

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

LEARNING TEAM SKILLS

团队技能

[美]阿瑟·H·贝尔(Arthur H. Bell)
戴尔·M·史密斯(Dayle M. Smith)著

梁卿 夏金彪 译



中国劳动社会保障出版社

管理技能提升系列教材

PEARSON

Prentice
Hall

LEARNING TEAM SKILLS

团队技能

[美]阿瑟·H·贝尔(Arthur H. Bell)
戴尔·M·史密斯(Dayle M. Smith)著

梁卿 夏金彪 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队技能/ (美) 贝尔 (Bell, A. H.), (美) 史密斯 (Smith, D. M.) 著; 梁卿, 夏金彪译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005. 12

管理技能提升系列教材

书名原文: Learning Team Skills

ISBN 7-5045-5305-0

I. 团… II. ①贝… ②史… ③梁… ④夏… III. 企业管理-组织管理学-教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 124979 号

Authorized translation from the English language edition, entitled LEARNING TEAM SKILLS (NETEFFECT SERIES), 1st Edition, 0130336742 by BELL, ARTHUR H.; SMITH, DAYLE M., published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright©2003.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和中国劳动社会保障出版社出版©2005

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-2129

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 7 印张 132 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 16.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

前言

与本丛书的其他几本书一样，我们在这里关于团队问题的探讨更像是随意的交谈，而不是正式的讲座。本书自始至终在每个章节都会提出几条要点，你可以在“亲身体验”的练习当中给出自己的答案。我们希望你认真思考这些练习题目，写出自己的体会、态度、异议、启迪和反馈。这样，你就可以同我们一道学习和掌握关于组织生活中的团队及其重要性的问题。

你可以给我们发送电子邮件直接与我们沟通，提出问题，发表你对本书内容的评论、想法以及读后的思考。请与我们联系，我们的 email 地址是 bell@usfca.edu，你将会在 48 小时之内得到答复。

致谢

基于成千上万名教授、研究人员和社会科学家数十年所取得的学术成就，我们现在才能更加充满信心地探讨在机构内组建团队的好处、团队领导者和成员的素质以及克服团队问题的手段等，对此我们深表感谢。我们目前任职于旧金山大学企业管理学院（School of Business and Management, University of San Francisco）的同行和过去任职于哈佛大学（Harvard University）、南加州大学（University of South California）和乔治敦大学（Georgetown University）的同行多年来慷慨地把他们就团队的性质及作用机制的研究心得与我们分享。同样慷慨地向我们献计献策、畅谈体会的是我们同几十家公司和组织展开有关团队问题的咨询时遇到的许多行政管理人员和经理，这些公司和组织包括普华永道会计师事务所（Price Waterhouse Coopers）、美国天合汽车集团（TRW）、洛基马丁公司（Lockheed Martin）、IBM、花旗集团（Citicorp）、潘恩韦伯证券公司（Paine Webber）、美国商务部、华润集团（China Resources）、嘉信理财公司（Charles Schwab）、太阳微系统公司（Sun Microsystems）、Cost Plus World Market（此商店始创于加州，卖较便宜的来自世界各地的特色家居饰物）、the Colonial Williams 威廉斯堡基金会（burg

Foundation)、美国百货公司 (American Stores)、德国电信 (Deutsche Telekom)、纽约人寿保险公司 (New York Life)、美国海岸警卫队 (U. S. Coast Guard)、Infogenics 公司、苹果电脑公司、国民银行 (Nations Bank)、圣塔菲铁路公司 (Santa Fe Railroad)、万豪集团 (Marriott Corporation)、中央情报局 (CIA)、私营行业委员会 (the Private Industry Council)、贝恩管理咨询公司 (Bain & Co.) 和桂格麦粉公司 (Quaker Oats)。

我们把这本书献给旧金山大学企业管理学院院长加里·威廉斯 (Gary Williams) ——我们的朋友、同行和领导者。他的教诲使我们懂得许多关于权力和组建团队的目的知识。

