团队的定义

有多少教科书就有多少种关于团队的解释，这里把团队定义为：

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体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。

团队的构成要素

团队有几个重要的构成要素，总结为 5 P

1．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。

小知识

自然界中有一种昆虫很喜欢吃三叶草(也叫鸡公叶)，这种昆虫在吃食物的时候都是成群结队的，第一个趴在第二个的身上，第二个趴在第三个的身上，由一只昆虫带队去寻找食物，这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车箱。管理学家做了一个实验，把这些像火车车箱一样的昆虫连在一起，组成一个圆圈，然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也吃不到这些草。

这个例子说明在团队中失去目标后，团队成员就不知道上何处去，最后的结果可能是饿死，这个团队存在的价值可能就要打折扣。

团队的目标必须跟组织的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此激励所有的人为这个目标去工作。

2．人(People)

人是构成团队最核心的力量。3 个(包含 3 个)以上的人就可以构成团队。

目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何。

3．团队的定位(Place)

团队的定位包含两层意思：

△ 团队的定位，团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属?

△ 个体的定位，作为成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

4．权限(Power)

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟领导者所拥有的权利相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。

团队权限关系的两个方面：

(1)整个团队在组织中拥有什么样的决定权?比方说财务决定权、人事决定权、信息决定权。

(2)组织的基本特征。比方说组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型。

5.计划(Plan)

计划的两层面含义：

(1)目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。

(2)提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。

团队和群体的区别

群体的概念：

> 两个以上相互作用又相互依赖的个体，为了实现某些特定目标而结合在一起。群体成员共享信息，作出决策，帮助每个成员更好地担负起自己的责任。

团队和群体的差异

团队和群体经常容易被混为一谈，但它们之间有根本性的区别，汇总为六点：

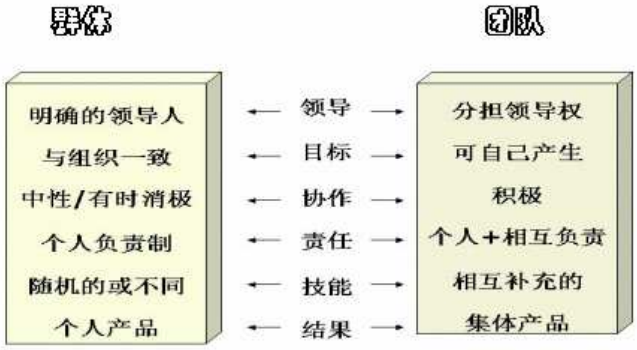


图 1-1 团队和群体的比较

(1)在领导方面。作为群体应该有明确的领导人；团队可能就不一样，尤其团队发展到成熟阶段，成员共享决策权。

(2)目标方面。群体的目标必须跟组织保持一致，但团队中除了这点之外，还可以产生自己的目标。

(3)协作方面。协作性是群体和团队最根本的差异，群体的协作性可能是中等程度的，有时成员还有些消极，有些对立；但团队中是一种齐心协力的气氛。

(4)责任方面。群体的领导者要负很大责任，而团队中除了领导者要负责之外，每一个团队的成员也要负责，甚至要一起相互作用，共同负责。

(5)技能方面。群体成员的技能可能是不同的，也可能是相同的，而团队成员的技能是相互补充的，把不同知识、技能和经验的人综合在一起，形成角色互补，从而达到整个团队的有效组合。

(6)结果方面。群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和，团队的结果或绩效是由大家共同合作完成的产品。

群体和团队的实例区分

(1)举例

下面四个类型，哪些是群体?哪些是团队?

△ 龙舟队

△ 旅行团

△ 足球队

△ 候机旅客

实际上，龙舟队和足球队是真正意义上的团队；而旅行团是由来自五湖四海的人组成的，它只是一个群体；候机室的旅客也只能是一个群体。

(2)举例

NBA 在每赛季结束后都要组成一个明星队，由来自各个队伍中不同的球员组成一支篮球队，跟冠军队比赛，这个明星队是团队还是群体，或其它组织?

明星队是团队还是群体，有一些争议。这里的看法是：明星队至少不是真正意义上的团队，只能说是一个潜在的团队，因为最关键的一点是成员之间的协作性还没有那么熟练，还没有形成一个整体的合力，当然从个人技能上来说也许明星队个人技能要高一些。所以认为它是一个潜在的团队，在国外也有人叫它伪团队。

群体向团队的过渡

从群体发展到真正的团队需要一个过程，需要一定的时间磨练。这个过程分为以下几个阶段：

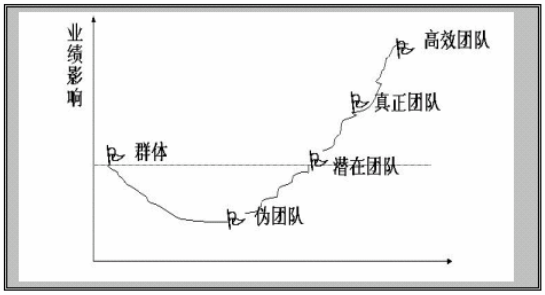


图 1-2 群体向团队的过渡

第一阶段，由群体发展到所谓的伪团队，也就是我们所说的假团队。

第二阶段，由假团队发展到潜在的团队，这时已经具备了团队的雏形。

第三阶段，由潜在的团队发展为一个真正的团队，它具备了团队的一些基本特征。真正的团队距离高绩效的团队还比较遥远。

【练习】

列举出身边的由群体发展成团队的 2 到 3 个实例。

_____

_____

_____

团队的类型

根据团队存在的目的和拥有自主权的大小可将团队分成三种类型。

◇问题解决型团队
◇自我管理型团队
◇多功能型团队

问题解决型团队

问题解决型团队的核心点是提高生产质量、提高生产效率、改善企业工作环境等。在这样的团队中成员就如何改变工作程序和工作方法相互交流，提出一些建议。成员几乎没有什么实际权利来根据建议采取行动。

【示例】

80 年代最流行的一种问题解决型团队是质量圈，看一下它的构造。

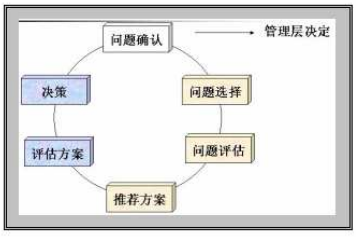


图 1-3 质量圈

质量圈分成六个单元，或六个部分。

首先要找到质量方面存在哪些问题，接下来在众多问题中选择一些必须马上解决的，然后进行问题的评估——如果不解决可能会带来什么样的损失，这个问题的等级是重量级的还是轻量级的?第四个部分是推荐的方案，要解决问题采取什么样的方式比较好?第五是评估方案，看看可行不可行，它的成本花费是多少。最后一部分是决策最终是否实施。

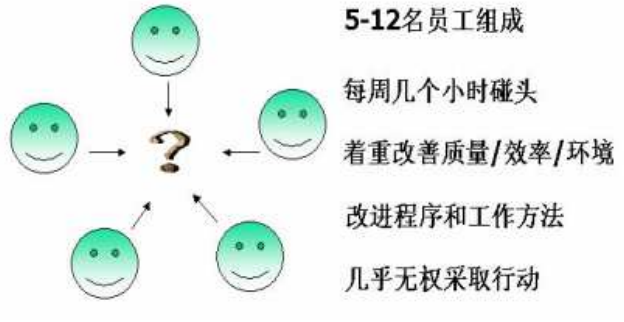


图 1-4 问题解决型的团队

通常质量圈由 5 到 12 名员工组成，他们每周有几个小时碰头，着重讨论如何改进质量，他们可以对传统的程序和方法提出质疑。在质量圈中问题的确认这一部分是由管理层来最终实施的，团队的成员没有权力来确定问题在哪里，只能提出意见。第二到第四个部分是由质量圈的成员操作，最后两个部分需要管理层和质量圈的成员共同把握。

在这 6 个部分当中权利其实是分解的，并不是所有质量团队的成员都有权力或能力完成这六个任务。

自我管理型的团队

质量圈对表现企业的质量行之有效，但团队成员在参与决策方面的积极性显得不够，企业总是希望能建立独立自主、自我管理的团队——自我管理型团队。

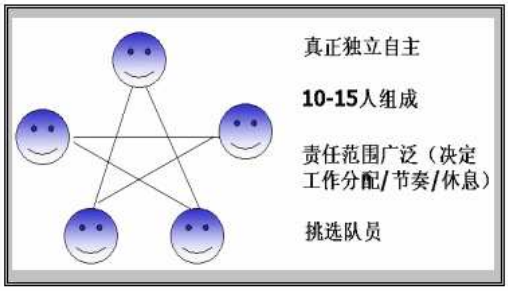


图 1-5 自我管理型的团队

【示例】

美国德州一汽公司因为推行自我管理型团队而获得国家质量奖。美国最大的金融和保险机构路得教友互动会，因为推行自我管理团队在 4 年的时间中减员 15%，而业务量增加了 50%，主要的原因是提高了员工的满意度，推行了自我管理型的团队。麦当劳成立了一个能源管理小组，成员来自于各连锁店的不同部门，他们对怎样降低能源问题提供自己鉴定的方宁，解决这一环节对企业的成本控制非常有帮助。能源管理小组把所有的电源开关用红、蓝、黄等不同颜色标出，红色是开店的时候开，关店的时候关；蓝色是开店的时候开直到最后完全打烊后关掉。通过这种色点系统他们就可以确定，什么时候开关最节约能源，同时又能满足顾客的需要。这种能源小队其实也是一个自我管理型团队，能够真正起到降低运营成本的作用。

但推行自我管理团队并不总是能带来积极的效果，虽然有时员工的满意度随着权利的下放而提升，但同时缺勤率、流动率也在增加。所以首先要看企业目前的成熟度如何，员工的责任感如何，然后再来确定自我管理团队发展的趋势和反响。

多功能型的团队

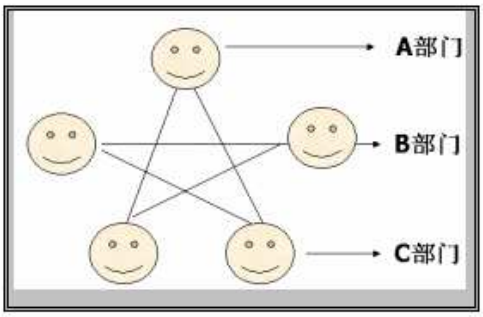


图 1-6 多功能型的团队

多功能型团队是由来自同一种等级不同领域的员工组成，成员之间交换信息，激发新的观点，解决所面临的一些问题。

60 年代爱必尔诺威开发了卓有成效的 360 类反馈系统，该系统采用的是一种大型的任务攻坚团队，成员来自公司各个部门。由于团队成员知识、经验、背景和观点不太相同，加上处理复杂多样的工作任务，因此实行这种团队形式，建立有效的合作需要相当长的时间，而且要求团队成员具有很高的合作意识和个人素质。

【示例】

麦当劳有一个危机管理队伍，责任就是应对重大的危机，由来自于麦当劳营运部、训练部、采购部、政府关系部等部门的一些资深人员组成，他们平时在共同接受关于危机管理的训练，甚至模拟当危机到来时怎样快速应对，比如广告牌被风吹倒，砸伤了行人，这时该怎么处理?一些人员考虑是否把被砸伤的人送到医院，如何回答新闻媒体的采访，当家属询问或提出质疑时如何对待?另外一些人要考虑的是如何对这个受伤者负责，保险谁来出，怎样确定保险?所有这些都要求团队成员能够在复杂问题面前做出快速行动，并且进行一些专业化的处理。

虽然这种危机管理的团队究竟在一年当中有多少时候能用得上还是个问题，但对于跨国公司来说是养兵千日，用兵一时，因为一旦问题发生就不是一个小问题。在面临危机的时候，如果做出快速而且专业的反应，危机会变成生机，问题会得到解决，而且还会给顾客及周围的人留下很专业的印象。

【自检】

比较团队三种类型——问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队的优点和不足。

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲主要讨论的问题是团队最基本的概念，团队是由员工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。团队的构成要素总结为 5P，分别为目标、人、定位、权限、计划。团队和群体有着根本性的一些区别，群体可以向团队过渡。一般根据团队存在的目的和拥有自主权的大小将团队分为三种类型：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队。

【心得体会】

_____

_____

_____

团队为什么如此流行

20 年前，丰田、沃尔沃等公司将团队引入生产过程中时，曾轰动一时。很多媒体追击报道这些团队的工作过程和事迹。但 20 年后的今天，500 强中如果哪个公司没有采用团队形式，则会成为新闻热点。仅仅 20 年的时间，团队已经如此普及，渗透到各个优秀企业、各个部门，甚至政府部门都将领导团队作为不可忽略的环节进行建设，是什么原因?

团队的流行其实跟 60 年代日本经济腾飞有关，70 年代日本在产业技术方面发展比较迅速，除了航天工业外，跟美国几乎不相上下，在光电技术、机器人、处理机等方面甚至超过了美国。这跟日本的团队经营模式有关。

战后，日本除了人力资源外几乎没有竞争优势，日本企业的单个员工与其他国家相比并不占有优势，但如果把凝聚力和对企业的归属感、忠诚度综合起来考察的话，日本的企业是无与伦比的。日本企业中到处弥漫着团队的精神和气氛。

日本团队建设与西方团队建设的比较：

表 2-1 日本和西方的团队建设比较

比较内容	日　本	西　方
范围大小	企业内外/政府	优秀企业
团队历史	早/成熟	晚/试点/推广
文化基础	人治的耻感文化和谐主义	法治的罪恶文化效率主义
建设方法	价值主义倾向	功利主义色彩
创新		学习/无边界组织

从管理而言，西方占据势热。从科学管理的泰勒到各种各样的管理思想，再到现代的管理大师彼·得杜拉克，种种关于激励的理论，科学管理的理论都反映出西方在管理上确实见长一些。但如果说到团队管理，日本人堪称大师，这与日本的文化基础及文化渊源有关。事实上，即便西方人去学习日本的团队精神、团队凝聚力也很难学到。

例如，在日本实行的是终生雇佣制度，每个人都觉得为企业效力是荣誉，很少有人想到跳槽，但西方人崇尚的是自由，人们可以选择在哪个企业工作，并没有将对企业的忠诚作为原则来约束大家，反而觉得个人从这个企业跳到那个企业是一种不同的体验，甚至在某种程度上鼓励人员的这种分裂方式。

【练习】

日本与西方在华的企业相比，有什么不同风格和特征?

_____

_____

_____

组建团队所遇到的阻力

团队建设成为流行的趋势是事实，但在具体组建团队的过程中也会遇到一些阻力。

1．来自组织结构的阻力

(1)传统的等级官僚体制限制团队的发展。因为它主张自上而下的管理方式，团队很多时候需要拥有相当的自主权。从某种意义上来说，是对传统组织结构的一种挑战。

(2)死板而没有风险的企业文化。企业是越稳越好，但事实上成熟的企业都鼓励边缘化的探索，鼓励做一些有风险的有益的尝试，这为企业未来的生存和发展带来新的渠道和发展路径，团队在这方面其实是一种很好的尝试。

(3)从信息传递看，传统组织结构往往是自上而下的。而团队中的个体之间，成员和领导之间，甚至团队和团队之间都可以通过信息来进行传递，可能是自上而下，也可能是自下而上，甚至可能是平级当中进行传播。

(4)部门间的各自为政。传统的组织结构中有生产部门、销售部门、研发部门、客户服务部门，每个部门都有自己的部门职责，他们各自为政，不太喜欢相互融洽交流的团队方式打乱他们应有的阵地，但由此带来了许多问题和麻烦，公司的销售业绩上不去，销售部门说

生产部门没有生产出合格的产品，次品率太多，卖不出去；生产部门说研发部门研发出来的产品没有考虑到生产的工艺和流程，所做的开发就目前的技术、设备和人员的技巧是做不到的。研发部门说只有按照我们所设计的来生产才具有竞争力。这就导致了组织的堕落、衰退，团队有时可以整合这些力量。一个市场研发的团队过去是由研发部门自己承担，但今天吸收了来自各个不同部门的成员：可能有生产部门的成员，他们来确定研发与生产工艺如何衔接；可能有销售部门的成员，他们了解顾客需要什么样的产品。今天的研发部门其实是一种跨部门的团队合作，只有这样研发出来的产品最后在生产、销售、客户服务等环节上才能被大众所接受。

2．来自管理层的阻力

(1)管理层担心一旦有了团队，管理层就失去了应有的权利和定位。

(2)组织机构不再需要他们了。

(3)他们认为没有及时的授予团队的权威和责任。

(4)管理层没有及时提供足够的培训和支持。

(5)管理层没有及时传达企业的总体目标并制定出相关的细则。

3．来自于个人的阻力

(1)既然强调团队的贡献，那么个人的贡献谁来承认?个人的成就感从哪儿来?

(2)如果在团队中必须保持一种合作的态势，那么个性还能不能发挥，个人优势还能不能得到认可?

(3)个人害怕团队会给他带来更多的工作。

(4)团队成员害怕承担责任。

(5)担心团队在一起工作时会出现新的冲突。

团队对组织的益处

团队组织所带来的积极影响

△ 提升组织的运行效率(改进程序和方法)。

△ 增强组织的民主气氛，促进员工参与决策的过程，使决策更科学、更准确。

△ 团队成员互补的技能和经验可以应对多方面的挑战。

△ 在多变的环境中，团队比传统的组织更灵活反，应更迅速。

【案例】

团队能降低成本吗?

一家英国医院，面临着运营成本的压力，虽然销售额很高，但一直以来觉得利润很难扩大。尽管院领导在部门经理会议中反复强调降低成本，但结果不太理想。于是这家医院张榜公布，把信息贴出来，希望大家愿意加入一个降低成本的团队。最终他们从不同的部门中找到了 13 个人，由这 13 人组成了一个成本控制小组。这些人把所有造成成本居高不下的原因全部列出来，找到其中 8 个最重要的要素。

围绕这 8 个问题他们采取了一系列的行动方案，经院领导同意后开展工作，结果在一年的时间当中取得了非常不错的绩效，带来了 120 万英镑的成本降低。医院把其中的 60%用于这个团队的工作、奖励团队的成员和个体。这是一支真正能够给企业的成本运作带来很好效益的团队。

团队对个体的影响

团队对个人会产生哪些影响

团队对个人的影响体现在四个方面：

(1)团队的社会助长作用。有团队的其他成员在场，个体的工作动机会被激发得更强，

效率比单独工作的时候可能更高。

——有人说，跟别人一起工作消除了单调的情节，提高了工作的热情；

——也有人说，有别人在场，谁也不想落后，得暗中使劲；

——还有人说，有别人在场，无论如何面子上得过得去。

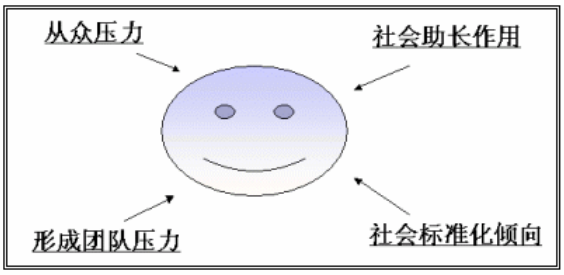


图 2-1 团队对个人的影响

这就是社会助长作用，有别人在的时候团队的成员会比单独工作更努力，也更有效率。当然绩效可能也就更大。

(2)团队的社会标准化倾向。人们在单独情境下个体差异很大，而在团队中成员通过相互作用和影响，如模仿、暗示和顺从，久而久之会产生近乎一致的行为和态度，对事物有大体一致的看法，对工作有一定的标准，这就是社会标准，并逐渐在生活和工作中趋同或遵守这一标准，整个过程就是社会标准化倾向。

(3)团队压力。当团队中个体与多数人意见不一致时，团队会对个体施加阻止力量，使个体产生一种压迫、压抑感，团队压力是行为个体的一种心理感受。当个人的行为跟团队的目标距离越来越远的时候，团队的压力会增大，如果个体心理的承受力比较弱，对团队压力的感受就会很强烈，相反越是不在意，这种压力可能就越小。

团队对个体压力的几个阶段：



图 2-2 团队对个体的压力

①理性说服阶段表示，当某一个人跟团队意见不同的时候，团队对他友好劝说，希望个体放弃不同的意见，此时压力不会太大。

②情感引导阶段表示，说服不行就好言相劝，采取一种亲近的策略，澄明利害关系，提醒个体改弦易辙。

③直接攻击阶段表示，理性说服和情感引导都不能使个体放弃个人意见，于是采取直接攻击的方式，所以会当面讽刺、挖苦、顶撞，力图使背离者归顺。

④到了开除阶段，个体仍然一意孤行，团队中多数成员失去了耐心，开始采取一种孤立的政策，对他不理不睬，直至把这个成员开除掉。

团队的这种压力有的时候能够保证团队成员走到跟大部分成员一致的方向，对于团队在某些方面是有帮助的。当然有时这种压力也会导致团队成员产生不好的感受，影响士气。

(4)从众压力。团队成员迫于某种压力，不知不觉在意见判断、行为上跟大部分成员保持一致，这种现象就叫做从众行为。

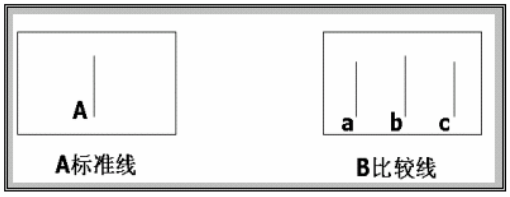


图 2-3 从众行为的实验

有一个实验，让被实验者比较 A、B、C 三条线的长短。接正当情况判断，A 和 B 是相等

的，但因为团队中绝大部分成员被暗示“你要说的是 A 和 C 相等，前面大家都这么说”。其实 A 和 C 有一定的差距，A 和 B 才是相等，但大多数人选择了“A 和 C 相等”。这就是从众行为所带来了一种压力。

现实生活中从众行为是大量存在的，它有积极的一面。

积极方面：

△有些从众识大体，顾大局，保证团队成员统一认识和统一行为，提高团队活动的良好秩序和效率。

△有的从众是在个体无法确定自己的想法是否正确时，只能参照别人的意见，这时个体的内心会有一种安全感，增强自信心。

消极方面：

△“逆而运营”可能会带来不好的结果，别人错，自己也跟着错。

【练习】

在你的团队中试做图 2-3 的实验，测试一下团队成员有无从众行为。

_____

_____

_____

团队对个人的益处

工作压力变大变小
责任共同承担
团队成员的自我价值感增强
回报和赏识共享
团队成员能够相互影响
所有成员都体验到成就感

【案例】

总裁的礼物

两三年前我在一家中外合资企业，这家企业给海尔、科龙生产压缩机。当时正赶上新任的总裁交接。新任总裁说我送给这个企业的礼物是 4 个团队。

这 4 个团队中包括质量团队，质量团人是从企业的 5 个车间中抽掉出一些人来负责质量问题。过去这 5 个车间只有最后一道车间负责质量问题，前面 4 个车间把他们的零部件拿好，然后交到第五个车间去组装，第五个车间必须要把好质量关，出了问题第五车间要负责，但第五车间的人说前面的半成品根本没办法检验是否合格，让他们来把关是不现实的，他们的理由是对的。

质量的合格率只有 95%，如何提升是质量团队的责任。他们从不同的部门抽掉出一个六人质量团队，每一个人都必须对本车间的产品质量负责，一开始还可以，但后来成员们有点担心：考核我自己还要让我的车间主任做，如果我提出这个车间产品有什么质量问题，车间主任会对我怎么看?怎么办?就采取交叉作业的方式，A 到 B 车间，B 到 C 车间，通过这种交叉作业的方式，第一解决了这个问题，第二组员又可以学习到别的车间生产的过程。结果通过这个质量团队的工作，他们很快将产品的合格率由 95%提升到 98%。

由此带来客户的满意，这些团队成员的感受是：我是这个质量团队的一员，在这个团队当中我得到在传统部门中所不能学到的感受，我开始把公司产品的质量看作是我自己的事情，而过去没有这个权利，也没有这个责任和目标。

【本讲总结】

这一讲主要讨论的问题是这样四个方面：

第一，团队为什么如此流行?

第二，日本和西方的团队建设的大致情况;

第三，组织结构中的管理层和员工会对于团队建设带来哪些阻力?后面的课程中会分析

解决这些阻力的办法。

第四，团队对于组织来说会带来什么影响，对于员工自身来说会带来什么好处？

【心得体会】

_____

_____

_____

成 立 期

即团队形成的初期。在成立期：

1．团队成员的行为特征：

- 被选入团队的人既兴奋又紧张。
- 高期望。
- 自我定位？试探环境和核心人物。
- 有许多纷乱的焦虑、困惑和不安全感。
- 依赖职权。

2．团队组建的两个工作重点：

■ 形成团队的内部结构框架。

■ 建立团队与外界的初步联系。

团队组建的两个工作重点简单地说一个是对内，在内部建立什么样的框架；一个是对外，怎样跟团队之外的领导者，或其他的团队保持联系。

(1)团队的内部框架需要考虑的问题：

△团队的任务是什么？

△团队中应包含什么样的成员？

△是否该组建这样的团队？

△成员的角色如何分配？

△团队的规模多大？

△团队生存需要什么样的行为准则？

(2)团队的外部联络需要注意的问题：

△建立起团队与组织的联系

△确立团队权限

△团队考评与激励体系

△团队与外部关系

3．如何帮助团队度过第一阶段：

■ 宣布你对团队的期望

■ 与成员分享成功的愿景

■ 提供团队明确的方向和目标（展现信心）

■ 提供团队所需的资讯

■ 帮助团队成员彼此认识

(1)宣布你对团队的期望是什么。也就是希望通过团队建设，在若干时间后，取得什么样的成就，达到什么样的规模。

(2)明确愿景。告诉团队成员，我们的愿景目标是什么，向何处去。

(3)为团队提供明确的方向和目标。在跟下属分享这个目标的时候，要展现出自信心，因为如果自己都觉得这个目标高不可攀，那么下属会有信心么？

(4)提供团队所需要的一些资讯、信息。比如要一个小组的成员到东北成立一个分公司，

就必须给他足够的资讯，首先包括竞争对手在这个商圈中的分布，市场占有率分别是多少；计划在这个区域投入多少资本。

(5)帮助团队成员彼此认识。第一阶段是初识阶段，大家还不知道你是谁我是谁，自己有一些特长，还不好意思介绍出来，所以这个时候有必要让团队的成员彼此认识。你要告诉他们，哪位成员身上怀有什么样的绝技，这样容易彼此形成对对方的尊重，为以后的团队合作奠定良好的基础。

【小活动】

认识你真好

在组建团队的初期不妨试一个活动，名称是“认识你真好”。如果每一个团队成员都通过彼此的认识，形成一种印象和感觉的话，那么就已经初步建立了一种比较融洽的气氛，为后面团队精神的培养，合作气氛的营建奠定基础。这个活动分成五步:

第一，团队成员组合在一起，交叉进行分组练习，每五个成员一起，最多不要超过 5 个。

第二，每个成员介绍自己有代表性的三件事情，其中有两件真的，一件假的。比如我曾经做过两年的培训经理，这是一个经历，让大家猜测一下是不是真的；1 3 岁以前一直生活贫困，这段经历对我以后的工作很有帮助等等。

第三，其他成员来猜测，到底哪一个是真的，哪一个是假的，并说出理由。

第四，由陈述者介绍一下，哪个真哪个假，依次进行。

第五，提供足够的时间，让大家相互认识。除了这三件事之外，可以就广泛的问题进行沟通，以便加深彼此的了解。

【自检】

在你的团队加入新成员时举行“认识你真好”的活动。

_____

_____

_____

动 荡 期

第一阶段完成以后，团队就进入到第二个阶段——动荡期。

1．团队在动荡期阶段的表现

- 期望与现实脱节，隐藏的问题逐渐暴露。
- 有挫折和焦虑感，目标能完成吗？
- 人际关系紧张（冲突加剧）。
- 对领导权不满（尤其是出问题时）。
- 生产力遭受持续打击。

随着时间的推移，一系列的问题都开始暴露出来，人们从一开始的彬彬有礼，互相比较尊重，慢慢地发现了每个人身上所隐藏的缺点。慢慢会看到团队当中一些不尽如人意的地方，比如团队的领导朝令夕改，比如团队成员的培训进度落后，刚开始承诺有很多很好的培训机会，为什么一遇到问题的时候就耽误了？

团队对于团队的目标也开始了怀疑，当初领导者很有信心地要达成某个目标，但经过一两个月的检验，基本上是高不可攀，达不到的。而人际关系方面，冲突开始加剧，人际关系变得紧张，互相猜疑、对峙、不满，成员开始把这些问题归结到领导者身上，对领导权产生不满，尤其在问题出现的时候，个别有野心的成员，甚至会想到挑战领导者，这个阶段人们更多的把自己的注意力和焦点放在人际关系上，无暇顾及工作目标，生产力在这个时候遭到持续性的打击。

2．动荡期的特点

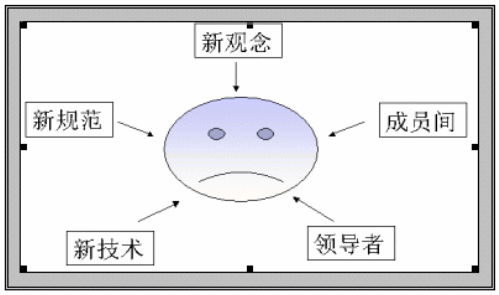


图 3-1 动荡的要素

团队中的动荡期的特点从以上面五个方面体现：

人们遇到了新观念的挑战，成员间、领导者与成员间发生了一些冲突；在其它团队和传统的组织结构中没有碰到的新技术也是一种挑战，以及一些人们觉得不适应的，过去在组织中没有的新规范。

3．如何帮助度过团队第二阶段

■ 最重要的是安抚人心：

△认识并处理冲突。

△化解权威与权力，不容以权压人。

△鼓励团队成员对有争议的问题发表自己的看法。

■ 准备建立工作规范（以身作则）。

■ 调整领导角色，鼓励团队成员参与决策。

(1)渡过动荡期最重要的问题是如何安抚人心

△ 首先要认识并处理各种矛盾和冲突，比方说某一派或某一个人力量绝对强大，那么作为领导者要适时的化解这些权威和权利，绝对不允许以一个人的权利打压其他人的贡献。

△ 同时要鼓励团队成员就有争议的问题发表自己的看法。

(2)准备建立工作规范。没有工作规范、工作标准约束，就会造成一种不均衡，这种均衡也是冲突源，领导者在规范管理的过程中，自己要以身作则。

(3)需要调整领导决策，鼓励团队成员参与决策。

一个建议

一个团队成员中午上班，喝酒喝得醉醺醺的，下午办事时，既影响了客户的利益，也影响了公司的形象，碰到这种问题怎样解决？给大家一个建议，这种问题真正出现的时候，可以在团队的会议上，不失时机的予以纠正。可以这样说：各位听好，你们在午餐时间做什么事情是你们个人的选择，不过各位绝对不能带着一身酒味回到办公室，这样不仅令人讨厌，也会给客户留下糟糕的印象，我希望各位从现在开始跟我合作。

通过这番话，这位团队成员会意识到自己的问题所在，也会把自己拉入团队正常的运作轨道中。既然作为一种规则已经定下，那么他就有责任，有必要去配合。

稳 定 期

随着时间的推移，技能的提升，团队会进入稳定期，这是团队发展的第三个阶段。

1．稳定期的特征

■ 人际关系由敌对走向合作：

△憎恶开始解除。
△沟通之门打开，相互信任加强。
△团队发展了一些合作方式的规则。
△注意力转移。

■ 工作技能提升。
■ 建立工作规范和流程，特色逐渐形成。

稳定期的人际关系开始解冻，由敌对情绪转向相互合作，人们开始互相沟通，寻求解决问题的办法，团队这时候也形成了自己的合作方式，形成了新的规则，人们的注意力开始转向任务和目标。通过第二个阶段的磨合，进入稳定期，人们的工作技能开始慢慢的提升，新的技术慢慢被掌握。工作规范和流程也已经建立，这种规范和流程代表的是团队的特色。

2. 怎样帮团队度过第三个阶段

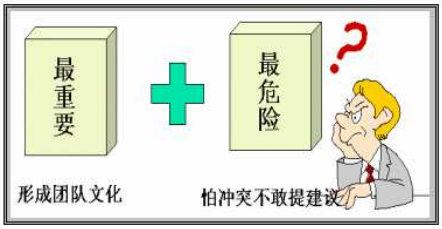


图 3-2 稳定期的要素

团队要顺利地度过第三个阶段，最重要的是形成团队的文化和氛围。团队精神、凝聚力、合作意识能不能形成，关键就在这一阶段。团队文化不可能通过移植实现，但可以借鉴、参考，形成自己的文化。这一阶段最危险的事就是大家因为害怕冲突，不敢提一些正面的建议，生怕得罪他人。

高 产 期

度过第三个阶段，稳定期的团队就可以进入到高产期，也叫高绩效的团队。

1．高产期的团队情况会继续有所好转

■ 团队信心大增，具备多种技巧，协力解决各种问题
■ 用标准流程和方式进行沟通、化解冲突、分配资源
■ 团队成员自由而建设性地分享观点与信息
■ 团队成员分享领导权
■ 巅峰的表现：有一种完成任务的使命感和荣誉感

2．如何带领高产期的团队

对于一个高绩效团队，维持越久越好，但怎样去维持？

■ 变革：随时更新工作方法与流程。
■ 团队领导行如团队成员而非领袖。
■ 通过承诺而非管制追求更佳结果。
■ 给团队成员具有挑战性的目标。
■ 监控工作的进展，承认个人的贡献，庆祝成就。

(1)随时更新我们的工作方法和流程。并不是过去制定的一套方法和流程是对的，我们就不需要改变它，时间推移了工作方法也需要调整，所以要保持团队不断学习的一种劲头。

(2)团队的领导行如团队的成员而不是领袖。领导者要把自己当作团队的一分子去工作，不要把自己当成团队的长者、长官。

(3)通过承诺而不是管制来追求更佳的结果。在一个成熟的团队中，应该鼓励团队成员，给他们一些承诺，而不是命令。有时资深的团队成员反感自上而下的命令式的方法。

(4)要给团队成员具有挑战性的目标。

(5)监控工作的进展，比如看一看团队在时间过半的情况下，任务是否已经完成了一半，

是超额还是不足。在进行监控反馈的过程中既要承认个人的贡献，也要庆祝团队整体的成就，毕竟大家经过磨合已经形成了合力，所以团队的贡献是至关重要的。当然也要承认个人的努力。

调　整　期

古话说，天下没有不散的宴席。任何一个团队都有它自己的寿命，高产期的团队运行到一定阶段，完成了自身的目标后，就进入了团队发展的第五个阶段——调整期。



图 3-3　调整期的情况

调整期的团队可能有三种结果：

◇ 第一种——团队的任务完成了，先解散。伴随着团队任务的完成，团队的使命要结束，面临着解散，这个时候成员的反应差异很大，有的人很悲观，好不容易大家组合在一起，彼此间都形成了很好的印象，但时间这么快，团结很好的时候又面临解散；也有一些人持乐观的精神，他们觉得没有白来一趟，完成了既定的目标，新的目标还在等待着我们。人们的反应差异很大，团队的士气可能提高，也可能下降。

◇ 第二种——团队这一任务完成了，第二个任务又来了，所以进入了修整时期。经过短暂的总结，休年假等，要进入到下一个工作周期，这个时候新的团队又宣告成立，可能原来一部分成员要离开，新成员要进入，因为人员的选择跟团队的目标是有关联的。

◇ 第三种——对于表现不太好的团队，将勒令整顿，整顿的一个重要内容就是优化团队的规范。通常团队不能达成目标就是因为规范建立不够，流程做得不够，没有形成一套有系统的方式和方法。

【自检】

列举出分别处于团队 5 个不同阶段的实例各 2 至 3 个。

_____

_____

_____

【本讲总结】

建立高绩效团队，绝不是一蹴而就的事情，团队的发展有自己的阶段。

这一讲主要讨论了团队的 5 个发展阶段：团队的成立期、团队的动荡期、团队的稳定期、团队的高产期、团队的调整期，团队在每一个阶段当中的主要的特征、以及如何帮助团队进入到下一个阶段。

调　整　期

古话说，天下没有不散的宴席。任何一个团队都有它自己的寿命，高产期的团队运行到一定阶段，完成了自身的目标后，就进入了团队发展的第五个阶段——调整期。

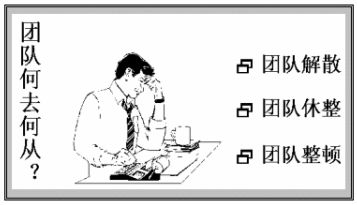


图 3-3　调整期的情况

调整期的团队可能有三种结果：

◇ 第一种——团队的任务完成了，先解散。伴随着团队任务的完成，团队的使命要结束，面临着解散，这个时候成员的反应差异很大，有的人很悲观，好不容易大家组合在一起，彼此间都形成了很好的印象，但时间这么快，团结很好的时候又面临解散；也有一些人持乐观的精神，他们觉得没有白来一趟，完成了既定的目标，新的目标还在等待着我们。人们的反应差异很大，团队的士气可能提高，也可能下降。

◇ 第二种——团队这一任务完成了，第二个任务又来了，所以进入了修整时期。经过短暂的总结，休年假等，要进入到下一个工作周期，这个时候新的团队又宣告成立，可能原来一部分成员要离开，新成员要进入，因为人员的选择跟团队的目标是有关联的。

◇ 第三种——对于表现不太好的团队，将勒令整顿，整顿的一个重要内容就是优化团队的规范。通常团队不能达成目标就是因为规范建立不够，流程做得不够，没有形成一套有系统的方式和方法。

【自检】

列举出分别处于团队 5 个不同阶段的实例各 2 至 3 个。

_____

_____

_____

【本讲总结】

建立高绩效团队，绝不是一蹴而就的事情，团队的发展有自己的阶段。

这一讲主要讨论了团队的 5 个发展阶段：团队的成立期、团队的动荡期、团队的稳定期、团队的高产期、团队的调整期，团队在每一个阶段当中的主要的特征、以及如何帮助团队进入到下一个阶段。

识别团队的发展阶段

领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方，上一讲中谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的领导方式。

1．识别团队的两个尺度

怎样判定团队处于哪个阶段？除团队的特征外，还可以从另外两个提炼的因素中得到启示：

◇ 生产力。这个团队的生产力是高还是低，生产力所反映的问题是这个团队的成员会不会做事情，能不能做事情，是否拥有相关的技能。

◇ 团队成员的士气。士气体现的是团队成员愿不愿意做。

2．四种不同的团队

根据士气和生产力的高和低，我们可以组成四种不同的团队：

◇ 在第一阶段，团队刚刚组合在一起，面对新技术、新观念、新知识，可能掌握得不多，这时生产力相对还比较低，但人们刚刚开始加入这个团队，都有一种很大的期望值，士气比较高。

