

总主编◎王永斌 王玉云

大学生职场核心能力 训练教程

团队合作

主编 干昭君 何进 史玉红

2



西南交通大学出版社

总主编◎王永斌 王玉云

大学生职场核心能力 训练教程 团队合作

主编 干昭君 何进 史玉红

西南交通大学出版社
· 成都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

大学生职场核心能力训练教程. 2, 团队合作 / 王永斌, 王玉云总主编; 干昭君, 何进, 史玉红主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2021.6
ISBN 978-7-5643-8105-9

I. ①大… II. ①王… ②王… ③干… ④何… ⑤史… III. ①大学生 - 职业选择 - 能力培养 - 教材②组织管理学 - 教材 IV. ①G647.38②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 135085 号

前言

PREFACE

从 2015 年至今，短短 5 年的时间里，国家实际撤销的高校专业高达 924 个，而新增专业接近 8000 个。这两个惊人的数字一方面说明新行业诞生、新岗位更迭的速度远远超出很多人的预期，另一方面说明，不小比例的学生刚一毕业，他们所读的专业就已经撤销，四年大学所学的知识已经失去了用武之地。

接下来的问题就是：那为什么还要上大学去浪费那几年时间？

这个问题，不同的专家有不同的答案。但总结起来，我们上大学，要学的除了每个专业的基本知识和技能外，还要学会两个将伴随我们终身的技能：学习的能力和与人合作的能力。

在这个知识爆炸的年代，知识是学不完的。知识爆炸所催生的新兴产业层出不穷，新技能也是学不完的。我们在大学里，要紧的是掌握如何学习的能力。

新知识造就的新兴产业结构里，每个人能够独立完成任务越来越少，几乎所有任务都涉及要与他人打交道。因此，学会合作、学会协调、学会让人喜欢，成了一门重要的功课。

大学里没有这样一门课程。因此，基于我们对 IBM 所提出的“新领”人才及其基本技能的研究，我们决定编这样一本手册，希望让我们的学生知道：职场里那些人口口声声说的“团队精神”到底是什么？哪些行为和思维方式是体现团队精神的？哪些行为是团队精神的毒药？如何在现有基础上让自己的团队精神上一个台阶？团队在一起又能产生哪些能力？有哪些工具可以帮助一个团队提升合作的水平？等等。我们还提供了很多小测试，帮助学生们判断自己具体的团队合作能力。

因此，你当然不需要 from cover to cover 来读这本册子。你完全可以先测测自己，再选择对应的能力练练手，或者看看有哪些工具可以帮助你提高团队合作的能力。

目录

CONTENTS

01

认知篇 团队、团队思维和能力

1 简介	002
2 了解团队	008
3 团队思维	017
4 团队能力	032
5 团队的那些“坑”	038

02

提升篇 优秀团队成员的 10 项潜质

1 适应力：要么为团队而改变，要么团队改变你	044
2 协作能力：协作才能共赢	044
3 沟通能力：一个团队只能有一颗心	045
4 可靠：相互依靠才能构成团队	046
5 自律：自律者事竟成	047
6 帮助队友：为团队赋能	048
7 使命意识：清楚团队目标	049
8 关系：与团队和谐链接	050
9 无私：幕后英雄	051
10 问题解决导向：制定一个解决方案	052

03

实践篇 团队合作练起来

练习 1 组员角色	054
练习 2 达成协作	054
练习 3 沟通交流	055
练习 4 相互了解	056
练习 5 人际关系	056
练习 6 忠诚	057
练习 7 诚信	057
练习 8 公正	058
练习 9 同理心	058

04

工具篇

1 组织类工具	061
2 分析类工具	065

PRAT ONE

认知篇

团队、团队思维和能力

- 1 简介
- 2 了解团队
- 3 团队思维
- 4 团队能力
- 5 团队的那些“坑”

