
第三章 团队沟通

◎ 箴言

“有匪君子，如切如磋，如琢如磨。”

——《诗经·国风·卫风》

◎ 学习目标

1. 了解团队与群体的区别
2. 掌握团队的 5P 要素
3. 了解团队的四种类型
4. 分析团队的角色定位
5. 理解团队的成长阶段和沟通特点
6. 掌握团队沟通技巧
7. 了解团队决策的类型和模式

◎ 引导案例

从《水浒传》看团队不同阶段的沟通

著名的民间小说《水浒传》，水泊梁山的一百零八将之间的沟通合作就是团队合作的最好范例。他们每个人上梁山的过程都不同，上山之前的经历也不相同。其中很多都是朝廷命官，由于是从一个团队到另一个团队，两个团队之间又是对立关系。每个团队的成员都要有一段适应新团队的过程，如果团队中的相当一部分人过去曾在一个紧密协作的团队中工作过，这一过程可能会短一些；比如继林冲之后上梁山的晁盖、吴用等七人，他们在夺取生辰纲之前的几个月里，就已组成七个人的拥有共同目标的小型团队，在上梁山之后，在林冲的帮助下，晁盖坐上了水泊梁山的第一把交椅，并很快适应了梁山的生活。但是如果团队是由那些第一次参加团队的人员组成的，这无疑就和宋江在晁盖死后掌权的状况一样了，在我的眼里，宋江是一个富有争议的人物，他从一开始就不想落草，在一次醉酒之后写反诗，被官府下令处斩，被梁山好汉救出之后，不得已才上了梁山。晁盖在攻打曾头市时被史文恭的毒箭射中后中毒而死，被局势所推，和个人野心所趋他通过诡计让宋江顺理成章的成为领导者。而宋江一心想招安，并不想让自己和梁山众人一直为寇贼，试图让梁山的众人和自己一心招安，五年之中做了很多这方面的工作。也就是说领导者试图将一支处于僵局的团队改变成一支具有统一目标的团队，则可能需要更长的时间。在这段笼络人心的过程中，经历了许多类似李逵与宋江反目的局面。这就是团队在这一阶段可能会陷入困境，无法在操作程序和优先权的

问题上达成共识，甚至有时连对常规问题都会有困难，更不用说如何去面对那些新的难题了。

另外，由于团队成员存在个性差异，因此在团队工作的过程中，一些成员的性格显得与其他人格格不入。林冲被逼上梁山之初，王伦这一心胸狭窄之人，并不能接受他，林冲终日郁郁寡欢，和整个梁山的局面显得格格不入，且早已存有反王伦之心。在晁盖等七人上梁山收到一样的冷遇之后，林冲奋起反之火并王伦，这个阶段宋万、朱贵等平时就不喜其行为在林冲火并王伦之时变成了陷入困境的团队，从林冲上山之前由王伦领导的初见成效的和谐局面，变成了功能失调的混乱群体。

在宋江的苦心经营，和梁山人才的不断充实，团队渐渐进入了持续发展阶段，这个时期的团队表现为合作融洽型。当团队度过竞争阶段之后，建立起了大家认可的正式或非正式的团队运作规则和工作程序，团队成员之间的合作显得比竞争更重要，他们能够像一个整体一样发挥作用。在《水浒传》中，晁盖死后留有遗言：“只有取下史文恭项上人头的人方可成为水泊梁山的头领”，宋江并无此才能，在吴用等人用计让卢俊义上梁山之后，卢俊义在攻打曾头市之时，出力甚多，并亲自取下了史文恭的项上人头。初上梁山的卢俊义攻打曾头市成功之后怕不能得到大家的认可，便推诿说这是其上梁山的投名状，并表明自己不想担任梁山头领，但是他的手下燕青并不这么认为，所以尽管成员在有关新方法或职位认定等问题上仍会存在分歧，但这一阶段的团队成员对不一致持开放态度，认为团队中的每个成员都可以发表不同的观点，提出不同的意见。这也是团队即将进入成熟阶段的表现。

在经过一系列的努力之后，梁山的实力不断壮大，在战争中屡战屡胜，朝廷也不敢小觑梁山的实力，宋江被当朝皇帝列为第一大贼寇。此时梁山将领的团队沟通协作能力也表现为协作进取型，此时团队已是成熟型。进入成熟期的团队能够紧密的协调合作，因为团队成员已将团队文化完全消化吸收，进而融为自我意识的一部分。他们了解团队对每一个成员的期望，因此会将时间和精力花在实质性问题而非一些程序问题上。团队成员以自己是团队的一员而自豪，也以自己能为团队的成功做出贡献而感到骄傲。这一阶段，在梁山也表现得极为明显，梁山表现得和谐进步，也进入了鼎盛时期。

(资料来源：百度文库 <http://wenku.baidu.com/view/43e2b8f39e3143323968939c.html>)

【解析】：好的沟通造就优秀的团队，只有优秀的团队，才能陶冶出集高瞻远瞩与尽心尽职于一身的管理大师，造就勤勉、诚信、团结、高效、自律的成员队伍，使一个组织、一个企业、一个团队朝着更高更远的目标不断迈进。

第一节 团队与群体

任何聚集在一起的群体，都可以称为团体，旅游团、观看球赛的人群、在同一单位工作的一群人，在一个教室里上课的学员，在同一个医院上班的医疗人员，但并非所有的团体都能称之为团队。

事实上，人多不一定力量就大，“三个和尚没水吃”的现象在现实生活中也并不少见。要想让一群人在一起发挥出 $1+1>2$ 的效果，还必须用灵活的手段把他们凝聚起来，让他们心往一处想，力往一处使。否则，人再多，也不过是一群乌合之众，说不定只是内耗就已经把自己的力量用尽了。有一个现象也许值得我们深思，为什么有着上百人、上千人甚至上万人的劳动密集型企业创造的利润比例比不上只有几十个人团队的高科技公司？答案就在于，劳动密集型企业虽然人数众多，但他们仅仅属于群体，没能形成团队。团队与群体最大的差距就在于，团队具有创造性。通过团队成员间的合作互补，每个人同时具备了自己的优势和别人的优势，因此能产生“核裂变”式的爆发性力量。

一、团队与群体的区别

（一）群体

群体是人们通过一定的社会关系结合起来进行共同活动而产生相互作用的集体，是组成社会结构的一部分。群体规模可以比较大，如几十人组成的班集体；也可以比较小，如经常一起上街购物的两位同学。

群体是一定数量的人结合而成的，但并不是任何一群人都可以称之为群体。构成一个群体，需具备以下基本特征：

第一，有一定数量的成员和把他们联系在一起的纽带。这种纽带可以是以血缘为纽带组成的氏族和家庭，或以地缘为纽带组成的邻里群体，也可以是以业缘为纽带组成的职业群体。

第二，有相对稳定的成员关系。群体一旦形成，便有着相应的成员身份，这些身份便结成特定的社会关系。在相对松散的群体中，也存在着成员身份。如有着相同爱好，并经常在一起活动的人，大家能够彼此接受，而对于不认识的人则不愿意接受他们参加自己的活动。这就是成员身份的一种表现，在这种模糊的成员关系中，成员之间的关系不确定，但是相对稳定。

第三，有经常性的互动。群体成员间保持着经常性的互动关系。群体中的人际关系以彼此了解为纽带，并以一定的利益和感情关系为基础，转瞬即逝的互动不能形成群体，群体互动关系的形成与发展需要一定时间的交往。

第四，具有共同一致的群体意识。群体要求成员在群体活动中保持一致并以此与群体以外成员区分开来，这种独特的群体活动特征使成员能够明确区分群体内成员和群体外成员，

并把本群体视为一个整体，形成一致的群体意识。具体说来，群体意识也就是一种群体归属感，就是成员认为自己属于某个群体。这种意识一旦建立起来，群体成员就与群体外的人有了明显的区别感，对群体有了相应的期望和归属意识。

(二) 团队

团队不仅是一群人，而且是一群具有相同目标的人。他们为了完成某项特定任务，需要共同承担领导职能，并相互协作。团队个体能力的绩效水平，其结果要大于个体投入的总和。

图 3-1 反映了群体和团队的主要不同。

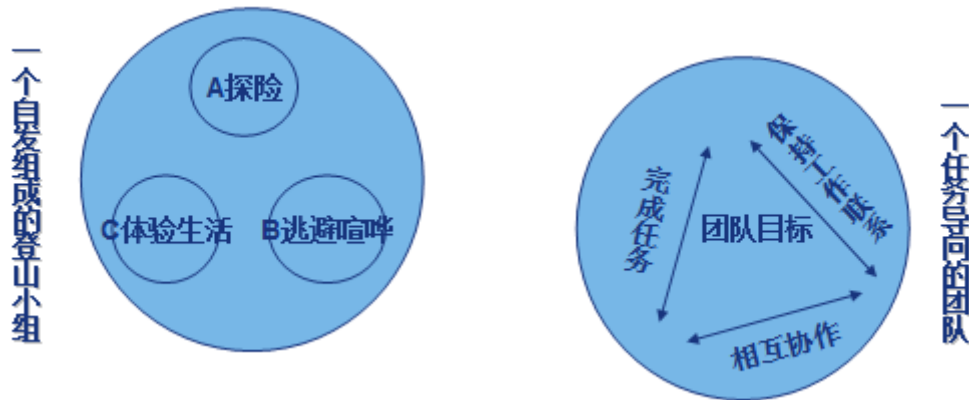


图 7-1 群体和团队

图 7-1 左侧图是一个三人组成的群体沟通模式，他们虽然是一个登山小组，但他们是自发形成的，并且每个人的目的各不相同，只是有共同的兴趣。该群体并无明确任务和明确的成员分工，是一个较为松散的、没有制度约束力的群体。而图 7-1 右侧图则是一个任务导向型团队，每个成员都是为了一个共同的目标而保持一种相互协作的工作关系，他们不断配合、互相帮助和协作。

资料链接 3-1

贝尔宾实验

英国剑桥大学的产业培训研究部在“团队角色之父”贝尔宾教授的领导下作了 10 年的团队研究。其中大部分研究是在亨利管理学院进行的，其中心任务和设计前提下研究团队教授的实验研究结果是：在管理教育中，学习小组由 10 人组成最合适。从理论上讲，成员较多的，比如 30 人、50 人，也可以成为一个团队，但这样规模的团队更有可能被分割成若干子团队，而不是作为一个单位去行动。团队规模较小，是出于实



用以及团队成功的需要。成员过多，会妨碍团队建设性的合作和有效的沟通，他们一起实际工作的机会将会减少，从而难以实现团队工作所要求的强烈的观点分享，难以形成共同的信念。

（资料来源：裴芸，崔建农. 管理沟通——理念、技能和实践，北京大学出版社，2013）

二、团队的基本要素

（一）目标（Purpose）

任何团队都应该制定一个目标，这个目标为团队成员指引行动的方向，让团队成员明确存在的价值。没有目标的团队就没有存在的价值。失去目标或迷失目标的团队，不仅会给本团队带来损失，还会给团队所隶属的组织、团队中的成员以及关联团队带来重大损失。

和协作。

案例链接 3-1

唐僧团队：目标的重要性

《西游记》在中国是家喻户晓的：主人公有唐僧、孙悟空、猪八戒和沙僧，徒弟三人保护师傅唐僧去西天取经。

在保护唐僧去西天取经的路上，孙悟空能 72 般变化、降妖除魔、冲锋陷阵；猪八戒虽然贪吃贪睡，但打起仗来也能上天入海，助猴哥一臂之力；沙僧憨厚老实、任劳任怨，把大家的行李挑到西天；唐僧最舒服，不仅一路上有马骑、有饭吃，而且妖魔挡道也不用其动一根指头，自有徒儿们奋勇上阵。

