


T U A N D U I H E Z U O Y U
G E R E N G U A N L I

团队合作与个人管理

主 编 \ 胡赛阳 黄丽清

 广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press

TUANDUI HEZUO YU
GEREN GUANLI

团队合作与个人管理

主 编 胡赛阳 黄丽清

副主编 王 舜 周 琳

王伟东 张晓玲

编 者 田 锐 何 杰

 广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

团队合作与个人管理/胡赛阳, 黄丽清主编. —广州: 广东高等教育出版社, 2016. 11

ISBN 978 - 7 - 5361 - 5800 - 9

I. ①团… II. ①胡… ②黄… III. ①组织管理学 - 教材
②自我管理学 - 教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303507 号

出版发行	广东高等教育出版社
	地址: 广州市天河区林和西横路
	邮政编码: 510500 电话: (020) 87551597 87551163
	http://www.gdgjs.com.cn
印 刷	佛山市迎高彩印有限公司
开 本	787 毫米 × 1 092 毫米 1/16
印 张	12.5
字 数	288 千
版 次	2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

序

20世纪70年代初，德国劳动力市场与职业教育研究所所长梅腾斯在给欧盟的报告《职业适应性研究概览》中，首次提出了“核心能力”的概念。职业核心能力是指专业能力之外，学习者广泛需要的基本能力，它可以让学习者自信和成功地展示自己，并根据具体情况做出选择和应变。核心能力通常包括团队合作、职业沟通、自我管理、解决问题、信息处理、领导力、执行力、礼仪、五常管理等方面的能力。澳大利亚于1990年开始推行“核心能力取向”的教育，之后欧美各国陆续关注并实践职业核心能力的培养，我国也随之重视起来。

1998年，劳动和社会保障部在《国家技能振兴战略》中将职业核心能力培训认证体系的开发和推广工作列为国家技能振兴战略。教育部在《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》（教高〔2006〕16号）中提出：“要针对高等职业院校学生的特点，培养学生的社会适应性，教育学生树立终身学习理念，提高学习能力，学会交流沟通和团队协作，提高学生的实践能力、创造能力、就业能力和创业能力。”2007年2月，劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心组织成立职业核心能力专家委员会，讨论通过了国家职业核心能力认证测评大纲，开发我国的“职业核心能力培训认证体系”。2007年6月1日，劳动和社会保障部职业技能鉴定中心正式向全国发布《关于颁布职业核心能力培训测评标准（试行）的通知》。2010年5月20日，教育部教育管理信息中心正式向全国发文推广全国职业核心能力CVCC认证项目。至此，以政府行为作为主要推动力，有关职业核心能力的研究与实践已在我国全面展开。

随着职业核心能力理念的推广和实施，原有的高职课程教学模式已无法满足教学目标实现的需要，改革成为必然的选择。职业核心能力培养被全国

各职业院校所重视，相关课程陆续进入校园。清远职业技术学院于2008年顺利通过教育部评估后，在全院掀起了新一轮教学改革的大讨论。该院以职业教育能力测评为抓手，促进项目化教学改革的理论宣导与实践推广。至今，该院已有近300名教师通过测评，部分已在教学中付诸实践。之后，该院大力践行现代学徒制的人才培养模式，深化校企合作，培养学生职业技能，提升核心竞争力。胡赛阳教授带领的团队更是尝试将“团队合作”与“个人管理”这两大职业核心能力模块进行有机整合，以项目化教学设计将相关知识与实践融入课程中。该院的人才培养模式创新与课程改革相得益彰，又相互促进。

“团队合作”与“个人管理”是职业核心能力的重要组成部分。从2012年起，胡赛阳教授带领团队在清远职业技术学院部分专业以第一课堂形式试点开设“团队合作与个人管理”课程，后以公选课形式在全院推广，现已有2000余名学生受益。本课程运用游戏化思维，设置体验式情境，创新并使用融渗式教学方法，以四大项目13项学习任务及综合实训为载体，整合团队合作、职业沟通、自我管理、心理健康等多学科知识，重构课程模块，实现课中有目，目下有点，点内有练，练后延伸，满足了该课程理论与实训教学的需要，确保教、学、做的和谐统一，形成了学以致用、知行合一的鲜明特色。

