

引言

“在现代工业社会，单枪匹马赤手空拳打天下的神话已不复存在，孤胆英雄越来越难以成功，即便是过去被认为主要是由单独的个体从事的领域，现在都变成一种团体合作的事业。”

——**本杰明·弗尔莱斯**（美国钢铁公司
总裁）

世界杯中大部分甚至全部“打进的球”、“好看的球”都是“配合”的结果，是“团队精神”的结果。

——美国管理学家约翰·C·马克斯维尔的《所向披靡》一书

现代企业不仅仅是老板的下属企业，而应该是一个团队。

——彼得·德鲁克

无数企业（组织）成功与失败的事例表明：

失败的团体中没有成功者，成功的团队中没有失败者；21世纪没有完美的个人，只有完美的团体；每个人都渴望成功，成功不能停留在“希望”的层面上，成功的因素有很多，最重要的是加入一个成功的团队，培养成功的素质，进而获得成功。


一、团体的界定与构成要素

} 1、团队的定义

团队是由两个或两个以上的人组成的，通过人们彼此之间的相互影响、相互作用，在行为上有共同规范的一种介于组织与个人之间的一种组织形态。

一、团体的界定与构成要素

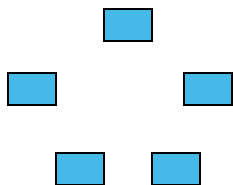
2、团队的要素

- } 共同清晰的目标
 - } 成员之间相互依赖
 - } 成员具有团队归属感
 - } 成员具有高度的责任心
 - } 高效的团队领导者
- 

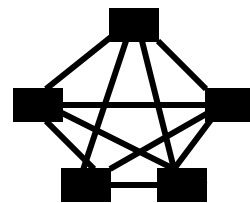
一、团体的界定与构成要素

3、团体与群体的区别

工作群体



工作团队



• 明确的领导人

• 与组织一致

• 中性/有时消极

• 个人负责制

• 随机的或不同

• 个人产品

← 领导 →

← 目标 →

← 协作 →

← 责任 →

← 技能 →

← 结果 →

• 分担领导权

• 可自己产生

• 积极

• 个人+相互负责

• 相互补充的

• 集体产品

二、团队力量的价值体现

自然界中的“团队”现象

A 古老的寓言故事

} 在非洲的草原上如果见到羚羊在奔跑，那一定是狮子来了；如果见到狮子在躲避，那就是象群发怒了；如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象，那是什么来了？

蚂蚁军团！

二、团队力量的价值体现

B 大雁飞行的队列“V”

