


高等教育职业化转型新成果
新编大学生职业核心能力训练丛书

新编团队合作 能力训练

XIN BIAN TUAN DUI HE ZUO NENG LI XUN LIAN

张岩松 高琳 王允 编著



 西安电子科技大学出版社
XIDIAN UNIVERSITY PRESS

本教材配套专业教学
课件，欢迎索取使用。

高等教育职业化转型新成果

新编大学生职业核心能力训练丛书

新编团队合作能力训练

张岩松 高琳 王允 编著

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书作为《新编大学生职业核心能力训练丛书》之一,是反映高等教育教学改革最新理念的创新型实用教材,是任务驱动型高职教材的成功范例。本书融知识性、趣味性和可操作性于一体,深入浅出,方便实用。其主要内容包括:认识团队、团队规章、团队文化、团队学习、团队培训、团队沟通、团队冲突、团队压力、团队领导、团队激励、团队创新、项目管理等12项任务。每项任务都由能力训练基础、能力训练故事、能力训练项目、拓展阅读和课后练习等五部分构成,便于大学生在练中学、学中练,不断提升自己的团队合作能力。

本书可作为应用型本科院校、高职高专院校以及各类成人院校在校生通识教育的教材,也可作为大学生提高自我管理能力的训练手册,同时还可作为各界人士提升团队合作能力的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

新编团队合作能力训练/张岩松,高琳,王允编著. —西安:西安电子科技大学出版社,2015.7
(新编大学生职业核心能力训练丛书)

ISBN 978-7-5606-3687-0

I. ①新… II. ①张… ②高… ③王… III. ①大学生—组织管理学—能力培养
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 133678 号

策 划 高维岳

责任编辑 高维岳 赵镁

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西天意印务有限责任公司

版 次 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 17

字 数 402千字

印 数 1~3000册

定 价 30.00元

ISBN 978-7-5606-3687-0/C

XDUP 3979001-1

如有印装问题可调换

本社图书封面为激光防伪覆膜,谨防盗版。

目 录

任务 1 认识团队	1	5.2 能力训练故事	74
1.1 能力训练基础	1	5.3 能力训练项目	80
1.2 能力训练故事	14	拓展阅读 大学生团队训练课程介绍	82
1.3 能力训练项目	20	课后练习	84
拓展阅读 发达国家的团队示例	24	任务 6 团队沟通	85
课后练习	27	6.1 能力训练基础	85
任务 2 团队规章	28	6.2 能力训练故事	112
2.1 能力训练基础	28	6.3 能力训练项目	119
2.2 能力训练故事	30	拓展阅读 优秀企业对团队的培养方法	127
2.3 能力训练项目	32	课后练习	128
拓展阅读 团队规章建设中易犯的 10 大 错误解析	36	任务 7 团队冲突	129
课后练习	37	7.1 能力训练基础	129
任务 3 团队文化	38	7.2 能力训练故事	137
3.1 能力训练基础	38	7.3 能力训练项目	142
3.2 能力训练故事	42	拓展阅读 团队悖论	146
3.3 能力训练项目	44	课后练习	148
拓展阅读 团队矛盾管理	47	任务 8 团队压力	150
课后练习	49	8.1 能力训练基础	150
任务 4 团队学习	50	8.2 能力训练故事	154
4.1 能力训练基础	50	8.3 能力训练项目	159
4.2 能力训练故事	54	拓展阅读 压力管理与阳光心态	163
4.3 能力训练项目	59	课后练习	165
拓展阅读 团队学习的几个认识误区	65	任务 9 团队领导	166
课后练习	67	9.1 能力训练基础	166
任务 5 团队培训	68	9.2 能力训练故事	179
5.1 能力训练基础	68	9.3 能力训练项目	199
		拓展阅读 团队领导八大管理原则	207

课后练习.....	209	11.3 能力训练项目.....	236
任务 10 团队激励	210	拓展阅读 团队创新的思维方法.....	239
10.1 能力训练基础.....	210	课后练习.....	242
10.2 能力训练故事.....	219	任务 12 项目管理	242
10.3 能力训练项目.....	223	12.1 能力训练基础.....	242
拓展阅读 新的激励工具.....	227	12.2 能力训练故事.....	250
课后练习.....	228	12.3 能力训练项目.....	256
任务 11 团队创新	229	拓展阅读 以“项目团队管理”话西游.....	258
11.1 能力训练基础.....	229	课后练习.....	261
11.2 能力训练故事.....	233	参考文献	262



