

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Efficient Team

Necessary Skills to
Build an Excellent Team

高效团队

打造卓越团队的必备技能

冯苏京 王秋宇◎编著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

丛书 主编 吴冬梅 配生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Efficient Team

Necessary Skills to
Build an Excellent Team

高效团队

打造卓越团队的必备技能

冯苏京 王秋宇◎编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

团队管理技能作为团队管理成功的一项必备技能，对许多领导者来说都不陌生，因为这些能力或多或少都能体现在他们带领团队的整个过程当中。本书在深入研究团队管理所必需技能的基础上，分析了许多案例，以此将众多团队管理软技能的体会和知识做一个系统的总结和提炼，让团队管理的精髓、逻辑、方法更易于推广和掌握。

本书可供企业中高层管理者学习使用，也可作为 MBA 及企业的培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

高效团队 / 冯苏京, 王秋宇编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书/冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45526-4

I. ①高… II. ①冯… ②王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014176 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 马碧娟

责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张 · 1 插页 · 227 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45526-4

定价: 46.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工微博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				

管理涉及企业战略、财务、会计、人力资源、市场营销、生产经营、质量等领域，这些领域的内容具体明确、边界清晰、规范性较强，已经成为大学管理专业的核心课程。但我们也看到，危机管理、冲突管理、沟通、人际关系、演讲、团队建设、领导艺术、商业伦理等领域的内容也同样重要，尽管这些领域的内容似乎更艺术一点、人格化的特点更浓一点，但这些领域管理水平的高低，将对企业经营管理产生很大影响，因而日益得到大家的重视。

打一个形象的比喻，前者就像人体的动脉和静脉，是管理的硬件部分；后者则像人体的毛细血管，是管理的软件部分，或者可以称之为“软管理”“软技能”。毛细血管运转是否顺畅，直接影响到人体整体和各大器官功能的发挥，企业的管理要软硬结合、阴阳互补，方能相得益彰、得心应手、事半功倍。这便是我们撰写本书的一大初衷。

说实话，这个任务不好完成，原因有两个：一是团队管理本身就是一个软技能。团队管理是一个新兴的、见仁见智的领域，不像一个力学公式或数学模型那么简单、明确，只要假设好前提条件，必然会得出预定的结果。所以团队管理的软技能，就需要作者结合实际感悟，仔细深入地研磨。二是有关团队管理的研究成果或实践体会早已令人目不暇接，如果东施效颦、拾人牙慧，重复别人的成果是难以让读者接受的，但要超越前人又谈何容易。

其实说起团队管理，各级领导者都不陌生，因为在他们带领队伍的过程中都会有很多感悟。这里只是将众多的体会和认识，做一个系统的总结和提炼，让团队管理的精髓、逻辑、方法更易于推广和掌握。我们此次写作的本身就是一个团队合作的过程。在明确了目标任务后，我们组建了精干的写作小组，并根据个人兴趣、特长进行了角色分工，协调者、推进者、实干者、信息者、监督者等各司其职。作为系列丛书的一个子系统，我们得到了丛书编委会的指导，在写作过程中我们贯彻执行丛书整体风格和写作思路，同时也充分体现了本书写作团队的独特性。我们开通了团队的QQ空间、建立了微信群，方便内部信息共享和沟通；大家分头思考学习、搜集资料、整理案例，

并定期见面讨论；经过多次讨论交流，共同确定了写作提纲和写作分工。在分头写出初稿后，每个人把自己的成果放在公共空间里共享：一是供其他成员学习参考；二是由其他成员提出修改意见。团队合作的过程，也是团队学习的过程，通过合作，大家都有了收获和提高。现在任务完成了，我们每个成员又分头参加到新的项目，开始接受新的挑战了，但合作中建立的友谊依然浓厚，这就是团队。

团队中，冯苏京、王秋宇撰写了本书的主要章节，王欣、宋京美参与了部分章节的写作，徐寒冰对书稿提出了许多有益的修改建议，最后由冯苏京审阅并定稿。我们不想把它写成教科书，这些基本概念的内涵是不言而喻的，没必要花太多的笔墨，我们想给读者提供一份可口实惠的“简餐”，力求做到：

