

管理学系列教材

团队建设 与领导

〔第四版〕

张国才 著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

管理学系列教材

团队建设 与领导

〔第四版〕

张国才 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与管理/张国才著. —4版. —厦门:厦门大学出版社, 2017. 1

(管理学系列教材)

ISBN 978-7-5615-6356-4

I. ①团… II. ①张… III. ①企业管理-组织管理学 ②企业领导学

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 313033 号

出 版 人 蒋东明

责任编辑 许红兵

美术编辑 李夏凌

电脑制作 张雨秋

责任印制 许克华

出版发行 厦门大学出版社

社 址 厦门市软件园二期望海路 39 号

邮政编码 361008

总 编 办 0592-2182177 0592-2181406(传真)

营销中心 0592-2184458 0592-2181365

网 址 <http://www.xmupress.com>

邮 箱 xmupress@126.com

印 刷 南平市武夷美彩印中心

开本 720mm×970mm 1/16

印张 26.25

插页 2

字数 486 千字

印数 1~2 500 册

版次 2017 年 1 月第 4 版

印次 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价 48.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



厦门大学出版社
微信二维码



厦门大学出版社
微博二维码

第四版前言

团队与一般群体相比较,对工作、对成员之间的人际关系、对成员的心身健康都体现出明显的好处。团队的工作更加高效,团队成员相互信任、合作,沟通更加顺畅,人际关系更加和谐,人们工作、生活得更加愉快。因此,各类组织的领导者们普遍希望自己带领的群体成长为团队。如何建设团队、领导团队,是许多企业和非营利性组织的领导人和管理者长期探索的一个基本问题。

本书试图从理论和方法两个角度来探讨建设团队和领导团队的问题。对于组织领导者来说,建设和领导团队是一项长期的系统工程,需要用理论来指导实践。这些理论主要来源于管理学、领导学、组织行为学、社会心理学和群体沟通理论。在理论方面,本书注意理论阐述的系统性、深刻性,试图为读者提供一个比较清晰的理论性轮廓。在方法方面,本书注意方法的具体性和可操作性。

本书在阐述理论和介绍可操作方法的同时,穿插了古今中外的一些故事和专家、企业家们对管理的某个问题的观点和议论。这些故事、观点和议论以专栏的形式呈现,内容短小精干,颇具启发意义。在大多数章的末尾附有供讨论的案例。全书共有 67 个专栏和 17 个案例。最后一章《团队游戏训练法》共选录了 36 个团队游戏。这些游戏,有的需要特定的设备和安全设施,但大部分不需要什么特殊设备,利用通常的教学条件就可以操作。

目前国内出版了几百种与团队议题相关的书,承蒙广大读者支持,本书才有机会数次再版。本书于 2005 年 4 月出版第 1 版,到 2007 年 6 月,在 2 年内印刷了 3 次;2008 年 12 月出版第 2 版;2013 年 7 月出版第 3 版,2014 年 6 月第 2 次印刷。本书至今已印刷了 6 次。现在趁第 4 版修订的机会,再做了一些修改。

与第三版比较,第四版增加了《会议指导》一章(第六章)。会议指

导是促使群体会议群策群力的重要方法,可以使群体讨论、决策过程更加高效。第六章可视为第五章内容的延伸和深化。第四章、第五章和第六章共同构成了关于团队沟通、决策的相对完整的内容。此外,本版对各章的内容和文字均做了不同程度的修改,删除了几个讨论价值较小的案例,同时增加了几个新案例。

本书作者衷心地希望第四版能更好地为您服务,帮助您更全面、更深刻地理解团队建设和领导的原理,掌握带领团队的基本方法。

本书引用了许多相关文献。对这些文献的编著者,作者心怀诚挚的感激。本书存在不完善之处,希望各位读者独立思考,以批判性的眼光看待本书。

张国才

2016年11月1日于厦门大学

目 录

第一章 团队建设概述	1
一、团队的定义和特征	1
二、团队的核心要素与品质	9
三、团队的组织形式	11
四、团队与非团队群体的转化	12
五、团队建设的任务和一般程序	14
六、团队建设的意义	16
七、团队建设的根本方法	21
第二章 创建团队	30
一、确定团队目标	31
二、确定团队类型	32
三、分析团队角色	35
四、配置团队人员	40
五、团队人员融合	42
第三章 团队品质养成	49
一、培养团队精神	51
二、发展团队能力	61
三、发展团队规范	67
四、发展团队信任气氛	73
第四章 团队沟通方法	100
一、沟通的含义	100
二、个人信息的分享	103
三、团队沟通气氛	106
四、有效倾听	111
五、有效诉说	118

