削弱了组织内部人员之间本应有的合作，降低了组织的整体力量；组织不是将信息传输给需要信息的人，而是将其封锁在层层叠叠的机构中，因而对市场竞争中出现的新问题往往反应比较迟钝。由此，组织的生命力将越来越脆弱，变革迫在眉睫。

团队理论则建立在新的假设基础之上：一个人不可能精通各个方面的专业知识；有相关知识、技能互补的成员聚集在一起可以共同解决问题——这种问题往往是一个人解决不了的。在团队有效协作的实验研究(Max Ringelmann, 1992)基础上，现在人们普遍认为，未来的杰出企业将会以团队为最基本的工作单位。

美国质量参与学会(The Association for Quality and Participation)委托的一项调

查(Lawler and Cohen, 1992)发现,入选《财富杂志》(Fortune)1000强的企业,100%在经营中运用团队管理理论。其中100%的企业使用了项目团队,87%使用了功能团队,47%使用了固定的工作团队。因此,传统的管理方法,即强调各就各位、集权管控,保持僵化程序的做法,正如马车一样迅速变为历史的遗迹^①。

21世纪是一个充满动荡、时时刻刻发生着惊天动地的技术进步和剧烈国际竞争的时代。在组织中,员工队伍日趋多元化,员工的素质和能力不断提高,其希望参与企业决策的呼声越来越高。他们更倾向于自己采取行动,自己管理自己,已经不甘心做金字塔的维护者。更为重要的是,市场竞争强度日趋激烈,组织中各项工作的复杂性和综合程度不断提高,所要解决问题的难度也不断加大,靠单个部门或个人的单打独斗已经无法适应客观环境的变化和要求。

所以,必须整合全体成员的力量才能适应当前组织参与竞争的需要。众多组织的工作从原来的以内部为导向,以职务为重心,以管理阶层为主导,已开始转变为以顾客为导向,以作业程序为重心,以员工参与为主导。协同作战、联合进攻成为组织在竞争中取胜的关键。同时组织也在不断地寻求适合的组织结构,以更好地适应组织战略与环境的改变。在这样的背景下,团队自然受到了更多的重视与运用。

团队是实现组织扁平化的一种有效途径。在当前经济全球化时代,为了有效整合组织的各个部分,世界各国的企业越来越关心产品、顾客和地理环境,在管理中越来越多地运用团队,更多的决策和行为将由团队完成。面对当前的竞争压力与复杂多变的环境,传统官僚结构的整合协调能力已远远不够,组织比原来任何时候更需要迅速高效地加工处理各类信息。让组织低层的人员组成团队进行更多的决策,就能促使组织扁平化,采纳不同的观点,有利于成员对决策的认同。此外,自我督导、自我整合的团队正日益被知识化、专业化和非程序化的工作过程所采用(Morris and Sashkin, 1998)。

团队概念的内涵是拥有一个共同的目标,其成员行为之间相互依存、相互影响,并能很好地合作,追求集体的成功。这说明团队并不是一些人的机械组合。

团队理论始于日本,再次发展并流行于欧美企业界,是对传统管理理论的一次巨大革命。团队理论的内涵表明建立团队就是为了整合各个成员的力量(Lumsden and Lumsden, 2000)。

20世纪50年代以来,我国的价值观以“集体主义”占主导,在企业中也有各式各样的“先进集体”、“先进班组”等。由于是在传统的计划经济模式下运作,因而它们的作用范围、功能与意义同现代企业中团队的实质、操作方法和结构有很大差别。但毕竟团队思想是中国儒家文化的产物,包含有东方式管理的智慧,建国以来又有开展这方面工作的优良传统。目前,我国企业在改制过程中正在结合中国的文化传统及价值观念,创造

① Steven R. Rayner. Team Traps. John Wiley and Sons, Inc., 1998

性地运用团队理论,如上海宝山钢铁厂、四川长虹电器股份有限公司、联想集团、昌飞集团、江铃集团等都已在实践中构建了团队,培养了团队精神,为具有中国特色的团队建设树立了榜样。

在企业中建立团队,其意义可概括为以下几点:

1. 集思广益,提高效率

团队由一组人组成,其总和的知识、经验与判断能力都会比其中任何一个人要高。由于相互助长作用,许多人在一起共同工作,可以提高个人活动的效率,出现增量或增质的效果。通过集体讨论、集体判断,可以避免由于个人知识、经验、能力的局限所引起的失误。通常团队能以有效而富于创造的方法解决问题,决策质量会得到提高。

2. 增强组织间的协调

在企业中,由于部门的划分,可能会产生“职权分裂”的现象,即对某一个问题一个部门没有完全的决策权,只有通过几个相关部门的职权结合才能形成完整的决策。这类问题当然可以通过上一级主管人员解决,但采用跨部门的团队既可减轻上层主管的负担,又有利于促进部门间的合作,还有利于减少时延,提高效率。除了增强部门间的协调之外,通过团队,其成员间也能更好地协调工作。在目标和价值观一致的情况下,团队内的协调就更加自觉和高效。

3. 加强沟通及信息的传递和共享

在团队中进行面对面的接触,可以更清楚更方便地弄清问题,这是一种非常有效的沟通方式。此外,受共同问题影响,各方都能同时获取信息,都有同等的机会了解决策,可以节约信息传递的时间,减少信息的失真。

4. 有利于分权、发扬民主和避免权力过于集中

通过团队可以更有效地分权和授权。在决策中,成员之间也起到了权力制衡作用,可以避免个人独断专行、以权谋私等弊端。另外,各成员通常代表不同的利益集体,从而可以使团队的决策和行为能更广泛地反映各个利益集体的利益,获得更广泛的支持。

5. 激励职工

团队通过分享工作与责任,提升员工自我价值,使员工受到激励,士气高昂。员工不但积极地参与决策与计划的制定,还会以更大的热情去接受和执行决策与计划。团队与团队中各个成员的责任感是一致的,每个成员努力担负自己的应负责任,团队的任务才能得以高效地完成。

6. 有利于员工的成长

通过团队,各成员能了解到整个组织的情况,并有机会向其他人员学习,有助于发展自身的技能。团队还能使组织的工作种类减少,工作性质更单纯,这种状况适应新一代员工的价值观,并能提高对高新技术的反应速度。

二、团队组织变化的时代背景

团队作为一种组织形态,是整个组织变革的结果。20世纪90年代以来,许多组织克服各种压力,进行变革并取得了令人瞩目的成就。大量的研究表明:与严格的静态组织相比,适应性的弹性的学习型组织有着竞争的优势。^①学习型团队的出现是在新时代背景条件下产生的。

1. 全球化背景

当前各种组织面临规模空前的全球竞争。世界经济的主要力量是跨国或多国集团。它们的出现给其他企业施加了压力,促使这些企业去参与全球化竞争并重新设计企业的运作方式。为了有效参与竞争,企业必须改变其文化、结构和运作方式。在许多工业化国家里,全球战略正在取代一国接一国的贸易方法。例如,宝洁公司最近重新组织其各种团队以保证其销售活动尽量在全世界同时进行,公司已取消地区商业单元,将利润责任放在7个执行官手上,由这些团队负责全球的产品销售。^②

2. 信息技术背景

为应付全球化竞争,组织的管理应具有弹性和灵活性,这是传统组织所没有的,信息技术的发展为满足这种要求提供了可能。由于高度分散的组织单元(团队)散布于全世界,故在合作方面就面临某些巨大的挑战。但是,先进的计算机技术和远距离通信技术使组织可以将团队和员工连接起来。例如,许多跨国公司依赖于虚拟团队去完成它们的工作。虚拟团队是通过远距离通信和信息技术将地理上、组织上分散的员工组织起来从而完成组织任务的小组。虚拟团队很少面对面开会或一起工作;虚拟团队可以临时组建用来完成特殊任务,也可以用来完成持久的战略计划。虚拟团队成员的流动性强,可以根据其任务的需要及时变换成员。

第二节 团队的起源与发展

关于团队的起源,有人认为早在军队产生时就已出现^③。印欧语系的“DEUK”,其含义是“一起拉”,它是有关团队的最初定义。16世纪演变为“一起行动的一群人”^④。

① Burke W. W. and Trahan W. Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers. Boston: Butterworth, 2000

② Kanter R. M. Managing the extended enterprise in a globally connected world. Organizational Dynamics, 1999, (28)