1 简介

团队合作对我们大多数人来说并不是一种自然而然的行为。因为我们从小就被教导要独立，要尽自己最大的努力。即使是现在，你得到的奖励也很可能是基于你个人所取得的成就，而不是作为一个优秀的团队成员。你是否曾经因为帮助别人而得到回报，即使这意味着你没能完成自己的目标？在一个团队里能否很好地跟他人合作，需要我们重新思考，也需要学习一些新技能，至少需要一些你可能拥有但不经常使用的技能。

在继续学习团队合作需要掌握的技能之前，先看看你是否了解什么是团队。请勾选出下列你认为是团队的表述：

- 参加一场马拉松赛的所有选手。
- 一群为慈善机构提供服务的志愿者。
- 参加婚礼的两个家庭的所有成员。
- 一家医院儿童病房轮流上班的八名护士。
- 航空公司所有的乘务员。
- 游乐场上一群一起骑车的孩子。

以上描述并不都是团队。一起参加比赛的人、碰巧参加同一场婚礼的人、一起骑车的人不是团队；而其他的几项都是。

那么，团队和小组有什么区别呢？

差别就在于，团队成员还必须同时具备几个特征：

有共同目标；相互依赖；愿意一起工作；经过挑选；自视为一个团队。

1.1 技能测试

愿意一起工作的团队成员之间是需要经常在任务中合作的。下面的团队合作风格测试，能够帮助你识别你自己在团队中的合作风格。测试结果可用于评估你目前的优势或不足，并帮助你制定提升团队合作能力的个人计划。

团队合作风格测试问卷

说明：

首先，每个选项没有对错之分。回答每个题目时，请根据你目前作为一个团队成员能起的作用，而不是过去你的做法或你以后你想怎么做。本测试共有十八个题。每个题后面有四个选项。请按照可能性顺序对选项进行排序。数字4表示你最可能选择的行为，数字1表示最不可能的选项。

