

模块四 团队培育

- ◆ 任务一 团队的发展历程
- ◆ 任务二 团队培育概述
- ◆ 任务三 团队培育方略
- ◆ 任务四 团队的拓展训练



模块四 团队培育

学习目标

- 1 掌握团队发展的五个阶段
- 2 明确团队培育的内容
- 3 掌握担任优秀团队教练的技能
- 4 总结团队培育的方法
- 5 明确团队拓展性训练的内涵和意义
- 6 了解团队拓展性训练的方法



任务一 团队的发展历程



团队的创建和发展历程一般可以分为成立、震荡、规范化、高产和调整五个阶段。从普通的“群体”向团队过渡的角度，还可以将团队的发展历程分为群体、伪团队、潜在团队、真正团队和高效团队五个阶段。这种过渡伴随着绩效的跌落、恢复和提升。这里就前面的五个阶段进行阐述。

- 一、成立阶段
- 二、震荡阶段
- 三、规范化阶段
- 四、高产阶段
- 五、调整阶段



任务一 团队的发展历程

一、成立阶段

在团队的成立阶段，要有团队创建人，要完成一系列的准备工作 要得到上层领导的支持。

（一）成立阶段的工作内容

这一阶段首先要考虑的问题是团队的定位，这包括：其一 创建者必须根据团队的任务、目标来思考创建一个什么样的团队 即团队的类型与功能

其二 本团队应该控制在多少人的规模

其三 本团队应该包含哪些必需的技术人才、管理人才等 各自的角色是什么 对这些问题 创建者必须拿出一个明确的规划来完成这一阶段的工作

（二）成立阶段的团队领导工作

首先 创建人必须明确团队的目标 分配任务

其次 要把具体的目标和任务告知每个团队成员 促进团队成员之间的信任与合作 让成员共同构建团队目标

最后 还要鼓舞团队成员的士气 培养他们的团队精神



任务一 团队的发展历程

二、震荡阶段

团队在经过了成立阶段后 原先的新鲜感和冲动感逐渐消失 成员们彼此的性格特征和行为风格的差异会逐渐暴露出来 冲突也在产生 这就需要学习如何协作和沟通 需要在工作任务方面进行磨合 这时 团队运行就进入到了震荡阶段

（一）震荡阶段的团队表现

- ①成员们的期望与现实产生脱节 隐藏的问题逐渐暴露出来
- ②成员有挫折感和焦虑感 对目标能否完成失去信心
- ③团队中人际关系紧张 冲突加剧
- ④对领导权不满 尤其是当出现问题时 个别成员甚至会挑战领导者
- ⑤组织的生产力持续遭受打击



任务一 团队的发展历程

(二) 震荡阶段的团队管理措施

团队的管理者应采取下列办法帮助成员顺利度过震荡阶段

首先是安抚人心 这是最重要的措施 管理者要认识并能够处理冲突 不能以权压人 管理者还应当鼓励团队成员对有争议的问题发表自己的看法 积极进行有效的沟通

其次 建立工作规范 管理者要以身作则

最后 调整领导角色 适度对团队成员授权 鼓励团队成员参与决策



任务一 团队的发展历程

三、 规范化阶段

在团队建设的过程中 经过了震荡阶段 团队开始逐步走向稳定和成熟 沟通之门打开 相互信任加强 团队成员的人际关系由分散、 矛盾逐步走向凝聚、 合作 团队成员开始关心团队共同发展问题 并开始建立工作规范和流程 团队的工作特色逐渐形成 成员们的工作技能也有所提升

这一阶段也成为组织建设团队文化的最有利时期 团队文化建设的内容是培养成员互助合作、 敬业奉献的精神 增强对团队的归属感和凝聚力 促进团队共同价值观的形成鼓励团队成员为共同承诺的团队目标尽责

这一阶段的最大问题是团队成员怕发生冲突 怕得罪他人而不提问题 不正面提出建议

任务一 团队的发展历程

四、高产阶段

“高产”是组织的目的也是建立团队的原因 团队只有接受和完成好一项任务 才能充分体现团队的绩效 也才能对团队成员的合作状态进行检验

（一）高产阶段的团队表现

- ①团队成员具有一定的决策权 自由分享组织的信息
- ②团队成员信心强 具备多种技巧 能协力解决各种问题
- ③组织和团队用民主的、全通道的方式进行平等沟通 化解冲突 分配资源
- ④团队成员有着成就事业的高峰体验有完成任务的使命感和荣誉感

