



TUANDUI JIANSHE YANJIU

解读团队建设理论精髓 指导高校团队建设实践

团队建设研究

以大学生为例

陈一星



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



TUANDUI JIANSHE YANJIU

解读团队建设理论精髓 指导高校团队建设实践

团队建设研究

以大学生为例

陈一星



中央编译出版社
CCTP Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

团队建设研究:以大学生为例/陈一星著.

—北京:中央编译出版社,2007.4

ISBN 978-7-80211-410-4

I. 团…

II. 陈…

III. 组织管理学—青年读物

IV. C936-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 032524 号

团队建设研究

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509360 66509365(编辑部)

(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址:<http://www.cctpbook.com>

经 销:全国新华书店

印 刷:北京印刷一厂

开 本:880 毫米×1230 毫米 1/32

字 数:224 千字

印 张:9.125

版 次:2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:24.00 元

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所 首席顾问律师鲁哈达

导 言

我国是一个长期处于农业社会的国家，社会发展进入工业化时代是近些年来事。从劳动生活习惯的角度来看，要求人们具备现代工业社会那种相互间高度依存和协作的习惯意识，显然是不现实，也是不可能的。但是，现代社会的潮头已进入“知识经济”时代，与以前相比，人们相互间的依存关系更为密切，分工更为细密，因而相互协作的要求也就具有更高的层次。因此，实践团队建设，是社会发展的需要。就我国而言，社会的发展迫使我们不得不进行一次对自己的习惯和文化的革命。所谓“提高国民素质”，就包含了适应新形势要求的内涵。正因为我国工业化进程具有跳跃性特点，同时我国社会的发展所存在着的现实情况——先进的工业与落后的农业并存，先进的都市与落后而又广袤的农村并存——决定了提高我国国民素质的工作异常的艰巨和急迫。就社会职业化的要求而言，国民相互协作精神的培养显得尤为重要。大学生或者说大学教育，在此中所扮演角色的重要意义是无庸讳言的。

从我国的特殊情况来看，当今来自城市的在校大学生，基本上是独生子女。大学生团队建设对于作为独生子女的这部分大学生来说就有尤为重要的意义。独生子女在成长的过程中受到较多的关爱，因而具有更强的自信心和自我意识。换言之，由于独生子女基

本处于家庭的中心地位，其自我中心意识往往更易膨胀，因而更缺乏与人团结协作的主动性习惯。从这个特殊意义上说，大学生团队建设是一项非常紧迫的任务。

团队建设要求团队成员必须精诚团结、相互协作，在团队内部开展良性竞争。同时，团队建设对成员个性化的要求及认同自己社会角色的要求，与素质教育对健全学生人格、塑造学生良好个性的要求相符合。从这一点可以说，大学生团队建设正是落实素质教育要求的有效措施。

团队建设要求人们通过实现团队利益来实现个人利益，并在此基础上将个人利益与团队利益、个人价值的实现与团队价值的实现紧紧地联系在一起。这就使得团队成员必须具有整体利益观念和随时随地维护团队利益的自觉性，必须要有集体荣誉感，必须要有较高的职业道德修养和团队协作精神。从这个角度看，团队建设就具有很强的伦理学意义。就团队对成员个人的要求而言，除智能要求外，基本上就是道德要求，而且是较高水准的道德要求。因此，从某种意义上说，在高校中进行大学生团队建设，可以说是一种伦理道德强化教育。例如，通过团队建设，可以产生关心集体利益的效果。换言之，通过大学生团队建设，可以殊途同归地达到集体主义教育的效果。

团队建设要求团队成员具有较高的职业道德修养，这就意味着，对大学生进行团队建设工作，必须强化职业道德教育。团队精神应用的背景是社会主义市场经济体制的基本确立。市场经济取代计划经济，意味着职业化取代专业化并成为社会分工的基本模式。职业化与专业化的最大不同，在于专业化只是专业分工的结果，而职业化不仅承载现代分工的结果，并且承载现代分工协作的基本要求，这些基本要求就是职业精神和敬业精神。这是市场和计划两种体制运行所产生的不同结果，因而对从业者有不同要求。然而，我

国社会已进入职业化阶段，大多数从业者并没有做好这方面的准备，也就是说，大部分从业者仍带有计划时代的专业分工的习惯。所以，职业化在当今社会仍具有强调意义。同样，职业道德缺失现象，在从业者中也是屡见不鲜的。人们从业心态的非职业化和职业道德的普遍缺失，是当今社会的一大弊病，也是阻碍改革继续深入发展的一个社会问题。因此，建立职业化模式，对从业者强化职业道德教育，是我国现阶段精神文明建设的一项紧迫任务。从这个意义上说，大学生团队建设对于克服计划经济的后遗症，强化职业道德教育，建设社会主义精神文明，具有重大的现实意义。