第一，文字表述要通俗，案例要丰富，亲和力、可读性要强，让阅读成为一个愉快的体验。

第二，观点要明确鲜明。虽然团队管理的艺术性很强，但我们侧重于其中带有规律性的、可重复的内容。这样，有助于读者形成或强化团队建设中的一些基本认识，以改善团队运作。

第三，期望通过与读者建立共鸣的方式，传递本书的观点、方法和技巧。鉴于团队管理的艺术性，也得益于本书作者团队工作的经历和体会，我们力求将团队管理的专业知识和作者个人的实践感悟相结合，避免坐而论道、泛泛说教。

导演李安曾经表示：“怎么拍都拍不到脑子里想的那么好。”导演谢晋则干脆直说：“电影是一门遗憾的艺术。”同样，写作也是一个遗憾的过程。我们的愿望是好的，但愿望不等于实际效果，受个人经历、知识、能力、精力和时间的限制，许多地方都感到有词不达意、意犹未尽、力不从心的情况。我们是认真的、尊重读者的、对读者负责的，若有不妥之处希望能得到读者谅解。

本书写作过程中参考了网上许多精彩的分享，在此一并表示感谢。本书最后的参考文献尽量对案例出处给予说明。如有疏漏敬请谅解！

前 言

第 1 章 我们进入了团队制胜的时代 / 2

- 1.1 青出于蓝而胜于蓝：团队制与科层制的比较 / 3
- 1.2 各尽所能、各得其所：团队和群体各领风骚 / 8
- 1.3 团队的构成要件 / 13

第 2 章 高效的团队从组建开始 / 29

- 2.1 团队组建始于任务目标的分析 / 29
- 2.2 选拔什么样的人来领导一个团队? / 32
- 2.3 团队需要什么样的成员? / 49
- 2.4 如何使团队高效运转? / 53

第 3 章 创新与权变：团队领导者是这样炼成的 / 65

- 3.1 团队领导者的使命是什么? / 65
- 3.2 传统管理者如何向团队领导者转变? / 66
- 3.3 团队领导者必须具备哪些基本技能? / 67
- 3.4 团队领导的误区：一个优秀的领导者一定是个优秀的团队领导者 / 76

第 4 章 团队动力机制：团队激励 / 85

- 4.1 关于激励的三个同心圆 / 86
- 4.2 关于激励五个法则 / 98
- 4.3 完善组织的激励机制 / 103
- 4.4 提高团队激励水平 / 109

第5章 团队合作的桥梁：团队沟通 / 116

- 5.1 什么是团队沟通? / 116
- 5.2 为什么需要团队沟通? / 118
- 5.3 恰当运用各种沟通方式 / 120
- 5.4 团队沟通的类型和存在的问题 / 124
- 5.5 如何提高个人的沟通技巧? / 129
- 5.6 如何有效地促进团队沟通? / 136

第6章 团队力量之源：团队学习 / 140

- 6.1 为什么要进行团队学习? / 140
- 6.2 团队学习与普通的学习培训有什么不一样? / 142
- 6.3 如何创造有利于团队学习的条件? / 146
- 6.4 努力改善个人的非智力因素 / 149
- 6.5 灵活运用各种团队学习的方法 / 152

第7章 团队建设经典案例 / 158

- 7.1 优秀团队的特征 / 159
- 7.2 国投塔山煤矿开展班组建设的背景 / 160
- 7.3 国投塔山煤矿班组建设的主要内容 / 161
- 7.4 国投塔山煤矿班组建设的主要成绩 / 164
- 7.5 评价和启示 / 165

附录 / 169

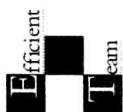
- 附录A 贝尔宾团队角色量表及使用说明 / 169
- 附录B MBTI 职业性格测试题 / 175
- 附录C MBTI 十六种性格类型分析 / 185