（二）高产阶段的团队领导工作

- ①思考和推动变革 更新业务流程与工作方法
- ②给团队成员下达具有挑战性的目标 鼓励和推动团队成员的成长
- ③监控工作的进展 通过承诺而非管制达到更佳的效果
- ④肯定团队的整体成就 并承认个人的贡献

任务一 团队的发展历程

五、调整阶段

随着工作任务的完成 很多团队会进入调整阶段 这个调整有时就意味着中止 在此阶段 大部分任务型团队会解散 有的团队会继续工作 但往往会休整一段时间 或许会发展新成员 在这一阶段 成员反应差异很大 有的沉浸于团队的成就中 有的则很伤感、惋惜团队中融洽的合作关系不能再继续

皮尔尼克提出：在团队的中止阶段 应当对团队活动的规范进行分析以总结经验

首先、要明确团队已经形成的规范 尤其是那些起消极作用的规范

其次、制定 “ 规范剖面图 ” 掌握与规范有差距的内容

最后、优化团队规范 要经过充分的民主讨论 制定系统的改革方案 实施改革措施 并跟踪评价 做必要的调整



任务二 团队培育概述

团队培育的目的与内容 团队培育的作用以及团队成员的成长层次如下所述

(一) 团队培育的目的

(二) 团队培育的内容

对于一般的团队成员而言 其培育内容主要如下

1、团队价值观的培育 这是指向团队成员灌输团队价值观 统一整个团队的思想

一方面 能使新成员或现有成员学习和掌握完成本职工作所必需的专业技术和技能

另一方面 也能让团队成员对其同伴的知识、技能、专业术语等有足够的理解 以利于成员之间的相互理解和默契配合

2、其他内容 团队培育的内容还应包括解决问题的技能、沟通技能、团队合作技能以及学习组织文化 强化员工对组织的献身精神等

任务二 团队培育概述

二、团队培育的作用

进行团队培育的具体作用 主要有以下三个方面

(一) 顺利达成团队目标

达成团队具体的目标 通常是指达到三个 “满意”：顾客的满意、员工的满意和组织

(二) 达到成员与组织的双赢

团队成员受训后的能力提升和个人成长 对团队绩效和团队管理者来说皆是一种合作共赢的结局 即 “水涨船高”。只有通过表现团队成员个体的独特性及尊重、鼓励其他成员表现自我 整个团队才会变得强大起来。

