

模块二 团队的类型



学习内容

任务一 团队的常见类型

任务二 团队类型的发展

任务三 发达国家的团队揭秘

任务四 全球化中的跨文化团队

模块二 团队类型



知识目标

- 1 / 了解团队的基本类型
- 2 / 了解团队类型的新发展
- 3 / 了解美国、欧洲和日本的典型团队
- 4 / 了解跨文化团队的管理现象

模块二 团队的类型



能力目标

- 1 / 能够分析现实团队的大概类型
- 2 / 能够对案例中的企业进行发展趋势分析
- 3 / 能够复述美国欧洲和日本的典型团队
- 4 / 掌握跨文化团队的管理现象

引导案例：大忠公司面临的团队难题



大忠公司创立于1966年，董事长陈大伟先生从中本纺织公司提前退休后自行创业，经营纺织及针织业务。当时公司营业额约为50万元，经过20余年的经营，依靠全体员工的努力，该公司目前已成为全国排名100名以内的企业集团，年营业额达180亿元，其产品主要区分为消费品与工业品两种。陈董事长很早就为公司的接班人问题做准备：公司总经理一职由其弟陈大刚担任，长子陈小龙在日本神户大学获得经营学博士学位，回国后担任生产副总职务。次子陈老虎在美国南加州大学获得博士学位，回国后担任营销副总职务。

目前，大忠公司的运作表面上看起来似乎十分稳定，但公司内部却暗潮汹涌，主要的问题如下。

第一，年轻一辈的经理人与董事长及总经理之间有代沟，许多问题无法开诚布公来讲。

引导案例：大忠公司面临的团队难题



第二，由于受教育背景不同，陈小龙与 陈小虎兄弟二人在经营管理理念及制度方面的看法南辕北辙，且在许多正式开会场合常争执不下，其他主管看在眼里，不知如何化解二人的争端，更不知听谁的才好。

第三，大忠公司有相当不错的经营团队，却缺乏完整的团队目标，因而造成管理能力及执行能力不足，使公司这几年的获利能力每况愈下。

陈董事长对于公司目前及未来发展的情况颇为忧心，正在思考如何进行组织改造，使公司能步上正轨。

如果你是大忠公司聘用的总经理，你如何在团队管理方面进行改进，以减少公司的管理冲突，增加公司的组织绩效呢？



模块二 团队的类型



任务一 团队的常见类型

问题解决型团队

学习
要点

自我管理型团队

多功能型团队

任务一 团队的常见类型



斯蒂芬·罗宾斯根据团队成员的来源、拥有自主权的大小以及团队存在的目的不同，将团队分为三种类型：一是问题解决型团队（Problem-solving Team）；二是自我管理型团队（Self-managed Team）；三是跨功能型团队（Cross-functional Team）。

一、问题解决型团队

（Problem-solving Team），该团队往往组织成员就如何改进工作程序、方法等问题交换看法，并就如何提高生产效率、产品质量等问题提供建议，不过它在调动员工参与决策过程的积极性方面略显不足。

任务一 团队的常见类型



在团队出现的早期，大多数团队属于问题解决型团队，就是由同一个部门的若干名员工临时聚集在一起而组成的团队。团队成员每周碰头，一起讨论如何提高产品质量、增加生产效率、改善工作环境、改进工作程序和工作方法，互相交换看法或提供建议。但是，**这些团队没有对自己形成的意见或建议单方面采取行动的决策权。**

对问题解决型团队应用最广的类型，是“质量圈”（QC）或“全面质量管理小组”（TQC）。



任务一 团队的常见类型



二、自我管理型团队

(Self-managed Team) ，这是一种**真正独立自主的团队**，它们不仅探讨问题解决的方法，并且亲自执行解决问题的方案，并对工作承担全部责任。

问题解决型团队在员工参与决策方面权力缺乏，功能不足。弥补这种欠缺的结果，是建立独立自主地解决问题、对工作的结果承担全部责任的团队，即自我管理型团队。



任务一 团队的常见类型



自我管理型团队的人数通常有10~15人，他们承担一些原本由上级承担的责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作的节奏、决定工作任务的分配等。这种自我管理型团队甚至可以自由组合，并让成员相互进行绩效评估，而使主管人员的重要性相应下降，甚至可能被取消。