参考文献 / 190

翻开历史长卷，我们不难发现，人类的历史就是一部英雄的历史。但时至今日，情况正在悄悄发生改变。尽管我们不绝于耳的还是杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、张瑞敏、柳传志这些大人物的名字，但那些小人物们也有了更多展示自己的机会。微博、博客、网上空间、各种网络论坛成了一种新的力量，并且作用日益增强。

除了这些技术带来的变化外，管理上的创新也为小人物带来了力量。小人物可以通过组织创新，建立一个优秀的团队，作出在没有组建团队时无法想象的贡献。2004年雅典奥运会上球员实力相对较弱的阿根廷队勇胜美国“梦六队”，NBA（美国篮球职业联赛）中巨星云集的洛杉矶湖人队败给没有大明星的底特律活塞队，就是生动的例子。

良禽择木而栖，即便是明星也会选择加盟优秀的团队。在一个优秀的团队里，明星的才能将会得到更好的发挥，所以，我们会看到金融界、演艺圈和体坛的明星频繁跳槽，选择自己加盟的团队。



第1章

我们进入了团队制胜的时代

把信带给杨元庆

人们都说时势造英雄。柳传志、杨元庆、郭为就是中国改革开放以来，IT（信息技术）界发展造就的时势英雄。但联想集团的发展也遇到了一些困难，引起这些困难的原因肯定是多方面的，前几年人力资源专家章义伍先生的文章《把信带给杨元庆——章义伍谈联想与麦当劳的文化差距》，指出了联想团队建设中的不足。

章义伍先生说：“联想与麦当劳在人力资源上的差别主要体现在领导团队建设、干部选拔、培训机制、人员激励四个方面。”“联想的总裁几乎无人不晓；但中国麦当劳的总裁是谁，恐怕就很少有人知道了。”“联想很强调企业家和能人的贡献，而麦当劳强调的是管理团队。”“联想‘班子’的优秀主要体现在以杨元庆为首的高层。在中层，也就是事业部和部门经理这个层面，相较之下却没有麦当劳那么理想。”“联想大部分中高层人才是内部提拔的，而麦当劳永远是60%左右的人员内部招聘，40%外部引进，确保管理层的内外融合。”

一个企业不仅仅需要高层那么几个英雄人物，更需要形成中层强有力的团队。现在联想集团也意识到了这个问题。联想“打造虎狼之师”的口号，就是想重现联想创业时的团队战斗力。

其实，大家对团队这个词并不陌生，很容易就能够联想到刘备、关羽、张飞、赵云、诸葛亮等人组成的蜀国高层管理团队，或是唐僧、孙悟空、猪八戒、沙僧师徒四人组成的取经团队。这样的团队在开创基业、完成任务方面都建立了卓越的功勋。

那究竟什么是团队？一般人理解的团队就是一个相互合作的群体。管理学上的团队（Team）是指组织的一个单元，是由两个或两个以上、具有不同专业知识和技能、承担不同责任的成员组成，能够实现单个成员无法实现的目标的人员组合。“团队”的概念存在于我们身边：工作小组、专案小组、生产车间、部门、企业、球队、社会组织团体、俱乐部等各种正式、非正式组织。

团队起源于人类分工合作的需要。古语说，“闻道有先后，术业有专攻”，每个人的专业特长不同，需要相互合作才能完成较大的使命；另外，个体也存在许多自然生理上的限制，而合作则使人类突破了个人的局限性，使劳动在时间和空间上获得了延展。人都是有缺陷的，世上没有完美的个体，但可以有完美的团队。早期人类的狩猎活动就采取了团队作战的模式为自己获取了生存资源。

在专业分工越来越细、市场竞争越来越激烈的前提下，单打独斗的时代已经过去，合作变得越来越重要。例如，在获得诺贝尔奖的项目中，因协作而获奖的占2/3以上，而在诺贝尔奖设立的前25年，这个数字为41%。在强调集体主义的中国文化中，“团结合作”更是被奉为圭臬。一根筷子很容易被折断，而当很多筷子扎成一束时，就不容易被折断了。这是我们从生活中领悟到的对“团结就是力量”的理解。在企业中，团队合作是描述企业文化时使用得最多的词语之一。在西方管理中，“Team Work”（团队合作）的技巧是评价个人工作能力的指标之一。