六、使交谈顺畅进行的技巧	125
第五章 群体解决问题与决策的方法	136
一、解决问题与决策的概念	136
二、群体解决问题的利弊	140
三、群体解决问题的一般程序	143
四、决策的基本方式	148
五、决策的原则	149
六、群体决策的沟通方式	152
七、群体做出最后决议的规则	156
第六章 会议引导	162
一、会议引导的含义	162
二、引导者的理念与角色	164
三、引导的基本技能	166
四、会议引导的过程	176
五、会议的过程性方法	188
第七章 团队领导方式	206
一、领导角色和工作内容	207
二、团队领导行为方式	218
三、团队领导与管理策略	242
第八章 团队的激励	263
一、相关概念	264
二、激励理论及其应用要点	277
三、团队激励原则	296
第九章 自我管理式组织文化的建设	327
一、组织文化的概念	328
二、组织文化的内容与结构	329
三、组织文化的功能	332
四、组织文化的类型	334
五、自我管理式企业文化的特征	340
六、自我管理式组织文化的激励意义	345
七、自我管理式组织文化建设的基本方法	346
第十章 虚拟团队的管理	358
一、虚拟团队的三个要素	359
二、虚拟团队的合作方式和特征	360

三、组织内的和跨组织的虚拟团队	362
四、虚拟团队的管理	363
第十一章 团队评估方法	369
一、团队品质评估步骤和内容	369
二、团队品质定量测量方法	376
三、团队精神的测量方法	377
四、团队绩效评估方法	380
第十二章 团队游戏训练法	386
一、团队拓展训练	390
逃生墙	390
越绳子	390
信任背跌	390
蜘蛛网	392
跨断桥	392
攀岩	392
二、团队动作协调型游戏	393
解手结	393
齐眉棍	393
大木鞋	394
人椅	394
共享有限空间	395
三、团队沟通型游戏	395
传球识名	395
串名字	396
分组	396
哑人排队	396
透露个人信息	397
小组信息挑战	397
写好话	398
问答	398
囚徒的困境	398
迷失丛林	399
孤岛求生	400
价值观交易	401

撕纸角	402
差异宾果	403
倾听与反馈	404
“苹果”与“梨子”的传递	404
数字无言传递	405
会议中的角色互动	405
四、管理型游戏	407
经营价格策略	408
信封	408
快速传球	408
叉手的习惯	409
合格率	409
布袋变宝	409
科层组织	409

第一章

团队建设概述

你知道吗?

- 群体是什么?
- 是什么因素把团队与一般的工作群体区别开来?
- 团队是一种什么样的社会群体或组织形态?
- 团队有哪些核心要素?
- 群体演变为团队要经过什么样的组织形态?
- 团队建设的三项基本任务是什么?
- 团队建设一般要经过哪三个阶段?
- 团队具有哪三方面的价值?
- 团队价值的基础是什么?
- 团队建设的根本方法是什么?

一、团队的定义和特征

团队是一个特殊的群体。团队凝聚力强、合作程度高、成员贡献意识强,团队工作效率就比一般群体高,在团队中工作人们的心情也比较愉快。团队对组织、对成员个人都有许多好处,因此管理者一般都喜欢团队工作方式,津津乐道如何建设团队。但还有很多管理者对团队的认识很模糊,不知道如何建设团队和领导团队。

团队是一种具有特定属性的群体。为了认识团队,首先应理解群体。

（一）群体的概念

群体(group)是由具有特定社会关系结构的一群人组成的一个整体,一个系统。所谓社会关系结构,是指发生互动关系的社会成员及其互动方式。互动是指沟通、交往、相互影响。