需要注意的是，自我管理型团队并不一定带来积极的效果。例如，其缺勤率和流动率偏高。这说明，对自我管理型团队这一形式的采用有一定的范围，需要具备一定的条件。



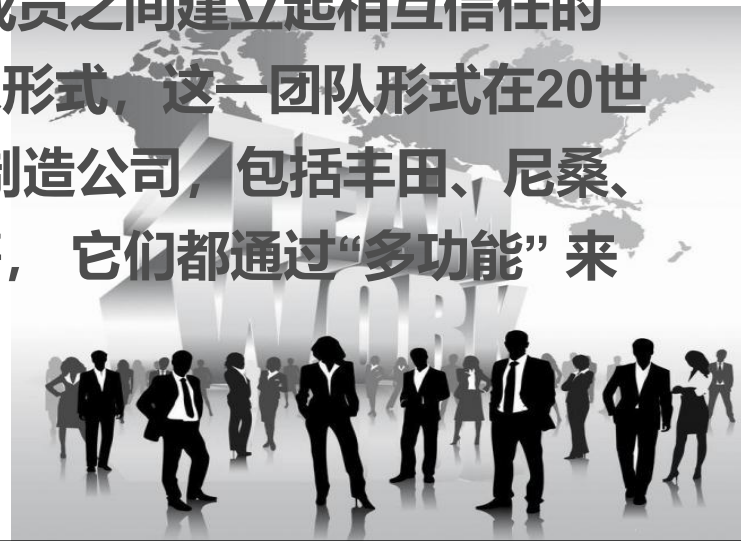
任务一 团队的常见类型



三、多功能型团队

(Cross-functional Team), 这种团队由**来自同一等级、不同工作领域的员工组成**。他们来到一起之后, 能够使组织内 (甚至组织之间) 的员工交流信息, 激发新观点, 解决面临的问题, **协调完成复杂项目**。

但是, 多功能型团队不是“野餐聚会”, 而是有着硬任务。在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间, 使团队成员学会处理复杂多样的工作任务, 使背景不同、经历和观点不同的成员之间建立起相互信任的关系。多功能型团队是一种运用很广的团队形式, 这一团队形式在20世纪80年代末, 覆盖了当时所有主要的汽车制造公司, 包括丰田、尼桑、本田、宝马、通用汽车、福特、克莱斯勒等, 它们都通过“多功能”来协调、完成复杂的项目。



模块二 团队类型



任务二 团队类型的新发展

跨部门（组织）团队

学习
要点

学习型团队

虚拟团队

任务二 团队类型的新发展



- 案例导入：
- 一家企业招聘职员，吸引了不少人前去应聘。经过首轮初选，决定了两组各6名候选者进入第二轮面试。应聘者中有本科生，也有研究生，他们头脑聪明、博学多才，是同龄人中的佼佼者。人力资源总监知道，这些学生有渊博的知识做后盾，书本上的知识是难不倒他们的，于是就策划了一个别开生面的能力测试。测试开始，总监介绍了公司的概况，然后告诉大家时间已近中午，请他们先去吃饭，然后给两个小组每人发了5元钱。第二组的候选人从公司里出来，来到大街拐角处的一家餐厅。他们上前询问就餐情况，服务员告诉他们，虽然这儿米饭、面条的价格不高，但是每份最低也得6元。他们有的人自己添了钱吃了饭，有人没有吃。
- 回到公司，总监问明情况后摇了摇头，说：“真的对不起，你们虽然都很有学问，但是都不适合在这个公司工作。”
- 其中一人不服气地问道：“5元钱怎么能吃6元钱的饭？”
- 总监笑了笑说：“我已经去过那家餐厅了，如果五个或五个以上的人去吃饭，餐厅就会免费加送一份。而你们是六个人，如果一起去吃的话，可以得到一份免费的午餐，可是你们每个人只想到自己，从没有想到凝聚起来，成为一个团队。这只能说明一个问题，你们都是以自我为中心、没有一点团队合作精神的。而缺少团队合作精神的团队，又有什么发展前途呢？第一组却很好地完成了这个测试，他们不仅一起开心地吃了午饭，还成功地得到了这份工作。”
- 听闻此话，6名大学生顿时哑口无言。
- “人心齐，泰山移”，关键时刻，我们更需要同舟共济。从全球的招聘趋势来看，团队合作价值越来越被招聘单位所看重。一个没有成功的团队工作经验和素质的应聘者将会丧失几乎所有工作机会。因为工作即意味着要与他人合作，即使一个人独立工作也离不开与人合作。
- 通常，一个职位的团队合作要求来自于：公司本身作为一个团队要求每一个成员有效融入其中；职位的工作要求必须与其他人员合作完成工作；职位本身是一个团队领袖的角色，除了出色的团队合作能力还应具备团队领导能力。

小组讨论：



假如每一个应聘者一个部门，：

- 1.为什么这些团队需要进行跨部门组合呢？
- 2.这些跨部门的团队有神特点呢？
- 3.如何评价这些跨部门团队呢？



Vanessa alman

任务二 团队类型的新发展



一、跨部门（组织）团队

（一）跨部门（组织）团队的兴起

跨部门团队，是在一个组织内部消除部门分割、实现提高企业内部业务流程效率的组织变革的结果；而跨组织团队，则是对传统组织界限的超越，是对企业外部流程或者市场的重组。

真正的跨组织团队，是组织之间以团结合作、合力创价值的方法来产生变化的结果。跨组织团队这种新的关系被称为伙伴关系，跨组织团队基于合作而形成的伙伴系，是对传统交易关系的超越。