作为一种创新，团队这种组织形式在企业管理中的广泛应用，始于20世纪六七十年代。这种创新源于外部日益激烈的市场竞争与企业传统组织结构的不适应，创新的技术基础是当代信息和网络技术。

1.1 青出于蓝而胜于蓝：团队制与科层制的比较

传统组织源于细致的劳动分工和专业化生产，是按照专业分工和层级节制的思想建立的。这种组织依生产技术的需要而设计，以技术设备为中心展开，人被视为机器的延伸，技术被提升到凌驾于人和组织之上的支配地位，形成了由少数设计者和多数执行者组成的金字塔形的组织结构（又称科层组织或等级组织）。

在金字塔形结构中，业务流程被人为分割为相互衔接的各个片段，多数员工只能在一个相对狭小的范围内从事简单重复的劳动。这种细密的专业分工带来了生产效率的提高，适应了相对稳定的市场环境下企业平稳发展的管理需要。

随着企业规模的扩大，传统组织在带来专业效率的同时，也埋下了异化的种子，产生了职能分割、官僚主义等组织问题，员工、部门也缺乏对组织整体目标的责任感。主要表现在以下四个方面：

(1) 横向合作问题。在专业分工和职能分割的条件下，职能的过度分化容易造成部门间相互冲突、各自为政、本位主义，在相互合作的事项上权责不清，容易出现“人人参与、无人负责”的状态。为了协调部门分割、加强监控，则需要增设新的管理层，增设新的管理层必然导致机构臃肿、人员膨胀。传统结构中，人被定格在一个个的岗位上，个人的能动性受到很大制约，很多新的、边际性的事情就会没有人去负责。

(2) 纵向节制问题。在金字塔形结构下：①信息只能沿权力链层层传递，来自生产一线、市场、客户的第一手信息很难上达决策层，导致内部信息传递缓慢，且容易失真和丢失，企业对外界变化反应迟缓、效率低下；②纵向利益分化，所处层级越低，与总目标的关联度越低，组织的较低层级就会产生因自身利益而偏离组织目标的倾向，即所谓上有政策、下有对策；③较高层级由于不了解基层的实际情况，也可能出现漠视下层利益的官僚主义倾向。

(3) 组织成员积极性不足：①权力集中在上层，普通员工参与决策的程度低，容易形成凭常规经验和按上级命令行事的习惯，而不是根据环境变化去创造性地解决问题；②金字塔形结构中，越向上晋升空间越小，员工缺乏自我实现的满足感；③员工难以直接看到自己工作的最终结果，也无需对最终结果负责，会使员工主体意识下降，创造潜力得不到发挥；④员工长期重复进行某项工作，导致工作满意度下降，容易出现倦怠、低生产率、低产品质量、低出勤率以及人才流失等情况。

(4) 组织高层决策负担过重。在传统组织结构中，权力集中在上层，因而重要决策必须由高层作出。随着企业发展，业务扩张加重了总部决策的负担，企业高层经理对多元化的业务缺乏技术工艺与市场方面的知识和经验，没有足够的时间、精力与分部经理保持足够的联系，也难以评价与监督各分部的经营绩效，从而丧失了企业维持其整体性的能力。

在企业规模扩大、市场竞争非常激烈的情况下，传统组织形式越来越不适应企业的发展需要。面对外部环境中所出现的日益多样的不确定性，常规管理工作的比重不断减少，而非常规的、创新性工作大大增加。企业金字塔形结构中众多的组织边界阻隔了企业内外部的沟通与协作，使企业在速度、灵活、整体协同和创新等诸多方面不能适应新的竞争环境要求，需要从根本上重新设计经营过程和组织模式。

企业界先后开发出治理联盟、战略重组、组织变革、流程再造、目标管理、全面质量管理、敏捷制造、柔性生产、精益生产等应对措施，都取得了一定效果。但最终发现，所有这些改革都离不开团队这一微观基础。没有它