(三) 促进团队和组织发展

团队成员是团队和组织的细胞 组织的领导者应当创造一个有利于团队成员成长的环境 可以说 塑造优秀的团队成员就是塑造优秀的团队和优秀的组织



任务二 团队培育概述

三、团队中成员成长五层次

团队成员的成长可以分为以下五个层次

第一层次、缓慢成长 这一阶段团队成员的工作不是全部胜任 要给他必要的培训

第二层次、胜任工作的成长 这一阶段团队成员对职位说明中的工作要求基本能够胜任

第三层次、自制的成长 这一阶段团队成员不仅自己能够按照标准做得很好 而且能把自己的经验告诉别人

第四层次、扩充的成长 这一阶段团队成员不仅能把自己的经验告诉别人 还能告诉对方要根据情况的变化 把自己的个人经验加入其中

第五层次、倍增价值的成长 这一阶段团队成员能够应付任何外来环境的变化和挑战



任务三 团队培育方略

一、团队业务技能的培育

(一) 团队业务技能的培育步骤

团队培育可以按以下步骤进行

第一层次、组织层面的需求 即组织根据自身的发展规划和组织的生产经营任务调整（如增加生产线）所提出的培育活动需要

第二层次、岗位层面的需求 即基层劳动单位（如生产小组）在分派工作任务、安排操作人员从事生产经营活动时所需要的培育活动

第三层次、个体层面的需求 即组织对员工个体素质提高的培育要求和员工个人对提



任务三 团队培育方略

2 制订培育计划

培育计划的制订包括以下五个方面的内容

- (1) 明确培育内容
- (2) 确定培育对象
- (3) 确定时间和地点
- (4) 安排师资队伍
- (5) 选择教材和教法



任务三 团队培育方略

3、团队培育达到预期培育目标的基本途径

(1) 前期准备工作

包括以下几个方面：培育后勤准备、教材的准备、确认培育讲师、确认时间和地点并通知参加培育的学员

(2) 培育实施阶段

在这一阶段 要抓好培育开课的各个环节 落实和完成培育计划的各项内容

(3) 培育效果评估

从以下四个方面进行衡量①反应 这是指评价受训者对培育计划与课程学习的反应 ②知识 这是指对受训者进行测试 判定他们是否学到了计划应当学到的原理、技能和理念 ③行为 这是指了解在完成这个培育计划后 受训者在工作行为上是否有了改进④成果 对培育的最终成果的绩效评估 是培育效果评估最重要的内容

任务三 团队培育方略

(二) 团队业务技能培育方法

- (1) 讲授法
- (2) 会议法
- (3) 小组讨论法
- (4) 角色扮演法
- (5) 行动学习法
- (6) 案例研究法
- (7) 游戏活动法
- (8) 敏感性训练法



任务三 团队培育方略

(三) 团队培育技术

常用的培育技术如下

1 指导培育技术

工作指导培育技术应用广泛 即常说的“师傅带徒弟” 该技术适用于基层生产人员或各级管理人员的培育 也是一个团队中有经验的团队成员对其他成员进行培育的技术

2 共同学习技术

共同学习是指团队成员们一起学习 大家的言语、活动成为教学培育的主要部分 常见的共同学习技术有案例研究法、小组讨论法、行动学习法和游戏活动法等

3 讲演技术

从一般意义上讲 对培育师来说 要搞好讲课和讲授 不仅需要新的、实用的内容 而且必须具有较好的讲演技术 以使听课者能够关注学习 对内容有较好的记忆并进一步产生与讲课者的激情互动



任务三 团队培育方略

(四) 团队培育效果的强化

有效的培育应当在培育之后及时加以巩固和加强 以确保团队成员完全掌握所学的内容

1 及时召开总结会

在培育结束几周后 一定要召开总结会 以确保团队成员已经理解并应用了所学的内容

2 培养积极的心态

要注重培养团队成员以非常积极的心态看待培育 要让他们知道：“团队认为值得在我身上投资 教我新的技能是为了分配给我新的任务 或者让我承担更多更大的责任 ”

