



团队  
合作

# 目录



第一部分

关于团队

第二部分

面临难题

第三部分

建立团队

第四部分

领导团队

第五部分

处理问题



**WHAT IS A TEAM ?**

---

**关于团队**



— 工作团队

— “顶层”团队

— 商务策略团队

— 项目团队

— 跨职能团队

— 特别任务团队

— 质量周期团队

— 客服服务团队

— “快速任务”团队

— 维护团队

— 销售团队

— 自我管理团队

信任

努力

成就

激励

# 团队 潜力 Potential



取得比个人单独工作更加出色的结果

能产生出比个人更多的主意

相互帮助，提高各自的技能与自信心

对任务和成员间表现出责任心

自我激励



人们互相信任

团队

人们一同工作

人们互相支持

群体

个人感受不是工作一部分

公开表达自己的感受

公开度是有限的

信息自由共享

在需要的时候提供信息

矛盾得到解决

人们调解存在的矛盾

大家有共同的目标

目标个人化或不明确

对比

Teams  
vs

Groups

## 【适用】

新团队创

或现存团队的表现进行评价

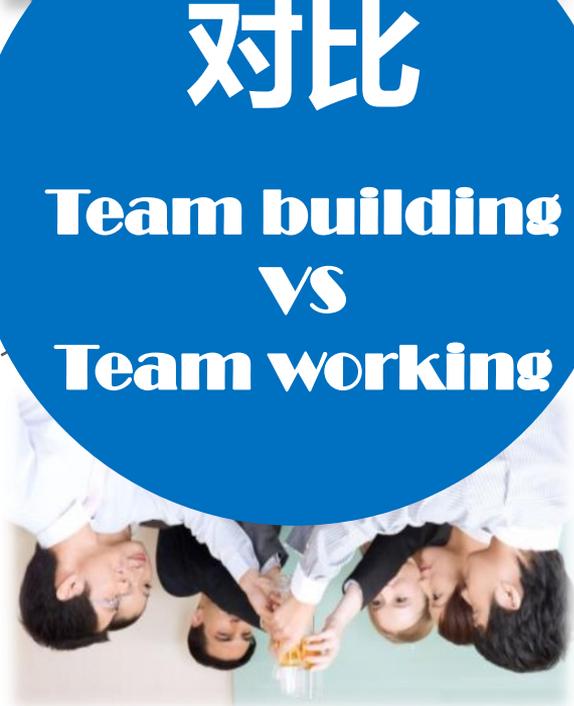
## 【内容】

给你们一种方向感

识别技能和才干

建立一种工作方法

团队合作



# 对比

Team building  
VS  
Team working

团队构建

## 【技能】

合作、分享观点、相互支持

## 【注意】

鼓励并帮助团队走向成功

是过程而非目标

本身并不能建立团队



**DIFFICULTIES FACING TEAMS**

---

**团队面临的难题**



难题一

# 没有行为榜样

**为什么** 这会是一个难题？

# 没有行为榜样



管理者通常把时间花在应对长期性的问题和挑战，以及组织外的活动上，而非行为上；



管理者通常要一门心思做贡献，而这种行为与团队所需求的技能不完全一致；



管理者可能喜欢自己工作，在他们自己的网络中完成交易，进行运作；



管理者常常会说：“照我说的而不是我做的去做”。

难题二

**不能衡量业绩**



§



**为什么** 这会是一个难题？

---

**没有行为榜样**



有效的团队需要严格的行为准则



团队需要产生成果



团队需要明确衡量成功标准

难题三

# 团队泛滥



为什么 这会是一个难题？

# 团队泛滥



团队被人们认为是任何情况下的解决办法

难题四

# 强调个人



**为什么** 这会是一个难题？

---

## 强调个人

团队通常作为一个绩效单位建立起来，但是组织通常认可个人而非团队



评估机制总是与个人业绩相联系



奖励/加薪也常常与个人贡献相关



团队中有成员可能担负多功能职责



难题五

# 竞争文化



组织架构和体制鼓励内部竞争和冲突



组织不是在信任的基础上建立起来的



组织反对冒险，成员冒险需要付出代价

**为什么** 这会是一个难题？

---

# 竞争文化

组织文化不鼓励相互合作

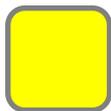
难题五

团队庞大



为什么 这会是一个难题？

# 团队太大



15-20人组成的团队，难以管理



团队越大，交流和控制越难



团队越大，潜在的危险越高

团队大小参考（1=有效，4无效）

	≤5人	6~12人	13~15人	≥15人
解决问题	3	2	1	4
判断速度	1	2	3	4
成员参与	1	2	3	4
凝聚力	1	2	3	4
意见一致	3	2	1	4
灵活性	1	2	3	4
个人效率	2	1	3	4