此书付印之际，嘱我为其作序，欣喜之余，自是应允。唯愿课程的推广让更多师生受益！

广东省高职教育现代学徒制工作指导委员会主任委员
广东建设职业技术学院院长、教授
清远职业技术学院原院长
2016年8月于广州



前 言

“团队合作与个人管理”是培养学生职业核心能力，提升职业素养的重要课程之一。本书根据高职学生能力培养和素质提升的需要，以项目任务为载体，以“融入团队我快乐”“团队建设我积极”“团队沟通我自信”“团队领导我合作”为项目主题，内设13项学习任务，学习任务以“学习目标→任务训练→知识链接→素质测试→课外拓展”为路径脉络，实现课中有目，目下有点，点内有练，练后延伸，既便于学生对所学知识的理解和应用，也利于学生的能力培养和素质提升，使教、学、做和谐统一，凸显知行合一的课程特色。

在四大项目后，设综合实训项目“团队成果我分享”，内含四个综合实训任务，即“团队文化微设计”“团队计划微活动”“团队沟通微小说”“团队合作微电影”，以“训练目标→阅读分享→训练内容→团队成果→个人成果”为路径脉络。四个综合实训任务与“融入团队我快乐”“团队建设我积极”“团队沟通我自信”“团队领导我合作”四大项目一一对应，可用作课堂实训或考核。

本书以全新的视角诠释了团队合作与个人管理的相关理论与实际问题，将团队合作的普适性知识、专业性知识和职业沟通技能有机结合，实现“以个人管理为起点，团队合作为落脚点”的教学目的；将团队合作、个人管理、职业沟通等知识转化为自身的实际行动，并贯穿于学习与实践的全过程。知行合一既是学习的方法和态度，也是工作的方法和态度，将“知”和“行”融合为一体，融会贯通。学生既学会在合作中实现自我管理，也能面向社会、走向社会、融入社会，使自己成为能满足社会需要的合格人才。

本书由清远职业技术学院胡赛阳教授整体设计，主编为胡赛阳、黄丽清，

副主编为王舜、周琳、王伟东、张晓玲，编者为田锐、何杰。

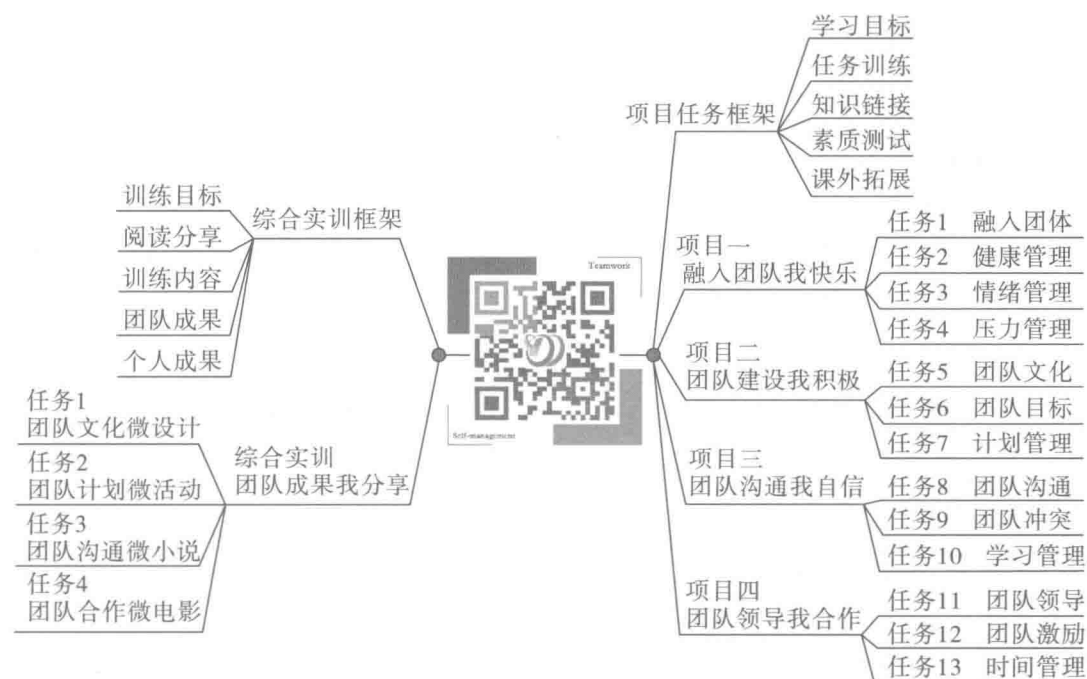
本书采用了团队合作与个人管理的最新研究成果，参考和借鉴了全国高等院校就业能力训练系列教材，全国高等院校学生素质提升系列教材以及近年出版的有关著作，同时还引用了不少网络文献资料，借此表示诚挚的谢意！