3 分配更多的任务

一旦通过培育教会了某个成员新的技能 就要给他机会来使用这种新的技能。培育主持者还应当让团队成员认识到：使用他们所学的技能或知识是非常重要的



任务三 团队培育方略

二、 团队精神的培养

(一) 团队凝聚力的提升

团队领导要明确表明个人参与的重要性 将个人的利益和团队目标联系起来 使团队目标更具有吸引力和号召力

(二) 团队互助协同精神的培养

团队领导要倡导团队成员相互合作 鼓励团队成员相互支持 消除不必要的工作界限

(三) 团队信心的树立

团队领导要与团队成员分享成功的愿景 对既定目标展示信心

(四) 团队士气的提升

团队领导要确保团队成员对团队目标的一致性 使团队成员感觉他们的要求和意愿在团队目标中有所体现 以提升团队士气

(五) 团队价值观标准的确立

帮助员工接受并最终赞同既定的团队的价值观、对既定的团队价值观进行宣传 将价值观标准贯彻到团队的工作中去



任务三 团队培育方略

三、一个团队建设 在以下几个方面需要引起注意

(1) 明确共同的目标

共同的目标是团队存在的基础 也是团队凝聚力的源泉 同时也是其成功与否的关键要素

(2) 要有控制的授权和信息共享

有控制地给予成员授权 使其在职责范围内具有相对的自主决定和处理的权力 有利于激发其积极性

(3) 有效的绩效评估和奖酬

要采取适当的激励手段 以促进合作 为共同提高过程结果提供推动力

(4) 建立积极的改进氛围

员工的对“风气”的感受要始终强于管理者的 人们对风气的感受强烈地影响着他们的行为

(5) 适宜的团队制度

制度与规范构成了团队的标准的行为 这种行为久而久之就成为习惯 无论你承认与否



任务四 团队的拓展训练

拓展训练又称“外展训练”其意思是一艘小船离开安全的港湾开始勇敢的探险旅程 去接受一个个挑战 战胜一个个困难

一、“拓展”训练成为团队培育的内容

拓展训练的起源和内涵如下所述

(一) 拓展训练的起源

拓展训练起源于第二次世界大战中的英国。当时，许多英国军舰在遭到德潜艇袭击后沉没了，大批水兵因此丧生，只有少数人在灾难中幸存下来。后来，人们发现，这些幸存者并不是体能最好的人，而是求生意识最强的人。正因为如此，他们才坚持到最后等到了获救的那一刻。

于是，人们创办了专门进行“生存训练”的学校 战后这种训练形式保持了下来训练目标也扩展到了管理、心理以及人格训练等多个方面



任务四 团队的拓展训练

(二) 拓展训练的内涵



拓展训练是一种颇具现代气息的素质训练，以激发、调整、升华、强化每个单独的人参与团队的进取精神与合作意识为宗旨。通过各种特殊情境下的活动在较短的时间里使受训者在自信心、责任感、自立能力、团队合作精神、对他人的热诚以及对自然和社会的关怀等方面有显著的进步。



任务四 团队的拓展训练

二、拓展训练的意义

（一）增强应对困境的毅力

拓展训练实际上是对自己心理的挑战，让人直面人生，勇敢地迈出那艰难的一步。在拓展运动中，人的潜能会得到最大限度的开发。

（二）建立合作共赢的意识

拓展训练告诉我们在现代社会中“天马行空 独来独往”是不现实的，要想取得成功，必须合作，合作共赢、共同发展。

（三）提高综合素质

拓展训练可以提高自己的多方面素质 ①全面明确和认同组织目标 ②增强团队的凝聚力 ③培养相互配合、相互支持的团队精神和整体意识 ④改善人际关系 形成积极向上的组织氛围 ⑤促进组织内部的沟通与交流 ⑥挖掘员工在工作上的更多潜能 ⑦形成从容有序的团队协作风格



任务四 团队的拓展训练

三、常见的拓展训练项目

拓展训练的培训形式可根据组织的需要进行具体的选择和设计，按培训的地点划分其项目大致可以分为场地项目、水上项目、野外项目和室内课程。拓展训练的每一种训练形式既可以独立进行，也可以交叉组合进行。

（一）拓展训练的具体内容

（1）场地项目（2）水上项目（3）野外项目（4）野外项目

（二）拓展训练项目举例

（1）背摔（2）有轨电车（3）钻电网（4）空中单杠（5）断桥跳跃

（三）拓展训练的注意事项

（1）精心选择训练机构（2）购买人身保险（3）准备措施充分



任务四 团队的拓展训练

3 团队培育达到预期培育目标的基本途径

(1) 前期准备工作

包括以下几个方面：培育后勤准备、教材的准备、确认培育讲师、确认时间和地点并通知参加培育的学员。

(2) 培育实施阶段

在这一阶段，要抓好培育开课的各个环节，落实和完成培育计划的各项内容。

(4) 培育效果评估

从以下四个方面进行衡量①反应：这是指评价受训者对培育计划与课程学习的反应 ②知识：这是指对受训者进行测试 判定他们是否学到了计划应当学到的原理、技能和理念 ③行为：这是指了解在完成这个培育计划后，受训者在工作行为上是否有了改进④成果：对培育的最终成果的绩效评估 是培育效果评估最重要的内容。

模块四 团队培育

本章小结和应用意义

团队的发展可分为成立、震荡、规范化、高产和调整五个阶段。团队培育既包括团队价值观、团队精神的培育，也包括业务技能的培养或培训。而前者正是区别于组织中一般培训的特点。团队培育的目的在于使组织能够灵活、快速地应变，以不断满足市场的需求，要求团队成员具有分析和解决团队中与工作有关的问题的技能和专长，灵活善变，迅速适应工作转换，卓有成效地在团队中工作。