◇ 进入到团队发展的第二个阶段，伴随着培训、产品知识的介绍等，生产力有所提升，但这个时候的士气很低，因为矛盾比较集中，冲突不断出现。

◇ 随着培训、技能的切磋和交流，团队发展到第三个阶段，这时生产力不断攀升，达

到一个较高的水平，但士气则呈现出一种波动的状态，或高或低。

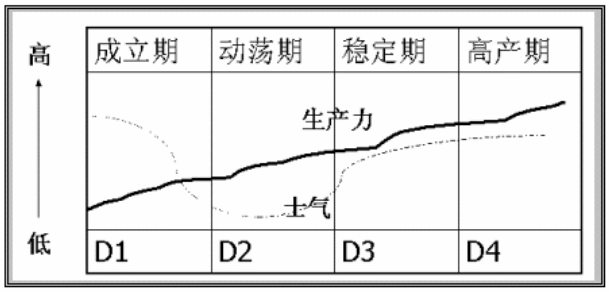


图 4-1 四种不同的团队

当团队的技能能够完成任务时，人们表现出很好的自信心，这时士气就高；而当交给该团队一个挑战性的工作，团队成员的技能还不足以能够完成它的时候，团队的士气就低。

举个例子，小孩学游泳，有教练、家长在旁边看着，这时他可以从游泳池的一端游到另一端，20 米长没有问题。但有一天教练、家长都不在了，他自己在一个深不可测的湖或大江里，没人看护，他就不敢游。

◇ 进入第四个阶段，这时生产力和士气都会进入到相对稳定的阶段，即双高阶段。但跟第一阶段相比，哪个士气更高？第一阶段更高，我们很难找到刚开始参加工作时的热忱和兴奋。团队发展到第四个阶段，士气的高是相对稳定的，不是那种超现实的状态。

团队领导的两种行为

团队的领导每天都在做什么？在领导者的众多行为，众多事情中，可以归结为两种不同的行为：

（1）指挥性的行为

指挥性的行为就是告诉你做什么，比方说布置工作，指导、监督下属。指挥性行为是一种单向的沟通方式，也就是领导说下属听，自上而下，包括 5 个W1H(What 、When、 Where、who、why、How)。除了告诉你这些工作步骤之外，一个指挥性的领导者还会严格的监督团队工作的进展，指挥行为强的领导者在做决策的时候，领导是决定者，是解决问题的人。

指挥性行为的领导者对于团队的技能、生产力是有帮助的。

有几个关键的词可以帮助判断是不是指挥性行为：

△结构，一个指挥行为强的领导者总会希望建立强有力的结构，告诉你这件事情分 3 个阶段去完成，第一阶段准备，第二阶段实施，第三阶段总结、检讨等等。

△组织，组织的对象是人、财、物、时间、信息等等。当一个任务布置下去之后，指挥性行为的领导者会组织各个方面的资源完成这个项目。

△教，告诉下属怎么做。

△监督，指挥行为很强的领导者，绝不会把任务布置完，不管不问，他会保持巡视，了解这件事情的进展。

（2）支持性的行为

支持性行为从来不会给答案，但会鼓励你：你可以做得到，你能够完成。当你完成工作的时候他会认可你，提升你的自信心，他会扩展团队成员的思维，鼓励你去冒险，想得更深入一些。

支持性行为的领导者在开会时，和指挥性行为领导者的模式完全不同。

指挥性行为很强的领导者，开会时通常是这种方式：今天我们把大家召集在一起开会，主要有以下几个工作，A 工作谁去完成，B 工作谁去完成，C 工作谁去完成，好大家有什么不同的意见吗？如果没有大家可以分头去做！他把所有的事情都想好，然后开会分解，让你来完成这个计划。

支持性行为的领导者在开会时，通常把大家组合在一起，提出自己的问题：最近我们发现团队的离职率越来越高，大家认为最主要的原因在哪里？我们应该采取什么样的方式来保留这些合格的，甚至优秀的团队成员？当他把问题提出来以后，由团队成员集思广益，群策群力，想办法解决。这就是一个支持性行为领导者的特征，不告诉你答案，只问和听。

支持性行为偏强的领导者会对士气有所提升，因为他总是认可、赞扬，使你觉得是一种莫大的激励和鼓舞。

有几个关键的词可以帮助判断是不是支持性行为：

△问

△听

△鼓励

△解释

四种不同的团队领导方法

事实上在每个领导的身上，这两种行为或多或少都存在，不可能完全是指挥性行为，也不可能是绝对的支持性行为，只是表现的多寡不同而已。

如果我们把这两种行为作为两个轴，就会得到一个象限，可以区分四种不同的领导方式。

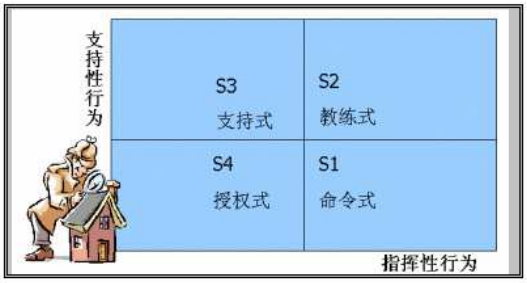


图 4-2 四种不同的领导方式

1．第一种领导方式——命令式

命令式的领导指挥性行为偏强，而支持性行为偏弱。命令式也可叫做指挥式。

(1)命令式的领导风格特点：

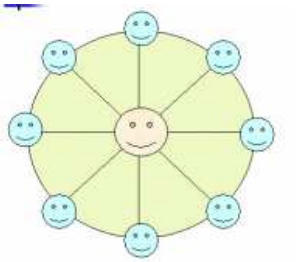
■从行为上说，指挥得多，支持得少。他总是告诉你做什么，怎么做。

■从决定权来说，这个命令多半是由领导者自己做出。

■从沟通上来说，多半是单向的沟通方式，也就是领导者说下属听，自上而下。

■从监督的频率上来看，因为团队的生产力不太高，所以监督的频率也比较密。

■从解决问题的角度来看，命令式的领导者通常帮助团队成员解决大量的问题。



团队解决大量的问题

命令式的领导风格适合于团队发展的第一个阶段。第一阶段的特征是生产力比较低，但士气非常高。

(2)第一阶段团队的领导者所要做的：

■协助团队成员发现问题，这时团队成员刚刚组合在一起，还不具备自己去判断和知道问题所在的能力。

■从解决问题的角度来看，命令式的领导者通常帮助团队成员解决大量的问题。设定团队成员的角色，提供明确的职责和目标。

■从解决问题的角度来看，命令式的领导者通常帮助团队成员解决大量的问题。明确指导团队产生行动计划，这套行动计划需要在指导下去完善。

■从解决问题的角度来看，命令式的领导者通常帮助团队成员解决大量的问题。S 领导者对员工，在多数情形下采取单向沟通的方式，自上而下解决问题，控制决策。要明确的告

诉团队成员他所期望的工作标准，及时跟踪反馈。

这是第一种领导方式，也叫Ｓ１，就是命令式的领导风格。

2. 第二种领导方式——教练式

教练式的领导是一种双高阶段的领导模式，在这种领导模式中指挥性行为和支持性行为是并重的。教练式的领导恰好对应的是团队发展的第二个阶段。用Ｓ２表示。

(1)教练式领导风格的特点:

从行为上来看,是双高的，高指挥，高支持。

从决策权来看，领导是在征求意见以后再做决定。

从沟通上来说，是一种双向交流，并且提供反馈。

从监督上来说，相对比第一阶段的次数要少。但因为第二阶段冲突不断，建议监督的频率还要维持在一定的范围内，不宜过少。

从解决问题方面来看，建议领导者稍稍退出来一点，当团队成员认为比较困难时，才帮他解决。

如果说第一阶段团队的领导者在团队的核心位置，到了第二个阶段，因为团队成员对于领导权已经产生了怀疑和不满，建议领导者稍稍退出中心，很多问题可以征求下属的意见。

(2)教练式的领导所要做的：

应确认团队的问题在哪里，第二个阶段团队成员可能慢慢会知道问题在哪里，但是不确定，这就是主要问题所在，领导要帮助团队成员确认问题所在。

要帮助团队设定这个阶段的目标。

说明决策的理由并征求团队的建议，倾听成员的感受，促发大家的创意。

支持和赞美团队的发展、进程。

做最后的决定，并继续指导任务的完成。

3. 第三种领导方式——支持式

支持式的领导方式是一种高支持，低指挥的领导方式。支持式的领导适应团队发展的第三个阶段，生产力较高，而士气处于波动的状态，正需要支持。

(1)支持式领导风格的特点：

从决策权来说，和前两个阶段有所不同，决定权已经慢慢向团队成员过渡。

从沟通上来说，领导者是多问少说，并且经常反馈，多听大家的意见。

建议在这个时期监督次数要减少，因为团队已经发展到一个比较高的水平。

(2)支持式的领导所要做的：

领导要让下属参与到问题的确认和目标的设定当中来。

应多问少说，听听下属的意见，激励下属共同承担责任。

必要时提供一些资源、意见和保证。

领导和下属要共同参与决策的制定，分享决策权。

支持式的领导者尽可能在下属无计可施的时候才出面,即便是复杂的问题你也要让团队成员自己试试看，否则的话会养成依赖的心理。

4. 第四种方式——授权式

授权式的领导指挥性行为比较少，而支持性行为也比较少，是一种双低的领导行为。对于一个发展到第四阶段的团队来说，授权式的领导方式是受欢迎的。第四阶段生产力已经很高，你不需要指挥他，面对一个士气相对比较稳定的员工，也不需要过多的激励。

(1)授权式领导方式的特点：

从行为上来说，是少指挥，少支持。

从决定权来说，已经完全下放，但任何时候目标的最终决定权都在领导身上。

从沟通上来说，也是一种双向的交流，并及时的提供反馈。

从监督上来说，要尽可能少。

从解决问题来说，鼓励团队成员自己解决。

通过授权式的领导，团队真正实现了分担领导权，团队可以做到集思广益，达到真正的高绩效。

(2)授权式领导者需要做的：
跟下属共同界定问题，共定目标，下属参与的程度更高一些。
行动计划由下属自己来做。
鼓励下属挑战高难度的动作。
酬劳你的团队，要给他们适当的认可和奖励，提供团队成员成为他人良师的机会。
定期检查和跟踪团队的绩效。

问题小结

通过图我们可以看到，领导方式有 4 种：命令、教练、支持和授权；团队发展有 4 个阶段：第一、第二、第三和第四。在每种领导方式和团队发展的每一个阶段之间，都可以很容易的给它们画上一个连接符，用命令式的领导方式指导第一阶段的团队，用教练式的领导方式指导第二阶段的团队，用支持式的领导方式指导第三阶段的团队，用授权式的领导方式来指导第四阶段的团队。

每一种领导方式和每一个团队发展阶段之间都是一一对应的关系，这便于我们去理解用什么样的领导方式来指导团队的进展。

【自检】

①留心身边的领导，通过他们的言行判断他们喜欢什么样的领导方式。
②四个不同类型中的团队领导分别采取怎样的领导方式最佳？

_____
_____
_____

【本讲总结】

这一讲主要讨论的问题有以下三个方面
第一衡量团队发展的两个尺度：一个是生产力，一个是团队的士气；
第二领导者的两种行为：一个是指挥性的行为，一个是支持性的行为；
第三，是四种不同的领导方法：命令式、教练式、支持式和授权式。我们要针对团队发展的不同阶段采取不同的领导方法，用 S 1 来指导第一，用 S 4 来指导第四。

角色测试：认识你自己的角色类型

一个完整的团队是由众多的角色构成的，杜海滨博士通过对上千家企业、数千个团队数十年的研究得出一个结论：优秀的团队有以下各种角色：



图 5-1　团队中的各种角色

每一个团队都需要这样一些角色，通过教材附带的团队角色自我测评问卷（见工具表单），可以得知每个员工最适合扮演的角色类型和最不擅长扮演的角色类型。

这个问卷共有七道题，每道题有Ａ Ｂ Ｃ Ｄ Ｅ Ｆ Ｇ Ｈ八个描述，每题１ ０分，可以根据最能体现个人平时行为的状况去判断哪一个描述更像自己。在这 8 个描述中你认为最像自己的

描述，就给它高一点的分数。比方说 A 描述“我能够很快的发现并把握住新的机遇”比较像我，而且程度比较大，我给他 4 分或 5 分，分数的高低就取决于像你的程度。最极端的情况就是给其中一个描述 1 0 分，而其它 7 个描述没有分数。

这七道题每一题十分，总共是 7 0 分，这些分数必须分配完，不能不够 7 0 分。但也不能超过 7 0 分，也不能把第一题的 10 分分配到第二题。用 10 分钟的时间完成这个练习，每一道题都答完后，请把答案抄到最后的分析表格上，最后把这个表格中竖道的每一个得分相加，总共有 8 个结果，准确地算出每一项上的得分是多少。

实干者的角色及其特征、优缺点

分析表中的 IMP 就是实干者的得分，如果分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是实干者。

1. 实干者的角色描述

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。

实干者在对待客户投诉时，大概分成以下几步：

第一步，向客户介绍自己是谁，是什么职位，表明可以对这个问题负责。

第二步，询问客人碰到什么问题。

第三步，积极的聆听，让他把气发泄出来。

第四步，对问题提出一个解决方案，如果第一道方案不能成功，客人不能答应，就准备另一个备选的方案。如果这两个方案客户都不能接受的话，那就问客人：您觉得什么样的方案比较合适？

第五步，和顾客就解决问题的方式和方法达成一致，并且实施这个方案。

第六步，感谢顾客，谢谢他提供了改善品质或服务的机会。

第七步，在团队会议中告诉成员应该怎样避免类似的情况再发生。

实干者很喜欢用这种系统的方法和流程来解决问题，这种系统性的方法也是计划性的一面。

2. 实干者的典型特征

实干者性格相对内向，比较保守，但对工作有一种责任感，效率很高，守纪律。

3. 实干者在团队中的作用

由于其可靠性、高效率及处理具体工作的能力，实干者在企业中作用巨大；他不是根据个人兴趣，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。

4. 实干者的优、缺点

(1)优点

实干者最大的优点是组织能力强，非常务实，他们对于那些漂在空中的想法，不切实际的言论不感兴趣；实干者通常会把一个主意转化成一个实际的行动，并且具体去实施，他们工作努力，有良好的自律性。

(2)缺点

实干者缺乏灵活性，对未被证实的想法不感兴趣，容易阻碍变革。

对实干者的一点建议：
当变革来临的时候应该走出去，被动的等待可能会被变革所淘汰。
当变革来临的时候应该能够接收新的文化和观点，同时改变自己的

思维和观念，不断给自己充电，让自己跟上团队的步伐，从而把握变革，甚至驾驭变革。最好是在变革没有发生的时候就预见变革。

【练习】

实干者在团队发展的 5 个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

协调者的角色及其特征、优缺点

分析表(见工具表单)中的ＣＯ就是协调者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是协调者。每个领导都有两种影响力：

第一种，权利性的影响力。组织结构的任命使这种影响力自外而内地加在领导身上，是对领导能力的一种肯定，也就是拥有某种职位就同时获得了这种影响力。

第二种，非权利性的影响力。这是个人魅力所体现出来的内在爆发的影响力。

1. 协调者的角色描述

协调者在非权利性的影响力方面表现非常突出。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。

通常在一个团队当中，即便这个协调者没有担当什么领导角色，但也往往会成为一种民间的领导，大家更容易团结在他的周围，听这个协调者的判断和感觉。

也许有一天，你在刚刚进入某一个部门的时候，面临这个部门的成员对你的领导还不接受，甚至有些反感，有些抗拒，怎么办？其实你可以走一条捷径，即把这个团队的协调者说服。因为协调者对周围的人有一种辐射的力量，如果你找到协调者进行公关，让他扮演说客，去影响周围的人和你合作。也就是“二八规则”——２０％的人决定了８０％的结果。通过跟协调者的联系，可以增加领导者在群体中的影响力。

2. 协调者的典型特征

协调者代表一种冷静，不会高度情绪化，不会大发雷霆，他们相信自己代表这个团队中的公众势力，有很好的自控力。

3. 协调者在团队中的作用

协调者擅长领导一个具有各种技能和各种特征的群体，管理下属能力往往比在同级进行协调的能力要弱。

协调者善于协调各种错综复杂的关系，座右铭叫“有控制的协商”，只要在控制的范围之内就好商量；喜欢平心静气地解决问题，不喜欢武斗。

4. 协调者的优缺点

(1)优点

目标性非常强，能够整合各种人，同时兼顾人和目标两个方面。待人相对公平。

(2)缺点

大部分情况下协调者的个人智力和创造力属中能，很难在其他方面表现出特别出众的优点和成绩。

当团队目标实现的时候，协调者容易把团队的成果据为己有。

【自检】

协调者在团队发展的五个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

推进者的角色及其特征、优缺点

分析表(见工具表单)中的 SH 就是推进者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是推进者。

1. 推进者的角色描述

推进者是一个说干就干，办事效率非常高的人，他们的自发性非常强，目的非常明确，有高度的工作热情和成就感；在推进过程中，如果遇到问题和困难，总能找到解决问题的办法。推进者大多性格比较外向，干劲十足，在人际关系方面比较喜欢挑战别人，喜欢争辩，而且在争论中不赢不罢休。推进者往往以自我为中心，缺乏相互理解。

在一个团队当中，推进者是一个高度竞争性的角色，一方面意志坚定，很自信，能够积极地把任务推向实施；另一方面，在遇到问题或挫折时表现非常强烈，他的热情不容有任何的冷水去浇泼。

2. 推进者的典型特征

推进者的典型特征是挑战性。喜欢挑战别人，没有结果誓不罢休，另外喜欢交际，对新观点接受更快，富有激情，工作中总可以看到他们风风火火的劲头。

3. 推进者在团队中的作用

推进者常常是行动的发起者，在团队中活力四射，尤其在压力下工作精力旺盛；推进者一般是高效的管理者，敢于面对困难并且义无反顾地加快速度，敢于独自做决定而不介意别人反对不反对。推进者是团队快速行动的最有效成员，这是推进者对团队重要的贡献。

4. 推进者的优、缺点

(1)优点

推进者随时愿意挑战传统，厌恶低效率，厌恶慢吞吞地做事。反对自满和欺骗行为，有什么说什么，不管会不会得罪别人。

(2)缺点

喜欢挑衅，容易发火，耐心不够；明知自己犯了错误，自己的做法不对，也不会用幽默和道歉的方式来缓和局势。

> **对实干者的一点建议：**
>
> 推进者应该尽可能在关注任务的同时也关注到人际技巧。 在团队中一旦人际关系有了冲突和矛盾，推进者往往陷入其中，关注人的因素对推进者来说将是扮演一个好的团队角色最重要的一点。当然灵活一些可以减少在人际方面的摩擦。

【自检】

推进者在团队发展的 5 个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲主要讲了团队的 9 个角色，以及其中的实干者、协调者和推进者 3 个角色的角色描述、作用、优点以及忌讳点。

创新者的角色及其特征、优缺点

分析表中的ＰＬ就是创新者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是创新者。

1. 创新者的角色描述

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”；他们爱出注意，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。

网络时代诞生了不少这样的创新者，尤其是软件开发的工程师，他们有主意，有想法，思维活跃，喜欢按照自己的时间去工作。曾经一个公司有这样一些成员，他们对上司的要求就是“你不要管我什么时候来上班，你只要给我目标，我准时给你出活就可以了”。通常我们在 9 点钟开始上班，10 点钟已经进入工作状态了，而这个时候他们可能才从卧室走出，睡眼朦胧的跑到洗手间洗脸漱口，然后开始工作。但晚上 6 点钟我们下班的时候，这些人则是创意更浓。

他们不太爱遵守时间的规则，有时候可能吃在办公室，住在办公室。他们喜欢按照自己的方式生活和工作，更喜欢穿牛仔裤、休闲服上班，他们代表着那些个性和其他的成员不太一样的一群新潮人士。

2. 创新者的典型特征

有创造力，他们可以不断出新点子，但有时比较个人主义，总是从自己的想法、个人的思维出发，不太考虑周围人的感受，也不太考虑这个点子是否适合企业、适合团队。

3. 创新者在团队中的作用

创新者在团队常常提出一些新想法，这对企业或团队开拓新的思路很有帮助。通常在一个项目刚刚启动的时候，或团队陷入困境不知怎么办的时候，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，也容易成为一个新产品的发明者。

4. 创新者的优、缺点

(1)优点

他们的优点是有天分，富有想象力，通常代表智慧、博学。

(2)缺点

创新者往往好高骛远，有时他们的主意和想法，会无视实际工作中的细节和计划，他不太关心工作细节如何实施，常常点子多，成效少。对于创新者最困难的是跟别人合作，过分强调自己的观点，反而会降低推进速度。

对企业的一点建议：

对于今天的企业来说创新者非常宝贵，往往在外企的环境中创新者相对较多，但在国有企业、民营家族企业中相对较少。事实上企业在发展过程中，尤其在团队的建立过程中，应该主张个性的张扬。如果把员工的性格磨平，让他遵守既有规则，创新者的优点也就很难体现出来。

有时从外界吸引一些创新者加入团队时，会带来一种文化的冲突，思维的革命，管理上叫“鲶鱼效应”。有一个故事是这样说的，在西班牙的海边，有一个城市的居民很喜欢吃沙丁鱼，但沙丁鱼只有在活的情况下价格才高，鱼要是死了就不值钱了，很多渔民没有办法。只有一个渔民每次送到城市的沙丁鱼都是活的，别人都不清楚什么原因。他死后这个秘密才暴露出，原来他在装沙丁鱼的筐里放了一只鲶鱼，这个鲶鱼在里面不断搅动，沙丁鱼就不断蹦跳，从而有了空隙，有了氧气。

企业也需要从外面引进这样一条“鲶鱼”，要改变一些既有规则，给既有文化带来一些新的创意和思考。作为团队的领导者和团队的成员，应该用别人的长处，容忍别人的短处，能够尊重创新者，同时尽量把创新者的负面作用降到最低程度。

【练习】

创新者在团队发展的 5 个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

信息者的角色及其特征、优缺点

分析表中的ＲＩ就是信息者的得分，如果分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是信息者。

1. 信息者的角色描述

信息者是一个对外界信息非常敏感的人，最早知道外界的变化；他们通常在自己的座位上坐不住，要不断到别的地方去看看，他只是想收集一下团队、组织中的信息；信息者手机，电话响的频率比较高；信息者经常表现出高度的热忱，是一个反应非常敏捷，性格相对外向的人；他们是天生的交流家，喜欢聚会和交友，在交往中获取信息，并不断加深朋友间的友谊。

信息者对公司、团队内外的信息都了解甚详，除了正规的渠道之外，小道消息很多是从信息者中传出来的。

2. 信息者的典型特征

信息者外向、热情，对什么事儿都好奇，都想了解，善于人际交往。

3. 信息者在团队中的作用

信息者对团队的作用是调查团队内外的意见，调查某件事情的进展。他们适合做的工作是外联和持续性的谈判工作，谈判时他们可以随时知道对方的底牌、条件砝码、优点、漏洞，从哪儿下手，信息者通常具备从自身角度出发获取信息的能力。

4. 信息者的优点、缺点

(1)优点

信息者与别人交往时，有一种发现新事物的能力，通常能够跟创新者成为好朋友，他们善于迎接新的挑战。

(2)缺点

当最初的兴奋消失以后，信息者容易对工作失去兴趣，注意力容易转移到新事物上；信息者也有一个不能容忍的缺点，就是喜新厌旧。

【自检】

信息者在团队发展的五个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

监督者的角色及其特征、优缺点

分析表中的ＭＥ就是监督者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是监督者。

1. 监督者的角色描述

监督者通常比较严肃、严谨、理智，他们很冷静，常常具有冷血气质，天生就不会过份热情。他很少表扬下属并不是不认可，只是从外表表现出一种冷冰冰的感觉，这是个性使然。监督者不太容易情绪化，常常跟同类之间保持一定的距离，别人做什么他总是退守到一角，开会的时候他坐在离主持人最远的地方，培训的时候总是坐在一个角落不声不响，也很少参与。如果一个人讲一段笑话，所有的人都笑得前仰后翻，监督者顶多会抿嘴一笑，绝不可能跟别人一样高兴的跳起来。

监督者有很强的批判性，凡事儿都要找出一点问题，他们做规定的时候非常谨慎，思前想后，综合考虑各方面的因素，一个好的监督者几乎永远不会出错。

2. 监督者的典型特征

首先是冷静，不会头脑发热，不太容易激动，每做一件事情都要谨慎思考和判断，能够精确判断，有时比较喜欢挑刺，喜欢找毛病，批判色彩很浓。

3. 监督者在团队中的作用

监督者在团队中的作用很明显。首先他善于分析和评价，善于权衡利弊，选择方案。有很多监督者处于企业的战略性位置中，往往在关键性决策上从不出错，最终获得成功。

4. 监督者的优、缺点

(1)优点

冷静，判断、辨别能力非常强。

(2)缺点

缺乏鼓舞他人的能力和热情，监督者不可容忍的缺点是有时会毫无逻辑的挖苦和讽刺别人。

对监督者的一点建议：

监督者的强项在于对方案的选择，适合做精算师这样一类的角色或工作类型。但监督者需要加强人际交往，不能总是游离于群体和团队之外，这样不太容易跟团队一起形成合力，时间长了会被团队忘记，或不太容易进入到群体的氛围中去，这样也不太容易发挥作用，对于监

督者来说，需要在人际方面获得改善。

【自检】

监督者在团队发展的五个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

凝聚者的角色及其特征、优缺点

分析表中的ＴＷ就是凝聚者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是凝聚者。

1. 凝聚者的角色描述

凝聚者是团队中很积极的一个成员，他们温文尔雅，善于跟别人打交道，最可贵的地方是善解人意，总能够关心、理解、同情和支持别人。凝聚者通常处事非常灵活，他把自己同化到群体中去，让自己去适应别人的观念和想法，也有人说凝聚者是自我牺牲型的人，他们通常在团队当中是最听话的，不会发表对于同类不利的观点和想法，通常凝聚者在团队中不会对任何人构成危险，因而凝聚者在团队中广受欢迎，是团队的润滑剂。当团队有问题，有矛盾，关系复杂，冲突比较多的时候凝聚者的作用非常重大。

2. 凝聚者的典型特征

合作性非常强，信守“和为贵”；性情温和，敏感，对于任何人提出的建议他都会很在意，同样也很在意自己的行为给别人带来什么样的影响。

3. 凝聚者在团队中的作用

凝聚者善于调和各种人际关系，只要有通透的环境，凝聚者就是一个很起作用的人，他们的社交和理解能力会成为化解矛盾和冲突的资本。有凝聚者在的时候人们能够协作得更好，团队的士气也更高，是团队的润滑剂。

4. 凝集者的优、缺点

(1)优点

随机应变，善于化解各种矛盾，促进团队精神。

(2)缺点

在危机的时刻往往显得优柔寡断，做决定的时候往往果断性不够。他们把做决定看做一件冒风险的事情，看作是可能影响人际关系的事；凝聚者不可容忍的缺点就是有时他们不愿意承担工作的压力，有推卸责任的嫌疑。

对凝聚者的一点建议：

凝聚者在人际方面表现出出众的能力，这是他的最强项。但怎样更多的关注目标？要敢说、敢做、敢提建议。有可能你的观点就是很好的，不要因为主张和为贵，而把好的观点、建议埋没在自己的心里。

【自检】

凝聚者在团队发展的五个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

完美者的角色及其特征、优缺点

分析表中的ＦＩ就是完美者的得分，分数最高表明被测者所倾向的角色类型就是完美者。

1. 完美者的角色描述

完美者具有一种持之以恒的毅力，做事非常注重细节，力求完美，追求卓越。完美者通常性格内向，工作动力源于内心的渴望，他们几乎不需要外界的刺激就能主动、自发地去做事情，他们不太可能去做没有把握的事情。完美者有１２０％的把握才说：“这事儿咱们可以实施了。”他们不打无把握之仗。

完美者对工作的要求很高，对下属也是同样，通常下属跟他一起工作的时候觉得很辛苦。完美者非常细致，对于工作的标准很高，总是担心授权下属去完成任务做不到他所期望的结果，喜欢事必躬亲，不太愿意授权。他们无法忍受那些做事

随随便便的人，很难跟这种人在一起配合。

2. 完美者的典型特征

埋头苦干，守秩序，尽职尽责，有的时候比较容易焦虑，事事追求精益求精，对任何小的缺点都不放过。

3. 完美者在团队中的作用

首先对于重要的、高难度、或高准确性的任务，完美者起着不可估量的作用；他们善于按时间表一步步完成任务，能培养一种紧迫感；在管理方面，他们崇尚标准、注重准确、关注细节，因为坚持不懈而比别人更胜一筹。

4. 完美者的优、缺点

(1)优点

坚持不懈、精益求精。

(2)缺点

容易为小事焦虑，不太愿意放手，有时吹毛求疵。

【自检】

完美者在团队发展的五个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

技术专家的角色及其特征、优缺点

团队的最后一个角色是技术专家，这个角色在不同的团队中所表现的状况是不太一样的。

1. 技术专家的角色描述

技术专家对团队来说是奉献的人，他们热衷于自己的本职专业，甘心奉献，他们为自己所拥有的专业和技能自豪。他们的工作就是要维护一种标准，而不能降低这个标准；他们陶醉在自己的专题中，一般对别人不太容易感兴趣。最终技术专家也会变成一个在狭窄领域里绝对的权威。

2. 技术专家的典型特征

诚心诚意、主动性很强、甘心奉献。

3. 技术专家在团队中的作用

技术专家在团队中的作用不可或缺，他们为团队的产品和服务提供专业的支持；作为管理者，由于在专业领域知道的比其他任何人都多，所以要求别人能服从和支持他。通常他们缺乏在管理方面的经验。

4. 技术专家的优、缺点

(1)优点

有奉献精神，有丰富的专业技能和知识，致力于维护专业的标准。

(2)缺点

局限于狭窄的领导，专著于技术而忽略整个大局。不能容忍的缺点或影响他发展的缺点是忽视能力之外的一些因素。

【自检】

技术专家在团队发展的 5 个不同阶段分别有什么积极或消极的作用？

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲和上一讲，主要讨论构成团队的 9 个角色中的另外六种的不同的特征、作用、优点和缺点。

个人根据测试来诊断自己最擅长的、最不擅长的角色类型。然后针对自己最不擅长的项目怎样去改进，根据自己擅长的项目如何去进行充分发挥。

团队目标的作用与来源

团队目标的作用——让目标引航

建立高绩效团队首要的任务就是确立目标，目标是团队存在的理由，也是团队运作的核心动力。

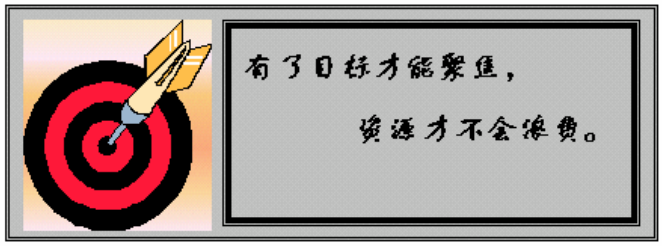
目标是团队决策的前提。团队是一个动态的过程，领导者需要随时进行决策，没有目标的团队只会走一步看一步，处于投机和侥幸的不确定状态中，风险系数加大，就像汪洋中的一条船，不仅会迷失方向，也难免触礁。

目标是发展团队合作的一面旗帜。团队目标的实现关系到全体成员的利益，自然也是鼓舞大家斗志，协调大家行动的关键因素。

团队目标的来源

首先，目标来自于团队的远景，人因梦想而伟大，团队亦然。愿景是勾勒团队未来的一幅蓝图，是明日的美梦与机会。它告诉团队“将来会怎么样”。具有挑战性的愿景可能永远也无法实现，但它会激励团队成员勇往直前的斗志。

再重要的任务只能维系团队数日、数月的合作，而愿景则持续不断。好的愿景能振奋人心，启发智慧。但如果没有目标配合完成，愿景只能是一堆空话。目标是根据愿景制定的行动纲领，也是达成愿景的手段。



制定目标的原则

1. 确定团队目标的原则有五

第一, 了解是谁确定团队的目标。团队目标的确定需要几个方面的成员：首先领导者必须参加；团队的核心成员，也可能团队的全体成员参与。

第二, 团队的目标必须跟团队的愿景相连接。目标是与愿景的方向一致的，它是达成愿景的一部分，所以目标必须跟团队的远景，也可能就是团队发展的目的相连接。

第三，必须发展一套目标运行的程序来随时纠偏或修正目标。目标定下来以后不见得就一定准确，还需要根据监督、检查的情形随时往正确的路上引导。

第四，实施有效目标的分解。目标来自于愿景，愿景又来源于组织的大目标，而个人的目标来自于团队的目标，它对团队目标起支持性的作用。

第五，必须有效的把目标传达给所有的成员和相关的人。相关的人可能是团队外部的成员，比方说相关的团队、有业务关系的团队、也可能是团队的领导者。

2.SMART 原则

制定目标有一个“黄金准则”——ＳＭＡＲＴ原则。ＳＭＡＲＴ是英文 5 个词的第一个字母的汇总。好的目标应该能够符合ＳＭＡＲＴ原则。

(1) Ｓ（Specific）——明确性

所谓明确就是要用具体的语言清楚的说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。往往有很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效的传达给相关成员。

示例：目标：“增强客户的意识”。这种对目标的描述就很不明确，因为增强客户意识有许多具体做法，如：

减少客户投诉，过去客户投诉率是３％，现在把它减低到１．５％或者１％。

提升服务的速度，也是客户意识的一个方面。

使用规范礼貌的用语。

采用规范的服务流程。

有这么多增强客户意识的做法，我们所说的“增强客户意识”到底指哪一块？不明确就没有办法评判、衡量。所以建议这样修改，比方说，我们将在月底前把前台收银的速度提升至正常的标准，这个正常的标准可能是两分钟，也可能是一分钟，或分时段来确定标准。

(2) Ｍ（Measurable）——衡量性

衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模棱两可的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。

如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。当然可能领导有一天问“这个目标离实现大概有多远？”团队成员的回答是“我们早实现了”。这就是领导和下属对团队目标所产生的一种分歧，原因就在于没给他一个定量的可以衡量的分析数据。但并不是所有的目标都可以衡量，有时也会有例外，比如说大方向性质的目标就难以衡量。

比方说，“为所有的老员工安排进一步的管理培训”。进一步是一个既不明确也不容易衡量的概念，到底指什么？是不是只要安排了这个培训，不管谁讲，也不管效果好坏都叫进一步？

改进一下：准确地说，在什么时间前完成对所有老员工关于某个主题的培训，并且在这个课程结束后，学员的评分在８５分以上，低于８５分就认为效果不理想，高于８５分就是所期待的一个结果。这样一改进就变得可以衡量，按最终参加的人数多少、主题的、是不是解决问题、学员最后的满意度是不是达到８５分以上。有这样指标来衡量，这个目标在衡量

性特征上就符合标准了。

(3) Ａ（Acceptable）——可接受性

定目标时，总希望越高越好，领导也有这种期待。但目标是要能够被执行人所接受的，如果上司利用一些行政手段,利用权利性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒：我可以接受，但是否完成这个目标，有没有最终的把握，这个可不好说。一旦有一天这个目标真完成不了的时候，下属有一百个理由可以推卸责任：你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我。

定目标通常有三种途经：

第一种，自上而下，由上司定，定完后下属接受。

第二种，自下而上，下属定，定完后让领导批准。

第三种，双方共同制定。

无论是哪一种方法都必须通过沟通来达成共识，没有这个过程就谈不上可接受性。无论何种途径，心里应该有一个自己所希望的目标，然后象征性的征求一下下属的意见。

“控制式”的领导喜欢自己定目标，然后交给下属去完成，他们不在乎下属的意见和反映，这种做法越来越没有市场。今天员工的知识层次、学历、自己本身的素质，以及他们主张的个性张扬的程度都远远超出从前。面对这种情形领导者应该更多的吸收下属来参与目标制定的过程，即便是团队整体的目标。

(4) Ｒ（Realistic）——实际性

目标的实际性是指在现实的条件下是否可行、可操作。可能有两种情形，一方面领导

者乐观的估计了当前的形势，低估了达成目标所需要的条件，这些条件包括人力资源、硬件条件、技术条件、系统信息的条件、团队的环境因素等，以至于下达了一个高于实际能力的指标。另外，可能花了大量的时间、资源，甚至人力成本，最后确定的目标根本没有多大的实际意义。

示例：一位餐厅的经理定的目标是：早餐时段的销售在上月早餐销售额的基础上提升15%。算一下知道，这可能是一个几千块钱的概念，如果把它换成利润是一个相当低的数字。但为完成这个目标的投入要花费多大？这个投入比起利润要更高。

这就是一个不太实际的目标，就在于它花了大量的钱，最后还没有得到所投入的这些资本，它不是一个好目标。

团队目标的实际性要从两个方面看：第一，是不是高不可攀；第二，是否符合企业团队对于这个目标的投入产出期望值。

有时实际性需要团队领导衡量。因为有时可能领导说投入这么多钱，目的就是打败竞争对手，所以尽管获得的并不那么高，但打败竞争对手是主要目标。这种情形下的目标就是实际的。

(5) T （Timed）——时限性

目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的。没有时间限制的目标没有办法考核，或带来考核的不公。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度完全不同，上司着急，但下面不知道。到头来上司可能暴跳如雷，而下属觉得委屈。这种没有明确时间限定的方式也会带来考核的不公正，伤害工作关系，伤害下属的工作热情。

举个例子：我将在２００２年5月３１号之前完成某事，５月３１号前就是一个确定的时间限制，５月３１号之后的任何一天都可以检定这个目标是否完成。

【练习】

好的团队和坏的团队的目标有什么主要的区别和作用？

_____

_____

_____

3. 设定目标的窍门

在制定目标的过程中还需要了解一些设定目标的窍门，归纳为“四要、四不要”。

第一个“要和不要”：要使用精确的描述性语言。“我们要在三天内回答客户的问题”，这就是一个精确描述性的语言;不要使用形容词和副词,“我们对待客户要表现尽量专业些”。

第二个“要和不要”：要使用积极的动词，比方说增加、提升、取得等；不要使用被动词了解、熟悉等。因为不同的人对于它们的判断标准是不一样的。

第三个“要和不要”：要具体、明确，比如，“人力资源部要求每三天更换一次人头报告”，这就是一个具体明确的说法；不要泛泛而谈，“在团队中增强客户意识”。

第四个“要和不要”：要使用简单有意义的衡量标准。比方说，“团队今年的预算要比去年同期减少１５％”，这就是个相对比较简单有意义的衡量标准；不要使用一些模糊的衡量标准，比方说，“把部门的预算控制在去年的水平内”。

为了让目标尽可能符合ＳＭＡＲＴ标准，让人感觉是一个好的目标，必须要按照一定的衡量标准来确定。

4. 目标设定的衡量标准

怎么对目标进行定量分析？有很多标准可供参考。

数量标准：利润率、产量高低、收入的增长、市场占有率的高低、客户的保有率、新的顾客的数量、新产品的比例、投资的回报率、每股的收益等等。

费用标准：单位的成本、预算与实际的比例、人工成本与销售额之间的比例等。

实现标准：对客户按时交货、产品投放市场的时间、单位生产时间、客户的响应时间、服务速度等等。质量标准：产品的合格率、错误率、次品率、可靠性、复修率。

5. 制定目标的过程中应该避免一些陷阱

(1)不要确定高不可攀的目标。高不可攀的目标将没有办法激励员工的士气，反而会使员工泄气。目标最佳的位置是适当偏高，好的目标就像跳起来够树上的柿子，使劲努力一把就能够得着。

(2)不要低估你的团队，也不要低估团队成员的潜力，他们有能力完成得比现在更好。同理，如果柿子太低，不需要跳就拿得着，这也不是一个有挑战性的目标。

(3)不要用文字或数字，让人感觉很难记住。一个好的目标应该简洁可操作，并且需要集中到关键的领域。

(4)不要保密，目标定出来了以后，一定要通过各种渠道：会议、个别沟通、张贴公告等让所有的成员都知道。

【自检】

在团队发展的不同阶段，如何制定相应的团队目标?

