

团队与个人管理实务

ZHI YE YUAN XIAO

财政部规划教材
全国职业院校财经类教材

肖剑锋/主编

CAIZHENGBU GUIHUA JIAOCAI
QUANGUO ZHIYE YUANXIAO
CAIJINGLEI JIAOCAI



中国财政经济出版社

财 政 部 规 划 教 材

全国职业院校财经类教材

团队与个人管理实务

肖剑锋 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队与个人管理实务/肖剑锋主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2010. 7

财政部规划教材. 全国职业院校财经类教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2295 - 0

I. ①团… II. ①肖… III. ①企业管理 - 组织管理学 - 高等学校: 技术学校 - 教材
IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 111208 号

责任编辑: 张 军

责任校对: 胡永立

封面设计: 陈 瑶

版式设计: 董生萍

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 10.75 印张 259 000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 21.00 元

ISBN 978-7-5095-2295-0/F·1838

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

编写说明

本书是财政部规划教材，由财政部教材编审委员会组织编写并审定，作为全国职业院校财经类教材。

一、本书编写目的

近年来，职场中出现频率最高的词大概非“团队”和“个人素养”莫属了。企业招聘时要求雇员能“融入团队”并具备良好的“个人素养”，个人应聘时要突出自己具备良好的“团队精神”和“个人素养”。究其原因，主要是因为一个组织强大的竞争优势不仅在于员工个人能力的卓越，更重要的体现在整体合力的强大。而现代组织中，岗位分工的日益细化和工作内容的不断复杂化，要求员工之间必须充分沟通和合作，才能发挥“1+1>2”的效应，才能实现组织绩效的最大化，才能最终确保成员各自利益的最大化。可以肯定，单打独斗的“独行侠”时代已经一去不复返了。

管理界有句名言：“智力比知识更重要，素质比智力更重要，觉悟比素质更重要。”20世纪以来，科学家在相继提出“智商”（IQ）、“情商”（EQ）的概念后，又提出了“灵商”（SQ）的概念，并通过大量的研究得出结论：一个人的事业成就，更多地取决于情商和灵商。著名心理学家荣格曾列出一个公式： $I + We = Full$ ，意思是要把自己融入团队才能实现自我价值。所以，提高个人素养管理水平，培养个人在团队中工作的意识和能力是当代职业教育中必不可少的一个环节。

然而，当前职业教育面临的现状是：一方面企业对员工团队和个人管理能力日益重视，另一方面学生团队意识相对淡薄和个人素养不断滑坡，二者的矛盾虽然已引起职业教育界的注意，但却鲜有学校开设相关课程，这方面的教材就更是缺乏。为此，我们在财政部教材编审委员会的组织下编写了这本适合职业学校学生使用的《团队与个人管理实务》。

二、本书编写原则

1. 实务原则。本教材编写着眼于理论知识在工作生活实践中的应用，力求解决“所学无用”和“所用未学”的问题。通过借鉴大量的企业在职人员实际培训课程，紧密结合当前企业对员工团队与个人管理技能的实际要求，采用多种实训手段，努力使教材达到“工作和生活中就是如此”的效果。

2. 能本原则。本教材的目的是增强学生团队工作和自我管理的技能，坚持“能力本位”原则，借鉴项目引导法，以学生为主体、以项目为核心、以活动为载体、以行动为主线、以“干中学”为方法、以实训为手段，通过学生之间及师生之间的亲密合作和互动来提高学生的技能，并让学生在反复的演练中形成一种良好的职业习惯。

3. 兴趣原则。根据“兴趣和方法是获得知识、发现真理的工具”、“游戏是学习新的复杂的客体和事件的一种方法”等思想,本教材尽量缩减理论篇幅,注重通过有趣的拓展游戏活动让学生去“玩”去“悟”,让学生在愉快的“玩”中通过观察、思考去体验领悟其中蕴含的道理和应对方法。

4. 新颖原则。教材体系充分体现职业教育的特点,采用“做一做”“议一议”“评一评”“想一想”“学一学”“练一练”“悟一悟”这样的独创体例,形成一条借鉴项目引导法步骤而不断深入的“学习链”,同时配以“名词解释”“小伴读”“技能点拨”“小提醒”“小资料”等栏目,引发学生的阅读兴趣。

