



# 团队管理与建设

## 付淑文

# 模块一 团队概述



## 学习内容

- 任务一 团队基本分析
- 任务二 团队的结构
- 任务三 团队的作用

# 模块一 团队概述



## 知识目标

1

掌握团队的基本范畴

2

理解和掌握团队的作用

3

了解团队的结构内容，尤其是九种角色

# 模块一 团队概述



## 能力目标

- 1 能够熟练的讲出团队结构
- 2 能够简单的进行团队建设  
案例分析
- 3 能够分析团队九种角色

# 引导案例：波音公司的设计新军



世界500强之一的波音飞机制造公司在飞机设计工作中采用了能够自我调节、相互约束的工作团队模式。在此之前，波音公司的设计与生产顺序是：首先，由设计人员提出设计建议；然后，由生产人员提出反馈和修改意见；最后，由顾客服务人员提出反馈和修改意见。这种“滚雪球”式的工作方式，导致了低效率和高成本。

波音公司将团队工作方式用于新型777双引擎飞机的设计与开发中，这种新的工作方式使得许多员工参与到该飞机的设计与开发工作中来，这其中包括设计人员、生产专家、维修人员、顾客服务人员、财务人员，甚至包括顾客。波音公司把每8~10人组成一个小团队，由这些小团队从头到尾地负责飞机的设计以及生产的各个环节，在这一过程中，公司的客户代表提出上千种设计建议，维修人员也提出了近百种建议，这使得波音777飞机的价格更便宜，质量也更高。

实行团队工作方式之前的波音777飞机的设计有一大不足：有的客户愿意使用传统的直翼飞机，不愿订购折叠式翼尾飞机。波音公司对此声明，尽最大的努力来满足所有顾客的需求——提供固定和折叠机翼两用的飞机。为了实现这一承诺，波音公司的设计人员与生产人员密切合作，创造出了一种新的生产方式，即“工作团队”模式，使生产人员能够利用同一套工具制造直翼和折翼，比较容易地就解决了固定和折叠机翼两用飞机的生产工艺问题，由此满足了不同客户的需求。

# 小组讨论：



波音公司的团队工作方式有哪些优势呢？



*Vanessa alman*

# 任务一



## 任务一 团队基本分析

团队范畴的产生

学习  
要点

团队的概念

团队的特点



## 一、团队范畴的产生

20世纪60年代至70年代中期，日本经济迅速崛起，成为世界经济大国，日本企业国际竞争力跃居世界前列。日本经济的迅速发展和“经济奇迹”，使以美国为首的西方国家对日本企业展开了多方面的、深入的研究，以探求日本经济奇

的秘密。

# 任务一 团队基本分析



## 研究发现

### 欧美

社会文化奉行个人主义和鼓励个人奋斗。在企业内也是由少数人来主导，由上级对下级发布命令，难以形成团体协作力，反倒可能时常产生内耗

### 日本

“家庭”式的企业文化，使员工对企业有着强烈的归属感，因而不仅个人工作时勤奋认真，而且还能够发挥出集体智慧和力量，大家精诚合作，结成了力量巨大的团队，从而产生了  $1+1>2$  的效应

### 中国

中国是讲求集体主义价值观的国家，但实际上远远未能达到精诚合作的境界，在众多企业中均未取得组织员工们合作的效能，这就提醒我们，除深思宏观管理体制的问题外，还必须考虑能否把组织们、机构们、群体们、员工们真正塑造为“工作团队”的问题



## 二、团队的概念

“团队”一词，英文名为“Team”，直译的最常用词汇是“小组”，但该词往往也称工作团队，即“Workteam”，其含义是**通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用的最低层次的组织**。在管理科学和管理实践中，人们有着基本一致的看法，即“团队”一词的概念是一个组织**在特定的可操作范围内**，为实现**特定目标**而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的**共同体**。作为一个共同体，其成员们努力的结果，能够使该组织的目标较好地达到，且可能使绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

# 任务一 团队基本分析



不同学者对“团队”的理解、强调的观点不一，如：

- ◆美国学者**罗宾斯**更强调成员们协同合作后的巨大绩效。
- ◆**章义伍**更强调对每一个成员知识技能的合理利用。
- ◆**贾硕林、颜寒松**更强调“团队成员的行为之间相互依存、相互影响”和“追求集体的成功”。