比如：

作为一个团队成员，我通常最关心的是：

 3 a. 符合道德标准。

 4 b. 实现目标。

 2 c. 履行个人责任。

 1 d. 与大家一起愉快工作。

请注意，4、3、2或1必须都用上，但每个数字又不能超过一次。

1. 在团队会议中，我经常：

 a. 向团队提供技术数据或信息。

 b. 让团队专注于任务或目标。

 c. 确保每个人都参与到讨论中来。

 d. 质疑我们的目标或方法。

2. 对团队领袖，我会：

 a. 建议我们的工作要有目标。

 b. 试着帮助他或她营造一个积极的团队氛围。

 c. 在必要时会对他或她的观点表示不同意见。

 d. 根据我的专业知识提供建议。

3. 在压力下，我有时会：

 a. 过度使用幽默和其他减压手段。

 b. 与其他团队成员的沟通过于直接。

 c. 对参与讨论失去耐心。

 d. 向外界抱怨团队面临的问题。

4. 当团队出现冲突时，我通常：

 a. 要求诚实地讨论彼此之间的差异。

 b. 提供一方或另一方正确的理由。

 c. 将这些差异视为改变团队方向的基础。

 d. 试着用鼓励或幽默的话语来打破大家的紧张情绪。

5. 其他团队成员通常认为我：

 a. 实事求是。

 b. 灵活。

 c. 鼓励。

 d. 坦诚。

6. 有些时候，我会：

 a. 太过注重结果。

 b. 太过懒散了。

 c. 自以为是。

- ____ d. 短视。
7. 当团队出现问题时，我通常会：
- ____ a. 鼓励大家重视倾听、反馈和参与。
- ____ b. 要求对面临的问题进行坦率的讨论。
- ____ c. 努力提供更多、更好的信息。
- ____ d. 建议重新审视核心任务。
8. 对我来说，对团队做出贡献的一种冒险方式是：
- ____ a. 对团队工作的某些方面提出疑问。
- ____ b. 推动团队制定更高的绩效标准。
- ____ c. 在我规定的角色或工作范围之外工作。
- ____ d. 为其他团队成员提供行为反馈。
9. 有时候其他团队成员会认为我：
- ____ a. 是一个完美主义者。
- ____ b. 不愿意重新评估团队的任务或目标。
- ____ c. 没有认真完成真正的工作。
- ____ d. 是一个吹毛求疵的人。
10. 我认为团队问题的解决需要：
- ____ a. 所有团队成员的合作。
- ____ b. 高超的倾听技巧。
- ____ c. 大家愿意提出尖锐的问题。
- ____ d. 可靠的数据。
11. 当一个新的团队成立时，我通常：
- ____ a. 试着去认识其他团队成员。
- ____ b. 就团队的目标和方法提出有针对性的问题。
- ____ c. 了解大家对我的期望是什么。
- ____ d. 明确团队的基本使命。
12. 有时，别人在我面前会感觉：
- ____ a. 不诚实，因为他们不像我这样敢于直面问题。
- ____ b. 内疚，因为他们没有达到我的标准。
- ____ c. 心胸狭窄，因为他们不考虑长远。
- ____ d. 无情，因为他们不关心人与人之间的关系。
13. 我认为团队领袖的作用是：
- ____ a. 确保业务问题的有效解决。
- ____ b. 帮助团队建立长期目标和短期目标。
- ____ c. 创造参与式决策环境。
- ____ d. 提出不同的观点，挑战既有的假设。

14. 我认为团队决策应该基于：

- ___ a. 团队的任务和目标。
 ___ b. 团队成员的一致意见。
 ___ c. 对问题的公开而坦率的评估。
 ___ d. 证据的分量。

15. 有时我会：

- ___ a. 把团队氛围本身看作一个目标。
 ___ b. 一直唱反调。
 ___ c. 看不到有效的团队过程的重要性。
 ___ d. 过度强调战略问题，轻视了在短期任务上取得成果。

16. 人们通常这样描述我：

- ___ a. 独立。
 ___ b. 可靠。
 ___ c. 想象力丰富。
 ___ d. 乐于参与。

17. 大多数时候，我：

- ___ a. 有责任心、工作努力。
 ___ b. 有原则、灵活。
 ___ c. 热情、幽默。
 ___ d. 诚实、真实。

18. 在与其他团队成员相处时，我有时会感到恼火，因为他们：

- ___ a. 不会重新审视团队目标或检查进度。
 ___ b. 看不到良好合作的重要性。
 ___ c. 不对他们不同意的团队行动提出反对意见。
 ___ d. 不按时完成团队任务。

请注意：

1. 记录数字时要小心，因为每个问题的字母顺序都不同。例如，在问题 1 中，顺序是 a, b, c, d，但是在问题 2 中，顺序是 d, a, b, c。

2. 四种风格的总数必须等于 180。

表 1 团队合作风格测试表

问题	奉献者	合作者	交流者	挑战者
1	a	b	c	d
2	d	a	b	c
3	c	d	a	b
4	b	c	d	a

续表

问题	奉献者	合作者	交流者	挑战者
5	a	b	c	d
6	d	a	b	c
7	c	d	a	b
8	b	c	d	a
9	a	b	c	d
10	d	a	b	c
11	c	d	a	b
12	b	c	d	a
13	a	b	c	d
14	d	a	b	c
15	c	d	a	b
16	b	c	d	a
17	a	b	c	d
18	d	a	b	c

总计 _____ + _____ + _____ + _____ = 180

最高分数的那一项即是你主要的团队合作风格。如果有几项的最高分数相同，或者相差3分以内，你可以把它们都当作你的主要风格。最低分数的那一项表明对应的团队合作风格在你身上不明显。

你的主要团队合作风格定义了你作为团队成员最常使用的一组行为。这并不意味着这是你唯一的合作行为。所有人都有能力培养这四种风格中的任何一种，但我们通常只表现出其中一种风格。