春来秋去的大雁在飞行时总是结队成伴，大雁为什么要编队飞行呢？

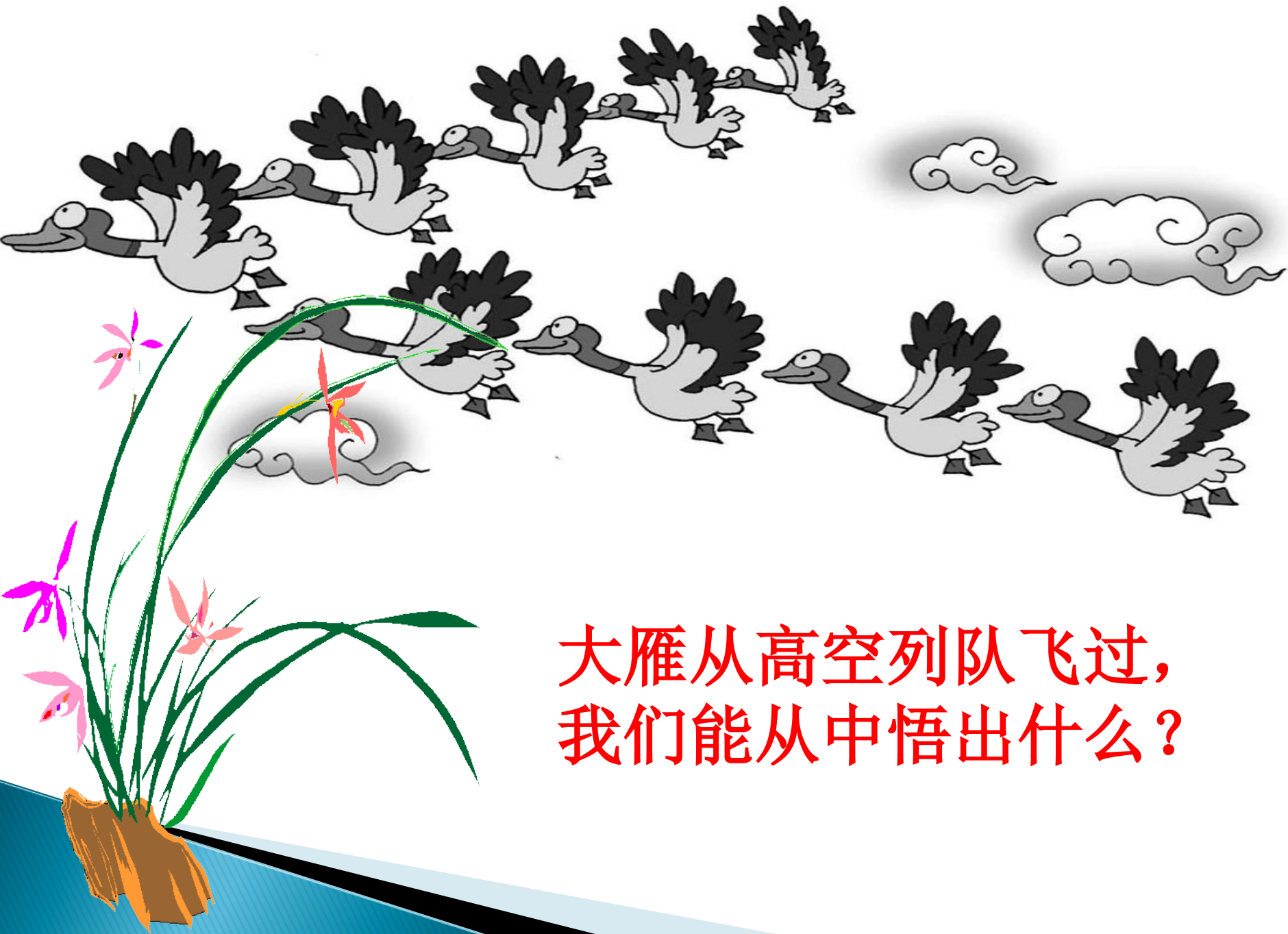
原来，大雁编队飞行能产生一种空气动力学的作用，一群编成“V”字形飞行的大雁，要比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞70%的路程，也就是说，编队飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远。

大雁的叫声热情十足，能够给同伴鼓舞，大雁用叫声鼓励飞在后面的同伴，使团队保持前进的信心。

当一只大雁脱队时，会立刻感到独自飞行的艰难迟缓，所以会很快回到队伍中，继续利用前一只大雁造成的浮力飞行。

雁队中最辛苦的是领头雁。当领头的大雁累了，会退到队伍的侧翼，另一只大雁会取代它的位置，继续领飞。

当有的大雁生病或受伤时，就会有两只大雁来协助和照料它飞行。日夜不停地伴随它的左右，直到它康复，然后它们再继续去追赶前面的队伍。



大雁从高空列队飞过，
我们能从中悟出什么？

二、团队力量的价值体现

1、团队产生的背景

团队是20世纪70年代西方兴起“向日本学习”浪潮的产物，是从“日本经验”中提炼出来的。

自20世纪60年代以来，日本一个接一个地在世界工业技术领域里取得领先地位。例如，在摩托车方面使英国望而却步；在汽车方面领先于德国和美国；在手表、照相机、光学仪器方面也已凌驾于德国和瑞士之上。为此，以美国为首的西方国家对日本式的奇迹产生了浓厚兴趣，一些日本专家也对此现象进行了深入的反思，他们得出的结论是：

日本企业强大竞争力的根源不在于其员工个人能力的卓越，而在于其员工整体“团队合力”的强大，其中起关键作用的是那种弥漫于其中的无处不在的“团队精神”。

至此，管理学的一种前沿学科——团队管理，蓦地“浮出水面”，并迅速风靡于欧美，经过近40多年的发展而日臻完善，成为领跑现代管理的新理念。

二、团队力量的价值体现

2、团队模式适应企业新发展

- } 团队是提高管理效率和管理业绩的有效路径
- } 团队是有效配置资源、使资源最大限度共用和复用的科学方法
- } 团队是信息时代企业竞争制胜的关键所在
- } 团队是充分激发员工潜能、帮助员工自我实现的基础平台
- } 团队是现代员工“快乐工作、快乐生活”的生存方式