作为团队合作与个人管理课程开发与项目化教学改革的实践者，各位编者都力尽所能，但由于是集体分工编写，加之缺乏经验，编写时间仓促，不足和疏漏之处在所难免，衷心期待有关专家、读者和使用本书的师生批评指正，以便进一步修订完善。

编者
2016年8月

课程导航

“团队合作与个人管理”运用游戏化思维，设置体验式情境，创新并使用融渗式教学方法，旨在培养和提升学生职业素养。本课程将普适性知识、专业化技能与职业核心能力有机融合，以四大项目、13项学习任务及综合实训为载体，整合团队合作、职业沟通、自我管理、心理健康等多学科知识，重构课程模块，实现课中有目，目下有点，点内有练，练后延伸。本课程实施项目化教学，确保教、学、做和谐统一，形成学以致用、知行合一的鲜明特色。



目 录

项目一 融入团队我快乐	1
任务 1 融入团队	2
任务 2 健康管理	14
任务 3 情绪管理	26
任务 4 压力管理	42
项目二 团队建设我积极	52
任务 5 团队文化	53
任务 6 团队目标	66
任务 7 计划管理	78
项目三 团队沟通我自信	90
任务 8 团队沟通	91
任务 9 团队冲突	105
任务 10 学习管理	117
项目四 团队领导我合作	132
任务 11 团队领导	133
任务 12 团队激励	143
任务 13 时间管理	154
综合实训 团队成果我分享	166
任务 1 团队文化微设计	167
任务 2 团队计划微活动	172
任务 3 团队沟通微小说	177
任务 4 团队合作微电影	183
参考文献	189

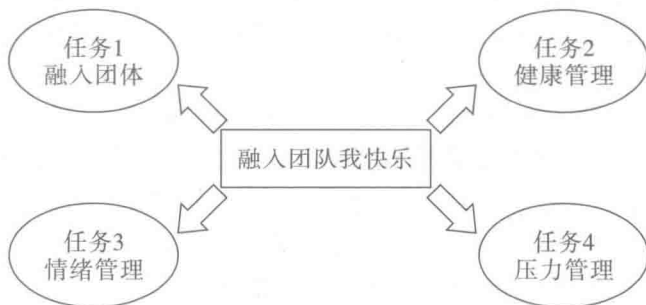
项目一

融入团队我快乐

项目背景

20世纪60年代初至70年代中期，日本经济起飞，迅速成为世界经济大国。美国和其他西方国家对日本式的经济奇迹产生了浓厚兴趣，他们对日本企业展开了深入的研究。研究后发现，日本企业强大竞争力的根源在于其员工整体“团队合力”的强大，起关键作用的是日本企业中的新型组织形式——团队。团队是一种能够弥补个体的缺陷，带个体走出困境，达成个体的目标并让个体走向成功的资源和平台。比尔·盖茨说：“小成功靠个人，大成功靠团队。”这充分说明了团队的作用和重要性。要成功地融入团队，首先要认识团队。同时，我们必须具有健康的体魄，能调节各种压力，能与团队成员一起了解彼此的感受和情绪，不断磨合，并互相适应。