任务1

认识团队

一滴水只有放进大海里才永远不会干涸，一个人只有当他把自己和集体事业融合在一起的时候才能最有力量。

——雷锋

一名伟大的球星最突出的能力就是让周围的队友变得更好。

——【美】迈克尔·乔丹



训练目标

- (1) 掌握团队的本质和定义，明确群体与团队的区别。
- (2) 了解团队的角色类型。
- (3) 明确团队的类型和作用。
- (4) 了解高效团队的特征。
- (5) 明确团队建设的任务和程序。

1.1 能力训练基础

1. 团队的定义

团队是一个特殊的群体。团队凝聚力强、合作程度高、成员贡献意识强，团队的工作效率就比一般群体高，在团队中工作的人们的心情也比较愉快。团队对组织、对成员个人都有许多好处，因此管理者一般都喜欢团队工作方式，津津乐道于如何建设团队。但还有很多管理者对团队的认识很模糊，不知道如何建设团队和领导团队。

团队是一种具有特定属性的群体。为了认识团队，首先应先认识群体。

1) 群体的定义

群体是指为了实现某个特定的目标，由两个或更多的相互影响、相互作用、相互依赖的个体组成的人群集合体。组织、群体和个体是不可分割的整体，群体介于组织与个人之间。作为群体的一个显著标志就是群体内的成员在心理上是否有一定的联系，是否有共同的需要和共同的目标。

人们加入群体是要完成某项任务或是要满足自己的社会需要，当然这两个原因不是截然分开的。具体来说，人们在群体中可以获得如下需要的满足：



(1) 安全需要。群体可以为个人提供安全感。作为一个大型组织的成员可能会产生不安全的焦虑，但归属于一个小群体则可以减轻这种焦虑。

(2) 情感需要。群体可以满足个人的友谊和情感需要。被他人所接纳是一种重要的社会需要，它可以增强个体的自信心。

(3) 尊重和认同的需要。群体给个人提供了称赞和认可的机会，使他们感到自己的重要性。

(4) 完成任务的需要。群体产生的主要原因是为了完成任务，因为有许多工作必须协调努力才能完成。

2) 群体的类型

(1) 大型群体与小型群体。凡是群体内成员之间有直接的、个人间的、面对面的接触和联系的群体，就是小型群体。大型群体是指成员之间以间接的方式(通过群体的目标、各层组织机构等)联系在一起的群体。

(2) 正式群体和非正式群体。

正式群体是由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。它又分为以下两种类型：

① 命令型群体：由组织结构确定，由直接向某个主管人员报告工作的下属组成。

② 任务型群体：是指为完成一项工作任务而在一起工作的人所组成的群体。

非正式群体是没有正式结构的，也不是由组织确定的，而是以个人之间的好感、喜爱或共同兴趣为基础构成的群体。它又分为以下两种类型：

① 利益型群体：为了实现一个共同关心的目标而组成的群体。

② 友谊型群体：基于成员的共同特点而形成的群体。

正式群体与非正式群体的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 正式群体与非正式群体的区别

类 型	组 成 元 素	特 性
正式群体	以正式程序而组成	结构单一性
		具有一定的结构形式
	以正式结构为本，从而产生心理认同	领导者具有主管身份
		主要目标为达成工作任务
非正式群体	依人员自然交往而形成	结构具有重叠性
		不具有一定结构形式
	以心灵组合为本，从而产生无形结构	领导者不一定为主管
		主要目标为满足成员需要

(3) 开放群体和封闭群体。根据群体开放程度的原则，可以把群体划分为开放群体和封闭群体。开放群体经常更换成员，成员来去自由；而封闭群体的成员比较稳定。另外，封闭群体成员等级关系严明，而开放群体中成员的地位和权力不稳定。开放群体由于人员不稳定，所以不适合于长期的任务，但也有其优势。例如，因经常输入“新鲜血液”，开放群体可以吸收新思想和人才，他们对周围环境的适应性比较强。

以上两种类型的群体适合于不同类型的活动。例如，对于长期规划，封闭群体更有效；



对于发展新思想和新产品，开放群体更有效。

(4) 假设群体和实际群体。假设群体(或统计群体)是指实际上并不存在，只是为了研究和分析的需要而划分出来的群体。实际群体是指实际存在的群体，这类群体成员之间有实际的直接或间接联系。