_____

_____

_____

【本讲总结】

建立高绩团队首要的任务就是确立目标，目标是团队存在的理由，也是团队运作的核心动力。这一讲主要讨论了团队目标的作用——目标是团队决策的前提、是发展团队合作的一面旗帜。团队的目标来自于团队的愿景。确立目标要遵循 SMART 原则，本讲着重介绍了SMART 原则的 5 个要点以及高目标的窍门、衡量标准及制定目标的过程中应该避免一些陷阱。

【心得体会】

_____

_____

_____

制定目标的过程中应该避免一些陷阱

(1)不要确定高不可攀的目标。高不可攀的目标将没有办法激励员工的士气，反而会使员工泄气。目标最佳的位置是适当偏高，好的目标就像跳起来够树上的柿子，使劲努力一把就能够得着。

(2)不要低估你的团队，也不要低估团队成员的潜力，他们有能力完成得比现在更好。同理，如果柿子太低，不需要跳就拿得着，这也不是一个有挑战性的目标。

(3)不要用文字或数字，让人感觉很难记住。一个好的目标应该简洁可操作，并且需要集中到关键的领域。

(4)不要保密，目标定出来了以后，一定要通过各种渠道：会议、个别沟通、张贴公告等让所有的成员都知道。

目标的挑战性

1. 挑战性目标的好处

目标是相对于员工近期的工作业绩来说的，要考虑现有员工的工作能力、工作条件，企业现有的工作能力和条件，然后进行资源配制，使它适当偏高，具有挑战性。

(1)可以给下属适当的加压。人在压力之下的工作状态是不同的，压力和绩效之间的关系比较复杂：压力太大绩效不会太高，反而让人不愿意面临这样一个目标；反过来如果没有这个压力或压力非常低，团队的目标也很难实现。适度的压力对团队的目标是有帮助的，压力过高和过低都不利于目标的实现。

(2)可以调动下属的潜能和工作热情。如果把自己的潜能发挥出来，赋予一定的工作热情，努力一把就可以够得着这个目标，那就会朝这个方向努力。

(3)促使下属提高自己的素质，不满足于现状。如果不需要太多努力就可以达成目标的话，很容易使人满足于现状。

(4)当具有挑战性的新目标完成时，会带给团队成员或整个的团队一种成就感。

2. 如何制定挑战性的目标

制定挑战性的目标应该从以下 5 个方面加以考虑：

(1)不能忽略所在市场的环境。比如行业的趋势：今年百货业的增长率大约是 10%，作为百货业中团队的销售目标就要考虑这个行业的特点。而如果是超市，就不能按行业趋势来算，因为百货业基本上保持平稳的增长趋势，而超市增长的比例可能就比较大。

(2)要考虑到竞争。比如一个餐饮团队，去年做到了二百万，但今年旁边又增加了一个新的竞争对手，可能会给销售带来 30%的下降，这个时候在团队目标当中就要考虑到这种竞争因素的存在。

(3)要考虑到下属的自信心。也许领导认为这个目标是合适的，但下属的自信心不强，没有把握，这时就必须去说服下属，让他接受这个目标。

(4)在制定挑战性目标的时候有一种误解：去年比前年的销售提升到 30%，今年我们要更上一层楼，比去年再提高 35%。这一点是否合理要取决于今年、去年和前年之间的增长关系有什么不同。不能说今年比去年增加了，明年就一定要比今年提升，这要考虑到当地的市场环境因素、下属的能力等。

(5)在市场已经相对饱和，呈现下滑态势的情况下，就也要考虑到这个因素在内。领导者跟下属一起定团队目标，需要解释，甚至有时要通过激励的方式来提升团队成员的自信心。

3. 挑战性目标不是鞭打快牛

有人说挑战性的目标其实就是鞭打快牛，他这样描述：

去年我的业绩做得不错，在这么高的基础之上为什么还要我跟别人一样再增加 23%的指标呢？别人没有达到目标也增加 23%，我达到并超过目标，又在这个基础之上再增加，这是不合理的，这不就成了谁干得好，就要多干吗？

出现这种状态的原因：

(1)激励机制可能出了问题。对干得好或差的成员在报酬上没有差别或没拉开档次。能者多劳也未必不对，但关键是能者多劳能否多得，得包括提升、认可或报酬。

(2)快牛与慢牛的起点不同。不仅是业绩起点，包括个人条件（资深程度/年龄/阅历/经验）、领导支持、资源配合等，先天条件和投入不一样，结果自然也有区别。

(3)按照 20/80 原则来解释也是合理的。一个企业、一个团队中，很可能 80%的销售额由 20%骨干的员工创造出来的，从这一点上来说能者多劳也有合理的一面。

【练习】

如何避免团队成员对挑战性目标的抵触？

_____

_____

_____

将目标转化为工作计划

目标对话六步骤

确立目标的过程中，领导总是希望：多压多出活儿，目标定得更有挑战性，更高一些，也许最后收到的结果会更好。

而下属期待：目标能低一些再低一些。一方面是他的攀比心理决定的，“别人都做这么多，我为什么要做得更高？”还有一点就是团队的成员总希望在自己擅长的领域中做。

制定目标的过程不是讨价还价的过程，而是上下级之间进行目标对话的过程。

目标对话的 6 个步骤：

⑴必须充分了解双方的期望。领导对于今年的目标抱有什么样的宏观设想，下属对于目标是如何考虑的，双方都把它摆到桌面上，谈一谈各自的期望值到底是多少。

⑵分析实现目标所需的资源和条件。讨论资源、条件以及人员能力，比讨论目标的高低有意义得多。

⑶寻求解决的途经和方法。目标已经定到这么高，通过什么办法来达到这个目标，用什么途经和方式。目标定得高并没有关系，如果资源和投入增加了，是有机会达成一个更高目标的。

⑷寻求共同点（正视分歧）。下属对实际工作中的细节更清楚，也更了解具体困难，上司要多听，但不要纵容，有意夸大；上司对于团队的整体战略和资源整合拥有发言权。

⑸以积极的态度讨论目标。如果领导和下属都以一种积极的态度来证实这个目标，目标最终实现的时候都会获得更多的提升，这个提升包括业绩，也包括自身所获得的荣誉、成就感。

⑹寻求自身的改进之道。个人可以接受一个培训提升技能，也可以改变自己的观念，突破自己的框框。

确立目标的程序

确立目标有以下几个程序:

⑴列出符合ＳＭＡＲＴ标准的目标。可以采取表格的方式把目标写下来。

⑵列出上述目标所带来的好处，加强工作的动力。这种好处可以从组织的角度、团队的角度去想：这个目标一旦实现，团队今年的目标就有了保障，而个人也将发展一套新的技能；第二，完成这个目标，团队的成员会以一种更肯定的目光来看我，我个人的潜力也会得到一种印证，会提升自己工作积极性，提升自信心。

⑶列出完成目标会碰到的困难和障碍，及相应的解决办法。例如，目前还不具备这方面的技能，相应的解决办法是培训；需要其他团队成员的介入，他会合作吗？相应的解决办法是跟团队成员沟通，或找团队领导帮助协调。

⑷完成这个目标需要什么样的知识和技能。也许要从外面团队中借资源进来。

⑸为达到目标必须合作的对象。要完成这个目标，需要哪些人配合？团队领导需要做哪些事情，团队之外的某人需要帮我们做什么，政府官员需要帮我们做什么？比方说要办一个手机展会，那么肯定要赢得信息产业部门对这个手机产品的支持，或需要新闻媒体在这方面给做一些软性报道，这些人都是需要合作的对象。

⑹确定目标完成的日期。

将目标转化为详细的计划

制定了明确的工作目标，接下来的工作就是将目标转化为详细的工作计划。

计划是使用可以动用的资源达到预先设定的工作目标的一种方法，是一个系统性的步骤。目标就像地图中某一个具体的地点，而计划则是到达指定地点的路线图，它要说明什么时间从哪儿开始，第一步到达哪儿，第二步到达哪儿，直至最终到达目的地。

第一步和第二步是相关联的，每一步之间都有相关联的关系。

1. 计划对团队管理的好处

⑴一个好的计划会让目标完成的可能性大大提高。定计划跟不定计划是不一样的，定下计划就会按照步骤慢慢地推进，计划可以使工作更有序、更系统。好的计划会减少或绕过各种障碍和危机，可以避免浪费和走重复路，工作的效率会提升。

⑵计划也是控制的依据。定了具体的行动步骤，就可以一步步检查是否按照进度进行。

⑶计划是促进团队精神的一条渠道。

2. 计划的具体化

让计划更具体的一个方法就是把行动方案、时间表、完成人、所需资源、标准的要求确

定下来。计划的具体化可以从以下几个方面着手：

(1)看一下目前的情况——我们现在在什么地方。

(2)看一下要达到的目的地，前进的方向在哪里。

(3)应采取什么样的行动步骤。

(4)看一下人员的责任，谁将加入其中。

(5)完成的期限——何时开始，何时结束。

(6)所需资源——完成这个目标的广告、人力资源成本的预算是多少等等。

(7) 追踪反馈——什么时间检查一次目标的进度，谁来追查，最后由谁来验收。

【示例】

企业目标是 5 月底前开发出一套目标管理多媒体课程，并且将教师和学生的教材、练习标准化。目前的情况是：已经完成了市场调查，并对产品市场的前景、未来的竞争、销售的情况进行了可行性分析，已经有几十家客户表示有购买意向，所以将来肯定会有市场；团队已经拥有开发多媒体课程的经验，过去已经做过好几个类似的课程，已经拥有了 20 万字的相关资料。

怎么采取行动？

第一阶段，筹备。从什么时间到什么时间是筹备阶段。

第二阶段，要整理出课程的大纲，制定教材编写的标准，按什么方式编写，怎样跟现在的市场需求吻合。

第三个阶段，课程内容的编写和软件的开发。

最后一个阶段，修正完善直至最终完成。

我们可以按照这样 4 个阶段采取行动，具体写明什么时间完成第几阶段。下面就是人员的问题。第一阶段的筹备组有 5 个人；第二阶段中，若干筹备组的成员可能退出，新的成员加入。

这就是一个围绕开发目标管理多媒体课程的目标所制定的计划。

建立目标控制系统

有了目标、计划还不够，还要建立一个目标控制系统，确保目标能最终实现。控制系统建立以后，领导和团队成员就可以把正在进行的工作跟原先的期望进行对比，根据情况来修订目标、计划，必要时重新组织人员，或决定采取什么样的额外激励措施。

建立控制系统有这样几个措施：

(1)建立控制单元作为项目计划的一部分，控制本身就应该放入项目计划中去。

(2)设立时间表和检查的机制。

(3)从团队成员那儿得到反馈。

(4) 随时纠偏，必要时调整目标、计划、资源的分配、激励方法等等。

【自检】

为自己的团队制定一个挑战性的目标并设定相应的计划。

_____

_____

_____

【本讲总结】

本讲介绍了目标的挑战性，一个有挑战性的目标可以给下属减压，调动下属的潜能和积极性，促使下属提高自己的素质，并带给团队成员或整个团队一种成就感，制定一个有挑战性的目标要不能忽略所在市场的环境、竞争、下属的自信心。

制定目标不是讨价还价的过程，而是上下间进行目标对话的过程，目标对话的过程有 6 个步骤。

确定目标就要将目标转化为详细的行动计划，同时建立一个目标控制系统。

【心得体会】

_____

_____

_____

团队精神的内涵

1．什么是团队精神

团队精神是高绩效团队中的灵魂，是成功团队身上难以琢磨的特质，没有多少人能清楚地描述团队的精神，但每一个团队成员都能感受到团队精神的存在和好坏。

在团队中一些工作的人们会觉得心情比较舒畅，干劲也很足，大家的协作性很强，能够创造出一些使人骄傲的业绩；在另外一些团队中人们觉得勾心斗角的情形较多，心情压抑，团队在内忧外患中生产力直线下降，业绩惨淡。有团队精神的团队，团队成员的个人智商可能是 100，但加在一起的团队智商可能会达到 150 甚至更高；而反过来缺乏团队精神的团队，即使个人智商达到 120，但团队组合到一起的智商只有 60 到 70。出现这种情形的关键要素就是团队中的文化成份，也就是所说的团队精神。

团队精神是指团队的成员为了团队的利益和目标而相互协作、尽心尽力的意愿和作风。

2．团队精神包含三个层面的内容

(1)团队的凝聚力

团队的凝聚力是针对团队和成员之间的关系而言的。团队精神表现为团队强烈的归属感和一体性，每个团队成员都能强烈感受到自己是团队当中的一分子，把个人工作和团队目标联系在一起，对团队表现出一种忠诚，对团队的业绩表现出一种荣誉感，对团队的成功表现出一种骄傲，对团队的困境表现出一种忧虑。

当个人目标和团队目标一致的时候，凝聚力才能更深刻地体现出来。

(2)团队合作的意识团队合作意识指的是团队和团队成员表现为协作和共为一体的特点。团队成员间相互依存、同舟共济，互敬互重、礼貌谦逊；他们彼此宽容、尊重个性的差异；彼此间是一种信任的关系、待人真诚、遵守承诺；相互帮助、互相关怀，大家彼此共同提高；利益和成就共享、责任共担。

良好的合作氛围是高绩效团队的基础，没有合作就谈不上最终很好的业绩。

(3)团队士气的高昂

这一点是从团队成员对团队事务的态度体现出来，表现为团队成员对团队事务的尽心尽力及全方位的投入。

团队凝聚力

1．凝聚力高的团队特征

(1)团队内的沟通渠道比较畅通、信息交流频繁，大家觉得沟通是工作中的一部分，不会存在什么障碍。

(2)团队成员的参与意识较强，人际关系和谐，成员间不会有压抑的感觉。

(3)团队成员有强烈的归属感，并为成为团队的一分子觉得骄傲。愿意把自己作为这个团队中的一分子提出来，跳槽的现象相应较少。

(4)团队成员间会彼此关心、互相尊重。

(5)团队成员有较强的事业心和责任感，愿意承担团队的任务，集体主义精神盛行。

(6)团队为成员的成长与发展，自我价值的实现提供了便利的条件。领导者、团队周围的环境、其他的成员都愿意为自身及他人的发展付出。

2. 提升团队凝聚力

凝聚力的高低受众多因素的影响：

(1)从外部看，当团队遇到威胁时，无论团队内部曾经发生过或正在发生什么问题、困难、矛盾，这时团队成员会暂时放弃前嫌，一致应对外来威胁。通常外来威胁越高、造成的影响越大、压力越大，团队所表现出的凝聚力也会越强。当然如果团队成员感到团队根本没有办法应付外来威胁和压力时，就不愿意再去努力了。

举一个简单的例子：某超市在过去没有竞争对手的时候经营得还不错，能够为社区做一些贡献，但有一天沃尔玛进来了，就在它旁边开了一个两万多平方米的连锁超市，这时员工会觉得这是一个强大的敌人，很难去应付，他们可能会放弃努力。

(2)从内部看有这样一些因素影响凝聚力的高低：

①团队领导人的风格、类型。领导是团队行为的一种导向和核心，采取什么样的领导方式直接影响到凝聚力的高低。在民主的领导方式之下团队成员愿意表达自己的意见和参与决策，这时积极性高、凝聚力比较强；而在专制、独裁、武断的领导方式下，下属参与的机会比较少，员工的满意度相应比较低，牢骚满腹，会后私下攻击性的言论也相应增多，凝聚力也会较低；但在放任型的领导方式下，团队成员就像一盘散沙，人心涣散，谈不上集体主义，也谈不上团队的规则，这时更谈不上凝聚力。

②团队的规模。规模越大越容易造成团队的沟通受阻，意见分歧的可能性也会增大；大规模的团队人员之间的接触相应较少，关系也不顺畅，容易人浮于事、互相扯皮、不负责任、办事拖拉；团队的规模越大产生小团队的可能性就越大，小山头、小派系这时可能就会出现。通常团队的人数应该在 10 到 15 个人之间较好。

③团队的目标。团队目标如果跟个人的目标一致，有吸引力、号召力，这时团队成员就愿意合作完成任务，凝聚力会增强；反过来如果个人目标和团队目标不关联，个人的想法是多挣钱，团队的目标是获得荣誉，这时合作就会少，感情趋于冷淡，凝聚力也就降低。

④奖励方式或激励机制。个人奖励和集体奖励有不同的作用：集体奖励会增强团队的凝聚力，会使成员意识到个人的利益和荣誉与所在团队不可分割；个人奖励可能会增强团队成员间的竞争力，但这样一种方式会导致个人顾个人，在团队内部形成一种压力，协作、凝聚可能会弱化。建议两者都要考虑，承认团队的贡献，也要承认个人成绩。

⑤团队以往达成目标的状况。如果团队一贯有好的表现，过去就能按团队目标很好运行，这时团队成员就会觉得这是一个英雄的团队，在这样的团队中感到有荣誉感，所以就会激发团队成员做得更好。通常成功的企业和不成功的企业比较，更容易吸引优秀的员工加入。

3. 团队凝聚力的效果

(1)凝聚力和生产力的关系。

凝聚力和生产力存在复杂的关系。凝聚力高可能生产力高，但有时凝聚力高生产力反而低，只有在方向正确的情形下凝聚力才会对团队的生产力有帮助。

(2)提高团队成员的工作满意度。凝聚力较高的团队其成员对于工作的责任感也相应较强，共同的利益价值观使他们能够在达成目标后获得一定的工作满足感，成员间容易彼此接纳相容，因此也增强了友谊和吸引力。

(3) 对个人成长和发展很有帮助。高凝聚力的团队中个人成长的表现有积极和消极两种特征：一方面高凝聚力的团体可以提高人际吸引力，在共同分担的基础上提高生产力，使个人得到成长的机会；另一个方面高凝聚力有较强的团队限制特性，由于形成了一定的规范、行为准则，大家只能在这个框框中工作，个人的潜能有时不太容易发挥。

【练习】

团队凝聚力的高低对团队目标的实现有何影响？

_____

_____

_____

营造互信的合作气氛

团队合作的精髓就在于“合作”二字，团队合作受到团队目标和团队所属环境的影响，只有在团队成员都具有跟目标相关的知识技能及与别人合作的意愿的基础上，团队合作才有可能成功。

成功的团队合作随处可见，无论一支足球队、一个企业、一个研发团队、还是一个部队，成员的合作无间对于团队的成功至关重要，没有哪个成功的团队不需要合作。

1. 信任的作用

信任是合作的基础和前提，互信能够提高团队合作：

(1)信任让大家把焦点集中在工作而不是其它议题上。一个企业、团队中大家缺乏信任，这时人们的注意力已经不可能放在目标上，而会转移到做人方面：怎样平息个人间的矛盾，怎样做完这个事以后不会得罪其他人？防卫心理增加、小团队利益和个人利益会代替团队利益。

(2)互信能够促进沟通和协调。缺乏信任，绩效平平的团队成员在描述问题的时候言词比较含混，难以理解，而且表现出很强的防卫心理，也不会很明确的告诉你存在的问题。

(3)互信能够提升合作的品质。要创造合作气氛必须遵守两项规则：

第一，坦诚地分享信息，包括负面信息。

第二，鼓励团队成员冒险，允许犯错误，要对错误总结。

(4)互信能产生相互支持的功能。相互支持是很多团队成功的关键法宝，这种情形下团队成员会激发出一种平时没有的能量，面对各种障碍的时候也能跨越障碍。

比方说，某个团队成员生病了，他的工作没人去做，另外的人就马上主动补位，如果团队中有这样一种互相支援的气氛，团队成员就不会感到孤立无援，会以更大的信心投入到团队工作当中去。

2. 培养互信气氛的几个要素：

(1)诚实。要想赢得别人的信任首先要诚实、正直、廉洁、不欺骗、不夸大，这涉及到做人的道理。真正成功的人不是靠技巧成功，而是靠内在的品德修养成功。科维在与《成功有约》中讲，真正的成功是品德成功。

(2)公开。愿意跟别人分享信息，哪怕是错误的信息。

(3)一致。个人的一贯表现都要一样，从而可以透过行为揣测反映。

(4)尊重。以一种有尊严、光明正大的态度待人。

这 4 个方面互为一体，互信的品质非常脆弱，上述 4 点只要违反了其中一个，互信关系就不复存在，甚至会受到毁灭性打击。

3. 如何培养团队合作

(1)团队领导者首先要带头鼓励合作而不是竞争。肯迪尼总统曾说，前进的最佳方式是与别人一道前进。很多管理者热衷于竞争，嫉妒他人的业绩和才能，恐惧下属的成就超过自己，而事实上没有一个领导者会因为自己的下属做得好、优秀而吃尽苦头。成功的领导者总是力求通过合作来消除分歧，达成共识，建立一种互信的领导模式。

(2)要定规则、定合作的规范。一个团队中如果某一个人老是付出而另外一个人老是获得，这就是鞭打快牛，不公平。这种情形下没有可能合作。要想有效的地推动合作，领导者必须订立一个普遍认同的合作规范，采取一种公平的管理原则做事情。

(3)建立长久的互动关系。领导者要创造一些持续的机会让团队成员融为一体。比方说一起培训、一起搞竞赛、举行团队的会议、激励的活动等等。

(4)要强调长远的利益。领导者要使团队成员拥有共同的未来前景，让大家相信团队可以走到这一步，这时人们不会计较眼前的一些得失，会主动合作达成愿景。

信任是赢得合作的一个法则，也是人际关系的中心议题。只有信任下属的领导才能够通过授权而高效的工作。

【自检】

信息的及时反馈对合作的建立和巩固有何作用？举出一些事例。

_____

_____

团队士气

团队精神的第三个方面是团队的士气。拿破仑曾说过，一支军队的实力四分之三靠的是士气。它的含义可以延伸到现代企业管理，为团队目标而奋斗的精神状态对团队的业绩非常重要。

1. 影响士气的原因

(1)对团队目标的认同与否。如果团队成员赞同、拥护团队目标，他们会觉得自己的要求和愿望在目标中有所体现，士气就会高涨。

(2)利益分配是否合理。每个人做事都跟利益有关系，但怎么获得利益，无论是物质的、还是精神的？只有在公平、合理、同工同酬、论功行赏的情形下人们的积极性才会提升，士气才会高昂。

(3)团队成员对工作所产生的满足感。个人对工作非常热爱、感兴趣，而且工作也适合个人的能力与特长，士气就高。应该根据员工的智力、才能、兴趣以及技术特长来安排工作，把适当的人在适当的时间放在适当的位置上。

如果个人的能力超出了工作的要求，他就会觉得不满足，觉得没劲，反过来如果个人的能力不及工作要求，也会对生活产生压力。

(4) 优秀的领导者。优秀的人进入领导集团，是团队士气高昂的一个重要原因。领导者作风民主、广开言路、乐于接纳意见、办事公道、遇事能同大家商量、善于体谅和关怀下属，这时士气会非常高昂；而独断专行、压抑成员想法和意见的领导就会降低团队成员的士气。

(5)团队内部的和谐程度。团队内人际关系和谐、互相赞许、认同、信任、体谅，通力合作，这时凝聚力就会很强，很少出现冲突。而“窝里斗”的群体不会有这种现象。

(6)良好的信息沟通。领导和下属、下属和下属、同事之间的沟通如果受阻，就会引起职

工或团队成员不满的情绪。

2. 士气与生产效率

有了高昂的士气，劳动生产效率却不一定会高。

(1)如果管理者只关心员工的需要、团队成员间的关系，不注意生产，不注意目标，这时员工心理满意的程度可能会提升，但组织目标的完成就不一定理想。以人为导向的领导者可能会导致士气高涨效率低下的情况。

(2)士气高，生产效率也高。组织的生产目标和员工的需要共同得到重视，这是一种比较理想的状况。

(3)士气低、生产率高。比方泰勒所采取的科学管理方式，团队成员基本上没有参与的机会，这时生产效率确实高，但人们的士气较低。

但这种情况不会太长久，很难让士气很低的队伍有持续的高绩效的表现。

一般来说，管理分为对人的管理和对工作的管理。如果偏重工作和目标而忽视人的心理因素就会出现片面追求高效率的做法，很难长久维持；但一味关注于人，虽然士气高涨，但生产效率低，久而久之也会影响员工积极性的发挥。

【本讲总结】

本讲主要讨论的内容有：团队精神的内涵、团队的凝聚力、团队合作以及团队士气的问题。上述三个要素彼此关联，在培育团队精神中应该从整体加以考虑。

【心得体会】

_____

_____

_____

人际关系的团队意义

引 言

良好的人际关系是团队运作的润滑剂。有时你出于好意做了某件事情，但做梦也没有想到会触犯另外一个人，这种事会经常碰到，也非常令人生气。很多成功的人士都在给我们这样一个道理：管理人员事业的成功，15%由专业技术决定的，85%与个人人际关系和处事技巧相关联。

人际关系的主要特点就在于它有明显的情绪体验色彩，它会以自己的感情为基础来建立。不同的人际关系引起人们的情感体验是不一样的，亲密的关系会引起人们愉快的体验，而对抗的关系会让人烦恼。

人际关系的团队意义

团队中的人际关系包括上下级间的关系、成员间的关系、甚至包括团队成员与外界团队成员的关系。不良的人际关系会耗费团队大量的精力，如果坐视不管，随着时间的推移，非但不见好转，反而会雪上加霜。改善人际关系是团队管理中的重要环节和内容。

1. 良好的人际关系会增进团队成员的身心健康

很多人的疾病都是跟精神紧张有关，如高血压、心脏病、溃疡病、精神错乱等。团队中的精神紧张和人际关系的紧张相关联，如果团队中人际关系比较和谐，就会减轻个人的心里压力，减轻精神负担，也减少疾病的侵害。

2. 好的人际关系有助于团队的合作

成为一个队伍才可能进行团队合作，好的人际关系会促成这种合作，而糟糕的人际关系带来的是恐惧、怀疑、纠纷和冲突。

3. 好的人际关系有利于提高团队的工作效率

良好的人际关系，可以增强团队成员的正义感、责任感、集体荣誉感，激发团队成员的工作热情、创造性、实现整个团队的高效。

人际需求关系

人际关系最主要的表现是一种需求关系，人们的相互交往中彼此都有些需求，这些需求就构成了人际关系的核心。人际需求关系主要分 3 个方面：

1. 包容关系

一方有所求，一方有所给，没有求就无所谓给，也就不存在包容关系。这种动机所产生的待人行为特征：沟通、融合、协调、参与、协同等。与这种动机相反的待人行为特征：对立、疏远或退缩等。

2. 控制关系

控制关系的基本行为特征是支配和依赖。

每个人都有支配他人的欲望，同样每个人都有依赖他人的心理，只不过因为环境和能力的差异，造成了支配和依赖心理的强弱不同。交往过程中如果一方力图控制另一方，而对方恰好又希望依赖对方支持的时候，这种控制关系就不会出现什么问题；否则就会产生一种冲突或疏远的情形。

3. 情感关系

情感关系的基本行为特征是同情、喜爱、亲密、热心，照顾别人等。而相反所产生的人际反应特征是冷淡、厌恶甚至是憎恶等。

人的这种感情需求在心理发展过程中自始至终都存在。感情关系设立的基本条件是交往

的双方都是爱的主体，同时又是爱的客体，双方都给予对方爱，又都接受对方所给予的爱。要建立一种良好的人际关系，领导者一定要倾听下属的呼声和意见，维护下属的利益。

影响人际关系的因素

影响人际关系密切程度的因素：

1. 空间距离的远近

空间距离是影响交往的重要因素。人员在空间位置上越接近，越容易形成彼此间的亲密关系。空间距离的接近使双方相互交往、相互接触的频率不断增加，彼此间更容易熟悉。虽然地理位置并不是人际关系好坏的惟一决定因素，但远亲不如近邻，空间位置接近的优势是存在的。

2. 交往的频率

交往的频率由见面次数的多少决定。交往是人际关系的基础，交往的频率越高越容易形成密切的关系，频繁的交往才能形成共同的语言、共同的态度、共同的兴趣和共同的经验。

交往不足会使彼此冷落：已经多久时间没给这个人打电话了，再找他恐怕不太合适，他还会理我吗？

3. 态度的相似性

“英雄所见略同”就是态度的相似性。对具体的事物有相同或相似的态度和体验，就是所谓的有共同语言、共同理解、共同信念和价值观，就容易产生共鸣，这时关系可能会更为密切。

4. 需要的互补性

相互满足是形成人际关系的前提条件。如果没有需要和满足要求的期望，空间距离再小，交往的频率再高，有可能导致“鸡犬相闻，老死不相往来”的情形。而一旦有了需要和满足需要的期望，空间距离即便大些，也可能是天涯若比邻。

5. 人的个性

人们的个性在很大程度上影响交往的态度、频率和方式。有的人不太愿意在外面交往，但有些人，比如信息者天生就是一个交流家，他愿意跟别人接触。

除此之外还有一些其它因素影响人际关系的密切程度，比方说个人魅力、年龄的相似性、是不是有代沟、职业方面的特点、各自的地位、性别因素等等。

【练习】

作为团队的领导，应该怎样从人的不同需求层次上满足员工，协调员工与团队、员工之间的人际关系？

_____

_____

_____

建立有效的人际关系

开设感情存款

1. 感情账户

要建立一个有效的人际关系，也必须要像在银行存款一样，给自己开一个感情账户。这个感情账户里面存储的是增进人际关系不可缺少的信赖、礼貌、诚实、仁慈和信用。必要的时候它们都可以发挥作用，即使犯了错误，也可以用这笔储蓄来弥补。

反过来粗鲁、轻视、失信等等都会降低感情存款的余额，有时可能一次就让你透支，人际关系就拉警报。

不知道你是否有这种体验，与老同学突然相见后，即使相隔十多年彼此仍然能很快拾起

过去的友谊，毫无生疏感，这就是我们过去所累积的感情存款发挥作用了。

2. 六种感情存款

发展良好的人际关系要投入六种感情存款：

(1)了解别人、认识别人。这是一切感情存款的基础，了解对方的好恶可以增进感情。

比方说团队的领导正在忙自己的事，这时新的团队成员为一点小事来打扰。在你看来这些小事微不足道,但对于新员工来说就是头等大事,你的理解和关注将是他继续工作的动力。把他忽略在一边，往往带给他一种负面，甚至很糟糕的印象。

也可能你工作还没有做完就跑回家，准备星期六、星期天加班。但小孩就开始问你:“爸爸，上个礼拜你不是答应我要去动物园吗？”你可能的说法是:“去，一边玩儿去，爸爸还有很多要紧的工作没有做呢!”对于你来说这个不奇怪，但对于孩子来说去动物园就是天大的事情，如果你忽视了他的需要，把这种需要搁置一边，那就会大大损害，或伤害他幼小的心灵。

(2)注意小节。一些看似无关紧要的小节，比如疏忽礼貌、不慎失言，其实最容易消耗你的感情存款。

(3)信守承诺。守信是一大笔存款，被信则是庞大的开支，代价往往超过其它任何过失。一次严重的失言会使人名誉扫地，再也难以恢复。无论是对上司，对同级或对下属都不要轻易承诺，一旦承诺了就要去实现，如果遇到不可抗拒力，就要想方设法去弥补、代替，或详细说明原因，请对方谅解，并收回承诺。

(4)阐明期望。几乎所有的人际关系问题都源于彼此角色和目标认识不清，甚至相互冲突。所以在布置和沟通目标时，对团队成员一定要讲清楚期望值是什么，做到什么程度才算达到目标。要避免一些模糊不清的概念导致误解。

(5)诚恳正直。一个人尽管善解人意、不忽视小节、守信，可如果行为不诚恳，就足以使感情账户出现赤字。背后不说人长短，就是诚恳正直的最佳表现。

(6)勇于道歉。真正的道歉可以化敌为友，但也需要相当大的勇气，尤其作为团队的领导。缺乏自信的人生怕道歉显得自己软弱，使别人得寸进尺，还不如把这个罪过和责任都归到他人身上。但如果把道歉变得习以为常的时候，也会产生负面影响。一般人都可以容忍无心之过，一时之错，但绝不会容忍动机不良，而且一错再错。

人际关系六貌

通过人际关系的几个要素，可以把人际关系分成几种面貌，称为人际关系六貌：

1. 损人利己

这也是人们常常诅咒的一种行为。

比如某领导说在他们的团队中，合作的困难很大，各部门互相拆台，跨部门合作不行，团队内部的合作也不好,他就大会小会强调合作的重要性,并且提出谁在合作方面做得最好，就给他一次去美国学习考察的机会。当然这种做法可以理解，但它无疑会助长一种你输我赢的观念，持此看法的人难免会用一种不光彩的手段来达到目标。

一般人从小都受到过损人利己观念的影响：过去家里孩子比较多，只有乖孩子才可以获得更多的宠爱和特权，由此导致兄弟之间的竞争和不满。

2. 损己利人

损己利人是人际关系的第二个面貌。有些人生性消极，习惯委曲求全，这种人对自己无所求，都是从别人的角度考虑，不敢表达自己的意思和想法，生怕得罪人。

其实这样会使自己的感情被压抑，累积到一定的程度，有时会以一种丑恶的方式爆发出来。很多的精神病其实就是这样产生的。

在团队中，有些角色在这方面需要注意和调整。比方说凝聚者，不要事事都从别人的角度考虑，有时也需要从自身的利益出发，得罪人不见得都

是你的错。

3. 两败俱伤

两个非常顽固、互不相让、都以自我为中心的人在一起注定会两败俱伤。

曾有这样一对离异的夫妻，依法庭的判决财产双方各得一半。丈夫出于报复心理，宁愿把价值 20 万的小轿车卖成 200 块，目的就是让妻子最后只得到 100 块钱完事。这种不惜牺牲个人利益的做法，不管是否值得，都是不够成熟的，这样的人是掌握不了人生方向的。

团队中有时也会存在这种内奸行为：不让我上，你永远也上不了。

4. 独善其身

这样的人把自己装到小套子里，利己但不一定损人，信奉“个人自扫门前雪，哪管别人瓦上霜”的人生哲学。

这种行为在不涉及竞争的时候不一定错，这种想法也是相当普遍的。

5. 好聚好散

如果实在找不到双方合作的基础，双方可以接受的方案，倒不如取消，所谓的道不同不相与谋。既然观念差异这么大，与其冲突发生，不如退一步，在一开始的时候就终止合作。

6. 利人利己

人际关系是因事制宜的，但一般利人利己是最好的一种方式，叫双赢。利人利己可以使双方互相学习、互相影响、共享其利。要达到互利的境界，必须具备足够的勇气和与人为善的胸怀，尤其是在与损人利己的人打交道时更要注意。要培养这方面的修养，少不了一些过人的见地，或事事都能够操之在我的主动精神。（别人错我不会跟他一起错，这是一种操之在我的态势；而被动于人的情况是，因为他先发火了，必须揍他，这就是受制于人，因为别人而导致了你的行为。）

利人利己的要领

要达到双赢的境界，必须从自身的品质着手，建立一种互利的关系，获得两全其美的协议，这种协议有赖于合理制度的配合，经过正确的过程完成。这段话包含了利人利己的五大要领。

1. 利人利己的基础

利人利己的基础是诚信、成熟、豁达。

这三样品格尤为重要：没有诚信作为基础谈不上律己，只有成熟的人才可能严以律己，宽以待人，只有豁达的人才能够共患难，同富贵；一个人如果技巧不行，不会说话，但每个人都觉得这人心地善良，即便说话不太好，人们也会谅解他，甚至认同和接受他，这就是品格的力量。

但今天，很多人把技能、技巧作为人们成功的关键要素，这其实是进入一个误区：技能如果没有品格作为基础，反而会使坏人变得更坏。

2. 关系

如果拥有互相依赖的人际关系，就可以集中精力于解决问题上。人的成长都分为三个层次：由依赖到独立，由独立到互赖。

小的时候是处于依赖的阶段；等到 18 岁、20 岁以后，上了大学，开始工作了，这时人们纷纷寻求独立；但独立并不是人发展的最高境界，真正高境界的人是要从独立到互赖，互赖就是彼此互相关联和依赖。没有一个人可以自己打天下，很多目标和工作都需要众人集思广益，群策群力才可以实现。

3. 协议

协议是根据双方都认可的结果而达成的一种书面共识。借助协议双方可以成为合伙关系，自我监督，共谋发展。无论是团队和团队间的合作，还是团队成员之间订立发展规划，都需要有个协议，有了协议还要有一种制度化的东西来做为永久的保障。

4. 制度

利人利己的管理原则必须有合理的制度配合，否则理想跟实际抵触，难以达到预期的成果。好的制度应该由全体员工，或全体的团队成员共同制定，至少大家应该达成共识。

5. 过程

这个过程以原则为中心，坚持原则比坚持立场更能够出奇制胜，真正对人生影响重大的，不在于个人的立场，而是一种亘久不变的原则。有了原则，做事情就有重心，处理任何事情，都不会违背自己的意志。比如在沟通的时候，遵循的原则是对事不对人，这就是原则。