阿瑟·贝尔

戴尔·史密斯

加利福尼亚州，贝尔维迪尔

目 录

第 1 章 为什么组建团队/1

团队与接受/4

团队与审查制度的利与弊/5

团队与交叉培训/7

团队与后续责任/8

团队和企业的社会性/8

小结/9

第 2 章 评价你的团队体验和心得/10

小结/18

第 3 章 建立一支平衡的团队/19

平衡的重要性/19

团队失衡的原因/20

怎样、何时制定平衡计划/21

个性测试的局限性/22

充分实现性别平衡/23

男女两性沟通习惯的特征/24

小结/32

第 4 章 如何参与团队工作，如何当好团队领导者/33

如何识别组织内部是否需要组建团队/33

- 怎样为组建团队做准备工作/34
- 范本：为组建团队致管理层的信/35
- 培养团队成员/36
- 怎样为领导团队做准备/36
- 第一次团队会议的活动/37
- 怎样为团队会议制定非正式议事日程/39
- 怎样为团队会议做笔记或会议记录/40
- 让团队成员在会议之间了解进展情况/41
- 小结/41

第 5 章 在工作中观察团队领导技能/43

- 欢迎加入“帮助新员工适应新环境”的团队/43
- 会议开始/44
- 小结/49

第 6 章 在工作中观察团队成员技能/50

- 欢迎回到“帮助新员工适应新环境”的团队/50
- 会议再次开始/52
- 小结/58

第 7 章 了解和解决团队问题/59

- 一个问题团队的案例情况/59
- 使雇员学会怎样成为团队成员/60
- 团队工作中的 5 个常见问题及其预防和补救的办法/62
- 团队出现问题的迹象/69
- 轻松看待管理团队的挑战/70
- 小结/71

第 8 章 激励团队成员和领导者 /72

提高团队工作效率的 8 种激励手段 /72

小结 /81

第 9 章 通过团队工作完成合作项目 /83

团队为什么常常在开展合作项目时遇到麻烦 /83

合作项目为什么有益于团队和企业的发展 /85

合作制定文件和声明的步骤 /87

合作项目的领导方针 /92

小结 /93

第 10 章 培养跨文化团队 /94

不同文化背景条件下的信息共享 /94

了解文化差异的重要性 /95

深入了解文化差异的内涵 /99

跨文化团队会议上的沟通 /102

小结 /103

参考书目 /104

第1章

为什么组建团队

目标

- 了解组建团队对完成工作的益处。
- 掌握“买进”对增强团队工作效率的重要性。
- 把团队概念应用于自己的工作，把握机会迎接挑战。

虽然打比方在说明一部分问题的同时也容易掩盖另一部分问题，但还是让我们打个比方，把团队比作球队。也许我们可以从篮球、足球、棒球和其他球队的基础课程入手，了解组建团队的方式。

你拿到了什么比赛的入场券？是篮球吗？那么好吧，就用篮球来举例。在篮球场上，一支球队由5名球员组成。当然可以由一名队员向前场篮下运球发球（使篮球成为像网球单打那样的一对一的比赛），但篮球比赛之所以成为一项团体运动，至少是出于5个原因：

1. 团体使每一名队员的才能有了用武之地。由于每一名队员的特殊技能和团队成员的相互合作，比赛变得瞬息万变，紧张激烈。

想一想一名队员相对于一支球队的局限性。如果只有一名队员，这名队员必须独立完成每一项任务，包括跳跃、发球、抢篮板、防守等。我们至少可以想到两个不利因素。首先，也许他在这些方面技术不是同样出色。举例说明，很多善于抢篮板的队员并不擅长带球或者运球。其次，一名队员要完成每一项任务，很快就会精疲力竭。

让我们把篮球场转化成现实的企业或者其他组织。在公司和学校里，你需要方方面面的人才来了解问题、捕捉机会、采取必要的步骤以实现组织的目标。一家公司，即使规模极小，也需要分别擅长财务管理、招聘和培训员工、监督生产、处理公共关系和媒体等各项事务的雇员，是的，还需要晚上打扫卫生的清洁工。这个团队明白，允许每名成员执行自己的任务是十分重要的。团队成员要小心避免毫无必要地介入另一个人的工作范畴。简而言之，他们彼此信任，认真执行各自特定的任务。因为团队当中的每名成员都表现出色，所以作为整体的公司才得以顺利运营。