**HOW TO BUILD A TEAM ?**

---

**怎样建立团队**

- 01 团队领导
- 02 团队目标
- 03 团队工作方式
- 04 成员相互信任
- 05 成员技能识别
- 06 团队成员角色
- 07 团队回顾进展



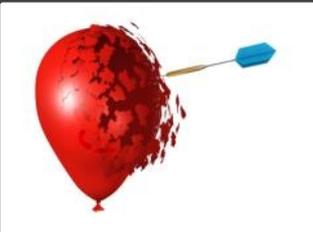
# 01 团队领导

整体概念是什么？  
成功标准是什么？

标准

我们不应该做的是什么？  
还有什么是我们不知道的？

危险



目标

**SMART**

是否具体/明确/有挑战/  
可衡量/时间？

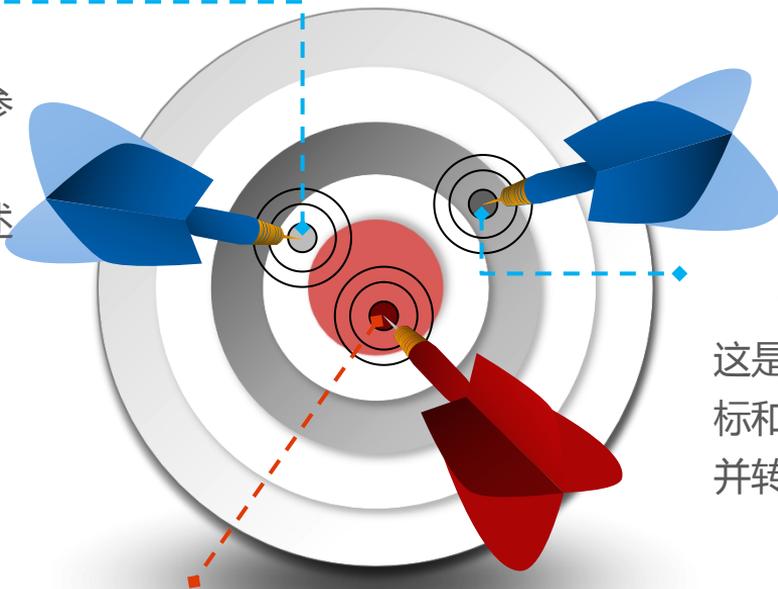
资源

人力/时间/财力/设备/现状

## 02 团队目标

### 愿景转化成目标

秘诀是需要的一种能抓住那些参与者想像力，使之愿意付出努力，同时又对实现愿景有所帮助的描述



### 成员明确目标

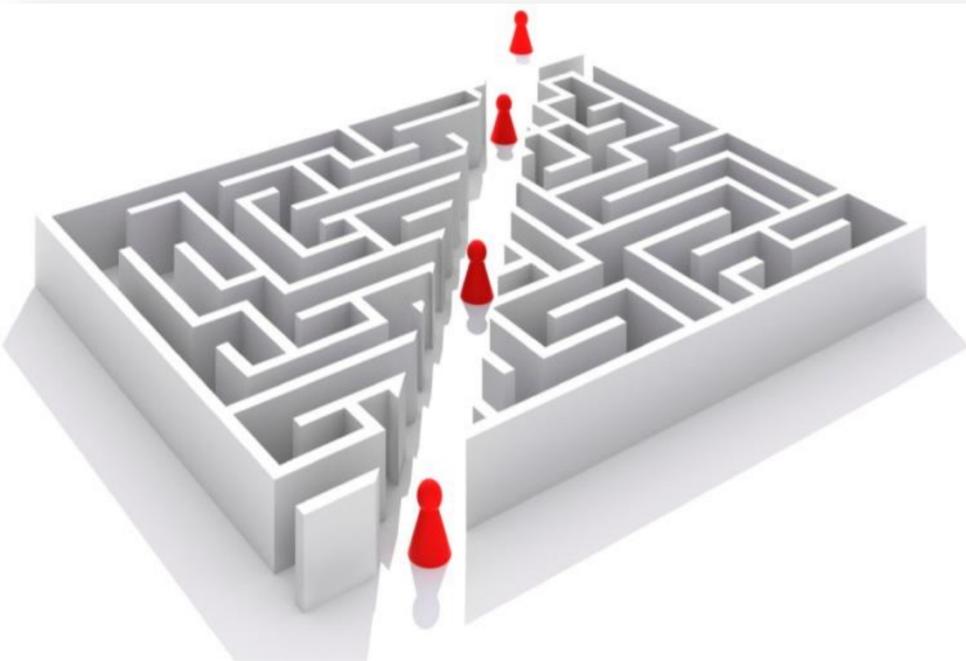
这是与其他成员拥有共同目标和远景的基础；  
并转化目标为要采取的步骤

### 团队目标

是激发所有参与者的活力、精神、积极性和技能的关键

# 03

## 团队工作方式



- 事情尽可能**简单**，不要把情况过于复杂化
- 进行合理**计划**，但鼓励**灵活性**以及对新思想和方法的开放性
- **任务分解**，并限定各自的完成期限
- 经常**反思**是否还有更简便的方法
- 减少规则，提高**自由度**和**责任感**



**04 成员相互信任**

05

## 成员技能识别

他们的以往的成就

他们在以往团队中工作的经验

他们喜欢的工作方式

他们认为可尝试的挑战

他们的担忧

---

**有效的团队**

**是技能和经验的均衡组合**



## 06

# 团队成员角色

- 1) 每个人都很清楚自己应该扮演的角色
- 2) 团队成员的角色可能会有重叠但是绝不冲突
- 3) 团队内部不同角色和技能的组合，足以完成手头上的任务

## 团队回顾进展

- 1) **团队运作**：人员和思想的开放度
- 2) **冲突**：是建设性的还是有害的
- 3) **技能和才干**：是否最大限度地利用了它们
- 4) **交流**：是否有隔阂
- 5) **合作**：有合作吗/抱怨什么
- 6) **问题解决**：有效还是逃避
- 7) **会议**：高效还是在浪费时间