5. 可行原则。作为培养学生通用能力的职业课程,本教材力求保证教学内容符合职业院校学生年龄特征和知识水平,拓展活动简易可行,活动中所用的器具和必备的条件都坚持“就地取材、易于开展”的原则,具有很强的教学可实施性。

三、本书编写思路

在教学实践中,我们发现学生对团队和个人管理的大道理其实都耳熟能详,但在实践中碰到各种问题时却找不到或不会运用好的解决方法,所以本课程重点突出方法论而不是突出理论教学。我们借鉴企业拓展培训和欧美职业教育教学的经验,重视右脑式的“干中学”方法,将团队与个人管理的每项技能逐一分解为一个个项目,强调身体力行的“体验”,再通过教师的“对症下药”教学,一方面通过不断的强化演练使学生养成一种良好的职业习惯,另一方面让学生从亲身的感受中去进一步学习和领悟团队与个人管理技能。教材编排的基本步骤是:“做一做”(学生参与分组拓展游戏活动)——“议一议”(活动后分组讨论总结)——“评一评”(教师评点)——“想一想”(教师提出相关课题)——“学一学”(背景理论)——“练一练”(案例和实践题进行知识巩固和消化)——“悟一悟”(学习体会)。

四、本书编写分工

本书由广东省财政职业技术学校肖剑锋任主编。具体编写人员及分工如下:肖剑锋(第一章第一、二节,第三章);广东省财政职业技术学校全君君(第四章);陕西银行学校包晓红(第二章第一、二、三节);陕西银行学校关宏(第二章第四、五、六节);广州市第一人民医院罗思红(第一章第三、四节)。全书编写思路、结构体系及统筹定稿由肖剑锋完成。

在编写中,我们借鉴和参考了大量的相关书籍和文献,在此谨向这些作者表示诚挚的感谢!受编者水平所限,书中难免会有不妥和错误之处,恳请各位读者给予批评指正。

编者

(xjfinchina@163.com)

2010年6月

目 录

第1章

构建团队组织

第一节

人际破冰——态度决定人生

第二节

认识团队

第三节

团队形象设计

第四节

团队项目管理*

1

1

7

16

23

第2章

铸造团队精神

第一节

赢在团队

第二节

互尊互信——建立团队互相信任的方法

第三节

合作共赢

第四节

勇担责任

第五节

换位思考

第六节

乐于奉献

31

31

36

41

47

50

60

第3章

提升团队效能

第一节

团队决策

第二节

团队沟通

第三节

团队教练

第四节

团队冲突

第五节

团队激励*

第六节

打造学习型团队*

第4章

促成个人超越

第一节

唤醒潜能

第二节

找回自我

第三节

形象管理

第四节

时间管理

第五节

健康管理

参考文献

(注：标“*”者为选学内容)

第 1 章

构建团队组织

【本章要点】

- 主动积极的心态和行为习惯
- 为什么要团队
- 高效团队的特征
- 团队形象塑造
- 团队项目管理流程及技巧

第一节 人际破冰——态度决定人生



做一做

游戏名称：马兰花开。

场地设施：多功能课室/礼堂/操场/空地，尽量与其他班级地点分开。

所需时间：10~15分钟。

游戏步骤：

将全班同学集合起来，先自由排列成四列，再采用报数等方式将他们重新编排成男女相间的混合四列，注意尽量不让熟悉的同学排在一起。然后叫每位同学依次伸出双手搭接在前面同学的双肩上，将四列首尾相连使全班同学搭接成一个圆圈并不断转圈行进。教师则一边拍手一边大声说：“马兰花，马兰花，风吹雨打都不怕，机灵的人儿要说话，请你马上就开花！”学生行进的节奏必须随教师的掌声和语速而起伏。