1.2 当我们说团队精神时，我们在说什么？

在国内外所有关于雇佣能力的研究中，在所有对企业人力资源总监和企业老总的采访中，我们发现员工所必须具有技能和素质中，都一定少不了团队精神。

什么是团队精神？

我们都听过这个词。有时这个词跟我们有关，有时跟我们认识的某个人有关。比如：为什么被提拔的人不是我？我为什么没有得到加薪？为什么我在公司得不到重用？

答案是：你不善于团队合作。

这是不是一个借口？这是不是经理打击报复一个他不喜欢的人所用的一种最简单的方法？还是这句话真的有道理？团队精神到底是什么？

事实上，团队精神是存在的。团队精神也不是用来描述那些唯唯诺诺或那些只会溜须拍马的马屁精的借口。有团队精神的员工都能够准确地理解组织对他们的期望，并始终如一地满足这种期望。这其实是一个简单的概念：做组织期望你做的，成为公司想要的那种员工。还有什么比这更容易的呢？

但是，团队精神也可能很复杂。因为公司的期望并没有清楚地写在你的合同中。不同的组织之间，甚至一个组织内部的不同部门之间，对自己员工的期望都不尽相同。有些行为规范、传统，甚至着装要求，可能是书面的，也可能是不成文的。有些员工很幸运，他们出于巧合无意中发现了这些期望，或者是因为他们认识某个比他们更有经验的人。

还有另外两类员工就没这么幸运了，他们的职业生涯常常因此受到影响。第一类是新入职的毕业生，他们通常拥有合格的教育背景和资格证书，但对组织对员工的期望没有成熟的理解。大部分情况下他们会成为第二种人，就是组织中一直得不到晋升的老员工，因为他们从来没有被教过如何满足组织的期望。这两类人都需要学习如何成为团队成员，怎么拥有团队精神。

还好，所有组织对员工都有一些基本的期望。这些期望也适用于所有类型的组织中的所有员工。

第一，你的组织希望你把它的最大利益放在心上。个人、办公室、项目团队、部门和你能想到的任何其他小单位的利益都是次要的。每个部门和个人都应该追求自己的目标，但是当小单位的利益和组织的利益发生冲突时，组织的利益必须完胜。

第二，你的组织希望您信任管理层。不管你对上司的人品、能力、个性、容貌有什么看法，那是你自己的秘密。组织付钱给你的主管来监督你，付钱给你来被监督，因此，期望你信任上司的领导力。

第三，组织希望你支持它的决定。有时，你可能会对组织的决策发表意见和看法，在这种情况下，你当然可以知无不言、言无不尽。然而，一旦做出了决定，不管你是否同意，你都应该意识到，公司付你薪水就是让你去支持它的决策。

第四，组织希望你了解你工作的环境。组织不是在真空中做生意或做决定。组织内外都存在各种各样的约束、优势、障碍和风险，它们影响着组织所做出的决策。组织希望你对环境给予足够的关注，以便你能够理解并有效地支持组织的决策。

第五，组织希望员工付出百分之百的努力。这似乎是显而易见的，但有两点需要注意。一是百分之百是平均值。正如有时你的工作量会轻一点，但有时候也希望你毫无怨言地付出一些额外的时间。二是组织并不希望你一直付出百分之一百二十，因为那样会导致精力枯竭，但也不希望你一直付出百分之八十，因为这意味着你在偷懒。

作为付你薪水的交换，你的组织期望你做到以上这五件事。如果这五件事中有任何一件，你觉得自己在法律上、道德上或情感上无法做到，你需要认真考虑是否继续干下去。但是，如果能够始终如一地、充满热情地做好这五件事，你就会成为组织中有一价值的一员。换句话说，你就有了团队精神。

2 了解团队

2.1 了解团队的构成

总有一些团队明显比其他团队更成功。但是团队之间结果的差异并不总是能用团队成员的专业水平之间的差异来解释。有时，两个团队都有同样专业的人才，但一个团队可以“团结”在一起，而另一个则不一定。