改善人际关系的行动方案：

立即行动

(a)列出你的团队中，与个人关系相对紧张的团队成员的名单。

(b)跟谁的关系最紧张？

(c)从利人利己的观念出发，找出存在的障碍。

(d)对于个人可以影响的事，要在自己的范围内设法予以解决。

【自检】

找出团队中与你个人关系相对紧张的成员，按照本讲的有关知识予以解决。

_____

_____

_____

【本讲总结】

良好的人际关系对团队有着重大的意义，团队中影响人际关系的因素包括空间距离的远近、交往的频率、态度的相似性、需要的互补性以及人的个性。团队成员应该在平常的交往中开设感情帐户。

本讲介绍了人际关系的六种面貌，主要有损人利己、损己利人、两败俱伤、独善其身、好聚好散、利己利人。其中着重介绍了利己利人的要领。

【心得体会】

_____

_____

_____

挑选不同角色类型的团队成员

1. 不同角色对团队的贡献

(1)团队中包含着 9 个角色对团队起着不同的作用：

有这样一段话形象表明了 9 个角色的作用。

创新者首先提出观点；信息者从外面提供支持的武器；实干者开始运筹计划；培训者希望散会后赶紧实施；协调者在想谁来干合适；监督者这时开始泼冷水——这个事情如果要实施，可能会遇到什么问题和障碍，条件还不成熟等；完美者则注重细节，强调高标准，吹毛求疵，任何一个微小的问题都不放过；这样看来团队关系很紧张了，但没关系，凝聚者站出来润滑调节；而专家则对于团队提供一些指导。

这样一来，团队中的 9 个角色没有任何一个是无效的、没有用的。

【示例】

圣经中有这样一个故事，古代有一个大卫王，他一生最不喜欢三种东西：蚊子、蜘蛛、疯子。有一次大卫王被敌人包围了，突围出去看来没有希望，于是他换了一个思路：我怎样让对方知道我是强大的，让他放弃对我们的进攻？他决定派人到敌人的帐篷里，把对方将军身上的佩刀夺下来。在古代，佩刀象征着一种权利，如果能把佩刀拿来，那也意味着杀他易

如反掌。当天夜里大卫王就派人进到对方将军的帐篷里面，然而这个将军睡觉有个习惯，喜欢把佩刀压在腿下睡。正在潜入帐篷的人无计可施的时候，突然有一只蚊子叮了将军腿，将军顺势一抽腿，这时正好可以把刀拿出来。第二天，对方的将军一看自己的佩刀在大卫王的军营里，吓出一身冷汗，他知道大卫王身边有高人，于是放弃了对大卫王的进攻，大卫王平生所不喜欢的蚊子救了他一命。

还有一次大卫王的部队已经被对方打得剩不了几个人了，没办法，他带着几个随从跑到一个山上，钻进了一个山洞。对方追兵赶到洞口时，正好有一只蜘蛛在洞口结了一层蜘蛛网，敌兵一看，蜘蛛网还是好好的，一定没人进去，所以放弃了对山洞的搜寻，大卫王不喜欢的蜘蛛又救了他一次。

第三次，追兵已经追到了大门口，大卫王没办法，只好化妆成一个疯子，在街上来回跑，谁也没有预料到这就是大卫王，疯子又救了他一次。

由此大卫王感慨，我最不喜欢的三件东西，却实实在在地救了我三次性命。

这个故事也能说明在企业中，在团队管理中，可能每个人都有自己的优势，也都有自己的问题和缺点。作为领导最重要的是用人之长，你不喜欢的角色不见得没有意义，每一个角色在团队中都扮演了不容忽视的力量。

(2) 团队中任何一个角色都是围绕着团队的 3 个因素开展工作

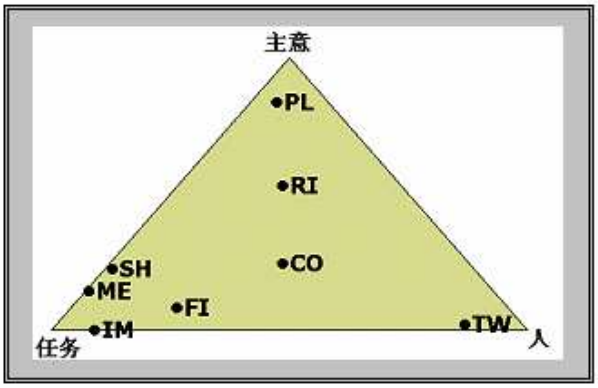


图 11-1 团队的 3 个因素

任务、人和主意构成了团队的三角因素。团队的 9 个角色都起到了不可忽视的作用：

①实干者更倾向于任务。

②推进者介于任务和主意之间，一方面他要积极有效的把任务完成，另外一方面他又能够接收外来的新观点。

③协调者介于任务、人之间，他能协调不同的人去完成工作任务。

④创新者总是在想点子。

⑤信息者介于人、任务和主意之间，一方面接收新的观点，另外一方面他能够与人进行有效的沟通和交流，第三他总是围绕着自己要完成的目标去了解各种不同的信息。

⑥监督者更接近任务本身。

⑦凝聚者更关注人的因素。

⑧完美者介于人和任务之间，但更贴近任务，强调工作的标准。

⑨专家会给团队提供一些指导性意见。

在工具表单中完成的角色测试中，把所得的每一个角色得分相加，就可以得到团队中整体的角色分配状况。具体的做法是建立一个坐标轴，横坐标指的是 8 个角色，纵坐标是每个角色的分数。8 个角色就有 8 个点在坐标中分布，用线把这些点连在一起，可以看到团队的构成状况。

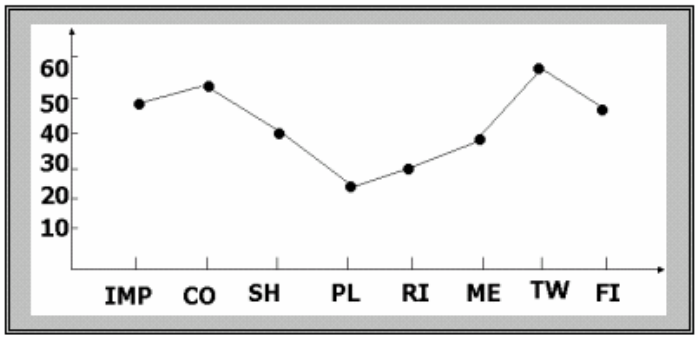


图 11-2 团队的构成状况

一个团队，每个角色之间应该相对均衡，一个配合恰当的团队，里面的曲线应该接近于直线，这样才说明团队的每一个角色是均衡的。

从图中可以看到，这个团队最大的优势是凝聚力分数较高。可以想象，这个团队当中的人际关系相对比较和谐。其次，这个团队的协调力比较强，更倾向于人这块工作。而明显的不足是创新不够，才 20 分。

而创新对于一个团队来说，意义非常重大，企业在成长的过程中需要不断地创新以适应周围的环境和发展的需要。

【创新的例子】

海尔一直在创新方面做得非常出色，以它推广洗衣机为例，海尔推广洗衣机的时候，市场已经进入相对饱和的时期，各种品牌的洗衣机已经把市场瓜分了，这时海尔要想进入洗衣机市场是比较困难的。

海尔进行了客户的意见调查，发现每年的六七月份，洗衣机市场事实上是个销售低谷期，尽管这时人们更换衣服的频率比较高，但实际上很少买洗衣机。一个重要的原因是：每年六七月份，人们不太愿意花很长的时间，浪费很多的资源去洗一两件衣服，而市场上的洗衣机容量都很大。

了解了这个事实后，海尔决定在洗衣机销售最淡的六七月份，超常规推出它的洗衣机。

海尔此举出于如下考虑：

六七月份，不是人们没有需求，而是有需求，只是洗衣机不太适合人们的需求，人们没必要拿大洗衣机洗几件衬衣。所以海尔推出了它的小小神童，容量只有两公升，而且还分Ａ、Ｂ、Ｃ三个档位，最小的档位可以洗几双袜子。小小神童一投放市场，立刻获得了成功，海尔一举占有了 30%的市场份额。而其它洗衣机厂还在想着休养生息，想着给员工放年假、搞培训、制定下一个销售高峰的销售策略，谁也没有想到这个时候正是海尔的销售期。

(3)团队中不能缺任何角色

■没有实干者的团队会显得比较乱，因为实干者的计划性很强。

■没有协调者的团队领导力会削弱，因为协调者除了权利性的领导力以外，更有一种个性的引招力来帮助领导树立个人影响力。

■没有信息者的团队会比较封闭，因为不知道外界发生了什么事。

■没有监督者的团队会大起大落，做得好就大起，做得不好也没有人去挑刺，这样就大落。

■没有凝聚者的团队的人际关系会比较紧张，冲突的情形会更多一些。

■没有完美者的团队的线条会显得比较粗，因为完美者更注重的是品质、标准。

■没有推进者效率就不高。

■没有创新者，思维就会受到局限，点子就匮乏。

2. 团队角色搭配

团队当中有不同的角色，角色和角色间配合的时候，也会存在着若干问题，在角色搭配的时候需要加以注意。

表 11-1 团队角色搭配

职位 合作情况 角色	上 司		同 事		下 属	
	赏 识	不赏识	配 合	冲 突	满 意	不 满
推进者 SH	CO/ME	IM	RI/PL		TW/FI	CO/ME
创新者 PL	CO/TW	SH/IM	CO/RI/TW	ME/PL/IM	IM/ME	SH/RI
专家 SP	IM/TW/ CO	SH/RI	IM/TW	PL	IM/TW	*PL
监督者 ME	CO	ME/SH	CO/IM	ME/FI	IM	ME
完美者 FI	RI/PL/ SH	FI	IM	RI	IM	RI
实干者 IM	SH/PL/FI	IM	CO/ME/RI /PL/FI	IM/PL	TW	RI/PL
信息者 SP	SH	FI/SP	IM/TW	FI/SP	FI	SH
协调者 CO	SH/PL	TW	TW	SH	PL	SH
凝聚者 TW	SH	TW	TW/PL	SH	SP	SH

(1)比方说创新者碰到协调者的上司，这个时候他们间的关系应该没有问题，因为协调者善于整合各种不同的人一起去达成目标；但如果创新者碰到实干者的上司就往往不太理想，因为实干者喜欢做计划，不喜欢变化。

(2)作为同事，创新者和凝聚者之间不会有问题，因为凝聚者擅长协调人际关系;但如果一个创新者碰到另一个创新者的同事，这时两人会围绕着各自的立场和观点展开争议,内耗也可能出现。

(3)创新者的领导，如果碰到一个实干者的下属会很高兴，因为有人在把他具体的工作细节往前推，正好是一种互补；但要碰到一个推进者的下属，他们间的矛盾可能会激化。

(4)两个完美者在一起，可能作为上司的完美者并不欣赏作为下属的完美者，因为完美者永远都觉得自己的标准是最高的,很难接受别人的标准;但完美者如果碰到实干者的同事，往往彼此间很欣赏；如果碰到一个信息者的上司，同事就会有一些冲突，因为信息者对于外界的新鲜事物接受很快，而完美者主张只有 120%的把握才做，他们围绕着要不要采取新的方式和方法，要存在一些疑问。

类似的不同团队成员之间还会有很多配合关系，我们都需要一一了解。

3.管理者管理这些角色的几点启示

(1)人人都能不断进步，但没有人可以达到完美。但团队可以通过不同角色的组合来达到完美。(2)团队中的每个角色都是优点和缺点相伴相生，领导者要学会用人之长，容人之短。

(3)尊重角色差异，发挥个性特征。每一个角色并没有好坏之分，关键是要找到跟角色特征相契合的工作。

(4)从综合素质上挑选：

■成员的个人特性。他的工作标准、工作的主动性、对整个团队的认同感、对压力的承受力。

■人际行为。他怎样影响别人、对别人的感情和意见是否灵敏、是否实现自己的承诺。

■沟通技巧。包括对话技巧、写作技巧、阅读技巧。

■管理技巧。包括计划、组织、实施、委派和评估。

【自检】

团队角色与组织角色有什么差异?

_____

_____

_____

【本讲总结】

人力资源是团队取得高绩效的关键，没有合格的成员，团队将无法生存。在挑选团队成员的过程中，团队中缺乏谁，就在角色上挑选谁，要尽力找到具有互补性的团队成员，互补性的团队成员对于团队的帮助最大，但又最不容易相处，同时还看候选人的综合素质，包括他的能力、素质、经验等。

团队中包含着 9 个角色，这 9 个角色对团队起着不同的作用，在团队管理中，每个人都有自己的优势，也都有自己的问题和缺点。作为领导最重要的是用人之长。

【心得体会】

_____

_____

_____

如何挑选团队成员

1. 如何挑选团队成员

(1)据角色理论挑选，团队缺什么样的角色，候选人擅长什么，欠缺什么，什么样的人与团队现有成员的个人能力和经验是互补的。

(2)候选人的综合素质。

2. 挑选团队成员的具体步骤

(1)在开始选人前通常要细致分析岗位的要求，包括所需人员的能力、素质、经验等；

(2)注意候选人的能力、成就和失败，他对其他人员的依赖性。主要指候选人过去的历史、能力、在未来团队中的合作能力，尤其是对待工作、同事、顾客的态度。

(3)他过去团队中领导的建议。他有哪些优点，哪些不足，忠告和建议。

(4)向候选人描述一下他的工作职责、对他的期望、要达到的业绩标准。看看他的反应，他能接受的挑战？

【练习】

假如要你为所在的团队补充新成员，请根据你的团队特点选出你所需要的角色类型并说明原因。

_____

_____

_____

培训团队成员的意义

1. Team 新解

任何对改进团队工作业绩感兴趣的管理者，都会想方设法确保每一个团队成员受到恰当的训练，因为只有拥有真正的技能才能达成团队的目标。对于团队的英文“Team”，有一个新的解释：



图 12-1 Team 新解

T——target，目标；
E——educate，教育、培训；
A——ability,能力；
M——moral，士气。

T e a m代表的是：按团队的目标对团队成员进行适当的训练，提升他的能力，从而提高他们的士气。

2．团队的绩效方程式

绩效=F（知，愿，能，行）

绩效的方程式是知、愿、能、行组成的一个函数关系。

(1) 团队的绩效与团队成员是否拥有足够的专业知识有关。

(2)团队的绩效与团队成员个人良好的愿望，或者工作士气有关。

(3) 团队的绩效与团队成员个人的能力有关，除了知识之外，还包含的是技能、经验。

(4) 除了有足够的专业知识、良好的愿望和个人的能力之外，还要有行动，最终只有通过行动才能付诸实施。

3．有效地培训下属

团队绩效与员工的知识和能力有密切的关系，团队的责任就是要有效地培训下属。

(1)培训下属的成长是水涨船高，是双赢。下属有好的绩效，团队的绩效也因此而提升，下属拥有足够的技能，团队达成目标的可能性也会增大。

(2)如果不想独自承担所有的责任，那就需要开发人力资源。

(3)成功团队的意义就在于如何最大限度的利用下属的能力。

(4)下属的成败在相当大程度上制约了团队绩效。

(5)从另外一个意义上说，我们有今天是因为我们曾经获得了别人的培育。

营造成长的环境

领导者要创造团队的成长环境,要把团队变成一个以学习企业文化为主要特征的学习型组织。因为只有不断学习，才能跟上潮流。

作为领导者，要率先“垂范”，给下属树立一个好的样板；团队成员有不同的需求，要根据他们的需求确定培训方案。在自己的“球员”而不是“外援”身上下工夫。从别的企业文化环境中走到自己团队中来的人，不一定能适应这里的文化、做事方法和流程。

松下认为，他们除了制造商品之外，更重要的是制造人。这样的企业文化，就真正做到了以

人为本，把人作为企业的哲学。

成为下属的教练

领导应该尽力成为下属的教练，提供知识和指导，而非创造高度情绪化的局面。教练工作的原始目标在于开发队员的技术和能力，帮助队员调整好个人状态。新型领导者应成为出色的教练，全神贯注地开发队员的能力和意愿，而不仅仅是记录员工的表现。

（1）要倾听员工的职业发展目标。任何一个员工都希望能在一个集体中获得个人职业生涯的发展,如果领导愿意聆听他们的想法和未来的职业倾向,他就会觉得你是在关注他们。

(2)要根据员工的业绩，找出需要加强的培训项目。每个人在完成业绩的过程中，会显示出哪些技能还不够，这正好是需要加强的培训项目。

(3)员工培训前要给他一些辅导。告诉他这个课程将会围绕哪些方面的内容来进行，需要做好哪些方面的工作，收集什么材料，准备什么案例，以什么样的方式去学习。

(4)培训期间找一个人接替他的工作。有很多人在这方面犯小错误，一方面派人去培训，另外一方面不断用电话告诉他这个事情还要管，使他培训分心，实际上要达到良好的培训效

果，就要让参加培训的人员彻底与工作绝缘。

(5)培训后听听他的感受，协助受训人制定目标和行动计划，这样才能真正有所收获。

(6)要鉴定目标完成的情况，并且评估。

(7)将受训所得跟新伙伴分享。

(8)每周 10 小时的自我学习和检测。

团队领导的态度、知识、所采取的方式和方法，在很大程度上会影响被培训者能够学到什么东西，以及如何运用。

【练习】

为“教练”制定职位说明书，包括：教练内容、职责范围、工作目标、工作方法等。

_____

_____

_____

培训下属的有效步骤

培育下属的 PDCA 循环

团队希望通过培训的方式来改变人们的行为、知识、技能、态度。培育下属要遵循ＰＤＣＡ循环。

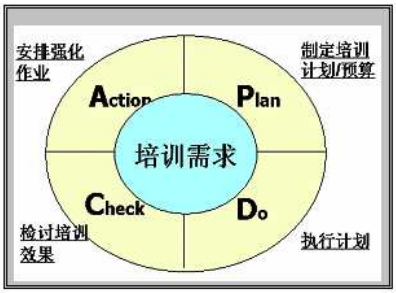


图 12-2　培育下属的 PDCA 循环

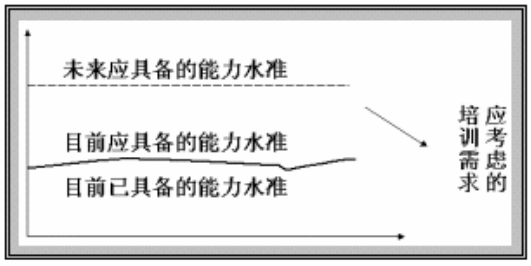


图 12-3　培训需求的三个档次

有了培训的需求后，就可以遵循ＰＤＣＡ循环完成培育下属的过程。

（一）确立培训的需求确立培训的需求，可分成三个档次：

如图，第一条线和第二条线之间，这就是培训需求的分水岭，目前应该具备的能力水准和未来应该具备的能力水准，这两者构成了培训需求，按培训需求可以制定培训计划。

（二）培训计划的六个层面培训计划可以分为六个层面，下表就是几个培训计划的方案要点。

表 12-1　培训计划的方案要点

培训项目	培训方法	所需资源	预定日期	培训老师	追踪结果
电话接听的技巧	OFF-job trainng	教材/设备 场地/道具 预算	21 9：00AM	李光远	培训经理

解决客户投诉	OFF-job trainng	贵宾卡场地/预算	3%-3.15	店长	地区督导
电脑制作讲义	Self---develop ment	N/A	5 月底以前		培训经理

【案例】

麦当劳训练的四个步骤

第一步　准备

比方要给麦当劳的员工做一个收银方面的培训课程。

首先就要看一看员工对课程的熟悉程度、是否在最佳状态下、准备用什么方式培训。

其次准备好一种轻松的环境，怎样让员工在轻松的环境中学习，不要给他任何压力。

再次准备机器设备。

最后准备培训的实际操练场地：有没有收银台空闲，可以实际操作。

除此还要准备时间。

第二步　呈现

一切都准备好以后，接下来就要示范给别人、呈现给别人。把培训内容支解为几个步骤，然后给参加培训的员工实际做一遍。在呈现的时候，不要显示你的老资格，也不要显示你的快速度，更不要在员工面前表现出优越感，重要的是把标准做出来，而不是快。呈现最重要的是强调标准，让对方看清楚你是怎么做的。

第三步 试做

要让下属看完表演后，能根据所教的标准，试着做一遍。第一遍如果不太成功也没有关系，作为教练最重要的就是要有耐心，不能在情绪上表现出不耐烦。必要的时候可以回到第二步，再做一遍，然后手把手校正那些不符合标准的行为。

试做的时候要允许他问问题。比方说为什么必须这么做，你为什么能做的这么好，能不能告诉我一些你自己的经验，你当时学习的时候都存在哪些问题等。如果对方问就告诉他，不问也可以主动地告诉他。

第四步　追踪

很好的训练过程并不是说到试做就结束了，还要继续追踪。

追踪有两种方式：

一种是，通知他我来看你做得怎么样。

还有一种是不通知追踪，通知式追踪会让有的人表现失常，这种情况下要采取不通知的追踪方式。远远的观察，看他做得怎么样。追踪的频率取决于员工的表现，如果追踪发现他做得不错，就可以放慢频率。有些企业的标准能够长久维持，最重要的一条就是追踪。即便员工完成了项目培训，也要确定每两个月定期追踪一次，以确定做得如何。

成长五层次

员工的成长可以分成很多层次，如图：

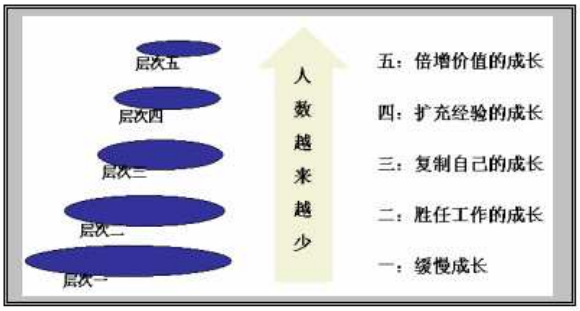


图 12-4　员工成长的五个层次

第一层次，缓慢成长。在这个阶段员工对于自己的大部分工作都能够胜任，但不是全部胜任，要给他必要的培训，能够往前发展。

第二层次，胜任工作的成长。也就是说员工对于职位说明书中所规定的职责，基本上都能胜任，但这个阶段还不是员工发展的最高层次。

第三层次，复制自己的成长。这样的员工不光自己能按标准做得很好，还能把自己的经验和方法传递给其它成员，第三层次员工的价值就在提升。

第四层次，扩充经验的成长。员工不仅能简单地把自己的经验拷贝给别人，还能告诉对方要根据情形变化，把自己个人经验加入其中。这是更高一个层次。

最高层次，倍增价值的成长。员工能够应对任何外来环境的变化和挑战。

【自检】

在员工成长的 5 个不同层次，作为“教练”的团队领导应该如何培训下属？

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲主要讨论了训练团队的重要性，因为只有拥有真正的技能才能达成团队的目标。团队绩效是团队成员知、愿、能、行等能力的综合结果。团队领导应该尽力做一个教练式的领导，对下属进行积极的培训。培训下属要根据员工成长的不同层次，遵循 PDCA 的循环。团队员工的成长一般可分成 5 个层次。

【心得体会】

_____

_____

_____

有效的团队沟通

沟通——团队的最大隐患

有人认为阻碍团队工作成绩的最大障碍就是缺乏有效的沟通，为什么有如此惊人的结论？有个调查结果：

团队管理者工作时间的 20%—50%是在进行各种语言沟通，如果把文字沟通，包括各种报告和 E-mail 放进去，会高达 64%；团队普通成员每小时有 16 分钟到 46 分钟是在进行沟通。

沟通之所以重要是因为沟通无所不在。沟通的内容包罗万象，开会、谈话、给下属做考核、谈判、甚至指导工作等等都是在进行沟通。

一 个 故 事

有个副总裁跟其同事和他们的家人一起吃饭，一个同事的小孩问副总裁：“叔叔，你是干什么的？”这个副总裁告诉他：“叔叔的工作就像是一条大船上的船长。”小孩摇摇头，不明白船长是干什么的。副总裁于是干脆说：“叔叔每天的工作就是开会，在过道里见到同事要打招呼，要问一问他们工作进展的情况，有时候要跟客户去谈判，还有的时候要去做一些考核评定等等”。小孩这个时候点点头明白了：“你的主要的工作就是谈话。”

从这个故事中可以体会到一点，管理者相当多的时间是在沟通。各种不同的事情都需要通过沟通，才能最后取得解决的方案。

对于团队和企业来说，沟通是一个永远的问题，但遗憾的是相当多的团队中最大的隐患还是沟通。很多团队曾经做过调查：成员离职很重要的一条原因就是不良的对待和不良的沟

通。其实无论大型的跨国企业，还是中型企业、新兴企业，尽管花了很多时间进行沟通训练，尽管不断强调沟通，甚至列为重要的企业文化，但永远没办法提高到完美的境界。尤其是跨部门的沟通问题更大。缺乏沟通这个桥梁，团队的任何建设，包括团队合作、凝聚力、培训、开会、定目标都将毫无意义。

不良沟通会给企业带来很多危害，包括人际关系、团队的士气、团队业绩都会受到伤害。好的沟通有助于团队的精神建设，会提升团队成员的士气。

有效沟通的原则

有效的沟通要遵循以下几点原则：

(1)双向互动的交流。好的沟通是双向的，绝不是你说我听，是一个互动的过程。

(2)取得一致的观点和行动。最后尽管意见有分歧，但可以达成共识。

(3)能提供准确的信息。

(4)获得正确的结果。

(5)双方的感受都是比较愉快的。尽管我可能不完全赞成你的意见，甚至保留了自己的意见，但谈话是建设性的，让人感到很舒服的。

沟通障碍的原因

有造成沟通障碍的原因：

外因：包括环境的干扰、制度的不合理、缺乏沟通的渠道、时间紧张。

内因：彼此不了解、不了解对方的想法、缺乏准确的信息、过于自信、个人表达方式存在问题、性格因素、情绪因素。

【练习】

你认为你的团队中存在哪些沟通上的障碍，主要是什么原因造成的？

_____

_____

_____

积极聆听的要领

如何改善团队中的沟通行为，一个至关重要方面在于积极聆听。

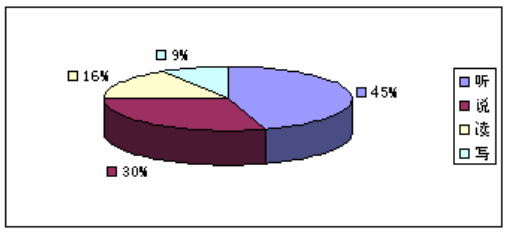


图 13-1 沟通的所有内容

在沟通的所有内容中，聆听占到了 45%，比说的比例更高。

1. 积极聆听的作用

向别人倾诉是人的重要精神需求，而倾听别人的话对于领导来说，也是一种必备的素质。

下属因为受到顾客误解而找到领导，倾诉自己的委屈，并希望评理。但公司有规定，客户永远是对的。这时领导惟一要做的是积极的倾听，等下属把自己的想法倾诉完毕后，心情也就平静许多，甚至不需要做任何决定。但如果没有倾听的过程，让下属把委屈留在心里，说不定会发生一些意想不到的，迁怒别人的不妥行为。

积极聆听的好处往往在于：只要你听完了，事情也就解决了。

此外，积极聆听还有其它 3 个方面的作用，比方说获得更多的信息、给对方留下一个谦

虚的印象、准确理解对方的意图，以便做出下一步决策。

2. 听的层次

听分成若干层次，听和积极聆听不是一回事。

(1) 听而不闻。左耳朵进，右耳朵出。

(2) 假装聆听。假装很认真在听，是否理解不确定。

(3) 择而听之。就是有用的信息就听，没用的信息就打断。

(4) 积极的聆听。也就是设身处地地站到对方的立场和观点，理解为什么说这番话。

有人打了一个形象的比喻：两个人初恋的时候是积极聆听，一定会站到对方的角度去想问题；热恋的时候就进入择而听之的阶段，重点的就听，不重点搁一边；结婚后，基本上是假装聆听；等有了孩子后就是听而不闻。

3. 积极聆听的原则

(1)听的过程中要目光接触，要看对方的眼睛。

(2)不要打断对方。迫不急待地插话，中断别人的谈话，是相当不礼貌的行为，别人也可能受到打击。

(3)不要急于下结论，听完了后要斟酌。

(4)一定要集中注意力，聚精会神地去听。

(5)积极给予反馈，这种反馈并不是做价值判断，也不是做别人的老师。

4. 积极聆听的四个技巧

(1)问开放式的问题

开放式的问题不能用Ｙｅｓ和Ｎｏ回答。比如问别人：“你喜欢我们公司吗？”对方只能说喜欢和不喜欢，你就得不到更多的信息，这是个封闭式的问题。你要问的是你为什么喜欢我们的公司或你不喜欢我们公司的哪些方面。这个问题就是一个开放式的问题，你所收集的信息也会相应增多。

问开放式的问题，一次只能问一个，以开放式的问题为主，但也可以有封闭式的问题，要通过不断地问问题来收集对方的信息。

五问成功法：

◆ 问：为什么将铁屑洒在地面上？回答：因为地面滑而不安全。

◆ 进一步问，为什么会滑而不安全？回答是，因为地面上有油渍。

◆ 第三个问题是地面上怎么会有油渍呢？回答是因为机器滴油。

◆ 第四个问题是什么原因机器会滴油？回答是，因为连接器泄漏。

◆ 第五个问题是为什么连接器会泄漏？回答是因为最近连接器磨损比较严重。

通过这样一种五问五答的方式，就可以找到问题的根本和实质。通过多问的方式，才能真正掌握对方的状态、根源、背景因素。管理大师彼得·杜拉克曾说，过去的领导懂得如何去说，未来的领导懂得如何去问。

(2)重复对方的话

第二个技巧是需要重复对方的话。当别人提到的话比较长的时候，或他强调某一个重点字的时候，听者就需要强调一下这个重点字，以便他继续说下去。

比如：给一位员工做工作，希望能够派他到沈阳工作。员工的回答是，因为各方面的原因，暂时还不太想去。“不想去”就是重点字，可以用“不想去”这个词进行重复，当你重复的时候，他就会围绕不去的原因来跟你解释。

当强调某个重点词的时候，事实上就是希望对方能够就这个重点词展开论述。重复对方的话，可以挖掘背后的隐藏意义。

(3)说出我的理解

第三个技巧叫“说出我的理解”。对方可能说出了很多事情，究竟什么是真正重点，你要说出自己的理解。当你把自己的理解说出来的时候，有以下几点好处：

●表示你已经理解了对方的意思，而且跟对方的意思是一致的。

●可以把对方一长串话缩减为很简要的表达。

●确定双方已经听明白。

(4) 保持沉默。

第四个技巧是保持沉默。比方说谈一些比较严肃的话题时、在沟通过程中需要用时间思考时、对方需要时间进行思考时、对方的性格比较慢的情况下、遇到冲突和矛盾时。通常沉默的时候，对方会觉得不自在，急于打破沉默，这样就会告诉更多的信息。所以预审员在审讯犯人的时候，适当保持沉默，对方就可能不断交代犯罪的过程。沉默要保持在适当的位置，不能过多或过少。如果一直保持沉默，对方可能也会以沉默来抗衡；但如果不断打断对方谈话，也不能达到它应该取得的作用。

【自检】

心不在焉的聆听对沟通会造成什么样的伤害？

_____

_____

_____

【本讲总结】

沟通是影响团队业绩的最大障碍，不良的沟通可能会给团队带来危害，沟通不良的障碍主要由几个因素造成，这些因素中有内因，也有外因。

本讲介绍了积极聆听的 4 个技巧，包括：问开放式的问题、重复对方的话、说出理解、保持沉默。积极聆听是进行下一个沟通的基础，只有收集到足够的信息后，才可以围绕着下一步的内容做进一步的沟通。

有效表达的原则

积极聆听是双向沟通的一个方面，好的沟通者同时也是一个有效的表达者，听和说同样重要。

1. 对事不对人

第一个原则也可以用另外一个词来代替，“谈行为而不谈个性”。事指的是一种行为，就是说过什么，做过什么；个性指一个人的特点和品质。

谈个性很容易引起对方的误解，产生一些逆反心理，从一开始就建立一个比较负面的基础。比如责备一个人总是这么懒，一个月迟到好几次，这就是对一个人个性的评述。对方可能就说：我怎么老是迟到，我不就迟到了两次吗，我以前不迟到的时候，怎么从来不表扬我？会有这种抗拒和逆反心理。

如果换一种谈行为的方式，可能就不存在这样的问题。“小刘，这是你第二次迟到，第一次迟到是在上星期三，能不能告诉我什么原因？”这里面谈的就是行为。

谈个性同时也容易产生一些对立，冲突往往因此而起。

而谈行为至少可以保证：第一这是客观的，一个月以来你就是两次迟到，这是客观事实；第二，对方听起来也比较容易接受，确实是这个月迟到两次，而且你是以关心他的口吻问出来的，并没有责怪的成分；第三，谈行为是一个准确的信息。

2. 坦诚自己的真实感受

第二个原则是坦诚自己的一些感受。很多领导者总觉得不应该把自己的感受说出来，而事实上当你把真实的想法说出来后，往往会得到对方的谅解，甚至帮助。承认自己的不足，有助于建立良好的双向关系，同时也会让对方感觉到你很诚实。当然领导者也不能过于频繁地说自己不足的话，这样反而会引起反面效果，要有一个适度的原则。

有一句话是这样说的，“你想让自己没有朋友，那就要处处都表现胜过别人”。沟通的道理也一样。这里有一个例子，富兰克林年轻时争强好胜，也确实在很多方面比别人强，但就是因为这一点，他的那些朋友都离他而去，他实在不知道是什么原因。直到有朋友告诉他这个道理的时候，他才醒悟过来，后来他放弃了自己的高姿态，与更多的人结交。从此，上至议员，下至普通百姓，他的朋友有很多。由此，他得出一个结论：要想建立良好的人际关系，必须要放低自己的姿态，适当的时候承认自己的不足。

3. 多提建议少提主张

第三个原则是多提建议，少提主张。建议指的是只提出自己的观点和方法，由对方自己去做决定；主张是让对方接受自己的观点和想法，主张有一点强迫对方接受的味道。

有一个调查表明，多提建议，少提主张。提建议的时候，对方认可的可能性有 42%，但提一个主张的时候，对方认可的可能性可能只有 25%，而不管你的态度有多强，压力有多大，接受的可能性都在降低。提建议的时候，反对的可能性占 18%，但提一个主张，反对的可能性则是 39%，比建议大得多，从这个调查数字中可以看出，多提一些建设性的意见比主张更有效。

当对方完全是一个新手，不可能有自己的判断和建设性意见的时候，或情况非常危急、必须马上做决断，或对方要求你给他一些建议和主张的时候，你可以给他提供一些主张，但要提供理由和原因，要阐明这样做的优点和缺点，让对方去拿主意。

4. 充分发挥语言的魅力

在沟通的过程中，还需要充分发挥语言的魅力。比方说要把“你”和“你们”，变成“我”和“我们”，这样沟通的双方可以变得更贴近；要把“应该”变成“可能”；把“但是”变成“是”、“同时”和“如果”,把“试着”变成“将会”，如果你这样做将会出现什么样的结果，试着去做让人感觉到结果可能是不确定的因素；把“为什么”变成“是什么”。

5. 让对方理解自己的意思

让对方理解自己的意思有以下几种做法：

(1)用对方能够理解的语言去说话。很多时候谈话的双方可能来自不同的背景、知识层次、经验，所以不要说一些对方听不懂的语言，一定要清楚地解释出来。

(2)Ｋｉｓｓ原则。ＫＩＳＳ是英文字母的缩写,就是保持简洁的谈话原则。

(3)Ｂｒａ－a 表达技巧。

B：定期与员工谈话，提升员工对你的信任。

r：员工非常需要领导关注和关心自己，也希望把自己的想法及时告诉领导。

a：具体做法是每月安排一次与员工的正式谈话，总结一下上月的工作和了解下月工作计划，并借机征询员工的建议。

a：询问员工你觉得这样做如何？

【练习】

有效的表达在沟通中有何作用？

_____

_____

_____

有效的反馈

除了有效的表达之外，沟通还有一个技巧，就是进行有效的反馈。而反馈一般有以下几种：

1. 正面认知

第一种反馈是正面认知。正面认知就是表扬对方，尤其当发现对方做得对，说得好的时候。在团队运作过程中，经常需要进行正面反馈。例如发现团队成员的工作能够超进度、超标准的完成得很好，这时就要给予适时的表扬。正面的认知可以鼓励好的行为再出现，如果你表扬一个财务经理的财务报告做得非常好，数字准确，而且有建设性的意见，那么他下次递过来的财务报告只会好上加好。正面的认知可以鼓励好的行为再出现，如果一个团队成员做得好或不好领导都同样没有表示，下一次他就会降低他的标准。

2. 修正性反馈

第二种反馈是修正性的反馈，但它并不等同于批评。通常当工作没有完全达到标准的时

候，可以采取修正性反馈方式。

例如：领导看了一下财务经理这个月的报表，觉得准确性很好，但没有提供一些关于经营的建设性意见。有些领导者可能就以批评的方式说出来：“小刘，这个财务报告怎么没有对经营的建设性意见呢？下个月要赶紧加上!”还有另外一种表达方法：“小刘，你的报告很准确，而且准时的交过来了，但如果加上一些经营的建设性意见，报告会更完整、更好!”