教师宣布游戏规则如下：

每位男生代表一瓣花，每位女生代表两瓣花。每当教师说完“请你马上就开花”时，

学生们要大声齐问：“开几瓣？”然后按照教师回答的开花瓣数迅速自由组合，在规定的时间内如果不能恰好组合成规定的花瓣数的学生将被淘汰，淘汰的学生将依顺序站在另一边。如此多次重复，直到决出优胜者。

该游戏还可进一步延伸：在学生组合成相应瓣数的花朵后，要求每朵“花”要给自己取个名字并摆个造型，这个名字要求包含所有“花瓣”的特征，然后评选哪朵“花”最美。

注意事项：

- 在游戏开始时，教师要注意保持幽默的态度，让大家迅速消除腼腆情绪。
- 在商务活动中记住对方姓名很重要，教师应尽量引导大家相互记住姓名。
- 被淘汰的人往往比较内向，要注意给他们以足够的鼓励和尊重。



议一议

游戏结束后教师充当主持人角色，注意通过鼓励和适当引导启发提问的方式，请获得最终胜利的1~3位同学和最先被淘汰的3~5位同学分别谈谈感受并总结原因。



评一评

各组汇报完毕后，教师对刚才的游戏表现作评点。

教师评述要点

- 和别人增进沟通和交流，拉近身心距离，创造合作共赢机会需要积极主动。
- 努力和勤奋不一定会赢，消极和懒惰一定会输。
- 你对事情采取什么样的态度，就会有怎样的结果。
- 资源是稀缺和有限的，只有主动行动和大胆竞争的人才有可能获得。
- 遇到老板，主动迎上去问候几句；遇到客户，主动询问需求。



想一想

完成评点后，教师进一步提出问题，请同学们思考发言：

- 为什么有的同学会输？为什么“会哭的孩子有奶喝”？
- 为什么说“消极是成功的绊脚石”，而“懒惰是成功的死神”？
- 你会从正反两方面评价“是金子总会发光的”这句名言吗？
- 公司新招一批员工，如何让他们迅速融入新环境？

名词解释

智商 (IQ)：就是智力商数，是人们认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力。智力主要包括观察力、记忆力、想象力、分析判断能力、思维能力、应变能力等。

人在智力上是有差别的，但是差别很小，智力超常和智力低下者都只占极少数，不到全部总数的3%，因而绝大多数都是平常人。谁都羡慕神童，期望自己有超常的智力，但是智商超常就等于前途无量、就等于成功吗？科学家经过大量的统计研究发现，杰出人物

之所以与众不同，起决定因素的不是智商，而是人的心态——态度决定人生。

一位牧师有一天路过市场，偶然听到一个顾客与屠夫的对话。

顾客：“给我割一斤好肉。”

屠夫：“哪一块不是好肉？看你想怎样吃了。你想吃排骨，要的就是骨头上的瘦肉；你想炼油，要的就是肥肉。”

顾客当场怔住，一边的牧师却恍然大悟。

生命可以价值极高，也可以一无是处，看你怎么去选择。让你的态度适应环境，而不是让环境控制你的态度。所以，无论情况好坏，只要你始终抱着积极的态度，始终有强烈的成功信念和无穷的精神力量，始终热情主动地寻找机会并勇于行动，尽管你可能现在是两手空空，但总有一天你可以依靠自己的打拼，创建事业，拥有自己的天地！

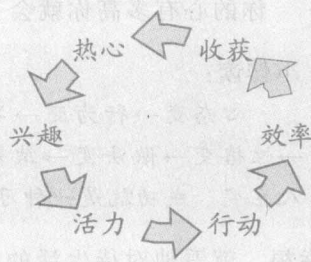
心灵就像一座花园，这座花园中有两名园丁——两者都会遵从你的每一项命令。一位园丁是积极的，专门处理积极思想的存取；另一位园丁是消极的，专门接受消极思想的存入与反馈。你是心灵的主人，对提取或存入都能完全控制。存入部分代表你的人生经验；取出部分决定了你的成功与快乐。你无法取出未曾存入的任何事物。每一项交易都包含“要用哪一位园丁”的选择。消极的园丁每遇到问题，就让你回想起过去你是怎样处理类似的问题，并预期你目前的问题会失败。积极的园丁每遇到问题时，会很热心地告诉你，过去你是怎样成功地处理更困难的问题，它带给你一些技巧和天才的例子，并且使你确信能够很容易地解决这个问题。进入你心灵的每一种思想，多少都会有些作用。积极的思想会产生积极的结果，而消极的思想也会产生消极的结果。很明显，你应该只跟积极的园丁打交道，但是你能做到吗？

