

专业技术人员知识更新工程培训公需教材

专业技术人员 创新团队建设读本

ZHUANYE JISHU RENYUAN
CHUANGXIN TUANDUI JIANSHE DUBEN

主编 靳永慧 甄亚丽 张彦明

 中国人事出版社

专业技术人员知识更新工程培训公需教材

专业技术人员 创新团队建设读本

主 编 靳永慧 甄亚丽 张彦明



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

专业技术人员创新团队建设读本/靳永慧,甄亚丽,张彦明主编. —北京:中国人事出版社,2012

专业技术人员知识更新工程培训公需教材

ISBN 978-7-5129-0389-0

I. ①专… II. ①靳…②甄…③张… III. ①专业技术人员-组织管理学-技术培训-教材 IV. ①G316

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第237741号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

*

保定市中华美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880毫米×1230毫米 32开本 8.875印张 216千字

2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

定价:22.00元

读者服务部电话:010-64929211/64921644/84643933

发行部电话:010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

目 录

Contents

导论	1
第一章 创新团队建设概述	4
第一节 团队概述	4
第二节 团队的类型	9
第三节 团队建设的基本要求和阶段	15
第四节 创新团队的特点	22
第二章 创新团队的思想基础	28
第一节 创新团队的目标和责任	28
第二节 创新团队的精神	31
第三节 创新团队的文化	44
第四节 创新意识	51
第五节 创新思维	56
第三章 创新团队的组织保障	68
第一节 创新团队的领导	68
第二节 创新团队的成员分工	73

第四章 创新团队的沟通机制	93
第一节 团队沟通的概念和特征	93
第二节 团队沟通的内容、原则、重要性和作用	96
第三节 团队沟通的途径和技巧	101
第五章 创新团队的激励机制	115
第一节 团队激励机制的建立	115
第二节 有效的团队激励	126
第三节 营造创新团队的环境	136
第六章 创新团队的决策机制	146
第一节 团队决策的概念及利弊	146
第二节 团队决策时应注意的方面	152
第三节 团队决策的类型及评价	162
第四节 团队决策的方法	166
第七章 创新团队的领导力	175
第一节 创新团队领导力概述	175
第二节 团队领导力在创新团队建设中的阶段表现 及其影响	181
第三节 提升创新团队领导力的方法	183
第八章 创新团队的执行力	194
第一节 创新团队执行力的含义、特征和重要性	194
第二节 强化团队执行力的方法和技巧	209

第九章 创新团队建设中的高效会议	217
第一节 团队会议概述	217
第二节 会前的准备	223
第三节 处理会中突发事件	228
第十章 创新团队建设中的障碍和化解技巧	233
第一节 创新团队建设中的障碍	233
第二节 创新团队建设障碍的化解技巧	243
第十一章 专业技术人员创新团队建设案例	256
第一节 项目带动创新团队建设案例——“小”团队与 “大”任务	256
第二节 创新团队建设案例——从“神七”飞天看高效 团队的组建、发展和超越	262
参考书目	270

创新是一个民族进步的灵魂，是推动国家兴旺发达的不竭动力。当今世界，创新正在更加广泛地影响着经济社会发展和人民生活，各国政府纷纷强化创新战略，推动经济发展，我国也不例外。在2012年7月6日召开的全国科技创新大会上，胡锦涛总书记指出，“到2020年，我们要达到的目标是：基本建成适应社会主义市场经济体制、符合科技发展规律的中国特色国家创新体系……创新环境更加优化，创新效益大幅提高，创新人才竞相涌现，全民科学素质普遍提高，科技支撑引领经济社会发展能力大幅提升，进入创新型国家行列。”

要提高我国自主创新能力、建成中国特色国家创新体系，必须依赖于创新型人才资源的开发，必须培养一批具有先进知识理念和较强创新意识、能够始终站在国际科技前沿和产业高端、不断推动创新型经济发展的专业技术人员创新团队，才能不断提升我国自主创新能力和核心竞争力，加快实现经济转型升级，推动经济社会又好又快发展。

当前，我国人才发展的总体水平与世界先进国家相比仍存在较大差距，与我国经济社会发展的要求还不相适应，主要表现在：高层次创新型人才匮乏，人才创新创业能力不强，人才结构和布局不尽合理，人才发展体制机制障碍尚未消除，人才资源开发投入不足、创新型领军人物匮乏等。针对这种情况，党和政府十分重视，

制定实施了一系列推动人才队伍建设的政策措施。《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》明确指出，要“造就宏大的高素质人才队伍，突出培养创新型科技人才，重视培养领军人才和复合型人才”；《专业技术人员知识更新工程实施方案》也明确提出，要在专业技术人员队伍中分类组织开展团队合作能力提升训练。因此，不断加强专业技术人员的创新团队建设，对于新形势下的经济社会发展具有重要的战略意义。