的匹配，任何架构、流程和管理上的变革都很难获得进一步的成功。除了传统组织的不适应外，团队组织的广泛应用也有以下几个方面的原因：

(1) 机械化、自动化对人的解放。进入后工业时代以后，机械重复的工作都交由机器、计算机完成了，人主要承担创新工作。组织设计应以知识为本、以人为本，充分发挥人的主导作用和创新精神。

(2) 组织内部专业分工向流程分工的转变。以客户为导向的经营理念引领了企业专业分工向流程分工的转变。流程分工将企业视为最终满足顾客需要而进行的一系列活动的集合体，强调从流程角度而不是职能角度设计组织结构，充分考虑企业的价值链和主导业务，即打破原来的等级模式和组织壁垒，按任务组建各种机动团队，对企业经营所需的资源优化配置。有人形象地称这类弹性结构为“变形虫”“面条式”组织（丹麦奥迪康公司首创）。这种分工理念和形式有效地克服了原来存在的“部门主义”和“本位主义”，使企业提高了生产技术能力，降低了交易成本。

(3) 个人英雄主义的式微。相传佛教创始人释迦牟尼曾问他的弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”个人再完美，也就是一滴水；一个团队、一个优秀的团队就是大海。一个有高度竞争力的组织，包括企业，不能奢求完美的个人，但应追求完美的团队。随着现代组织中工作复杂性的日益增多，很多新的、边际性的任务无法由个人独立完成，必须依靠团队合作发挥集体力量才能解决。特别在推出一些新项目或针对大客户时，更需要集中组织内多部门的优秀人才组成团队去攻关，就像战场上的“敢死队”“突击队”“特遣队”一样。显然团队的效能比传统“工作群体”的效能要高出很多。

(4) 企业中知识型员工的比重越来越大。知识型员工的工作需要更多的协作，且协作的内容、对象、方式随任务而变化；这些员工自主性要求较高，需要更多的授权。企业的管理方式必须适应这些需要。

(5) 网络和信息技术和应用将企业组织分子化。员工借助信息技术可以方便快捷地沟通、合作，变成了可以应工作需要做动态组合的工作元素，为企业组建各种机动团队创造了技术条件。

为此，企业的组织管理实现了三个转变：①从金字塔形结构向扁平化组织转变；②从等级制向团队制转变；③从纵向的汇报指挥系统向横向的合作沟通系统转变。

20世纪60年代末~70年代初，西方国家的一些跨国大公司开始采用团队组织形式。后经“企业再造”运动，团队的应用得到了进一步强化。今天，

越来越多的组织发现，团队有着巨大的潜力。相比其他工作方式，以团队为基础的工作模式取得了巨大的成绩。

美国波音公司将团队工作模式用于波音 777 双引擎飞机的设计与开发。公司赋予这些小团队相当多的自主权，从头到尾地负责飞机的设计以及生产的各个环节，取得了很好的效果。比尔·盖茨也曾说过：“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。”在国内，也有不少企业引入了团队工作模式，并且取得了可喜的成绩。团队组织成为克服“大企业病”、为大企业赢得新活力的有效措施。

在团队工作模式下，企业在传统的职能机构外，将大量的员工配置在各种工作团队中，为客户创造价值。这些团队按流程要求和项目任务设置，将在不同部门具有不同知识和技能的人才集合在一起，实行自主管理，直接面向顾客设计、生产制造产品，从而获取人力资源配置的集成优势。

同时，职能部门仍然存在，但职能部门的数量、规模和人数显著减少，且职责仅限于常规性的工作。甚至一些企业已经不再按专业设置内部机构，而是改为按任务设置，除办公室、人力资源部等必设的常设机构外，其他非常设机构一律随着任务的变化而变化。有些机动团队还引入了企业外部的人才。

与非团队相比，团队由于合作意识较强，相互沟通更加真诚坦率，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，强化了相互信任和合作的意识，使团队中很少有不可调和的矛盾。