那么，在他们师徒四人个当中，谁最重要呢？关于这个问题，答案莫衷一是。但是有人坚决认为师傅唐僧最重要。为什么？他们认为，虽然最没有本事的的就是唐僧，他做事不明真伪，总是慈悲为怀，动不动还要给孙猴子念上几句紧箍咒玩玩。但是，就是他，在孙悟空一赌气回了花果山、猪八戒开小差跑回高老庄、沙僧也犹豫的情况下，他毅然一个人奋勇向前，不达目标誓不罢休。

这是因为唐僧心里清楚地知道，他去西天的目的是要取回真经普渡众生。他知道为什么要去西天，他知道他为什么做，他知道他要什么；而三个徒弟，他们并不知道为什么要去西天，他们只是知道保护好唐僧就行，至于为什么要保护好唐僧，他们不用去考虑，他们知道的是怎样做，并且把它做好。



所以，无论路程多么艰险、无论多少妖魔挡道、无论多少鬼怪想吃其肉，唐僧都毫无畏惧，奋勇前进。最后，唐僧不仅取回了真经，而且还使曾经被称为妖精的三个徒弟，最终功德圆满而成佛。唐僧之所以能把取经小分队团结在一起，是因为有一个目标做为向西天取经，并坚定不移地去执行，他的徒弟们才能不致迷失。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_4aa54df60100py9e.html）

分析：团队区别于群体最重要的一个特点就是具有明确的目标。一个清晰而明确的目标就像团队的粘合剂，使得成员心往一起想，力往一处使。

（二）人（People）

人是构成一个团队最基础的要素，也是形成团队力量的基本要素。不同背景、不同角色、不同思维、不同经验、不同知识、不同技能、不同体能的人员，通过分工以及实现分工的工作内容，来完成团队的共同目标。目标是由人员来实现的，人员的选择决定了团队的作用和价值。在人员选择方面，要全面考虑人员的道德、观念、思维、技能、知识、体能、性格等要素，避免和减少冲突，力求做到匹配、互补、和谐。

一个团队绝对不仅仅是几名“最优秀”的人的简单集合。团队是能够产生协同作用的人员的合理组合。因此，我们面临的问题，就不单单是“谁最优秀”，而是“如何为团队提供最佳资源组合并获得最理想的结果”的问题。例如，某人是所有候选中最有才华的，但是因为他无法和他人和睦共处，我们就不能不忍痛割爱。另一方面，某位候选人可能在技能，学识和经验方面存在一定不足，但是具有领导才干，他也能顺理成章的入选。此时我们不能求全责备。



案例链接 3-2

从《复仇者联盟》看 个人英雄主义与团队精神 团队是否需要英雄

答案是肯定的。任何一个企业领导都会把“是否拥有优秀人才”作为企业发展成败的最关键因素。毛泽东曾经说过：“战略方针确定之后，干部就是重要因素”。每一个成功的团队都

需要一个灵魂人物，他负责凝聚团队力量，带领前进的方向，更是整个团队的精神象征。

> 一个团队的核心竞争力，说穿了就是一个“英雄”的能力。

“个人英雄主义”在工作中往往表现为个性的张显，比如钢铁侠这个形象，就是标准的个人英雄，思维敏捷反应迅速，知识广博并富有创造力。这样的“员工”给他一个施展、表现自己才能的机会，这会给企业带来什么麻烦呢？只会带给企业永不枯竭的创新能力。

英雄是否需要团队

“复仇者联盟”创建的开始，其实每一个人心里都是拒绝的。每一个“英雄”都具备独立完成任务的能力，为什么还要与别人合作？这就需要有一个够高够远并且通过努力能够达到的集体目标。企业招聘员工为自己“卖命”，员工通过实践工作提升自我，实现价值。

“鹰击长空，鱼翔浅底”一个被英雄需要的团队，必须能够提供一个理想的目标、最大的发展空间和相对的自由。能否留住优秀的人才，为己所用，是一个企业生存能力的重要表现。

如果团队里每一个人都是英雄

当团队里面英雄的数量>1时，事情就发生了变化。英雄+英雄≠两个英雄，团队整体能力的总和并不是单纯的加减法。就像冰与火两种强大的能量，互相碰撞可能是两败俱伤共同毁灭，但协调得当便是沸腾和升华。而如果团队里每一个人都是英雄，肯定是件十分麻烦的事。“复仇者联盟”指挥官“独眼侠”绝对深有体会，稀奇古怪的思维逻辑，南辕北辙的处理方式，特立独行的办事风格……如何凝聚这些力量，发挥最大的作用，是领导者智慧的体现。当每一个人都是英雄，就没有了英雄，但是这样的团队，这样的企业，自然是无坚不摧无往不利。

（资料来源：<http://www.bamaol.com/html/2015042016321870.shtml>）

分析：不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面并不是强强结合就是最优，而应该是取长补短，互相配合。一个精英组成的团队如何配合不佳，并不见得会比一个普通人组成的团队绩效更好。

（三）团队的定位（Place）

团队的定位包含两层意思：其一，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。其二，个体的定位。作为成员在团队中扮演的角色，是定计划还是具体实施或评估？

明确团队的定位是非常重要的，因为不同类型的团队有着极大的差异，它们在工作周期，一体化程度，工作方式，授权大小，决策方式上都有很大的不同。如一个服务团队可能

需要持久的工作，它的一体化程度是非常高的，它的成员中的差别化不是很严重；可是一个研发团队的工作周期可能很短，但是它的成员的差别化要求会很高。

在团队的定位明确以后，接下来就可以制定一些规范，规定团队任务，确定团队应如何溶入你的组织结构中。同时，也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然，这不仅仅是一个改造组织结构的问题，而是要改造公司思维，使其成为一个更具有合作性的工作场所，让来自组织不同部分的人们能够真正成为团队伙伴。这将打破传统的组织结构模式，需要深入研究传统的组织结构模式，使我们重新审视组织自身的结构问题，给企业团队进行准确的定位。

（四）权限（Power）

团队当中领导人的权力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力相应越小，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：一方面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；另一方面，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。

团队工作成效在很大的程度上取决于团队的积极性和主动性。在企业中，影响人们的工作积极性的主要因素就是权责利的合理配置问题。团队的权限范围必须和他的定位，工作能力和所赋予的资源相一致。调动团队的积极性，需要适当的，合理的，和艺术的授权。这些实际上是团队目标和团队定位的延伸。解决了这些问题，你也就初步解决了团队的权限问题。当然，你要解决的问题会随着团队的类型，目标和定位不同而会有很大的差异，这也取决于组织的基本特征，如规模，结构和业务类型等。对于复杂多变的情况，我们无法给出特定的解决方案，但是在解决权限问题时必须坚持这样一个原则：在考虑团队权限因素时，一定要分清轻重缓急。

（五）计划（Plan）

计划有两个层面的含义：一层是目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解为达成目标的具体工作的程序；另一层则指提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的安排下团队才会一步一步地贴近目标，从而最终实现目标。需要强调的一点是：有些规模或结构相对简单的组织应当考虑人员问题而不是优先考虑职权和计划问题。这样可以避免在决定团队如何发挥作用前选定团队成员而导致一系列问题。

三、团队的类型

（一）问题解决型团队

问题解决型团队（Problem—Solving Team），是指组织成员就如何改进工作程序、方法等问题交换看法，对如何提高生产效率和产品质量等问题提出建议；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。

20 世纪 80 年代最流行的一种问题解决型团队是质量圈。质量圈通常由 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。我国国有企业的生产车间、班组等，大致属于问题解决型团队，即职工可对改进工艺流程以提高劳动生产率和产品质量等问题提出意见和建议，是团队建设的一种初级形式。

案例链接 3-3

本田平民车质量小组

本田汽车公司发行生产本田平民车的成本正在上升，于是，公司建立了一个质量小组去调查成本上升的原因，并要他们就怎样生产出更加便宜的汽车提出建议。经过 18 个月的工作，团队提出了建议。在建议被采纳之后，本田平民车的价格减少了 3% 以上。

（资料来源：李颖秋. 丰田传. 北京：中信出版社，2007）

分析：质量小组在企业质量管理中占有举足轻重的作用，它是在 20 世纪 50 年代末期由日本质量管理专家石川馨于提出的，也成为品质圈或品管圈。

（二）自我管理型团队

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

自我管理型团队（SDWT, self-directed work team）通常由 10-16 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息。团队内部实行自我管理、自我负责、自我领导、自我学习的运行机制，共同实现团队目标。彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。世界上许多知名的大公司都是推行自我管理团队的典范。但是，并不是所有的企业都适用自我管理型团队，因为这样的团队有时会带来缺勤率和流动率高的弊端，因此自我管理型团队的采用有一定的范围限制，需要具备一定的条件。

案例链接 3-4

自我管理型团队的应用和成效



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案，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。

分析：由于自我管理型团队没有上下级别，所有成员都在一个平等、开放的平台上沟通信息，通过沟通消除矛盾、冲突，使团队成员达成一致。特别是在解决问题和方法创新方面，自我管理型团队良好的沟通平台更具优势。

（三）多功能型团队

多功能型团队（cross-functional teams）由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们聚到一起的目的就是完成某项任务。多功能型团队是一种有效的团队管理方式，它能使组织内（甚至组织之间）不同领域员工之间交换信息，激发产生新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。但是多功能型团队在形成的早期阶段需要耗费大量的时间，因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间，尤其是那些背景、经历和观点不同的成员之间，建立起信任并能真正的合作也需要一定的时间。

许多组织采用跨越横向部门界线的形式已有多年。例如，在20世纪60年代，IBM公司为了开发卓有成效的360系统，组织了一个大型的任务攻坚队，攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队（task force）其实就是一个临时性的多功能团队。同样，由来自多个部门的员工组成的委员（committees）是多功能团队的另一个例子。但多功能团队的兴盛是在20世纪80年代末，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——都采用了多功能团队来协调完成复杂的项目。

当国外以多功能型团队组织结构基础的管理模式获得空前成功之时，国内的多功能型团队管理变革也悄然拉开了帷幕。最早是 1999 年北大方正集团总裁张玉峰力邀惠普公司李汉生加盟，重点在于多功能型团队建设与管理，一年后方正的多层团队管理卓有成效，而方正也因此走上了良性规范发展的轨道。无独有偶，2000 年初国内制冷业巨擎科龙公司实现了观念、战略、管理和组织体系的大转型。这次调整也体现了明显的“多功能型团队管理”模式。

（四）虚拟团队

虚拟团队是虚拟组织中一种新型的工作组织形式，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。从狭义上说，虚拟团队仅仅存在于虚拟的网络世界中；广义来说，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，便可以分工完成一份事先拟定好的工作。换句话说，虚拟团队就是在虚拟的工作环境下，由进行实际工作的真实的团队人员组成，并在虚拟企业的各成员相互协作下提供更好的产品和服务。虚拟团队作为一种新型的组织形态，具有不少优于传统团队的特征。

案例链接 3-4



美国 ComCorp 公司的虚拟团队

美国 ComCorp 公司在全球拥有大约 8000 名雇员，成立于 20 世纪 70 年代末，公司是计算机网络行业的先驱。在 21 世纪，公司面临全球范围的强烈竞争和挑战，销售收入下降，迫使公司不断重组和缩小规模。公司的培训和发展部（T&D）是一个分散型的跨国虚拟团队，

隶属于公司人力资源部门，团队成员要向各地的人力资源经理负责，代表各地和各部门的需要，同时又要向公司的培训和发展部领导汇报工作。经过公司的重整和人事调整，新的 T&D 团队成员由 11 人组成（包括团队领导），他们分别来自不同国家和地区，其中美国 7 人，英国 2 人，爱尔兰 1 人，澳大利亚 1 人。新的 T&D 团队成员分布在 17 个时区内，成员主要依靠电子信件、音频邮件、电话、传真、可视会议等通讯手段进行交流。T&D 团队面临的任務就是设计同公司重组需要相匹配的培训和發展方案，并且按照单位和地区文化差异对方案进行适当的调整。显然，这种复杂的任务就要求团队全体成员联合诊断和解决问题、公开讨论和做出决策。因此，T&D 团队新领导面临的两个关键问题就是：第一，通