要点 1

团队把许多有才华的人集中起来，解决问题，抓住机会，实现组织目标。

请您参与

回想你在企业或者学校里作为其中一员参加过的某个团体。列出每位团体成员的专长。这个团体是否欠缺实现其目标的某种特殊技能呢？如果是，这个团体是怎样弥补这一欠缺的？

2. 万一发生摔倒、犯规或者受伤，球队可以依靠其他球员争取赢得比赛。

团队为出人意料的干扰或者某名队员无法参加比赛提供了某种保险。即使球队中的一位球星无法参加比赛，其他球员共同努力，往往也可以克服由于他的缺席所造成的不利而取得成功。

在企业或者学术研究过程中，团队同样可以确保重要目标的实现，即使单个团队成员遇到了什么意外。在这种环境下，某名成员可能突然生病、家里有急事、调动工作或者出现其他意想不到的情况，如果把全部希望都寄托在这名成员身上，他的一举一动都会成为利益攸关的大事。这就像百老汇的演出，哪怕是出现意外情况，它仍然要保证“演出必须照常进行”。即使某一场戏的关键演员缺席，演职人员（或团队）也必须携起手来共同完成使命。

要点 2

团队提供了一种候补制度，即使某名成员无法出场，也可以保证工作的连贯性和使命的完成。

请您参与

回想有一次你所属团队的某位关键成员突然缺席，结果使大家措手不及。大家顺利渡过难关了吗？如果答案是肯定的，团队是怎样弥补重要成员缺席的问题的？最终结果如何？

3. 为了团队的利益，个人的偏好得到了抑制。

在篮球场上，有的队员喜欢投篮。他们即使一再失误，也会一次又一次地尝试。如果他的连续失误变得有损于球队的努力和成功，球员们就会主动改变这位“投篮狂”的行为。球队拒绝把球传给投篮狂，大家向他传递了一个明确无误的信号：不要一味投篮，要跟大家合作。这样，为了整个球队的利益，个人的偏好就受到了抑制。

同理，在企业和学术研究小组里，某些成员天马行空的想法由于其他成员的判

断和经验而受到检验。如果作为整体的团队否决了一名成员不切实际的想法，这些想法通常就会不了了之，在最终由团队集体呈交的报告、集体完成的项目或者其他活动中不发挥作用。团队的这种自我审查功能对高级管理层极有助益。如果不经团队做出的自然筛选，上级管理层就会面对堆积如山的由个人呈交的报告，每份报告都表达了呈交人个人对公司的问题和机遇的极具个性的观点。那么，上级管理部门会面临一个艰巨的任务，即对众多的往往是千奇百怪的创意进行筛选，寻找少数真正有价值的内容。而团队工作从一开始便对不切实际的想法进行过滤，为上级管理层免除了这个沉重负担的一大部分。

要点 3

团队成员之间的竞争可以强化常识性的判断和想法。过于偏颇或者不切实际的想法往往会在付诸实施之前遭到团队的否决。

请您参与

回想有一次，你所属团队的一名成员表达了一个想法，这一想法被团队中的其他成员认为是“疯狂的”或者“不合常理的”。其他团队成员是怎样向这个人传达他的想法没有得到团队肯定的信息的？他的反应如何？最终结果如何？

4. 团队成员为彼此感到骄傲，努力不让彼此失望的时候，他们的动力会更大。

当篮球队的球员们赢得了联赛冠军，他们走到麦克风前，不会说他们的成功是来自“百万美元薪水的激励”或者“教练给我的特殊待遇”，他们几乎总是谈论来自队员的鼓舞；大家共同努力，不让彼此失望；每名队员看到其他队员努力拼搏，就会受到感染，激发强大的力量以争取胜利。

在企业和学校环境下，团队的激励机制也是如此。9点钟开会的时候，你总是按时出席，这不仅是因为老板希望看到你做事迅捷，还因为你尊重其他团队成员，不愿意浪费他们的时间。你不希望他们坐在那里等你。当最后的期限一天天逼近，大家必须加班工作时，你会尽职尽责地完成自己分内的任务，直到项目顺利完成。你情愿早来晚走，不只是因为希望你项目取得成功，还因为你不希望辜负其他成员的期望。

这并不是说在企业或者学术研究过程中，我们会自然而然地与自己所属团队的所有成员成为好朋友。有的团队成员不能赢得我们的尊敬，我们很难喜欢他们，产生必须为他们尽义务、对他们负责任的感觉。但是其他团队成员——也许是我们遇到的大多数——是刻苦、友爱的合作者，我们和他们产生了一种志同道合的默契。在这种情况下，我们把工作做好、监督项目顺利完成的一个重要动机直接来自于我们对其他团队成员的感情。实际上，团队精神可以成为职业生涯中最有力的激励因素。

