

职业院校学生团队合作能力训练教材

赢在合作

YINGZAI HEZUO

主 编 葛振娣



苏州大学出版社
Soochow University Press

职业院校学生团队合作能力训练教材

赢 在 合 作

主 编 葛振娣



苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在合作 / 葛振娣主编. — 苏州: 苏州大学出版社, 2016. 7

职业院校学生团队合作能力训练教材

ISBN 978-7-5672-1760-7

I. ①赢… II. ①葛… III. ①组织管理学—职业教育—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 171798 号

赢在合作

葛振娣 主编

责任编辑 管兆宁

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市十梓街 1 号 邮编: 215006)

扬州市江扬印务有限公司印装

(地址: 扬州市江都南路 15 号 邮编: 225003)

开本 787 mm×1 092 mm 1/16 印张 12.25 字数 240 千

2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5672-1760-7 定价: 40.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020

苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

编 委 会

顾 问：王志强 周志红 尹为国 凌洪斌

主 编：葛振娣

副主编：周 君 李子震 赵海燕 陈修勇

编 者：王乐军 陈隶源 戴红梅 高 清

李乡伟 王金全 许晓东 夏桂荣

吴凌雁 王 莉 李 娟 叶 蕾

王红霞 余笑天 高 原 周 波

常 飞



没有完美的个人,只有完美的团队

“合作”最初是指个人与个人、群体与群体之间为达到共同目的而彼此相互配合的一种联合行动和方式。而在社会变革日新月异的今天,“合作”有了新的诠释,它不再只是具体的行动和方式,而逐渐演变成为一种精神,是促进团队成功、推动社会发展的不可或缺的巨大动力。

合作是一种精神,它源于信任,且无处不在,更重要的是,这种精神是难以估量的。合作是通往成功的航标,是迈向成功的基石,拥有合作,才能拥抱成功。新时代的工作大多是程序化的工作,每一个人都分处在各自不同的领域,学会与他人互相配合是每一个社会人必备的素质。如今,越来越多的企业也把是否具有团队协作精神作为招聘员工的重要标准之一。在这个团队制胜的年代,单靠提高员工个人能力这一方法已经不能显现其优越性,而合作精神才是一个团队真正的核心竞争力。每一个人成功的背后,都离不开团队的支持;而每一个团队的成功,也是全体成员精诚合作的结果。对于团队中的每一个人而言,没有你、我,只有我们!只有所有人都向着同一个目标前进,为团队做出力所能及的最大贡献,我们才会距离成功更近。

本书是一本指导如何打造优秀团队的实战大全,兼具实用性和指导性。它将帮助你成为一名优秀的管理者,实现自我超越。“游戏学习,寓教于乐;案例经典,切合实际”是这本书的最大特色。

本书共8章、16个话题、48个模块,包含32个游戏。书中的每一个细节都来源于众多基层管理者对实际工作经验的总结和提炼,能为管理者在实际工作中解决各种棘手问题提供具体的、可操作的方案和技巧。