项目框架



任务1 融入团队

学习目标

- 了解团队及其相关概念。
- 理解团队合作与个人管理的重要性。
- 掌握团队特征、团队构成要素、团队成员的角色定位及融入团队的技巧。
- 能运用所学知识迅速融入团队，促进团队关系融洽。
- 能运用团队成员角色理论，认知自己在团队中的角色。

任务训练

（一）案例分析

案例1 头疼的埃里克团队

作为“空降部队”的埃里克原来担任纽约市一家咨询公司的副总裁，管理着三支制造专家团队，运作得非常成功，团队成员之间平等交流、通力合作。可自从埃里克跳到火艺公司担任战略总监以来，他的工作就不曾顺利过。上任的第一天，CEO 杰克就告诉他，重要且唯一的任务是在六个月内完成公司的战略重组。于是，埃里克将各部门的高管组成一个团队，包括营销总监兰迪、制造部的雷、分销总监卡尔、设计总监莫林，以及人力资源部和财务部的同仁。虽同属一家公司，但成员的性格有很大的差异。

兰迪聪明绝顶、精力旺盛、风趣幽默，偶尔傲慢自大，亲历了创业到破产，曾经风光一时。他与杰克之间关系密切，深受重用。雷没受过什么高等教育，为人朴实直爽。卡尔性格沉稳、一丝不苟，进入公司刚半年，缺乏经验。莫林是个艺术家，对部门里的艺术家也有深厚的情感，敏感、有创意。

火艺公司在埃里克加盟前3年，年收入达到8 600 万美元，利润高达300 万美元；但是在过去的18个月里，销售额却止步不前。埃里克自上任以来，就把所有时间和精力用在如何开好一次会上。他甚至为了第一次会，在会前就为团队的讨论、争议和决策流程制定了一个合理的框架和指导方针。但是，到现在已经第四次会了，他没有一次成功：一个月前的第一次会议，一开始兰迪就表明了厌恶团队决策的立场。由于杰克对兰迪的力挺，导致埃里克从一开始就将兰迪置于心中的最高位置，仰视着兰迪，寄厚望于他。没想到，兰迪不仅从来没让他省过心，还再三扰乱会议秩序，破坏好不容易形成的良好的会议氛围。第三次会议更是在混乱不堪的局面中结束。雷、莫林和卡尔的发言都围绕

降低成本、提高竞争力，并且得到了除兰迪外的其他人的赞同，气氛一度很活跃。没想到，一旁的兰迪冷不丁冒出了讽刺的话语，导致卡尔草草结束发言，并且很快找借口告辞离开。没多久，其他人也纷纷找借口离场，会议就这样没有结尾地收场。现在是第四次会议，兰迪不仅迟到，而且一来就讥讽埃里克的团队理念。雷和莫林等人纷纷怒斥兰迪的个人英雄主义。埃里克终于忍不住对兰迪进行了团队教育，没想到兰迪消极抵抗，发怒离场。很快，又有两人也跟着离开。会议至此再次宣告失败。

资料来源：<http://www.docin.com/p-233820380.html>

【思考与讨论】

1. 什么是团队？
2. 如果你是埃里克，你会怎样走出目前的困境？

案例2 向大雁团队学合作

春天到北方繁殖，冬天到南方过冬，大雁每一次迁徙都要经过1至2个月的时间，途中历经千辛万苦。不管在何处繁殖，何处过冬，它们总是非常准时地南来北往。要完成这种空间上的跨越，自然就免不了长时间的飞行。每当秋季来临，天空中成群结队南飞的大雁就是值得我们借鉴的团队合作的完美楷模。

每个雁群团队飞行时，由有经验的头雁带领。加速飞行时，队伍排成“人”字形，一旦减速，队伍又由“人”字形换成“一”字长蛇形，这是为了进行长途迁徙而采取的有效措施。科学研究表明雁群组队齐飞要比单独飞行提高22%的速度，“人”字队形可以增加雁群71%的飞行能力。当飞在前面的头雁的翅膀在空中划过时，翅膀尖上会产生一股微弱的真空吸引力，后面的大雁借助这股力量以节省体力。但头雁很容易疲劳，所以在长途迁徙的过程中，雁群需要经常变换队形，更换头雁。当头雁感觉疲劳时，另外的大雁会及时补上，以此保持飞行的速度。漫长的迁徙过程中总是头雁领航搏击，这是一份承担，一份责任，一种敢于牺牲的精神。