③ 张玉利,程斌宏. 重新设计组织. 天津:天津人民出版社,1997

④ 王振江,李常法. 管理范式转变. 上海:学林出版社,2001

20 世纪 40 年代,英国塔维斯托克研究院研究了工人组成团队后对生产力的影响。

50 年代,美国通用食品的托皮卡厂,以自主管理的团队做实验,实验很成功,但传统组织不欣赏这种方式。

60 年代,美国通用汽车公司发现,以团队为基础的装配线能提高产品质量及员工工作满意度,而且制造出一辆汽车的时间仍维持不变。在弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winsow Taylor)的工作分析与亨利·福特(Henry Ford)的流水线装配观念中,团队被定义为一组具有相同技术的人,他们努力消除相互间的人际摩擦和技能差距,并且共同完成他们的工作。这种团队观念一度受到各大企业的欢迎。

70 年代,日本的质量控制方法在美国大行其道,成为美国公司改善质量、削减成本的重要方式。丰田和通用合资的心联汽车制造公司的团队,在品质和生产力方面都表现卓越。瑞典的绅宝和富豪汽车厂都建立了装配线工作小组。美国的主管们面对自己的公司喜忧参半:一方面,公司在迅速成长,达到了从未有过的规模;另一方面,面对如此庞杂的组织,他们多少感到难以招架。他们受到日本全面质量管理(TQM)计划的影响,采用了团队管理的形式。这种团队形式包括下列过程:把全部下属分成小规模团队;为团队设立目标;让工作团队决定实现目标的方式;为团队提供培训;谋求团队成员的合作;以团队为单位进行绩效评估;奖赏团队。

70 年代末,团队概念中开始导入工具箱的观念,团队成员就像工具一样用途各不相同,互相配合才能完成工作。这样的团队就是一些具有不同技能的人的集合,如专案小组,他们在组织中发挥了极大的作用。

80 年代,团队建设在西方国家进一步推广,并取得了显著成效。汉伟公司指定所有的工厂都以团队方式运作。施乐公司鼓励团队每天召开两次讨论会,集体解决问题。富豪汽车公司把传统装配线改为 7~10 个员工组成的自主管理系统,同时在其卡尔玛分厂中创立团队,把不良率降低了 90%。西屋家具公司的团队在 3 年内使生产力提高了 74%。壳牌石油公司给团队赋予了一种这样的含义,即“需要相互合作,达到某种成果的一群人”。

在戴明(Deming)与朱兰(July)等质量管理大师提出全面质量管理(TQM)理论后,他们的追随者将团队理论融于质量管理理论中,通过诸如质量圈、自主管理团队(Self-managed Team)等形式来实现全面质量管理。戴明的学生彼得·斯考特兹(Peter R. Scholtes)认为,一个成功的组织最重要的因素有三个:产品的质量、科学的方法和团队精神,并依此提出了联合三角理论^①。

90 年代,美国佛罗里达电力公司成立了 1900 个品质小组,施乐公司则有 7000 多个品质改善小组。美国公民瓦斯及煤炭公司的团队一年的提案超过过去 34 年的总和。

① Peter R. Scholtes, et al. The Team Handbook. Jointer Associates Inc., 1988



《工业周刊》的调查表明,北美 25% 的组织都在试行自我督导团队。康宁新型赛璐珞瓷厂的团队把不良率从每百万件 1800 个减少到只有 9 个。通用面粉厂的团队将生产力提高了 40%。丹纳公司的活塞工厂依靠团队,把顾客下单到工厂交货的时间从 6 个月锐减到 6 个星期。

第三节 现代企业学习型团队管理的思想渊源

1. 团队管理最早于 20 世纪 50—60 年代出现于日本

日本把团队作为组织管理的主要形式,原因是日本的雇主与雇员之间能结合得像家族成员那样紧密。另外,团队中讲究和谐一致,日本也得益于它的文化传统:东方文化中的“和”与“礼”。具体来说,有下列因素促成日本企业的团队形成。

首先,“和魂洋才”构成了日本企业文化的核心。日本人对异源文化有着特殊的融合才能,这种才能来自于民族生存的本能。国土的狭小、资源的贫乏、孤岛般的地理环境、频繁的火山地震、恶劣的气候,使得日本民族为维持生存、求得发展,必须视野向外,引进外来文明。败而不馁,不满足于现状,勇于进取,锲而不舍,积极奋进的性格特征,界定了日本的团队精神,构成所谓的“和魂”。在“和魂”里面,随处可见“汉化”、“儒学”的烙印。忠字当先、忠于企业、和谐一体、共存共荣的团队思想,成为现代日本企业的信条。