要点 4

如果团队成员之间彼此尊重、彼此喜欢，团队就会获得强大的内在动力。团队成员的出色表现不是希望得到外在的回报，而是为了建立伙伴关系，相互尊重，获得团队成员之间所产生的友谊。

请您参与

回想一支由你喜欢和钦佩的人所组成的团队。你对其他团队成员的这种肯定的感情是怎样影响到你在团队当中的表现的？如果你不喜欢或者不钦佩其他团队成员，你的表现会有什么区别吗？

5. 打败对手需要 5 名球员齐心协力，献计献策。

最后，运动项目中建立团队是因为对手实力雄厚，技艺精湛。换句话说，外在的挑战与组建团队的必要性关系密切。拿篮球来说，让 1 名球员对抗由 5 名球员组成的球队是在做傻事。组建团队正是为了应对他们所面临的挑战。

同理，让我们举个例子来说明商业活动中的团队。如果一种新产品的“对手”是数百万名不了解该产品的消费者，公司明智地组建了一支营销队伍来应对这个巨大的挑战。如果竞争对手推出了与你的产品类似的产品，价格却低得多，你的公司可以迅速采取行动，组建一支由营销、研发、会计、生产和其他部门的代表所组成的团队来应战，考虑怎样迎接挑战并把对手打垮。

要点 5

面对强有力的挑战，你必须做出强有力的回应。这种力量往往来自于由有才能的、动力十足的人们所组成的团队。

请您参与

回想有一次当你的公司或者学校组织面临巨大的挑战时，作为回应，公司或学校组建了一支团队，你是其中的一员。团队成员是怎样根据挑战或者问题的性质做出选择的？在你看来，这些成员是承担各自责任的适当人选吗？团队对挑战或者问题的解决是否成功？

团队与接受

在理想状况下，公司应该由个人、工作小组和部门组成，他们无一例外地致力于实现公司的共同目标。举例来说，在这种情况下，财务部的负责人不会在意放弃他所在部门 50% 的预算资金，如果他所做出的牺牲能够使市场营销部为公司赢得

更好的销售业绩。

但是，任何人只要在一家机构中工作过一段时间，无论这家机构规模是大是小，他都会很快意识到，政治在决定个人和群体的行为方面发挥着主要作用。譬如，财务部的负责人也许必须与其他部门的负责人展开长期而艰苦的“斗争”，为自己所在的部门争取尽可能多的预算资金。他必须更加艰苦地“斗争”，以防止其他部门占用自己的预算资金或者侵犯自己的领地。在许多公司，工作团队和部门对其自身的壮大以及他们所获得的财务支持的关心似乎胜过了对公司整体利益的考虑。这种对资源的争夺使公司内部各部门彼此对立，展开持久的政治斗争，消耗了巨大的精力，使注意力偏离了原来的工作。

在这种政治雷区，单个部门的举措或者失误也许会注定以灾难告终。“那是一份市场营销部的报告。”会计部的负责人也许会气势汹汹地埋怨。“他们歪曲了所有事实来支持自己的需求。”而市场营销部的负责人也许会怀疑会计部提交的每一条数据和信息。左手不相信右手在干什么，企业怎样在这种一触即发的环境下完成任务呢？

解决这个问题一个简单的办法是组建团队。通过从公司内部各个政治实体抽调代表组成团队，上级管理层可以确保团队达成的解决方案基本上能够得到所有公司成员的接受。“毕竟”，市场营销部的负责人解释说，“团队里面有我们的一个人。我们的利益得到了体现。”其他部门的负责人也会怀有类似的心理。简而言之，由来自各个部门的代表所组成的团队将有助于大家接受他们达成的解决方案。举例说明，公司会认为由团队集体做出的报告具有更高的可信度并欣然接受，原因是这份报告是几个彼此利益并不一致的部门共同努力写出来的。

要点 6

尽管与个人的行动相比，团队和团队工作也许繁杂拖沓，耗费时间，但是不管怎么说，团队有其存在的合理性。其原因很大程度上在于，团队在政治气氛十分紧张的组织环境中容易为大家所接受。