在大雁的组织中，有着明确的分工合作，当队伍中途飞累了停下来休息时，它们中有负责觅食、照顾年幼大雁或者老龄大雁的青壮大雁，有负责雁群安全放哨的大雁，有负责安静休息、调整体力的领头雁。在群雁进食时，巡视放哨的大雁一旦发现有敌人靠近，便会长鸣一声给出警示信号，群雁便整齐地冲向蓝天，列队远去。而那只放哨的大雁，在别人都在进食的时候自己不吃不喝，这也是一种为团队牺牲的精神。而在飞行过程中，领头雁时常会发出“伊啊”“伊啊”的叫声带领雁群相互激励，以此鼓励其他大雁不要掉队，通过共同挥动翅膀形成气流，为后面的队友提供了“向上之风”。如果在雁群中，有受伤或生病的大雁，雁群中会有两只自发留下来照顾受伤或生病的大雁，直至其康复或死亡，然后它们再加入新的雁群，继续南飞直至目的地。

资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_6951d09d010018me.html

【思考与讨论】

1. 试找出大雁成功迁徙中团队合作成功的特点。

2. 从大雁成功迁徙的团队合作中，我们得到了哪些启发？

案例3 从《西游记》人物看团队角色作用

《西游记》中四人的性格、爱好、能力各不相同，但他们各自扮演了西天取经团队中不可缺少的重要角色，一路历经艰难险阻，斩妖除魔，达成了团队的终极目标——到达大雷音寺，拜见佛祖，求取真经。

唐僧是团队的领导人和协调者，虽然处事缺乏果断且不够精明，但对于团队目标抱有坚定信念，以博爱和仁慈之心在取经途中不断地教诲和感化着众位徒弟。

孙悟空是一个不稳定因素，虽然能力高超，交际广阔，疾恶如仇，但桀骜不驯，喜欢单打独斗。最重要的一点是他对团队成员有着难以割舍的深厚感情，同时有一颗不屈不挠的心，为达成取经的目标愿意付出任何代价。

猪八戒个性随和健谈，是唐僧和孙悟空这对固执师徒之间最好的“润滑剂”和沟通桥梁，虽然好吃懒做的性格经常使他成为挨骂的对象，但他从不会因此心怀怨恨。

沙和尚是每个团队中都不可缺少的员工，脏活累活全包，并且任劳任怨，还从不争功，是领导的忠实追随者，起着保持团队稳定的基石作用。

每个团队成员都有自己的个性，这是无法也无须改变的，而团队的艺术就在于如何挖掘团队成员的优缺点，根据其个性和特长合理安排工作岗位，使其达到互补的效果。

资料来源：<http://mp.weixin.qq.com/biz=MzIxMzE4Njg2NA>

【思考与讨论】

1. 请分析你在自己现在的团队中扮演的角色。
2. 请找出一个你熟悉的工作团队，并分析其中的角色在团队中的作用。

（二）课程活动

活动1 良好的团队

【活动目的】

1. 了解团队概念以及什么是良好的团队。
2. 通过活动促进团队成员互相了解，让团队成员有归属感，快乐融入团队。

【活动程序】

1. 头脑风暴：什么是团队？什么是良好的团队？
2. 用人体雕塑（即各团队全体成员设计一个动作，用身体静态姿势来表达“良好团队”这个主题）呈现：各团队讨论设计人体雕塑，并依次展示。
3. 作品分享：为什么这个雕塑展示的就是良好的团队？
4. 评选最佳创意奖。