由上所述可知，群体有多种多样的形态，不同群体的主要社会功能和目标是不同的。我们通常所说的群体概念一般是指成员有限的小群体。

3) 团队的本质

要建设好一个团队，首先要认识团队的本质属性。比赛中的运动队是典型的团队。我们先来分析一个运动群体的例子^①。

足球队是一种典型的运动团队。在足球队里，成员是根据任务特意配置的，每个成员有自己的特长和相应的职责，每个成员都要努力为比赛胜利而充分发挥自己的能力，同时成员之间需要高度配合，争取整个群体的成功。足球队表现出这些特征：任务取向、分工明确，个人充分发挥自己的特长，高度配合，力争整个群体的成功。

前中国足球队外籍教练米卢有一次与记者对话，谈论团队与群体的区别。米卢问记者：“你知道团队与群体的区别吗？”记者回答说：“团队是有凝聚力的，而群体也许只是一帮乌合之众。”米卢使劲点了点头，说：“一个优秀球员具备的首要素质就是能够为团队这个整体服务，无论是场上场下。这是我在自己的球员和教练员生涯中总结出的真理，往昔的那么多辉煌与成功都因为具备了这个基础。”

米卢认为，除了像马拉多纳那样的天才球星具备与众不同的特质外，大多数球员的技术和能力相差不大，因此他更愿意使用那些能够对整体贡献最大的球员。米卢任墨西哥足球队教练时，开始对队长泰纳很器重。可是在一次比赛输球后，泰纳对记者指名道姓地责怪自己的队友。泰纳的谈话见了报，米卢看了报道后非常生气，认为泰纳不该这样做，要求泰纳改正错误。但泰纳不仅没有认识错误，反而继续表示不满。米卢在下一期集训时撤换了泰纳。有人认为米卢的做法失当，但米卢认为：“如果一名队员连自己的队友都无法给予最起码的尊重，就没有丝毫的团队精神，怎么能继续为这个团队服务呢？”于是坚决撤换了泰纳。

米卢在1994年世界杯开赛前为美国足球队编写了一个“教案”，首页上的标题是：“只有依靠团队才能打胜仗。”“教案”中包含如下要求：

- ① 永远尊重、支持、协助队友，无论是场上还是场下。
- ② 胜利是从牺牲个人开始的。
- ③ 容忍他人的错误而不是自己的。
- ④ 团队利益至上。
- ⑤ 理解首发和替补的含义，无论何时上场都要拼尽全力。

米卢强调团队成员个人要服从团队整体的需要。米卢执教哥斯达黎加国家队时，右边锋梅德福德技术出色，快得像风，是球队最出色的球员。一般人都期望梅德福德一开赛就上场。但在1990年世界杯赛上，米卢根据整体技术安排，没有让梅德福德首发上场，而是让他先“坐板凳”观战。在开赛前，米卢就把需要“坐板凳”的计划告诉了梅德福德。梅

① 张国才. 团队建设与管理. 厦门: 厦门大学出版社, 2013



德福德完全理解和接受米卢的安排，遵照米卢的指示不对记者发表任何不利的评论。每当记者问他为什么没有被安排首发上场时，梅德福德没有说过一句指责教练的话。米卢非常欣赏梅德福德的团队精神，在与瑞典队决战的最后 30 分钟时，哥斯达黎加队 0:1 落后，米卢派梅德福德上场。梅德福德射进一球，并且为队友制造射门机会，最终以 2:1 胜出。

有一次中国队在小组赛上反败为胜，米卢认为中国队踢得很漂亮。记者问米卢：“是不是因为中国队踢进了 5 个球，你才认为踢得漂亮？”米卢回答说：“这还不是最主要的，重要的是中国队踢出了团队精神。”

足球队作为一个团队，具有如下重要特征：

- ① 有共同的目标，即战胜比赛对手，获得全队的胜利。
- ② 成员自觉自愿地服从团队整体利益。
- ③ 成员之间高度协作。
- ④ 成员的技能是互补的。
- ⑤ 成员受比赛目标的驱动，具有内在动力。
- ⑥ 在比赛过程中享有高度的行动和决策自主权。
- ⑦ 需要高明的教练的指导。

足球队作为一个团队所具备的这些特征，其他的运动队也具备。把运动比赛队伍的特殊性更换为比较一般的性质，例如，教练更换为领导，比赛更换为工作，我们就可以发现一般的工作团队也具备这些特征。