过团队成员的参与和承诺来构筑团队成员之间的信任度；第二，选择适当的战略和战术来完成公司的命令和指示。而且，T&D 团队的领导也认识到，全体成员必须努力工作以增加公司的价值，并让全公司都知道他们的贡献。

T&D 团队面临复杂和变化的环境要求大量和同步的沟通，然而由于成员之间距离和时间的差异减少了交流的机会，因此，T&D 团队一致同意每周开一次 90 分钟的音频会议来评估目标、修订计划、理解关键问题、检查可能性、做出决策和制定行动方案。这就要求全体成员的参与，而有些成员所在地区可能是下午 1 点，有些成员所在地区可能是晚上 9 点，而另外一些可能在早晨 6 点。

（资料来源：胡铭. 跨国虚拟团队面临的挑战及对策：一个案例分析，现代管理科学，2007, 7, 有删减）

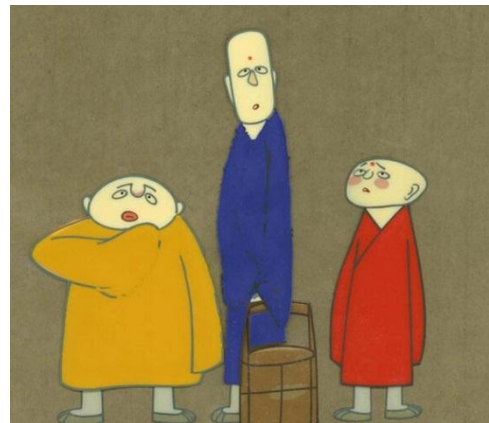
分析：跨国虚拟团队的离散性特点给团队的领导带来了前所未有的挑战，许多离心力因素会不断地分离团队，包括时区差异、当地化的压力、文化差异和缺乏面对面的直接交流等，虚拟团队的领导必须克服这些离心力因素。当今先进的通讯技术如网络会议、即时通讯、在线合作等，都能帮助领导者加强虚拟团队的凝聚力，形成虚拟合作。

第二节 团队沟通

案例链接 3-5

三个和尚为什么没水喝——团队沟通与合作

大家也许在小时候就听过三个和尚的故事：当庙里有一个和尚时，他一切自己做主，做得很自在；当庙里有两个和尚时，他们通过协商可以自觉地进行分工合作，同样做的不错；可当庙里来了第三个和尚时，问题就出现了，谁也不服谁，谁也不愿意干，其结果就是大家都没水喝。



这个寓言最有意思的地方在于：同样都是需要沟通与协调，为什么在两个人的时候能够达成一致，反而在三个人或者以上的时候就乱套了呢？难道仅仅是因为人数的增加导致意见不一致吗？应该说，这个牵涉到团队协作中三个基本的因素：分工、合作以及监督。一个人和两个人的时候，这三个因素都可以比较容易满足条件，因此不容易发现问题。而一旦超过三个人，这些因素就马上会将矛盾凸显出来。

(资料来源: http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NDQ4NjkyNQ==&mid=201154253)

分析: 团队没有交流和沟通, 就难以达成共识, 达不成共识, 就难以步调一致, 也就无法有效发挥团队绩效。团队没有交流沟通, 就失去了建设团队的基础。可以说, 有效沟通是建设高效团队的前提。如果没有沟通, 任何组织都是无法生存的。

一、团队沟通的定义

团队沟通是指两名或两名以上的能够共同承担领导职能的成员为了完成预先设定的共同目标, 在特定的环境中相互交流、相互促进的过程。

团队的一切活动都与沟通过程相互作用。就如美国著名管理大师肯·布兰查德博士根据大雁的群体生活特点, 指出一个企业必须具备大雁的精神。而大雁展示的就是一种团队精神。大雁的团队里, 成员与成员之间之所以默契, 就是因为它们有一个共同方向、共同目标以及良好的团队氛围。同样, 一个团队如果像大雁一样有共同的目标和方向, 领导也努力创造相互鼓励的环境和氛围, 同事之间具有同理心, 那么沟通自然是事半功倍。相反, 一个团队如果没有共同的目标, 不同人各自为政, 高层管理者的官僚主义倾向严重, 低层的人都想明哲保身, 那么沟通自然是事倍功半。

高效团队内部沟通的特点有:

第一, 团队拥有健全的正式和非正式(具有积极意义)的沟通渠道, 信息传递高效直接, 中间环节少, 有科学合理的沟通机制。

第二, 团队配备有先进的信息技术系统。

第三, 团队内充满着健康、坦诚的沟通气氛, 成员彼此间不仅能有效地进行工作任务方面的沟通, 而且能进行情感上的沟通。

第四, 团队成员(至少一些团队成员)具有很高的情商, 在各种沟通情境下能够做到有效倾听他人的意见, 并清除清楚地表达自己的观点。

第五, 团队领导有高超的沟通技巧。善于沟通的团队领导首先能够将团队的目标和对成员的期望有效地传达给成员, 担当好“牧师”的角色。其次, 在团队的实际运作中, 有效的团队领导能够充分倾听成员的声音, 根据实际情况适当授权, 调动成员的积极性, 使其参与决策并参与计划的制定, 当好“教练员”的角色。也就是说, 作为领导者, 应了解团队成员的心理, 尊重他们的要求, 通过自己的组织协调能力以及令人拥戴的领袖魅力去影响和引导团队成员按照既定的方向完成组织目标, 而不是监管、控制他们。

第六, 良好的外部沟通。这需要做到: ①团队与组织处于垂直关系的部门建立良好的关

系，使信息和资金流动通畅。②团队与水平层次上的其他团队及企业的职能部门关系融洽，能方便地获得技术支持和职能部门的帮助。③团队的制度、作风、文化与整个组织的制度、文化环境相一致。④团队与组织外部的顾客群建立良好的关系。⑤团队注重与社会各界的公共关系建设。

案例链接 3-6

阿里巴巴需强化团队沟通

阿里巴巴是电子商务的开拓者，是中国最大的电子商务公司，目前有员工



25000 多名，而团队规模越大，成员之间的沟通越错综复杂。目前需从以下几个方面强化团队沟通：

一、建立全方位的沟通渠道

支付宝、淘宝网等作为网络互动平台，对沟通渠道有着特别的要求。然而，过半数被调查者认为阿里巴巴的信息共享机制一般，22%的被调查者认为阿里巴巴公司的沟通渠道单一，将近 32%的被调查者认为难得有与公司高层沟通的机会，8%的人表示几乎没有和高层沟通的机会。一要构建统一、开放、多元的沟通平台和渠道，创造能提高沟通速度、拓宽沟通渠道的条件。虽然 E 化办公对阿里巴巴这样的企业尤为重要，但一些问题更适合面对面沟通等方式，作为一个团队，要充分考虑团队特点和人员配置问题，设计一套集合正式沟通和非正式沟通优缺点的沟通通道。二要提高成员（包括领导者与员工）人际沟通技巧。开诚布公的沟通、非语言的沟通、仔细倾听和有针对性的提问都属于沟通技巧，恰到好处的运用沟通技巧对解决团队管理中的沟通问题非常有效。

二、建立健全沟通制度

阿里巴巴有与绩效相挂钩的团队规范和日常工作中的非正式规范。制度规范是团队成员共同遵守的行为准则。首先，要完善 KPI（关键绩效指标）考核制度，进行案例制考核。阿里巴巴现有的考核制度是按“271”原则对员工的工作表现进行评估：20%超出期望，70%符合期望，10%低于期望。在这个过程中，如果考核成绩在 3 分以上或 0.5 分以下，都要用实际案例来说明这个分数，以此促进员工对团队合作的重视。其次，在沟通制度内容中增加激励版块。对沟通计划、沟通目标、沟通方式以及沟通后的反馈进行确定，使员工的参与度与激励制相联系。

三、合理规划团队人员配置

团队规划包括团队规模及人员的配置及组合。合理配置团队，既要对工作对象的年龄、

性别、工作经验等进行分析，对工作流程、工作量、工作环境等进行分析，也要对岗位与部门之间的关系进行分析，如部门组织结构、岗位上级部门等。根据团队规划和工作特点对团队成员角色进行划分，清楚设置职责内容，充分考虑成员性格的互补。如淘宝客服工作就需要性格类似、工作能力类似的员工，而支付宝产品发展部则相反。

四、营造良好的沟通氛围

虽然阿里巴巴看重沟通，但有时却无法达到预期效果，并非沟通技巧不成熟或信息传递错误，而沟通氛围不当。要营造良好的沟通氛围，通过张贴员工的照片、涂鸦等，赋予员工主人翁意识；采用面对面交流、电话交流、小型聚会或是意见箱的形式，减少信息传递的层次，避免信息多级传递后失真，构建双向互动的沟通环境；激励员工进行交流，增强基层员工自身的沟通意识。

分析：任何一个团队要达到有效沟通都不是一蹴而就的，需要从成员构成、规范的制定、领导者素质等各方面共同提升和合理配置。

二、团队成员的角色与职能

每一个团队中，每个成员所扮演的角色各有不同，就是说，一个团队总是由不同的角色组成的。团队的组建切勿遵循“物以类聚”，性格相似、脾气相投、能力相当的人并不适合在一个团队，强强联合的结果未必是最强。相反，团队人员的人格特质应各不相同，能够互相取长补短，同时工作性质与人格特点能够匹配，其团队绩效水平才能提高。

（一）团队成员的角色与职能

1. 成员角色分类

剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士和他的同事们经过多年在澳洲和英国的研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论，即一支结构合理的团队应该由九种角色组成。贝尔宾团队角色理论是，高效的团队工作有赖于默契协作。团队成员必须清楚其他人所扮演的角色，了解如何相互弥补不足，发挥优势。成功的团队协作可以提高生产力，鼓舞士气，激励创新。正如贝尔宾教授所言：“没有完美的个人，但是可以有完美的团队。”

团队角色分类如表 3-1 所示。作为团队领导，在组建团队之初挑选成员时，就应该按照团队角色的组成以及各自的优缺点来安排其负责团队不同方面的工作。可以说，每一种角色都不能或缺，每一种角色都有其团队中的作用。

实干者是当之无愧的执行力者。实干者认为事情需要先计划，然后严格按照计划去操作，实干者的眼睛一直盯着目标，然后就是为了完成目标去行动。因为有实干者的存在，任务才

有完成的可能。

协调者既关注人又关注事，他们协调不同的人做不同的事。协调者在团队中往往处于团队领头羊的位置。没有协调者的团队领导力会削弱，因为协调者除了权力性影响之外，更有个性的感召力。

推进者的存在使得团队任务不断向着目标的方向前进。推进者在任务的完成过程中，总能够与创新者一起找出更快更好的完成任务的方法，因此，推进者是创新者的好朋友。

创新者是团队中最引人注目的，因为创新者总是在想点子，人们总是关注有新点子的人，认为他们大脑灵活，能力超群。大多数创新者想出的点子都是好点子，尽管有些点子显得偏激，但团队总能从他的点子里获得智慧的选择。