要对自己认定的事情热心并付诸行动，心理学家指出，只要你热心地行动，你就会变得热心；你会变得充满活力、兴奋并具有更高的效率。热心会变成生活的一种方式，你会发现当你热心时，会得到很多乐趣，会有更大的成就，同时你的经济情况也会令人满意。你不仅有实质上的利益，而且你的朋友、同事、家人甚至陌生人也能因此获益。

美国西点军校有一句名言：“态度决定一切。”没有什么事情做不好，关键是你的态度问题。事情还没有开始做的时候，你就认为它不可能成功，那它当然也不会成功；或者你在做事情的时候不认真，那么事情也不会有好的结果。没错，一切归结为态度，你对事情付出了多少，你对事情采取什么样的态度，就会有怎样的结果。

一个人有什么样的心态，就会有什么样的追求和目标。具有积极、乐观心态的人，其人生目标必然高远；有了高远的目标，必然会为之努力。有努力必有回报。但看看我们身边，有多少人能真正对待自己学习的专业和从事的工作？做学生时不是抱怨学校生活设施不好，就是抱怨专业没有前途，对学习、锻炼、第二课堂活动、竞选班团干部为同学们服务等全都提不起精神。上课不是逃课就是打瞌睡，晚上通宵不睡觉去泡网吧打游戏，整日浑浑噩噩。在校几年碌碌无为，最终一事无成。毕业了好不容易找到工作单位，屁股还没坐热，就抱怨工资太低、管理太严、工作太辛苦等等一走了之，既影响公司经营

小伴读：



也损伤学校声誉，但最终高不成低不就，于是干脆跑回家中做起“啃老一族”，徒令父母心伤。反观那些最后有所作为的人，无一不具有积极主动、兢兢业业、一丝不苟、乐观向上的良好品行。

案例：

一位老板叫秘书给另外一位公司的经理发一封电子邀请函，连发几次都被退回。老板问秘书是怎么回事，秘书没去调查原因，只是猜测说，可能是对方邮箱满了的原因。可一周过去了，对方公司经理仍然没有收到企业的邀请函。这位老板又问秘书，秘书的回答竟然还是邮箱满了！企业因此失去了与该公司筹备已久的合作项目。后来才知道是由于秘书将对方的电子邮箱地址输入错误造成的。一气之下，老板辞退了这位秘书。

还有一位秘书，她是中专毕业后应聘到一家外贸公司的。她的意向是经理秘书，但公司却安排她做办公室文员，具体任务就是负责收发传真、复印文件。她虽然有点犹豫，但还是抱着积极的态度投入到工作中，因为她觉得这样的机会来之不易，而她又只是一个中专生。她工作非常认真，同事们交代的事情，她都能准确而及时地完成，从没有怨言。有一次，经理拿来一份合同让她复印说要急用，细心的她习惯性地快速浏览了一遍合同。当经理有些不耐烦地催促她时，她指着一处发现的错误给经理看。经理吓出了一身冷汗，原来是一个数字后面多了一个零。她的细心为公司避免了上百万元的损失，很快她就被提升为经理秘书。

（资料来源：改编自马菁：《态度决定一切全集》，中国戏剧出版社2007年版。）

很明显，两位秘书境遇是态度造成的。前者对工作消极懒惰，给公司带来了损失；后者则相反，不管工作是否理想，她都毫无怨言，能积极认真对待，对自己分内的工作是如此，对分外的工作也能注意到细枝末节。正是这种主动积极的工作作风，为企业挽回了一大笔的损失，也为她自己带来了工作机遇。

你的心有多高你就会飞多高。如果你认为你行，那你就行；如果你觉得不行，那就不行。成败往往在一念之间。一个人能否成功，就看他对待事业的态度。成功人士与失败人士之间的区别就是：成功人士始终用最积极的思考、最乐观的精神支配和控制自己的人生。失败者刚好相反，他们的人生是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的。一个人是不是