目 录

导 言 /1

第一章 团队概述 /1

第一节 团队的理论基础 /1

- 一、心理学角度的理论基础 /1
- 二、组织行为学方面的理论基础 /3

第二节 团队的起源与发展 /4

- 一、团队的起源 /4
- 二、团队发展阶段和团队规范 /9
- 三、与团队有关的几个概念 /13

第三节 团队的类型及其作用 /23

- 一、团队的类型 /23
- 二、团队的作用 /33
- 三、团队角色与团队技能 /36

第二章 团队建设概述 /40

第一节 团队建设的理论基础 /40

- 一、团队建设的信念 /40
- 二、合作与竞争理论 /41
- 三、建设性冲突处理理论 /41
- 四、员工卷入理论 /42
- 五、人性释放模型的组织发展理论 /42

第二节 团队构建 /61

一、团队构建的目的和原则 /61

二、团队构建的阻力 /64

三、团队构建的具体步骤 /66

四、团队构建的途径 /81

第三节 团队评价 /88

一、团队与高效团队的区别 /89

二、评价高效团队的外显指标 /92

三、评价高效团队的内部指标 /96

四、团队评价的一般过程 /101

第四节 团队建设中的若干问题 /104

一、团队建设中的误区及其对策 /104

二、团队潜在问题及其对策 /109

第三章 高效团队的灵魂——团队精神 /122

第一节 团队精神的理论基础 /122

一、团队精神的理论基础：行为科学 /122

二、团队精神是当代管理哲学的合理内核 /124

三、团队精神的经济分析 /127

第二节 团队精神的内涵和功能 /130

一、团队精神的形成和发展 /130

二、团队精神的定义 /131

三、团队精神的内涵 /132

四、团队精神的功能 /139

第三节 集体主义价值观下的团队精神 /141

一、基于集体主义的团队精神才是真正的团队精神 /141

二、基于集体主义的团队精神是集体主义原则的具体应用和发展 /145

三、培育基于集体主义的团队精神 /146	
第四节 打造团队精神 /147	
一、树立共同的目标和愿景 /147	
二、建立良好的沟通机制 /149	
三、创建互信的环境 /151	
第四章 团队建设中的激励机制分析 /154	
第一节 团队激励的理论基础 /154	
一、管理学激励理论 /154	
二、经济学激励理论 /159	
第二节 CANE 模型与团队激励 /162	
一、CANE 模型 /162	
二、CANE 模型在团队激励中的运用 /170	
第三节 监督机制对团队激励的影响 /177	
一、委托代理理论及其基本假设 /177	
二、委托代理理论中的团队激励契约 /180	
三、赫姆斯特姆的团队激励模型中存在的问题 /183	
四、良性监督机制在团队建设中的激励作用 /184	
五、在团队运作中建立良性的监督机制 /188	
第五章 大学生团队建设概述 /191	
第一节 大学生团队建设的意义 /192	
一、大学生团队的社会责任培养功能 /192	
二、大学生团队的思想教育功能 /194	
三、大学生团队的知识性学习促进功能 /198	
第二节 大学生团队选手的培育 /205	
一、团队选手需要培育 /205	
二、大学生团队选手培育的方法 /207	

第三节 大学生团队精神的培养 /212

- 一、大学生团队精神的基本内涵 /212
- 二、大学生团队精神缺失的主要表现 /213
- 三、影响大学生团队精神缺失的因素分析 /215
- 四、培养大学生团队精神的原则 /216
- 五、培养大学生团队精神的方法 /223
- 六、培养大学生团队精神要处理好几个关系 /238

第四节 大学生团队建设实例：社团建设 /240

- 一、大学生社团的现状 /241
- 二、大学生社团的管理 /243
- 三、大学生社团的培育 /245

第六章 大学生团队建设对高校教学与管理的影响 /247

第一节 大学生团队建设对高校教学管理机制的影响 /247

- 一、团队管理与传统管理机制的比较 /248
- 二、主要影响分析 /250

第二节 大学生团队建设对高校教学目标设置的影响 /251

- 一、对教学目标重点的影响 /251
- 二、对教学目标内容的影响 /253

第三节 大学生团队建设对高校教学组织形式的影响 /254

- 一、教师与学生角色的改变 /255
- 二、教学组织形式和学习形式的改变 /258

第四节 大学生团队建设对高校评价体系的影响 /261

- 一、对高校传统评价体系之反思 /261
- 二、团队评价与传统评价的主要区别 /263

参考文献 /265

后记 /278

第一章 团队概述

第一节 团队的理论基础

一、心理学角度的理论基础

从心理学角度来说，团体可划分为社会团体和心理团体两种形式。社会团体指的是人们可以面对面地互相作用的具体团体，比如一个工作小组或聚会的一群人。心理团体则指一种分类形式上的团体，例如，“专业人士”团体可以指由一位老师、一位演说家或心理学家组成的一个团体，因为他们都代表着人群中相对具有“专业知识的人士”这个群。简而言之，“团体”这个术语只是一个语言工具，用以描述在一定时间和空间内以某种方式结合在一起的个体的集合^①。一个团体要成为“团队”必须要有以下几个条件：第一，具有共同的愿望与目标。第二，具有和谐、相互依赖的关系。第三，具有共同的规范与方法。