类型	典型特征	优点	缺点
实干者	保守；顺从；务实可靠	有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力	缺乏灵活；对没有把握的主意不感兴趣
协调者	沉着；自信；有抑制力	对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，甚为客观	在智能及创造力方面并非超常
推进者	思维敏捷；开朗；主动探索	有干劲，随时准备向传统、向低效率、向自满自足挑战	好激起争端，爱冲动，易急躁。
创新者	有个性；思想深刻；不拘一格	才华横溢；富有想象力；智慧；知识渊博	高高在上；不重细节；不拘礼仪
信息者	性格外倾；热情；好奇；联系广泛；消息灵通	有广泛联系人的能力，不断探索新的事物；勇于迎接新的挑战	事过境迁，兴趣马上转移
监督者	清醒；理智；谨慎	判断力强；分辨力强；讲求实际	缺乏鼓动力和激发他人的能力
凝聚者	擅长人际交往；温和；敏感	有适应周围环境及人的能力；能促进团队的合作	在危急时刻优柔寡断
完善者	勤奋有序；认真；有紧迫感	持之以恒；理想主义追求完美	常拘泥于细节，不洒脱
技术专家	主动性强；甘于奉献	拥有丰富的专业技能	专注于技术而忽略大局

信息者则收集关于人、任务和主意的所有信息，他们既接受新观点，也能够与人进行有效的沟通和交流，他们这样做都是为了团队即将要完成的目标。在多数团队中，信息者是企划人员来担任的，基于信息者的角色职能，信息者也是团队与外界沟通的重要桥梁。

监督者是吹毛求疵的人，他更关注完成任务的各个环节上出现的“瑕疵”，并且经常给其他人泼冷水，有监督者角色性格的人在团队中往往会成为不受欢迎的人，但是没有他们，团队就会盲目乐观，团队的前途就会令人担忧。

凝聚者的角色平时看不出来，或者平时可能隐藏在团队中某一个成员的身上，但是当团

队内部的和谐被破坏，相对平衡被打破，冲突爆发时，凝聚者就站了出来，其“润滑剂”的作用得以发挥。

完善者顾名思义是完美主义者，他更贴近任务，更强调工作的标准。虽然完善者对团队中的人和物有时过于挑剔，但是如果没有完善者，那么团队任务完成的质量就很值得斟酌了。

技术专家总是默不作声，一心一意埋头工作，最终因为他们的技术优势和专业素养获得团队的尊重。

资料链接 3-2

马云的团队角色论：德者、智者、能者和劳者

马云认为一个理想的团队，应该有这四种角色：德者、能者、智者、劳者。德者领导团队，能者攻克难关，智者出谋划策，劳者执行有力。各尽其职，团结协作。在完成团队任务时，应该是德者居上，能者居前，智者在侧，劳者居下。

其实古往今来符合这种角色分类的成功团队有很多，如“包青天团队”。该团队的灵魂人物是包拯，他匡扶正义、维护法纪、刚直不阿，拥有无穷的人格魅力，是当之无愧的“德者”；而“智者”非公孙策莫属，他多才多艺，审案时他是师爷，推论案理是他是参谋，调查案件时他是侦查员，而且颇懂得犯罪心理学；“能者”自然是御猫展昭，他武艺超群，多次协助包青天破的奇案，维护法理；而包拯的得力干将王朝、马汉、张龙、赵虎则是“劳者”。可以说，即使以当前的眼光来看包青天团队也是一个优秀的完美团队。

（二）团队成员的角色的启示

以上九种角色在一个团队内可能全部存在，也可能部分存在，有时一个团队成员可能担任两个或者多个角色，例如在团队里协调者和凝聚者往往角色归一。同时，各个成员扮演的角色不是一成不变的。根据对贝尔宾团队角色理论的研究及对实践经验的总结，我们认为要组建一支成功的、高绩效的团队，应该首先注意以下问题：

1. 每一种角色都很重要

“世间万物各有功用”，人亦如此。团队中的每一个角色都是需要的，也都是非常重要的，“一个都不能少”。当团队中同一角色类型的成员较多而其它类型的成员缺乏时，作为团队管理者需要根据实际需要，进行人员的合理调配或培养。有时，不起眼的小角色也能发挥大作用，作为团队领导者不能忽视任何一个小角色。团队唯有角色齐全，才能实现功能齐全。

2. 一个人不可能完美但团队可以

“人无完人”，一个人不可能什么都懂，什么都能干。但具有不同性格和能力特征的成

员一旦组成了一个团队，则这样的团队就可能完美，就可能创造出“奇迹”。一个人不可能具有以上九个角色的多种特征，所以，一个人不可能承担团队中的全部角色。但是，团队可以通过不同角色的组合而达到完美。比如：在一家计算机公司的软件开发部，把这个部门作为一个团队来看，它不但需要实干者，也需要创新者、信息者、协调者……一个人即使是人们公认很能干的部门经理，他也只能担当一种角色，而不可能担当起一个团队的所有角色。俗话说，三个臭皮匠，能顶上诸葛亮，说的就是这个道理。

3. 尊重团队的角色差异

“世界上没有完全相同的两片树叶”，人亦如此。作为管理者需要尊重团队角色的差异，千万不能只认可与自己性格和能力相同或相似的成员，而排斥甚至打击与自己性格和能力相异的成员。在前面的团队角色分析中，可以看到，没有一个角色是完美无缺的，团队中每一个角色都是优点和缺点相伴相生的。如“创新者”，他们勇于创新、才华横溢、充满聪明和智慧。即便如此，他们也免不了高高在上，不注重细节、好夸夸其谈，瞧不起别人的“坏毛病”；如“实干者”，在人们的眼里是“老黄牛”，团队的收获离不开他们的耕耘，他们勤勤恳恳、任劳任怨、脚踏实地。但是，他们也免不了应变能力不强、墨守成规、不思进取等方面的缺点。

案例链接 3-7

曹操的用人之道

在曹操兴师西征，平定汉中，得陇望蜀之际，孙权受到诸葛亮的鼓动，乘虚而入，亲率大军突袭曹操的后方，一举夺得皖城，并乘胜前进，直逼曹操的东征根据地——合肥。在守将张辽忧心忡忡的时候，忽然收到曹操派人送来的一个木匣，上书“贼来乃发”四个字。当孙权率十万大军逼近合肥时，张辽等人开匣观看，书中指出：“若孙权至，张、李二将军出战，乐将军守城。”当时，远在八千里之外的曹操为什么要送个木匣，对守卫合肥的将领做出如此具体的安排？曹操极善调兵遣将，为什么要违背“将在外，君命有所不受”的军事原则？这样做会不会脱离实际，导致军事指挥上的混乱？事实证明，曹操这样做，正是从实际出发，在大敌当前的背景下，促成张辽、李典、乐进几位将军的精诚团结和优势互补，以取得率兵御敌的最佳效果。作为具有知人之明的曹操，对三位战将的性格修养、用兵特点和作战能力非常清楚，并且对他们三人之间平时的隔阂洞若观火。果然不出曹操所料，受命之后，张辽坚决执行曹操以攻为守的战略决策，表示亲自出去，和敌人“决一死战”，展示了宽广的胸怀



和豪迈气概；李典“素与张辽不睦”，对于张辽提出的建议，起初“默然不答”，后为张辽的行为所感动，立即表示“愿听指挥”，反映了公而忘私、勇于抛弃前嫌、豪爽直率的性格；乐进是个中间人物，对张、李二人都不敢得罪，并且有一点怯战心理，一见张、李二人的意见一致，他也信心十足，决不甘愿落后。在兵临城下，人心恐慌的紧要关头，曹操一封书信使三位将军同心抗敌，转败为胜，把不可一世的吴军打得七零八落。这一战令“江南人人害怕，闻张辽大名，小儿也不敢夜啼”。

曹操远征汉中，为什么要让“素皆不睦”的三位将军同守合肥？后人孙盛对此感触较深，他认为：“夫兵者，诡道也。至于合肥之守，孤弱无援，专任勇者，则好战生患；专用弱者，则惧心难保。”可见，曹操在赤壁战败后就独具匠心，巧用张、李、乐三人，以便他们在性格上取长补短，甚至有意利用他们之间的不同见解，防止一人冒然决策。

借古喻今，作为现代企业的管理者，应当努力从以下几个方面搞好企业人才的优势互补：不同的个性、不同的能力、不同的特长、不同的爱好。用这些完全不同的人组建团队。一般来说，每个单位的领导周围都有几员得力干将，占据重要部门的重要位置。有一个很有意思的现象，凡是得力干将和老板性格相似，趣味相投的，企业中问题都比较多；凡是他们之间性格是互补的，企业都比较健康。

（资料来源：姚远生博客 http://blog.sina.com.cn/s/blog_565aae370101gn0t.html）

分析：团队成员个性不同、爱好不同、能力不同、观点不同，这正是健康组织所应该具备的特质。只有这样，一个组织才能够完成复杂的任务，才能够高效的实现既定的目标。

4. 用人之长，容人之短

一个完美的团队既然是由不同角色组成，既然离不开各种又有优点又有缺点的团队的角
色组成，那么，要组建高绩效的团队，团队领导就必须要用人之长、容人之短。团队是由一群并不完美的人组成的，团队领导并不是让团队成员没有缺点，而是设法如何发挥团队成员各自的优点。这不仅是真正的团队，而且是一支高绩效的团队。

案例链接 3-8

善于用人短变长

古话说“良匠无弃木，明主无弃士”。金无足赤，人无完人，选人用人不能求全责备。清朝有一位将军叫唐时斋，他认为军营中每个人如果使用得当都是可用之人，例如，聋子可以安排在左右当侍者，能够避免泄露军事机密；哑巴可以传递密信，如果被敌人抓住，除了搜去密信也问不出更多的机密；瘸子可以守护炮台，能够坚守阵地，很难弃阵而逃；瞎子听

觉特别好，可以伏在阵地前监听敌军的动静，担负侦察任务。这样的观点虽有夸张之嫌，但也确实说明了一个道理：倘若将人的短处用在最适合的地方，其短处就会变成长处

美国南北战争期间，林肯为了稳健，一直任用那些没有缺点的人任北军的统帅。可事与愿违，他所选拔的这些统帅在拥有人力物力优势的情况下，一个个接连被南军将领打败，有一次几乎还丢了首都华盛顿。林肯很震惊，经过分析，他发现南军将领都是有明显缺点同时又具有个人特长的人，总司令李将军善用其长，所以能连连取胜。于是林肯毅然任命格兰特将军为总司令。有人向林肯投诉说格兰特嗜酒贪杯，难当大任。林肯说：“我倒想知道他喜欢喝什么牌子的酒？因为我想送他几桶。”林肯何尝不知道酗酒可能误大事？但他更清楚在诸将领中，唯格兰特将军是决胜千里的帅才。后来的事实证明格兰特将军的受命正是南北战争的转折点。

用人之长的第一点深意，就是用人不要看他有什么缺点，而是看他能做什么。杜拉克说：发挥人的长处，才是组织的唯一的目的。才干越高的人，其缺点往往也越明显。但是我们可以设计一个组织，使人的弱点不致影响其工作和成就。换句话说，筹划一个组织，关键在于着眼于人的长处。

管理者应该勇敢保护那些略有瑕疵的优秀人才，尤其要能容忍下属短处，甚至“偏袒”下属的短处，其用意当然不是喜欢或者纵容下属的短处，而是把下属的短处转变成长处。管理大师德鲁克对“容短护短”有精彩的评论：谁想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平庸的组织；谁想找“各方面都好”的人，只有优点没有缺点的人，结果只能找到平庸的人，要不就是无能的人。有高峰必有深谷，谁也不能项项都强。与人类现有的博大的知识、经验和能力相比，即使是最伟大的天才也是偏才。

分析：知人善任是每一个管理者都应具备的基本素质。现代管理有句名言：只有无能的管理，没有无用的人才。天生我材必有用。缺点之所以成为缺点，关键是没有认识它，没有透过缺点看到后面潜在的优点。古人云：骏马能历险，耕地不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。