任务二 团队类型的新发展



跨组织团队的合作形式

企业与供应商之
间的合作



企业与竞争者或其
他企业之间的合作



企业与客户之间
的合作

任务二 团队类型的新发展



跨部门(组织)团队是和现代企业管理的企业再造理论联系在一起的。随着现代企业内部组织形式逐渐向团队形式的过渡,随着各种团队的结构和功能的不断调整,随着团队不断向开放性、灵活性和虚拟性发展。团队已经不再仅仅限于具有某种单独的功能。这时,跨部门(组织)团队就成为团队发展的主流。例如,在财富500强的公司中运用着各种不同类型的团队,其应用比率很大以至达到100%,而且这些公司几乎都运用了项目团队制,项目团队一般通过跨职能的人员结合在一起来完成一个项目,是一种典型的跨部门团队。





(二) 跨部门(组织)团队的特点

是体现“通才”
特征的团队



是各项职能齐全
的团队



(三) 跨部门 (组织) 团队的绩效评估

做好跨部门 (组织) 团队的绩效评估, 是跨部门 (组织) 团队实现其功能的重要方面, 这可以通过以下几个方面来执行。

打破部门 (组织)
评估的标准



注意评估的全面性

注意与人力资源管
理部门的合作



做好标准化工作



- 考评目标标准化
- 考评程序标准化
- 考评组织标准化
- 考评方法和手段标准化

任务二 团队类型的新发展



二、学习型团队

(一) 学习型团队的兴起

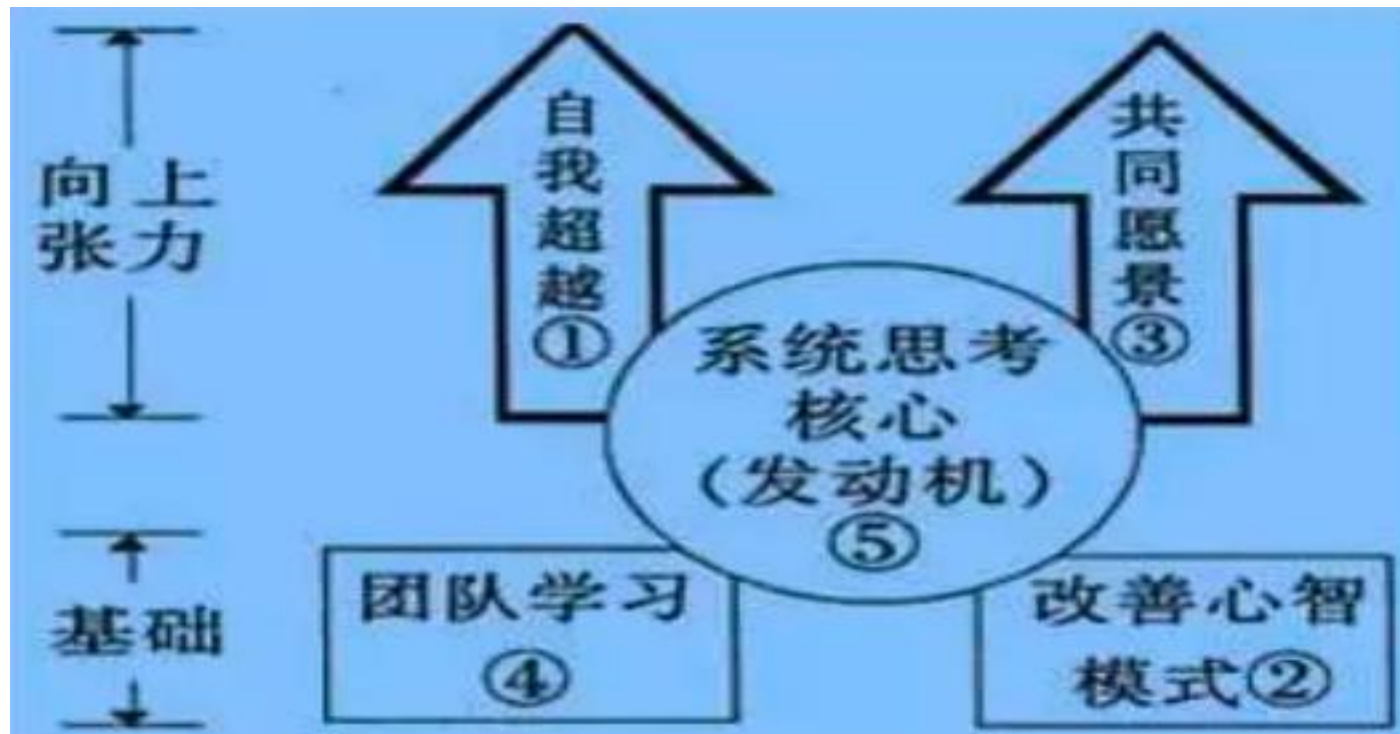
美国麻省理工学院彼得·圣吉教授于1990年出版的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，融合了团队管理、组织学习、创造原理、认识科学 群体深度讨论与模拟演练游戏等，而发展出一种人类梦寐以求的组织蓝图——学习型组织，使人们能够在工作中建立共同愿景，从而活出生命的意义。