^① 参见【英】M. 艾森克著，阎巩固译：《心理学——一条整合的途径》，华东师范大学出版社2000年版，第569页。

社会凝聚力理论（由豪格、特纳等人提出）认为，个人的集合是否能形成一个团队，在某种程度上要看他们在结合后的需要是否得到相互满足。个体的需要被满足，则个体间的相互作用使得团队得以形成并维持下去。需要得到满足后产生了相互的人际吸引。具体表现为：①团队由时间和空间上一组可确切说明的个体组成。②团队由它的凝聚力界定：人际间的相互吸引赋予一群人以凝聚力，并使人群形成团体。没有凝聚力，团队就停止存在。③凝聚力只是人际吸引的一个别名。按照劳特的话来说，凝聚力是“由团队成员相互积极的态度推断出来的团队性质”。④人际吸引随着个体需要的满足而发展，因此，团队形成需要时间。团队成员“相互积极态度的主要条件是目的的达成或各种奖励”。简言之，只要成员间互相合作，他们的需要就会得到满足，彼此就会和谐相处。⑤凝聚力（即人际吸引）可以得到加强，主要因素包括相对的自愿互动、合作或独立的任务关系、其他人的接受、团队的大小、身份一致性、共同的外部威胁或挫折、相似性与兼容性等。⑥所有团队行为都可以由凝聚力加以解释：团队行为的产生取决于人际吸引的动力学性质和吸引的决定因素。有证据表明，传统意义上的团队有凝聚力，能提高生产力和工作绩效，提高士气和工作满意度，增强对团队规范的遵从。经过团队内部交流，能降低团队内讧效应，一致对外。

费斯廷格（Festinger）曾指出，团队成员身份满足了人们的五种心理需要：①归属需要：与他人共处的需要；②自我认同和自尊需要：我们是谁，我们的个人价值和立场由我们在各种团队中的身份决定；③证实和建立社会现实性需要：团队建立了关于事物如何存在及如何运行的观念；④感到安全和相互支持以控制焦虑、减少不确定性的需要；⑤团队对其成员而言，能满足他们解决问题的需要。

二、组织行为学方面的理论基础

传统的组织结构是等级制度，它建立在如下基本假设的基础上：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。

传统等级制组织是金字塔型结构。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，每一位管理者之下有数个直接统御的下属，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，它适应了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，传统的组织结构的弱点逐渐暴露出来：专业化分工制造了隔离带，从而把一个组织分成相互独立且常常相互冲突的区域；分工过细而使一些额外的临时性工作没人做，绩效考评也仅限于是否完成“份内事”；多层结构的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；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工作的人，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。组织的生命力越来越脆弱，变革已经迫在眉睫。

团队理论则是建立在新的假设基础之上：一个人不可能专长于各个方面的专业知识；一些有相关知识、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。

1993年，哈默和钱皮的《再造企业》一书的出版，标志着组织变革的一个突破。美国企业中过去那种集权式的管理方式已经让位于网络式、团队式的管理模式；企业由一些自我管理的团队构成，企业赋予自我管理团队更大的权力。实际上，在企业再造运动

中，核心的工作是流程再造，而流程工作只能由团队的形式来代替分散的个人工作。传统上由不同部门分段做的工作合并在一起，由一个工作团队加以完成。可见，企业再造的组织基础不再是单独的个人，而是跨部门的团队^①。

“90年代最成功的企业将会是‘学习型组织’，因为未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。”^② 彼得·圣吉通过著名的五项修炼，把培养组织的学习气氛，进而形成一种符合人性的、有机的、扁平化的组织——学习型组织进行了全面的概括和总结。彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中，如同《再造企业》一书一样，也把组织由多个创造性团队构成，作为新型组织的特征。

第二节 团队的起源与发展

一、团队的起源

随着社会经济形态的发展，社会生产劳动结构也会随之发生变化。在以小生产为主的农业经济时代，小生产者的劳动是个体的，小农经济具有“自给自足”、“万事不求人”的特点，因而对协作的要求不高，社会不可能，也没有形成协作机制。到了大生产的工业经济时代，社会依靠的是大规模的集体劳动，个人离不开集体，这种生产方式的变化逐渐产生了合作的需要。