由于时间和水平所限,本书难免存在不足,敬请读者批评指正。

编委会

2016年5月

目 录

赢 在 合 作

第一章 走进团队——团队认知能力训练

话题一 建设优秀团队 / 1

模块 1 认识团队 / 1

模块 2 互动体验——串名字 / 8

模块 3 拓展训练——猜猜我是谁 / 10

话题二 培养精英团队 / 13

模块 1 追求卓越 / 13

模块 2 互动体验——珠行万里 / 21

模块 3 拓展训练——迷失丛林 / 24

第二章 信任伙伴——团队信任能力训练

话题三 相信他人 / 28

模块 1 敞开胸怀 / 28

模块 2 互动体验——缓冲墙 / 33

模块 3 拓展训练——信任背摔 / 35

话题四 信任团队 / 39

模块 1 团队互信 / 39

模块 2 互动体验——地雷阵 / 46

模块 3 拓展训练——爬云梯 / 48



第三章 用心沟通——团队沟通能力训练

话题五 搭起沟通桥梁 / 50

模块1 认识沟通 / 50

模块2 互动体验——三个进球 / 56

模块3 拓展训练——蜘蛛网 / 57

话题六 排除沟通障碍 / 61

模块1 沟通无限 / 61

模块2 互动体验——撕纸 / 66

模块3 拓展训练——驿站传书 / 68

第四章 释放压力——团队抗压能力训练

话题七 正确掌控压力 / 72

模块1 学会抗压 / 72

模块2 互动体验——压力与快乐传递 / 78

模块3 拓展训练——高压投篮 / 80

话题八 减压百分百 / 82

模块1 减压策略 / 82

模块2 互动体验——释放压力 / 90

模块3 拓展训练——深呼吸 / 93

第五章 激励前行——团队激励能力训练

话题九 搭建成长平台 / 96

模块1 学会激励 / 96

模块2 互动体验——击鼓颠球 / 101

模块3 拓展训练——毕业墙 / 102

话题十 绽放光彩舞台 / 105

模块1 自我激励 / 105

模块2 互动体验——低空断桥 / 110

模块3 拓展训练——低空单杠 / 111

第六章 转变角色——团队角色转换能力训练

话题十一 及时调整自我 / 114

- 模块1 塑造阳光心态 / 114
- 模块2 互动体验——踢足球射小门 / 119
- 模块3 拓展训练——戴高帽 / 120
- 话题十二 学会换位思考 / 123
 - 模块1 站在对方立场看问题 / 123
 - 模块2 互动体验——盲人三角 / 127
 - 模块3 拓展训练——孤岛求生 / 129

第七章 引领有道——团队领导能力训练

- 话题十三 果断决策 / 132
 - 模块1 做个好领队 / 132
 - 模块2 互动体验——建绳房 / 139
 - 模块3 拓展训练——船长的决策 / 140
- 话题十四 运筹帷幄 / 142
 - 模块1 提升团队领导力 / 142
 - 模块2 互动体验——运筹帷幄, 共建高楼 / 147
 - 模块3 拓展训练——各尽所能, 协调发展 / 150

第八章 突破思维——团队创新能力训练

- 话题十五 打造学习型团队 / 153
 - 模块1 学习型团队 / 153
 - 模块2 互动体验——排除核弹 / 159
 - 模块3 拓展训练——泰坦尼克号 / 161
- 话题十六 换个角度看问题 / 164
 - 模块1 转变视角 / 164
 - 模块2 互动体验——美丽景观 / 172
 - 模块3 拓展训练——玩具公司 / 174

附件1：团队合作能力训练课程教学大纲 / 178

附件2：体验游戏的注意事项 / 183

后记 / 186

1

第一章

走进团队

——团队认知能力训练



引语：俗话说，一个好汉三个帮，一个篱笆三根桩。人类之所以能发展，依赖的就是劳动的分工和团队的合作。所以，一个人的力量再大，也难敌一个团队。同学们，你们准备好了吗？来吧，和我们一起走进团队。

话题一

建设优秀团队



学习内容

1. 团队的概念及与群体的区别；
2. 优秀团队的主要特征；
3. 团队构成的基本要素；
4. 团队建设的基本步骤。

模块1 认识团队

团队故事

学习唐僧团队，智取西天真经

作为中国四大名著之一的《西游记》，主要记述了唐僧师徒四人去西天取经，历经九九八十一难的故事。他们跋山涉水，铲除妖孽，历经艰难险阻，有时甚至是冒着生命危险，尽管如此，也没能动摇他们启程时的初衷，没能阻挡师徒四人西行的步伐。这部经典名著可谓家喻户晓并广为流传。其实，这部名著里还蕴藏着更加深刻的道理，它还是一部名副其实的团队建设的理论教科书。

议一议

是什么力量促使师徒四人毫不动摇地将“取经”进行到底？



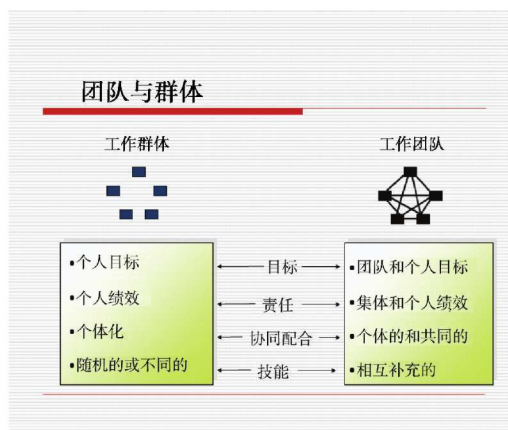
知识导航

一、团队的概念及其与群体的区别

团队是一种为了实现某一个目标而由项目协作的个体组成的正式群体,它不等同于群体。群体是指两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体为了实现某一个目标而组成的集合体。

团队和群体最大的不同就是,团队成员既需要个人责任感,也需要相互负责。团队比群体更依赖于讨论、争论、冲突和决策,更依赖于分享信息和交流经验,更依赖于在业绩水平上的相互提高和共同进步。

- 团=口+才
- 队=耳+人
- 团队=口+才+耳+人
- 口=沟通 耳=聆听
- 才=知识 人=基本因素



测一测

下面四个类型中哪些是群体? 哪些是团队? 为什么?