一、加强专业技术人员创新团队建设，是新时期推进创新活动的迫切要求

随着科学技术各领域不断融合、交叉、渗透，创新活动社会化、集成化程度不断加深。依托一定的科研平台，以领军人物为核心，由结构合理的人才梯队组成的创新团队，具有攻克创新前沿阵地的综合能力，满足了现代科技发展趋向综合化和整体化的需要，体现了新形势下科技创新活动的基本要求，是提升区域自主创新能力的力量。发现、培养、发展壮大一批创新团队已成为当前科技创新工作的一项重要任务。

二、加强专业技术人员创新团队建设，是创新型城市建设的有力保障

目前，我国各地创新型城市建设中，普遍存在企业自主创新能力不突出、创新效益不显著、创新资源优势发挥不充分、持续发展的潜力不足等突出问题，根本原因在于适应自主创新规律的体制、机制不完善，不能有效整合和充分利用创新资源，没有发挥创新资源辐射、带动作用。大力培育高层次领军人才，建设高水平创新团

队，是适应新时期创新活动要求的新模式，是整合创新资源、发挥整体优势的有效途径，也是推进创新型城市建设的重要手段。

三、加强专业技术人员创新团队建设，是实施人才强国战略的重要任务

党和政府高度重视推进创新团队建设，把培养和造就优秀创新团队作为提升自主创新能力、促进经济社会又好又快发展的重要措施。培养一批高水平优秀创新团队，建设一支数量充足、结构合理、素质优良的创新型领军人才队伍，既是我国大力实施人才强国战略、加强人才队伍建设的重要内容，也是实现维护稳定、发展经济的现实需要。

本书基于专业技术人员创新团队建设的重要战略意义，紧抓创新团队建设的要求和规律，结合专业技术人员工作实际，系统阐述了创新团队的思想基础、组织保障、激励机制、决策机制、障碍化解技巧等内容，旨在为专业技术人员学习和掌握创新团队建设的理论知识、方法技巧和实践经验提供指导和帮助。希望广大专业技术人员通过本书的学习和参加相关培训，不断提高对创新团队建设的认识，持续提升自身在创新团队中的领导力和执行力，为所在单位的创新团队建设作出应有的贡献！

第一章

创新团队建设概述

学习目的

本文主要阐述有关团队和创新团队建设的基础知识。通过本章学习，专业技术人员应主要了解团队的定义、特点及团队精神的作用和意义，掌握团队的构成要素及四种常见类型，重点把握创新团队建设的基本要求、团队成员的角色定位和分工。

第一节 团队概述

一、团队的概念和内涵

现代管理越来越重视“团队”。团队不同于群体。团队不是某个在一起工作的集体。它是一个有机整体，团队成员除了应具有独

立完成工作的能力之外，同时还应具有与他人合作共同完成工作的能力。团队的绩效源于团队成员个人的贡献，同时永远大于团队成员个人贡献的总和。而群体中成员没有协同工作的要求，群体的绩效是群体成员个人绩效的总和。

（一）团队的概念

团队是指互助互利、团结一致，为统一目标和标准而坚毅奋斗的一群人。团队不是一群人的机械组合。团队中成员所作的贡献是互补的，群体成员间的工作很大程度上是互换的。真正的团队有一个共同的目标，其成员相互依存，相互影响，能很好地合作，追求集体的成功。史密斯在《团队智慧》一书中指出：“团队是拥有不同技巧的人员的组合，他们致力于共同的目的、共同的工作目标和共同的相互负责的处事方法。”可见，团队强调个人的业务成果，更强调团队的整体业绩。团队在集体讨论研究和决策以及信息共享和标准强化的基础上，强调通过队员奋斗得到胜利果实，这些果实超过个人业绩的总和。

（二）个人与团队的关系

个人与团队的关系犹如一滴水与大海的关系。个人只有融入团队，才能创造佳绩，超越自我。团队由于有了个人的参与，才能发挥更加重要的作用。

1. 个人能力有限。每人都存在“短板”问题，每人的时间、精力、智慧及能力都是有限的。若单靠个人力量，即便个人能力再强、智商再高、品质再完美，也很难以一己之力创造奇迹。当今任何市场都是倍增市场。唯有融入团队，发挥团队力量，才能不断倍增时间、力量与财富，才能创造佳绩，实现超越。优秀的员工能自觉地找到自己在团队中的位置，把团队的成功看做发挥个人才能的目标。有了团队合作， he 可以与别人一起创造奇迹；离开了团队，他将一事无成。