请您参与

回想你曾参加过的某个团队。这个团队由公司或者组织内部代表不同利益，并且可能存在利益冲突的个人组成。这个团队是否难以做出决策？如果是，为什么？这个团队是否完成了工作？如果是，这项工作是否为公司或者组织所接受？

团队与审查制度的利与弊

我们在前面讨论过，对于那些被大家认为不切实际的或者是异想天开的观点，

团队可以提出某种预警，并有效地加以抑制。这样就及早对大家的创意进行了筛选，可以为组织节省资金，减少精力的浪费。设想一下，如果允许思路错误的建议在项目的进展过程中或者在公司的其他活动中得以实施，这会造成怎样的破坏。

另外，团队也必须小心地避免犯下哈佛教授欧文·贾尼斯（Irving Janis）所谓的集体思考的错误。当小组拒绝倾听与大多数成员的意见发生矛盾的观点或者建议时，就会出现这种现象。小组可能过于强调“团结就是力量”，进而达到了任何不同意见都会遭到取笑或者愤怒斥责的地步。为了保持团队的和谐，有影响力的小组成员可能会促使其他小组成员与大家保持一致。

“集体思考”的典型案例也许是“挑战者”号失事之前发生在莫敦·齐奥科尔公司（Morton Thiokol）的情形。尽管工程师罗杰·博让莱（Roger Beaujolaïs）对O形环在低温条件下的安全性表示了严重的担忧，他的反对意见却并没有引起莫敦·齐奥科尔公司的项目经理和美国航空航天局（NASA）管理委员会的重视。这些项目经理和管理人员感觉到了来自上级和媒体的压力，其中包括丹·拉瑟（Dan Rather）对这架屡次被推迟发射的航天飞机所做的每晚新闻报道。因为O形环的安全性问题影响了美国航空航天局的整体日程安排。在这个例子中，团队压制了不同意见，这意见本来能够挽救这次使命以及参与其中的宇航员的生命。

团队可以通过使所有成员就下列几条常规的指导原则取得一致来避免“集体思考”：

- 秩序法则（如罗伯特的秩序法则）不应该被用来压制不同的观点。
- 要达成一致的壓力不应该阻止少数派表达观点。
- 每名团队成员都应该是团队活动挑剔的评价者。这样，团队成员必须对小组讨论过程中出现的“集体思考”的迹象保持警觉。
- 团队领导者千万不能把先入为主的观点或者预先决定的结论强加给团队成员。
- 团队必须欣然接纳外界的信息和观点，尤其是当这些意见与小组讨论的主导方向不一致的时候。

要点 7	在抵制没有价值和切实际的观点的同时，团队必须小心，不要压制有价值的不同意见。
------	--

请您参与	回想一段时间，你和另一名团队成员对小组讨论的方向和做出的决策产生了严重的分歧。这种分歧是怎样提出的？其他团队成员的反应如何？后来又发生了什么？
------	---

团队与交叉培训

团队的另一个好处在于提供各种各样的机构都需要的交叉培训。当专家作为团队成员集中到一起时,就会发生一定程度的相互滋养。像在舞台上演出戏剧的演员一样,每名团队成员至少学会其他成员的一部分“诀窍”。举例说明,小组中的广告专家把她进行产品营销的办法与人力资源方面的代表分享。即使人力资源方面的代表当时不可能立即成为广告领域的专家,他仍然可以获得一些关于广告艺术的真知灼见,进而在讨论和决策中提出意见。如果小组当中来自广告领域的成员不得不错过一次会议,由于经过交叉培训,小组的其他成员也可以继续开会。

公司和其他组织可以通过这样的交叉培训,最大限度地发挥雇员的专长。尤其是在面临巨大的经济压力时,公司也许没有钱为正在着手的每个项目聘请专家。高级管理层必须依靠雇员来保证项目的准确无误和按时完成,雇员不仅要发挥自己的第一专长,还要充分利用自己在第二领域的背景知识(通过交叉培训获得)。

至少可以用两种方式为小组内部的交叉培训提供便利:

- 在通常的小组活动中,定期安排时间进行交叉培训。举例说明,每次开会时,你可以专门留出一个小时,请每位成员向大家传授自己最核心的专长和技能。不要用一次会议完成所有的交叉培训,如果用一次会议完成所有的交叉培训,就会使交叉培训内容繁杂,难于消化;相反,一两位团队成员可以利用每次交叉培训的机会分享心得,传授知识。用更通俗的话来说,我们可以把交叉培训的议题称为“怎样像……(营销、财务、生产经理等)一样思考”?