团队的大量涌现以及发挥的良好作用，不仅在微观层面改变了组织的构造和运作方式，而且提高了组织的整体运作效率，改善了组织的生产率、产品和服务质量以及客户满意度，在提高员工满意度、灵活配置人员等方面也起到了积极的作用。

相应地，实践中的创新在理论上也得到了反映。企业组织与人事管理专家、美国学者吉福特·品乔特在《直线制组织结构的兴衰》一书中，对知识经济条件下与以往工业经济条件下人们的“工作实质”进行了对比，指出了以下七种变化：①从非熟练性工作到知识性工作；②从枯燥重复性工作到创新性工作；③从个人工作到团队工作；④从职能性工作到项目性工作；⑤从单一技能到多技能；⑥从上司权力到顾客权力；⑦从上级协调到同事协调。这七个变化正是传统组织向团队组织转变的七个方面，也是团队组织的主要特征。

在各种组织模式的竞争中，为什么团队组织能够胜出？它的竞争优势到

底有哪些？这主要在于团队在组织生活中发挥了以下其他结构所替代不了的功能：

1.1.1 优化人力资源配置

多数团队是为了完成传统组织体制内未能完成的新任务而组建的。“工欲善其事，必先利其器”，团队必须拥有非同一般的能力，才能完成特殊使命。团队将组织内不同的专业、技能和经验组合到一起，提高了团队的适应能力，使其能够在更大范围内推动项目进展，更高效地完成特定任务。

在团队的小环境中，人力资源的配置和使用有别于组织整体的运行规则，形成了自己独特的生态，能够更加充分地发挥人力资源的作用：首先，团队管理中强调柔性约束，倡导成员的自我导向、自律和责任感，因而团队成员会有较强的主体意识，会受到更大的激励，归属感、成就感、满意度也较高；其次，团队强调知识本位而不是权力本位，倡导员工多元化发展和多种技能的学习，积极帮助员工实现自我价值。

1.1.2 增强组织的灵活性与应变能力

当前，外部环境变化越来越快，组织需要掌握更多有效的信息才能作出正确决策。相对于传统的组织体制，团队离市场更近，能够获得更多、更有效的信息。所以，在团队管理模式下，组织会将一些决策权下放给团队，赋予其根据环境变化灵活应对的权利。此外，团队的运作方式以及民主氛围，也有助于形成良好的决策沟通机制，使决策更加方便、快捷、高效。

组织内部的资源分布往往不平衡，实行团队制，可以在原有工作不受影响的情况下迅速整合内部资源，开拓新领域，完成新任务。

团队组织具有很大的弹性，可以快速地组建、重组或解散，比传统组织灵活，组织变革成本较低。

团队因为拥有了相当多的自主权，从而提升了组织的活力，比传统组织反应更迅速，更有机动性。

1.1.3 提高组织运行效率

团队工作模式下，人们更容易统一认识、统一行动、统一标准。人们在单独情境下个体差异会很大，由于团队依赖于人们的共同工作，团队成员在相互作用与影响下，会产生近乎一致的行为、情绪和态度，一旦团队开始工作，就会有效地将一种处于萌芽状态的理想和价值观转变为一致行动，也能

够非常高效地培养共同愿景。

团队的成员来自不同部门，团队成员的沟通打破了部门之间的壁垒，更有利于信息在各部门的传递和对称分布，润滑组织运行；团队内部分工以任务而不是以职能为导向，减少了内部扯皮推诿带来的消耗。

团队工作方式及管理工作的改进和业绩的提高提供了新的途径。团队内部的民主、平等和合作的氛围，促进了成员之间的沟通与协作。成员之间的沟通与协作，强化了成员之间的相互信任和对实现目标的信心。团队业绩的提高反过来又进一步提振了团队的士气，形成了良性循环。