2. 团队能力无限。团队能力是无限的，大到一个国家、一个民族的发展与昌盛，小到一所学校，乃至一个部门的发展与强盛，

都需要发挥团队力量。团队、团队学习与团队管理，都能使普通人发挥出天才人物的才能，使每个人发挥出比其个人的才能大得多的能力，使每人的弱点缩减到最小，更能使团队愈加优秀与杰出。

3. 团队造就个人。团队协同作战与和谐共进，整体就多了一份力量、一些机遇，个人的发展也就多了一些机遇、一些平台。在团队内部不能忽视团队中的任何人，要让每位成员都能拥有自我发挥的空间。团队的胜利是每一个成员的胜利。

团队的发展为个人提供了锤炼能力、增长智慧、练就本领、增加收入及创造价值的舞台和良机。在团队内部要用心去破除个人主义和唯我独尊、夜郎自大的傲慢心理。要消除不必要的工作界限，培养员工整体配合的合作精神。要在团队中制定一些规章制度，使大家形成一种分工不分家、互相支持和共同努力的习惯，树立团队集体主义观念。

二、团队的构成要素

团队的构成要素可以概括为“5P”。

（一）目标（Purpose）

团队应该有既定的目标，为团队成员导航。没有目标，团队就没有存在的价值。团队的目标必须跟组织的目标一致。此外，还可以把大目标分成小目标，具体分到各个团队成员身上，大家合力实现共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外成员都知道，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此激励所有的人为目标去工作。

（二）人（People）

人是构成团队最核心的力量。2个（包含2个）以上的人就可以构成团队。目标需要通过人员具体实现，所以人员的选择是团队中非常重要的部分。在团队中需要有人出主意、有人订计划、有人实施、有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进

展,评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标,在人员选择方面要考虑人员的能力如何,技能是否互补,人员的经验,尤其是领导候选人的技能、学识、经验和才干都要符合团队的目标、定位和计划的要求。

(三) 团队的定位 (Place)

团队的定位是指团队通过何种方式同现有的组织结构相结合,从而创造出新的组织形式,其中让来自不同领域的成员真正成为更具合作性的团队伙伴最重要。因此,团队的定位包含两层意思:团队的定位即团队在整个工作中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,最终应对谁负责,采取什么方式激励下属?个体的定位即成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

(四) 权限 (Power)

权限是指团队担负的职责和相应享有的职权,即团队的工作范围和在某范围内决策的资助程度,是团队目标和定位的延伸。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,领导者拥有的权力越小。团队发展初期,领导权相对比较集中。团队权限关系两个方面:(1)团队在组织的决定权,如财务决定权、人事决定权、信息决定权等;(2)组织的基本特征,如组织规模、团队数量、组织对团队的授权、业务类型。

(五) 计划 (Plan)

确定团队的职责和权限后,就需要具体分配给团队成员,这就需要计划来实现,即制订计划来指导各个团队成员分别做哪些工作以及怎么做。因此计划包含两层含义:(1)目标最终的实现,需要一系列具体的行动方案,可以把计划理解成目标的具体工作的程序。(2)提前按计划进行可以保证团队的进度。

三、团队与群体的区别

两者具体区别如下:

1. 领导方面。群体应该有明确的领导人；团队可能就不一样，尤其团队发展到成熟阶段，成员共享决策权。

2. 目标方面。群体的目标必须跟组织保持一致，但团队中除了这点之外，还可以产生自己的目标。

3. 合作方面。群体的合作性可能是中等程度的，有时成员还有些消极，有些对立，但团队中是一种齐心协力的气氛。

4. 责任方面。群体的领导者要负很大责任，而团队中除了领导者要负责之外，每一个团队的成员也要负责，甚至要一起相互作用，共同负责。

5. 技能方面。群体成员的技能可能是不同的，也可能是相同的；而团队成员的技能是相互补充的，把不同知识、技能和经验的人综合在一起，形成角色互补，从而达到整个团队的有效组合。

6. 结果方面。群体的绩效是每一个个体的绩效之和，团队的结果或绩效是大家共同合作完成的产品。

团队“接力理论”

田径运动中的接力赛，其竞赛规则包括：

1. 接棒者可以在接力区前 10 米内起跑。
2. 接力赛中运动员必须在 20 米的接力区内完成交接棒。
3. 交接棒的传接必须在指定的跑道内进行。
4. 接力棒必须拿在手上，直到比赛结束为止。完成交接棒后，运动员应留在本队的跑道中，影响他人将被取消比赛资格。
5. 任何人掉了交接棒，必须由本人拾回，而且要在不影响他人的情况下方可。