# 任务一 团队基本分析



## 本书对“团队”的理解为

“团队”一词脱胎于工作群体，又高于工作群体。所谓群体，是指为了实现某个特定目标，有两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。在优秀的工作群体中，成员之间有着一种相互作用的机制，他们共享信息，做出决策，帮助在其中的其他成员更好地承担责任、完成任务。这其实已经蕴含着一些“团队”的精神。但是，在工作群体中的成员，不存在成员之间的积极的协同机制，因而群体是不能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和的。

# 任务一 团队基本分析



## 工作群体与当代管理学所追求的工作团队的区别

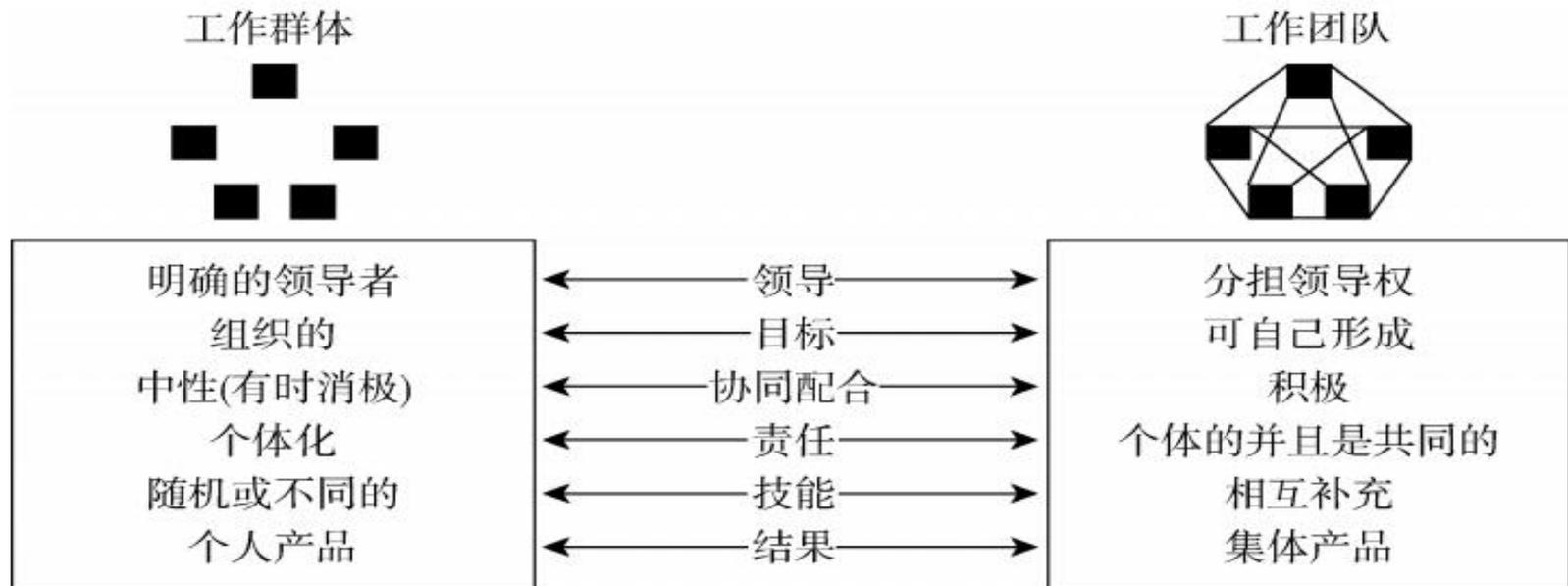


图 1-1 工作群体与工作团队的对比

上述定义和图 1-1 的比较有助于说明:团队为组织创造了一种潜力,能够使组织在不增加投入的情况下提高产出水平。

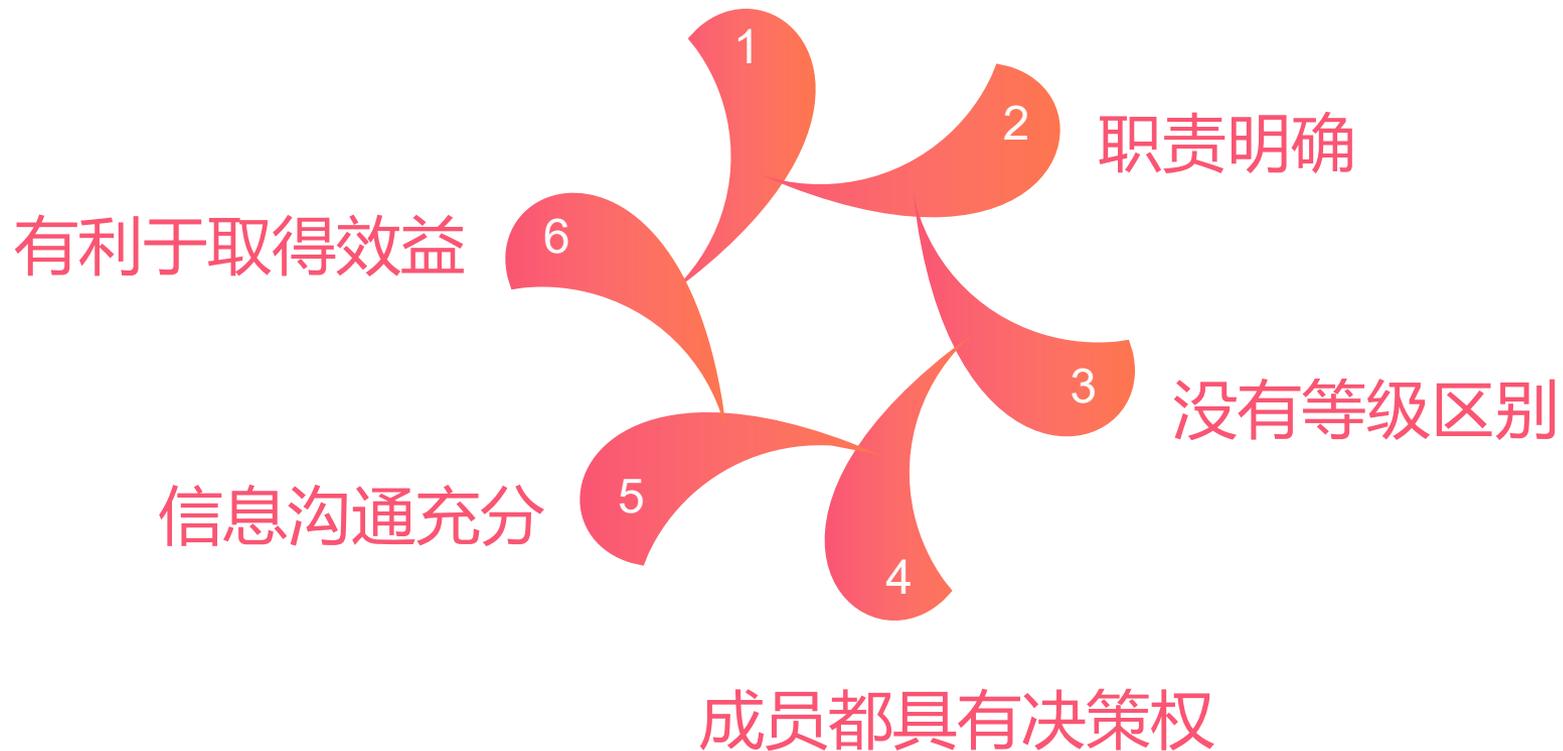
需要注意的是,组建团队并不“包治百病”,仅仅把工作群体换个称呼,改成工作团队,并不能保证在组织中一定会产生协同作用,提高组织绩效。