① 参见【美】迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮著，胡晓源等译：《再造企业：经营革命宣言》，上海译文出版社1997年版，第79页。

② 参见【美】彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店1998年版，第11页。

团队的起源,有人认为早在军队产生时就已出现^①。它最早的含义是“一起拉”,见于印欧语系的“DEUK 拉”,16 世纪演变为“一起行动的一群人”^②。

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时对生产力的影响。50 年代,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。

在 20 世纪 60 年代之前,工业生产普遍采用的是“福特生产方式”,即通过流水线生产方式,将生产劳动者(工人)按技术分工固定在流水线上。在这种流水生产线上,工序与工序之间的合作不需要工人参与,对于产品质量或工作质量的改善,也不需要工人发挥创造性,每个人只能是默默地在装配线上当“一颗螺丝钉”,一切听从管理者和工程师的安排。“亨利·福特的生产线不需要一个‘全人’,而只要人的一个肢体或器官”。^③这种生产方式在当时实现了规模生产,提高了生产效率。但是,随着社会经济的发展,人们的需求、观念不断发生变化,尤其在市场经济条件下,人们的需求变得更加复杂、多变,需求的层次也不断提高。在这种情况下,传统的“福特生产方式”既不能灵活满足市场和劳动者的需求,又不利于劳动者个性发挥的弊端就使得组织必须改变原有的生产方式,否则将面临生存危机。

于是,许多组织尤其是企业纷纷对工作方式创新,在改变原有的工作方式的同时“建立一种新的生产函数”^④,即建立一种

① 参见张玉利、程斌宏:《重新设计组织》,天津人民出版社 1997 年版,第 65 页。

② 参见王振江、李常法:《管理范式转变》,学林出版社 2001 年版,第 323 页。

③ 参见崔之元:《鞍钢宪法与后福特主义》,《中国与世界》1997 年第 1 期。

④ 参见宋承先:《现代西方经济学》,复旦大学出版社 1997 年版,第 434 页。

新的组织形式——团队——以适应时代发展的需要^①。例如，20 世纪 70 年代，日本的所谓“丰田生产方式”，就是工人、技术人员和管理者的“团队合作”，每个人不固守僵化的技术分工，随时随地解决“无库存生产方式”中出现的问题，^② 工序与工序之间建立一种团队协作关系，充分调动每一个员工的积极性，实现全员参与，提高产品质量和劳动生产率。

70 年代，日本的质量控制方法在美国大行其道，成为改善质量、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，公司在迅速成长，达到了从未有过的规模，然而面对如此庞大的组织，他们多少感到难以招架。受到日本全面质量管理（TQM）计划的影响，他们采用了团队管理的形式以顺利推广这一计划。这种团队形式包括下列过程：把全部下属分成小规模的团队；为团队设立目标；让工作团队决定实现的目标和方式；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。

80 年代，团队建设在西方进一步推广，并取得了显著成效。壳牌石油公司给团队赋予一种这样的含义，即“需要相互合作，达到某种成果的一群人”。瑞典的 Volvo 汽车公司，于 1988 年开始采用“团队合作”生产方式，将“装配线”改造为“装配岛”，使工人不再像从前那样在装配线上重复单一的任务，而是 8 至 10 人一

① 参见【美】得博拉夫·安拉科等著，孙非译：《组织行为与过程》，东北财经大学出版社 2000 年版，第 3 - 13 页。

② 参见 M. Aoki. (1988), "Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy", Cambridge Cliniv Press, p. 75.

组，灵活协作，组装整车^①。

在戴明（W. Edwards 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入质量管理中，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^②。

质量参与学会（The Association for Quality and Participation）委托的一项调查（Lawler & Cohen, 1992）发现，进入财富杂志（Fortune）1000 强的企业运用团队的比率，由 47% 上升到 100%。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、集权管控和保持僵化的程序的做法，正如马车一样迅速变为历史的遗迹。^③

目前，企业处于一个充满动荡、时时刻刻发生惊天动地的技术进步和剧烈国际竞争的时代。员工队伍日趋多元化，素质和能力不断提高，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，企业中各项工作复杂和综合程度不断提高，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，为了整合各个成员的力量以适应当前企业竞争的需要，

① 参见 J. Pontusson (1992), "Unions, new technology, and job redesign at Volvo", Bargaining for Change, Cornell.

② 参见 Peter R. Scholtes and other contributors (1988), "The team", Handbook, Jointer Associates Inc., p. 1-4.

③ 参见 Steven R. Rayner (1998), "Team Traps", John Wiley & Sons, Inc.