△龙舟队 △旅行团 △足球队 △候机旅客

二、优秀团队的主要特征

优秀团队的主要特征

特 征	具体描述
目标明确	团队中的每个成员都能够准确描述出团队的目标,并坚信这一目标包含着重大的意义和价值,且具有挑战性。这种目标的重要性还在于能激励团队成员把个人目标升华到团队目标。在优秀的团队中,成员愿意为团队目标做出承诺,清楚地知道团队希望他们做什么工作,以及他们怎样共同完成任务。
技能精湛	优秀的团队是一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力,而且拥有相互之间能良好合作的个性品质。有精湛技术能力的人并不一定就拥有正确处理团队内关系的高超技巧,优秀团队的成员往往兼而有之。
角色分明	一个团队具有不同的团队角色,具体可分为实干者、协调者、推进者、创新者、监督者、凝聚者、完善者等。
沟通顺畅	团队成员之间相互信任,主动通过畅通的渠道交换信息,包括各种语言和非语言信息。管理层与团队成员之间顺畅的信息反馈也是良好沟通的重要方式,它有助于管理者指导团队成员行动,消除误解。优秀团队中的成员能迅速、准确地了解一致的想法和情感。
共同的价值观	团队成员拥有共同的价值观,共同的价值观像计算机的操作系统一样,为不同的团队成员提供共同的、可兼容的统一的平台。否则,团队成员之间根本无法沟通与合作。
强烈的归属感	优秀团队的成员对团队表现出高度的忠诚,为了使团队获得成功,他们愿意去做任何事情,他们会为这个团队的成功感到自豪,具有强烈的归属感和认同感,他们把属于该群体的身份看作是自我的一个重要方面。在具有归属感的团队中,队员之间可以分享成就,分担失败,愿意为实现团队目标而调动和发挥自己的最大潜能。
领导得当	优秀的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期,因为他能果断地指出团队前途。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做指示者或控制者,他们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。他们使成员有渠道获得必要的技能和资源,而团队制定的规则和做法能够支持每一位队员实现工作目标。在团队中能够做到人人有职有权。

三、团队构成的基本要素

从团队的定义和优秀团队的主要特征来看,团队构成的基本要素有五个(简称“5P”)：目标(Purpose)、人员(People)、定位(Place)、权限(Power)、计划(Plan)。

(一) 目标

团队应该有一个既定的目标,为团队成员导航,没有目标这个团队就没有存在的价值。尽管每个团队的目标各不相同,但任何团队都有一个自己的目标,这个目标把相互依存、相互联系的人们维系在一起,使他们能以一种更加有效的合作方式来达成个人和组织的目标。



（二）人员

人是构成团队最核心的力量,三个或三个以上的人就可以构成团队。目标是通过人员来具体实现的,所以,人员的选择是团队非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出谋划策,有人制定计划,有人具体实施,有人协调不同的人共同完成工作,还有人去监督团队工作的进展,评价团队最终的成绩,不同的人通过分工来共同实现团队的目标。在人员选择方面要考虑人员的能力强弱、技能是否互补、经验是否丰富等问题。

（三）定位

团队的定位包含两层意思:团队的整体定位,即团队在一个集体中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应对谁负责,团队采取什么方式激励下属;团队的个体定位,即作为团队的成员在团队中扮演什么角色。

（四）权限

团队中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关。一般来说,团队越成熟,领导者所拥有的权力相应越小;在团队发展的初期阶段,领导权相对比较集中。

（五）计划

目标最终的实现,需要一系列具体的行动方案,可以把计划理解为为达成目标的具体工作程序;按计划进行,可以保证团队目标的顺利实现。只有在计划的指导下,团队才会一步一步地贴近目标,从而最终实现目标。