1.1.4 为个人带来更好的工作体验

团队中的工作能具有更大的乐趣。团队工作的这种乐趣往往与团队的业绩是一致的。我们遇到的团队中的人员无一例外地，不用提醒就会强调他们在一起工作时的快乐事。当然，这种快乐事也包括聚会、吹牛和庆祝活动。然而，任何聚成群体的人们都会办个好聚会，而团队快乐事与那种聚会的区别就在于它支持了团队的业绩，也因团队的业绩而得以延续。例如，我们常常看到，那些有着最佳业绩表现的优秀团队中往往有着高度的工作幽默感，这是因为幽默感能帮助人们缓解为追求最佳业绩表现而带来的压力和紧张。我们也总能听到这样的说法，最大的也是最让人感到满意的快乐事，就是“成为比我个人更重要的某种事物的一部分”。

团队对组织中的个人心理也会产生一定的影响作用，团队可以增加员工的力量感，帮助其获得安全感和归属感，还能满足员工社交、自尊与成就的需要，从而增加员工的自信心。当个人组成真正意义的团队后，团队就会对个人的行为产生影响，使个体表现出不同于个体单独情景时的行为反应，从而产生“总体超越部分的总和”的效果。例如，个人在工作中，由于团队中的其他成员在场，激起了更强的工作动机，从而使工作效率比个人单独工作时高。在团队工作模式下，团队中的人们结为一个整体，面对变化，团队成员感受到的威胁也不像个人独自应对变化时那么大。

1.2 各尽所能、各得其所：团队和群体各领风骚

既然团队组织有那么多优势，而且还能够克服企业传统组织的许多痼疾，那企业都采取团队工作模式岂不更好？但事实上并非如此，尽管组织中团队

的应用多数获得了成功，人们还是发出了一些不同的声音。仔细分析正反两方面的观点，恰恰能帮助我们看到团队组织和传统工作群体各自的优势和适用范围。

1.2.1 抵制团队的声音

反对的声音认为团队组织不是万能的，团队带来的麻烦可能比带来的价值更大。现代管理学之父彼得·德鲁克就曾经引用通用汽车公司、宝洁公司、施乐公司及其他公司的一些做法，对过分强调“建立团队”的做法进行了批评。我国实践中也频频出现，因团队管理不善，导致集体跳槽，甚至导致企业走向衰落的情况。

反对团队的理由主要集中在以下三个方面：

1. 一部分人的个性特点不适合团队工作模式

人的天性是千差万别的，许多人天生不适应团队的工作模式，因而不愿意在团队中工作。在访谈中有人这样评论说：“我不愿意和那些我并不太熟悉的人，或者我不认识也不知道是不是会喜欢的一帮人一起开会和密切相处，一个人工作已经不容易了，何况是大家一起掺和，我可没工夫干这种事。”

有些人喜欢清静，更愿意独处、独立研究、独立思考，如有些科学研究人员、大学教授或专业咨询人员；有些人在人多的场合讲话会害羞、紧张，对频繁沟通、大声讲话感到不自在；有些人对群体的组成持怀疑态度，更希望与自己不喜欢、不认同的人保持一定的距离；有些人喜欢自己作决断，不喜欢那种必须和别人交流才能决策的工作方式；也有些人不愿意为他人的错误买单，无法忍受他人所犯错误的后果；还有一些管理人员，“宁为鸡头，不为凤尾”，如果自己当不上团队领导，就会感到很难融入团队。正是由于这些担心和个人不适，造成了组织成员对团队的抵制。

2. 共同价值观和传统的个人价值观存在冲突

从小到大，我们每个人所受到的教育，工作以后岗位对我们的要求，都强调我们要勇于担当、勇于承担责任。而这个责任首先就是个体责任，升学、奖励都是根据个人成绩，而不是集体成绩来确定；就业、培训、考核、晋级也都是看重个人表现。每个人的人生道路一直都是按个人名次来决定，这造成了不论我们在什么时候“想做点事情”，第一个想法就是承担起个人责任。

我们的文化中也并不缺少团队和协同工作的价值观。从《三国演义》到《西游记》，我们曾读过、听过和看过许多著名的团队的故事，它们都完成了难以完成的任务。我们从事的大多数体育活动都是团队的活动。我们的父母