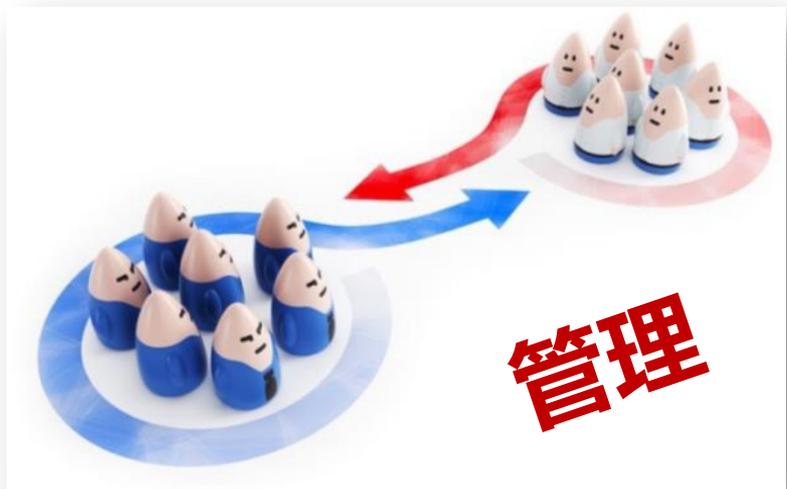
**LEADING THE TEAM**

---

**领导团队**

领导者素质

是一种能够**影响**人们去达到目标或目的的能力



V.S



制定计划并做出**安排**

建立**结构**并实施计划

**监督**进展与计划吻合

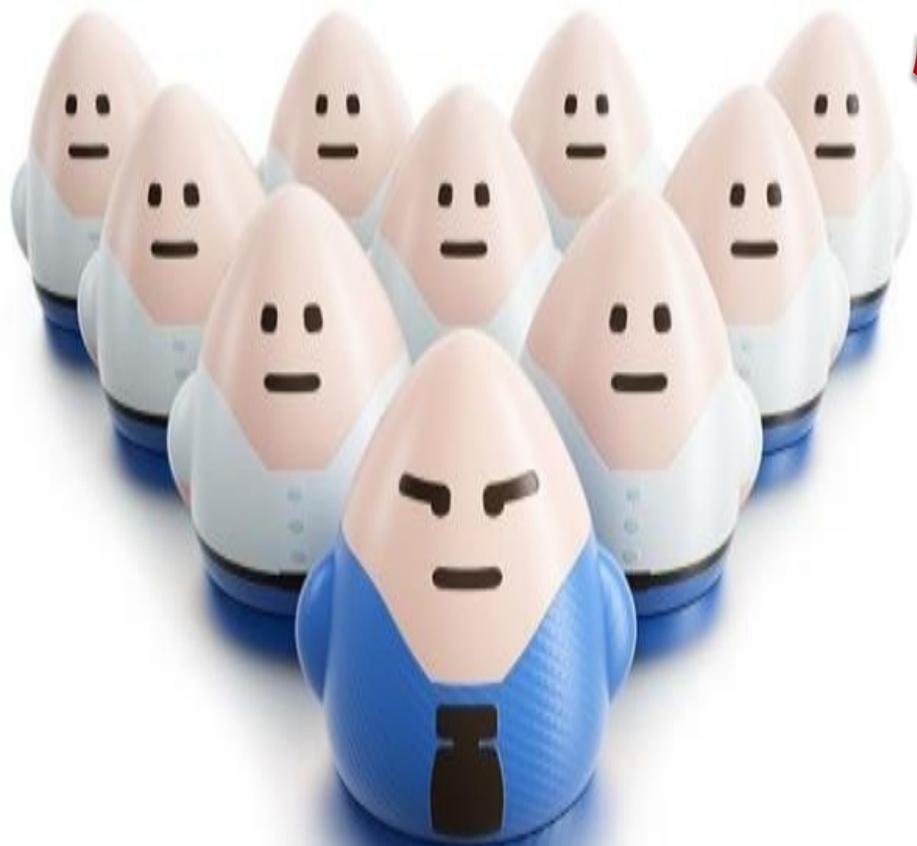
取得他人期望的**结果**

提出未来**愿景**以及目标

让大家参与并指出**方向**

鼓励/**鼓舞**他人克服障碍

始终保持组织的**竞争力**



# 领导者素养

取得成果

承担责任

鼓舞、委任并信任他人

谈判达成交易

采用战术规划

信任判断

表达观点