二、团队力量的价值体现

团队意识的心理测试：你选择哪一种答案？

有位年轻的女性向你问路，而她要去的地方与你要去的地方恰好方向相同，你会如何回答？

A：告诉她方向相同，可以一起走；

B：很详细地告诉她怎么走，再从后面跟去；

C：默默地带她到目的地；

D：告诉她走法，自己另走一条路。

三、团队精神与团体角色认知

1、解读团队精神

团队精神是团队的身份证。

——迈克尔 米哈尔特

没有团队精神的团队，犹如没有灵魂的人。

三、团队精神与团体角色认知

- （1）团队精神就是团队成员为了团队的利益与目标而相互协作、尽心尽力的意愿与作风。它是精神文化、制度文化、行为文化在团队中创新性的应用，也是塑造企业团队员工形象的一种科学而有效的手段。

三、团队精神与团体角色认知

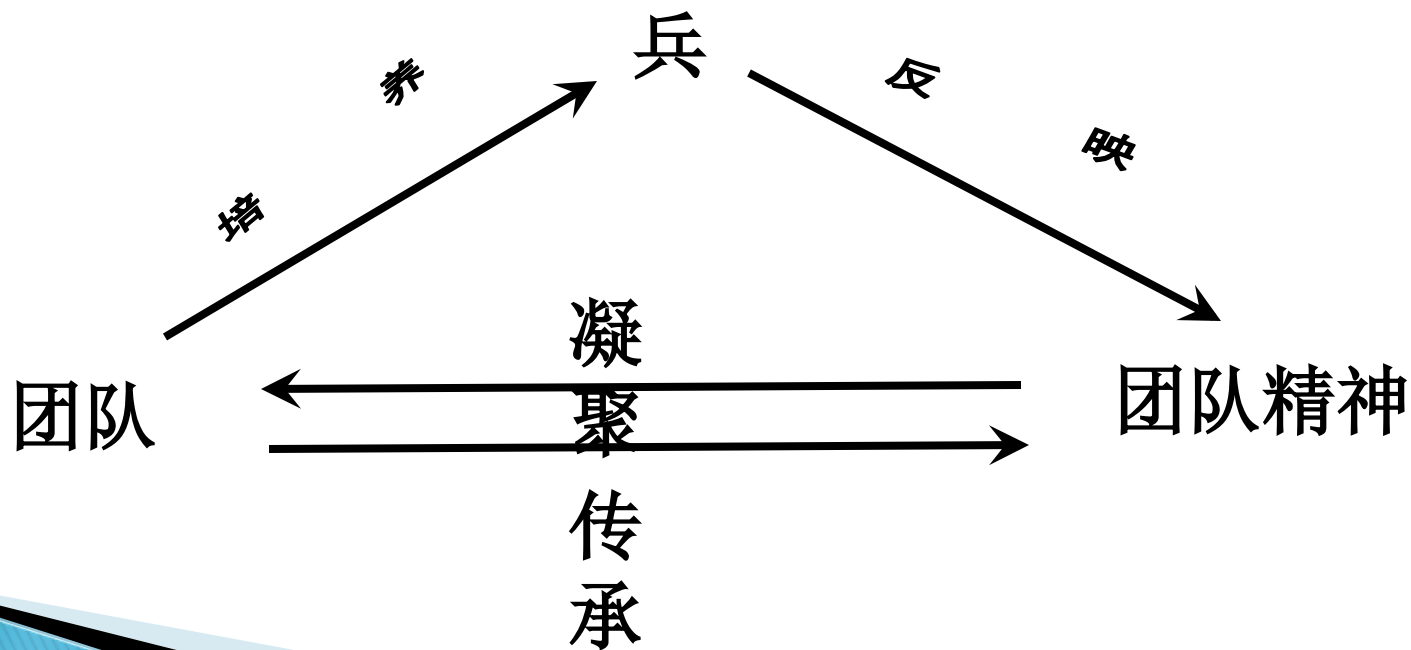
(2) 团体精神的内涵可以从以下几个方面理解：

- } 团队精神是员工思想、心态的高度整合；
- } 团队精神是团队员工行动上的默契与互补；
- } 团队精神是个人与组织的协同发展；
- } 团队精神是员工的全员公关和整合营销。