5. 通过合作弥补能力不足

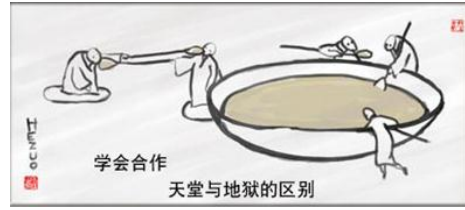
“没有人十全十美，也没有人一无是处”。一个人不可能什么都懂，必须接受自己的“无知”；一个人不可能什么都会，必须接受自己的“无能”。当自己“无知”的时候，找“有知”者合作；当自己“无能”的时候，找“有能”者共事。只有合作才能弥补个体的不足，才可能创造出“完美”。迷失在大森林中瞎子和瘸子的故事告诉我们，只有瞎子和瘸子合作（瞎

子背瘸子：瘸子指路，瞎子走路）才有可能都走出森林，单独行动都只能是死路一条。

案例链接 3-9

天堂与地狱的区别

有一个人作了一个梦，梦中他来到一间二层楼的屋子。进到第一层楼时，发现一张长长的大桌子，桌旁都坐着人，而桌子上摆满了丰盛的佳肴，可是没有一个人能吃得到，因为大家的手臂受到魔法师诅咒，全都变成直的，手肘不能弯曲，而桌上的美食，夹不到口中，所以个个愁苦满面。但是他听到楼上却充满了欢愉的笑声，他好奇的上楼一看，同样的也有一群人，手肘也是不能弯曲，但是大家却吃得兴高采烈。原来每个人的手臂虽然不能伸直，但是因为对面的人彼此协助，互相帮助夹菜喂食，结果大家吃得很尽兴。



分析：合作是团队高效执行任务亘古不变的真理。

三、团队成长阶段和沟通

一个良好的团队，如同一个有机体，是有生命周期的。有生命的开始，就会有生命的结束。团队也是如此，没有一个团队能保持长盛不衰。团队的发展大致会经历如下五个阶段：成立期、磨合期、稳定期、成效期、衰退期（终结期）。

（一）成立期：员工能力低，对管理者权威依赖

团队刚组建，成员的士气高昂，对自己、对公司的未来充满了希望，每一位成员在新的团队都表现得那么热切、那么投入，团队成员之间表现得彬彬有礼、很亲切，但由于都是新员工，没有经过培训，他们的工作能力很低，在工作中，表现出对管理者权力的依赖。在这个阶段，员工往往感觉不到有什么问题要解决，自己心理没有很好的目标，对工作的标准也不明确，希望在工作中，对情况了解了再说。这个阶段的团队成员或表现出谨小慎微，即通过其他成员的态度和能力来决定自己该怎样做，他们对团队的归属是暂时性的；或者表现出很强的个人主义意识或对其他组织而非本团队的忠诚。这个阶段团队工作的效率很低，因为成员之间需要时间相互适应。

作为管理者，需要通过召开会议、小组会来创造员工沟通机会与场合，为团队制定发展目标。制定员工技能培训计划，提升成员的各方面能力。接受新的挑战，制订团队的各项规则

（二）磨合期：期望与现实差距大，员工士气低

团队发展的第二个阶段是磨合期。这时候，团队成员感觉到原来的期望与现实之间存

在着很大差距，对眼前的现实感到不满，所以他们的士气低落，有的甚至难以坚持下去，团队成员开始流失。由于存在着利益冲突，团队成员之间开始争夺职位和权力，团队中有“小团队”出现。由团队刚成立以来，新员工对领导的依赖逐渐发生变化，领导者的威信开始下降。团队成员感到自己很迷惑而无法战胜一些困难，这时他们的能力还没有培养起来，所以能力也很低。这个阶段的明显特征就是：员工对团队现状抱听之任之、消极的态度，认为是“大浪淘沙”的过程。有的人选择离开，有的人继续坚持战斗。

对于团队管理者，需要把控全局，确立与维护规则，同团队成员一起进行讨论，鼓励团队成员就有争议的问题发表自己的看法，让大家懂得“游戏规则”；对积极的现象及时给予表扬和肯定，对团队中出现的消极的、不利的应给予及时的纠正。使团队建立起良好的团队文化氛围，和团队成员一起建立共同的目标；引导团队成员正确认识成员之间的性格差异，并在团队成员中允许这种差异的存在；利用这种差异有意识地培养团队各种角色，从而尽快提高团队成员的工作能力。

（三）稳定期：团队冲突和派系出现

这是团队发展的第三个阶段，人员基本上稳定了，成员也具备了一定的工作能力，开始为公司创造效益了。这时候，团队的冲突和派系开始出现，团队领导对团队中的派系表现出倾向性。团队成员的工作能力开始显现出来了，团队领导把主要精力从关注团队成员转移到督促团队成员创造工作业绩上来了。团队领导自身的缺点开始暴露出来了。

稳定期的管理者认为，公司都步入正轨，只抓业务，而放松了对人的管理。而正确的做法：管理者要树立良好的个人形象，让团队成员学习良好的沟通方式，消除团队中的“不谐之音”，尽可能多地授权给团队成员，学会激励团队成员。

（四）成效期：成员协作进取

成效期可以说是团队的黄金时期，这个时候，团队成员能够胜任自己的工作，团队的士气空前高昂，团队成员对团队的未来充满了信心。成员之间能自觉地做到高效与合作，彼此的认同感与对团队的忠诚度、依赖性也很强，此时也是团队出成效的时期。团队成员关系和谐，派系观念淡化甚至基本消除，团队成员之间开始合作。团队成员的能力也达到期望。团队成员能为领导分担工作，团队出现颠峰的表现。

这一阶段的管理者看到团队欣欣向荣的景象，骄傲自满起来，认为团队已经很好了，没有任何问题了。生命的周期有高潮，也有低谷，过于迷信自己的成就，接下来可能会跌得很惨。这时候，团队领导与团队成员需要共同研究制定更高、更具挑战性的目标。使团队成员能够看到新的希望，感觉有奔头。管理者应设法留住优秀的员工，帮助制定个人发展计划，

鼓励员工发展，对成员工作成绩给予积极肯定，并及时发现“高产期”表面下的矛盾与问题。

（五）衰退期（终结期）：团队缺乏共同的目标

第五个阶段是衰退期，团队业绩下滑，再往前没有多少发展空间。团队对成员认为自己的工作业绩得不到及时的肯定，成员不满足目前的处境，想得到更高的回报。团队不再有共同目标，成员之间在利益层次上矛盾多起来。有些团队成员个人的发展速度远远超过团队的发展速度，团队领导不再关心团队成员。

这一阶段的团队管理者不能从自身找出问题，不能正确看待现实，客观分析问题，怨天尤人。有时随着任务的完成团队的使命已完成，自然到了解散的地步。但有时团队需要继续留存，这时就需要重新界定或制定新的团队目标，重新调整团队的结构和工作程序，消除积弊，寻求更大的发展空间。

> 案例链接 3-10



一个经历五个阶段的团队示例

团队成员背景

某公司从一个大型服务性机构的各部门抽调的成员组成了一个团队，就企业如何管理和支持其客户群开展一个流程改进项目。团队领导是芝加哥办公室的桑德拉，她有 15 年作为项目经理/团队来领导

管理流程改进计划的经验。其他的团队成员包括：

彼得：10 年各类项目工作经验，专长是进度计划安排和预算控制，（办公室地点：圣地亚哥）；莎拉：5 年项目个人独立贡献者经验，深厚的程序员背景，有一些数据库开发的经验（办公室地点：芝加哥）；穆罕默德：8 年各类项目工作经验，专长是挣值管理，干系人分析和问题处理（办公室地点：纽约）；唐娜：2 年项目个人独立贡献者经验，（办公室地点：纽约）；艾摩亚：7 年过程改进项目经验，数据库开发背景，挣值管理专长（办公室地点：圣地亚哥）。桑德拉与莎拉和穆罕默德一起做过项目，但是从未与其他人一起工作过。唐娜也和穆罕默德一起工作过。其他人之间都没有合作经历。桑德拉得到的项目完成期限非常紧迫。桑德拉决定让团队成员在启动阶段会面，虽然他们工作时会是虚拟团队。她在纽约办公室（公司总部）为整个团队安排了一次会面。他们将花两天相互认识并了解项目。

启动会议（阶段一：成立期）

会议内容包括个人介绍、团队建设活动、关于过程改进项目的信息、讨论团队角色和责任、讨论团队合作的规范。团队成员对见面都很兴奋。他们虽然从未在同一个团队中工作，

但是彼此都有所耳闻。他们相信他们能为项目创造价值。团队建设活动进展顺利，每个人都参与其中并享受这个过程。桑德拉认为这是他们友好相处的标志——他们互相了解并真心喜欢对方！

项目工作开始（阶段二：磨合期）

团队成员回到他们的办公地点开始为展开项目工作。他们开始通过聊天软件互动，项目有了一个好的开始。之后争辩开始了。彼得制定的项目进度计划只是基于同穆罕默德以及艾摩亚的交流。唐娜和莎拉觉得这没有考虑到他们对于进度的参与。他们认为由于他们在团队中资历较浅，彼得就完全不管他们对于项目时间表的看法。他们对彼得的进度计划提出异议，认为该计划不可能完成，将导致团队的失败。同时，莎拉同艾摩亚争辩谁应主导项目的数据库设计开发。当莎拉得知艾摩亚在数据库开发方面比她多几年经验时，她承认当初加入这个项目就是为了开发的领导角色，以提高自己的技术水平，以便升职。如果她一开始就知道是由艾摩亚来领导，她根本就不会加入项目组。另外，穆罕默德似乎在脱离团队独自行动，他没有告知他人进展情况，也没有更新他的信息。

桑德拉最初选择旁观的身份，希望团队能靠自己解决这些问题。但是，从她过去的项目管理经验中她意识到，由她来掌控并指引团队走出这个困难时期是非常重要的。她召集所有的项目成员开了一次视频会议，重申他们的角色和责任（这是在启动会议上达成一致的），并确保他们明白项目的目的和目标。在视频会议中，桑德拉重提了它们在见面会中制定的基本规则，并与团队一道确认了团队如何决策。

一切进展顺利（阶段三：稳定期）

团队已经一起工作了近三个月了。团队精神也建立了起来。很少有无法由团队本身解决的争论和异议。他们在项目中相互支持，解决问题，作为一个团队来决策，分享信息和确保团队的基本原则得到遵守。另外，团队成员也互相帮助，提高和发展他们的技能。例如，艾摩亚与莎拉密切合作，教会她许多他在数据库设计开发中学到的技能。

总的来说，团队成员成为了朋友。他们相处愉快，不仅是在项目工作时段，也在其他时段通过电邮、短信、推特，或是电话相互交流。

进展显著（阶段四：成效期）

这个团队现在已经可以说是“高度成熟的团队”。到达这一阶段并不容易，但是他们做到了！他们作为一个整体有效工作互相支持，依赖整体并能作为一个整体来决策。他们能有效地开展头脑风暴解决问题，同时积极主动达成项目目标。当团队出现冲突，例如对完成一

个任务的方式的不同看法，团队能够不依赖团队领导的干预和决策，靠他们自己解决。资历较浅的成员唐娜和莎拉通过支持和帮助其他成员提升了自身的技能。

桑德拉关注着团队 - 赞扬他们的努力和进展。当决策需要高层的参与或是需要额外的支持的时候，桑德拉帮助团队与管理层沟通。项目进展准时并在预算范围内。团队、桑德拉以及组织的管理层都对项目进展状况感到高兴。

结束的时刻到了（阶段五：终结期）

项目结束了。非常成功！内部客户很满意，公司对其客户的支持也明显有了进步。这八个月来的合作很棒。当然，一些起伏也是存在的。项目的每个人都将转到组织中的其他项目中去，但是没有人做同一个项目。他们会想念彼此合作的日子，也约定友情不变，在个人生活的层面上保持联系，希望能早日再次合作！