接力赛，是一项充分体现团队精神的活动。

➤ 团队每个成员都必须遵守活动规则，严格按照规章制度竞赛。任何一人违反，均会导致团队比赛成绩被取消，影响集体利益。

➤ 接棒者要提前准备、提前助跑，并与前面队友速度保持一致，才能实现顺利交接。

➤ 不管前面的队友或者后面的队友是否发挥正常，我们在奔跑时只有一个念头——全力向前、向前、向前，不能埋怨、不能气馁、不能分心，更不能放弃。

➤ 任何人做错了事，必须由本人负责。个人发生的失误，绝不能影响其他团队成员的正常工作，不能为了本位利益而损害全局利益。

➤ 只有每位团队成员充分地发挥了自己的能力，竭尽全力地向前奔跑，才可能使团队赢得最后的胜利。

第二节 团队类型

通常人们根据团队成员构成的不同、目标定位的不同以及处理问题方式方法的不同，分别将团队分为不同的类型。以下简单介绍四种较常见团队类型：

一、问题解决型团队

问题解决型团队组织成员就如何改进工作程序、方法等问题交换看法，对如何提高生产效率和产品质量等问题提出建议。问题解决型团队的目标是提高生产质量和生产效率、改善企业工作环境等。团队中成员就如何改变工作程序和工作方法相互交流，提出建议，但成员几乎没有什么实际权利来根据建议采取行动。

20 世纪 80 年代最流行的一种问题解决型团队是质量圈（如图 1—1）。质量圈分成六个部分。在六个部分中，权力是分解的，不

是所有质量团队的成员都有权力或能力完成这六个任务。通常，质量圈由 5 到 12 名员工组成，他们每周有几个小时碰头，着重讨论如何改进质量。在质量圈中问题的确认是由管理层来最终实施的，团队的成员没有权力来确定问题在哪里，只能提出意见。第二到第四个部分是由质量圈的成员操作，最后两个部分需要管理层和质量圈的成员共同把握。

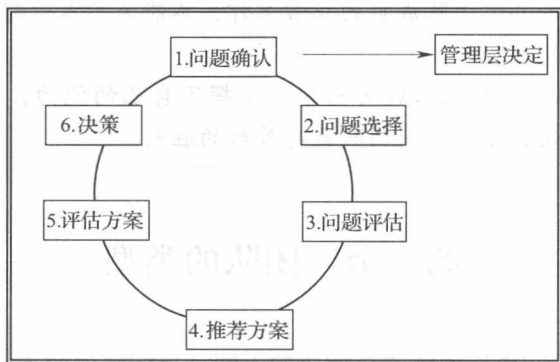


图 1—1 质量圈模型

首先找到质量方面存在哪些问题，接下来在众多问题中选择必须马上解决的，进行问题评估——如果不解决可能会带来什么样的损失，这个问题的等级是重量级的还是轻量级的？第四个部分是推荐方案，考虑解决方式。第五部分是评估方案，考虑可行性和成本。第六部分是决策最终是否实施。我国国有企业的生产车间、班组等，大致属于问题解决型团队，即职工可对改进工艺流程以提高劳动生产率和产品质量等问题提出意见和建议。

二、自我管理型团队

团队类型在不断变化，以求得最佳效果。很多公司更关注以团队成员自我管理、自我学习、自我领导、自我负责为特点的自我管理型

团队。自我管理型团队保留了工作团队的基本性质，运行模式方面增加了自我管理、自我负责、自我领导的特征。在美国，金佰利、宝洁等少数几家具前瞻意识的公司在 20 世纪 60 年代初开始采用自我管理型团队模式，并取得了良好的效果。

自我管理型团队的基本特点包括：

1. 自我管理性。自我管理型团队承担了很多以前由主管承担的工作，通常会对整个流程或者产品负责，包括完成任务的计划、组织、领导、控制等各个环节，完全由自己管理，并承担责任。

2. 自我学习性。团队不断发展的过程就是不断学习的过程，团队成员通过不断学习和培训，弥补成员之间的技能差异，并不断提升，使每个成员都达到自我管理的能力，整体提升团队的能力。

3. 自我领导性。自我管理型团队没有明确的领导者，每个成员都是领导者，有更多的自治和决策的权力。在实际中，这一特点常常在团队融合过程中已经确定。

4. 自我负责性。组织对自我管理型团队的干预比较少，给予了其足够大的决策权和管理权，要求团队对任务或目标的完成担负责任，并分解到每个成员身上。

5. 良好的沟通性。由于自我管理型团队没有上下级别，所有成员都在一个平等、开放的平台上沟通信息，通过沟通消除矛盾、冲突，使团队成员达成一致。特别是在解决问题和方法创新方面，自我管理型团队良好的沟通平台更具优势。

三、多功能型团队

多功能型团队也叫跨职能团队，由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们走到一起的目的就是完成某项任务。多功能型团队能使组织内（甚至组织之间）不同领域员工之间交换信息，