# 任务一 团队基本分析



## 三、团队的特点

“机构”具有不确定性



# 模块一 团队概述



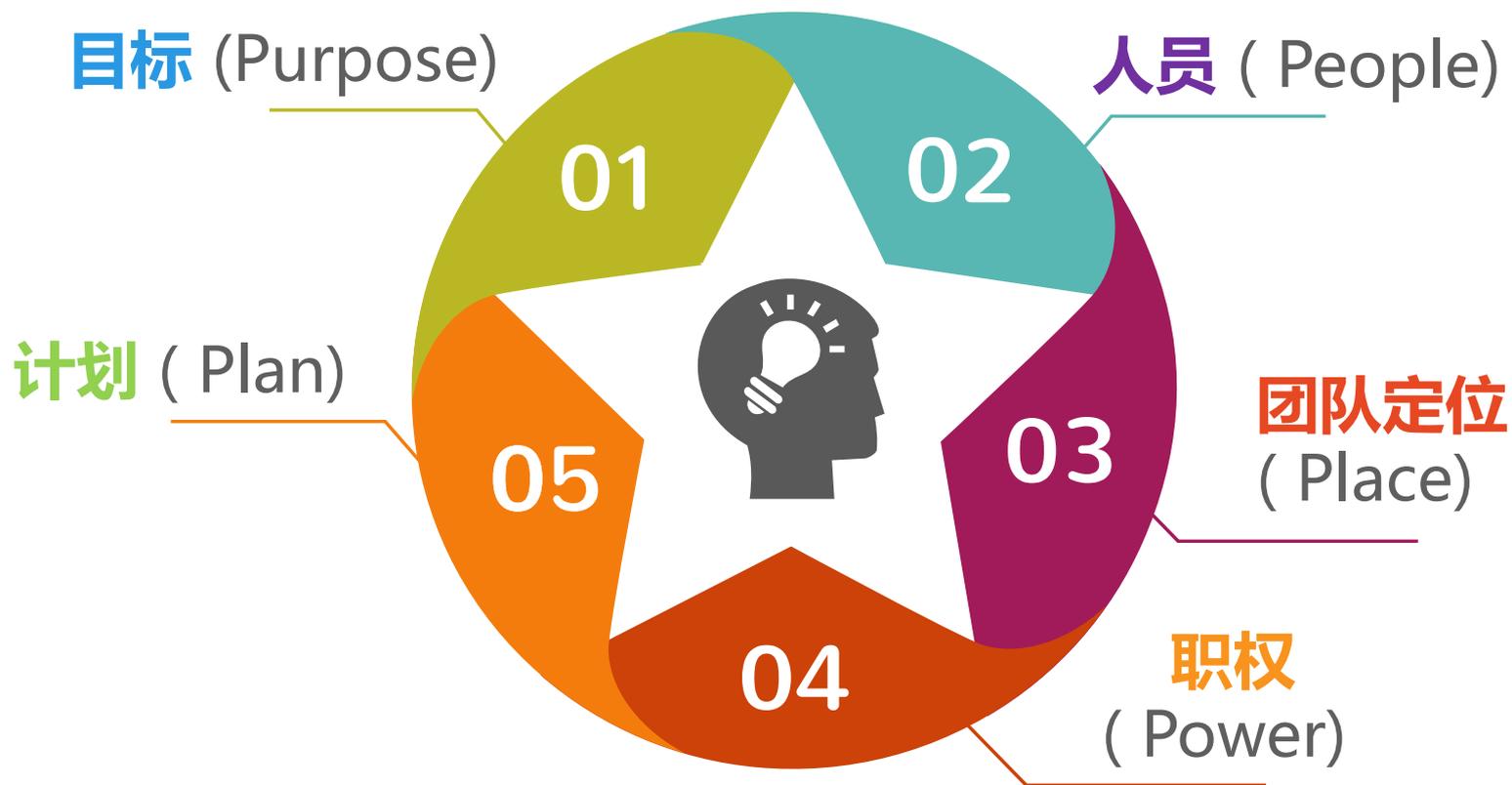
## 任务二 团队的结构





# 任务二 团队的结构

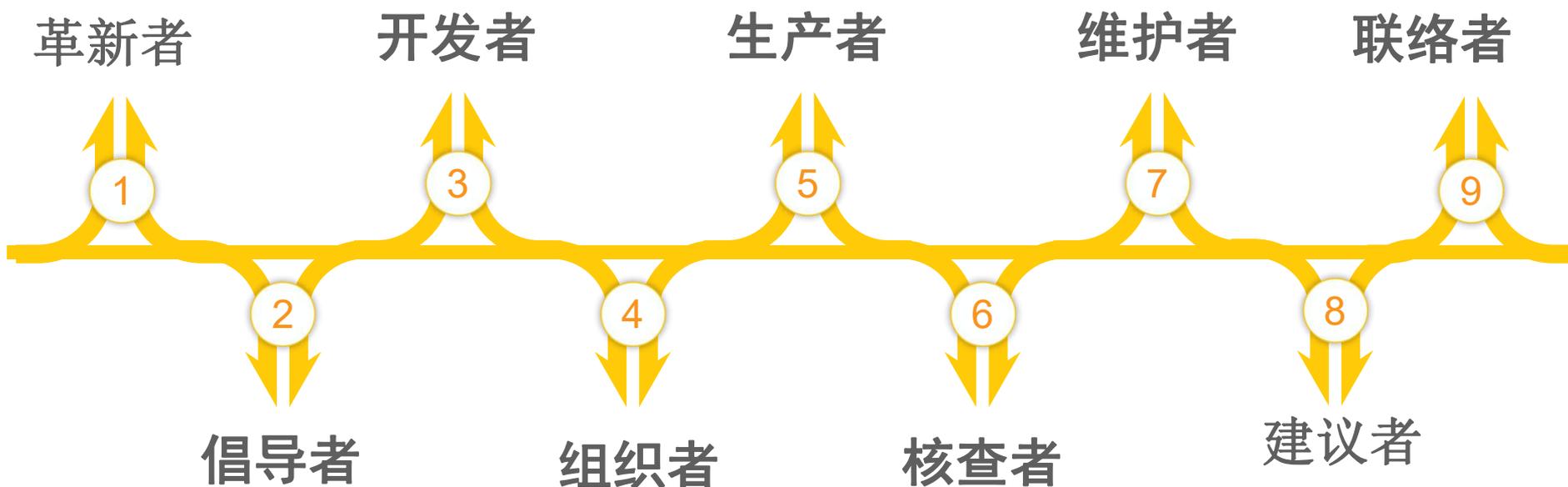
## 一、团队的构成要素



# 任务二 团队的结构



## 二、团队中的成员



# 任务二 团队的结构



## 团队建设实例

### 克林顿的两次内阁会议

团队训练已经引起多方面的关注。克林顿就任美国总统后的第一件事，就是对他的主要行政人员进行团队建设的训练。

在克林顿政府的第一次内阁会议上，克林顿请来两位专家。这两位专家要求内阁成员们带上自己的简历，分别谈一谈自己生活中的经历。在又一次的内阁会议上，两位专家又让大家谈一谈在简历中没有提到的个人重大事件。轮到克林顿讲述的时候，这位新总统告诉大家，自己在童年时是个“小胖子”，别的孩子都嘲笑他，这自然大大拉近了总统作为“长官”这一团队首要成员与其他团队成员的心理距离。

克林顿进行团队建设训练的目的，是让团队成员们理解自己应如何运用自己的个性为群体做出贡献，即如何从仅仅是在一起的“一群”人变成真正合作共事的工作群体。

# 模块一 团队概述



## 任务三 团队的作用

团队的基本作用

学习  
要点

中国对团队建设与  
团队管理的需要

# 任务三 团队的作用



## 一、团队的基本作用

- 01 充分利用资源
  - 02 增强组织效能
  - 03 提高组织决策效能
  - 04 提升内在工作动力
  - 05 增强凝聚力
  - 06 充分体现人本管理
  - 07 多方面促进组织效益提高
- ① 完善组织结构
  - ② 强化组织氛围
  - ③ 增强组织灵活性
  - ① 增加自主决策权
  - ② 褒奖动力和约束惰性