桑德拉与团队一道共进晚餐，一同就餐的还有项目发起人以及一些对项目成果非常满意的管理人员。

（资料来源：百度文库 <http://wenku.baidu.com/link?url=tD2qDVFlxYjcxiiitGapVKd9eL>）

分析：论这个团队是做什么的都要遵循团队建设的这些基本阶段。团队领导的工作是帮助团队顺利走过这些阶段，引领他们最高效地去实现共同目标。

四、团队沟通的技巧

团队沟通的目的在于使每个成员能充分地领会并服从于自己的工作，更好地履行自己的职能，形成组织内部的合力，从而实现组织的最终目标。在这一过程中，我们必须使用各种沟通技术，如：语言的、非语言的、倾听的以及各种提问等。任务、信息和团队目标越复杂，沟通的技巧对团队的成功就越重要。要实现团队的有效沟通，必须消除沟通障碍。通常可以通过下几个方面来的沟通技巧来实现。

（一）语言沟通

如果对抗是两个问题之间的较量，对话则是一种交谈，通过这种交谈，人们琢磨出他们都认同的含义。对话经常需要对想法进行重新界定。因为一个观念越抽象，压力越难消除，沟通就越困难，团队工作就越艰难，越重要，其影响越深远，就越有必要找到将团队成员不同的含义综合成共同含义的方法。这就要求在沟通时运用坦诚、负责、肯定以及恰当的语言，创造一种成员之间互相关注、支持交流、降低防卫的氛围。

1. 坦诚。在崇尚个人主义的文化中，比如在北美，坦诚是一种受重视的沟通方式。坦诚指的是开放性的沟通，了解自己，关注他人。一个坦诚的陈述通常很直接，但他同时很谦

恭有礼，顾及他人的感情，而不是攻击他人。高效的坦诚之人知道怎样运用外交手段和沟通手段。吉布（Gibb, 1961）在比较支持性和防卫性群体后指出，支持性群体的成员开诚布公，不带偏见的表达其观点，着力于问题而非人。他们重视坦诚而不运用计谋，有同情理解之心，而不仅仅表现中庸，所有这些目标均可用坦诚和支持性的沟通来完成。

2. 负责的语言。如果每个人都能对团队沟通的感受和想法负责，一切则会容易的多，因为负责的语言为他们改变其观点和观念留下余地。吉布发现当语言更富假设性而非肯定性时，团队就会有更对的合作，更少的防御。缓和你的语气，接受他人的观点以保持开朗、合作的氛围。当然，肯定并不总是负面的，它取决于怎么说，取决于情势，以及你自己的专业知识。比如，“我认为”或“很可能”这些词清晰的表达了你的看法，但留下了让人可以不同意的余地；“总是”、“决不”和“不可能”则过于强势，让对方觉得难以接受。

3. 肯定的态度。当别人承认你的想法和感受，真正倾听你并作出回应时，你会有被认可的感觉。而当你被肯定时，做事就会高效，态度愈发坦诚，也更易对团队做出贡献。肯定一位团队伙伴将有助于他全力以赴的工作，也有助于团队创造出一种合作的氛围。

（二）非语言沟通

1. 运用肢体语言。例如通过目光、表情、手势、姿势等均可传达信息，与人沟通交流。点头、微笑、赞许的目光、竖大拇指、及时肯定的回答等，在沟通过程中，都会取得较好的效果。

2. 表现出强烈的自信心，使同伴倾听于你。在向同伴解释某个想法时，假如你全力以赴、表露出积极的情绪，同伴就会受这种情绪的影响，就会听你的建议；如果你表现出一种焦虑，你的同伴就会对你的建议产生疑惑，达不到沟通目的。

（三）积极倾听

语言沟通和非语言沟通都传递信息，只有倾听和提问才能提供一些必要的及时的反馈，使人理解别人传达的信息。有研究表明：善于倾听者比不善于倾听者更为成功。但如果只有倾听而没有机智、敏锐的提问，你也不会成功。因为没有提问，你就无法证实你的理解准确，无法探究一些想法，无法与他人创造性的构建新见解。在进行倾听和提问时需要注意以下问题：

1. 注意构建团队规范。有效的倾听在团队中特别难以实现。而在团队交流中，倾听就会变得较为困难，这就是为什么团队需要形成一些清楚的沟通惯例，以便让团队成员在交流时遵循。这些惯例包括轮流发言，倾听，提一些问题来帮助他人理清想法和信息等。遵循这些惯例，就可以创造一个有益的沟通氛围。

2. 排除障碍。许多因素会妨碍有效的沟通和提问。做一名听众本身就是一个难题，信息超载、理清多个头绪、焦虑或者为某人、某事、某个信息担忧等，都会影响倾听效果。在一个沟通惯例较差的团队中，人们往往互相对着干，有许多不良的倾听习惯，如：钻牛角尖、开小差、干扰别人等。这样的团队内部沟通肯定是很不成功、很高效的。

3. 掌握倾听的艺术。学会倾听要克服心中的障碍，从小节作起，肯定能够成功。下面是一些提高倾听能力的技巧：创造有利的环境；少讲多听；对对方的谈话保持兴趣；关注中心问题，不要将其他的人或事牵扯进来；注意自己的偏见，容忍对方的偏见；避免争论，争论对沟通没有好处，只会引起不必要的冲突；不中断对方的谈话；不宜过早作出结论或判断；做笔记等等。只要掌握以上倾听技巧，在沟通交流中就一定会取得理想效果。

总之，一个好的团队需要经常交流，需要进行充分有效的沟通，因此我们必须让团队成员培养强烈的沟通意识，让沟通无极限成为一种态度，从而取得团队的巨大成功。

第三节 团队决策

资料链接 3-3

阿比勒尼悖论

20 世纪 70 年代，美国人哈维根据自己生活中的一次经历首次提出了阿比勒尼悖论（Abileneparadox）。这个说法来自于他的一次生活经历。

在德克萨斯州科尔曼城七月的一个下午，他和太太以及岳父母在 40 摄氏度的高温下坐在家中的门廊里。科尔曼城距离德州的另一个城市阿比勒尼大约 53 英里。四个人在酷暑里尽可能的减少活动，喝柠檬水，看着风扇懒洋洋的转，偶尔玩玩多米诺牌。过了一会儿，岳父建议开车去阿比勒尼，去那儿的一家餐厅吃饭。哈维作为女婿觉得这个主意很疯狂，但看不出任何反对的必要，因此他附和了该提议，太太和岳母也附和了该提议。四个人上了没有空调的轿车，冒着尘暴驱车去阿比勒尼。他们在那的餐厅吃了一顿乏味的午餐，然后回到科勒曼，筋疲力尽，并且燥热难当。大家对这次经历普遍不满意。直到他们到家后，才发现没有一个人真的想去阿比勒尼，他们只是附和，因为他们认为其他人会盼着去。哈维将此命名为：“阿比勒尼悖论”。

哈维指出团队或组织在决策中也会出现这样的阿比勒尼悖论，即团队规定采取的行动与成员真正的意图相反。首先，成员对目前的问题及解决办法已经有着大致类似的看法，但成员却对团队的共识有着错误的估计。因此，由于碍于情面、沟通不畅或其他原因，成员未能把自己真实的想法表达出来，团队达成了“虚假共识”。其次，在虚假共识的基础

上，团队做出了决策。最后，在执行决策的过程中，成员逐渐发现这个决定的不合理性，感到了强烈的挫折感和对群体的不满，组织中出现了“假性冲突”（这种冲突并非源于真正的差异）。在组织中，这些消极情绪往往会导致小圈子的形成、组织承诺的降低等。

（资料来源：戴大为博客 http://blog.sina.com.cn/s/blog_6844000301016zq1.html）

在企业中，阿比勒尼悖论并不罕见。在讨论中，某位成员试探性地提出了自己的看法，其余成员虽然觉得不妥，但环顾四周，发现无人提出反对意见，于是，最初的提议就成了最后的决议。众人心中虽然各自叫苦，但也不敢冒天下之大不韪而公开反对。直到计划开始实施，团队已经开始为错误的决策付出代价，成员才忍不住提出自己的真实想法，但为时已晚，错误已经铸成。

团队决策是重要的团队工作方式。从理论上讲，团队决策在很大程度上体现了团队的独到优点，科学的团队决策不仅能够发掘出代表不同主体的创造性的观点和思路，从而保证决策的全面性和正确性，而且还能促进团队成员间的思想交流，为每个人提供学习和发展的机会。在一个民主的环境里，一个基本的假设是没有一个人可以或应该为其他人做决定。但不是所有的人都喜欢讨论，许多人举得它浪费时间、令人厌烦。然而讨论却是团队决策所必需的。

一、团队决策的类型

团队决策是为充分发挥集体的智慧，由多人共同参与决策分析并制定决策的整体过程。其中，参与决策的人组成了决策团队。一般说来，团队做出决策有六种方式：

1. 沉默型

如果团队没有人提出某些想法，不经讨论就被放弃，这种方式就属于得不到响应的“沉默型”方式。这种沉默表明该团队内的沟通几乎不发生，毫无效率可言。

2. 权威型

这种情形下，团队成员也可能讨论问题，分享信息，提出想法，但最后还是领导说了算。这种方式较专制，团队成员可能抱怨团队决策机制不够民主，长此以往，队员可能不在积极参与团队内的沟通。一般认为，这种方式不容易获得创造性的思想。

该决策类型适用情况：紧急和危险的状况；某个人处于行动的最前沿；某个人有制定决策的技巧、兴趣或经验。

3. 合伙型

这种方式下，少数人结成一派，尤其是少数人与实力派人物结成联盟。如果这些人强烈

赞成某一意见，其他人尚未发表看法之前，就会有一种错觉发生——似乎团队已达成一致。事实上，有可能多数人反对这一意见，但是没人愿意打破这一貌似一致的局面。显然，这种方式下做出的决策，也没有经过团队内的充分沟通。

该决策类型适用情况：团队中某些人具备公认的进行决策所需要的经验、知识和技能；决策的执行不要求小组成员有太多的承诺。

4. 少数服从多数型

这种模式为众人所熟悉。一个问题提出后，经过讨论，形成一个对策或建议，然后大家投票表决，根据票数来决定采纳或否决。这是一种被广泛采用的团队决策模式。

该决策类型适用情况：需要听取其他成员的意见，并且时间紧急；但备选方案是已知结果中的某一个。

5. 比较一致型

团队成员准备接受某个意见时，即使有人还有保留意见，他也会从团队的整体利益出发，与团队其他成员保持一致。“一致型”模式并不“必然”表示所有成员完全而热情地支持某一意见，只是说明该问题经过了公开讨论，所有不同的观点都被考虑过。尽管团队成员可能不完全赞同，但是讨论通过的结果尚在可接受范围之内。

该决策类型适用情况：需要尊重所有成员的意见；最终结果需要反映出每个成员的意见。

6. 完全一致型

当所有成员完全同意或支持某个观点、建议、办法时，就是“完全一致型”的决策模式。这种情况是很少的，它通常是建议在相互高度的信任和支持的基础上，属于高效的团队。

该决策类型适用情况：团队成员对决策的忠诚度对于决策的执行具有重大的作用，有充分的时间对各种方案进行分析和评估，团队成员之间的信任影响到团队长期的发展与成功。

以上六种方式中，最后两种是人们追求的解决之道。尽管这两种模式耗时费力，但会得到顺利高效的执行。前述四种方式中，可能会很快做出决定，但是那些持不同意见者可能会很失落，并且可能丝毫没有支持团队决策的动机。

“新梦
团队决策



想”