其次,团队是日本企业的中坚力量。日本企业中的团队,是以“家族”为代言词而赋予其感召力的。“家族”在日本企业,乃至日本社会中是一种功能体系,而不是系谱体系,与中国的宗法社会、血缘家族有着本质的区别。团队的形成,不是追求血缘上的关系,而是追求企业整体的功能。这种功能体系迫使每一个成员必须为团队的整体功能负责。企业管理活动的目的和行为,都是为了保持团队间的协调,维护团队的利益,充分发挥整体的力量。因此,一个人进入了这样的团队,就把自己的命运与集体连在一起了。这是日本终身雇佣制的基础,也是团队成员对整体忠诚、尽职尽责的基础。在日本,团队是满足成员广泛需求的场所,也是构成企业集团的有机体。

再次,“以人为本”构成了日本企业文化的基础。企业成员是企业文化的主要载体。日本的企业文化正是通过“以人为本”,才超越欧美盛行的泰勒式管理模式的。日本凡有成就的企业,无不把“人才”列为第一要素。日本企业的人力资源管理,通过终身雇佣制、年功序列制、企业工会三大法宝,在劳资关系、团队认同感和归属感等方面,收到了良好的效果,从而获得了极大的凝聚力。这种以人为本的企业文化,构成了日本赶超欧美的最有效武器。

最后,模仿和精益生产的韧性产生了以团队为主要形式的管理方式。因为上述的

合金文化中的“和魂洋才”和资源贫乏现象,日本民族形成了惊人的模仿能力,产生了对产品精益求精的韧性。这种追求稳健发展与拿来主义的民族文化特征,主导了日本企业一定要以“抱成团”的方式“打天下”,换句话说,也正是模仿和精益生产的韧性促进了管理方式的近一步变革,即以团队为主要形式。当然,单靠模仿,只求精益,也带来了日本文化的滞后性,所以在 21 世纪前夜,日本经济陷入低迷,代之以美国的“新经济”为代表的新的模式。

2. 20 世纪 80 年代后,美国拿来并创造性地把团队模式发展到了一个新阶段

(1) 引进团队理念,与传统方式决裂

正当日本以团队为主要形式的组织管理获得空前成功的时候,美国却输出了最多的管理理论。以“科学管理为中心”的美国企业终于败给了“以人为中心”的日本企业。自 20 世纪 80 年代开始,美国经济和企业界痛定思痛,以改革和创建新型企业文化为突破口,大力研究日本企业成功的原因,掀起了全方位实践和理论创新的高潮。其中最为引人注目的就是团队学习。在融会了东西方管理文化精髓的《第五项修炼》中,团队成为企业扁平化结构的最主要表现形式。

(2) 团队成为美国管理创新的最大“果实”

企业团队文化创新的结果,赋予了美国企业强大的动力。创造是美国的民族特征,美国文化是由各个民族的优秀品质在美利坚这个大熔炉中凝练融合的文化合金。团队文化就是其中的一个最大的“果实”。目前,有许多组织已经将其管理方式重新设计为自我管理团队的形式。例如,美国电报电话公司从 1990 年起,在其新泽西州的潜水艇系统制造厂中就使用了这种工作团队设计,仅两年时间就成功地将成本降低了 30% 多,扭转了该厂濒临倒闭的命运。现在,团队理论正通过美国传向世界各地。

第四节 学习型团队组织形态的形成与发展

学习型团队作为一种新兴的组织形态的出现,是现代企业自 20 世纪三四十年代以来针对传统组织逐渐暴露的问题不断进行改造和改进的结果。团队作为介于组织和个人之间的一种次级结构,其渊源可以追溯到 20 世纪中叶。

一、早期的团队形态

1. T-组(Training group)

T-组是由 Lewin 和 Mereno 在 1940—1950 年间建立起来的。这种团队的基本假设是:个体可以通过不断获得经验来学习。其基本要点是让人们自由地表露感情。T-组通过所谓的“感情交锋”来关注个人成长、态度观念、个性变化等问题。这是改进传统