团队本质上就是一种通过成员之间高度积极、自觉的协作来实现群体统一目标的组织形态。

4) 团队范畴的产生及其定义

团队在中国古已有之，只不过古代团队的重点在政治方面，是一种政治团队。中国历史上最典型、最为人熟知的两大团队是在秦朝末年楚汉争霸中的刘邦团队和项羽团队。作为刘邦团队的领导人，也是汉朝的开国皇帝刘邦在当上皇帝后曾说，“运筹帷幄、决胜千里他不如张良；治理国家、保障供给他不如萧何；领军打仗、攻城略地他不如韩信。”刘邦的这番话道出了他们成功的奥秘。他们是一个组成合理、富有战斗力的团队，在这个团队中刘邦是领袖，负责统帅全局、决定战略。萧何负责管理、保障供给。张良负责出谋划策、进行创新。韩信负责执行战略、领兵打仗。这是一个很完美的团队，仅从刘邦团队的组成上就知道刘邦团队会取得最终的胜利。反观项羽团队，严格来说它不叫团队，因为它不具有团队所需要的角色组成，再加上项羽的性格，使项羽团队中仅有两类角色，项羽既是领导者又是具体执行者，其他的人其实都是服从者。从团队组成来看项羽团队的失败是必然的，因为无论你个人的力量有多大，你也不可能把所有的事情全干完。

另外三个非常著名的政治团队是三国时期的曹操团队、孙权团队与刘备团队。曹操团队与孙权团队不需多说，他们都有比较完备的团队组合，角色分配合理，使他们分别完成了魏国和吴国的霸业。而刘备团队最有意思，刘备团队在开始时团队组成不完备，缺少执行者和策划者。虽然刘备拥有三国时最有名、最有本事的战将关羽、张飞和赵云(给人的感觉是似乎只有吕布可以打败他们，可是吕布早死了)，但是刘备团队照样居无定所，过着寄人篱下的日子。只有在诸葛亮加入了他们的团队后，刘备团队才真正成为角色完备的团队，才具有了争夺天下的资本，最终建立了蜀国。



作家成君忆在一本书中把《西游记》中的唐僧师徒比做一个取经团队，并对他们的角色进行定位，唐僧为完美型，孙悟空为力量型，猪八戒为活泼型，沙僧为和平型。这四种角色的完美组合保证了取经的成功。在取经团队中唐僧负责定远景、目标——西天取经，孙悟空负责斩妖除魔、在前开路，猪八戒负责制造娱乐、减轻取经的压力，沙僧负责行李运输、保障后勤。有人提出猪八戒在团队中没干什么正事，不应该让他加入团队，其实不然，我们知道西天取经是个很困难的工作，只有具备良好的心态与得到充分的休息才能够完成任务。猪八戒通过他的滑稽和荒唐使团队在良好的心态中前进，因此猪八戒也是团队中不可缺少的角色^①。

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，日本企业的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，反而可能时常产生内耗。而在日本的企业中，有着一种“家族”式的文化(日本的这种家族式企业文化被看做是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，由此企业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，这也就成为了管理学关注的新范畴。

我们知道，中国是倡导集体主义价值观的国家，但实际上却远远未能达到精诚合作的境界。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。

“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”，其含义是指通过其成员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。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，而国内的章义伍更强调对每一个成员知识技能的合理利用，贾硕林、颜寒松则强调“其成员的行为之间相互依存、相互影响”和“追求集体的成功”。由此可见，我们应多方位和全面地理解团队的含义。为了深入理解团队，我们必须把团队与一般群体进行比较。

团队是一种特定的正式群体。比较小的组织，整个组织可能就成为团队。但在大型社会组织中，例如大型公司中，由于职能分工的缘故，可以存在多个团队。

团队属于正式群体的一种特定类型，具有一般正式群体的特征。那么，团队与一般正

① 王庆. 浅谈团队及团队建设管理观察, 2008(10)



式群体的区别又是什么呢？

一般群体与团队有共同性，因为前者也需要合作和协调才能实现群体目标和业绩。团队具有任何正式群体的一些共性，尤其是合作程度较高的群体非常类似于团队。但是团队作为一种特别的群体，与其他的一般工作群体又有较大的区别。在许多方面，团队都表现出与一般工作群体的差异。这些差异，有的主要是“有”与“无”的区别，有的则是程度上的差别。团队与一般工作群体的比较如表 1-2 所示。