- 团队可以请外部专家列席团队会议,目的是交流技巧、方式和概念,对团队成员的知识和技能进行及时更新。

要点 8

交叉培训使每一位团队成员对团队而言更具价值,确保在团队存在的期间不会出现知识和技能鸿沟。

请您参与

如果作为某个团队的成员你得到了宝贵的交叉培训机会,讲一讲交叉培训的情形以及你是怎样利用它的。如果你没有得到这样的交叉培训,简短地写一写你希望得到什么样的交叉培训,它将如何帮你在团队中工作。

团队与后续责任

像大多数由个人组成的集体一样，团队也有其寿命，少则几天，多则数年。不管团队存在的时间有多长，必须有人始终活跃其间，充当它的发言人、翻译或者辩护者等角色。下面的例子是一个零售小组完成工作后必须承担的后续责任。必须有人：

- 把小组的调查结果呈交给几个级别的管理者。
- 对小组的文件、书籍和会议记录进行收集和整理。
- 回答有关小组的决定、意图、疑问和建议的问题。
- 与希望从这个小组的成功当中汲取经验，或者以某种方式继续其工作的其他团体成员会面。

尽管这些职责往往会落在团队领导者的肩上，但它们也可以由其他团队成员来承担。表现出色的团队会把这些后续职责分配给它的成员，这样既可以减轻团队领导者的负担，也可以防止团队活动的真实情况在一个人多次复述的过程中被改写。

要点 9

在团队的最后一次会议之后，团队工作并没有就此终结。可以把许多重要的后续职责分配给团队成员。

请您参与

回想你参加过的一次团队活动后来的情况。在团队的最后一次会议之后发生了什么？谁负责完成这些任务，把握这些机会？这个人是否能胜任？如果此人并不能胜任，你在任务改进工作的后续职责方面有何建议？

团队和企业的社会性

最后，与大多数独立完成的工作相比，团队工作的一个优点是它比前者更能使人感到愉悦。下面是一位在计算机行业从业的经理在公司内部的一支由 6 个人组成的团队中工作了 6 个月之后发表的观点。

我们每个星期至少见一次面。尽管我们在第一次开会之前彼此并不认识，但是我们很快聚合成一个气氛融洽、相互激励的小组。我每星期都盼望见到其他小组成员。至少有 4 个原因导致了这种热切的心情。首先，我希望了解合作项目中由他们

负责的部分进展如何。其次，我需要一些具有洞察力的人听一听由我完成的那部分工作的情况，并给予我有意义的反馈。第三，我们都需要其他人来分享自己在项目进展过程中所体验到的快乐和挫折。最后，我们相处得非常融洽。尽管我们并没将多少时间花在闲聊上，但不可避免要谈到孩子、宠物、业余爱好、生活压力、好餐馆、有趣的电影等等。基于上述所有原因，我认为参加团队工作比自己独自坐在格子间里埋头苦干更有成就感，我觉得自己也更加生机勃勃。

要点 10

大多数人具有一种与生俱来的、寻求他人陪伴的喜好。与相同的工作由一个人独立完成相比，这种喜好使团队工作更能鼓舞士气，增强各人的成就感。

请您参与

把你独自完成一个项目或者任务的经历与你作为团队成员完成类似的项目或者任务的体验加以比较。你觉得哪一种工作形式使人更有成就感？哪一种工作形式效率更高？为什么？

小结

作为一种有组织的完成任务的方式，团队工作有很多优点。首先，在拓展个人专长、协调知识和资源、利用内部激励机制等方面，工作团队拥有运动队的所有积极特性。其次，团队提供了一种在政治气氛十分紧张的工作环境中相互妥协的手段，因为在这种情况下彼此利益不一致的部门也许会拒绝接受机构内任何一个部门独立完成的工作成果。第三，团队可以执行审查职能，淘汰没有价值的观点，使之无法对决策和项目的进展施加消极的影响。第四，团队鼓励交叉培训，万一某位专家缺席，公司就会享受到交叉培训的好处。第五，与由一个人独立完成任务相比，团队中有更多成员可以承担后续责任。最后，团队工作往往是令人愉快的体验。团队工作中的快乐和成就感可以增加雇员的忠诚度、对工作的热情和投入。