任务二 团队类型的新发展



彼得·圣吉的五项修炼



任务二 团队类型的新发展



补充：学习型组织的定义

“学习型组织”，是指组织中存在着个人学习、团队学习和组织学习，以及它们的互动，并通过学习及其互动形成共识，调动与发挥包括最高领导人在内的全体员工积极性和创造性，实现组织目标。

任务二 团队类型的新发展

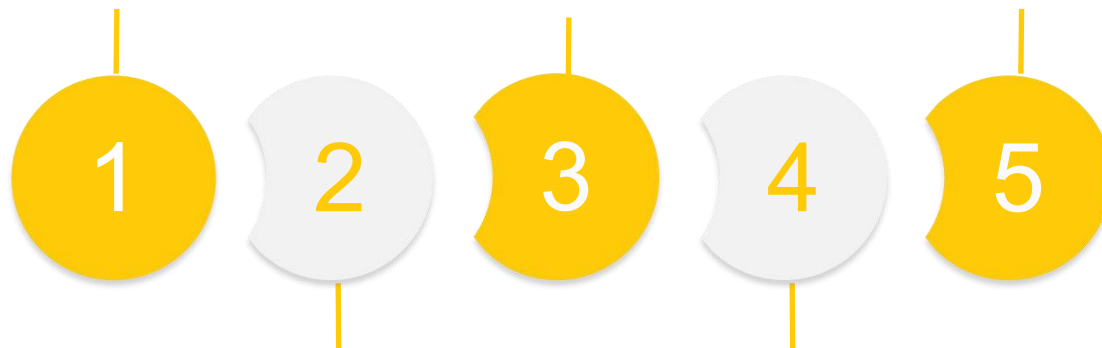


(二) 学习型团队的特点

强目的性

强当下性

强开放性



强认同性

强引导性

任务二 团队类型的新发展



学习型团队包含三个截然不同但又相互关联的学习层次：

第一个层次是**个人学习**——通过自学，借助技术的教导和观察，取得技能、洞察力、知识、态度和价值观等方面的改变。

第二个层次是**团队学习**——团队内部完成的在知识、技能和能力等方面的增长。

第三个层次是**组织学习**——组织内部倡导并推动持续改善而获得智慧、能力和生产效率的提升。





(三) 学习型团队 文化的特征

- 1 / 共同愿景
- 2 / 畅通的信息渠道
- 3 / 群体互动式的学习方式
- 4 / 知识共享的氛围
- 5 / 有效的激励机制

任务二 团队类型的新发展



三、虚拟团队

(一) 虚拟团队的兴起

随着经济全球化进程的加快和先进的多媒体网络、信息通信技术的普遍应用，一种新型的团队工作模式应运而生，这就是虚拟团队。虚拟团队运作的基础是跨部门团队和跨组织团队。

所谓**虚拟团队**，是一种以虚拟组织形式出现的新型工作组织模式，是一些人由于具有共同理想、共同目标或共同利益，结合在一起所组成的团队。



任务二 团队类型的新发展



从广义上说，虚拟团队早已应用在真实的团队建设世界里，虚拟团队只要通过电话、网络、传真或可视图文来沟通、协调，甚至共同讨论、交换文档，便可以分工完成一件事先拟定好的工作。换句话说，虚拟团队由进行实际工作的真实的团队人员组成，在虚拟的工作环境下，并在虚拟组织的各成员相互协作下提供更好的产品和服务。



全景网 www.quanjing.com

u10126-3469



全景网 www.quanjing.com

u11009-0564

任务二 团队类型的新发展



(二) 虚拟团队的特点

- 1 / 组织资源的最优整合
- 2 / 多元文化的最优整合
- 3 / 低成本、高效率
- 4 / 满足成员对高品质工作和生活的需求
- 5 / 功能特点专长化
- 6 / 运作方式合作化
- 7 / 存在方式离散化

任务二 团队类型的新发展



团队建设实例

福特公司的质量团队目标

20世纪80年代，著名的美国福特汽车公司以团为基本的组织机制推行了全面质量管理。该公司认为：“全面质量管理非常复杂，如果不采用团队形式，管理者就无法对它施加影响。”

在建设解决质量问题的工作团队时，福特公司的管理层确定了以下五个目标：

- ①团队的规模应该尽量小，以提高其运作的效率和效果；
- ②对团队成员必备的技能进行适当的培训；
- ③给团队足够的时间解决问题；
- ④给予团队解决问题和采取正确行动的权力；
- ⑤给每个团指定一个“冠军”，让他帮助团队解决工作中可能出现的问题。