第一种表达方法完全是一种负面的评价，而第二种表达方式既认可财务报告好的一面，同时又指出需要改进的地方。

修正性反馈其实就是一个三明治策略和方法，也叫汉堡包原则。

第一块面包就是指出的优点；中间的牛肉指的是还存在哪些需要改进的项目；下面一块面包是一种鼓励、认可、对事情的激发。

3. 负面的反馈

第三种反馈就是批评，也叫负面的反馈。

团队领导者对团队成员永远不要做负面反馈，这只会让对方意识到你对我不满意，要努力把负面的反馈变成一种修正性的反馈。

4. 没有反馈

第四种反馈是没有反馈。无论做得好还是不好，都不告诉你。没有反馈非常糟糕：一方面让做得好的人不知道标准——反正我做得好你也不表扬我，下一次我只会下滑；另外一方面，做得不好的人认为领导看见我这么做也没有说，就说明我没有问题，可以继续这么做下去。总之，有效的反馈应该是鼓励大家做正面的认知，不要吝啬自己的赞扬，如果下属出现问题，采取修正性的反馈，但要从关心他、支持他、相信他能做到的这个角度出发，尽可能不要使用负面的反馈，而没有反馈比负面反馈更糟糕。

化解异议

在沟通的环节中，无论采取什么样的沟通技巧，总会有遇到意见分歧的时候，怎样对待意见分歧，并最终达成共识？

> 你与人争论、辩驳、冲突，有时候会赢，但那是一个空洞的胜利，因为你不可能赢得对方的好感。
>
> ---本.富兰克林

富兰克林的这段话给我们带来一些启示：沟通的时候，很多时候可能嘴上没有输，但实际上已经失去别人对你的好感。就是赢了嘴，输了心。这句话非常重要，不是要在某一件事情、某一个时候赢对方，最重要的是达到双赢：即便是别人错了，也要在你给他指出来的时候，他还心存感激，觉得是帮助了他。

怎样化解异议：

(1)识别和挖掘出异议在哪里，把它摆到桌面上来；

(2)找出异议的原因。大家能不能找到一个共同的出发点；

(3)做一些建设性的反对意见。这时提出反对意见并不是不合作，建设性的反对意见很可能更容易被对方接受；

(4)说明原因，为什么坚持这样做。说明原因的时候要一次说一个，让对方理解。

(5)最后一步是识别并满足对方的利益。大家都站在各自的立场和观点，通过积极正面的建设性的反对，以及说明的原因，是可以走到一起来，并最终达成共识的。

有效沟通的过程

除在沟通结束后，还需要制定相应的行动计划，没有行动计划作为保障，沟通所谈到的内容再好，最终没有实施，下一次沟通又会面临不好的基础。

团队沟通誓言

团队的成员应该通过沟通的誓言来加强对沟通的理解，团队沟通的誓言：

在我们的团队中，无论我是否同意你的观点，我都将尊重你，给予你充分表达的权利，并且设身处地去理解它，同时将我的观点有效的表达给对方，以便对方能够理解，从而最终达成我们的共识和行动。

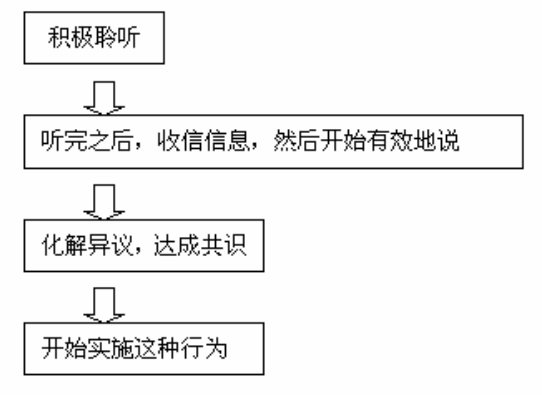


图 14-1 有效沟通的过程

【自检】

对照沟通的各个重要环节，在你的团队沟通中存在哪些问题，应该如何去改进？

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲主要讨论的问题有：

有效表达的 5 个原则——对事不对人、坦诚表达自己的真实的感受、多提建议，少提主张，充分发挥语言的魅力、让对方理解自己的意思。除了有效的表达之外，沟通还有一个技巧，就是进行有效的反馈。而反馈一般分为正面认知、修正性反馈、负面反馈、没有反馈等。

在沟通的环节中，无论采取什么样的沟通技巧，总会遇到意见分歧的时候，必须正确对待意见分歧，最终达成共识。本讲还介绍了有效沟通过程的一般步骤以及团队沟通的誓言。

【心得体会】

_____

_____

_____

团队的激励

1. 激励的类型

激励是提升团队士气取得高绩效成果的有效药方。团队成员有几种不同的类型：

能力高、意愿低	能力高、意愿高
能力低、意愿低	能力低、意愿高

面对几种不同类型的员工，尤其是能力高、意愿低和能力低、意愿低这两类员工，都需要采取有效的激励措施。

2. 团队士气问题的药方

通常领导总是抱怨团队成员的种种行为：

●需要付出额外努力的时候表现不合作。

●不愿自动做额外的工作。

●迟到、早退或旷工，而没有令人满意的解释。

●午餐时间拖长，尽量逃避工作。
●不能按时完成工作。
●不能达到要求的标准。
●常抱怨鸡毛蒜皮的琐事。
●工作出问题时总是埋怨别人。
●拒绝服从指示。

所有这些都预示着团队成员在士气和意愿方面遇到了一些问题和麻烦。而惟一的药方就是对他们进行激励。

激励就是通过一定的手段使团队成员的需要和愿望得到满足，以调动他们的积极性，使其主动而自发地把个人的潜能发挥出来，奉献给团队，从而确保团队达到既定的目标。

工作动力

激励需要从员工愿望或工作动力中进行考虑，没有这些就无所谓激励。

动力：一系列促使我们去做某件事情的力量。

作为团队的领导既可以积极地影响员工的工作动力，也可以消极地影响员工的工作动力。

如果领导方式得当，对下属表示一种关心和关怀，这时就是一种正激励；反过来如果对下属没有耐心，也没有给他以足够的关注，甚至忽略了员工职业发展的要求，这就可能成为一种负激励。

动力可以分为内外两种：一种是内在动力，由内而外发生的；还有一种是外在动力，指的是领导者周围的同事，或外界其它一些渠道施加的动力。

内在动力往往会受到外部因素的影响，这些因素包括：报酬、赏识、提升和表扬。但任何外部环境的因素只有在跟个人目标相契合的时候，才能产生激励作用。

激励的循环圈

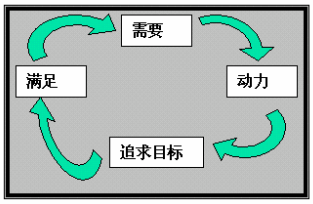


图 15-1 激励的循环圈

激励有一个循环圈，其中有 4 个要素。

首先是人们的需要。按马斯洛的方法需要分为生存的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要等。正是因为有这些需要，所以自内而外产生了一种工作的动力，有了动力以后，他们就希望能追求到目标，如果目标实现了，人们就会获得相对的满足，从而又产生下一个需要。

【练习】

在激励的循环圈中，对员工每一个阶段的满足有什么积极和消极的影响？

_____

_____

_____

激励的方式

有了动力才会追求目标。影响动力的几种方式：威胁的激励、奖励的激励、个人发展的激励。

1. 威胁激励

比如国外一些公司的大裁员，就是一种面对威胁而采取的激励方式。当合格员工的数量多，而工作机会少的时候，威胁激励的方式使用得比较多。

【案例】

国内也有一些企业采取这种威胁激励的方式。比如联想公司每年通过考核确定最后 5%的员工可能要被淘汰，这是公司换血的一种方式，如果员工恰恰在这 5%之内，就会感觉到一种威胁和压力的存在，就会逼着自己往前进步。这对于人员发展及整体人员素质的提升有帮助。华为每年也通过这种威胁激励的方式，将一些中层管理者淘汰出管理层。

现代城曾对 6 位销售副总监采取一种威胁激励的方式。当时 6 位副总监中，每年绩效考核最差的或业绩完成最差的副总监，要降为销售经理，而在销售经理层次中做得最出色的一个会提升为销售副总监。采用威胁激励确实在员工间形成了一种竞争的态势，对提升销售、促进人们的成长确实有帮助。但这种方式最终导致其中几位副总监离开了现代城。这对整个现代城的中高层销售队伍来说，确实有很大影响，尤其是当时它面临着另外一栋楼开盘。

威胁激励在一定时期内应该说能取得积极的成效，劳动生产力确实在提升。但如果经常用威胁激励又会导致人们有种不安全感：我究竟能够在这个公司生存多久，会不会把我整个职业生涯都跟这个企业挂在一起？威胁激励一旦过频运用，可能会导致后方不稳定。最重要的是要在适当的环境中正确地运用。

2. 奖励激励

奖励激励听起来要比威胁激励好一些，就是把几种奖励的办法展现在团队成员面前，谁做得到，就可以拿这个奖励。奖励激励对员工向新的目标冲击起到积极的推动作用。

但奖励激励也有局限性：一旦把奖励的内容取消，那时休想让员工多做一点点，奖励激励会养成人们的依赖心理。

3. 个人发展激励

最好的激励方式是个人发展激励，这是公司从长远角度考虑的一种激励方式，它将员工追求自我发展的目标跟公司的目标融为一体，是最大限度地激励员工的办法。

工作中最重要的因素莫过于工作动机，领导者必须清楚了解到员工的工作动机，才可以对应地采取适当的方式来激励员工。

任何员工在不同的阶段都有不同的工作动机：可能在工作的初期阶段，钱是很重要的，所以期盼的是找一份薪水不错的工作；经过五六年有了一定的积蓄，这时所追求的是自我成长。不同的人在不同的发展阶段动机不一样，同样对他所采取的激励方式也应该有所差异。福利、薪资、工作保障并不是员工工作动机的全部，更深层次的动机还有工作环境、培训以及发展的机会，还有持续工作的兴趣。

团队成员的需求

在工作实践中，对人员离职要特别重视，要面对面地去了解他们为什么离开？这有两个好处：(1)可以了解人们真正的想法是什么。一般人们离职的时候说的都是真话。

(2)可以统计一下离职原因处于前几位的到底是哪些，从而改善工作环境，更有效的保留合格和优秀的员工。

例如：通过统计，发现排在前三位的原因并不是跟工资有关。第一位是不公平对待、第二个是沟通问题、第三是缺乏培训和发展的机会、第四位才是钱的问题。由此可以知道员工离职的动机中，钱不是排在第一位的。

赫茨伯格的双因素理论

很多人一提到激励，就想到了钱。按照赫兹伯格的双因素理论，钱只是一个保健因素，而不完全是一个激励因素，要客观的看待金钱、福利等在员工激励中的作用。

表 15-1 双因素理论

	定义	例如
激励因素	与工作内容紧密相关的因素，改变这些因素会使人获得工作满意感	成就感、认可、工作本身、责任感、晋升和个人发展
保健因素	与工作环境相关的因素，这类因素得不到改善会引起对工作的不满	公司政策、监督、工作条件、薪金、工作安全感

士兵为何视死如归？

一个例子可以说明为什么钱在激励的过程中并不是扮演最主要的角色。

部队的士兵工资明显不高，但为什么在打仗的时候他能够执行命令往前冲？人们总结了以下这些原因：

他很在乎别人的评价、信任首长的正确指挥、不愿意受军法惩治、他知道后退是懦弱的，会成为落伍之雁、他坚信服从命令是军人的天职、期望在战斗中立功、他知道以攻为守才是最好的出路、他不愿意对不起国家、对不起自己，他渴望表现男子汉的阳刚之气，证明作为一名战士的价值、他觉得战争能激发生存状态、他条件反射地往前冲。

如果士兵真把钱看作是最重要的因素，也许这时他就不会在战场上冲锋陷阵了。正是因为有这么多的因素决定了这个士兵会很好的执行任务。

这个例子中可以得到一些启示，钱不一定是万能的因素，它可以在提升和保持员工士气中起一定作用，但绝不是最主要的作用。

我们来看一些调查。

表 15-2 高级主管看需求的排序

看自己	看中级主管
●成就感	●薪水
●进步	●进步
●工作兴趣	●被赞赏、肯定
●薪水	●工作兴趣
●责任	●安全感
●职务成长	●地位

表 15-3 中级主管看需求的排序

看自己	看高级主管
●成就感	●薪水
●工作兴趣	●进步
●进步	●被赞赏、肯定
●薪水	●安全感
●责任	●工作兴趣
●职务成长	●地位

由此可以判断中级主管看高级主管和高级主管看中级主管有很大差异，这说明我们对于下属或上司的需求并没有清楚的界定和判断。而没有找到下属的真正需要，就不能采取相应的方式来激励他。

表 15-4 基层人员看需求的排序

看自己	看中级主管

●成就感	●薪水
●工作兴趣	●与上司的关系
●薪水	●地位
●进步	●安全感
●责任	●公司政策
●职务成长	●进步

基层人员看自己的需求时是把成就感放在第一位，薪水放在是第三位。

很多时候我们总是想当然的认为只要把工资提升了，团队的士气自然就会提升，以这样的方式来看待团队激励会进入一个误区。

了解员工的工作动机

怎样了解员工的工作动机？建议采用这样几种方法：

(1)观察人们的工作。作为领导，在巡视的过程中要去看是什么使员工愿意或不愿意工作，他们喜欢什么样的工作方式。

(2)组建员工的中心小组，调查他们希望从工作中得到什么。有点类似于员工满意度的调查。(3)培养员工的特技。每一个团队成员身上都有自己的闪光点，要挖掘他的闪光点，然后培养这种优势，使他真正成为专家。

(4)跟离职员工进行坦诚交流。他们讨厌什么，是什么让他们离开。

(5)让员工描述一下理想的工作环境。比如有时给下属成员开会时，让大家在自己的“幻想名片”中写下所期望的职位，想象一下办公室的环境，想象一下跟什么样的人去工作。人们对于理想的追求正好反映了他自己的职业倾向，也正是需要领导给予支持的地方。

(6)领导应经常四处走一走，而不要呆在自己的办公桌。通过主动管理会发现员工的真正需要。

【案例】

一位化工公司总裁在厂里巡视的过程中，发现在过道里有四个穿制服的员工正在抽烟，而过道里偏偏有一个禁止吸烟的标牌。

这位总裁走过去只字没提抽烟的事，而是跟员工像聊家常一样聊起来，员工们都感觉到总裁发现到了他们在抽烟，所以没有心思去跟总裁沟通，手里面拿着的烟丢也不是，抽也不是，很尴尬。总裁也意识到这种尴尬的局面，所以在离开前从自己的口袋里掏出一盒烟，给每个员工递了一只，他说：“假如你们能够出去抽烟，或在吸烟室吸，我会感谢你们的!”

两三天后人们发现就在他们吸烟的地方辟出了一个很小的吸烟室，虽然面积不大，但很整洁，上面贴了有关的规定：每次吸完烟掐掉等等。

这位总裁并没有像通常的管理者那样采取当场批评的方法，或告诉这四位员工的上司，让他们纠正这种行为，而是采取了一种尊重的方法。

四种人员的激励方式

在团队中有几种不同类型的员工需要激励，包括效率型、关系型、智力型和工兵型。面对不同类型的员工应该采取不同的方式进行激励。

1. 效率型的激励方法

(1)支持他们的目标，赞扬他们的效率。

(2)要在能力上胜过他们，使他们服气。

(3)帮助他们通融人际关系。

(4)让他们在工作中自己弥补自己的不足，而不要指责他们。

(5)别让效率低和优柔寡断的人去拖他们的后腿。

(6)容忍他们不请自来的帮忙。

(7)巧妙地安排他们的工作，使他们觉得自己的工作是由自己安排的。

(8)别试图告诉他们怎么做。

(9)当他们抱怨别人不能干的时候，问他们的想法。

2. 关系型的激励方法

(1)对他们的私人生活表示兴趣，让他们感到尊重。
(2)与他们谈话时，要注意沟通技巧，使他们感到受尊重。
(3)由于他们比较缺乏责任心，应承诺为他们负一定责任。
(4)给他们安全感。
(5)给他们机会充分地和他人分享感受。
(6)别让他们感觉受到拒绝，他们会因此而不安。
(7)把关系视为团体的利益来建设，将受到他们的欢迎。
(8)安排工作时，强调工作的重要性，指明不完成工作对他人的影响，他们会因此为关系而努力和拼搏。

3. 智力型的激励方法

(1)肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣；
(2)提醒他们完成工作目标，别过高追求完美；
(3)别直接批评他们，而是给他们一个思路，让他们觉得是自己发现了错误；
(4)不要用突袭的方法打扰他们，他们不喜欢惊奇；
(5)多表达诚意比运用沟通技巧更重要，他们能够立即分析出别人诚意的水平；
(6)他们喜欢事实，你必须懂得和他们一样多；
(7)别指望说服他们，除非他们想法与你一样；
(8)赞美他们的一些发现，因为他们想来想去得出的结论可不希望别人泼冷水。

4. 工兵型的激励方法

(1)支持他们的工作，因为他们谨慎小心，一定不会出大错；
(2)给他们相当的报酬，奖励他们的勤勉；保持管理的规范性；
(3)多给他们出主意、想办法。

【自检】

团队中的不同角色要分别采取什么样的激励方法？

_____
_____
_____

【本讲总结】

激励是提升团队士气取得高绩效成果的有效的药方，激励需要从员工愿望、或工作动力中进行考虑，没有这些就无所谓激励。

这一讲讨论了激励的循环图，包括：需要、动力、追求目标和满足。激励一般有三种方式：威胁激励、奖励激励和个人发展的激励，针对团队成员的不同类型要采取不同的激励方法。

【心得体会】

_____
_____
_____

激励菜谱(一)

1．竞赛

(1)竞赛的激励方式

竞赛的激励方法有很多种，比如设立全公司的业绩排行榜：每个月、每个季度将员工的

销售业绩或生产业绩进行排名，对排行第一名的予以奖励，也可以设个榜主奖，对连续三个月都名列第一名的发重奖。类似的奖励方式有很多，比如销售额比赛、质量比赛、利润比赛、明星大赛等等。

(2)竞赛激励方式的特点

①打榜比赛的方式能够活跃工作气氛。

②提高工作效率。一旦进行比赛，业绩不好的人会觉得有压力，所以也会往前努力。

③这种方法比较简单方便可操作。

④进行比赛要有一定的企业文化和背景。要看企业是竞争性环境还是比较安逸的环境，人们的竞争意识是良性的还是破坏性的。

⑤要了解员工目前最关注的。

⑥进行比赛的规则也不宜太复杂。

⑦奖励要有一定的诱惑性。

⑧活动结束后要尽快以公开渠道进行奖励。

【案例】

麦当劳的全明星大赛

麦当劳公司每年都要在最繁忙的季节进行全明星大赛。

首先每个店要选出自己店中岗位的第一名，麦当劳员工的工作站大约分成十几个，在这些工作站中挑选出其中的10个，每个店的第一名将参加区域比赛，区域中的第一名再参加公司的比赛。整个比赛都是严格按照麦当劳每个岗位的工作程序来评定的，公司中最资深的管理层成员作为裁判，他们秉公执法，代表整个公司站在前景的角度进行评估。

竞赛期间，员工们都是早到晚走，积极训练，因为如果能够通过全明星大赛脱颖而出，那么他的个人成长会有一个基本的保障，也奠定了他今后职业发展的基础。

到发奖那一天，公司中最重量级的人物都要参加颁奖大会，所有的店长都期盼奇迹能出现在自己的店中。很多员工在得到这个奖励后，非常激动，其实奖金也就相当于一个月的工资，但由此而获得的荣誉非常大。

当然举行这样的比赛需要把程序化、标准化的工作做在前面，也就是说这岗位要有可以衡量的程序和标准，才能进行竞赛。

2．旅游

(1)旅游的激励方式

让员工携带配偶或同伴出去旅游或团体旅游；可以有一些类似的奖励：如考察、参观、听音乐会、做专项研究、举行露天联欢会、看足球比赛。

(2) 旅游激励方式的特点

①较高层次的奖赏。

②85%的人认为带着自己的配偶去想去的地方，是很好的奖赏。

③昂贵。

④离开工作岗位。

⑤耗费精神影响工作。

3．职业发展

职业发展的激励方式

①让员工依据各自的兴趣去外面参加一些会议、讲习班，或让员工攻读更高的学位或学历。比如前两年开始流行的ＭＢＡ学习热潮。

②公司内部的培训。很多企业对于员工培训都有详细的规则，比如主管全年有十个工作日的训练、经理全年有12个工作日的训练、一旦某人在同一岗位工作了5年，课程上完了，还要重新回去再学习，必须要通过再回笼，重新把旧的知识复习一遍。

③公布明确的职业生涯发展路径。告诉员工下一个台阶和职位，为他们制定自己的专项职业发展计划，给他提供便利条件，搭建一个平台。每个人到一个企业后都关注自己的职业生涯的发展，薪资有多高往往是次要的，最重要的是未来能够发展到什么地步，这叫升迁和发展的机会。

(2)职业发展激励方式的特点

①87%的员工相信给予员工特殊的在职培训是一种积极的激励方式。

②花费比较高。

③影响工作。

4．晋升/增加责任

(1)晋升或增加责任的激励方式升职或升级对所有企业都司空见惯，但关键是提升时采取的方式和渠道。

有人曾经讲过他的升迁例子。一天当他在公司加班回家时，发现妻子已经准备了丰盛的晚餐，红酒都倒好了。他觉得很奇怪，今天不是结婚纪念日，也不是谁的生日，为什么会有这么一桌好菜？百思不解的时候，妻子笑眯眯地说："恭喜你升迁。"可这个时候他自己还不知道得到升迁，妻子递给他一份公司发给他的贺信，是一封秘密的贺信，本人都不知道。

当你读到这样一封秘密贺信，你会从心里感受到公司对于自己升迁的重视，这是个了不起的人性化的激励方式。不仅仅在于激励、提升本身，而在于这种提升所采取的方法对人的影响。类似的激励方法还有：让某一个成员主持团队的项目；提供给某人成为别人老师的机会，让他作为一个教练来教别人；给予他一些特别的任务，这种任务是需要放心信任的人去完成的；给予团队成员充满荣誉的职位。

(2)晋升和增加责任激励方式的特点：

①激励的效果非常明显。

②会受到职位数目的限制。

③增强某些个人地位可能会有一些副作用。

④难以多次重复使用。

激励菜谱(二)

5．员工欢乐夜

(1)员工欢乐夜的激励方式

比如某个连锁店开业前的头天晚上，可以举办一个员工欢乐夜，请来所有员工及员工家属一起参加，那一天他们是贵宾，管理人员在这一天都要充当服务员的角色。那一天员工可以坐到大厅里享受美味，而管理人员要在厨房里忙来忙去，给员工和亲属们上菜、端酒。

通过这种员工欢乐夜的方式大家会觉得非常亲密，员工和管理者的距离也拉近了很多，等到第二天开业时，员工会以高昂的士气投入到开业工作中。

(2)员工欢乐夜的一些主题：

①在开业前相当长的筹备过程中员工们付出了很多心血，作为管理层要表示对员工及家人对员工支持的感谢；

②这是公司大家庭文化的体现，家长要放下家长的作风，把自己变成普通一员，为下属服务。通过员工欢乐夜的方式能够给员工提供一种良好的、互相关怀的企业文化和激励的氛围，对人们士气的提升很有帮助。

6．优秀员工榜

(1)优秀员工榜的激励方式优秀员工榜是很多公司都采取的激励方式。

优秀员工榜可以每个月评、每个季度评，但绝不是轮流作庄，如果以这种方式评比，就达不到所应起的积极作用。

(2)怎样评选优秀员工

①每月一次，由所有的管理层成员一起用无记名投票的方式选出在不同部门中表现好的候选人，对每个人的优点和缺点进行分析，结合他的绩效考核结果，最终确定名单。

优秀员工必须满足 4 个评估标准：

●客户满意的程度

●工作的适应性
●身体的健康状况
●工作的标准

②优秀员工评比出以后，可以把他的照片放大粘贴在公司醒目位置，这对他是一个很大的激励。

③领导可以邀请优秀员工的家属来单位，陪同他们参观。通过这样一种方式，员工的家属会感受到很大的荣誉；员工则有机会在家人面前展现自己的成就；而管理层也真正做到了以人为本。

激励菜谱(三)

7．公司股份/权

(1)公司股份/权的激励方式

分配公司的股份和股权是现在很多企业开始采取的一种激励方式。将公司中若干股份作为奖励，让员工以期权、股票的方式持股。仅靠工资激励、福利激励、企业文化激励还不够，企业必须培养员工的主人翁意识。通常这种股权激励的方式可以让员工感觉到自己在公司中的主人翁地位。

过去仅限于在高级管理层和骨干员工中采取股票期权的激励方式，所占比例只有 10%左右，现在很多企业已经发展到 60%，甚至有些企业连前台的员工都会拿到股票和股权。

(2)股票期权的激励方式的特点

①使公司成为员工自己的公司，公司的好坏跟个人的收益直接挂钩；

②使员工为了自己的事业而工作，而不是替别人打工。

③股权变化比较敏感，有时候代价会很高，操作的难度相对也较大。

8．加薪

加薪是一种比较普遍的激励方式。加薪又有两种方式：一种是加基本工资，还有一种是加津贴。如果某个团队成员，在一个阶段表现很好，建议以奖金的方式来体现激励，因为工资一旦加上去后，第二年的成本也会相应提升，而且这个人是一阶段表现不错，并不是全过程；而当某人是一个稳定的杰出贡献者时，就可以提升工资。

加薪是件令人高兴的事，但有时人们认为一年一次的加薪是应该的，没有觉得这是公司给予他们特别的福利，他们把加薪看成是应该的，是公司欠他的内容。这也是为什么有时钱加上去了，但士气并没有提升的原因。

9．特殊成就奖

还有一种激励方式是特殊成就奖。比方说某个员工在企业中工作满 20 年，给他一个 20 年服务奖章，给他做一套西服，把 20 年服务奖章等贴上去。

10．道贺

此外，在激励时也可以采取道贺的方式。当下属做得出色时，可以亲自向他道贺，如果下属的贡献足够大，也可以邀请总裁会见员工，并把总裁会见员工的照片拍下来送给员工，留作纪念。这些都是好的对员工及时认可的方式。

类似的激励方式还有：写工作报告、总结的时候提出某个团队成员的功劳；或当下属偶尔有些过失时，替他承担责任；用优秀员工的姓名来命名某一项计划；替员工应付一些难缠的客户；给员工举办生日晚会等等。

【自检】

① 对与处于不同时期的团队，应该怎样综合运用各种激励方法？

②对照激励的菜谱，列举出你所知道的企业所采取的相应的激励方法。

_____

_____

激励员工的福利方法

1．福利激励方法

在团队当中可以通过改善团队成员的福利来提升团队士气。

福利激励方法包括以下一些内容：

◇ 美味的工作餐（免费）	◇住宅电话
◇健康保险储蓄	◇购买健身卡
◇送健身器械	◇节日礼金
◇职业保健	◇节日礼品
◇付钱为员工订杂志	◇美容
◇严格的社会保障	◇额外的商业保险
◇送给员工比较流行的饮料或食品	
◇报销子女的部分入托费或学费	◇班车
◇交通补贴	◇住房补贴

企业福利的措施最主要取决于企业的环境、企业实力以及企业的文化。

2. 福利激励方法的特点

(1)培养员工的归属感。

(2)感受公司对员工的关怀。

(3)与其他公司相比，有一种优越感。

(4)稳定大多数员工费用比较高。

(5)如果公司没有很好的竞争机制，福利项目很容易养出惰性。

(6)与员工工作成就无关。

激励的策略

(1)员工的需求不断变化，今天的激励明天不一定起作用。

(2)有些需求永远得不到满足，比如自尊、自我发展。

(3)及时激励的原则。

(4)激励具有“抗药性”，一种方法用几次可能就不管用了。

(5)对不同的人用不同的激励方法，对相同的人在不同的发展阶段也要用不同的方法。

【本讲总结】

本讲着重介绍了激励的 10 种方法：竞赛、旅游、职业发展、晋升/增加责任、员工欢乐夜、优秀员工榜、公司股份/权、加薪、特殊成就奖、道贺。激励的方式千差万别，企业要根据自己的特点和员工的需求来选择适合自己团队的激励方式。

在企业中改善员工的福利是基本的激励策略，企业要根据自身实力量力而行。运用激励的方法要注意策略上的一些要点。

【心得体会】

_____

_____

_____

高效团队会议的重要性

团队有多少时间用于会议？

据统计，在英国每天大约有 400 万个小时被用于团队的会议，在美国平均每天要举行 1100 次的团队会议。《哈佛商业评论》通过调查后发现，每个主管每天用于正式会议的时间达到了 3.5 个小时，用于非正式会议的时间大约是 1 小时。

不难看出，很多人，尤其是管理人员用于会议的时间甚至超过整个工作时间的一半以上，不难相信，工作的成效跟会议的效果紧密相关。

1. 会议给企业带来的好处

(1)开会是一种群体决策的方式，可以避免结论的片面性。

(2)通过会议让大家面对面地沟通和交流，可以弥合工作中的一些裂痕。

(3)会议比简单地发一个文件更有效，因为会议是通过互动把某些观点提升、提炼、进行有效加工的过程。

(4)会议能够让与会者参与决策，更容易执行会议所定的目标和任务。

(5)会议也是一种有效的培训，是进行信息交流和培训的很好方式。

2. 富有成效的会议

什么样的会议才富有成效？应该从以下几个方面来衡量一个会议是否有效：

(1)目标能实现。富有成效的会议的目标应该能够实现，这是一个非常重要的衡量标准。

(2)目标在最短的时间内被实现。不能开一个马拉松式的会议，今天开完明天接着开，虽然最后也把目标实现了，但这并不是富有成效的；

(3)令所有的与会者都感到满意。这种满意并不是说对会议的内容，而是对会议进行的方式。比方说一个裁员的会议，就内容来说它不可能让所有人都感到满意，但通过大家聚在一起共同讨论如何把裁员的负效应降到最低，这种方式会让与会者感到满意。

3. 无效会议的危害

无效会议会带来的危害：

(1)目标没有办法实现，会议的成本泡汤。

(2)机会成本、场地费用、资料成本等损失巨大。

(3)与会者对会议不满，会降低士气，对团队工作没有任何帮助。

4. 避免五不倾向

在会议过程中，应避免五不倾向：不守时、不负责、议而不决、不投入、不执行。

(1)不守时。一旦人没有到齐，会议就会延长时间，影响的就不是一个人的时间。

(2)不负责。大家都是作为收音机来参加会议，你说什么我听什么，不参与讨论，也不对议题最终结果负责，这样的会议成果也不会显著。

(3)议而不决。大家讨论归讨论，每个人都有自己的想法，但最后就是没有一个决断，没有形成确定的方式和方法。

(4)不投入。指的是开会时精力不投入，在执行中也不投入。

(5)不执行，会议开完了，但论到部门去做时，并没有主动完成。

5. 成功会议中的 4 个角色

成功的会议中有 4 个角色：

(1)会议主席(也叫会议的主持人)。

主持人的主要职责：

●会议前的准备，包括资料的准备等。

●宣布会议准时开始，他是首先发言的人。

●提出会议的议题。

●总结会议——通过这个会议达成了什么共识，哪几位去执行。

●追踪会议的结果。是否按会议中所订立的要求去完成。

主持人就像乐队的指挥一样，在会议中扮演多重角色，需要其具备多方面的素质：他首先是一个解说者，要发表演讲，阐明问题；他要扮演控制者，控制大家不要跑题；他要作为

其中一员参与整个会议，扮演参与者；他还要扮演主持人自身这个角色。

主持人的素质

◇思考清晰敏锐，条理清晰 。	◇善于言词表达，有良好的沟通能力。
◇有很好的分析能力。	◇能对事不对人，谈行为不谈个性。
◇公正公开。	◇有耐心，积极聆听不同的想法。
◇能灵活应对会场中的挑刺人物。	◇幽默。
◇沉着并自我约束。	

(2)空中调度

空中调度能敏锐观察到谁先举手，谁先发言，他的主要角色是维持秩序。

空中调度的职责：

●控制整个会场的秩序，如谁先发言等。

●确定紧扣议题进行讨论，不要让一些人偏题。

●指定发言人。

●会议快结束时，总结会议的优点和缺点。

●“停车场”的职责。空中调度还需要把会场中临时出现的一些事情记录下来，把相关议题但不是这个会议要讨论的，写在停车场上，如果“机动”时间足够，就在“机动”时间中讨论，如果不够可以在下次会议中讨论。

●“意见箱”的职责。当有人提出如何把会开好的想法时，把它作为意见写在另一张白纸上。

(3)时间控制

时间控制的角色是对会议的时间进行控制：9 点钟开始，几点休息，几点继续，发言超时怎么办，需要延长会议时间怎么办？

时间控制角色的责任：

●准时开始，准时结束。

●提醒发言人发言的时间。

●调整整个会议进度。

●安排休息时间，提升会议效率。

(4)会议的记录。

记录人员应该准确的把会议中的一些要点完整记录下来，这是后面行动的基础或依据。

记录人员的职责：

●准确记录会议要点，不能有差错。

●发放会议纪要，发放前，要让主持人阅读签发。

●确认执行人、完成时间，以及在哪里找到资源。

●在主持人右手落座。

在会议人数不多的情形下，会议中的 4 个角色可以兼任。会议主持人可以兼任时间控制和空中调度。

6. 不成功的团队会议

大量的团队会议在实践中是不成功的，会议会而不议，议而不决。可以从会议之前、会议之中和会议之后 3 个层面来分析。

(1)会议之前导致失效的原因

◇目标欠缺 ◇目标不明确
◇议程欠缺 ◇与会人选不当，太多或太少
◇会议时间不当 ◇开会时间通知不到
◇开会通知内容欠周详 ◇会议地点不当
◇会议场地设备欠佳 ◇与会者无准备而来
◇不能准时开始 ◇未定明会议终止时间，或时间分配不当
◇会议太多，与会者一听开会无不感觉厌烦
◇很少开会，致使会议议案堆积过多

(2)会议执行过程中导致失效的原因

◇从事交易活动 ◇受外界的干扰
◇与会者发言离题 ◇主席出题太难
◇让没有必要留在会场的人员留在会场 ◇犹豫不决
◇资料准备不充分却贸然决策 ◇少数人垄断会议
◇与会者之间的争论 ◇与会者之间交头接耳
◇视听器材发生故障 ◇与会者不表明真正的感受或意见
◇与会者与主席的争论 ◇与会者欠缺热心
◇会议超出预定时间 ◇主席未能总结会议成果

(3)会议后导致失效的原因

◇欠缺会议记录 ◇不能对决议事项进行最终
◇不能对会议成败得失进行检讨
◇不能及时解散已实现任务的临时性委员会或工作小组
◇与会者对会议感到不满

【练习】

在团队的不同会议中尝试担任不同的角色，体会各个角色对成功举办会议的重要意义。

_____
_____
_____

会议的四个角色及其职责

成功的会议中有 4 个角色：
(1)会议主席(也叫会议的主持人)。
主持人的主要职责：
●会议前的准备，包括资料的准备等。
●宣布会议准时开始，他是首先发言的人。
●提出会议的议题。
●总结会议——通过这个会议达成了什么共识，哪几位去执行。
●追踪会议的结果。是否按会议中所订立的要求去完成。

主持人就像乐队的指挥一样，在会议中扮演多重角色，需要其具备多方面的素质：他首先是一个解说者，要发表演讲，阐明问题；他要扮演控制者，控制大家不要跑题；他要作为其中一员参与整个会议，扮演参与者；他还要扮演主持人自身这个角色。

主持人的素质

◇思考清晰敏锐，条理清晰 。	◇善于言词表达，有良好的沟通能力。
◇有很好的分析能力。	◇能对事不对人，谈行为不谈个性。
◇公正公开。	◇有耐心，积极聆听不同的想法。
◇能灵活应对会场中的挑刺人物。	◇幽默。
◇沉着并自我约束。	

(2)空中调度

空中调度能敏锐观察到谁先举手，谁先发言，他的主要角色是维持秩序。

空中调度的职责：

●控制整个会场的秩序，如谁先发言等。

●确定紧扣议题进行讨论，不要让一些人偏题。

●指定发言人。

●会议快结束时，总结会议的优点和缺点。

●“停车场”的职责。空中调度还需要把会场中临时出现的一些事情记录下来，把相关议题但不是这个会议要讨论的，写在停车场上，如果“机动”时间足够，就在“机动”时间中讨论，如果不够可以在下次会议中讨论。

●“意见箱”的职责。当有人提出如何把会开好的想法时，把它作为意见写在另一张白纸上。

(3)时间控制

时间控制的角色是对会议的时间进行控制：9 点钟开始，几点休息，几点继续，发言超时怎么办，需要延长会议时间怎么办？

时间控制角色的责任：

●准时开始，准时结束。

●提醒发言人发言的时间。

●调整整个会议进度。

●安排休息时间，提升会议效率。

(4)会议的记录。

记录人员应该准确的把会议中的一些要点完整记录下来，这是后面行动的基础或依据。

记录人员的职责：

●准确记录会议要点，不能有差错。

●发放会议纪要，发放前，要让主持人阅读签发。

●确认执行人、完成时间，以及在哪里找到资源。

●在主持人右手落座。

在会议人数不多的情形下，会议中的 4 个角色可以兼任。会议主持人可以兼任时间控制和空中调度。

会议的三个阶段/七个过程

要想使会议成功，必须清楚了解整个会议的结构、过程。

(1)完整会议的三个阶段

第一个阶段：会议的计划阶段，也就是会前准备。

第二个阶段：召开阶段，从开始到结束。

第三个阶段：会议追踪的阶段，追踪会议结果是否落实。

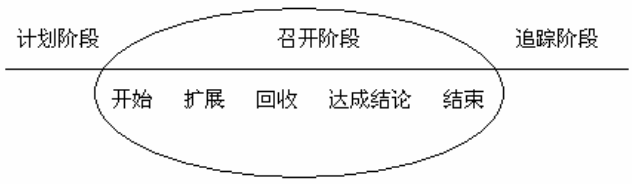


图 17-1　会议的结构、过程

(2)三个阶段又可以分成七个过程

①会议的计划阶段就是会前准备的过程。

②会议召开阶段分成五个过程。

●会议的开始阶段。

●会议的扩展阶段。当议题提出，怎样把议题发散，这一阶段称为会议的扩展阶段。

●会议的回收阶段。在众多观点中找到最有效、最省成本、最有帮助的某一种或两种方法，这一阶段称为会议的回收阶段。

●达成结论阶段。回收完之后需要经过讨论达成一致意见，这一阶段称为达成结论阶段。

●会议的总结阶段。达成结论后还要对会议进行总结，这一阶段称为会议的总结阶段。

③会后追踪过程。

会前的计划

会议之前要做哪些事情？

会前计划的五个要点：
会议目标
会议参加者
会议方式会议时间、地点
会议日程安排

1. 界定会议目标

开会之前首先必须清楚地界定会议目标，有一个清晰的目标开会议才是值得的。

(1)会议的目标应该符合目标的ＳＭＡＲＴ特征，也就说会议的目标是必须是明确的、可衡量的、可以达成的、实际的和有时间限制的。

(2)订立了符合ＳＭＡＲＴ特征的目标后，还要把目标书面化，并具体列出。

(3)会议目标所要标明的必须是应该实现什么，而不是应该做什么。

2. 会议参加者

(1)一般邀请两种人参加会议

对于会议有帮助的人。这些人会提出很多好的想法，有利于会议达成结果。

需要执行会议决议的人，邀请需要执行会议决议的人参加会议，是为了让他们更好地领会会议决议，以便执行会议的决议。当然有时不需所有的执行人都参加会议，可以让会议执行人的代表或上司参加，如果难以分辨这个人是否值得邀请，宁可邀请而不排斥。

(2)与会人数不宜太多。人太多讨论起来不会很充分；也容易造成人浮于事；同时冲突发生的可能性也会加大；而且会占用相当长的时间。理想的与会人数是五到七人，人数过多就需要分组讨论。

(3) 挑选参会人的参考指标

▲这些人是否有与议题相关的专业知识。
▲是否有充足的不同经验。
▲级别和地位是否适合。
▲是否有行政和法律责任来审查和决定。
▲才能和职责是否与其他人重复。
▲是否因目前的工作量大导致"人在心不在"?