小伴读：

心态变→行为变→习惯变
→性格变→做法变→结果变→
人生变。成功就是一种习惯！

幸福，就看他对待生活的态度，幸福的人总会向希望、向光明看齐，而不幸福的人总是抱怨自己比不上别人。好的态度应该是，努力地付出，努力地追求，至于结果就不要强求了，毕竟还有很多因素制约着结果。有着这样心态的人往往更容易获得幸福感，最终也容易收获成功。所以，有一句格言说得好：“性格决定命运，态度决定人生，思想决定高度，行动决定成败！”

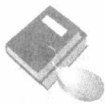
积极的人像太阳，走到哪里哪里光；消极的人像月亮，初一十五不一样。积极的心态创造人生，消极的心态耗尽人生。想法决定我们的生活，有什么样的想法就有什么样的未来。一个人的心态往往把他的命运决定了。如果你充满干劲、充满活力，你就可以克服现实中的种种艰难险阻，就会有人愿意追随你，形成一个团队，能干很多事情，事业也会取得成功。

好的心态导致成功，差的心态导致失败。要想温暖别人，你的内心就得有热情；要想照亮别人，你就得先照亮自己；要想照亮自己，就要先照亮内心。

• 有个妈妈在厨房洗碗，她听到儿子在后院蹦蹦跳跳玩耍的声音，便问：“你在干嘛？”儿子回答：“我要跳到月球上！”妈妈既没有泼冷水，也没有阻止他，只是说：“好，不要忘记回来喔！”这个小孩后来成为第一位登上月球的人，他就是阿姆斯特朗。

• 旅馆房间的门上通常都挂有一个牌子，上面写着“请勿打扰”，供客人休息时使用。但是有多少人知道，自己每天从家里到办公室，脖子上仿佛也挂了这么一个牌子。由于你对一切事物缺乏热忱，同事不喜欢跟你合作，客户也觉得最好离你远一点。你也把这块牌子带回家，孩子不敢跟你亲近，太太也小心地避开你。难道你不想把脖子上的牌子拿掉吗？

（资料来源：改编自黎鸿：《做智慧的自己——企业教练感悟》，鹭江出版社2009年版。）



练一练

一、案例题

1. 有位秀才第三次进京赶考，住在一个经常住的客栈里。考试前两天他做了三个梦：第一个梦是梦到自己在白云上种白菜；第二个梦是下雨天，他戴了斗笠又还打把伞。

这三个梦似乎有些寓意，秀才赶紧去找算命先生解梦。算命先生一听，连连摇头说：“你回家吧。你想想，白云上种菜不是白费劲吗？戴了斗笠还打雨伞不是多此一举吗？”秀才一听，心灰意冷，收拾包袱准备回家。

店老板见到秀才准备回家，感到非常奇怪，问：“不是明天就考试吗，怎么你今天就要回乡呢？”秀才将做梦解梦之事说了一番，店老板一听乐了：“哟，我也会解梦的，这梦大吉大利，先生这次一定能考上！你想想，白云上种菜不是高种吗？戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗？”

秀才一听，大喜，于是精神抖擞地参加考试，居然超水平发挥中了个探花。

（资料来源：王大庆：《35岁以前成功的几条黄金法则》，新华出版社2004年版。）

问题：这则故事给你什么启发？

2. A对B同学说：“我在这公司工作五年了，现在还是干这种工作，我恨这个公司！我要离开这破公司！”B建议道：“我举双手赞成你报复！破公司就要给它点颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。”A问：“为什么？”B说：“如果你现在走，公司的损失并不大。你应该不动声色，拼命去为自己拉一些客户，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，这样才能出口恶气。”A觉得B说得非常在理。于是不再发牢骚，只顾埋头工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有了许多忠实客户。再见面时B对A说：“现在是报复时机了，赶快行动哦！”A淡然笑道：“老板已主动找我长谈过，准备升我做总经理助理，我现在没有离开的打算了。”