## 二、 中国对团队建设与团队管理的需要

### (一) 中国企业存 在的问题

01 生搬硬套他国模式

02 忽视团队成员的素质基础

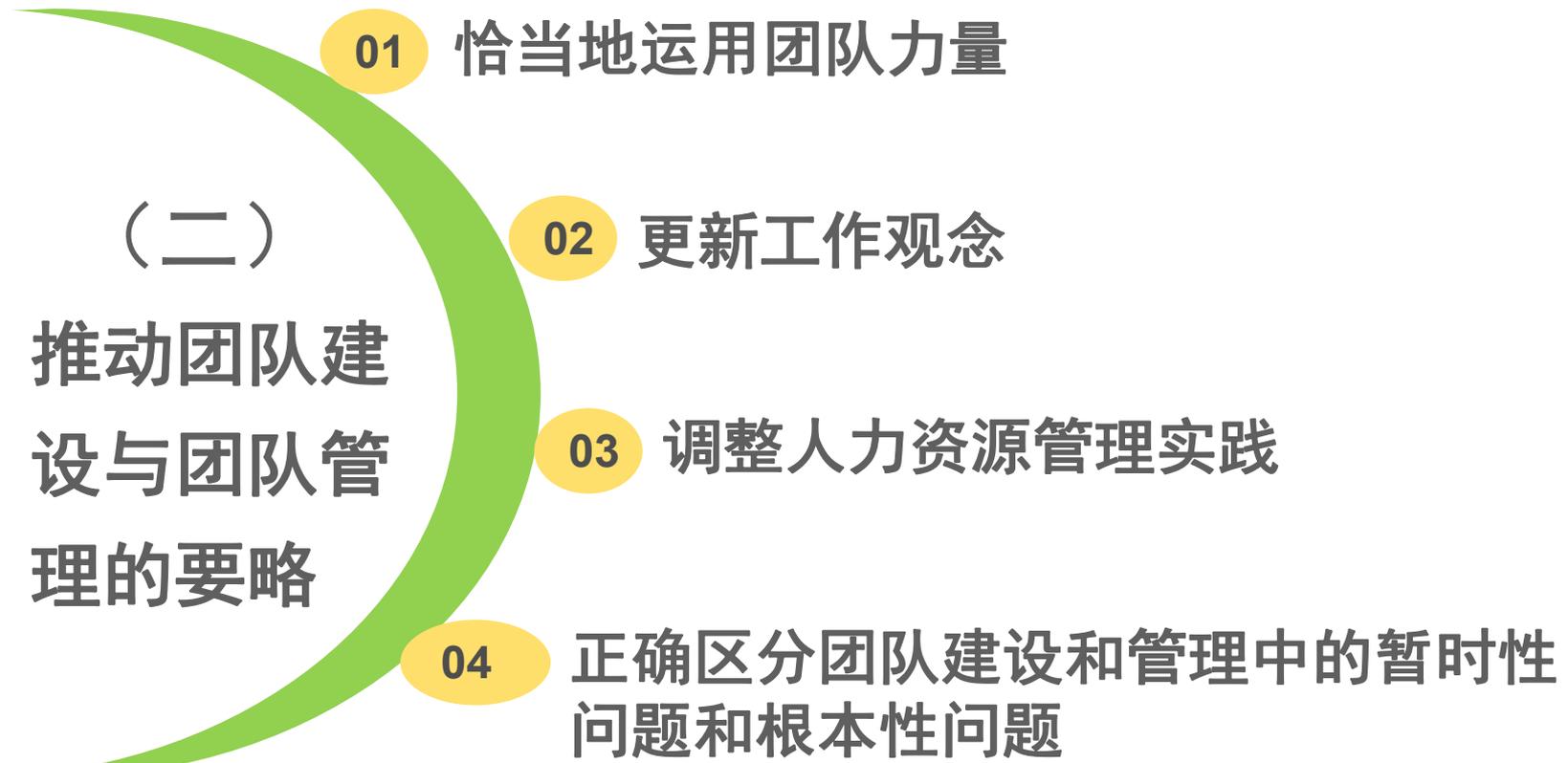
03 责任不明确，授权不到位

04 不重视良好的激励机制建设

05 轻视团队精神的建设



## 二、 中国对团队建设与团队管理的需要



# 任务三 团队的作用



## 团队建设实例

### 惠普公司的尝试

在计算机行业，新产品开发的周期越来越短，要在这个行业中立足，计算机公司必须不断地进行新产品的开发，并加快开发的速度。惠普公司已经做了这方面的尝试。

惠普公司近来取得的一项重大成果是Kittyhawk个人存储模块的成功开发。这个模块重量为283克，体积大约有火柴盒那么大，但这张磁盘的容量非常大，可以存储20本长篇小说。惠普公司仅用了10个月的时间就成功地把Kittyhawk搬上了市场，而如果用传统方式，其开发周期会长达两年之久。惠普实现快速开发的秘密是什么呢？答案是：团队！