3．确定会议的方式

会议方式的确定主要包含 4 个方面：

(1)是否预先分配好各个阶段的时间：主持人开始讲多长时间、中间议题的讨论多长时间、集思广益多长时间、总结的时间。

(2)时间的分配跟议题的重要性是不是一致。

(3)确认每个阶段采取的方式：第一个阶段跟大家介绍背景资料，可能是宣读式的；第二个阶段跟大家呈现问题；第三个阶段大家讨论。必须准备好每个阶段所用的方法，才能有效发挥会议的功效。

(4)一旦某种方式不成功，是否有备用的策略。比方让大家讨论，但大家就是不愿说，这时有什么备用方法?

4．会议时间

安排会议的时间应注意：

(1)避免假期或周末前一天的下午。

(2)要照顾关键人物参加会议的时间，如果关键人物不在，宁可延迟会议。

(3)避免只有开始没有结束的时间。

5．会议地点

(1)首先考虑没有打扰/噪音和其他使人分心的因素。

(2)足够的设施/设备/暖气/灯光/茶水。

(3) 场地必须够大以便容纳与会者及视听器材。

(4)令与会者方便。

6．会场座位安排

(1)如果与会者不自在，看不见对方/黑板/图像，他们将不再专心一致，而是乱写乱画。

(2)将持不同意见的两个好辩者分开坐，或不面对面的坐，将好辩者安排在沉默者旁边。

(3)有两件事非常重要：——主持人能看得见所有与会者——合理的座位安排

选择座位的学问？

□切记选择令人忽视你存在的位置。

□临近主持人而座，适时扮演顾问。

□与你的主管迎面而座，一唱一和。

□若想选择有利的位置，切记不能迟到

7．会议议程

(1)编排会议议程的两个原则：

●按照议题的轻重缓急排序。

●预估每个议题的时间并明确地标出。

(2)提前下发《日程安排》，日程的内容包括：

●会议主题。

●会议时间/地点/人员。

●会议的 4 个角色。

●会议目标及背景材料。

●会议内容。

【自检】

就“如何改善团队人员结构的合理性”作一个会议的准备计划。

_____

_____

_____

【本讲总结】

管理人员大部分时间用于会议，因此工作的成效跟会议的效果紧密相关。富有成效的会议给企业带来多种好处，举行一个富有成效的会议要注意避免“不守时、不负责、议而不决、不投入、不执行”的五不倾向。

成功的会议中有 4 个角色：主持人、空中调度、会议记录、时间控制。完整的会议分成 3 个阶段；好的会议分为 7 个过程，包括会议的准备过程、开始过程、扩展过程、回收过程、达成一致的过程、结束的过程以及追踪的过程。

本讲首先着重介绍了会议中的一些准备内容。

会议的开端和扩展阶段

会议日程安排好以后，接下来就应该召开会议了。

1．好的会议开端

(1) 要做到准时开始。尤其有重要人物参加时，会议的准时性更为重要。

(2) 把注意力集中在会议的目标上。

(3) 营造一种“我群感”的气氛。把大家看成我们，而不是你们。

(4) 制定会议的基本规则。比方说所有的手机放在静音状态；缺席会议需要提前请假等等。

(5)要确定个人的职责。谁是主持人、谁是空中调度、谁做时间控制、谁来记录，通常要由主持人告诉大家。

2．不好的会议开端

(1)会议延迟。

(2)知道会议的目标。

(3)缺乏指引，并不是按部就班的进行。

(4)进入内容太直接，还不知道会议的背景，就直接进入议题。

破冰手段：

必要时主持人在进入会议内容之前要做一些会议议题的背景资料介绍，以便让大家清楚在什么样的情况下讨论问题。在会议开始的时候可以使用一些破冰手段，营造积极的气氛，增加内聚力。

比方这次会议要倡导的是一种团队气氛，那么可以采取一种游戏的方式，在会场中准备一个气球，如果你认为谁对你的帮助最大，就可以把气球传给他，他也要这样把气球继续传下去，直到所有的人都传遍了为止。由此可以得到一个结论，所有参加会议的人员中没有人可以离开其他人而独立完成工作，我们需要彼此帮助。这就是一种破冰的手段，时间不长，但已经营造了一种“我群感”的气氛，大家觉得我们是一个团队，是一个大家庭，我们一起来完成这个目标。

会议的扩展—图文并述技巧

会议的扩展是指小组成员通过脑力激荡的方式及成员的不同的思维方法产生多方面的意见以供选择。

1．图文并述

扩展阶段有很多手法，一种扩展的技巧叫图文并述。这种扩展技巧的宗旨是：让小组人员提出大量的信息或观点，越多越好，所使用的工具包括海报架、马克笔或小便条。

图文并述的过程：

(1) 将所要讨论的问题写在海报纸上。比如将采用什么方式和方法来降低人员离职率。

(2) 鼓励每个人用便条写出各种见解。要求每张便条上写一个，便于后面进行归类，尽量要清楚明确地表达。用脑力激荡的方式，想想有没有愚蠢的和糟糕的见解。

(3)展示便条，把所有的便条放在白板上展示出来。

(4)整理便条并归类。

【示例】

讨论的问题：采用什么方式和方法来降低人员离职率。

收集到的便条提出了很多方法：比方说增加人员的培训、要确定薪资政策、员工觉得发展的机会不够、一些其他的原因，比方说出国等等。把这些因素归类，把少数不同的意见都可以归为其他，这就是便条的整理。

归类时大家不要讨论哪个好，哪个不好；出现分歧的意见不要紧，在这个阶段不需要达成一致；要将同类的观点划分到某一个条目之下，也叫做合并同类项目。

这是扩展技巧的典型手法——图文并述。

2．发言的注意点

归类以后，接下来就需要讨论，会议中的发言需要注意：

(1) 不要打断别人的发言，要积极的聆听。

(2) 要经过空中调度许可才发言。

(3) 避免价值判断、好为人师。

(4) 发言时要先谈观点再解释。

会议的回收以及达成结论阶段

会议的下一个阶段是回收阶段，有多种回收的手法，其中一个技巧叫 N/3 技巧。N/3 技巧就是采用回收的方式在多项议题中找出最后要执行的那一个。N/3 技巧的宗旨是：通过回收的手法从一系列的见解当中找到最重要的、马上要执行的一个或两个，基本用具是海报、马克笔和便条。

N/3 技巧的过程：

(1)在扩展阶段把所有的观点和陈述都张贴出来，接下来应该检查是否有重复的观点，将重复的观点取消掉。

(2)将所有的观点总数除以 3。比方说关于降低员工离职率的方法共有 11 种，那么 11 除以 3 等于 3.7，四舍五入，约等于 4，意味着每人有投 4 票的机会，在这 11 项内容中每人选出四个最重要的。

(3)个人投票。

(4)总结出得票的数量，把所有得票的数字写在海报纸上。

(5)看一看哪些得票最多，如果同时好几项得票相同，可再次回收。

达成结论的过程

1．达成结论的步骤

会议从开始到扩展到回收，接着就要进入执行阶段中的第四步——达成结论。

面对投票的结果，一旦有人不赞成，但偏偏他又是执行这个任务的人，这时就要尽量达成一些小的共识，这是最后达成结论的基础。

达成共识分成 3 个步骤：

(1)呈现一个主意和观点；

(2)询问大家是否理解；

(3)询问大家是否同意。

如果出现了意见分歧该怎么办？

遇到意见分歧没有关系。遇到意见分歧时应该遵循以下原则：

第一，不要回避对立。

第二，不要因为工作上的分歧，而演化成人际关系或情绪方面的对立。

第三，一旦碰到这种情形，建议利用会议中间的休息调节一下气氛，不要让这种气氛再继续。

第四，可以参考一下第三方的意见：好，A 和 B 你们都谈到自己的意见，下面不妨听听其他人的见解。

第五，可以把焦点的问题写在黑板上，客观比较一下到底谁是谁非。

2．陈述技巧

会议过程中达成共识，需要成员及会议主持人具有良好的陈述技巧。

(1) 陈述过程中，首先要做到目光接触。

(2) 讲完某个内容，要懂得用停顿的技巧。保持沉默使人们有更多的机会去思考，去加工、去理解别人的观点。

(3) 可以使用一些幽默语言来调节会议中的气氛。

(4) 注意语音、语调和语气，重要的关键点要加重语气。

(5) 克制令人分心的举止。

(6) 注意措词。

(7) 注意使用一些视听材料。

(8) 避免唱独角戏。

(9)善于用一些实例或轶事。

3．三段式意见表达法

三段式意见表达方法可以有效地表达自己的意见，以便让其他与会成员接受。

(1) 用简洁而肯定的说辞来表达意见。

(2) 提出具体而充分的理由来证明意见的正确性。

(3) 重复一下原先的观点。

【示例】

第一步，“我建议将新产品上市的时间推迟 3 个月”。用简洁的说法表达观点。

第二步，说出原因。“第一个原因是，因为我们的新产品目前准备状况还不够充分；第二个，我们需要利用这些推迟的时间来对所有的销售人员进行培训；第三点，推迟两 3 个月，正好赶上产品销售的旺季，我相信能够增加我们的销售额，从一开始就形成市场份额的优势。”

第三步，复述你的观点：所以我建议新产品在 3 个月以后再推出。

这就是三段论式的一种表达方法，听起来非常清晰。

4．重视活用数据

如果要增加语言的魅力，就必须重视活用数据。

(1)尽可能用数字说话。麦当劳在跟新员工介绍自己公司的时候，要告诉他们：从公司成立那一天起到目前为止，麦当劳已经制作了数以亿计的汉堡，如果把这些汉堡从地球绕着月球来回转的话，相当于从地球到月球的 20 个来回。

(2)要设法为枯燥的数字注入生命。过多冷漠的数字令听众觉得缺乏人情味，比方说，“通过这个活动，我们能够降低团队的预算成本约 70 万元”，70 万，一个冷漠的数字，但如果把它变成另外一种方式，“如果把这 70 万都用于我们团队成员的话，相当于我们每个人的工资在原来的基础上翻三倍”。

要设法为枯燥的数据注于生命，让人家感觉到这个数字代表某种跟自己相关的内容，这样人们更容易理解，更容易记住这个数字。

5．借用名家之言

有时也要借用名家之言来开会。

比如，“这一年来员工的士气低沉和纪律松弛是有目共睹的，我认为真正的原因在于我们的薪资调整的幅度远远低于市场上的通货膨胀率，当员工的收入不足以应付日常开销的时候，那么提升士气和维护纪律都将成为一种空谈。管仲不是说过，‘衣食足而知荣辱，仓廪实而知礼节’吗？”

把古人的名言拿出来，对支持论点比较有帮助。

6．倾听的技巧

会议中，无论是团队成员，还是会议的主持人都需要运用仔细倾听的技巧。

(1) 要做到耳、眼、心、脑并用。

(2) 要静下来去听。
(3) 善用听话比讲话快的优势。
(4) 避免笔录所听到的一切。
(5) 婉拒邻座的私下交谈。

7. 提问的技巧

在会议的过程中如何提问也很重要。
(1) 问法种种

▲澄清式问句	▲探索式问句
▲含第三者意见的问句	▲强迫选择式问
▲多重问句	

(2) 发问技巧

▲凌空式问题引发全面参与
▲瞄准式问题有潜在缺点
▲由广泛的问题移向特定问题
▲根据前一个问题内容构造问句
▲给予答复人足够的时间,不怕“冷场”

(3)应该避免的问题

▲避免令与会者为难
▲避免代替小组思考
▲避免把讨论从中心目的引向细节

【练习】

当会议进入“冷场”或“争执的胶着”状态时，会议的四种角色和参与者该如何处理？

_____
_____
_____

会议的结束和追踪阶段

会议结束

1.会议结束意味着对以下的问题达成一致

(1) 会议完成了什么内容。
(2) 完成的内容跟会议目标是否有关系。
(3) 下一步该怎么做。
(4) 是否需要下一个会议。

这是会议结束阶段需要回答的几个问题，如果回答是肯定的，就表示会议已经圆满的完成了目标。

2. 会议评估

会议将结束时的一个步骤就是会议评估。这是空中调度要做的工作。
(1)运用+/(符号表示优点/机会点
(2)针对机会点提出改进建议

3．会议纪要

会议以后要在两个工作日内把会议纪要整理出来，由主持人签字、确认后发放给大家。包括会议的名称、议题、日期、地点、主持人、出席者、缺席人以及会议有关的内容。会议的内容分成决议部分和待办事项部分：决议部分就是会议中已经订立下来的事情；待办事项部分指哪些需要去完成、谁、什么时间、怎样完成。

问题研讨　会议中的难题与对策

在进行团队会议的过程中总会出现一些意想不到的情形，主持人应该如何控制这些情形的发生？

⑴少数人垄断会议

▲原因:

第一，多数人并不积极参与。

第二，少数人思考快速，善于表达，且对会议表现热忱。

第三，少数人好求表现。

▲预防措施:

第一，开会前鼓励所有与会者都要积极参与。

第二，如已知某人可能要垄断会议，则事先与他疏通并请他节制。

第三，报名发言或者是报名发问。

第四，要采取轮流发言的方式。

▲补救措施:

第一，巧妙的阻止。比如告诉垄断者:“你的宝贵意见我们都已经听懂了，而且已经充分的理解了您的意思，让我们也听听其他与会者是否有其它的看法，好不好？”

第二，指派工作给喜欢垄断会议的人去做，以分散他的精力;

第三，故意将视线避开垄断者，以免令他误以为主持人想听取他的意见。

⑵会议中出现了争论场面

▲原因:

第一，对会议目标或讨论主题不清楚。

第二，对会议过程中的某些问题具有不同的看法或感受。

第三，发现相互间不满，借会议相互挑衅。

▲预防措施:

第一，澄清会议的目标与讨论的主题，以避免离题的争议;

第二，强调真正重要的是什么是对的，而不是谁是对的;

▲补救措施:

第一，假若争论是离题的，则应立即制止，并重复会议的目标与讨论的主题;

第二，倘若争论在主题之内，则先强调什么是对的远比谁是对的更重要，然后将注意力集中在论点本身，不再理会人物本身；征求沉默与会者的意见；主持人显示自己的观点或个人立场。

会议的追踪

会议的第三个阶段就是会议的追踪。追踪是为了获得反馈，保证会议的成果不会付诸东流，会议的结束正是下一个新工作的起点。

【自检】

留心团队的某一次会议，进行全程记录，看看它符不符合成功会议的过程。根据你的记录及追踪提出调查及记录报告。

_____

_____

_____

【本讲总结】

本讲主要讨论了如何进行会议的扩展和会议的回收。扩展是针对一个议题，找到多种不

同的方式和方法，没有好和坏，越多越好；回收指的是在众多的议题中怎样找出对完成这个议题最有帮助的一个和几个重要的关键点。

同时，对会议过程中一些特殊情况下——比如说如果有人垄断会议、如果有人在会议的过程中进行争论等，主持的技巧。

本讲的重点在于如何真正让团队的会议发挥功效，如何在最短的时间中让团队会议达成一致的建设性意见。

【心得体会】

_____

_____

_____

团队冲突的基本内容

什么是冲突

企业组织中的成员在交往中产生意见分歧，出现争论、对抗，导致彼此间关系紧张，称该状态为“冲突”。

1．冲突的分类

(1)工作上的冲突

(2)人际关系的冲突

有时工作上的冲突是围绕着怎样把工作做好而产生的，并不是负面的，反而是积极有效的，是很正常的现象；但因为工作冲突弄得面红耳赤，就会影响人际关系，这时工作冲突就会演变成人际关系的冲突，会带来一些消极的影响。

2．冲突的必然性

团队领导必须接受这样一个事实：任何时候把两个或两个以上的人放在一起都会产生潜在的冲突。

例如，团队因为圆满完成任务而获得一笔奖金，这时团队成员围绕着如何使用奖金就会发生一些争议：有人主张把奖金发放给全体成员，也有人主张留下来用于团队的继续发展和提高，这就出现了两者的争议。一个销售经理可能希望储备很多产品存货，以保证客户需要时能快速供货，但对于生产经理来说，他要求限制库存，压缩仓库成本。

在以上这两种情况中，所有人的意图都很好，但如果都坚持各自的观点，这时冲突就不可避免。

如何看待冲突

对于冲突的看法也是相互冲突的，主要有三种观点。

(1)传统的观点

传统的观点在 20 世纪三四十年代比较流行。

传统的观点认为：冲突是不好的东西，是消极因素，冲突表明团队内部功能有失调的现象，导致冲突的原因可能是沟通不良、缺乏诚信。传统的观点认为应该避免冲突。

(2)人际关系的观点

人际关系的观点是在 20 世纪七八十年代产生的。

人际关系的观点认为：对于所有的组织和团队而言，冲突是与生俱来的，无法避免。人际关系学派建议，应该以一种接纳的态度面对冲突，把冲突的存在合理化，冲突不可能被彻底消除，甚至有时还会对团队工作有益。

(3)相互作用的观点

相互作用的观点是最近提出来的。

相互作用的观点鼓励冲突，认为：和平安宁的组织或团队容易对变革产生冷漠、静止甚至比较迟钝的感觉，所以鼓励团队维持冲突的最低水平，有利于团队保持一种旺盛的生命力，善于自我批评，不断创新以提高团队。

这是三种不同的观点，断言哪种观点好坏，显然不恰当。冲突的好坏取决于冲突是建设性的，还是破坏性的。

有效冲突与有害冲突

1．冲突的有效性

(1)内部的分歧与对抗能造成一个各部门相互支持的社会体系。

(2)冲突暴露，恰如提供一个出气孔，使对抗的成员采取联合方式发泄不满，否则压抑怒气反而造成极端反应。

(3)冲突增加内聚力。

(4)两大集团的冲突可表现他们的实力，并最后达到权利的平衡，以防止无休止的斗争。

(5)冲突可促使联合，以求生存，或对付更强大的敌人，或联合垄断市场。

2．冲突的有害性

组织中也有具损害性的或阻碍目标实现的冲突，管理者必须消除这种冲突。而有益冲突也可能转化成有害冲突。

(1)人力、物力分散，凝聚力降低。

(2)造成人们的紧张与敌意，减低工作关心。

(3)冲突严重时会影响组织和团队的寿命。

冲突的有效性和有害性依据它对于团队绩效的影响来衡量，并不能简单地把冲突划归到某一类，必须在现实中确定团队冲突对于团队的积极和消极影响。

冲突过程的第一阶段

冲突过程第一阶段——潜在的对立或不一致

冲突过程的第一步存在一些导致冲突的因素，它不一定就会导致冲突，但它是产生冲突的必要条件。

这些条件可以概括为三类：沟通、团队的结构和个人因素。

(1)沟通

沟通不良，过多或过少会导致冲突。当沟通过多的时候人们就会突破防线，不该说的话都说了，这时就会成为一种潜在冲突源；而沟通过少显然会导致冲突。

> 沟通过程中的一些不良因素：语义理解困难、沟通中的噪音、误解、多个渠道传播导致误解原意。

比如，企业新请来一位总监，而下属对这位总监多有抱怨：这位总监和过去的领导不一样，总是变幻无常，冲着你大喊大叫，很难沟通和交流。这是下属对新总监的抱怨。而这种抱怨还没有被他的总监知道，这就会成为冲突的一个潜在条件，一旦暴露出来冲突就有可能发生。

(2)团队的结构

第二个因素指组织的结构或团队的结构。

①当团队的规模越来越大，任务越来越专门化的时候，个人的分工非常细致，都有自己的工作范围和界限，别人不能越雷池半步，这时冲突的可能性也会加大。

②任职的时间和冲突成反比例，当团队成员越年轻，在这个团队工作时间越短，冲突可能性越大。

③管理范围的模糊性也增加了群体间为控制资源和领域而产生的冲突。

④参与的风格和冲突也有高度相关性。参与性越强，越鼓励人们提出不同的见解，这时

冲突的可能性就会加大。

(3)个人因素

①有些人在看别人时，第一眼就不太喜欢，以至对他很多的观点也不赞成，甚至讨厌他的一言一行，如果和他一起共事，冲突就在所难免；

②个人的价值观和个人的特性。价值观方面的差异给冲突的影响非常大，两人本没有矛盾，但就是因为个人价值观不同而导致冲突；而专制的人、缺乏自尊的人，也是冲突潜在的原因。这三点会成为冲突的源泉，尽管没有真正导致冲突出现，但是构成了冲突的隐性或潜在因素。

冲突过程第二阶段

冲突过程第二阶段——认知和个性化

第二阶段是对冲突的认知和个性化。

> 认知：当潜在对立和不一致显现出来后，双方意识到冲突出现，感觉到冲突，它表明冲突问题明朗化。

情绪因素对认知有很大作用：消极的情绪会导致问题的简单化处理，甚至降低信任感；而积极的情绪会以一种开阔的眼光来发现潜在联系的可能性，它的解决方法往往更具有创新性，更具有宽容性。

但意识到冲突并不代表冲突就已经个性化。个性化的处理将决定冲突的性质，因为这时个人的情感已经介入其中。

该阶段冲突问题明朗化，双方对冲突的看法和态度将决定冲突的性质及冲突的升级，而对于冲突性质的界定在很大程度上影响着解决的方法。

比方说团队决定给某位团队成员加薪，这时其他成员中，有的人可能认为对自己没什么影响，无关紧要，把这个问题给淡化了，冲突就不会升级；而另外一个人不是这么看：团队总的工资是确定的，他加薪就意味着我的工资相对下降，不行，我得找领导说说。这样一来就可能带来冲突的升级。

冲突过程的第三阶段

冲突过程第三阶段——行为意向

冲突的第三个阶段是行为意向。

(1)行为意向界于一个人的认知、情感和外显行为之间，它指的是从事某种特定行为的决策。也就是说个人认识到冲突已经发生和采取行为的意向。

(2)只有看一个人的行为意向，才可能了解到他的下一步行为。

(3)有时行为和行为意向之间存在不一致。

处理冲突的五种策略

托马斯-基尔曼冲突处理的两维模式。

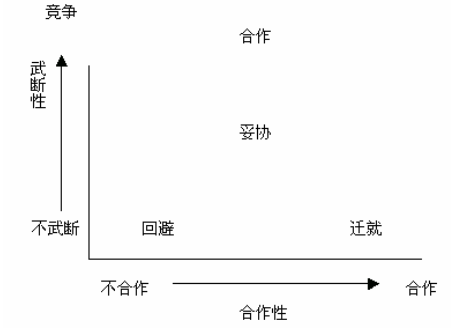


图　合作性和武断性

按照这种合作性和武断性的不同，可以分成五种解决冲突的策略。
竞争——高度武断且不合作。在坐标中处于左上角的位置；
迁就——不武断且保持合作。在坐标中处于右下角的位置；
回避——不武断也不合作。在坐标中处于左下角的位置；
合作——高度武断且高度合作。在坐标中处于右上角的位置；
妥协(或折衷)—中等程度的合作，中等程度的武断。在坐标中处于前四个策略中间。

处理冲突的五种策略（上）

托马斯-基尔曼冲突处理的两维模式。

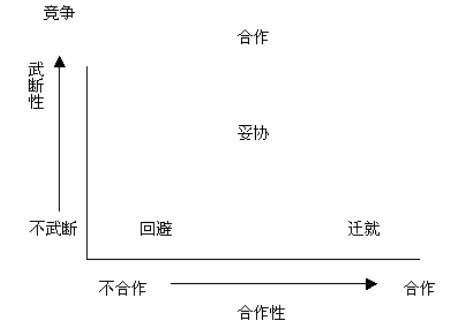


图 20-1　合作性和武断性

按照这种合作性和武断性的不同，可以分成五种解决冲突的策略。
竞争——高度武断且不合作。在坐标中处于左上角的位置；
迁就——不武断且保持合作。在坐标中处于右下角的位置；
回避——不武断也不合作。在坐标中处于左下角的位置；
合作——高度武断且高度合作。在坐标中处于右上角的位置；
妥协(或折衷)——中等程度的合作，中等程度的武断。在坐标中处于前四个策略中间。

竞争的策略

竞争的策略指的是牺牲别人的利益，换取自己的利益。通常采取竞争策略的人都是以权利为中心，为了实现自己的主张可以动用一切权利，包括职权、说服力、威胁、利诱。又称强迫式。

(1)竞争策略的缺点

不能触及到冲突的根本原因，不能令对方心服口服。也就是说所有事情都是强迫对方去做，不能用有效的理由来说服他。

比方说，试图向别人证实自己的结论是正确的，而别人是错误的；当出现问题时，试图让别人来承担责任。

(2)竞争策略的行为特点

●是一种对抗的、武断的和挑衅的行为为了取胜不惜任何代价。

(3)竞争策略的采用理由

●人们觉得只有适者才能生存，所有必须要赢。
●优越性一定要得到证明。
●于情于理肯定是对的，一定要争论到底。

(4)何时使用竞争策略

●当快速决策非常重要的时候，比如碰到了紧急情况，必须采取某种方式。假如一个广告牌倒了，这时围绕着怎样处理砸伤路人有几种不同意见，作为领导必须立即采取行动，这

时就要采取竞争的策略。

●执行重要的且又不受欢迎的行动计划时。如缩减预算，纪律，明明知道这样做对公司有好处，但又不受欢迎，就必须采取一种竞争的策略。

●对公司重要的事情，这样做肯定是对的。比方说进行一个大胆的改革，或找一个重量级的人员加盟，可能会让老的管理层觉得不满意，但为了公司长远发展，必须采取竞争策略。

●对待企图利用你的非竞争行为的人。很多人觉得你可能很软弱，好欺负，越是这种情形反而越要采取竞争策略，让他觉得你不是在任何时候都软弱。

处理冲突的五种策略（下）

迁就的策略

> 迁就指一方为了抚慰另外一方，愿意把对方的利益放在自己的位置之上。迁就别人是为了维持相互好的关系，一方愿意自我牺牲，遵从他人观点。

(1)迁就策略的缺点

迁就他人自然会受到别人的欢迎，但有时在重要问题上迁就别人，可能会被视为软弱。比如，尽管自己不同意，但还是支持或原谅某一个人的违规行为，并允许他继续这样做。

团队中经常会出现迁就的情形。比方说团队 9 个角色中的凝聚者，有时经常会遵从其他人的观点和意见，不敢提出自己的想法。

(2)迁就策略的行为特点

宽容别人，为了合作不惜牺牲个人的目标。

(3)迁就策略的采用理由

认为不值得冒险破坏某种关系，或造成普遍的不和谐。

(4)何时使用迁就策略

●当认为自己错了的时候。这时不要为了顾及面子坚持不放自己错误的观点。

●当事情对于别人来说更具有重要性时。

●为了将来在重要事情上能建立信用基础。比如今天在某些小事上迁就他，有了信用基础，将来大家都好办事。

●当竞争难以取得成效的时候。竞争有时会带来破坏性的结果，只会损坏要达成的目标。

●当和谐比分裂更重要的时候。这个时期是团队最困难的时候，特别需要和谐的团队气氛，需要大家尽可能多一些宽容和迁就。

●帮助员工发展，为他提供一个尝试错误的机会，让他从小失误中吸取教训，以后改正。

回避的策略

> 回避是指一个人意识到冲突的存在，希望逃避或抑制而采取的既不合作，也不维护自身利益，一躲了之的办法。

(1)回避策略的缺点

采取回避的办法可以维持暂时的平衡，但不能最终解决问题。

(2)回避策略的行为特点

●它是不合作的，也是不武断的。

●对自己、对别人都没有什么要求。

●忽视和放过某一个问题，否认是个问题。

(3)回避策略的采用理由

●分歧太小或太大，小到可以忽略或大到根本无法解决。

●解决分歧的试图可能会破坏关系，导致问题往更严重的方向发展。

●试图忽略冲突，回避其他人与自己不同的意见。

(4)何时使用回避策略

●当事情不是很重要的时候。
●当自己的利益无法满足的时候。
●冲突带来的损失大于解决问题所带来的利益时。
●希望别人能冷静下来的时候，采取暂时回避的策略，让对方考虑清楚。
●为获取更多的信息而暂时回避。
●当别人能够更有效地解决问题时。

合作的策略

> 合作指主动跟对方一起寻求解决问题的办法，是一种互惠互利的双赢。双方的意图都可以坦率的澄清，不是我迁就你，你迁就我。

(1)合作策略的缺点

通常合作的方式比较受欢迎，是一种能适应多种环境的你好，我也好（win-win）的策略。但也有不可避免的缺点：

●合作是一个漫长谈判和达成协议的过程，时间很长。

●有时在解决思想冲突上也不一定合适。解决思想问题多半是一方说服另一方，竞争的方式更适合一些。

(2)合作策略的行为特点

●双方的需要都是合理或重要的，哪一方放弃都不可能，也不应该。

●对相互支持高度尊重，大家愿意合作来解决问题。

联想的广告中最后总会出现一个因特尔奔腾处理器的画面,这就是两个公司一种良好合作的方式。在联想的广告中有因特尔的声音、因特尔的内容存在。反过来，对于联想来说，有因特尔的加盟和支持，对它也是一个品牌支持。

(3)合作策略的采用理由

当双方公开坦诚地讨论问题时，能找到互惠的解决方案，而不需要任何人做出让步。

(4)何时使用合作策略

●当双方的利益都很重要，而且不能够折衷，力求一致的解决方案时。

●当目标是学习、测试、假想、了解他人观点时。

●当需要从不同角度解决问题时。

●为了获得他人的承诺，决策中有必要融入他人的主张。比如两个合伙人共同办公司,为了达成合作不妨把合伙人的见解放到公司的策略和文化中。

妥协的策略

> 妥协指双方都愿意放弃一些东西，并且共同分享利益，所带来的结果。目的在于得到一个快速的、双方都可以接受的方案。妥协的方式没有明显的输家和赢家，在非原则问题上较适合。

比如，员工接受了每小时 1.5 元的加薪，但当初所提出的要求是两块五。而企业达不到两块五这个要求，所以产生了一块五的这个加薪方案，这就是一种妥协的方式。

(1)妥协策略的行为特点

●是一种中等程度的合作和中等程度的武断。

●双方都达到自己最基本的目标。

(2)妥协策略的采用理由

●没有一件事可以十全十美，既然客观上难以尽善尽美，不妨退一步求其次。

●放弃反而什么都得不到，各退一步就海阔天空。

(3)何时使用妥协策略

●当目标的重要性处于中等程度的时候。

●双方势均力敌。

●要寻找一个复杂问题的暂时性解决方法。
●面临时间压力时，没有更多的时间去合作。
●协作与竞争方法失败后的预备措施。

【练习】

有利就有弊，冲突处理的五种策略分别有什么利弊？

_____

_____

_____

案例研讨—选择冲突处理策略

在五种策略方式当中，没有哪种方法好或者不好，重要是在什么样的情况下采取何种解决冲突的策略。

【案例 1】

所罗门断案时，看到两位妇女互相争执不下，她们都说旁边的孩子是自己的，其中有一个是孩子的真正母亲。这时所罗门说：“好，既然你们都说孩子是自己的，那拿刀子一劈两半，你们各人拿一半。”孩子真正的母亲就说：“不要这样，我宁愿放弃。”所罗门由此断定放弃的这位妇女是孩子的真正母亲。

有的时候在原则性问题、大是大非面前就不能用折衷的方案，而要采取一种竞争性的策略，找出谁对谁错。

【案例 2】

小陈是某实验室的质量控制主管，有两名检验员先后找到他，就检验报告的递交程序提出不同的要求。检验员 A 建议把检验结果送给负责样品的生产部门领班，检验员 B 则要求将检验报告直接交给操作人员，以便尽快纠正。A 和 B 都是出色的员工，而且非常喜欢竞争，他们在这个问题上已经针锋相对地交换过意见，双方都有道理，无论采取谁的建议都会比目前的把报告递交给行政管理人员的做法好。假如你是小程，你会选择下列的哪种做法？

①独立地研究一下形势，确定谁是正确的，告诉他们两人执行决定。

②等着瞧会发生什么事。

③让各人按自己的方式处理报告。

④要求他们制定出双方都能接受的解决方案，即让他们都做出一点让步。

⑤建议两人把各自的想法结合起来，以便双方都能达到自己的目标（把报告送给领班，复印件交给操作者）。

选择第一种方式有输有赢；选择第二种方式会使冲突加剧；选择第三种方式矛盾也不能解决；第四种方式虽然可行但并不是最佳的；所以正确的选择应该是第五种，它是一种合作的方式。

处理冲突的六个步骤

解决冲突需要按一定的步骤进行：

(1)澄清。冲突是什么？

(2)目标。共同目标是什么？

(3)可供选择的方案。可供选择的方案是什么？

(4)排除障碍。存在哪些障碍？如果障碍排除了，情形将会怎样？

(5)选择。什么样的解决办法符合双方的需求？

(6)认同。解决办法是什么？

【自检】

在你的团队中遇到冲突都是怎样解决的？效果如何？

_____

_____

_____

【本讲总结】

处理冲突有五种策略，首先介绍了竞争的策略，它有利也有弊。除了竞争的策略外，冲突的策略还包括：迁就的策略、回避的策略、合作的策略、妥协的策略。在五种策略中，没有哪种方法好或者不好，重要的是在什么样的情况下采取什么样的解决冲突的策略。

解决冲突需要按一定的步骤进行，共分 6 个步骤。

【心得体会】

_____

_____

_____

冲突过程的第四阶段

突过程第四阶段——行为

(1)冲突行为

人有了一定的行为意向后就会产生一定的行为，尽管行为意向和行为之间可能会表现出不一致的情形。

> 冲突的行为阶段包括：冲突双方进行的说明、活动和态度。也就是说，一方有行为，看一看对方如何反映。

冲突的行为带有明显的刺激性，由于判断错误和缺乏经验，有时外显的行为会偏离原本的意图。

所有的冲突都处于连续体的某一位置上，在连续体的下端，冲突以微妙、间接、节制为特点，表现为轻度的意见分歧或误解；如果冲突上升到连续体的顶端则具有极大的破坏性。

(2)冲突处理技术

①结构性方法

A.职权控制法：管理成员用正式的权威来化解冲突。团队的领导通过官方命令向冲突双方传递希望，利用领导的权威化解冲突。这要求冲突的双方遵循矛盾上缴原则：在部门内由主管领导解决；平级部门间由共同主管出面。职权控制法是一种直接处理的方法。

B.存货缓冲法：在上下工序间建立库存，避免上下工序因冲突而出现等米下锅的现象。

比如，B 车间说：“A 车间产品还没有做出来，我都没有东西可以去检验了。”而 A 车间说：“你们检验速度那么快，我们哪会跟得上。”这时就要在两个工序间进行库存，避免摩擦。

②对抗性方法

对抗性方法就是把矛盾摊开进行处理，充分暴露问题的症结。

前提——双方都有化解问题或合作的意愿，当意见不一致时可以通过谈判来解决，必要时可找到第三方仲裁，通过第三方隔离的作用减少一方在人员和地势方面对另外一方的威胁；当一方积极另一方冷淡时，中间人需要做大量细致的工作，消除分歧；当一方对另一方的建议作出良好反应时，要适时把握时机，打破僵局，促成合作。

③冲突促进法

冲突促进法是一种对冲突主动积极的利用方式，在决策中有意识的引入两种对立的方案，在对立中找到统一性，使决策更全面。当团队是一潭死水、没有什么争议和新的观念出现时,需要树立一个对立面，以一个方案作为蓝本，在这个基础上鼓励对方从反面，从不同的角度来对这个方案提出批评，而不管这个方案是谁做的，批评意见越多越好，从而多角度全方位寻找方案的不足。

比方说模拟谈判,一方假扮成另一方,通过这个模拟可以意识到对方可能会发难的问题，这样在真正谈判的时候就可以掌握主动。

冲突过程的第五阶段

冲突过程第五阶段——结果

(1)团队冲突的结果

①一种是建设性的，也叫做功能正常的冲突。这种冲突能提高决策的质量，激发革新与创造，调动群体成员的兴趣与好奇，提供问题公开、紧张解除的渠道，培养自我评估与变革的环境。

②另外一种是破坏性的，它是功能失调的冲突，会降低群体的绩效。比较明显的不良结果有：

●沟通不畅。

●凝聚力降低。

●群体中以明争暗斗为主，目标降至次位。

●极端情况下，群体功能停顿并威胁到生存。

(2)激发功能正常的冲突

要激发功能正常的冲突。高层管理者中有相当一部分人是冲突的回避者，他们不喜欢听反面意见，不喜欢从相反方面谈论或思考问题，他们之所以能升到高层位置正是因为他们不去激怒上司的做法和行动，但事实上这些人对公司来说，常常带来的是一种损失。

【自检】

①完成教材附带工具表单的托马斯—吉尔曼冲突方式的测试，共有 30 题，根据你平时的表现每一题选择一个答案，把它填在测试表单中，将每一列的分数加总，比方有选择七项就得 7 分。这样就可以判断出你在这五种策略中更倾向于哪一种。

②列举出你的团队中对团队建设或目标实现有积极作用的冲突。

_____

_____

_____

团队活动—你最喜欢谁

团队管理的重要方法就是利用团队的资源进行群策群力，产生出创造性的构想和更准确的决策方案，首先体会一下个人决策和群体决策的构成。

请阅读教材附带(工具表单)的材料“你最欣赏谁？”完成个人决策和群体决策的构成练习，然后进行小组讨论，达成小组一致的意见。

这个游戏要求做出两项决定：个人的决定和小组的决定。个人决定相对比较容易，因为每个人都会用自己的价值观去判断、衡量；而小组达成一致意见比较困难。

在个人决定中，由于人们的价值观和判断的基准不同，常常导致不同的结论，但是团队又希望能达成一致的结论，所以在组建团队的过程中，能否在众多不同的个人价值观基础上形成团队的价值观意义重大。