为了更好地理解群体,有必要区分人群与群体。

人群是由多个个人偶然聚在一起的一群人。人群的互动方式具有偶然性、短暂性、不稳定、沟通缺乏深度等基本特征。例如,街头偶然相聚的一群人或同乘一部公交车的人们,他们的互动方式具有短暂、偶然等特征,没有形成稳定的互动关系。人群的成员互动关系仅存在于短暂的时间内,成员之间的沟通缺乏深度。人群的社会关系还没有形成相对稳定的结构,随机缘聚散。

群体的成员互动方式表现出具有目的性、持续性、稳定性和沟通比较深入等特征。群体是人们为了某种目的有意组成的社会系统或是在社会生活、工作中经过长期交往自然形成的非正式社会系统。为了实现群体的共同目的,群体成员必须保持联系和互动,持续不断地沟通和交往。这些互动特征反映了群体内部的社会关系已经形成了特定的结构。群体是由人们组成的互动关系已经结构化的一种社会系统。

现代通信技术扩展了群体成员地域分布的范围。例如现代的QQ群、微信群、电子邮件群体、网上虚拟小组等,都可能是地域分布广阔的群体。

从人数来看,群体通常是指成员数量有限的小群体。但是这个有限的数量又难以确定。因此,有的学者从成员相互认识这个特征来定义小群体。根据这种定义方法,小群体的成员彼此相互认识,至少彼此知道姓名,知道谁是群体成员和谁不是群体成员。由于人数有限,小群体的成员通常能够在线下进行面对面的直接沟通。但今天的网络通信技术和互联网突破了人际沟通的地域限制,在网上沟通的小群体的成员不一定有机会在线下面对面沟通,而且群体人数可能很多。

（二）群体的划分

根据不同的划分标准,可以对群体进行不同的划分。

1. 正式群体(Formal group) 与非正式的群体(Non-formal group)

根据成员互动关系的结构化程度的高低,群体可以划分为正式群体和非正式群体。

正式群体的关系结构化程度高于非正式群体。**正式群体**是为了一个明确目标而正式建立的社会系统。其成员互动方式更为稳定,更为频繁,互动关系持久,互动的目标更明确,分工和合作的关系更为明确,有正式的职位分工,有明确规定的正式的沟通渠道和正式的互动规则。

非正式群体是人们在社会交往过程中自然形成的一种社会互动系统,一般没有明确规定的工作目标或社会目标,只是由于互动的人们有共同的兴趣和爱好,或者有共同关心的问题,经常进行沟通和共同参与某些活动,自然而然地形成了一个关系结构比较松散的群体。这种群体没有正式的分工,也没有正式规定的沟通渠道,成员的互动方式在稳定性、频繁性、持续性、目标性、分工协作方面均不如正式群体,表现出明显的随机性和个人随意性。

就人数来说,正式群体与组织存在重叠或包含关系。一个只有几十个人的小公司,其全体成员形成一个正式群体。而一个大型组织中的一个部门的全体员工形成本部门的正式群体。一个正式群体之内还可能包含若干个更小的群体。

非正式群体既可以在一个组织内部形成,也可能跨组织形成。例如,两个企业的部分员工可能经过交往而形成跨组织的非正式群体。某些组织的员工也可能与组织外的社会成员组成跨组织内外部的非正式群体。

2.初级群体(Primary group)与次级群体(Secondary group)

根据群体的主要功能是否满足个人的情感需要来划分,群体可以划分为初级群体和次级群体。

初级群体是指一种主要满足人们归属需要和情感需要的群体。这种群体的存在不是为了完成什么工作任务,而是为了满足人交往、社会归属和情感的需要。家庭、朋友、关系密切的同事、工作、学习或生活中的伙伴群体等属于这类群体。初级群体是通过社会交往在感情基础上形成的群体。根据定义,前述的非正式群体属于初级群体。现代社会的核心家庭(夫妻两人组合的小家庭)比较特殊,建立家庭需要得到法律的承认并获得法律保护,因此家庭虽然是初级群体的一种类型,但却是一种正式的社会群体。

次级群体是为了达成某种工作目标或其他社会目标的正式群体。企业组织和非牟利的社会组织中的正式群体都是次级群体。

3.按照具体功能划分的群体

根据群体的具体社会功能,群体还可以划分为以下类型:

活动群体(Activity group)是指人们为了参加某个项目的社会活动形成的群体。例如,自驾车旅游群体、打桥牌群体、钓鱼群体、踢足球群体、聚餐群体、婚礼群体等。这种群体的存在时间决定于活动的需要。

个人成长群体(Personal growth group)包括那些帮助参加者的个性成长和个人行为矫正的群体以及通过成员相互支持解决个人问题的群体。例如参加心理咨询活动的小组,戒烟或戒毒小组,癌症患者相互支持的小组。这类群体为个人提供一种解决个人问题的群体环境,在小组中获得支持。这种群体的成员是不固定的,群体的存在时间也比较短。

学习群体(learning group)是为了更好学习知识和发展专业能力的群体。学校中的学习小组、企业中的学习小组等是这类群体。

解决问题的群体(Problem-solving group)

这类群体是为了解决问题而组成的群体。这类群体面临的任务可能是理论的问题或者是实践的问题。专家小组、技术开发小组、各种委员会、会议、控制小组等是这类群体的例子。

由上所述可知,群体有多种多样的形态,不同群体的主要社会功能和目标是不同的。

(三)团队的概念

要建设好一个团队,首先要认识团队的本质属性。比赛中的运动队是典型的团队。我们先来分析一个运动群体的例子。

足球队是一种典型的运动团队。在足球队里,成员是根据任务特意配置的,每个成员有自己的特长和相应的职责,每个成员都要努力为比赛胜利而充分发挥自己的能力,同时成员之间需要高度相互配合,争取整个群体的成功。这个足球队表现出这些特征:任务取向,分工明确,个人充分发挥自己的特长,高度配合,力争整个群体的成功。

前中国足球队外籍教练米卢有一次与记者对话,谈论团队与群体的区别。米卢问记者:“你知道团队与群体的区别吗?”记者回答说:“团队是有凝聚力的,而群体也许只是一帮乌合之众。”米卢使劲点了点头,说:“一个优秀球员具备的首要素质就是能够为团队这个整体服务,无论是场上场下。这是我在自己的球员和教练员生涯中总结出的真理,往昔的那么多辉煌与成功都因为具备了这个基础。”

米卢认为,除了像马拉多纳那样的天才球星具备与众不同的特质外,大多数的球员的技术和能力相差不大,因此他更愿意使用那些能够对整体贡献最大的球员。米卢任墨西哥足球队教练时,开始对队长泰纳很器重。可是在一次比赛输球后,泰纳对记者指名道姓地责怪自己的队友。泰纳的谈话见了报。米卢看了报道后非常生气,认为泰纳不该这样做,要求泰纳改正错误。但泰纳不仅没有

认识错误,反而继续表示不满。米卢在下一期集训时撤换了泰纳。有人认为米卢的做法失当。但米卢认为:“如果一名队员连自己的队友都无法给予最起码的尊重,就没有丝毫的团队精神,怎么能继续为这个团队服务呢?”于是坚决撤换了泰纳。

米卢在1994年世界杯开赛前为美国足球队编写了一个“教案”,首页上的标题是:“只有依靠团队才能打胜仗。”“教案”中包含如下这些要求:

永远尊重、支持、协助队友,无论是场上还是场下。

胜利是从牺牲个人开始的。

容忍他人的错误而不是自己的。

团队利益至上。

理解首发和替补的含义,无论何时上场都要拼尽全力。

米卢强调团队成员个人要服从团队整体的需要。米卢执教哥斯达黎加国家队时,右边锋梅德福德技术出色,快得像风,是该队最出色的球员。一般人都期望梅德福德一开赛就上场。但在1990年世界杯赛上,米卢根据整体技术安排,没有让梅德福德首发上场,而是让他先“坐板凳”观战。在开赛前,米卢就把需要“坐板凳”的计划告诉了梅德福德。梅德福德完全理解和接受米卢的安排,遵照米卢的指示不对记者发表任何不利的评论。每当记者问他为什么没有安排他首发上场时,梅德福德没有说过一句指责教练的话。米卢非常欣赏梅德福德的团队精神。在与瑞典队决战的最后30分钟时,哥斯达黎加队0:1落后,米卢派梅德福德上场。梅德福德射进一球,并且为队友制造射门机会,最终以2比1胜出。