表 1-2 团队与一般工作群体的比较

因素	团队	一般工作群体
目标认同	有明确的目标	认同共同目标的程度比较低或没有明确的目标
奉献意识	有高度自觉的奉献意识	奉献意识比较低下
合作的程度	自觉合作	更多依靠管理层的压力维持合作
对群体目标的评价标准	团队目标高于个人目标	强调个人目标
个人业绩与群体业绩的关系	强调群体业绩	强调个人业绩
相互信任	高度相互信任	相互信任程度比较低
个人利益与群体利益的一致性	利益高度一致，个人利益和群体利益高度整合	利益一致性程度比较低，有时内部有利益冲突
沟通质量	信息高度分享，较多分享个人深层次信息	低度分享信息，只在别人需要时提供信息；个人深层次信息很少交流
矛盾性质	主要是方法的分歧，通过公开争论来解决	不仅存在方法的分歧，也存在目标和礼仪的分歧；经常不能公开争论，职位权力对争议的问题有决定性影响
决策权力分配	分散、授权多、集体决策	集中、授权少、少数人决策
分工	灵活的分工，但强调相互支持，能力互补	强调完成本职工作
凝聚力	个人对人际关系满意度高，对群体的归属感很强	个人对人际关系满意度一般，对群体的归属感一般；有的人想离开群体

(资料来源：张国才. 团队建设与管理. 厦门：厦门大学出版社，2013)

团队和组织的区别与联系。团队和组织是有差别的，其差别不在于规模大小，而是组织强调的是一定的职权分工与合作，而团队强调的是心理上的联系和作用。从团队的作用上看，它强调各成员相互依赖，在心理上延续此意识到双方的存在，各成员间在行为上相互作用，延续此影响，有明显的认同感，只有这样的组织才能称得上为团队。不能把所有的组织都称为团队，但大量的团队都是由组织发展而来的，因为组织是相对动态的，处于不断的变换之中。

2. 团队的结构

1) 团队的构成要素

团队的构成有几个重要的要素，管理学家把它们总结为“五个P”。



(1) 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。

(2) 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。

(3) 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成员等；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。

(4) 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。

(5) 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，可以把计划理解成实现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，从而实现目标。

2) 团队角色类型

(1) 实干者(CW)。他们对于社会上出现的新生事物从来不感兴趣，甚至对新生事物存在着一种本能的抗拒心理。他们对喜欢接受新生事物的人很是看不惯，常常是水火不相容。他们对自己生活的环境很是满足，并不主动去寻求什么改变，给人一种逆来顺受的感觉。当上司交给他们工作任务时，他们会按上司的意图兢兢业业、踏踏实实地把事情做好。他们常常会给别人特别是领导留下一一种务实可靠的印象。

实干者的优缺点分析：

实干者的优点：他们有一定的组织能力，并具有较丰富的实践经验；他们对工作总是勤勤恳恳，吃苦耐劳，有一种老黄牛的精神；他们对自己的工作有比较严格的要求，表现出很强的自我约束力。

实干者的缺点：他们往往对工作中遇到的事情缺乏灵活性；他们对自己没有把握的意见和建议没有太大的兴趣；缺乏激情和想象力。

(2) 协调者(CO)。当他们遇到突如其来的事情时表现得沉着、冷静，正如人们经常所说的遇事不慌。对事物具有是非曲直的判断能力；对自己把握事态发展的能力有充分的自信；处理问题时能控制自己的情绪和态度，具有较强的抑制力。

协调者优缺点分析：

协调者的优点：他们比较愿意虚心听取来自各方的对工作有价值的意见和建议；他们能够做到对来自其他人的意见，不带任何偏见地兼收并蓄；他们对待事情、看问题都能站在比较公正的立场上，保持客观、公正的态度。

协调者的缺点：一般情况下，他们智力水平表现一般，他们身上并不具备太多的非凡的创造力和想象力；注重人际关系，容易忽略组织目标。

(3) 推进者(SH)。他们常常表现得思维比较敏捷，对事物具有举一反三的能力。看问题思路比较开阔，能从多方面考虑解决问题的方法。这种人往往性格比较开朗，容易与人接触，很快能适应新的环境；能利用各种资源，善于克服困难和改进工作流程。



推进者优缺点分析:

推进者的优点:他们在工作中不论做什么事情,总是表现得充满活力,有使不完的劲;他们勇于向来自各方面的、落后的、保守的传统势力发出挑战;他们永远不会满足于现在所处的环境,勇于向低效率挑战;他们对自己的现状永远不能满足,并敢于向自满自足情绪发出挑战。

推进者的缺点:他们在团队中往往表现得有些好激起争端,遇到事情表现得比较爱冲动,容易产生急躁情绪;瞧不起别人。

(4) 创新者(PL)。他们具有鲜明的个人特性,思想比较深刻,对许多问题的看法与众不同,有自己独到的见解,考虑问题不拘一格,思维比较活跃。

创新者优缺点分析:

创新者的优点:他们在团队中表现得才华横溢;他们具有超出常人的非凡想象力;他们头脑中充满了聪明和智慧;他们具有丰富而渊博的知识。

创新者的缺点:他们往往给人一种高高在上,像一个救世主的印象;他们不太注重一些细节问题上的处理方式;他们给人们的印象总是随随便便,不拘于礼节;往往使别人感到与他们不好相处。

(5) 信息者(RI)。他们性格往往比较外向,对人、对事总是充满热情,表现出很强的好奇心,与外界联系比较广泛,各方面的消息都很灵通。

信息者优缺点分析:

信息者的优点:他们喜爱交际,具有较强的与人联系沟通的能力;对新生事物比其他入显得敏感;他们求知欲很强,并且很愿意去不断地探索新的事物;他们勇于迎接各种新的挑战。

信息者的缺点:他们常常给人留下一种事过境迁兴趣就马上转移的印象;他们说话不太讲究艺术,喜欢直来直去,直言不讳。

(6) 监督者(ME)。他们的头脑比较清醒,处理问题比较理智,对人、对事表现得言行谨慎、公平客观。他们喜欢比较团队成员的行为,喜欢观察团队的各种活动过程。

监督者优缺点分析:

监督者的优点:他们在工作中对人对事表现出极强的判断是非的能力;他们对事物具有极强的分辨力;他们总是讲求实际,对人、对事都抱着实事求是的态度,一是一,二是二。

监督者的缺点:他们比较缺乏对团队中其他成员的鼓动力、煽动力;他们缺乏激发团队中其他成员活力的能力。

(7) 凝聚者(TW)。他们比较擅长日常生活中的人际交往,能与人保持和善友好的关系,为人处世都比较温和,对人、对事都表现得比较敏感。

凝聚者优缺点分析:

凝聚者的优点:对周围环境和人群具有极快的适应能力;具有以团队为导向的倾向,能够促进团队成员之间的相互合作;

凝聚者的缺点:他们常常在危急时刻表现得优柔寡断,不能当机立断。

(8) 完善者(FI)。他们做事情很勤奋努力,并且很有秩序;为人处世都很认真,对待事情力求完美。



完善者优缺点分析:

完善者的优点:他们总是持之以恒,绝不会半途而废;他们在工作中表现得很勤劳;他们对工作认真真,一丝不苟,是一个理想主义者,追求尽善尽美。

完善者的缺点:他们在工作中,处理问题时过于注重细节,为人处世不够洒脱,没有风度。

3) 认识自己的团队角色

每一个团队中,每个成员所扮演的角色各有不同。如果想要把工作做好,我们就得知道自己在团队中扮演的角色,并清晰地理解该角色的定位。认知自己的团队角色需要从以下六个方面入手:

一是具备履行工作职责的能力,并且乐于与其他成员合作。这样我们才会明白在每一个职能流程中的工作位置以及上一道工作程序和下一道工作程序,并能根据工作程序的需要作出反应。

二是你必须清楚地认识自己的优势、劣势和性格特点。这样你才能最大限度地发挥自己的优势,避免自己的劣势,扬长避短。

三是找到最佳时机介入团队事务。团队中的事务不是每一件都可参与并发表意见的,何时以团队角色的身份出现,何时保持沉默,何时发挥作用,都应有清晰的认识。

四是能在不同的团队角色之间灵活转换。团队工作发生变化,我们的角色也需有所转换,我们应主动适应这种变化。

五是要适当限制自己的团队角色。团队利益高于一切,我们应适时地从团队利益出发,调整自己的角色行为。

六是清晰认知他人的团队角色。经常地、及时地与他人沟通,认知别人的角色有时比认知自己的角色更重要。

人性的弱点是容易看到自己的优点,不容易发现自己的缺点;容易看到别人的缺点,不容易发现别人的优点。作为团队成员,一定要善于克服这个弱点,并善于根据团队成员的特点来调整工作。