团队决策中不应该执着与主张个性的表现，有时要试着改变自己的意见和态度，需要互相妥协、认同。拥有弹性的态度或协调性，在实际团队工作中是不可或缺的条件。

问题研讨—团队决策的好处

群体决策是一门学习、适应和掌握的工作技巧，在抱团打天下的时代，更需要掌握有效的群策群力方式。领导方式要从传统型向参与型转化，从过去自我决策、拍拍脑袋就可以决定向共同决策、授权决策过渡。

共同决策：要求领导把自己当成团队中的一员来参与意见，而不要用权威去压制别人的意见。

授权决策：给团队成员充分的自主权，让他决定该怎么做，这要求更高的参与性。

团队决策的好处：

(1)信息量不断扩大，知识随之增长；

(2)多种不同的观点在一起擦出更多火花；

(3)团队成员执行时更愿意接收；

(4)众人决策比个人决策更具有准确性、权威性、合理性；

(5)大家共同达成结论，分享和扩散责任。

群体与个人决策的优劣

群体决策过程是群体成员一起对问题分析、讨论和争议、缩小分歧，并达成一致的过程，它在决策速度、准确性、创造性、效率和风险上与个人决策有很大的差别。

表 21-1 群体与个人决策的比较

方式	个人决策	群体决策
速度	快	慢
准确性	较差	较好
创造性	较高。适于工作不明确，需要创新的工作。	较低。适于工作结构明确，有固定程序的工作。
方式	个人决策	群体决策
效率	任务复杂程度决定。通常费时少，但代价高。	从长远看，费时多，但代价低。效率高于个人决策。
风险性	视个人气质、经历而定。	视群体性格（尤其是领导）而定。

【练习】

在面对团队的不同阶段、不同素质的团队成员时，群体决策与个人决策各有什么利弊？

_____

_____

_____

影响群体决策的因素

(1)年龄

韦伯的研究：

使用四组人进行决策方面的调查研究：

① 高级经理人员（平均 47 岁）；

② 中级经理人员（平均 40 岁）；

③ 年轻经理人员（平均 32 岁）；

④ 工商管理硕士（平均 25 岁）和管理专业本科生（平均 20 岁）。

结果：

年龄影响决策，一般来讲，年龄低的组使用群体决策效果好；年龄增长，群体决策与优秀选择的差距加大；不同类型人的群体决策得分接近。

(2)规模。通常认为 5 到 11 人能得到比较正确的结论；2 到 5 个人能够得到相对比较一致的意见；人数再多可能双方的意见差距就会显现出来。

一些有关群体规模与决策关系的研究得到了有益的结果。例如：5-11 人最有效，能得出较正确的结论;2-5 人，能得到一致意见；规模大的群体意见可能增加，但与人数不成正增长，这可能是产生相关的小群体造成的;4-5 人的群体易感满意;若以意见一致为重点，2-5 人合适；若以质量一致为重点，5-11 人合适。

(3)程序。也就是决策过程中采取什么样的程序。

(4)人际关系。团队成员彼此间过去有没有成见、偏见，或相互干扰的人际因素。这些也会影响到群体决策的效果。

四种决策类型

1．权威决策

权威决策通常出现于最高的掌权者，他具有决策权和否决权，可以单方面做出决定。

比方说美国总统林肯，当时通过一个关于黑人的政策的时候，整个内阁 11 人 10 票反对，就他一票赞成，但因为他是总统，具有否决权和决策权，他的一票就确定了这个制度必须实行。

(1)适宜使用的情况

党组织授权团队的领导人做最终决策，并要对最终决策负全部责任的时候，可以在自己认为绝对正确的情况下作出决策。

(2)不适宜使用的情况

团队领导希望团队成员接纳并支持决策时，不宜使用权威决策。

(3)权威决策的优、缺点

优点：

①决策的速度非常快；

②在急需行动的情况下最实用；

③在权利界限明显的地方非常有效。比如在团队发展的初期，采取权威决策很有效。

缺点：

①虽然可以迅速做出决定，但实际支持和执行建议也不容易；

②一旦复杂性增高，权威决定的质量会由于考虑不周而受到影响。

2．投票决策

当多数成员同意提案时，团队领导要体现民主原则，可以采取投票决策的方式。

(1)适宜使用的情况

当时间有限，而决策结果不会对反对者造成消极影响时，可以采取投票决策的方式。

(2)不适宜使用的情况

在小集团范围内投票。

(3)投票决策的优、缺点

优点：

①允许多数人对问题发表自己的意见；

②保证大多数人获胜；

③形成决议相对迅速高效。

缺点：

①小集团范围内的投票会促成人们分派，这样的竞争会影响决议的质量和执行；

②投票决策容易导致输赢之争，输方难以尽职尽责和全力投入。

3．共识决策

共识决策提供了一种反映所有成员想法的全面的解决方案。

联合国安理会在一些重大问题上，只要有一个常任理事国投了反对票，就不能执行。

(1)适宜使用的情况

所有成员都不同程度地支持某项提议，每个成员均有否决权。

(2)不适宜使用的情况

决策时间有限、团队成员不具备决策所需的足够技巧。

(3)共识决策的优、缺点

优点：

①保证所有问题和思想都得到公开辩论；

②每个团队队员都有机会发表自己的见解；

③会经过深思熟虑产生高质量的决议；

④能提高成员实施决策的积极性，体现平等。

缺点：

①达成一致需要很长时间，甚至具有很大的挑战性；

②需要大量的沟通、耐心的聆听、并理解别人的观点；

③为确保所有成员都有机会发表意见，必须进行有效地推动，但这相当艰苦。

达成共识决策是团队的理想状况，只要时间和条件允许，应尽可能采用共识决策。当然并不是每项决策都值得采用共识决策，只有在对团队有决定性影响的重要议题上才要采取共识决策。

4．无异议决策

无异议指的是没有不同的意见，所有人都同意，它指的是所有的成员对于某一项决策都完全赞同，这种情况比较少见。

(1)适宜使用的情况

当提案非常重要，要求所有的成员都要达到完全一致的想法，团队应该做出无异议的决策。这是为了集体的利益，而牺牲个人的想法。

(2)不适宜使用的情况

无论团队具备什么样的经验，无异议决策都难以达成。当一项决策不是对每个成员都至关重要时，没有必要做出无异议的决策。

(3)共识决策的优、缺点

优点：

①确保团队每个人都认为所达成的决议是最佳的。

②确保团队成员公开支持决议，意见不合和冲突降到最低。

缺点：

①世上没有两片完全相同的叶子，也没有两个思想完全合拍的人。

②达成无异议要花费很长的时间。

③无异议的决议通常很难做出。

团队决策的方法

1．头脑风暴法

头脑风暴法的一般步骤：

(1)所有的人无拘无束提意见，越多越好，越多越受欢迎。

(2)通过头脑风暴产生点子，把它公布出来，供大家参考，让大家受启发。

(3)鼓励结合他人的想法提出新的构想。

(4)与会者不分职位高低，都是团队成员，平等议事。

(5)不允许在点子汇集阶段评价某个点子的好坏，也不许反驳别人的意见。

研究表明，大家在无拘无束、相互激荡的情形下汇集的点子往往比一般方法所汇集的点子多 70%。

2．德尔菲法

德尔菲法又叫专家群体决策法，就是由一群专家来达成团队的决策。

(1)德尔菲法的特点

让专家以匿名群众的身份参与问题的解决，有专门的工作小组通过信函的方式进行交流，避免大家面对面讨论带来消极的影响。

(2)德尔菲法的一般步骤

①由工作小组确定问题的内容，并设计一系列征询解决问题的调查表；

②将调查表寄给专家，请他们提供解决问题的意见和思路，专家间不沟通，相互保密；

③专家开始填写自己的意见和想法，并把它寄回给工作小组；

④处理这一轮征询的意见，找出共同点和各种意见的统计分析情况；将统计结果再次返还专家，专家结合他人意见和想法，修改自己的意见并说明原因；

⑤将修改过的意见进行综合处理再寄给专家，这样反复几次，直到获得满意答案。

德尔菲法用于团队决策可以进行一些变通：比方说将专家换成团队成员、加入外部专家、为了减少成本，提高效率可以不采取信函方式，而直接沟通。

3．异地思考法

异地思考法就是让团队离开原来的工作环境，摆脱日常事物的干扰，到另外的地方进行专门研究。

比方说企业领导把管理人员和专业技术人员请到乡村别墅，住上两天，专门研究企业发展中出现的重大问题。

让参与决策的人离开办公室，到一个新的环境讨论问题，使他们摆脱工作环境中上下级界限的问题，隔离繁琐事情的干扰。由于大家畅所欲言、思想活跃，就可以提出一种高水平的构想，最后做出高水平的决策。

4．思路转换法

思路转换法就是有意识变换常规的思维方法，从不同的角度，甚至相反方向来探索一个新的方案。通常人们总是觉得例行的做法是惟一合理的方式，一旦换一个新角度去审视，就会有很多意想不到的发明和发现。

思路转换法就是突破旧的思维模式进行变革的一种决策方式。

【问题小结】

团队不具备决策的能力将毫无发展，制定了决策又没办法实施的团队也不会有实质上的进步。所以团队在制定一套循序渐进的行动方案时，应该从汇集点子到完善方案再到选择方案，最后执行方案都授权专人负责，以顺利的完成团队的目标。

【自检】

在你的团队中，为制定正确的团队决策并最大效率地实现团队目标，应该怎样综合运用团队决策的各种方法？

_____

_____

_____

【本讲总结】

这一讲主要讨论了团队决策和个人决策的优劣，影响群体决策的因素，决策的四种不同类型，以及团队决策的若干方法。

【心得体会】

_____

_____

_____

高绩效团队的（Ｐｅｒｆｏｒｍ）特征

1．明确的目标——Ｐ（Purpose）

高绩效的团队拥有明确的目标，主要有四点：
①团队成员能够描述，并且献身于这个目标。
②目标十分明确，具有挑战性，符合ＳＭＡＲＴ原则。
③实现目标的策略非常明确。
④面对目标，个人角色十分明确，或团队目标已分解成个人目标。

2．赋能授权——Ｅ（Empowerment）

赋能授权指团队已从集权向分权的方向过渡，团队成员感觉个人拥有了某种能力，整个群体也拥有了某些能力。赋能授权体现在两个方面：
①团队在组织中地位提升，自我决定权也在提高，支配权很大。
②团队成员已经感觉到拥有了某些方面的支配权。
比如说麦当劳，过去员工没有权利给顾客超过两包以上的番茄酱，而要请示主管，而近些年来麦当劳已经改变这种方式，员工可以自己做主了。
赋能授权给员工的时候，同时需要注意：
●将合理的规则、程序和限制同时交给他。
●成员有渠道获得必要的技能和资源，能知道该怎样在指定的范围内做事。
●在政策和做法上能够支持团队的目标。
●成员互相尊重，并且愿意帮助别人。

3．关系和沟通—Ｒ（Relation and communication）

在关系和沟通方面，高绩效的团队表现出的特征是：
①成员肯公开而且诚实表达自己的想法，哪怕是负面的想法。
②成员会表示温情、了解与接受别人，相互间的关系更融洽。
③成员会积极主动地聆听别人的意见。
④不同的意见和观点会受到重视。

4．弹性——Ｆ（Flexible）

团队成员能够自我调节，满足变化的需求，这就表现出一种弹性和灵活性。团队成员需要执行不同的决策和功能，当某一个角色不在的时候要求有人主动去补位，分担团队领导的责任和发展的责任。

5．最佳的生产力——O（Optimal productivity）

团队有了很好的生产力，产出很高，产品品质也已经达到了卓越，团队决策的效果也会很好，显然具有了明确问题的解决程序。这样的团队做任何一件事情或处理任何危机都有科学的程序。

6．认可和赞美——R(Recognition)

当个人的贡献受到领导者和其他成员的认可和赞美时，团队成员会感觉到很骄傲；团队的成就涉及所有成员的认可，团队的成员觉得自己受到一种尊重，团队的贡献受到了组织的重视和认可。从个人到团队都受到一种认可，人们的士气就会提升。

7．士气——M（Morale）

每个人都乐于作为团队中的一员，都很有信心，而且士气高昂。如果团队成员对于自己的工作都引以为荣，而且很满足时，团队的向心力就会很强，士气高昂。

雁群飞舞对团队建设的启示

有人说一个高绩效的团队，就像一个雁群一样：
(1)当大雁扇动双翼的时候，所有尾随的同伴都可以借力飞行，雁群以Ｖ字型的方式飞行，这样的方式飞行比孤雁单飞增加了 72%的飞行距离。
启示：
与拥有相同目标的人一起，能更快速更容易的到达目的地，因为彼此能相互推动。

(2)无论任何时候，当一只大雁要脱离队伍，它马上就会感受到一种阻力，借助前一只伙伴的支撑，它很快就能回到自己的队伍。

启示：

如果我们和大雁一样聪明的话，就会留在与自己目标一致的队伍中，而且乐意接受团队成员的协助和帮助，也愿意协助其他团队成员。

(3)雁群飞行过程中，头雁最辛苦，没有任何力量可以借助，一旦头雁疲倦，就会主动的退回到队伍中而由另外一只雁取代。

启示：

忙忙碌碌的主管有时也需要调整自己，我们不可能在所有方面都担当主角，在所有方面都决策。让更合适的人担任主角或轮流交换领航权是有必要的。团队的领导者应该与团队成员分担领导权，因为团队成员间本来就是彼此依赖的。

(4)在雁群的队伍中，后面的大雁会以叫声来鼓励前面的伙伴继续前进。

启示：

必须确定从我们背后传来的是鼓励，而不是其它什么噪音。很多时候在团队中总是有很多干扰的声音阻止前进，学一学雁群。

(5)当有大雁生病或受伤时，其它的两只大雁会从队伍中飞回来协助并保护它，始终伴随左右，直到生病的大雁康复或死亡为止，然后它们继续组成自己的队伍飞行，直到赶上大队。

启示：

如果我们和大雁一样聪明的话，我们也会相互支持，无论身处顺境，还是逆境。我们为什么不能像雁群一样彼此支持，共同前进？

新型团队领导的角色

(1)协调

①协调团队的工作，明确团队及其成员。

②协调与其它正进行相似计划的团队管理者的关系。

③协调投入和产出部门的关系。

④确保团队会议的召开，确保团队的活动和单位其它工作的活动能一致，保持解决问题的一致性。

⑤熟悉不同等级的员工。

⑥调整相关的加班时间，保证团队的工作内容能按时完成。

⑦参加团队的会议，并评价成员的参与情况和会议的整体主持。

(2)问题的解决

①布置任务、制定工作计划、提供相关的重要的商业指数信息。

②在初步讨论分析问题阶段与团队相互交流。

③收集和讨论关键客户的数据和相关的信息。

④提示注意存在的事关公司目标的问题。

⑤当选定的问题没有能够得到恰当处理时，提出正确的建议。

⑥当问题涉及到许多不同职能部门时，做好跟其他团队的协调工作。

⑦提醒团队成员注意某些团队自身尚未察觉的问题。

⑧明确传达关于质量、产品、可靠性等方面的指标和要求。

⑨为团队会议列计划表，确保团队按计划运作。

(3)提供资源

过去团队都是一种正三角的方式，像金字塔一样。领导者高高在上，意见安排下去，由下面的人执行，下面的人碰到问题要一步一步往上反馈。金字塔的模式只有在制定目标的时候比较合理，一旦目标制定下来，以后新的团队管理模式就应该是个倒三角：领导者在下，员工在上。因为员工最清楚客户的需求、应该做出什么样的反映。

①领导者的责任要从一个指挥者变成一个支持者，看团队成员缺什么，缺资源补资源、缺人补人、缺时间给时间，只要要求合理，就要提供。

②计划好工作量和人员的安排。
③给团队的会议和培训活动留出时间。
④均衡团队的动力和工作负担，保持两者间的相对平衡。
⑤预算并取得会议室、会议时间等具体资源，提供所需的人力资源。
⑥说服团队为远期的需要投资，以便满足工作中不断变化和长远要求。
⑦讨论团队可以获得的资源有哪些，训练团队成员以确保能确实得到可获取的资源。
⑧提前制订计划，以确保即使领导者不在，团队也不会因为缺乏重要的资源而不能有效运转。

(4)指导问题的处理
①熟悉问题处理程序的各个环节，以及每个环节所需要的技能和工具。
②在每个环节中都准备一些问题，以帮助团队不断提高处理问题的能力。
③帮助团队设立相应的指标以评价问题处理过程和结果。
④安排额外的训练活动以帮助新成员尽快熟悉工作，保证团队能适应新的发展。

(5)帮助计划的实施
①确保团队以外的人支持团队的工作计划，包括团队的上司、兄弟团队等。
②帮助团队成员了解如何提出经营方面的申请。
③指导团队在大机构中如何避免可能的陷阱。
④帮助团队改进运作程序，并且和其它部门分享改进成果。
⑤确保团队的时间、耗费水平不超过预算。
⑥培训团队如何解决由于计划变动而产生的问题。
⑦给予足够、适当的资源。

(6)提供正式和非正式的认可
①当团队取得重要的成就时，要给他们办庆功会。
②为团队的在问题处理上所做的努力争取适当的正式认可。
③当团队中有人取得重大成就时，让其他人知道这个成就。
④每一个团队成员制定并实现个人发展的计划。
⑤定期向上级管理部门汇报团队工作结果，以肯定团队所付出的努力。

【自检】

①对照新型团队领导的角色特征，评价你的团队领导，哪些方面存在不足，哪些方面做得很好？
②完成教材附带的《高绩效团队特征》测试，看看你们的团队处于一个什么样的水平。

_____
_____
_____

【本讲总结】

作为团队新型的管理者需要做很多工作，新的领导模式在许多方面比旧的模式更复杂，对领导者的责任、素质要求会更高。你可以先选择几项工作作为开始，然后逐渐承担起更多的领导职责。

如果你能够有效扮演新型领导者这 6 个方面的角色，那么将会同时带来团队的高绩效；当你帮助团队成员提高技能的时候，团队成员也能够更积极的参与到组织的工作中来，士气也会提升。

课程总结

在整个课程中，首先我们谈到了关于团队的一些基本知识，比如，什么是团队、团队的构成、5P 要素、团队为什么如此流行、团队对组织和个人会带来什么样的好处。随后又谈到了团队发展的 5 个阶段，以及不同阶段应采取什么样的领导方式，主要介绍了 4 种领导方式：命令式的领导方式、教练式的领导方式、支持式的领导方式和授权式的领导方式。

接着又围绕着如何打造一个高绩效的团队展开，要真正营造一个高绩效的团队，首先要

制定一个有吸引力的团队愿景和明确的团队目标，根据团队的目标来选择互补型的团队成员，当团队成员组合完毕后，要培训团队成员的技能，还要在团队中培育合作精神，增强凝聚力，提升士气，营造良好的人际关系氛围。我们倡导在团队中运用有效的沟通技巧化解团队冲突，领导者还需要有效激励团队成员、提升团队的士气，高绩效的团队懂得如何有效主持团队的会议，以便让会议发挥更好的作用。

所有这一切都是打造高绩效团队的必要技能和技巧，也是最终迈向高绩效团队的必由之路。团队是现在和未来组织中不可或缺的一个组成部分，正如美国管理学家哈漠所说：

> 团队是一个伟大的创造，它是现代企业管理的一个基础，是一个平台，也是重新构建公司的一个基本出发点。

团队具有强大的生命力，让我们用行动来共同打造更多的高绩效团队。

《如何打造高绩效团队》测试题答案 A 卷

一、单项选择题

1．B 2．C 3．A 4．D 5．C 6．A 7．C 8．C 9．D

10．A 11．B 12．C 13．A 14．D 15．A

二、列举题

1．答案

（1）（1） 目标

（2）（2） 人

（3）（3） 团队的定位

（4）（4） 权限

（5）（5） 计划

2．答案

（1）（1） 明确性

（2）（2） 衡量性

（3）（3） 可接受性

（4）（4） 实际性

（5）（5） 时限性

3．答案

（1）团队成员对团队目标的认同与否

（2）利益分配是否合理

（3）团队成员对工作所产生的满足感

（4）优秀的领导者

（5）团队内部的和谐程度

（6）良好的信息沟通

4．答案

（1）会议主席

（2）空中调度

（3）时间控制

（4）会议记录

三、简答题

1．答案

（1）在领导方面：群体应该有明确的领导人，团队成员共享决策权

（2）目标方面：群体的目标必须跟组织保持一致，团队除了这点，还可以产生自己的目标

（3）协作方面：群体的协作性是中等程度，有些可能还有点消极对立，团队中是一种齐心协力的气氛

（4）责任方面：群体的领导要负很大的责任，团队中相互作用，共同负责

（5）技能方面：群体成员的技能可能不同也可能相同，团队要求成员技能互补，有效组合

（6）结果方面：群体的绩效是个体绩效之和，团队的绩效是大家共同合作完成的产品

2．答案

（1）良好的人际关系会增进团队成员的身心健康

（2）好的人际关系有助于团队的合作

（3）好的人际关系有利于提高团队的工作效率

3．答案

预防

（1）澄清会议的目标与讨论的主题

（2）强调真正重要的是什么不对，而不是谁是对的

补救

（1）如争论离题，立即制止，重复会议的目标与讨论的主题

（2）如争论在主题之内，将注意点集中在论点本身或征求与会者意见

四、论述题

答案要点：

1. 1. 作为团队领导者首先要带头鼓励合作而不是竞争（5 分）
2. 2. 要定规则、定合作的规范（5 分）
3. 3. 建立长久的互动关系（5 分）
4. 4. 强调长远的利益（5 分）

《如何打造高绩效团队》测试题 A 卷

一、单项选择题

1. 1. 团队在日本的流行与什么关系最大？

A、 日本的人力资源优势　　B、 日本的经济腾飞

C、 日本企业的功利主义色彩　　D、 日本崇尚的个人自由

2. 2. 在团队的稳定期，人际关系有什么特征？

A、 人际关系紧张
B、 不安，充满好奇
C、 合作气氛浓厚
D、 自由而建设性的分享观点和信息

3. 3. 教练式的领导风格在行为上是什么样的特点？

A、 高指挥、高支持
B、 低指挥、高支持
C、 低指挥、低支持
D、 高指挥、低支持

4. 4. 团队中的凝聚者在团队中起什么样的作用？

A、 权衡利弊、选择方案
B、 开拓新思路
C、 行动的发起者
D、 调和人际关系

5. 5. 团队目标来源于

A、 领导的期望
B、 个人的理想
C、 团队的愿景
D、 工作任务

6. 6. 反映团队和团队成员间关系的团队精神要素为

A、 团队凝聚力
B、 团队士气
C、 团队合作意识
D、 团队目标

7. 7. 人际关系最主要的表现是

A、 生产关系
B、 分配关系
C、 人际需求关系
D、 合作关系

8. 8. 利人利己的基础是

A、 诚信、成熟、豁达
B、 技能、技巧
C、 善良、友好
D、 信赖、坦诚

9. 9. 阻碍团队工作成绩的最大障碍是

A、 技能
B、上层的支持
C、 工作计划
D、 沟通

10. 10. 根据赫茨伯格的双因素理论，激励因素包括

A、 成就感、认可
B、 钱
C、 工作条件
D、 工作安全感

11. 11. 将议题提出发散的扩展过程属于会议的

A、计划阶段
B、 召开阶段
C、 追踪阶段
D、 总结阶段

12. 12. 对待冲突的正确态度应该是

A、 尽量避免
B、 鼓励冲突
C、 根据冲突的性质处理
D、 置之不理

13. 13. 头脑风暴法的特点是

A、 大家无拘无束的提意见
B、 由专家参与
C、 离开原来的环境研究
D、从不同的角度思考

14. 14. 群体决策与个人决策比，在于

A、 速度快，准确性差
B、 速度快，准确好
C、 速度慢，准确性差
D、 速度慢，准确性好

15. 15. 赋能授权指

A、 团队由集权向分权过渡
B、 团队采取集权管理

C、 团队由分权向集权过渡　　D、 团队采取分权管理

二、列举题

1. 1. 团队的五个基本构成要素
2. 2. 确定团队目标的 SMART 原则
3. 3. 影响团队士气的原因
4. 4. 成功会议中的 4 个角色

三、简答题

1. 1. 团队和群体有哪些区别？
2. 2. 人际关系在团队中有什么重要的意义？
3. 3. 怎样预防、补救会议中出现的争执？

四、论述题

返回

《如何打造高绩效团队》测试题答案　B 卷

一、选择题

1．D　2．C　3．A　4．B　5．A　6．D　7．A　8．B

9．B　10．C　11．D　12．A　13．D　14．C　15．C

二、列举题

1．答案

（1）团队的凝聚力；

（2）团队的合作意识；

（3）团队的士气。

2．答案

（1）空间距离的远近；

（2）交往的频率；

（3）态度的相似性；

（4）需要的互补性；

（5）人的个性。

3．答案

（1）明确性；

（2）衡量性；

（3）可接受性；

（4）实际性；

（5）时限性。

4．答案

（1）会议主席；

（2）空中调度；

（3）时间控制；

（4）会议记录。

三、简答题

1．答案

（1）了解是谁确定团队的目标；

（2）团队的目标必须跟团队的愿景相连接；

（3）必须发展一套目标运行的程序来随时纠正偏差或修正目标；

（4）实施有效目标的分解；

（5）必须有效地把目标传达给所有的成员和相关的人；

2．答案

（1）必须充分了解双方的期望；

（2）分析实现目标所需的资源和条件；

（3）寻求解决的途径和方法；

（4）寻求共同点（正视分歧）

（5）以积极的态度讨论目标；

（6）寻求自身的改进之道。

3．答案

（1）目标无法实现、会议成本泡汤；

（2）机会成本、场地费用、资料成本损失巨大；

（3）与会者对会议不满、会降低士气，对团队工作没有任何帮助。

四、论述题

答案要点：

（1）有效性：

①能造成一个各部门相互支持的社会体系；

②提供发泄的通道；

③增加凝聚力；

④防止无休止的斗争；

⑤促进联合

（2）有害性：

①分散人力、物力；

②造成人际关系紧张；

③影响团队寿命。

《如何打造高绩效团队》测试题 B 卷

一、单项选择题

1．下面不属于团队的是（ ）

A、公司 B、足球队 C、龙舟队 D、旅行团

2．根据团队存在的目的和拥有自主权的大小，可将团队分为三种类型，不包括（ ）

A、问题解决型团队 B、自我管理型团队 C、单功能型团队 D、多功能型团队

3．一般来说，团队的发展分成五个阶段，其中团队成长为高绩效团队是在（ ）

A、第四个阶段 B、第五个阶段 C、第二个阶段 D、第三个阶段

4．判定团队处于哪个发展阶段的尺度有三个，除了团队的特征和生产力之外，还有（ ）

A、团队的组织结构 B、团队的士气 C、团队的定位 D、团队的管理水平

5．阻碍团队工作成绩的最大障碍是（ ）

A、沟通 B、技能 C、工作计划 D、上层的支持

6．下面不属于造成沟通障碍的内部原因的是（ ）

A、性格因素 B、彼此不了解 C、过于自信 D、环境的干扰

7．头脑风暴法的特点是（ ）

A、大家无拘无束地提意见 B、由专家参与

C、离开原来的环境研究 D、从不同的角度思考

8．奖励激励的局限性在于（ ）

A、导致后方不稳定 B、助长依赖心理 C、范围太窄 D、不能、持续实行

9．会议方式的确定不包括（ ）

A、时间分配 B、与会人数 C、阶段方式 D、备用策略

10．在团队冲突的处理中，迁就策略的采用理由是（ ）

A、退一步海阔天空 B、适者生存 C、维护某种关系 D、回避他人

11．团队目标来源于（ ）

A、领导的期望 B、个人的理想 C、工作任务 D、团队的愿景

12．建立高绩效团队，首要的任务就是（ ）

A、确立目标 B、合理分工 C、确定组织结构 D、提高管理水平

13．根据赫茨伯格的双因素理论，激励因素包括（ ）

A、工作条件 B、工作安全感 C、钱 D、成就感、认可

14．在团队沟通的过程中，说出自己的理解的好处是（ ）

A、不打断对方 B、找到问题实质 C、确定双方已经听明白 D、强调重点

15．赋能授权指（ ）

A、团队由分权向集权过渡 B、团队采取集权管理

C、团队由集权向分权过渡 D、团队采取分权管理

二、列举题

1．团队精神包含哪三个层面的内容？

2．影响人际关系的因素有哪些？

3．制定目标有一个“黄金准则”——SMART 原则，它主要包括哪五个要点？

4．成功会议中应该有哪 4 个角色？

三、简答题

1．确定团队目标需遵循哪些原则？

2．怎样进行目标对话？

3．无效会议会给团队带来什么危害？

四、论述题

你如何理解冲突的有效性与有害性？

表 1-1 团队是什么

返回

<table>
<tr><td rowspan="8">团队的构成要素</td><td colspan="2">目标</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">人员</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">团队定位</td><td>团队的定位</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>个体的定位</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">权限</td><td>团队的权限</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>组织特征</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">计划</td><td>工作程序</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>操作计划</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">团队和群体</td><td colspan="6">团队</td><td colspan="6">群体</td></tr>
<tr><td>领导</td><td>目标</td><td>协作</td><td>责任</td><td>技能</td><td>结果</td><td>领导</td><td>目标</td><td>协作</td><td>责任</td><td>技能</td><td>结果</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>团队类型</td><td colspan="12">☐ 问题解决型团队
☐ 自我管理型团队
☐ 多功能型团队</td></tr>
</table>

使用说明

结合本课程的学习，对你企业中的某个团队做个细致的剖析，加深对团队的构成，功能等方面的认识。

表 2-1 组建团队的阻力

返回

来自组织结构的阻力	官僚体制结构	☐等级森严☐有一定的自主权 ☐民主气氛浓厚
	企业文化	☐死板而没有风险 ☐充满活力和创新 ☐堕落
	信息传递	☐自上而下、严格按程序 ☐自由传递
	部门间关系	☐各自为政 ☐协作配合
来自管理层的阻力	有无失去应有权利和定位的担心	☐有 ☐无
	有无被组织机构抛弃的担心	☐有 ☐无
	有无及时授予团队权威和责任	☐有 ☐无
	有无及时提供足够的培训和支持	☐有 ☐无
	有无及时传达企业总体目标并制定相关细则	☐有 ☐无
来自于个人的阻力	是否害怕失去个人回报和个人成就的认可	☐是 ☐否
	是否害怕失去个性	☐是 ☐否
	是否害怕带来更多的工作	☐是 ☐否
	是否害怕承担责任	☐是 ☐否
	是否害怕出现冲突	☐是 ☐否

使用说明：

组建和运用团队可能会遇到来自三方面的阻力，对你的团队可能会遇到的阻力做个分析。

表 2-2 团队的益处

返回

团队带给组织机构的益处	生产率的提高	□显著□有一点□无
	质量的提高	□显著□有一点□无
	员工士气的增强	□显著□有一点□无
	费用的降低	□显著□有一点□无
团队带给个人的益处	工作压力变小	□显著□有一点□无
	责任共同承担	□显著□有一点□无
	团队成员的自我价值感增强	□显著□有一点□无
	回报和赏识共享	□显著□有一点□无
	团队成员能够相互影响	□显著□有一点□无
	团队所有成员均体验到成就感	□显著□有一点□无

使用说明：

团队对组织和个人都产生一定的影响，回顾你的团队，它为你和你的组织带来了什么？

表 3-1 团队的发展阶段

返回

<table>
<tr><td rowspan="2">成立期</td><td rowspan="2">团队成员的行为特征</td><td colspan="2">团队的工作重点</td><td rowspan="2">领导关于度过团队第一阶段的设想</td></tr>
<tr><td>形成内部框架</td><td>建立外部联络</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">动荡期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部出现的问题）</td><td colspan="2">领导关于度过团队第二阶段的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">稳定期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部的表现）</td><td colspan="2">领导关于度过团队第三阶段的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">高产期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部的表现）</td><td colspan="2">领导关于维持高产期团队的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

调整期	团队调整的结果
	□团队解散 □团队休整 □团队整顿

使用说明：

对照团队的发展阶段，找出各阶段的典型团队，做出详细的分析。

表 4-1 弹性的统驭团队案例分析

返回

<table>
<tr><td rowspan="3">你们公司在过去一直允许员工到外面出席一些会议研讨，虽无明文规定，但公司负担一切费用。但现在由于紧缩预算，过去的这一做法不能再继续实施了。你的上级要求你制定出一套关于部门员工到外面出席会议的制度。过去，当面临问题时，你的员工们一直都能给予较大的帮助，他们也知道公司在紧缩预算。你所领导的这个团队完成任务的绩效相对稳定，员工们也彼此信任。</td><td colspan="2">你将： （ ）
A. 自己制定出一套出席外部研讨的制度，并确保你的部门人员能够按照你制定的制度去做。
B. 在吸收员工的建议基础上，制定出一套制度。
C. 让你的员工们拟定出一份制度，由你来批准。
D. 与你的员工们一起工作，支持他们在拟定制度的工作中做出的努力。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">你在一个由来自几个部门的人员组成的工作小组中担任领导，在你的指导和鼓励下，大家在一起工作非常有成效，然而最近，在小组提交建议书的工作上遇到了麻烦，分歧出现了，并且很明显。眼看着提交建议书的最后期限就要到了，可是工作都毫无进展，几乎停滞了。</td><td colspan="2">你将：（ ）
让团队成员自己去解决分歧。
明确讲明解决分歧的方法，确保大家按照这一方法工作。
鼓励团队参与，共同制定解决分歧的方法。
D. 结合团队成员的建议和想法，逐步明确解决分歧的步骤。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
<tr><td>你调任到一个新的部门做经理，这个部门的人员表现在过去的三个月中一直在滑坡，他们也许没有很好的能力把工作做好，但是他们仍然有干劲，并热情地对待工作 。</td><td colspan="2">你将 （）
A. 让全体成员了解到他们在过去 3 个月中不令人满意的工作结果，让他们找出问题，并设法解决。
B. 再次明确工作结果应该达到的目标，提供工作指导，并密切监督他们的工作。
C. 参与并支持团队为寻找问题的原因和解决方法所做的工作。
D. 结合他们的建议和想法，再次明确工作结果应达到的目标和工作计划。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">你的团队成员们工作一直很认真、努力，工作结果非常令人满意，虽然你的参与并不是很多，但是他们今年通力合作，超额完成了年度目标，最近，他们的工作中出现了事故，迹象表明是他们可能忽视了安全操作规则。</td><td colspan="2">你将： （）
确保他们知道自己的行为是在忽视安全规则，让他们自己找出改正措施。
采取改正措施，但是与他们谈谈，结合他们的建议。
与他们讨论目前的状况，鼓励他们设法找到适当的解决方法。
D. 采取行动，指导他们的工作，控制目前的状况。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
</table>

使用说明：

遇到这些情况时，你将如何处理，对照所学，认真思考。

表 5、6—1 团队角色自测问卷

返回

一、我认为我能为团队做出的贡献是：

A、 我能很快地发现并把握住新的机遇。

B、 我能与各种类型的人一起合作共事。

C、 我生来就爱出主意。

D、我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时把他们推荐出来。

E、 我能把事情办成，这主要靠我个人的实力。

F、 如果最终能导致有益的结果，我愿面对暂时的冷遇。

G、 我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的。

H、在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案。

二、在团队中我可能有的弱点是：

A、如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快。

B、我容易对那些有高见而又没有适当发表出来的人表现得过于宽容。

C、只要集体在讨论新的观点，我总是说得太多。

D、我的客观看法，使我很难与同事们打成一片。

E、在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至专断。

F、可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同。

G、我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情。

H、我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟。

三、当我与其他人共同进行一项工作时：

A、我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力。

B、我随时注意防止粗心和工作中的疏忽。

C、我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远。
D、在提出独到见解方面，我是数一数二的。
E、对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持。
F、我热衷寻求最新的思想和新的发展。
G、我相信我的判断能力有助于做出正确的决策。
H、我能使人放心的是对那些最基本的工作，我都能组织得井井有条。
四、我在工作团队中的特征是：
A、我有兴趣更多地了解我的同事。
B、我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见。
C、在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张。
D、我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能。
E、我不在意使自己太突出或出人意料。
F、对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美。
G、我乐于与工作团队以外的人进行联系。
H、尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要的时候下决心。
五、在工作中我得到满足是因为：
A、我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择。
B、我对寻找解决问题的可行方案感兴趣。
C、我感到我在促进良好的工作关系。
D、我能对决策有强烈的影响。
E、我能适应那些有新意的人。
F、我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见。
G、我感到我的身上有一种能使我全身心地投入到工作中去的气质。
H、我很高兴能找到一块可以发挥想象力的天地。
六、如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：
A、在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定出一个解脱困境的方案。
B、我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作。
C、我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担。
D、我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面。
E、我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题。
F、尽管困难重重，我也能保证目标始终如一。
G、如果集体工作没有进展，我会采取积极措施加以推动。
H、我愿意展开广泛的讨论，意在激发新思想，推动工作。
七、对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：
A、我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦。
B、别人可能批评我太重分析而缺少直觉。
C、我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展。
D、我常常容易产生厌烦感，需要一、二个有激情的人使我振作起来。
E、如果目标不明确，让我起步是很困难的。
F、对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清。
G、对于那些我不能做的事，我有意识地求助他人。
H、当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点。

使用说明：

这个问卷共有七道题，每道题有ＡＢＣＤＥＦＧH8 个描述，每题１０分，可以根据最能体现个人平时行为的状况去判断哪一个描述更像自己。在这 8 个描述中你认为最像自己的描述，你就给它高一点的分数，比如 A 描述我能够很快地发现并把握住新的机遇，这个比较像我，而且程度比较大，所以我给他 4 分，5 分，分数的高低就取决于它像你的程度，最极端的情况呢就是给其中的一个描述１０分，而其他的 7 个描述没有分数，这是一个比较极端典型的例子。

但是通常在这 8 个描述中肯定会有一些描述，跟你平时的行为是很相似，那么你可以根据您的判断打分，这七道题每一题 10 分，总共加在一起是７０分，这些分数必须分配完，

不能不够７０分，但是也不能超过７０分，所以你要估计好看哪个描述像你，把每一题的10分分配完，不能把第一题的10分分配到第二题去。大家有10分钟的时间完成这个练习，等你把每一道答题都答完之后，请你再填一张表格，请你把你的答案，比如A得了4分抄到这张表格上，最后把这个表格中竖道的每一个得分相加，总共有8个结果，请你准确的算出你在每一项上的得分是多少。

附:自我评价分析表

大题号		IMP实干者		CO协调者		SH推进者		PL创新者		RI信息者		ME监督者		TW凝聚者		FI完美者
一	G		D		F		C		A		H		B		E	
二	A		B		E		G		C		D		F		H	
三	H		A		C		D		F		G		E		B	
四	D		H		B		E		G		C		A		F	
五	B		F		D		H		E		A		C		G	
六	F		C		G		A		H		E		B		D	
七	E		G		A		F		D		B		H		C	
总计																