【思考与讨论】

1. 你认为是否有必要在学习工作中组建一个团队？请说出你的理由。
2. 在团队中如何才能找到归属感？如何帮助团队取得成功？

活动2 通力合作

【活动目的】

团队的魅力在于团队成员的通力合作，完成个人不可能完成的任务。本活动的目的在于让学生体会作为团队成员，通过与其他人的共同努力达到团队目标的成就感。

【活动程序】

1. 将学生分成若干个团队，每个团队8~10人。
2. 给每个团队发一根长绳，让所有团队成员围成一个圆圈，用这根长绳将每个人的手臂与旁边人的手臂拴在一起。
3. 让各个团队互相发号施令。这些指令可以是：帮每个成员倒水、组成一幅艺术作品、搬运东西，等等。
4. 接到指令的团队需想尽办法完成，否则为输。

【思考与讨论】

1. 接到其他团队的指令时，你们团队是如何部署和行动的？
2. 在行动中，团队成员如何分工？团队的队长发挥了哪些作用？

知识链接



（一）团队概述

1. 团队的含义

1994年，组织行为学权威、美国圣迭戈大学的管理学教授斯蒂芬·罗宾斯首次提出了“团队”的概念：为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。美国学者乔恩·R·卡增巴赫认为，团队就是由有互补技能、意愿为了共同的目的、业绩目标和方法而互相承担责任的人们组成的正式群体。拉姆斯登在他的《群体与团队沟通》中认为：团队成员应共同承担领导责任，其团队必须具有与众不同的个性特征；团队成员应相互协作，共同努力，争取达成目标；团队应和其他群体以及所处的系统保持紧密联系。我国对团队概念的解释也有很多。我国食品农产品中心主任梁成珠认为：所谓“团”，可以看作是“口”中有“才”，解读为“口才”绝顶才能把“人才”围住；所谓“队”，结构为左“耳”右“人”，意指倾听。综合两个字的寓意，即可得出结论，“团队”就是

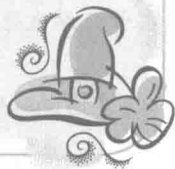
表达与倾听的结合体。

不同的学者对团队的解释不同，但普遍都认为团队是一个有机、和谐的人际互动系统，是组织或群体的一种特殊形式。由此，我们可以将“团队”定义为：团队是由成员和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

小测试

下列哪些是团队？为什么？

- 教学班级
- 老乡会
- 旅行社
- 旅游团
- 国家体操队
- 候车亭的乘客



2. 团队特征

(1) 明确的目标。团队成员清楚地了解团队所要达到的目标，以及团队目标所包含的重大意义。

(2) 相关的技能。团队成员具备实现团队目标所需要的基本技能，并能够良好合作。

(3) 相互的信任。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑。

(4) 一致的承诺。这是团队成员对完成团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

(5) 良好的沟通。团队成员间、管理层与团队成员之间拥有畅通的信息交流。

(6) 合理利用冲突。在相互信任的基础上，构建和而不同的团队氛围，让团队成员发挥自己的智慧、充分表达自己的观点。

(7) 有效的领导。有效的领导能为团队指明方向，激发团队成员的自信心。他们往往起到教练或后盾的作用，他们对团队提供指导和支持，而不是试图去控制下属。

(8) 内外部环境支持。既包括内部环境合理的基础结构，也包括外部环境给予的必要资源条件。

3. 团队构成要素

团队的构成要素通常有五个，这五个要素的英文单词都以“P”开头，所以称为“5P”。

(1) 人 (people)。人是构成团队最核心的力量。3人 (包含3人) 以上就可以构成团队。团队的目标是通过人员具体实现的，所以人是团队中最重要的构成要素。

(2) 定位 (place)。定位包含两层意思：一是团队的定位，团队在组织的发展过程中处于什么位置；二是团队成员在团队中的定位，在团队中扮演什么角色。

(3) 目标 (purpose)。团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去。没有目标，这个团队就没有存在的价值。

(4) 计划 (plan)。计划有两层含义：一是目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成实现目标的具体工作的程序；二是提前按计划进行可以保证团队进度的顺利。只有在计划的操作下团队才有可能一步一步地靠近目标，从而实现最终目标。