惠普公司的一批工程师与市场营销人员组成了紧密协作的团队，他们把自己关进一处居所，该居所远离惠普的软盘部。团队成员们认识到，如果自己单独做，在规定完成任务的时间内很难有所突破。为此，他们与别的公司建立了特殊的合作关系。Kittyhawk的电路是美国电话电报公司的微电子小组设计的，文件的读和写磁头是里德莱特设计的，而产品制造程序是由日本西铁城手表公司帮助设计的。运用一个团队来协调整个项目，就避免了传统管理方式中“红头文件”给大公司的开发工作带来的障碍，使其能够进行多种投入并做出快速决策。

# 模块一 团队概述



## 思考讨论题

- 1、为什么波音公司采用工作团队来设计波音 777 的新机型？
- 2、团队中有哪些角色？将 5 ~ 15 名同学组成一个团队，让同学各自寻找自己的角色。
- 3、团队的特点是什么？它比非团队的组织优越之处是什么？



# 团队游戏训练



(一) 冬天里的一把火  
(二) 数字传递



## (一) 冬天里的一把火

### 程序:

- 1、把学员分成一些二人小组。
- 2、请每一组就以下一个或几个问题进行交谈，交谈问题的数量视时间而定。
  - (1) 在他们的生活中发生的异乎寻常的三件事。
  - (2) 他们拥有的特殊才能或爱好。
  - (3) 他们承担过的最重要的两项工作。
  - (4) 在这个世界上，他们最崇敬 ( 或最鄙视) 的人。
  - (5) 能够最准确地描述他们的个性与感受的一种色彩与一种动物。
- 3、请学员想象一下，他们最好的朋友会采取什么方式来做自我介绍，然后用这种方式来介绍自己的好恶、喜爱的消遣方式、个人的抱负等。

# 团队游戏训练



- 4、请学员按照下列要求进行自我介绍: 告诉我们你的全名和任意一个绰号或简称, 你是用谁的名字来命名的, 你是否喜欢自己的名字? 还有, 告诉我们, 如果有机会的话你会选择另外哪个名字, 为什么会这样选择?
- 5、拿一个软球, 请学员围成一圈。
- 6、把球扔给一个人, 请他讲一些关于自己的不同寻常的事, 然后再把球扔给另一个人。
- 7、重复这一过程。
- 8、提醒学员注意, 只有在第二次接到球后, 才能说出自己的名字

## 目的:

破冰训练, 加强沟通。

## 讨论:

- 1、你的名字有什么特殊含义吗? 你是否认真考虑过它的含义?
- 2、对你来说, 名字意味着什么?



## (二) 数字传递

### 程序:

- 1、将学员分成若干组，每组学员 5~ 8 名，并选派每组一名组员出来担任监督员。
- 2、所有参赛的组员纵列排好，队列的最后一人到培训师处，培训师向全体参赛学员和监督员宣布游戏规则。
- 3、游戏规则：
  - (1) 各队代表到主席台来，培训师：“我将给你们看一个数字，你们必须把这个数字通过肢体语言让你全部的队员都知道，并且让小组的第一个队员将这个数字写到讲台前的白纸上（写上组名），看哪个队伍速度最快、最准确！”
  - (2) 全过程不允许说话，后面一个队员只能够通过肢体语言向前一个队员进行表达，通过这样的传递方式层层传递，直到第一个队员将这个数字写在白纸上。

# 团队游戏训练



( 3 ) 比赛进行三局 ( 数字分别是 0、900、0.01 ), 每局休息 1 分 15 秒, 第一局胜利积 5 分, 第二局胜利积 8 分, 第三局胜利积 10 分。

## 小组讨论:

- 1、P ( 计划) D ( 实施) C ( 检查) A ( 改善行动) 循环, 在这个游戏中如何得到体现?
- 2、四个循环中, 哪个步骤更为重要?