有一次中国队在小组赛上反败为胜,米卢认为中国队踢得很漂亮。记者问米卢:是不是因为中国队踢进了5个球,你才认为踢得漂亮?米卢回答说:“这还不是最主要的,重要的是中国队踢出了团队精神。”

足球队作为一个团队,具有如下重要特征:

- (1)有共同的目标,即战胜比赛对手,获得全队的胜利;
- (2)成员自觉自愿地服从团队整体利益;
- (3)成员之间高度协作;
- (4)成员的技能是互补的;
- (5)成员受比赛目标的驱动,具有内在动力;
- (6)在比赛过程中享有高度的行动和决策自主权;
- (7)需要高明的教练的指导。

足球队作为团队的这些特征,其他的运动队也具备。把运动比赛队伍的特

殊性更换为比较一般的性质,例如,教练更换为领导,比赛更换为工作,我们可以发现一般的工作团队也具备这些特征。

团队本质上是一种通过成员之间高度积极、自觉的协作来实现群体统一目标的组织形态。

(四)团队与一般群体的比较

为了深入理解团队性质,我们必须把团队与一般群体进行比较。

团队是一种特定的正式群体。比较小的组织,整个组织可能成为一个团队。但在大型社会组织中,例如大型公司中,由于职能分工的缘故,可以存在多个团队。

团队属于正式群体的一种特定类型,具有一般正式群体的特征。那么,团队与一般正式群体的区别又是什么?

一般群体与团队有共同性,因为前者也需要合作和协调才能实现群体目标和业绩。团队具有任何正式群体的一些共性,尤其是合作程度较高的群体非常类似于团队。但是团队作为一种特别的群体,与其他的一般工作群体又有重大的区别。在许多方面,团队都表现出与一般的工作群体的区别。这些区别,有的主要是“有”与“无”的区别,有的则是程度上的差别。

(1)目标认同的不同。团队成员高度认同团队目标,而一般群体认同共同目标的程度比较低,或者没有明确的群体目标。

(2)奉献的意识不同。团队有一个成员共同信服的目标和共同的责任感。例如,这个目标可能是“使我们的企业成为行业第一”,或者“提供最优质的服务”,等等。而普通群体虽然也有一个群体的目标,但是成员对群体目标的信服和认识未能达到高度的一致。团队成员有强烈的为团队目标奉献的意识,而一般的群体缺乏这种意识,或者意识比较淡薄。

(3)合作程度不同。团队有高度自觉协作的意识。虽然普通的工作群体也有协作和集体的目标,但是团队的协作程度远远高于普通群体。普通群体的成员可能和睦相处,但可能缺乏共同协作,而团队成员不仅要和睦相处,更要共同协作、自觉协作。一般群体的合作很大程度上依靠管理压力来维持,而团队的协作主要是自愿的。

(4)对群体目标的评价标准不同。在评价标准中,团队目标高于个体目标。团队强调集体整体性目标,个体目标的意义是次要的。普通群体也有集体的目标,但个人目标得到强调。团队目标的成功就是个人业绩的价值所在,如果团队目标没有实现,则任何团队成员个人的业绩没有根本的意义。而普通群体评价

成功的标准是,即使集体目标失败了,但其中的个人仍然可能被认为是成功的。

(5)个人业绩与群体业绩的关系不同。团队的工作任务和责任虽然也要分解再分散到个人,但这些个人的任务和责任导致的个人业绩没有独立的意义,而是构成团队业绩的有机组成部分,即团队的个人业绩的意义包含在群体业绩中。而普通群体内成员更多的是各干各的任务,任务、责任和业绩主要分散计算到个人头上。

(6)相互信任程度不同。普通群体内的互动缺乏足够的相互信任,内部竞争意识强,合作意识比较弱。而团队内人们相互信任、相互合作的意识大大强过内部竞争意识。为了激发个人或团队内各个小组的潜力,团队也可能采取内部竞争的工作方式,但团队内部的竞争控制在一定的限度内并且采取“温情竞争”的方式。过度激烈的内部竞争会破坏凝聚力。