三、团队精神与团体角色认知

(3) 团队成员的关系折射团队精神

只要看普通员工的表现，就能了解企业的性格。
团队精神将带来面对困难的勇气和解决困难的智慧。



三、团队精神与团体角色认知

(4) 成员关系决定团队的整体效能

- } $1+1>2$: 发挥优势, 取长补短;
- } $1+1=2$: 相安无事, 彬彬有礼;
- } $0<1+1<2$: 貌合神离; 问题成堆;
- } $1+1=0$: 双方斗气, 拒绝合作;
- } $1+1<0$: 矛盾激化, 相互拆台。

三、团队精神与团体角色认知

2、团队角色的认知

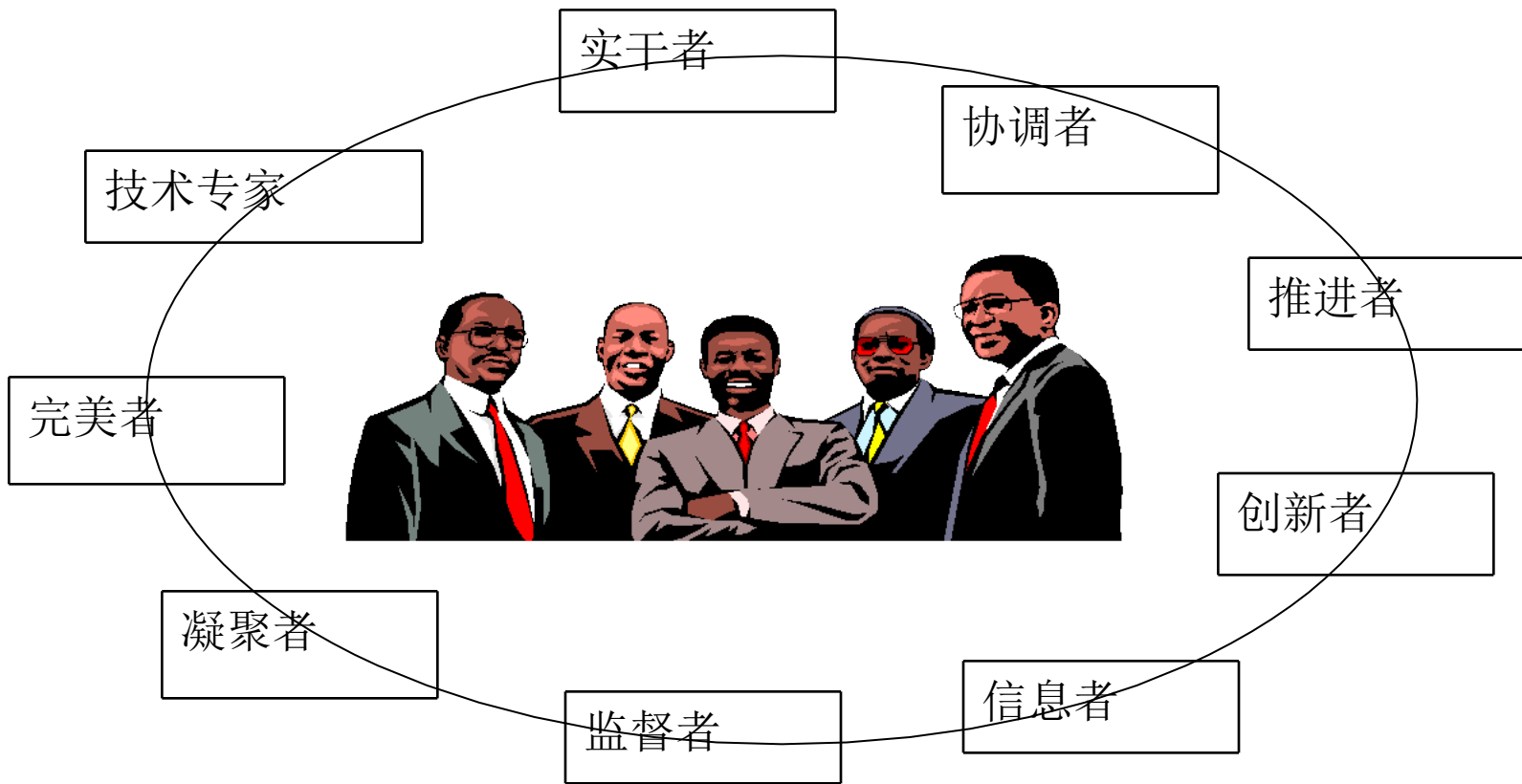
贝尔滨教授的实验研究

英国剑桥大学的产业培训研究部在贝尔滨教授的领导下做了九年的团队研究。其中大部分研究是在亨利管理人员学院进行的，其中心任务就是在不同的假设和设计前提下研究团队的构成。