成功的关键似乎在于团队成员不仅具备必要的技能和知识，团队成员的技能、知识、素质最好还能互补。比如，如果一个团队的所有成员都是天生的组织者，每个人都想要负责，那么冲突就不可避免。或者，如果每个人都有创意，却不善于将想法转化为行动，那么任何实质性的工作都可能完成不了。

理想情况下，每个团队都有“策划人”“实干家”“点子王”等角色，团队所需要的功能都有人擅长。下面这九种团队必需角色（见表2），就是专家们基于大量调研提出的。

表2 团队中的九种角色

团队角色	贡献	缺陷
协调人	明确团队的目标并擅长行动路线； 成熟，自信，但不专横； 积极推动决策制定和任务委派	通常不会产生想法，也不一定智商最高； 可能会被视为有操纵欲
完成人	非常勤勉、非常认真，但经常焦虑； 会亲自检查所有细节以免错误和遗漏； 按时完成任务	杞人忧天，不愿授权； 可能过于挑剔和吹毛求疵
实施者	能够将想法转化为可管理的任务； 有组织、有纪律、有效率、值得信赖、可靠； 总是清楚正在发生的情况	可能比较死板，对替代建议反应迟缓
监督人	高智商，比较典型的内向和冷静； 善于做出合理判断，善于吸收和解读信息	缺乏激情，也往往缺乏动力，不能激励他人； 可能非常挑剔
创建人	有想象力，高智商； 有创意，非主流； 能解决难题	倾向于忽略细节而关注大问题； 可能太忙而无法有效沟通； 可能不善于处理批评
外交家	善于交际，外向，热情健谈，但有支配倾向； 善于寻找机会，发展人脉。需要压力驱动	过分乐观； 对任何话题的热情都不会持续太久

续表

团队角色	贡献	缺陷
塑造者	性格外向，喜欢压力； 优秀的任务领导者，有克服困难的动力和勇气； 可能有魅力，有很多让人紧张的能量	有偏执狂倾向，可能会让他人不安或刺激他人
专家	团队中的专家。通常比较内向，他们的兴趣局限于自己的专业领域，一心一意主动做事的人	对团队的贡献可能会局限于自己的专业领域； 只关注技术细节，而不是人或整个项目
团队合作者	值得信赖的团队成員：愿意合作，是一个好的倾听者和外交家； 避免摩擦和对抗，平易近人； 可爱的、性格外向的人	虽然在团队遇到困难时很支持，但不喜欢做决定； 可能会被其他人操纵

这些团队角色与工作头衔或工作相关的角色是不一样的。例如，项目团队中的某个人，可能会有技术头衔、担任工作相关的过程工程师角色，还扮演团队中的监控者角色。

在理想的团队中，总会有一个或更多个人完美地匹配这九个团队角色。然而，现实中的大多数团队中，并不是每个角色都能与团队成员的特点相匹配。

认识到团队中这九种角色对我们的意义是，如果你在团队发现有遗漏的角色，你就会知道团队缺少什么。你和其他团队成员可能必须有意识地做出决定来承担缺失的角色功能，比如说，同时担任“完成人”或“塑造者”，以填补空缺的角色。