四、团队建设的基本步骤

团队建设的基本步骤包括四个:① 评估团队现况;② 采取对策;③ 观察结果;④ 采取进一步对策。

首先,团队的现况如何,这称为团队成熟度。根据不同的成熟度,要运用不同的对策。成熟度可以分为四个阶段,下表说明了每个阶段的特征、目标与方法。

团队成熟度形成的四个阶段

四个阶段	特 征	目 标	方 法
形成期 (从混乱中理顺 头绪的阶段)	团队成员缺乏共同的目标,彼此之间的关系也尚未建立起来,人与人的了解与信赖不足,尚在磨合之中,整个团队还没建立规范,这时矛盾多,内耗多,一致性差。	立即掌握团队,快速让成员进入状态,降低不稳定的风险,确保工作的开展。	要采取控制型领导风格,不能放任,目标由领导者合理设立,快速建立必要的规范,但不宜太多太繁琐,尽快让团队进入轨道。

续表

四个阶段	特 征	目 标	方 法
凝聚期 (开始产生共识 与积极参与的 阶段)	团队成员逐渐了解领导者的想法与组织的目标,互相之间已经由熟悉产生默契。对于日常事务能正常运作,但是,对领导者的依赖很重,导致领导者的工作量很大,有时可能耽误决策的进度。	挑选核心成员,培养核心成员的能力,建立更广泛的授权与更清晰的权责划分。	领导重点是在可掌握的情况下,对于较为短期的目标与日常事务,可授权下属直接进行,但要定期检查,做好监督。在成员能接受的范围内,提出善意的建议。如果有新人加入,必须进行培训,使其尽快融入团队之中。部分成员可以参与决策。
激化期 (团队成员可以 公开表达不同 意见的阶段)	通过领导者的努力,建立开放的氛围,允许成员提出不同的意见与看法,甚至鼓励建设性的冲突。目标由领导者制定转变为团队成员的共同愿景。团队之间互相信赖、坦诚相见,制度规范由外在限制变成内在承诺。	建立愿景,形成自主化团队,调和差异,运用创造力。	领导者必须创造参与的环境,容许差异与不同的声音。可以借助建立共同愿景与参与团队学习的契机,平稳渡过难关。该时期能否转型成功,是组织长远发展的关键。
收割期 (品尝甜美 果实的阶段)	通过前三个阶段的努力,逐渐形成强有力的团队,所有人都有强烈的一体感,并爆发出前所未有的潜能,创造出非凡的成果,并且能以合理的成本高度满足客户的需求。	保持成长的动力,避免退化。	系统思考,综观全局,并保持危机意识,持续学习,不断成长。



小贴士

千万不要相信你能统一人的思想,那是不可能的,30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活,而让他们为我们的目标干活。团结在一个共同的目标下,要比团结在一个人周围容易得多。

——马云

不管努力的目标是什么,不管他干什么,他单枪匹马总是没有力量的。合群永远是一切善良思想的人的最高需要。

——(德)·歌德



经典案例

从蚁群合作看团队精神



案 例 一

在非洲的草原上如果见到羚羊在奔逃,那一定是狮子来了;如果见到狮子在躲避,那就是象群发怒了;如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象,那是什么来了?——蚂蚁军团!

蚂蚁个体非常渺小,但当困难来临时候,它们会紧紧抱成一团,迅速搭建堡垒保护团队。蚂蚁军团的这种行为正体现了蚁群的高度凝聚力,同时也体现了团队紧密合作的精神。

案 例 二

英国科学家做过一个有趣的实验,他们把一盘点燃的蚊香放进一个蚁巢里。蚊香的火光与烟雾使惊恐的蚂蚁乱作一团,但片刻之后,蚁群便开始变得镇静起来了,开始有蚂蚁向火光冲去,并向燃烧的蚊香喷出蚁酸。随即,越来越多的蚂蚁冲向火光,喷出蚁酸。一只小小的蚂蚁喷出的蚁酸是有限的,因此,许多冲锋的“勇士”葬身在火光中,但更多的蚂蚁踏着死去蚂蚁的尸身冲向了火光。过了不到一分钟的时间,蚊香的火被扑灭了。

在英国科学家的实验当中,蚂蚁的成功证实了一个优秀的团队是所向无敌的。生存于社会中的人假如想获得成功,也必须将自己置身于一个或多个优秀的团队当中。

由此可见,一个优秀团队的形成需要团队中每一个成员的努力。在一个优秀的团队中,每一个成员都是不可缺少的重要战斗力量。在团队中,大家的地位是平等的,没有主次及高低之分。只有大家在团队共同目标及组织原则基础上精诚团结、相互协作、共同努力,团队的目标才可能实现。只有在团队共同目标实现的情况下,作为团队成员的每一个人的价值才能实现。也只有做到这一点,才能打造出一个真正的无敌团队。