（资料来源：李元秀：《哲理故事三百篇》，内蒙古人民出版社2009年版，有改动。）

问题：A为什么前后会有如此大的变化？这则故事给你什么启发？

3. 有一家经济型旅馆，餐厅很窄小，里面只有一张长餐桌，所有进去就餐的客人都坐在一张桌子上，由于彼此陌生，气氛非常沉闷，大家都觉得很不自在，眼睛也不知往哪里看好。

又一天，吃饭的人又坐了满满一桌。大家开始都很静默，过了一會兒，有位先生拿起放在面前的盐罐，微笑着递给右边的女士：“我觉得青豆有点淡，您或者您右边的客人需要盐吗？”女士愣了一下，但马上露出笑容，向他轻声道谢。她给自己的青豆加完盐后，又微笑着把盐罐传给了下一位客人。渐渐地，不知什么时候，胡椒罐和糖罐也加入了“公关”行列，餐厅里的气氛渐渐活跃起来，饭还没吃完，全桌人已经像朋友一样谈笑风生了，他们中间的“冰”被一只盐罐轻而易举地打破了，吃完饭后许多人便三五成群相约一起开展各种活动了。

分手的时候，他们依依不舍地互相道别，很多人还互留电话等联系方式，这时，有个人说了句：“其实昨天的青豆一点也不淡。”大家都会心地笑了。

（资料来源：王悦：“与陌生人同桌”，《精神文明导刊》，2007年第8期。）

问题：联系故事，谈谈你如何理解“人与人之间的隔膜既厚也薄”这句话？

4. 有兄弟二人，年龄不过四、五岁，由于卧室的窗户整天都密闭着，他们认为屋内太阴暗，看见外面灿烂的阳光，觉得十分羡慕。兄弟俩就商量说：“我们可以一起把外面的阳光扫一点进来。”于是，兄弟两人拿着扫帚和畚箕，到阳台上去扫阳光。等到他们把畚箕搬到房间里的时候，里面的阳光就没有了。这样一而再再而三地扫了许多次，屋内还是一点阳光都没有。正在厨房忙碌的妈妈见到后就问：“你们在做什么？”他们回答说：“房间太暗了，我们要扫点阳光进来。”妈妈笑道：“只要把窗户打开，阳光自然会进来，何必去扫呢？”

（资料来源：李元秀：《哲理故事三百篇》，内蒙古人民出版社2009年版。）

问题：谈谈你对“只要把窗户打开，阳光自然会进来”这句话有何感想？

5. 父子俩骑着毛驴准备到集市上卖。起初，父亲骑驴，儿子走路。路人看见后说：“真狠心哪，一个壮汉骑在驴上，那可怜的小家伙却要步行。”

于是，父亲下来，儿子上去。可人们说：“真不孝啊，父亲走路，儿子骑驴。”

于是，父子俩一齐骑上去。路人又说：“真残忍，两个人骑在那可怜的驴上。”

两人只好都下来走路。路人见了说：“真愚蠢啊，有驴却不骑。”

父子俩一路折腾，最后到达集市时，整整迟了一天。人们还惊讶地发现，两人是一起抬着那头驴来到集市的！

（资料来源：纪江红：《让孩子受益一生的300个经典寓言》，北京少年儿童出版社2007年版。）

问题：联系案例和本节内容，谈谈你对“走自己的路，由别人去说吧”这句话有何认识和感想？

二、实践题

以往在你上课或下课的路上，是否虽然碰到很多似曾相识的面孔，但大家从来都没有打过招呼，好像非常陌生的路人一样？

但从现在开始，当你再碰到他们时，试着迎面走上去，露出你的让对方能感觉到的微笑，并热情地对着他/她问候一声“你好！”。看看会出现哪些现象？

还犹豫什么，快去试试吧！



悟一悟

学习心得：_____

第二节 认识团队



做一做

游戏名称：合力起身。

场地设施：多功能课室/礼堂/操场/空地，尽量与其他班级地点分开。

所需时间：8~10分钟。

游戏步骤：

将全班同学分成2~4组（每组以不少于15人为宜），每组同学背向中心围成一个大圆圈坐在地上，相邻同学依次手臂挽紧手臂，并将双腿往前挨地伸开。老师先指挥大家齐唱《团结就是力量》，比比哪组声音最整齐洪亮；唱完后当听到老师“一、二、起立”的口令时，请大家迅速一起站起来，看看哪组整体站立起来最快。