2.2 了解团队的期望

绩效的提高是组织支持团队合作的主要原因，但个人加入团队也涉及个人利益。

大多数人喜欢加入一个团体或团队，是因为他们从中获得了陪伴和一种参与其中的感觉。因为在一个关系紧密的团队中，每个人都互相学习、互相支持。

而且，当团队成员相处融洽、工作努力、有远大目标时，个人收到的回报会更大。属于一个“获胜”团队的一份子，几乎总是一种让人骄傲的经历。

总之，个人可以从团队中得到的好处包括：

- 陪伴；
- 目标感；
- 支持；
- 归属感；
- 解决问题。

那么，我们能不能把对团队的期望再具体化一些呢？

对于刚入职的新人，或者入职一两年的低龄职场人，你可以问问自己：

- 你加入工作团队时的最大期望是什么？你当时最关心的是什么？

- 进入职场一年后，你的期望有什么变化？你最关心的又是什么？
我们来看看职场新人和低龄职场人对团队的期望都有哪些（见表3）：

表3 新人与职场低龄员工对团队的期望

新人的期望	低龄职场人的期望
<p>表扬我按时完成工作； 表扬我晚下班或周末加班； 经常肯定我的工作； 年底能得到晋升； 6个月后能加薪； 同事都能成为我最好的朋友； 和老板的关系处得很好； 第一次年度评价是优秀； 老板和同事都认可我的贡献； 如果我迟到，同事应该理解我是有原因的； 有人告诉我该做什么、怎么做</p>	<p>理解准时上班是老板的期望； 偶尔加班能得到老板赞赏，但也知道许多工作都有这样的要求； 在项目和绩效评估中偶尔得到经理积极支持； 在公司稳步获得晋升； 因为工作表现不断得到加薪； 与同伴的良好关系建立在相互尊重的基础上，也可能与同伴会培养出友谊； 因为工作表现和沟通能力与上司建立了良好的关系，也可能与老板培养出友谊； 对我未来潜力的评估很好； 认可我个人的贡献，也认可我作为团队一员的工作能力； 偶尔因为一个合理的理由（如：生病）而迟到会得到理解，但是也知道迟到的次数太多会让老板和同事失望； 老板能够告诉我该怎么做，并对我的工作提出反馈意见，但老板也信任我的独立工作能力，或很少监督我的任务和项目</p>

这张表的重大价值在于让我们看到，职场新人对同事、对老板所抱持的共同期望，我们并不特殊。但同时也让我们看到，随着时间的推移，我们对职场的期望会有哪些变化。知道这些变化可以极大地缓解一些焦虑。就好比在黑夜里行走，如果前面有一盏灯让你能够看见去路，可以免去很多对前路未知状况的担忧。

当然，当你入职时，你并不是唯一一个有期望的人。你的团队领导很多时候就是你的顶头上司，也对你有他的期望。以下就是在对20多名团队领导的采访中，他们对新人的期望。

- 按时（或早）上班。
- 工作时间超过要求。
- 向同事学习。
- 保持好奇心——向团队中的每个人请教。
- 掌握必要的技能。

- 完成任务不超过（或低于）最后期限。
- 与团队无私合作。
- 着装及行为职业化。
- 对实现团队目标有贡献。
- 负责任，值得信赖。

2.3 了解团队的发展

一个团队的发展一般要经历四个主要阶段：成立、冲突、规范、行动。

成 立

在成立阶段，成员通常的行为包括以下几点：

- 找到自己的立足点。
- 明确任务、界限和规则。
- 努力寻找完成任务的方法。
- 确定需要哪些信息和资源。
- 相互了解。
- 向领导寻求指导。
- 尝试合适的交往行为。

这个阶段成员们关注的主要问题有以下几点：

- “我为什么会加入这个团队，我能融入这个团队吗？”
- “我们的目标是什么？”
- “这些目标真的能实现吗？”
- “我能胜任团队的任务吗？”或者“团队任务对我来说是不是太容易了？”
- “我的业绩将如何评估？”
- “这个团队在哪些方面能比我刚离开的团队更好或有所不同？”
- “我将如何与领导和其他团队成员相处？”
- “加入这个团队对我的职业发展有好处吗？”

冲 突

在冲突阶段，团队成员之间通过试探，试图确立彼此之间的关系。这个阶段团队成员的主要行为包括以下几点：

- 情感冲突爆发。
- 挑战任务的要求或价值。
- 小团体之间的冲突。
- 挑战团队领导。
- 挑战强加于个人的种种要求。