案 例 三

草原上,在野火烧起的时候,众多的蚂蚁迅速聚拢在一起,紧紧地抱成一团,然后像滚雪球一样飞速滚动,逃离火海。在滚动过程中,蚂蚁球发出噼里啪啦的烧焦声,那是最外层的蚂蚁用自己的身体为整个集体开拓生路发出的呐喊,而且是奋不顾身、无怨无悔的。

在洪水来临的时候,蚂蚁们同样迅速抱成团随着波浪漂去。蚁球外层的蚂蚁不断地被波浪打入水中,但剩下的蚂蚁们依然紧紧地抱在一起。一旦蚁球能够上岸,就会层层打开,迅速而有序地冲上堤岸。最后岸边会留下一个不小的蚁球,那是最里层的蚂蚁,它们已经为集体献身了,再也不可能爬上岸了,但它们的尸体仍然紧紧地抱在一起。

案例解读:就是这些小小的蚂蚁,以集体的力量创造了大自然的奇迹。蚂蚁的奇迹告诉我们一个道理,那就是团队共同一致的目标能给我们带来无限的力量。十个优秀的个体是无法与十个普通的个体组成的优秀团队相匹敌的。一个优秀的个体只有加入优秀的团队才能更充分地发挥自己的才能。

查一查

同学们:通过上述三个案例不难发现,蚂蚁的团队合作精神是极其强大的。那么什么是团队合作呢?团队精神又体现在哪些方面呢?请你们自己动手查一查。

趣味测试

你能做到吗?

著名企业家马云曾经说过:什么是团队呢?团队就是不要让另外一个人失败,不



要让团队任何一个人失败。这句话告诉同学们,在你所参加的团队中,每个人都要精诚合作,紧密团结,紧跟团队步伐,不让任何一个人落伍,要严格遵守团队的管理条例,时刻为你的团队做好一切准备。这正体现了一种精诚团结的团队精神。

同学们,对于如何尽快融入团队中,成为一个善于合作的人,以下几点你能做到吗?能做到的打“√”;不能做到的打“×”。

1. 提高专业技能,使自己具备和别人合作的资本和资格。()
2. 提高交际沟通能力,使别人愿意接受你。()
3. 让自己的心胸再宽广些,这样可以多看别人的优点,多检讨自己的缺点。()
4. 保持足够的谦虚,骄傲自大不利于合作。()
5. 重视、尊重别人,要对别人寄予希望。()
6. 要多赞美别人,不要担心功劳被别人抢走。()
7. 要敢于承担责任,这样会得到更多的机会。()

以上七点,你如有不能做到的就请尽快调整好自己,争取做到哦!

模块2 互动体验——串名字

【游戏名称】 串名字。

【游戏人数】 10 人一组为宜。

【游戏时间】 30 ~ 40 分钟。

【适用对象】 全体人员。

【道具准备】 无。

【活动目的】

1. 打破初次见面的尴尬,活跃现场气氛,让彼此陌生的学员增进了解,增强彼此的熟悉度。

2. 注意聆听,能在较短的时间内记住更多人的姓名。

3. 感受集体大家庭带来的乐趣,增强学员的团队意识。

【游戏过程】

1. 小组成员围成一个圈,要求让大家彼此能够看见对方的脸。

2. 任意提名一位学员先自我介绍姓名、毕业学校;第二名学员轮流介绍,但是要说:我是×××后面的×××;第三名同学说:我是×××后面的×××的后面的×××,依次接下去。最后介绍的一名学员要将前面所有同学的名字、毕业学校复述一遍。



3. 有必要的話可以从最后一位学员往前推,重复一遍,以加深学员之间的了解;或者将几组成员重新打散,再串一次名字,这样就可以让更多的学员认识更多的人。

4. 最后,比一比,看看谁的记性好,谁记住的名字多,评选出“好记性”冠亚军,可以给予一定的物质或精神的奖励哦!

【七嘴八舌】

1. 当你要说出较多人名的时候,思路是否很混乱?

2. 你是如何努力做到记住他人的? 有更好的方法吗?

3. 在这个过程中,你学到了什么?

4. 这项体验活动与你未来的职业有何关联?

【总结延伸】

1. 串名字的过程是一个要求我们集中精力认真聆听并发挥主观能动性的过程,既考验了我们的记忆力,也锻炼了我们的聆听力。

2. 在整个游戏过程中,我们发现善于观察和思考的同学更容易记住更多的人名,因为任何事情的完成都是有规律可循的。

【游戏拓展】

1. 在整个团队第一次集会时,可以给每人发一个空白姓名标签,请他们把自己