注意事项：

- 游戏中，相邻同学自始至终必须手臂相挽不得松开。
- 起立时任何一位同学都不得用手或臂支撑地面。
- 违反以上两条规定之一者，该组将坐下重新再开始。



议一议

游戏结束后，请每组先总结讨论一下自己组的表现和胜利或失败的原因，并各派1~2名代表向全班汇报总结情况。



评一评

各组汇报完毕后，教师对刚才的游戏表现作评点。

教师评述要点

- 个人的成功需要建立在团队成功的基础上。
- 充分信任你的团队并贡献你的力量，你就能感受到团队的巨大支持。



想一想

完成评点后，教师进一步提出问题，请同学们思考发言：

- 一个公司的全体员工是一个团队吗？团队和群体是一样的吗？
- 为什么现代社会流行团队工作方式？
- 优秀的团队应该是什么样的？

大雁迁徙时通常会排成“人”字形或“一”字形，前面大雁的飞行可以带起一股向上的气流，从而减少了后面大雁的空气阻力。当领头雁飞累了的时候就会发出信息，队列中的另一只强壮的大雁就会自觉地飞上去替补。有人甚至做过这样的试验，用枪射杀第一只大雁后，队形依然会保持不变。正是这样一种勇于奉献、团结合作的精神，使得大雁能够冬去春来，长途迁徙数千里。动物学家的试验表明，大雁长距离结队飞行的速度是单只大雁飞行速度的1.73倍。

当今社会是知识经济的时代，各种知识、技术不断推陈出新，社会需求越来越多样化，企业乃至个人间的竞争日趋紧张激烈，人们在工作学习中面临的情况和环境极其复杂。在很多情况下，单靠个人能力已很难完全处理好各种错综复杂的问题并采取切实高效的行动。所有这些都需要人们组成团体，并要求组织成员之间相互依赖、相互关联、共同合作，建立合作团队来解决错综复杂的问题，并进行必要的行动协调，发挥 $1+1>2$ 的效应。

美国一个动物研究小组研究狼群十几年后，作出结论：“如果人类没有发明枪支，统治这个地球的将是狼，而不是人。”他们认为真正的百兽之王不是老虎，不是狮子，而是狼，只不过后面还要加一个字——群。狼群是自然界中最具作战能力的群体之一。

动物学家观察发现，即使是老虎，遇到狼群也只有退避三舍，并不是害怕狼的凶猛，而是因为狼的群体行动。动物学家同时也发现，那些离开狼群生活的独狼，如果不能尽快成为另一群狼的成员，存活的时间相当有限。

（资料来源：卞维林：《狼型营销》，南京大学电子音像出版社2007年版。）

一、什么是团队

“团队”是管理学界近年较为流行的一个词，是指在工作中紧密协作并相互负责的一小群人，他们拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法，且以此自我约束。团队肯定是个群体，但群体不见得就是团队。



想一想

团队、群体、部门、小组有何异同？

团队并不是一群人的机械组合，而是一个有机整体。团队成员除了具有独立完成工作的能力之外，还具有与他人合作共同完成工作的能力。一个真正的团队应该有一个共同的目标，其成员之间的行为相互依存，相互影响，并且能很好地合作，追求集体的成功。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。部门和小组的一个共同特点是：存在明确内部分工的同时，缺乏成员之间的紧密协作，成员没有协同工作的要求，其总绩效是成员个人绩效的总和。团队则不同，队员之间没有明确的分工，彼此之间的工作内容交叉程度高，相互间的协作性强。团队可以随时组建，一旦完成工作，便可随时解散。

二、高效团队的特点

比尔·盖茨说：“团队合作是企业成功的保证，不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”建设一支有凝聚力、有战斗力的高效团队，已是现代企业生存发展的一个基本条件。那么，高效的团队都会有哪些特征呢？