任务二 团队类型的新发展



团队建设实例

联邦快递：普及愿景和价值

很少有企业如联邦快递那样，对培养一线经理的领导能力有如此细致的兴趣。在此过程中发挥核心作用的是该公司成立于15年前的领导力学院，学院的使命是通过课程学习，检核并应用成功领导的原则和实践，在联邦快递中培养领导人才，这对普及联邦快递的企业理念和经营方式也是非常重要的。

所普及的内容多数集中在公司跟员工有关的价值观，学院的执行董事Steve Nielese解释道：“你来参加课程，实质上是在体验联邦快递的员工价值观，我们的目标是向经理人灌输企业25年来所一直坚持、实践、分享并培养起来的理念和信仰。”

领导力学院的课程为公司的5500名一线经理、1000名高级经理及300名执行董事所设计，重点放在三门必修课程，它们都针对员工升迁到新领导岗位的需要，由公司经理担当教员，并且围绕学员交流设计课堂活动，课程内容考虑到如何在日常管理活动中运用公司价值观。

任务二 团队类型的新发展



其中一项流行练习是模拟在联邦快递田纳西州转运中心孟菲斯市发生地震后的救援行动，学员得到一份被困在大楼里的人员名单，得知了工作业绩、种族、性别、年龄、个人生活方式等方面的详情。学员必须决定以什么顺序救出被困者，因为更多的损坏和余震将不允许对排名靠后的人员施救。学员先是个人，然后小组做此排名。

完成时，两个“记者”到达现场，他们实际上是被称作“督导”的教员。然后，督导与领导者访谈，询问他们做出的选择以及他们如何处理危机。这个练习涉及多样性、紧急反应以及压力如何改变领导处理个人和组织关系的方式。人们不能忽略公司的文化和特定组织体系来理解联邦快递领导力学院的作用。例如，指引其文化的信念是一线员工必须充分了解自己的工作。因此，在重新设计工作流程时，必须要有他们的参与。同样，公司流程的变动一般事先都要跟员工讨论，以便了解他们的观点，许多高层经理本身就是角色模范，文化本身就支持了课堂中所教的领导和人际原则。

模块二 团队的类型



任务三 发达国家的团队揭秘

美国的自由团队

学习
要点

欧美的精英团队

日本的附属团队

任务三 发达国家的团队揭秘



一、美国的自由团队

(一) 美国团队的兴起

20世纪80年代以来，团队在美国企业组织中大量出现，其后对团队情况调查表明，70%以上的组织中都拥有一个以上的团队，尤其是拥有高度自我管理团队的组织比较多，在31%至45%之间。



任务三 发达国家的团队揭秘



美国团队的大量涌现主要基于以下三个方面的因素

第一，人本管理和群体意识理论的发展为美国团队的大量涌现提供了重要的理论依据。

- 麦格雷戈的 X 理论—Y 理论
- 心理学家利克特在20 世纪50年代又提出了一种被后来组织行为学专家称作是关于具有内聚力的工作团队的古典解释的论述
- 20世纪80年代具有重大影响的威廉大内的« Z 理论»的问世，使得对人的行为的研究从个体层次上升到群体和组织的高度。他强调员工要相互平等、多专多能、自我管理，企业要消除单调工作、树立整体观念、开发人的潜能。

第二，全球经济竞争的加剧以及由此所带来的企业精简性裁员，呼唤新的组织管理模式的涌现。

第三，先期实行工作团队的企业的美誉效应成为美国团队大规模兴起的刺激因素。

任务三 发达国家的团队揭秘



(二) 自由团队

一般来说，美国组织对团队的控制较弱，多数组织都给了团队充分的自主权。每个团队除了不能改变生产计划、质量标准之外，不受任何监督和控制，除了致力于改进工作流程之外，它们还对自己的培训、假期做出计划，决定团队入围人选，评估团队中的伙伴。

因此，就组织对团队的控制程度较弱、团队的自主权力较大一点而言，可以认为美国的团队是“自由团队”。



全景网 www.quanjing.com



图片来源：视觉中国 www.vcg.com

任务三 发达国家的团队揭秘



二、美国欧洲的自由精英团队

(一) 欧洲团队的兴起

20世纪90年代欧洲企业开始引入团队工作模式，但相比美国、日本而言，拥有团队的企业比较少，而且企业中的团队数量也比较少，国外学者研究了几家在团队实践方面具有代表性的欧洲公司，其具体情况如下

法国的米其林公司

意大利的百盛集团



德国的贝塔斯曼公司

西班牙的蒙特拉贡
合作公司

任务三 发达国家的团队揭秘



(二) 精英团队

从研究者对上述各公司的团队管理的介绍可以看出，欧洲的团队管理具有以下特点。

第一，引入团队模式的同时，仍然保持着极强的自上而下的管理和指导方组组织**控制程度较强**。这一点和美国不同，美国团队的自主管理程度较高。

第二，欧洲的团队主要出现在创新工作领域，并且独立于日常活动之外，**受到高级管理层的保护，组织给予特别的资源支持**。与此相反，美国的团队受到组织的保护较少，而受到来自日常营销活动和竞争的压力较大。