他们在试验中组建了120支管理团队，它们中的大多数都由六名成员组成。团队效率的衡量标准则是它们在管理游戏中所取得的财务业绩。还有另外70家“公司”也在他们的考察范围之内。它们或是由亨利的管理人员组建，或是由学员们自己组建。

实验研究结论

通过这些试验，他们得到的一个最核心的概念就是团队角色。它定义了具有特定性格特征和能力的成员所能为团队做出的贡献。有用的团队角色数量有限，团队的成功要依赖于它们的组合模式以及它们履行职责的情况。



实干者IM

角色描述：实干者非常现实，传统甚至有些保守，他们崇尚努力，计划性强，喜欢用系统的方法解决问题；实干者有很好的自控力和纪律性，对公司的忠诚度高，为公司整体利益着想而较少考虑个人利益。

典型特征：保守、有责任感、有效率、守纪律

实干者

作用：由于其可靠性、高效率及处理具体工作的能力在企业中作用巨大；实干者不会根据个人兴趣而是根据组织需要来完成工作；好的实干者会因为出色的组织技能和完成重要任务的能力而胜任高职位。

优点：有组织能力、务实，能把想法转化为实际行动
努力工作、自律

缺点：缺乏灵活性，对未被证实的想法不感兴趣；阻碍变革

协调者CO

角色描述：协调者能够引导一群不同技能和个性的人向着共同的目标努力。他们代表成熟、自信和信任；办事客观，不带个人偏见；除权威之外，更有一种个性的感召力，在人际交往中能很快发现每个人的优势，并在实现目标的过程中妥善运用，协调者因其开阔的视野而广受尊敬。

典型特征：冷静、自信、有控制力

协调者

作用：擅长领导一个具体各种技能和个性特征的群体，其管理下属的能力稍逊于同级间的协调能力，善于协调各种错综复杂的关系，座右铭是“有控制地协商”喜欢平心静气地解决问题。

优点：目标性强，待人公平

缺点：智力和创造力中等；将团队努力的成果归于自己

推进者SH

角色描述：说干就干，办事效率高，他们自发性强，目的明确，有高度的工作热情和成就感；遇到困难时，他们总能找到解决办法；推进者大都性格外向且干劲十足，喜欢挑战别人，好争辩，而且一心想取胜，缺乏人际间的相互理解，是一个具有竞争性的角色。意志坚定、过分自信的推进者对于任何失望或失败都反映强烈。

典型特征：挑战性、好交际、富有激情

推进者

作用：是行动的发起者，在团队中活力四射，尤其在压力下工作精力旺盛。推进者一般都是高效的管理者，他们敢于面对困难，并义无反顾地加快速度；敢于独自做决定而不介意别人的反对。推进者是确保团队快速行动的最有效成员。

优点：随时愿意挑战传统、厌恶低效率，反对自满和欺骗行为

缺点：喜欢挑衅、易怒，做事不耐心；不会用幽默或道歉的方式来缓和局势

创新者PL

角色描述：创新者拥有高度的创造力，思路开阔，观念新富有想象力，是“点子型的人才”；他们爱出主意，是否高明则另当别论，其想法往往十分偏激和缺乏实际感；创新者不受条条框框约束不拘小节，难守规则；他们大多性格内向，以奇异的方式工作，与人打交道是他们的弱项。

典型特征：有创造力，个人主义，非正统

创新者

作用：提出新想法和开拓新思路，通常在一个项目刚刚启动或陷入困境时，创新者显得非常重要；创新者通常会成为一个公司的创始人或一个新产品的发明者。

优点：有天分，富于想象力，智慧，博学

缺点：好高骛远，无视工作细节和计划；与别人合作本可以得到更好的结果时，却过分强调自己的观点。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/625130041121011141>