作为团队成员,我们在学会尊重其他成员的同时,也要善于和他们合作;同时要善于扬长避短,学会把自己的缺点(或弱点)限制在可以接受的水平,不要让它们影响工作。

3. 团队的类型

斯蒂芬·罗宾斯根据团队成员的来源、拥有自主权的大小以及团队存在的目的不同,将团队分为三种类型:一是问题解决型团队(Problem-solving Team);二是自我管理型团队(Self-managed Team);三是多功能型团队(Cross functional Team)。

1) 问题解决型团队

在团队出现的早期,大多数团队属于问题解决型团队,就是由同一个部门的若干名员工临时聚集在一起而组成的团队。团队成员每周碰头,一起讨论如何提高产品质量、增加生产效率、改善工作环境、改进工作程序和工作方法,互相交换看法或提供建议。但是,这些团队没有对自己形成的意见或建议单方面采取行动的决策权。

问题解决型团队应用最广的类型是“质量圈”(Qc)或“全面质量管理小组”(TOC)。



2) 自我管理型团队

问题解决型团队在员工参与决策方面权力缺乏，功能不足。弥补这种欠缺的结果，是建立独立自主地解决问题、对工作的结果承担全部责任的团队，即自我管理型团队。

自我管理型团队的人数通常有 10~15 人，他们承担一些原本由上级承担的责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作的节奏、决定工作任务的分配等。这种自我管理型团队甚至可以自由组合，并让成员相互进行绩效评估，这使主管人员的重要性相应下降，甚至可能被取消。

需要注意的是，自我管理型团队并不一定带来积极的效果，如其缺勤率和流动率偏高。这说明，对自我管理型团队这一形式的采用有一定的范围限制，需要具备一定的条件。

3) 多功能型团队

多功能型团队是团队形式的进一步发展。这种团队通常由来自同一等级、不同工作领域、跨越横向部门界线的员工组成，他们聚集在一起的目的就是完成一项特定的任务。可以说，盛行于今的项目管理与多功能型团队有着内在的联系。

多功能型团队是一种有效的形式，它能使组织内(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、协调复杂的项目、解决面临的问题。但是，多功能型团队不是“野餐聚会”，而是有着硬任务，在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间，使团队成员学会处理复杂多样的工作任务，使背景、经历和观点不同的成员之间建立起相互信任的关系。多功能型团队是一种运用很广的团队形式，这一团队形式在 20 世纪 80 年代末覆盖了当时所有主要的汽车制造公司，包括丰田、尼桑、本田、宝马、通用汽车、福特、克莱斯勒等，它们都通过“多功能”来协调、完成复杂的项目。

4. 团队的作用

总的来说，团队的作用在于使组织生产水平和利润增加，使部门的任务完成得更彻底、更有效率。具体说团队的作用包括增大资产、执行任务、探索问题、满足需要和提高绩效。

1) 增大资产

借助团队可增大个人的有形资产和无形资产。现代社会是团队力量竞争的社会，团队力量大于个人力量之总和，加入团队使竞争发生了质的升华。当员工只关心个人目标的实现时，他们会有意无意地与别人的目标实现发生摩擦，这种摩擦引起的不愉快远比摩擦损失本身要糟得多。而当员工为了团队的共同目标奋斗时，他们会主动谋求合作，带来的效果是双重的，既减少了冲突的可能，又创造了愉快的工作氛围。正如前人所说，把别人的能量转化成自己的能量，就是成功的关键。

2) 执行任务

团队是执行企业、政府、单位和个人各项任务的有力工具。通用汽车公司的一个由技术部门组成的团队，在两年内将后轮驱动避震系统的售后保证成本降低了 3/4。亚道夫公司的一个由七个不同部门成员组成的团队，将公司推出啤酒的时间缩短了一半。徐林森在小浪底，曾和老外一起带出“疯子班组”，也曾把一个已列入裁员计划的班组中的 90%多的人员以优异的表现留了下来，最终裁掉的反而是老外自己带的班组。他更曾领导一个工程师小组，在小浪底最大、最复杂的分部工程——进水口的赶工和尾工中扮演了重要角色，不