从强势走到一致

在新梦想团队中，孟晓骏是三人中的“精英”，他具备公认的进行决策所需要的经验、知识和技能，成东青对孟晓骏所提的决策方案都说“YES”。从团队决策中的问题行为来看，孟晓骏这是团队决策问题行为的“强势”，这种不尊重其他团队成员看法的做法有一定不利之处。剧中，孟晓骏希望成东青按自己写的“梦想是什么”的稿子去谈梦想，做自己的“傀儡”。而在决定公司是否上市时，孟晓骏依旧希望用自己的优势地位来达成决策，但是因为孟晓骏的“强势”而忽略了其他团队成员的想法、利益和决策参与过程，其他人也因为缺乏对上市决策的理解而达成的认同使得公司上市决策难以实际实施。显然，“强势”不利于团队决策的制定。

“强势”虽是一种问题行为，但团队成员若能在时间允许的情况下，让主要决策者尽可能听取每个成员的意见，各方深入谈话，权威也主动淡出，这样的深入沟通可减少“强势”决策带来的不利并让团队产生高质量的决策。具体来讲，剧中涉及的新梦想是否上市的决策因为孟晓骏的“强势”悬而未决。而当“新梦想”团队受侵权控诉所困之时，作为新梦想团队的3个人为了解决受侵权控诉的问题在美国一家餐厅里开始了谈话，这番谈话显然帮助解决由于强势的问题行为带来的不利之处。孟晓骏在谈话中让另外两人了解到让公司在纽交所上市是为了更多人认可公司而非只为一己私欲。这样的这样谈话的过程就是3人意见被全心的倾听的过程，使得各自得到被认可尊重的感觉，新梦想团队3人因为这番深入的谈话重新享受了决策的过程，最后达成共识一致对外。谈话让成孟双方甚至是整个团队都参与到了最终决策的分析过程中，其他成员也感到自己的想法和利益不会因为“强势”得不到尊重，相反会因为理解做出团队决策的前因后果而有助于其他成员对“强势”决策的认可和践行。

分析：团队决策是团队的成员进行互相沟通并作出决定的过程。团队决策需要充分利用团队成员的智慧，无来由的“专制”或“强势”得到的决策绝对不是最优的。

二、团队决策的模式

如同“文无定法”一样，团队决策的方法可能多种多样，甚至在决策过程中变化无常。

但是，多年来人们在团队决策中往往采取以下几种模式：议会讨论法、冥想法、头脑风暴法和德尔菲法等。

（一）议会讨论法

该模式在西方社会的应用十分普遍。它根植于英国议会的相关法律，已有七百余年的历史。具体做法如下：首先有人以动议的形式就某个建议做陈述，其次由大家辩论、修改、完善，最后投票表决。尽管有众多学者对这种方法的繁琐、低效提出抱怨，但此种方法保障了多数人行动的权利，也保护了少数人争辩、投票的权利。这种程序最适合议会及各类正式商务会议。甚至有些团队规定任何正式会议都要采用这种议会讨论法的某些程序。

（二）冥想法

这种方法是基于人们通常解决问题的逻辑顺序而被提出来的。首先，确定问题的范围；其次，分析与问题相关的数据或信息；再次，提出可能的解决办法，并考虑每一种解决方案的利弊；最后，实施具体方案。

（三）头脑风暴法

头脑风暴法是美国人奥斯本在 20 世纪 50 年代提出来的一种旨在鼓励创造性思维、激发创造力的方法。它原本是针对精神病患者的精神错乱状态而言的，如今转而为无限制的自由联想和讨论，其目的在于产生新观念或激发创新设想。在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈于权威或大多数人意见，形成所谓的“群体思维”。群体思维削弱了群体的批判精神和创造力，损害了决策的质量。为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，管理上发展了一系列改善群体决策的方法，头脑风暴法是为较典型的一个。

在团队工作中应用该方法使要求团队成员之间敞开思想、广开思路，同时要有一个良好的主持人和完善的信息记录系统。这里注重的是新方法的数量而非质量，连貌似荒诞的想法也不要错过，允许成员结合他人的观点提出自己的新设想。或许当你所在的团队刚刚引入头脑风暴法时，大多数成员并不能很快适应甚至不愿进行创造性思考的尝试，当主持人鼓励他们运用创新思维提出新方案时，往往会出现沉默现象。主持人要做的就是在激励的同时打消他们的顾虑。为了征集更广泛的新主意，主持人应注意提醒成员不要停下来对已有的观点进行讨论，要集中精力于拓展思路、多提点子，不急于过早进入对点子的组织和评价阶段。

案例链接 3-12

头脑风暴法：用飞机扫雪？！

有一年，美国北方格外严寒，大雪纷飞，电线上积满冰雪，大跨度的电线常被积雪压断，严重影响通信。过去，许多人试图解决这一问题，但都未能如愿以偿。后来，电信公司经理

应用奥斯本发明的头脑风暴法，尝试解决这一难题。

他召开了一种能让头脑卷起风暴的座谈会，参加会议的是不同专业的技术人员，要求他们必须遵守以下原则：

第一，自由思考。即要求与会者尽可能解放思想，无拘无束地思考问题并畅所欲言，不必顾虑自己的想法是否“离经叛道”或“荒唐可笑”。

第二，延迟评判。即要求与会者在会上不要对他人的设想评头论足，不要发表“这主意好极了！”“这种想法太离谱了！”之类的“捧杀句”或“扼杀句”，至于对设想的评判，留在会后组织专人考虑。

第三，以量求质。即鼓励与会者尽可能多而广地提出设想，以大量的设想来保证质量较高的设想的存在。

第四，结合改善。即鼓励与会者积极进行智力互补，在增加自己提出设想的同时，注意思考如何把两个或更多的设想结合成另一个更完善的设想。

按照这种会议规则，大家七嘴八舌地议论开来，有人提出设计一种专用的电线清雪机；有人想到用电热来化解冰雪；也有人建议用振荡技术来清除积雪；还有人提出能否带上几把大扫帚，乘直升机去扫电线上的积雪。对于这种“坐飞机扫雪”的想法，大家心里尽管觉得滑稽可笑，但在会上也无人提出批评。相反，有一位工程师在百思不得其解时，听到用飞机扫雪的想法后，大脑突然受到冲击，一种简单可行且高效率的清雪方法冒了出来。他想，每当大雪过后，出动直升机沿积雪严重的电线飞行，依靠调整旋转的螺旋桨即可将电线上的积雪迅速扇落。他马上提出“用干扰机扇雪”的新设想，顿时又引起其他与会者的联想，有关用飞机除雪的主意一下子又多了七八条。不到一小时，与会的 10 名技术人员共提出 90 多条新设想。

会后，公司组织专家对设想进行分类论证。专家们认为设计专用清雪机，采用电热或电磁振荡等方法清除电线上的积雪，在技术上虽然可行，但研制费用大，周期长，一时难以见效。那种因“坐飞机扫雪”激发出来的几种设想，倒是一种大胆的新方案，如果可行，将是一种既简单又高效的好办法。经过现场试验，发现用直升机扇雪真能奏效，一个久悬未决的难题，终于在头脑风暴会中得到了巧妙的解决。随着创造活动的复杂化和课题涉及技术的多元化，单枪匹马式的冥思苦想将变得软弱无力，“群起而攻之”的战术则显示出攻无不克的威力。

分析：头脑风暴法是团队成员观点的建构和整合过程，是集体智慧在支持性沟通气氛

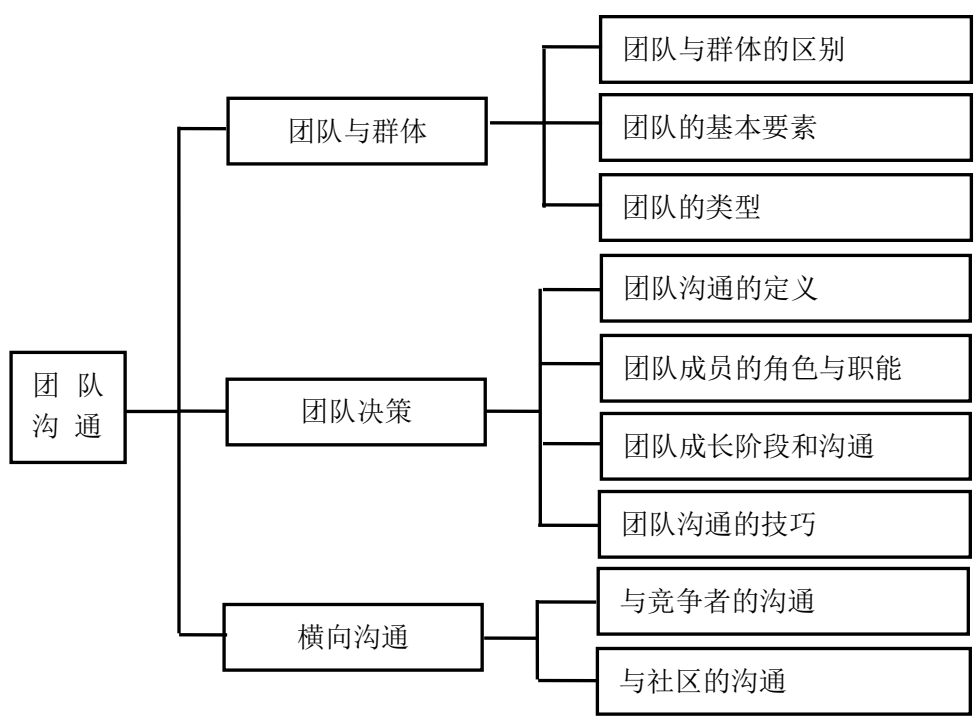
> 中的高效发挥。它适合于解决那些比较简单、严格确定的问题，比如研究产品名称、广告
 > 口号、销售方法、产品的多样化研究，以及需要大量的构思、创意的行业，如广告业。
 >

(四) 德尔菲法

德尔菲法是美国兰德公司与道格拉斯公司在 20 世纪 40 年代共同提出的，又称专家群体决策法。它是采用背对背的通信方式征询专家小组成员的预测意见，经过几轮征询，使专家小组的预测意见趋于集中，最后做出符合市场未来发展趋势的预测结论。德尔菲法又名专家意见法或专家函询调查法，是依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即团队成员之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，以反复的填写问卷，以集结问卷填写人的共识及搜集各方意见，可用来构造团队沟通流程，应对复杂任务难题的管理技术。

在团队工作中要使这种方法有效，需要有良好、通畅的沟通手段和设备作为保证，因为德尔菲法的操作意味着要进行大量的收发邮件、团队分析汇总和问卷内容设计等工作。设计的问题要准确，各种原则、技术上的要求应明了，尤其是将第一次专家的意见汇总之后设计第二次意见征询表时，要将其他专家的意见包括进去。经过团队与外部专家的反复交流沟通，在众人智慧基础上得到的新方法会大大提高团队创造性解决问题的能力。

◎ 本章回顾



◎ 关键术语

团队 群体 团队的五要素 解决问题型团队 自我管理型团队 多功能型团队
虚拟团队 实干者 协调者 推进者 创新者 信息者 监督者 凝聚者
完美者 技术专家 团队成长阶段 团队决策

◎ 本章实训

实训一：贝尔宾团队角色自测

【实训目的】

了解团队角色定位

【实训要求】

1. 地点：场地不限。
2. 时间：15-20 分钟。
3. 人数：个人自测。

【实训内容】

说明：对下列问题的回答，可能在不同程度上描绘了您的行为。每题有八句话，请将十分分配给这八个句子。分配的原则是：最体现您行为的句子分最高，以此类推。最极端的情况也可能是十分全部分配给其中的某一句话。请根据您的实际情况把分数填入后面的表中。

一、我认为我能为团队做出贡献是：

- 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地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，我总是说的太多。

-
- D. 我的客观算法，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的。
- 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. 我有意避免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，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我想象力的天地。

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，我会采取积极措施去加以推动。

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，我有意识地求助于他人。

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。

自我评价分析表

大题号		CW		CO		SH		PL		RI		ME		TW		FI
		实干		协调		推进		创新		信息		监督		凝聚		完善
一	G		D		F		C		A		H		B		E	
二	A		B		E		G		C		D		F		H	
三	H		A		D		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																