使用说明：

这个问卷共有七道题，每道题有ＡＢＣＤＥＦＧＨ八个描述，每题１０分，你认为最像自己的描述，给它高一点的分数。比方说Ａ描述“我能够很快发现并把握住新的机遇”比较像我，我给他4分或5分，分数的高低就取决于像你的程度。最极端的情况就是给其中一个描述１０分，而其它７个描述没有分数。

这七道题每题10分，总共是７０分，这些分数必须分配完，不能不够７０分。但也不能超过７０分，也不能把第一题的10分分配到第二题。每题答完，把答案抄到分析表上，最后把这个表格当中竖道的每一个得分相加，得分最高的就是你最接近的角色。

表 7-1　建立 SMART 目标

返回

团队的目标	
S　明确的	用具体的语言清楚说明要达成的行为标准
M　可衡量的	衡量是否达成目标的明确数据
A　可获得的	目标是否能够被执行人接受
R　现实的	目标在现实条件下是否可行、可操作
T　有时间性的	目标实现的时间限制

使用说明：

为你的团队确定一个目标，从以下几个方面考察这个目标是不是一个好的目标。

《如何打造高绩效团队》测试题 A 卷

一、单项选择题

16. 团队在日本的流行与什么关系最大？

A、 日本的人力资源优势

B、 日本的经济腾飞

C、 日本企业的功利主义色彩

D、 日本崇尚的个人自由

17. 在团队的稳定期，人际关系有什么特征？

A、 人际关系紧张

B、 不安，充满好奇

C、 合作气氛浓厚

D、 自由而建设性的分享观点和信息

18. 教练式的领导风格在行为上是什么样的特点？

A、 高指挥、高支持

B、 低指挥、高支持

C、 低指挥、低支持

D、 高指挥、低支持

19. 团队中的凝聚者在团队中起什么样的作用？

A、 权衡利弊、选择方案

B、 开拓新思路

C、 行动的发起者

D、 调和人际关系

20. 团队目标来源于

A、 领导的期望

B、 个人的理想

C、 团队的愿景

D、 工作任务

21. 反映团队和团队成员间关系的团队精神要素为

A、 团队凝聚力

B、 团队士气

C、 团队合作意识

D、 团队目标

22. 人际关系最主要的表现是

A、 生产关系

B、 分配关系

C、 人际需求关系

D、 合作关系

23. 利人利己的基础是

A、 诚信、成熟、豁达

B、 技能、技巧

C、 善良、友好

D、 信赖、坦诚

24. 阻碍团队工作成绩的最大障碍是

A、 技能

B、 上层的支持

C、 工作计划 D、 沟通

25. 根据赫茨伯格的双因素理论，激励因素包括

A、 成就感、认可 B、 钱

C、 工作条件 D、 工作安全感

26. 将议题提出发散的扩展过程属于会议的

A、计划阶段 B、 召开阶段

C、 追踪阶段 D、 总结阶段

27. 对待冲突的正确态度应该是

A、 尽量避免 B、 鼓励冲突

C、 根据冲突的性质处理 D、 置之不理

28. 头脑风暴法的特点是

A、 大家无拘无束的提意见 B、 由专家参与

C、 离开原来的环境研究 D、 从不同的角度思考

29. 群体决策与个人决策比，在于

A、 速度快，准确性差 B、 速度快，准确好

C、 速度慢，准确性差 D、 速度慢，准确性好

30. 赋能授权指

A、 团队由集权向分权过渡 B、 团队采取集权管理

C、 团队由分权向集权过渡 D、 团队采取分权管理

二、列举题

5. 团队的五个基本构成要素

6. 确定团队目标的 SMART 原则

7. 影响团队士气的原因

8. 成功会议中的 4 个角色

三、简答题

4. 团队和群体有哪些区别？

5. 人际关系在团队中有什么重要的意义？

6. 怎样预防、补救会议中出现的争执？

四、论述题

如何培养团队合作？

《如何打造高绩效团队》测试题答案 A 卷

一、单项选择题

1．B 2．C 3．A 4．D 5．C 6．A 7．C 8．C 9．D

10．A 11．B 12．C 13．A 14．D 15．A

二、列举题

1．答案

（6） 目标

（7） 人

（8） 团队的定位

（9） 权限

（10） 计划

2．答案

（6） 明确性

（7） 衡量性

（8） 可接受性

（9） 实际性

（10） 时限性

3．答案

（1）团队成员对团队目标的认同与否

（2）利益分配是否合理

（3）团队成员对工作所产生的满足感

（4）优秀的领导者

（5）团队内部的和谐程度

（6）良好的信息沟通

4．答案

（1）会议主席

（2）空中调度

（3）时间控制

（4）会议记录

三、简答题

1．答案

（1）在领导方面：群体应该有明确的领导人，团队成员共享决策权

（2）目标方面：群体的目标必须跟组织保持一致，团队除了这点，还可以产生自己的目标

（3）协作方面：群体的协作性是中等程度，有些可能还有点消极对立，团队中是一种齐心协力的气氛

（4）责任方面：群体的领导要负很大的责任，团队中相互作用，共同负责

（5）技能方面：群体成员的技能可能不同也可能相同，团队要求成员技能互补，有效组合

（6）结果方面：群体的绩效是个体绩效之和，团队的绩效是大家共同合作完成的产品

2．答案

（1）良好的人际关系会增进团队成员的身心健康

（2）好的人际关系有助于团队的合作

（3）好的人际关系有利于提高团队的工作效率

3．答案

预防

（1）澄清会议的目标与讨论的主题

（2）强调真正重要的是什么不对，而不是谁是对的

补救

（1）如争论离题，立即制止，重复会议的目标与讨论的主题

（2）如争论在主题之内，将注意点集中在论点本身或征求与会者意见

四、论述题

答案要点：

5. 作为团队领导者首先要带头鼓励合作而不是竞争（5 分）

6. 要定规则、定合作的规范（5 分）

7. 建立长久的互动关系（5 分）

8. 强调长远的利益（5 分）

《如何打造高绩效团队》测试题 B 卷

一、单项选择题

1．下面不属于团队的是（ ）

A、公司 B、足球队 C、龙舟队 D、旅行团

2．根据团队存在的目的和拥有自主权的大小，可将团队分为三种类型，不包括（ ）

A、问题解决型团队 B、自我管理型团队 C、单功能型团队 D、多功能型团队

3．一般来说，团队的发展分成五个阶段，其中团队成长为高绩效团队是在（ ）

A、第四个阶段 B、第五个阶段 C、第二个阶段 D、第三个阶段

4．判定团队处于哪个发展阶段的尺度有三个，除了团队的特征和生产力之外，还有（ ）

A、团队的组织结构 B、团队的士气 C、团队的定位 D、团队的管理水平

5．阻碍团队工作成绩的最大障碍是（ ）

A、沟通 B、技能 C、工作计划 D、上层的支持

6．下面不属于造成沟通障碍的内部原因的是（ ）

A、性格因素 B、彼此不了解 C、过于自信 D、环境的干扰

7．头脑风暴法的特点是（ ）

A、大家无拘无束地提意见 B、由专家参与

C、离开原来的环境研究 D、从不同的角度思考

8．奖励激励的局限性在于（ ）

A、导致后方不稳定 B、助长依赖心理 C、范围太窄 D、不能、持续实行

9．会议方式的确定不包括（ ）

A、时间分配 B、与会人数 C、阶段方式 D、备用策略

10．在团队冲突的处理中，迁就策略的采用理由是（ ）

A、退一步海阔天空 B、适者生存 C、维护某种关系 D、回避他人

11．团队目标来源于（ ）

A、领导的期望 B、个人的理想 C、工作任务 D、团队的愿景

12．建立高绩效团队，首要的任务就是（ ）

A、确立目标 B、合理分工 C、确定组织结构 D、提高管理水平

13．根据赫茨伯格的双因素理论，激励因素包括（ ）

A、工作条件 B、工作安全感 C、钱 D、成就感、认可

14．在团队沟通的过程中，说出自己的理解的好处是（ ）

A、不打断对方 B、找到问题实质 C、确定双方已经听明白 D、强调重点

15．赋能授权指（ ）

A、团队由分权向集权过渡 B、团队采取集权管理

C、团队由集权向分权过渡 D、团队采取分权管理

二、列举题

1．团队精神包含哪三个层面的内容？

2．影响人际关系的因素有哪些？

3．制定目标有一个“黄金准则”——SMART 原则，它主要包括哪五个要点？

4．成功会议中应该有哪 4 个角色？

三、简答题

1．确定团队目标需遵循哪些原则？

2．怎样进行目标对话？

3．无效会议会给团队带来什么危害？

四、论述题

你如何理解冲突的有效性与有害性？

《如何打造高绩效团队》测试题答案 B 卷

一、选择题

1．D 2．C 3．A 4．B 5．A 6．D 7．A 8．B

9．B 10．C 11．D 12．A 13．D 14．C 15．C

二、列举题

1．答案

（1）团队的凝聚力；

（2）团队的合作意识；

（3）团队的士气。

2．答案

（1）空间距离的远近；

（2）交往的频率；

（3）态度的相似性；

（4）需要的互补性；

（5）人的个性。

3．答案

（1）明确性；

（2）衡量性；

（3）可接受性；

（4）实际性；

（5）时限性。

4．答案

（1）会议主席；

（2）空中调度；

（3）时间控制；

（4）会议记录。

三、简答题

1．答案

（1）了解是谁确定团队的目标；

（2）团队的目标必须跟团队的愿景相连接；

（3）必须发展一套目标运行的程序来随时纠正偏差或修正目标；

（4）实施有效目标的分解；

（5）必须有效地把目标传达给所有的成员和相关的人；

2．答案

（1）必须充分了解双方的期望；

（2）分析实现目标所需的资源和条件；

（3）寻求解决的途径和方法；

（4）寻求共同点（正视分歧）

（5）以积极的态度讨论目标；

（6）寻求自身的改进之道。

3．答案

（1）目标无法实现、会议成本泡汤；

（2）机会成本、场地费用、资料成本损失巨大；

（3）与会者对会议不满、会降低士气，对团队工作没有任何帮助。

四、论述题

答案要点：

（1）有效性：

①能造成一个各部门相互支持的社会体系；

②提供发泄的通道；

③增加凝聚力；

④防止无休止的斗争；

⑤促进联合

（2）有害性：

①分散人力、物力；

②造成人际关系紧张；

③影响团队寿命。

表 1-1 团队是什么

返回

<table>
<tr><td rowspan="8">团队的构成要素</td><td colspan="2">目标</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">人员</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">团队定位</td><td>团队的定位</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>个体的定位</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">权限</td><td>团队的权限</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>组织特征</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">计划</td><td>工作程序</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>操作计划</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">团队和群体</td><td colspan="6">团队</td><td colspan="6">群体</td></tr>
<tr><td>领导</td><td>目标</td><td>协作</td><td>责任</td><td>技能</td><td>结果</td><td>领导</td><td>目标</td><td>协作</td><td>责任</td><td>技能</td><td>结果</td></tr>
</table>

团队类型	☐ 问题解决型团队 ☐ 自我管理型团队 ☐ 多功能型团队											

使用说明

结合本课程的学习，对你企业中的某个团队做个细致的剖析，加深对团队的构成，功能等方面的认识。

表 2-1 组建团队的阻力

返回

来自组织结构的阻力	官僚体制结构	☐等级森严☐有一定的自主权 ☐民主气氛浓厚
	企业文化	☐死板而没有风险 ☐充满活力和创新 ☐堕落
	信息传递	☐自上而下、严格按程序 ☐自由传递
	部门间关系	☐各自为政 ☐协作配合
来自管理层的阻力	有无失去应有权利和定位的担心	☐有 ☐无
	有无被组织机构抛弃的担心	☐有 ☐无
	有无及时授予团队权威和责任	☐有 ☐无
	有无及时提供足够的培训和支持	☐有 ☐无
	有无及时传达企业总体目标并制定相关细则	☐有 ☐无
来自于个人的阻力	是否害怕失去个人回报和个人成就的认可	☐是 ☐否
	是否害怕失去个性	☐是 ☐否
	是否害怕带来更多的工作	☐是 ☐否
	是否害怕承担责任	☐是 ☐否
	是否害怕出现冲突	☐是 ☐否

使用说明:

组建和运用团队可能会遇到来自三方面的阻力，对你的团队可能会遇到的阻力做个分析。

表 2-2 团队的益处

返回

团队带给组织机构的益处	生产率的提高	☐显著☐有一点☐无
	质量的提高	☐显著☐有一点☐无
	员工士气的增强	☐显著☐有一点☐无
	费用的降低	☐显著☐有一点☐无
团队带给个人的益处	工作压力变小	☐显著☐有一点☐无
	责任共同承担	☐显著☐有一点☐无
	团队成员的自我价值感增强	☐显著☐有一点☐无

	回报和赏识共享	□显著□有一点□无
	团队成员能够相互影响	□显著□有一点□无
	团队所有成员均体验到成就感	□显著□有一点□无

使用说明：

团队对组织和个人都产生一定的影响，回顾你的团队，它为你和你的组织带来了什么？

表 3-1 团队的发展阶段

返回

<table>
<tr><td rowspan="2">成立期</td><td>团队成员的行为特征</td><td colspan="2">团队的工作重点</td><td>领导关于度过团队第一阶段的设想</td></tr>
<tr><td></td><td>形成内部框架</td><td>建立外部联络</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">动荡期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部出现的问题）</td><td colspan="2">领导关于度过团队第二阶段的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">稳定期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部的表现）</td><td colspan="2">领导关于度过团队第三阶段的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">高产期</td><td colspan="2">团队成员的行为特征（团队内部的表现）</td><td colspan="2">领导关于维持高产期团队的设想</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">调整期</td><td colspan="4">团队调整的结果</td></tr>
<tr><td colspan="4">□团队解散 □团队休整 □团队整顿</td></tr>
</table>

使用说明：

对照团队的发展阶段，找出各阶段的典型团队，做出详细的分析。

表 4-1 弹性的统驭团队案例分析

返回

<table>
<tr><td rowspan="3">你们公司在过去一直允许员工到外面出席一些会议研讨，虽无明文规定，但公司负担一切费用。但现在由于紧缩预算，过去的这一做法不能再继续实施了。你的上级要求你制定出一套关于部门员工到外面出席会议的制度。过去，当面临问题时，你的员工们一直都能给予较大的帮助，他们也知道公司在紧缩预算。你所领导的这个团队完成任务的绩效相对稳定，员工们也彼此信任。</td><td colspan="2">你将： （ ）
A. 自己制定出一套出席外部研讨的制度，并确保你的部门人员能够按照你制定的制度去做。
B. 在吸收员工的建议基础上，制定出一套制度。
C. 让你的员工们拟定出一份制度，由你来批准。
D. 与你的员工们一起工作，支持他们在拟定制度的工作中做出的努力。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">你在一个由来自几个部门的人员组成的工作小组中担任领导，在你的指导和鼓励下，大家在一起工作非常有成效，然而最近，在小组提交建议书的工作上遇到了麻烦，分歧出现了，并且很明显。眼看着提交建议书的最后期限就要到了，可是工作都毫无进展，几乎停滞了。</td><td colspan="2">你将：（ ）
让团队成员自己去解决分歧。
明确讲明解决分歧的方法，确保大家按照这一方法工作。
鼓励团队参与，共同制定解决分歧的方法。

D.结合团队成员的建议和想法，逐步明确解决分歧的步骤。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">你调任到一个新的部门做经理，这个部门的人员表现在过去的三个月中一直在滑坡，他们也许没有很好的能力把工作做好，但是他们仍然有干劲，并热情地对待工作 。</td><td colspan="2">你将 （）
A.让全体成员了解到他们在过去 3 个月中不令人满意的工作结果，让他们找出问题，并设法解决。
B.再次明确工作结果应该达到的目标，提供工作指导，并密切监督他们的工作。
C.参与并支持团队为寻找问题的原因和解决方法所做的工作。
D.结合他们的建议和想法，再次明确工作结果应达到的目标和工作计划。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">你的团队成员们工作一直很认真、努力，工作结果非常令人满意，虽然你的参与并不是很多，但是他们今年通力合作，超额完成了年度目标，最近，他们的工作中出现了事故，迹象表明是他们可能忽视了安全操作规则。</td><td colspan="2">你将： （）
确保他们知道自己的行为是在忽视安全规则，让他们自己找出改正措施。
采取改正措施，但是与他们谈谈，结合他们的建议。
与他们讨论目前的状况，鼓励他们设法找到适当的解决方法。
D. 采取行动，指导他们的工作，控制目前的状况。</td></tr>
<tr><td>团队目前所处的发展阶段</td><td>你认为相对有效的领导方式</td></tr>
<tr><td>□成 立 期 □ 动 荡 期
□稳 定 期 □ 高 产 期</td><td></td></tr>
</table>

使用说明：

遇到这些情况时，你将如何处理，对照所学，认真思考。

表 5、6—1 团队角色自测问卷

返回

一、我认为我能为团队做出的贡献是：

A、 我能很快地发现并把握住新的机遇。

B、 我能与各种类型的人一起合作共事。

C、 我生来就爱出主意。

D、我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时把他们推荐出来。

E、 我能把事情办成，这主要靠我个人的实力。

F、 如果最终能导致有益的结果，我愿面对暂时的冷遇。

G、 我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的。

H、在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案。

二、在团队中我可能有的弱点是：

A、如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快。

B、我容易对那些有高见而又没有适当发表出来的人表现得过于宽容。

C、只要集体在讨论新的观点，我总是说得太多。

D、我的客观看法，使我很难与同事们打成一片。

E、在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至专断。

F、可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同。

G、我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情。

H、我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟。

三、当我与其他人共同进行一项工作时：

A、我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力。

B、我随时注意防止粗心和工作中的疏忽。

C、我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远。

D、在提出独到见解方面，我是数一数二的。

E、对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持。

F、我热衷寻求最新的思想和新的发展。
G、我相信我的判断能力有助于做出正确的决策。
H、我能使人放心的是对那些最基本的工作，我都能组织得井井有条。
四、我在工作团队中的特征是：
A、我有兴趣更多地了解我的同事。
B、我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见。
C、在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张。
D、我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能。
E、我不在意使自己太突出或出人意料。
F、对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美。
G、我乐于与工作团队以外的人进行联系。
H、尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要的时候下决心。
五、在工作中我得到满足是因为：
A、我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择。
B、我对寻找解决问题的可行方案感兴趣。
C、我感到我在促进良好的工作关系。
D、我能对决策有强烈的影响。
E、我能适应那些有新意的人。
F、我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见。
G、我感到我的身上有一种能使我全身心地投入到工作中去的气质。
H、我很高兴能找到一块可以发挥想象力的天地。
六、如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：
A、在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定出一个解脱困境的方案。
B、我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作。
C、我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担。
D、我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面。
E、我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题。
F、尽管困难重重，我也能保证目标始终如一。
G、如果集体工作没有进展，我会采取积极措施加以推动。
H、我愿意展开广泛的讨论，意在激发新思想，推动工作。
七、对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：
A、我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦。
B、别人可能批评我太重分析而缺少直觉。
C、我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展。
D、我常常容易产生厌烦感，需要一、二个有激情的人使我振作起来。
E、如果目标不明确，让我起步是很困难的。
F、对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清。
G、对于那些我不能做的事，我有意识地求助他人。
H、当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点。

使用说明：

这个问卷共有七道题，每道题有ＡＢＣＤＥＦＧH8 个描述，每题１０分，可以根据最能体现个人平时行为的状况去判断哪一个描述更像自己。在这 8 个描述中你认为最像自己的描述，你就给它高一点的分数，比如Ａ描述我能够很快地发现并把握住新的机遇，这个比较像我，而且程度比较大，所以我给他 4 分， 5 分，分数的高低就取决于它像你的程度，最极

端的情况呢就是给其中的一个描述１０分，而其他的７个描述没有分数，这是一个比较极端典型的例子。

但是通常在这８个描述中肯定会有一些描述，跟你平时的行为是很相似，那么你可以根据您的判断打分，这七道题每一题 10 分，总共加在一起是７０分，这些分数必须分配完，不能不够７０分，但是也不能超过７０分，所以你要估计好看哪个描述像你，把每一题的 10 分分配完，不能把第一题的 10 分分配到第二题去。大家有 10 分钟的时间完成这个练习，等你把每一道答题都答完之后，请你再填一张表格，请你把你的答案，比如Ａ得了４分抄到这张表格上，最后把这个表格中竖道的每一个得分相加，总共有８个结果，请你准确的算出你在每一项上的得分是多少。

附:自我评价分析表

大题号		IMP 实干者		CO 协调者		SH 推进者		PL 创新者		RI 信息者		ME 监督者		TW 凝聚者		FI 完美者
一	G		D		F		C		A		H		B		E	
二	A		B		E		G		C		D		F		H	
三	H		A		C		D		F		G		E		B	
四	D		H		B		E		G		C		A		F	
五	B		F		D		H		E		A		C		G	
六	F		C		G		A		H		E		B		D	
七	E		G		A		F		D		B		H		C	
总计																

使用说明：

这个问卷共有七道题，每道题有ＡＢＣＤＥＦＧＨ八个描述，每题１０分，你认为最像自己的描述，给它高一点的分数。比方说Ａ描述“我能够很快发现并把握住新的机遇”比较像我，我给他４分或５分，分数的高低就取决于像你的程度。最极端的情况就是给其中一个描述１０分，而其它７个描述没有分数。

这七道题每题 10 分，总共是７０分，这些分数必须分配完，不能不够７０分。但也不能超过７０分，也不能把第一题的 10 分分配到第二题。每题答完，把答案抄到分析表上，最后把这个表格当中竖道的每一个得分相加，得分最高的就是你最接近的角色。

表 7-1　建立 SMART 目标

返回

团队的目标	
S　明确的	用具体的语言清楚说明要达成的行为标准
M　可衡量的	衡量是否达成目标的明确数据
A　可获得的	目标是否能够被执行人接受

R 现实的	目标在现实条件下是否可行、可操作
T 有时间性的	目标实现的时间限制

使用说明：

为你的团队确定一个目标，从以下几个方面考察这个目标是不是一个好的目标。

表 8—1 目标对话六步骤

返回

双方的期望	领导的目标		下属的考虑
实现目标所需的资源和条件	资源	客观条件	人员能力
解决的途经和方法	① ② ③ ④		
寻求共同点（正视分歧）	双方的共同点		双方的分歧
积极讨论目标			
寻求自身的改进之道	领导		下属

使用说明：

为更好地实现目标，上下级之间应该进行目标对话，试就你的团队目标在领导和下属间进行如下对话。

表 8—2 将目标转化详细的计划

返回

目前的客观情况	
前进的方向	
应采取的行动步骤	① ② ③ ④
人员的责任分工	

完成的期限		
所需资源	① ② ③ ④	
追踪反馈	检查时间、频率	检查人

使用说明：

明确了工作目标，接下来就要将目标转化为详细的工作计划，完成下表，将你的目标变得可操作。

表 9-1 提升团队凝聚力

返回

团队凝聚力的表现	团队内的沟通渠道比较畅通、信息交流频繁					□是 □否
	团队成员的参与意识较强，人际关系和谐					□是 □否
	团队成员有强烈的归属感，跳槽的现象较少					□是 □否
	团队成员间会彼此关心、互相尊重					□是 □否
	团队成员有较强的事业心和责任感，愿意承担团队的任务，集体主义精神盛行					□是 □否
	团队为成员的成长与发展，自我价值的实现提供了便利的条件					□是 □否
团队凝聚力影响的因素	外部因素	团队所受到的外部威胁				
	内部因素	领导人的风格、类型	团队的规模	团队目标与个人目标一致与否	奖励、激励机制	团队以往达成目标的状况

使用说明：

提升团队的凝聚力对实现团队目标有着不可忽视的作用，根据下表对你的团队的凝聚力状况作一个详细的分析，从中必能有所收获。

表 9-2 营造互信的合作气氛

返回

培养互信气氛的几个要素	培养诚实的品德	
	将信息公开	
	个人表现要始终如一	
	以有尊严、光明正大的态度待人	
如何培养团队合作	建立互信的领导模式	
	制定规则与合作的规范	
	建立长久的互动关系	
	强调长远的利益	

使用说明：

成功的团队合作随处可见，下表列出了如何培养互信合作的气氛，对照这些方面，你觉得你的团队有哪些方面做的不够，需要改进？

表 10-1 团队人际关系的分析

返回

人际需求关系	成员间相互包容的程度	
	对他人支配和依赖程度	
	成员间相互的情感	
人际关系的影响因素	空间距离	
	交往频率	
	态度相似性	
	需要互补性	
	人的个性	
	其它因素	

使用说明：

不良的人际关系会耗费团队大量的精力，改善人际关系是团队管理中的重要环节和内容，首要的就是对影响人际关系的要素有清醒的认识。

表 10-2 达到利己利人的双赢境界

返回

利人利己的基础	诚信	成熟	豁达
互相依赖的人际关系			
双方都认可的协议			
合理的制度			
以原则为中心的过程			

使用说明：

要达到利己利人，必须从自身的品质着手，建立一种互利的关系，获得两全其美的协议，这种协议有赖于合理制度的配合，经过正确的过程完成，对利己利人的各项要素作仔细的检查和分析。

表 11-1 挑选胜利之师

返回

<table>
<tr><td rowspan="8">根据候选人综合素质</td><td rowspan="2">个人特性</td><td>价值观念</td><td colspan="2">主动性</td><td>组织机构的认同</td><td>对压力的承受力</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">人际行为</td><td>用何种方法去影响他人</td><td colspan="2">敏感性</td><td>是否能帮助他人进步</td><td>可信赖度</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">沟通技巧</td><td>对话技巧</td><td colspan="2">报告技巧</td><td>写作技巧</td><td>阅读技巧</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">管理技巧</td><td>计划能力</td><td>组织能力</td><td>实施能力</td><td>委派能力</td><td>评估能力</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">根据角色理论</td><td colspan="3">团队有了什么样的角色</td><td colspan="3">团队缺什么样的角色</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

使用说明：

人力资源是团队取得高绩效的关键，没有合格的成员，团队将无法生存。作为团队的领导者，按下表的程序为你的团队挑选成员。

表 12-1 培训计划的方案要点

返回

培训项目	
培训方法	
所需资源	
预定日期	
培训老师	
追踪结果	

使用说明：

任何对改进团队工作感兴趣的管理者，都会设法确保每一个团队成员受到恰当的训练，

成功的培训离不开好的计划，按下表的要点为你的团队成员作一个培训计划。

表 13-1　改善团队中的沟通

返回

积极聆听的原则	看对方的眼睛	
	不要打断对方	
	听完了后斟酌	
	聚精会神地听	
	积极给予反馈	
积极聆听的技巧	问开放式的问题	
	重复对方的话	
	说出我的理解	
	保持沉默	

使用说明：

对照积极聆听的原则和技巧，检查你在这方面的不足。

表 14-1　改善团队中的沟通

返回

有效表达的原则	对事不对人		
	坦诚自己的真实的感受		
	多提建议，少提主张		
	充分发挥语言的魅力		
	让对方理解自己的意思	用对方能理解的话说话	
		简洁地谈话	
		Ｂｒａ－ａ表达技巧	

使用说明：

对照有效表达的原则和技巧，检查你在这方面的不足。

表 14-2　有效沟通的过程

返回

沟通内容	
积极聆听	① ② ③ ④
开始有效地说	① ② ③

	④
化解异议、达成共识	① ② ③ ④
开始实施	① ② ③ ④

使用说明：

对照有效沟通的过程，举行一次成功的沟通。

表 15-1 团队的激励

返回

团队成员的类型		能力		意愿
		□高 □低		□高 □低
团队成员的需要		生存方面的需要	社交方面的需要	尊重方面的需要	自我实现方面的需要
团队成员的工作动力		内在动力		外在动力
激励的方式	威胁激励			
	奖励激励			
	个人发展激励			

使用说明：

根据你的团队成员特点，设计一个对他们进行激励的方案。

表 16-1 选择合适的激励方式

返回

激励方案	
员工需求的变化情况	
激励的及时性	
激励是否具有“抗药性”	
激励方法对不同的员工是	

否有效	

使用说明：

对你的激励方案进行评估。

表 17-1 制定会议计划

返回

会议名称		时间		地点	
会议目标	① ② ③				
会议参加者	参加的人员			参加的人数	
	会议的主持人			空中调度	
	时间控制			会议记录	
会议的方式	时间的分配		每个阶段的方式		备用的方案
会议议程					
座位安排					
后勤保障					

使用说明：

制订一个详尽的会议计划，确保会议的成功举行。

表 18-1 会议的追踪

返回

会议名称		时间		地点	
会议成果的落实情况	会议的成果 1	具体执行人、完成期限		完成情况	
	会议的成果 2	具体执行人、完成期限		完成情况	
	会议的成果 3	具体执行人、完成期限		完成情况	

	R	R	R

使用说明：

对已举行的会议进行会后追踪，确保会议成果的落实。

表 19-1 团队冲突第一、二阶段分析

返回

第一阶段	团队沟通是否良好	□是 □否	
	团队的结构	团队的规模	□较大 □较小
		任职的时间	□较长 □较短
		管理范围	□模糊 □清晰
		参与性	□较强 □较弱
	个人因素	给他人的第一印象	□较好 □较差
		价值观方面的差异	□较大 □较小
第二阶段	认知	情绪因素	
		□积极 □消极	
	个性化	双方对冲突的看法和态度	

使用说明：

团队冲突的产生有一定的条件，冲突双方的看法和态度将决定冲突的性质和升级，而对于冲突性质的界定在很大程度上影响着解决的方法。填写下面的表单，对冲突的根源做一个分析。

表 19、20-1 托马斯-基尔曼冲突处理

返回

团队成员特征	合作性	□合作 □中等程度的合作□不合作
	武断性	□武断 □中等程度的武断□不武断
采取的策略	根据对团队成员的分析，找出相应的策略（选取一种策略，进行具体分析）。	
竞争的策略	采用的外部情形	采用理由
迁就的策略	采用的外部情形	采用理由
回避的策略	采用的外部情形	采用理由
合作的	采用的外部情形	采用理由

策略		
妥协的策略	采用的外部情形	采用理由

使用说明：

根据对团队成员的特征分析，依据所学找出相应的策略（选取一种策略，进行具体分析）。

表 20-1 团队冲突的策略选择

返回

1. 当快速做出决策非常重要时，如紧急情况。
2. 双方利益都很重要而不能折衷，力求一致的解决方案。
3. 双方势均力敌。
4. 当自己的利益无法满足时。
5. 当事情对他人更重要。
6. 当竞争只会损坏你要达成的目标。
7. 获取更多信息比立刻决定更有优势。
8. 协作与竞争方法失败后的预备措施。
9. 需要解决问题的不同角度。
10. 执行重要的且又不受欢迎的行动计划时，如缩减预算，纪律。
11. 为获得他人的承诺，在决策中蕴涵着他人的主张。
12. 寻找复杂问题的暂时性解决方法。

策 略 选择题号

竞争（强制）_____

迁就 _____

回避 _____

合作 _____

妥协（折中）_____

使用说明：

在下列情形时，最好采取哪种策略？请把题号写在你要采取的策略旁边。

表 20-2 处理冲突的六个步骤

返回

澄清：冲突是什么	
目标：共同目标是什么	
方案：可供选择的方案	
排除障碍	
选择：什么样的解决办法符合双方的需求	
认同：解决办法是什么	

使用说明：

对团队的冲突做一个冷静的分析，按步骤有序解决。

表 20-3 托马斯-基尔曼冲突方式测验

返回

使用说明：

请想象一下你的观点与另一个观点产生分歧的情景。在此情况下你通常的反应是什么？

下列几对陈述名描述了可能出现的行为反应。在每一对陈述句中，请在最恰当地描述你自己行为特点的陈述句前的字母“A”或“B”上划圈。

在许多情况下，A 和 B 都不能典型地体现你的行为特点，但请选择较可能在你身长发生的反应。

1. A 有时我让他人承担解决问题的责任。
   B 与其协商分歧之处，我试图强调我们的共同之处。
2. A 我试图找到一个妥协性解决方法。
   B 我试图考虑到我与他所关心的所有方面。
3. A 我通常坚定地追求自己的目标。
   B 我可能尝试缓和对方的情感来保持我们的关系。
4. A 我试图找到一个妥协性方案。
   B 我有时牺牲自己的意志，而成全他人的愿望。
5. A 在制订解决方案时我总是求得对方的协助。
   B 为避免不利的紧张状态，我做一些必要的努力。
6. A 我努力避免为自己造成不愉快。
   B 我努力使自己的立场获胜。
7. A 我试图推迟对问题的处理，使自己有时间考虑一番。
   B 我放弃某些目标作为交换以获得其他目标。
8. A 我通常坚定地追求自己的目标。
   B 我试图将问题的所有方面尽快摆在桌面上。
9. A 感到意见分歧不总是值得令人担心。
   B 为达到我的目的，我做一些努力。
10. A 我坚定地追求自己的目标。
    B 我试图找到一个妥协方案。
11. A 我试图将问题的所有方面尽快摆到桌面上。
    B 我可能努力缓和他人的情感从而维持我们的关系。
12. A 我有时避免选择可能产生矛盾的立场。
    B 如对方做一些妥协，我也将有所妥协。
13. A 我采取折中的方案。
    B 我极力阐明自己的观点。
14. A 我告知对方我的观点，询问他的观点。
    B 我试图将自己立场的逻辑和利益显示给对方。
15. A 我可能试图缓和他人的情感从而维持我们的关系。
    B 为避免紧张状态，我做一些必要的努力。
16. A 我试图不伤害他人的感情。
    B 我试图劝说对方接受我的观点的长处。
17. A 我通常坚定地追求自己的目标。
    B 为避免不利的紧张状态，我做一些必要的努力。

18. A 如能使对方愉快，我可能让他保留自己的观点。
    B 如对方有所妥协，我也将做一些妥协。
19. A 我试图将问题的所有方面尽快摆在桌面上。
    B 我试图推迟对问题的处理，使自己有时间做一番考虑。
20. A 我试图立即对分歧之处进行协调。
    B 我试图为我们双方找到一个公平的得失组合。
21. A 在进行谈判调解时，我试图考虑到对方的愿望。
    B 我总是倾向于对问题进行直接商讨。
22. A 我试图找到一个界于我与对方之间的位置。
    B 我极力主张自己的愿望。
23. A 我经常尽量满足我们双方所有的愿望。
    B 有时我让他人承担解决问题的责任。
24. A 如果对方观点似乎对其十分重要，我会试图满足他（她）的愿望。
    B 我试图使对方以妥协解决问题。
25. A 我试图将自己立场的逻辑与利益显示给对方。
    B 在进行谈判调解时，我试图考虑到对方的愿望。
26. A 我采取折中的方案。
    B 我几乎总是关心满足我们所有的愿望。
27. A 我有时避免采取可能产生矛盾的姿态。
    B 如能使对方愉快，我可能让对方保留其观点。
28. A 我通常坚定地追求自己的目标。
    B 在找出解决方案时，我通常求得对方的帮助。
29. A 我采取折中的方案。
    B 我觉得分歧之处不是总值得令人担心。
30. A 我试图不伤害对方的情感。
    B 我总是与对方共同承担解决问题的责任。

附：托马斯-基尔曼冲突方式测试评分表

在每对问题中所选的字母上划圈：

1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A

17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

每一列中被划圈的字母总数：

_____ _____ _____ _____ _____

竞 争 合 作 妥 协 回 避 迁 就

表 21-1 影响群体决策的因素

返回

年龄结构	
群体规模	
决策程序	① ② ③ ④
人际关系	

使用说明：

对你的团队群体决策的因素作详细分析，看看它对群体决策的影响。

附：课堂讨论材料

你最欣赏谁

有 5 个人共乘一艘轮船，突遇大风而沉没，幸运的是搭上了两个救生艇。一艘为年轻的女性玛丽、水手麦克和老人罗勃。另一艘则为玛丽的未婚夫彼德和他的表弟捷克。在狂风中两艘船走散了。

玛丽的救生艇，漂流到一个小岛上。而玛丽一直在祈祷生死未卜的未婚夫彼德能够安然无恙。她不放弃任何线索，想尽办法要找到彼德的踪影，但却一无所获。

两天后暴风雨停了，天气晴朗得可以清晰地看到对岸的景物。玛丽认为彼德一定在对岸的岛屿。玛丽不放弃寻找未婚夫的念头，于是向水手麦克求助：“你能将船修好载我到对岸寻找彼德吗？”，麦克同意修船，但条件就是要求玛丽与他共渡一夜春宵。玛丽听后，非常困扰，便找到老人罗勃商量。玛丽说：“我真的很为难，不知如何是好，你可否替我想点对

策？”老人罗勃说：“我不能给你任何意见，如何选择，必须由你做出。”

几经思想斗争后，玛丽终于答应了麦克的请求。

因此，麦克修好了救生艇，便载着玛丽到了对岸。果然如玛丽猜测，彼德就在岛上。玛丽狂喜之际，迫不及待地投入了彼德的怀抱。在与彼德亲热的同时，玛丽认为应该把与水手麦克之间的事告诉彼德。没想到坦诚相告后，彼得十分愤怒，并狂吼：“我永远也不想再见到你了。”然后便离她而去了。

玛丽十分伤心，跑到沙滩上痛哭。

见此情景，彼德的表弟捷克走过来安慰玛丽。并说到：“玛丽，我一直非常喜欢你，只是因为彼德也爱着你，才没有向你吐露真情；现在事已至此，你和彼德已经结束了，那么我就正式向你求婚。”

事出突然，玛丽有些惊慌失措。

（一）请你对以上 5 个角色排出好坏的顺序

登场人物	排序	理由
麦克（水手）		
玛丽（女性）		
罗勃（老人）		
彼德（未婚夫）		
捷克（表弟）		

（二）请将个人讨论的顺序，进行小组讨论，并协商出小组的统一顺序。

小组成员姓名	1	2	3	4	5	6	7	组
麦克（水手）								
玛丽（女性）								
罗勃（老人）								
彼德（未婚夫）								
捷克（表弟）								

（三）讨论：

◆为什么大多数人的选择不一致？

◆是什么在影响我们的判断和决策？

◆我自己的“真理”一定是真理吗？如何正确理解别人的“真理”？

◆达成一致的过程中“说服”别人放弃以前的判断是否容易？

◆你是发自内心地同意小组的意见吗？

◆以上讨论对于团队建设有何启示？