



石家莊鐵道大學  
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

组织行为学

团队管理

主讲：赵莉琴

# 团队的概述

- 团队与普通的群体不同，它通过成员的共同努力产生积极的协同作用，团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。
- 团队工作强调集体的绩效、共同的责任、积极的合作和相互补充的技能。
- 工作团队与工作群体的区别。工作群体的主要目的是共享信息，而不是协作配合，它强调个体的责任，对于成员技能的搭配也没有特别的要求。而工作团队是以个别努力导致集体绩效大于个别绩效总和的团体。

# 高效团队的特点



网络精品课程

- 1. 清晰的目标
- 2. 相关的技能
- 3. 相互的信任
- 4. 一致的承诺
- 5. 良好的沟通
- 6. 谈判技能
- 7. 恰当的领导
- 8. 内部支持和外部支持

- 1. 团队工作的主旨是委托和授权
- 2. 团队的规范必须以任务为核心
- 3. 团队成员必须平等、信任、注重交流
- 4. 团队应有三种技能
- 5. 团队中人与角色和谐一致
- 6. 以完成任务的最少人组成团队

# 建立团队的原则

- 1. 团队成员互相认同。
- 2. 组织环境。
- 3. 建立有效团队必须遵循的五个原则：
  - ①每个团队成员既承担一种功能，又担任一种团队角色。
  - ②一支团队需要在功能及团队角色之间找到一种令人满意的平衡，这取决于团队的任务。
  - ③团队的效能取决于团队成员认同团队内的各种相关力量，以及按照各种相关力量进行调整的程度。
  - ④有一些团队成员比另一些更适合某些团队角色，这取决于他们的个性和智力。
  - ⑤一个团队只有在具备了范围适当、平衡的团队角色时，才能充分发挥其技术资源优势。

# 建立高效团队的途径

- 1. 人际关系途径。遵守的原则：①公开、坦诚地讨论群体内部的关系和冲突，形成相互依赖的气氛；②了解团队成员的经历，更好地理解每个人的个性；③对团队成员进行肯定性评价；④学会倾听和有效交流的方法。
- 2. 角色界定途径。具体原则包括：①每个团队成员既承担一种功能，又担任一种团队角色；②根据执行的任务，一支团队需要在功能与角色之间找到一种令人满意的平衡；③团队的效能取决于成员对团队内各种力量的认同和对其进行的调整；④根据团队成员的个性和智力，确定他们的角色；⑤适当而平衡的团队角色，以充分发挥每个成员在技术资源方面的优势为前提。
- 3. 价值观途径。团队共识有：①明确目标；②共同的价值观；③力所能及；④达成共识；⑤未来潜力。
- 4. 以任务为导向途径。

- 1、目标确定法
- 目标确立以后，团队把目标分成长期和短期目标。团队成员共同工作，建立明确的时间表，说明每一个短期目标应该什么时候完成；同时，将这些目标与系统的反馈形式和对团队的评估相结合。
- 2、问题解决法
- 团队成员每次成功地迎接了挑战，成功地解决了困难，都会增强团队的能力，增强团队对自己能力的认识。

- 1. 避免群体间的敌视。鼓励在团队中形成一种明确的同一性意识，确保团队不把自己视为完全不同于组织中的其他成员，甚至与其他成员对立。
- 2. 加强交流。通过沟通，每个人都能明确地理解每个团队在组织中所起的作用，有助于促成一种明确的同一性意识和为共同目标而工作的意识。
- 3. 组织的支持。根据哈克曼的研究，组织可以为团队提供六种支持：（1）明确的目标；（2）适当的资源；（3）可靠的信息；（4）培训与教育；（5）定期反馈；（6）技术及方法支持。

- 1. 鼓励不同意见
- 2. 奖励与惩罚
- 3. 以团队为整体的奖励和以个人为基础的奖励并用
- 4. 创造组织文化
- 5. 培养相互信任精神
- 6. 培养信任感

# 组织对团队的影响问题



网络精品课程

- 一般情况下组织反对团队工作有三种原因。
  - 1) 对团队工作缺乏信心
  - 2) 个人所面临的威胁与焦虑

# 实施团队工作过程中存在的障碍



网络精品课程

- 第一种，管理人员将一个工作单位称为团队，但是对它进行管理的方式却与对待群体的方式一样。
- 第二种，为“从权力平衡木上跌落下来”。采用团队工作方式的组织必须在对团队过分控制和给予团队过多的自治权这两者之间保持一种平衡，倾向任意一方都会毁掉团队工作。
- 第三种，是有一些组织在已经决定采取一种以团队为中心的工作方式以后，就倾向于尽可能破坏现有组织结构。
- 第四种，是组织不愿意向团队提供支持。
- 第五种，是想当然地认为自己组织中的员工热切盼望着在团队中工作，团队工作完全不同于以个人为中心的工作方式。

# 小结

- 从根本上说团队不同于群体。团队是以任务为导向的、由许多具有不同的但却是互补的知识和技能的人组成的。根据团队存在的目的，可以对它们进行分类。
- 团队组建的成功不等于必然会带来生产效率的提高。一个高效的团队需要具备多方面的特征，并要得到内外部的支持。否则，它也可能让管理者失望。
- 团队管理包括避免群体间的敌视、加强交流、组织的支持三个方面。目前团队管理中存在组织对团队的影响问题以及哈克曼所描述的人们容易犯的五种错误即“绊索”。