（一）清晰的目标

共同的目标能够引导大家共同去追求、去努力。要想建立一个真正意义上的团队，就必须使团队成员之间达成共识。高效的团队必须有非常清晰、具体的目标，团队成员对要达到的目标有很清楚的理解，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为群体目标。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，也清楚地知道他们该做什么以及他们怎样共同努力并实现目标。

（二）相互的信任

高效团队中成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，每个成员对其他人的品行和能力都深信不疑，为了使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。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，需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏，而一旦被破坏便会造成团队执行力及效能的大幅降低。而且，信任是相互的，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十分重要。

案例：

小王是一家电视购物公司电话销售一部的优秀业务员。由于一部的经理辞职，公司在考察了一部全体业务员的业绩后，将小王提升为一部的经理。一部一直是公司业绩最突出的部门，部门里几名业务员的业绩都很不错，特别是小李和小张，业绩与小王不相上下。小王上任后，很担心小李和小张因业绩突出而在哪一天取代自己，于是在日常工作中绞尽脑汁地对他俩采取了加重任务、分配较难的工作、夸大问题等打压排挤的手段。同时为了巩固自己的地位，他还在员工中散布谣言中伤小李和小张。小李和小张知道情况后，也在团队中拉帮结派，导致销售一部形成三个小帮派，分崩离析，以前形成的团结合作局面破坏殆尽，部门业绩迅速下滑。

（资料来源：李宁、郑海燕：《如何管好电话销售团队》，中国社会科学出版社2009年版。）

（三）相关的技能

高效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，而且相互之间能够很好合作，从而能形成合力并出色地完成任务。能与团队成员合作这一条尤为重要，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必须兼而有之。

案例：

杨兰、胡杰、邓忠是刚毕业的大学生，新加入电话销售部。经理把他们简单地介绍给销售团队的成员后，就安排他们打电话联系业务。过了一段时间，经理发现他们的电话在线率很低，情绪也很低落，在部门会议上基本坐在角落里不发言。同时，老员工对他们也有些看法，认为他们摊薄了团队的业绩。渐渐地，三人经常一同进出而不与其他成员交往。一个月过去了，三个人不但没有出单，连意向客户数量都很少。

经理觉得团队出了问题，但却不知该怎么办为好。

（资料来源：李宁、郑海燕：《如何管好电话销售团队》，中国社会科学出版社2009年版。）

要想团队高效，必须了解团队成员所面临的困难，提高他们完成工作的技能。尤其是新成员，要深入了解他们完成任务的能力，采取平和坦诚的方式为他们答疑解惑，与他们一起寻求解决问题的方法，帮助他们尽快融入团队，促使他们尽快出业绩。只有这样，才能提高整个团队的绩效。

（四）一致的承诺

高效团队的成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了使群体获得成功，他们不计较个人得失，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，团队成员对自己的群体具有强烈的认同感和归属感，愿意为实现团队目标而调动和发挥最大潜能。

狼是对团队最忠诚的动物。在狼群集体捕猎时，如果有同伴牺牲，其他狼都不会离去。到了深夜，它们会围绕在同伴的尸体周围哀嚎。狼群在一起生活、觅食，互相照顾，它们用许多方式来表达彼此的关心和爱。狼嚎就是狼群交流感情的最生动、最主要的途径。狼群之间的关系，甚至比人类的许多家庭还要亲密。

在一个狼群中，只有头狼和它的配偶才有生育的权利，而其他雄狼和雌狼却连交配的权利都没有。这一方面是为了控制狼群的数量和狼群后代的质量，但从另一方面看，团队的成员愿意作出很大的牺牲，为了狼群共同的利益而放弃了许多利益。也正因为它们对团队的忠诚和奉献精神，才造就了卓越的狼团队，帮助狼种族傲然屹立于动物之林。

（五）良好的沟通

团队成员乐于沟通且有畅通的渠道交流信息，善于使用各种交流工具和运用各种交流方式，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，有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。当成员之间能迅速而准确地了解彼此的想法和情感，团队的各项工作就会富有成效。