这八种团队角色分别为：实干家 CW、协调员 CO、推进者 SH、创新者 PL、信息者 RI、监督者 ME、凝聚者 TW 和完善者 FI。需要注意的是，有的人可能在两三个角色的得分一样多，这是允许的。那么你能扮演什么角色呢？

实训二：情景模拟

【实训目的】

1. 不同团队决策类型
2. 团队决策模式

【实训要求】

1. 地点：教室。
2. 时间：45 分钟。
3. 人数：分成若干组，每组 4-6 人。

【实训内容】

1. 情景模拟：迷失月球

你是一位宇航员，与另外几位宇航员驾驶一太空船飞向月球，原计划去与已降落月球，作为基地的太空母船会合。然而，因机械故障，你们的太空船只能迫降在距离太空母船 200 英里之外的月球表面。降落时许多设备受到损坏，而为了生存你们必须充分利用未受损坏的装备自行达到太空母船。下面列出了 15 样未受损坏的物资和装备，请依据其重要性分别标出 1-15（1 代表最重要，15 代表最不重要），以供你们出发时酌其重要性决定取舍。

未损坏物品	个人排序	小组排序	个人与小组差值	专家观点	个人与专家差值	小组与专家差值	备注
A. 一盒火柴							
B. 50 英尺尼龙绳							
C. 袖珍取暖器							
D. 5 加仑水							
E. 2 大瓶氧气							
F. 救生筏							

G. 烟火信号枪							
H. 太阳能无线电收发器							
I. 压缩饼干							
J. 丝质降落伞							
K. 2支 0.45 口径手枪							
L. 1 箱脱水牛奶							
M. 星际图							
N. 磁罗盘							
O. 包括注射器的急救箱							
差值合计							

2. 讨论

- (1) 每组 4-6 人，最终小组结论要取得成员一致认可。
- (2) 时间要求：8-10 分钟。
- (3) 小组成员不能为了达成一致而轻易妥协，要争取达成共识。

◎ 案例分析

Efox 团队：从组建到解散

广州 Efox 是一家开发、运营电子商务项目的 IT 企业，成立于 2009 年 6 月，公司的前期运作资金来自于母公司（法人：风险投资人秦先生），核心的高层管理者是从总公司派遣的经理人古先生。公司高层人员与服饰类知名品牌的生产厂家、销售渠道商的关系资源丰富，可以以非常低的价格拿到品牌商的商品。公司营销模式是以三维购物为特色，把服饰类商品实物进行 3D 处理，让消费者在购买前就能全面看到商品的各个角度的效果细节，并且可以选择虚拟人物形象进行试装搭配体验。这是在线销售服务的一种新型体验模式，通过虚拟技术 实现购物时的置入感。

这一团队和普通的互联网公司一样，大体上是一个年轻的团队，也是一个学习型的集体，工作上是以老带新的形式进行分工。一方面，年轻的成员经验和能力比较弱，待遇比较低，但认为在这个团队中有东西可以学习和接触到，所以乐于工作；另一方面，各主管的能力都比较突出，待遇也比较优厚，并且有一部分人员都是彼此有一定的交情的，是怀着些许“一

起创业”的想法就加入这一团队。正在如此，整个团队还是比较稳健和而有绩效的。

一、初期的平稳运营

在 2009 年 10 月前出现了多数团队初期可能会出现的问题：部分新员工由于不适合团队要求选择离开，标志性的事情是策划部的主管被当成概念店 demo 延迟发布的问题的替罪羊而选择离开，但从那以后除这一职位暂时空缺之外，其它人员已全面稳定下来。

2009 年 11 月下旬，新的策划部主管到位，由于工作能力和经验比较全面，所以很快进入角色开展工作，整个团队的管理水平和沟通情况走全面走上正轨，团队的氛围和绩效达到非常高的状态，表现在：这一期间经常有头脑风暴形式的集中式项目讨论，部分工作组自动自觉加班完成项目的进度，各时间点的里程碑工作成果提前交付，成员之间私下会对项目未来的发展进行积极的联想，对自身及团队的工作成果感到满意。同时，项目经理和各组主管也会适时的搞小型活动（户外活动、吃宵夜、唱 K 等等），成员间的关系非常融洽，公司也会根据工作成果进行相应的奖励，提供活动经费。

二、动荡与调整

概念版得到市场方面的认可之后，投资方面要求把项目的开发周期进行压缩以期望更快的把商业版发布上线。并且 CEO 也在缺乏充分考量的条件下对上级做出不太合理的时间承诺，同时对系统的需求进行比较大的调整。这两者严重影响了原来的开发设计和项目规划，也加大了任务的工作量和难度——这为后续的项目推进造成极大的困难。

春节过完之后，各个工作组开始全面加班，一直持续到 2010 年 4 月份才完成商业版的第一阶段的开发，这比预期的时间点已经超过了 18 天。并且由于 CEO 之前在上级项目会议上汇报工作的时候擅自提前了时间表，所以剩下的开发商业版的内测版只有原计划时间的二分之一。现在是骑虎难下：一方面是下一阶段的时间进度如果出现大幅度的延缓的话是说不过去的；另一方面是如果增加人手的话会导致更多的团队磨合问题，也增加了人力成本的投入。所以在没有增加人员投入的情况下，CEO 开始逐步直接管理项目的具体工作，也间接地向各工作组主管施压，特别是向开发组的主管施压，使得他也只好开始负责部分具体的程序编码的工作。但是项目的可压缩进度是有限的，大家也慢慢发现这样下去也不可能按 CEO 承诺的时间点完成计划。而 CEO 也发现美术部主管的工作的推诿、扯皮的情况，同时也把进度不理想的责任归罪于项目经理之前抓得太松、督导不力。于是在 2010 年 6 月就把这两个人先后给辞掉了。项目经理的职位暂时空缺，而美术组主管则从原来成员中选择一个比较合适的人选来担任。项目继续开发，但是 CEO 也没有办法顾及太多，并且之前由于花了太多的时间在公司内部项目，所以要把市场方面耽搁的事务重新梳理，而项目经理已

失，再加上长时间加班，于是内部团队环境开始有点心态问题，并反映到行动中，表现有：

（1）部分人员逐步变得懈怠，不注意上下班打卡时间，上班时听音乐、看电影和玩游戏；

（2）对项目可完成时间提出疑问，甚至对其可行性提出质疑，对市场前景、公司的运营能力表示担忧；（3）工作效能和状态下滑，乃至对工作安排出现不满情绪。

2010年7月，团队还是继续在走滑坡路，例如：（1）出现了人员心态的分化，一部分人以为公司出这样严厉的规定，以及CEO对美术组主管、项目经理的态度让他们猜测到或者可能是投资方正在失去对项目的信心，或者可能是公司就是想倒逼员工辞职从而降低运作成本；（2）出现了一个很奇怪的现象，大家都不在办公室或者会议室里面交流了，基层员工去楼层卫生间附近的抽烟区抽烟聊天，而中层主管和CEO则会到楼层的另一侧的消防通道去交流，这是一种尴尬而又微妙的现象；（3）项目的交付成果越来越侧重于开发部的工作，所以其它工作组会私下、侧面通过策划部的人员来了解项目的进展或者上级的指示；（4）公司会议次数慢慢减少，即使有会议只是例行形式，没有达到有效沟通统一行动的目标。截止至2010年8月上旬，已经有3个员工正式离职。

三、新的注意力焦点

对于这种开发型的项目，项目经理的角色是不可或缺的，其重要性的作用也是不言而喻的，但是在目前的项目经理职能缺失的态势下，CEO也难免顾此失彼任。为了尽量达到预定的时间表，开发组与策划部对项目的开发模块和次序进行调整，在不影响交付的条件下把一部分模块规划到下一阶段才实现；同时，策划主管由于一直负责项目的纵向、横向沟通，所以对项目各方面的信息、资源、人员比较了解，就慢慢负责起各方面的组织、统筹、督导工作，并逐步得到大家的认同和配合。所以项目就开发慢慢运转得流畅一些，人心也有所汇聚。

四、出现危机

时间推进到11月16日，CEO召开主管层管理会议，开发组的主管问CEO什么时候会开始网游的开发项目。CEO的回复是将会在目前这一项目的开发完成后再开始网游项目（估计最快也需要过完年再启动）。开发组的主管听了之后就当场表示离职的想法，因为根据他的判断：（1）如果真的有心要开发网游的话，就不会在之前暗示他“精减”部分开发人员，并且不会屡次押后网游项目的启动时间（2）现在网游模式的主流是Web-Game（只需要浏览器就可以玩，不必安装客户端软件），如果再去开发CEO所说的客户端版的话，无疑是不会受到用户的认可的，市场也很难做起来。而CEO也当场同意了他的离职申请，并要求他要把目前的项目开发完善才可以正式离职。由此而衍生出来的问题是：开发组的成员知道

主管要离开，也想离职了。首先，在他们的心里主管理就是一位高手，可以向他学很多东西，而这位主管也的确教会了他们很多的东西（例如：知识、经验、方法、技能、思路，乃至做事的态度），如果他离开了那大家也没有办法从他那里学到新的东西了；其次，部分人之前就有想离开的想法，但是由于主管的说服才留下来，这与主管的个人魅力有很大关系，如果主管要走，那他们留下来就没有意思的了；最后，有一部分开发人员是冲着将来会开发网游项目而来的，看到这样的情况也就对公司失去信心的了。于是，各开发组成员陆续的提交了离职申请书。这一人员变动的情况消息没有一下子全部暴露出来，但是其他工作组的成员也可以感觉到气氛不对劲，并且也是没有不透风的墙的。所以对美术部、策划部的基层人员的负面影响也是有的，各主管马上做好相关的沟通工作以免人心进一步涣散。2010年12月1日开发组主管正式离职，其他开发人员陆续离职。经过努力后，有2个人同意暂时留下来。

五、组织解散

一波暂平一波又起，但是这不是普通的风波，是一个决定 Efox 团队发展轨迹的拐点性的海啸！2010年12月14日早上 CEO 过来办公室召集各主管开会，说明母公司出现策略性的调整将会中止目前的 Efox 这一项目，公司将会在这一个月结束后停止营业，人事行政方面的事务将由行政人员进行沟通说明。各主管原来是准备接受新的工作部署的，但是听到这一意见消息完全没有心理准备，感到非常不可思议。

行政人员与上级沟通后的最终结果是：（1）公司不会再继续经营到春节，因为现有办公场所即使只延期到春节也需要交一年的费用，公司不会这么做，也不会再找临时的办公地点；（2）12月15日前的工资会结算给大家，并且再补偿多一个月的工资。各主管也觉得无法再争取更多的利益。行政人员将这一信息告知给所有人员，大家都有不同的感慨。但，事已至此.....

（资料来源：任巍，吴洪. Efox 团队的危机与解散，中国管理案例共享中心，2011，有删减）

【案例思考题】

1. Efox 团队共经历了哪几个阶段，每一阶段的团队特点是什么？
2. Efox 团队不同发展阶段遇到了什么沟通问题？
3. 如果你是 CEO，如何解决团队不同阶段遇到的沟通难题？

◎ 延伸阅读和推荐视频

[1]电影《中国合伙人》

[2]电影《异次元杀阵》

-
- [3]闵庆飞. 基于“适配”的虚拟团队沟通管理研究[M], 北京: 科学出版社, 2014.
- [4]赵伟. 给你一个团队, 你怎么管[M], 南京: 江苏文艺出版社, 2013.
- [5]蒋巍巍, 石玉峰. 提高团队决策力的 51 条职业法规[M], 北京: 北京工业大学出版社, 2014.
- [6]朋建芹. 团队沟通对销售团队绩效的影响研究——基于共享心智模型的视角[D].南昌: 江西财经大学, 2014.