由于欧洲的团队集中于创新领域且由精英们组成，服从组织最高管理层的命令，受到组织的特别保护，形式上类似军队中为执行某一特殊任务而组成的别动队。因此，可称为精英团队。



任务三 发达国家的团队揭秘



三、日本的附属团队

(一)日本团队的兴起

1962年，日本科学家及工程师协会注册了第一个质量小组，以此为标志，日本被认为是最早在企业中引入团队工作模式的国家。

团队在日本企业中比较普遍，但与别国不同的是，许多学者认为，团队工作模式是日本文化中固有的，只不过作为日本习惯的协作工作方式存在而已。

日本学者**松木厚治**认为，从形式上说，日本企业的组织形式大都是管理机构式的，但这仅是表面现象，实际过程与组织形式没有关系。日本企业的组织特征是自下而上方式的决策过程或共识型的决策，重视和谐，责任和权限的范围不明确，以及以人为中心（欧、美企业以任务为中心）的组织等，在日本企业团队，人员被安置在岗位上不是为了简单地承担特定任务，而是把其作为企业人，即以企业的成员身份实施行动的人。

任务三 发达国家的团队揭秘



(二) 附属团队

日本企业团队中的每一个成员，尽管承担责任的范围有限，但其视野应当广及全企业，像最高经营者那样关心公司的全面情况。在此基础上，通力协作自然就成了日本企业团队活动的本质。全面思考与协作是通过日本企业团队的特殊情报交流机制实现的。情报交流支持下的全面思考与协作导致的结果是企业以群体或团队为基础开展组织活动，团队成了日本企业基本的组织和工作模式。

虽然日本企业的团队也有较强的自主性，但**团队本身却自愿终身依附于组织，而组织也有将其视为自己保护和照顾对象的强烈倾向**。因此，团队和组织之间有**类似亲子的关系**。组织对团队的控制是通过团队自愿要求和接受来进行调整的。同时，由于团队是日本企业的基本组织与工作模式，所以，团队并不是作为特殊对象而受到企业的特别保护，而只是受到平等的待遇。从日本团队的这些特点来看，我们可以称之为附属团队。

任务三 发达国家的团队揭秘



团队管理差异

美国

团队自主性程度高，作为次级组织，面临较多的竞争压力。同时，组织提供的支持也很少。当然，组织的控制级度也很低。

欧洲

组织对团队支持很多，团队受到组织的特别保护。当然，组织的控制也很多，团队和外界不发生什么联系，市场竞争压力小

日本

该类型处于欧、美团队管理类型之间。组织对团队的支持、控制处于一般水平，团队也受到较美国团队为小、较欧洲团队为大的竞争压力

模块二 团队的类型



任务四 全球化中的跨文化团队

跨文化团队的兴起

学习
要点

跨文化团队的管理方法

任务四 全球化中的跨文化团队



一、跨文化团队的兴起

经济全球化是一种迅速扩大的国际趋势，随着这种趋势，经济组织和各种组织中出现了大量的国籍、民族、语言、习俗差异巨大，人员来源不同的跨文化团队。

中国改革30余年，由最开始的“引进外资”，并在20世纪80年代国企引进经营管理专家的尝试，到外资企业大量招募中国当地的员工，进而到管理层的本土化，在技术工作组织和经营管理群体中，也出现了各种各样的跨文化团队。



任务四 全球化中的跨文化团队



人们常说：“理解万岁！”面对各种不同文化的团队，应当有充分理解团队成员们的权变的、不同的领导方式。管理跨文化团队是一件非常具有挑战性的工作，其难点在于跨文化团队成员的文化多元性，如何把工作技能、语言、工作方式、价值观、生活习惯的多重差异进行互补、融合，关键在于由高层领导者促进团队成员之间的有效沟通和相互理解，使他们团结成为一个协调、有效的工作群体、互相配合、互相信任。



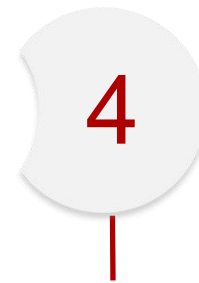


二、跨文化团队的管理方法

了解并展示文化
差异



关注团队内部的
发展

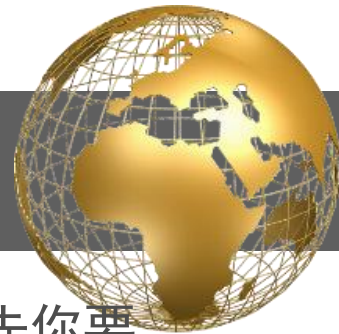


了解成员对团队的
认识

协助跨文化团队建
立自己的价值观

模块二 团队的类型

自我测试：别人是否认为我可以信赖



要想了解别人对你的信赖程度，请完成下面的问卷，但首先你要找出一位会对你进行如实评估的人，如上司、同事、朋友、团队领导等，然后由他来协助你完成此项测试。

自我测试：别人是否认为我可以信赖



请评估人利用下面的量表给每个题目 打分:

强烈反对 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 强烈赞同

得分

1 别人可以期望我很公正。

2 你对我应该有信心。

3 我会讲真话，这一点毫无疑问。

4 我永远不会故意向别人掩饰自己的观点。

5 如果我承诺要帮助某人，那我一定会做到这一点。

6 如果我同别人有约，那我一定会准时赴约。

7 如果我借了别人的钱，那我一定会尽快归还。

自我测试：别人是否认为我可以信赖



测试结果

将7项得分相加，下面提供对总分的参考解释：

57~ 70分：你非常值得信任。

21~ 56分：你值得信任的程度中等。

7 ~ 20分：别人对你的信赖程度很低。



模块二 团队的类型



团队建设实例

银行团队建设

轰轰烈烈的广东发展银行争购战终于落下帷幕，由美国花旗集团牵头的财团笑到最后，他们仅用人民币241亿元就持有了广发行的85% 股权，并同时拥有了一家位于国内资金最富集地区的中等规模银行，有近600家分支机构、480亿美元资产和全国性的银行从业资格，以及获得广发行的管理控制权。广发行对花旗而言，将是后者获得全国市场的直接通道。

根据广发行的预计，该行2010年的税前利润将达到28亿元人民币，重组后的不良贷款比例也将降到4% 左右，竞购谈判虽然进行了16个月，但比起逐家向人民银行申请设立各地分行的其他外资银行，花旗银行所花费的银行网络建设时间足足快了十年以上。

团队建设实例



考察与花旗集团在一起竞购的联盟伙伴，我们知道，中国人寿集团和国电集团分别持有20% 股份，花旗和第一联合资本将持有20% 股份，后者是花旗的全资子公司；“蓝色巨人”IBM旗下的投资部门IBM全球金融公司持有5%股份，中信信托等其他投资者持有余下股份，而其中具有银行从业经验的只有花旗银行，加上在银行电脑网络技术方面有世界上久负盛名的IBM加盟，其他的合资伙伴只能算是长期战略投资者，迟早会将手中的股份转让给花旗集团，这是一个绝妙的竞购组合团队。

最近，国内的M I M R 市场调查公司进行了一次市民调查，其中有63%的市民认为外资银行可为他们带来良好的服务，与中资银行只有32% 市民表示比较满意或非常满意的比率对比，相信最终大失所望的是国内普通老百姓，而银行的员工则说，这是和银行的团队分不开的。所以从这个案例我们可以看出银行的团队建设对于银行来说是多么的重要，将直接关系到一个银行的团队的运作。



银行团队建设 方法

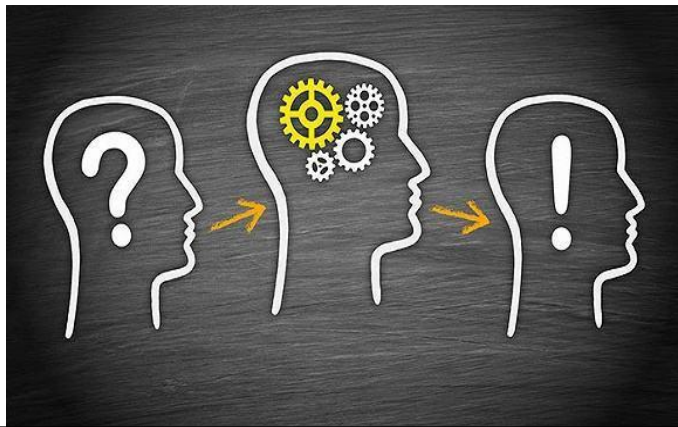
- 1 / 组建隐含核心层
- 2 / 培养团队精神
- 3 / 训练团队精英

模块二 团队的类型

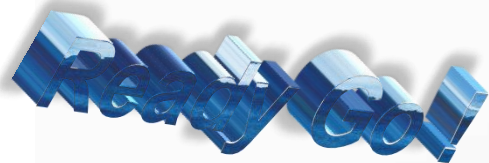


思考讨论题

- 1、团队的基本类型有哪几种？
- 2、团队类型的最新发展表现为哪几种类型？
- 3、各国典型团队类型各有什么特点？
- 4、什么是学习型团队？它与学习型组织是什么关系？
- 5、自我管理型团队的思想基础是什么？如何搞好团队的自我管理？
- 6、我国的团队建设应当吸取国外的哪些经验？应当形成什么样的模式？