(7)个人与群体的利益一致性的不同。团队中个人利益与团队利益的一致性程度很高,而一般群体中个人利益与群体利益的一致性程度比较低。

(8)沟通质量不同。普通群体内部由于竞争意识过强,相互沟通存在很多障碍。而团队由于合作意识强过竞争意识,相互沟通质量很高,信息高度分享,相互之间高度信任,不同意见可以得到很好的交流。与非团队相比,团队内的人们相互沟通更加真诚坦率。真诚坦率的沟通强化了相互的信任和合作意识。非团队内的人际关系,由于相互信任度比较低,合作意识比较弱,相互戒备的心理成为坦诚沟通的障碍。

(9)矛盾性质的不同。团队内的矛盾更多的是对事物的看法和处理方法的意见的不同,而一般群体内的很多矛盾属于人际关系紧张的矛盾和个人利益与群体利益的矛盾。团队内部矛盾可以通过公开争论得到解决,而一般群体内的矛盾很多是不公开争论的,因此可能导致严重的冲突。

(10)决策权力分配的不同。团队的领导对成员授权很多,而一般群体的领导和管理者将权力集中在自己手里。团队成员享有高度的自主管理权和决策权,而一般群体成员没有这个特点。

(11)分工的不同。团队内的分工具有更大的灵活性,团队内的角色因工作的需要而经常转换;而一般群体内的分工和职位角色因受到人际关系消极因素的影响,是比较固定的,不灵活的。

(12)凝聚力的不同。团队的凝聚力很强,而一般群体的凝聚力比较弱。团队成员有强烈的群体归属感,人际关系融洽;而一般群体存在比较多的人际关系紧张情况,成员的群体归属感弱。

表 1-1 团队与一般工作群体的比较

因素	团队	一般工作群体
目标认同	有明确的目标	认同共同目标的程度比较低或没有明确的目标
奉献意识	有高度自觉的奉献意识	奉献意识比较低
合作的程度	自觉合作	更多依靠管理层的压力维持合作
对群体目标的评价标准	团队目标高于个人目标	强调个人目标
个人业绩与群体业绩的关系	强调群体业绩	强调个人业绩
相互信任	高度相互信任	相互信任程度比较低
个人利益与群体的一致性	利益高度一致,个人利益和群体利益高度整合	利益一致性程度比较低,有时内部有利益冲突
沟通质量	信息高度分享,较多分享个人深层次信息	低度分享信息,只在别人需要时提供信息;个人深层次信息很少交流
矛盾性质	主要是方法的分歧,通过公开争论来解决	不仅存在方法的分歧,也存在目标和利益的分歧;经常不能公开争论,职位权力对争议的问题有决定性影响
决策权力分配	分散,授权多;集体决策	集中,授权少;少数人决策
分工	灵活的分工,但强调相互支持、能力互补	分工,强调完成本职工作
凝聚力	个人对人际关系满意度高,对群体的归属感很强	个人对人际关系满意度一般,对群体的归属感一般;有的人想离开群体

上述这些把团队与一般工作群体区分开的因素,除了比较极端的情况外,在大多数情况下,主要是程度高低的差别。例如,一般群体也有合作,但合作的程度没有团队那样高;一般工作群体也需要沟通,也存在大量沟通,但沟通的信息的范围和深度都不如团队中的沟通。与一般群体的比较,使我们相信,团队比一般群体的组织“质量”更高。

我们现在可以对团队下一个简明的定义:团队是为实现共同目标而自觉合作、积极努力的一个凝聚力很强的社会群体。这一概念首先肯定团队是一群有组织的人们;其次,这些人有明确的目标;第三,为了共同的目标,大家能够自觉合作并且积极努力;第四,这些人凝聚力很强。由于团队大部分属于工作团队,是以目标和任务为导向的群体,因此成员的工作技能是很重要的。有的学者对团队的定义除了包含上述几个特征外,还指出团队是由一群技能互补的人们组成的。工作型团队需要技能互补的成员。团队通常都是工作型团队。