(5) 权限 (power)。一是整个团队在组织中拥有什么样的决定权，如财务权、人事权、信息权；二是组织的基本特征，如组织的规模、业务范围等。

4. 团队类型

团队类型通常可分为四种，如表 1-1 所示。

表 1-1 团队类型

团队类型	核心点	缺陷
问题解决型团队	提高生产质量、生产效率，改善企业工作环境	成员没有实际权限，只能根据建议行动
自我管理型团队	独立自主地解决问题，对工作结果承担全部责任	缺勤率高、流动率高
多功能型团队	为完成一项特殊任务而组成的团队	建立相互信任并能真正合作的平台需要花费大量的时间
虚拟型团队	在虚拟的工作环境下，由进行实际工作的真实的团队人员组成	传统的命令和控制方式已不再有力

5. 团队发展阶段

一支团队的发展就好像植物的生长过程，通常要经历一系列的阶段。

(1) 形成阶段。团队的各个成员刚刚聚集到一起，每个人都迫切地想知道他们的工作任务是什么。他们会思考一些问题，例如我们到这里要做什么？该怎么做？当他们面对突发的情况时，有的十分焦虑，有的局促不安。在这一阶段，成员之间的信任一般处于低谷状态（除非成员原来就相互了解和认识）。这一阶段团队进行的活动主要是思想交流和信息收集。

(2) 波动阶段。当团队从互相交流信息转向拥有共同目标时，团队成员之间可能会出现意见不一、产生矛盾或陷入冲突的状况。这是一个充满竞争且积极向上的阶段。如果处理得当，这一阶段将富有创造性。

(3) 规范阶段。团队成员需要相互配合来达到目标，也就是说他们要为工作方式制定准则和程序。当团队成员理解了各自的工作任务并相互信任后，团队就开始和谐发展。团队成员感到自己是团队的一部分，并意识到接受他人的观点有助于更好地完成任务。

(4) 成熟阶段。团队在一种公开、信任的氛围下工作。在这种氛围中，灵活性至关重要。在本阶段，团队工作顺利开展并取得一定的成功。团队成员之间能够相互理解并领会工作的实质。他们会受到鼓舞，并努力实现目标，致力于完成团队工作任务。

(二) 团队角色

1. 团队角色类型

英国剑桥大学产业培训研究部贝尔宾博士和他的同事们经过多年研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论，即一支结构合理的团队应该由 8 种角色组成。这 8 种团队角色类型如表 1-2 所示。

表 1-2 团队角色类型

类型	特征	优点	缺点
执行者 IMP (implementer)	保守、顺从、务实、可靠	有组织能力和实践经验，工作勤奋，有自我约束力	缺乏灵活性，对没有把握的主意不感兴趣
协调者 CO (coordinator)	沉着、自信，有控制局面的能力	对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，看问题较客观	在智能以及创造力方面并非超群
塑造者 SH (shaper)	思维敏捷、开朗、主动探索	有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战	易激起争端，冲动，急躁
智多星 PL (planter)	有个性，思想深刻，不拘一格	才华横溢，富有想象力、智慧，知识面广	高高在上，不重细节，不拘礼仪
外交家 RI (resource investigator)	性格外向，热情、好奇、联系广泛、消息灵通	有良好的交际能力，不断探索新的事物，勇于迎接新的挑战	事过境迁，兴趣马上转移
监督员 ME (monitor evaluator)	清醒、理智、谨慎	判断力强，分辨力强，讲求实际	缺乏鼓励和激发他人的能力，自己也不容易被别人鼓动和激励
凝聚者 TW (team worker)	擅长人际交往，温和、敏感	有适应周围环境以及人的能力，能促进团队合作	在危急时刻往往优柔寡断
完成者 CF (completer finisher)	勤奋有序，认真，有紧迫感	理想主义者，追求完美，持之以恒	常常拘于细节，容易焦虑，不潇洒

以一个软件项目团队为例分析：执行者适合做模块设计、编写程序等工作；协调者适合做项目管理工作；塑造者适合做对项目进度影响较大的工作；智多星适合做系统架构设计工作；外交家善于做需求调研工作；监督员适合做软件质量保证和测试工作；凝聚者适合做团队建设；完成者适合做需求、设计等一些重要产出物的评审工作。