团队游戏训练



- (一) 大赛车
- (二) 配对游戏

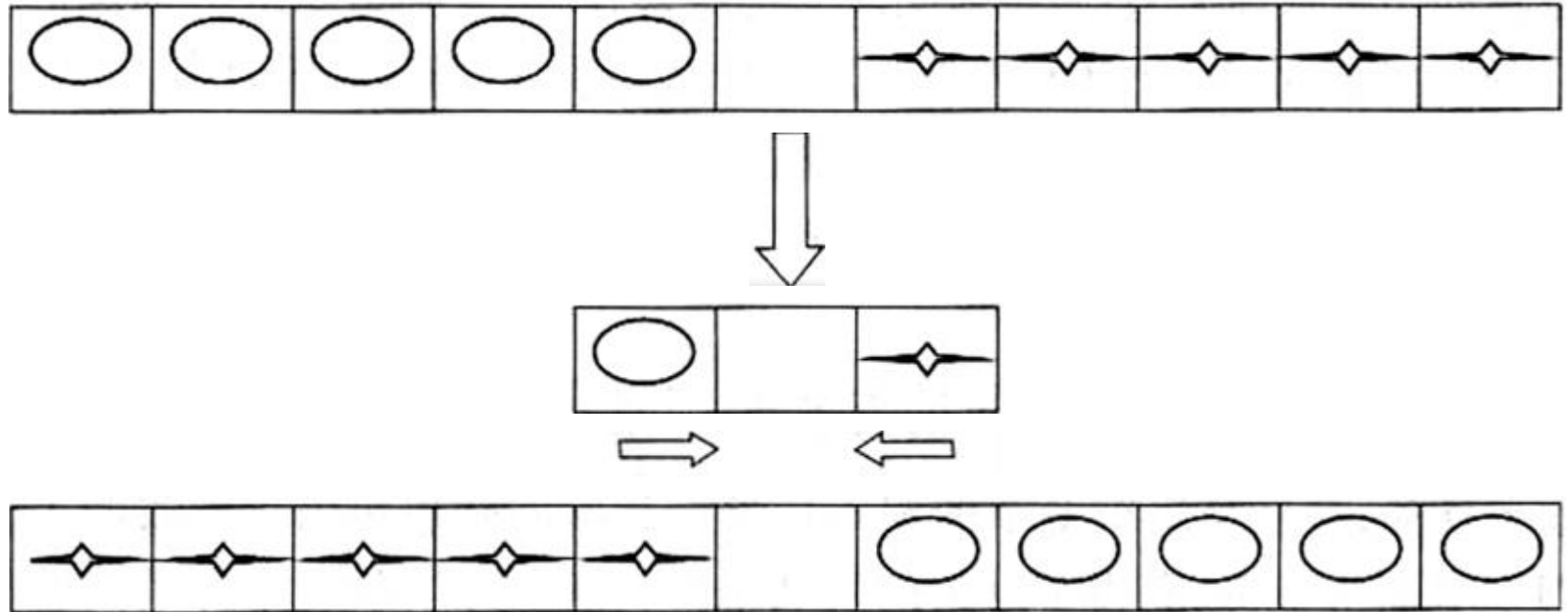


(一) 大赛车

程序:

- 1、用粉笔在地上画11个成一条直线的方格，每个方格的大小以能站一个人为标准。
- 2、选5名学员站在左边的5个方格上，另选5名学员站在右边的5个方格上，这10名学员就构成了一个临时团队。
- 3、所有站在方格上的学员都面对着中间空置的方格。
- 4、以最少的步伐及最短的时间把左右两方的学员对调。

团队游戏训练



目的:

使学员理解，发挥团队的合作精神是寻求解决问题的好方法。



讨论:

- 1、你的方法是怎样想出来的?
- 2、在开始操作前, 是否每位学员都清楚团队解决问题的方法?
- 3、请列出团队解决问题的方法及步骤。

要求:

- 1、每次只可有一个人移动。
- 2、所有学员只可前进, 不可后退。
- 3、每个方格只可容纳一人。
- 4、学员可做多次尝试, 以提高效率。



(二) 配对游戏

程序:

- 1、用准备好的配对表，请每位学员在教室里寻找与自己的配对表上的描述相符的人。
- 2、请所有学员在配对表的合适位置上签名。

配对表说明:

- 1、每一个空栏处都标有学员的特点，请在所有学员 中寻找与下面表格中所列条件相符的人。
- 2、如果找到，请他们在相应的位置上签名，如果有人符合表中所列的几项条件，每个人也只能在一张表上签一次名。

团队游戏训练



爱好配对表

爱打网球	爱穿红色衣服	喜爱篮球	担任班干部	有英语四级证
骑自行车上学	讨厌足球	喜欢踢足球	喜爱摄影	会弹钢琴
一头长发	讨厌吃菠菜	有男（女）朋友	喜欢游泳	曾出过国
爱唱歌	养热带鱼	爱吃零食	爱看电影	穿牛仔裤
会做饭	有驾照	戴眼镜	爱读青年报	喜欢染发

目的:

在轻松的气氛中结识新人，打破沟通障碍，形成一种和谐的组织氛围，该方法类似“破冰训练”。

讨论:

- 1、你从游戏中感悟到了什么？
- 2、应如何与新人打破沟通障碍？