但夺回了近七个月的工期，还提前封底，在合同期限内顺利移交了工程项目。

3) 探索问题

团队工作有助于探索问题，能集思广益，更好地作出决策和焕发创新精神；可以促进团队成员、团队与组织之间的沟通和协调，也能达到约束个人的作用。

4) 满足需要

团队有满足个人心理需要的作用。团队能够满足个人安全、社交、自尊、认可的需要，从而增加个人的满足感和组织的稳定性，降低人员的流动和离职率。在团队中，个人还能够得到别人的帮助、支持和具体指导，不仅能弥补企业整体的不足，还能增强士气和自信心，协助个人达到企业目标。另外，团队还能够对个人提供物质上和精神上的援助与关心体贴，协助个人解决困难。

5) 提高绩效

当高层经理们把大部分的任务和日常决策权交给团队后，团队就可以按一种特有的传动方式运转起来，高层经理们便可集中精力思考更重要的问题。同时，决策权下放到团队中，许多繁琐的环节得到节省，团队可以根据环境变化灵活应对，把握时机形成团队成员每个人都赞成的决策。例如，美国联邦快递中的高绩效小组在一年中可以为公司省下 210 万美元的成本支出，并且将包裹的遗失率和账单的错误率降低了 13%。

5. 团队的建设

团队建设的目标就是使团队成为一只高效团队。要成为高效团队，首先要明确高效团队的特征。

1) 高效团队的特征

(1) 清晰的目标。高效的团队对要达到的目标有清楚的理解，并坚信这一目标包含重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到团队目标。在有效的团队中，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作并实现目标。

(2) 相互的信任。成员间相互信任是有效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。我们在日常的人际关系中都能够体会到，信任这种东西是相当脆弱的，它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。只有信任他人才能换来他人的信任，所以，维持群体内的相互信任，还需要引起管理层足够的重视。

(3) 相关的技能。高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现目标所必需的技术和能力，而且相互之间有良好的合作的个人品质，从而能出色地完成工作。后者尤为重要，但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定就有处理群体内关系的高超技巧，而高效团队的成员则往往兼而有之。

(4) 一致的承诺。高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使团队获得成功，他们愿意去做任何事情，我们把这种忠诚和奉献称为一致承诺。对成功团队的研究发现，团队成员对他们的团队具有认同感，他们把自己属于该群体的身份看作是自我的一个重要方面。因此，承诺一致的特征表现为对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

(5) 良好的沟通。毋庸置疑，这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通



的渠道交流信息，包括各种言语和非言语交流，此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，它有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样，高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法和情感。

(6) 谈判技能。以个体为基础进行工作设计时，员工的角色有工作说明、工作纪律、工作程序及其它一些正式或非正式文件的明确规定。但对高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整，这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变换，成员必须能面对和应付这种情况。

(7) 恰当的领导。有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，因为他能为团队指明前途所在，他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效团队的领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队，当授权给小组成员时，也适用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说，这种从上司到后盾的角色变换，即从发号施令到为团队服务实在是一种艰难的转变。当前很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处，或通过领导培训逐渐意识到了它的益处，但现实中仍然有些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新观念，这些人应当尽快转变自己的老观念，否则就将被取而代之。

(8) 内部和外部的支持。要成为高效团队的最后一个必需条件就是它的支持环境。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括适当的培训、一套易于理解的并用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能够支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

2) 团队建设的任务

团队建设是一个使团队品质不断完善的长期过程。凡是能够提高团队效能的事情都与团队建设有关，团队建设涉及团队许多方面的工作。大体来说，团队建设有三大方面的基本任务：

(1) 创建团队。团队建设首先要创建团队，即把一些人员组合在一个群体中，为团队奠定队伍基础，这是团队建设的起点。组合人员不是简单地把一些人安置在一个群体中，而是必须经过一个心理融合的过程，这是成员间增进相互了解、相互信任和提升凝聚力的过程。

(2) 养成团队品质。团队建设的核心任务是养成团队品质，把群体建设成一个真正的团队。具体内容包括培养团队精神、发展团队工作能力、制定团队规范以及发展团队信任气氛，使之最终成为一个品质优秀的团队。在建设成为一个真正意义上的团队后，团队内部环境发生了变化，主要表现在：团队成员已经相互信任，彼此比较了解，认同共同的团队目标和团队的核心价值观，能够共同面对团队的任务和困难，凝聚力达到一定的强度。

(3) 保持和增强团队优秀品质。一个群体成为团队后，建设团队的工作开始转入新的阶段。这个新阶段的任务是不断适应内外部环境的变化，并进行“微调”，继续保持团队的