调解人



# 领导者素养 学习三部曲



**1**  
自我分析



**2**  
分析群体



**3**  
展现魅力



# 1 自我分析

## 有经验

以往可以复制的成就  
以往可以总结的经验  
我强项和弱项分析



## 无经验

谁是我学习的对象  
分析我的性格和能力  
思考怎样充分利用资源



— 人员性格分析

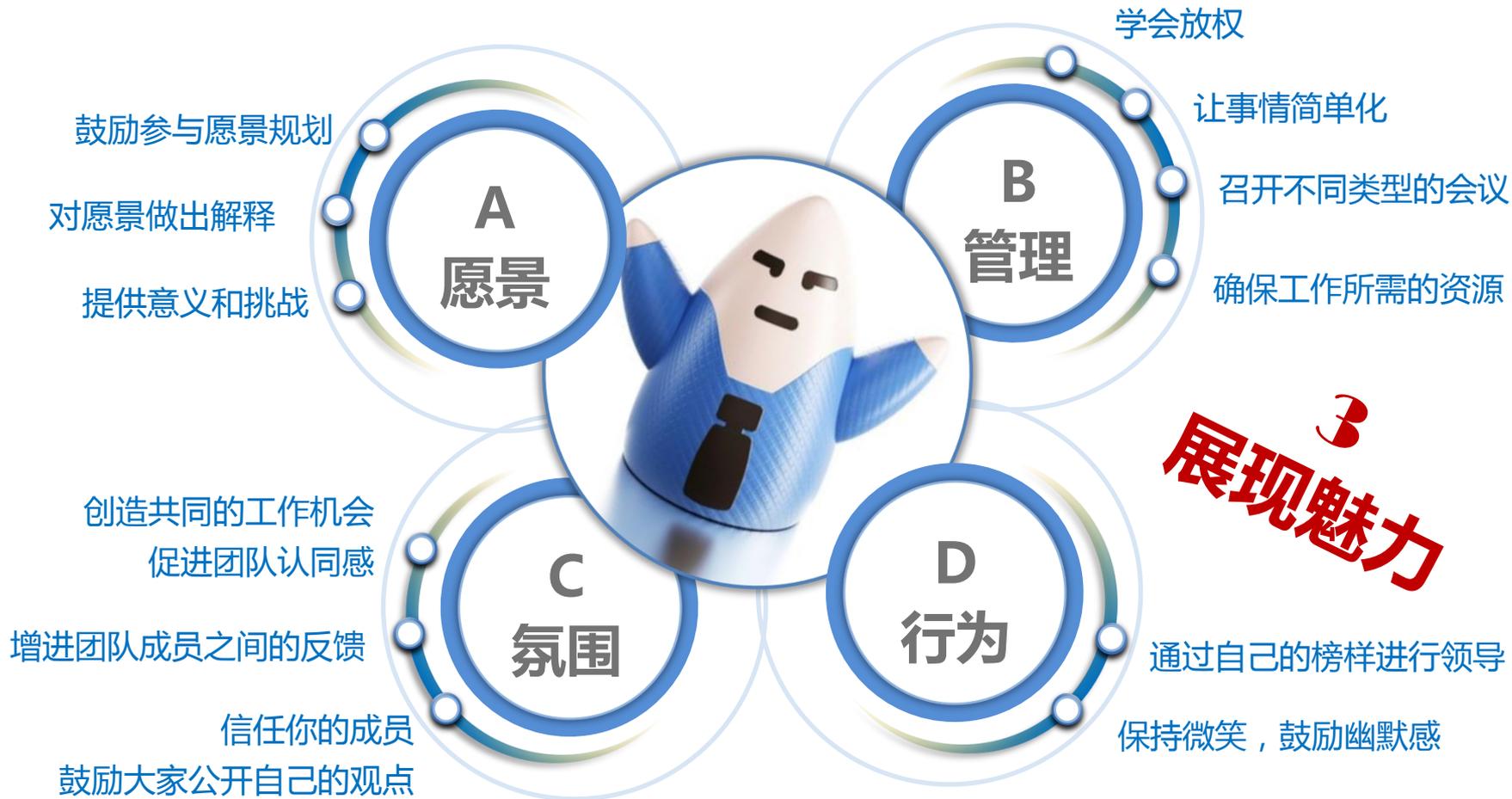
— 人员参与方式分析（独裁者/和事佬/不干涉主义者/民主者）

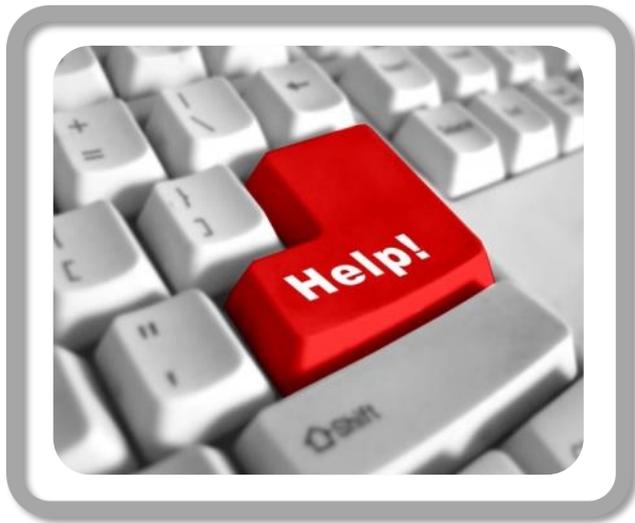
— 现状分析  
（工作状态和气氛）



— 明文及潜在规则  
— 不利于团队工作的行为

## 2 分析群体

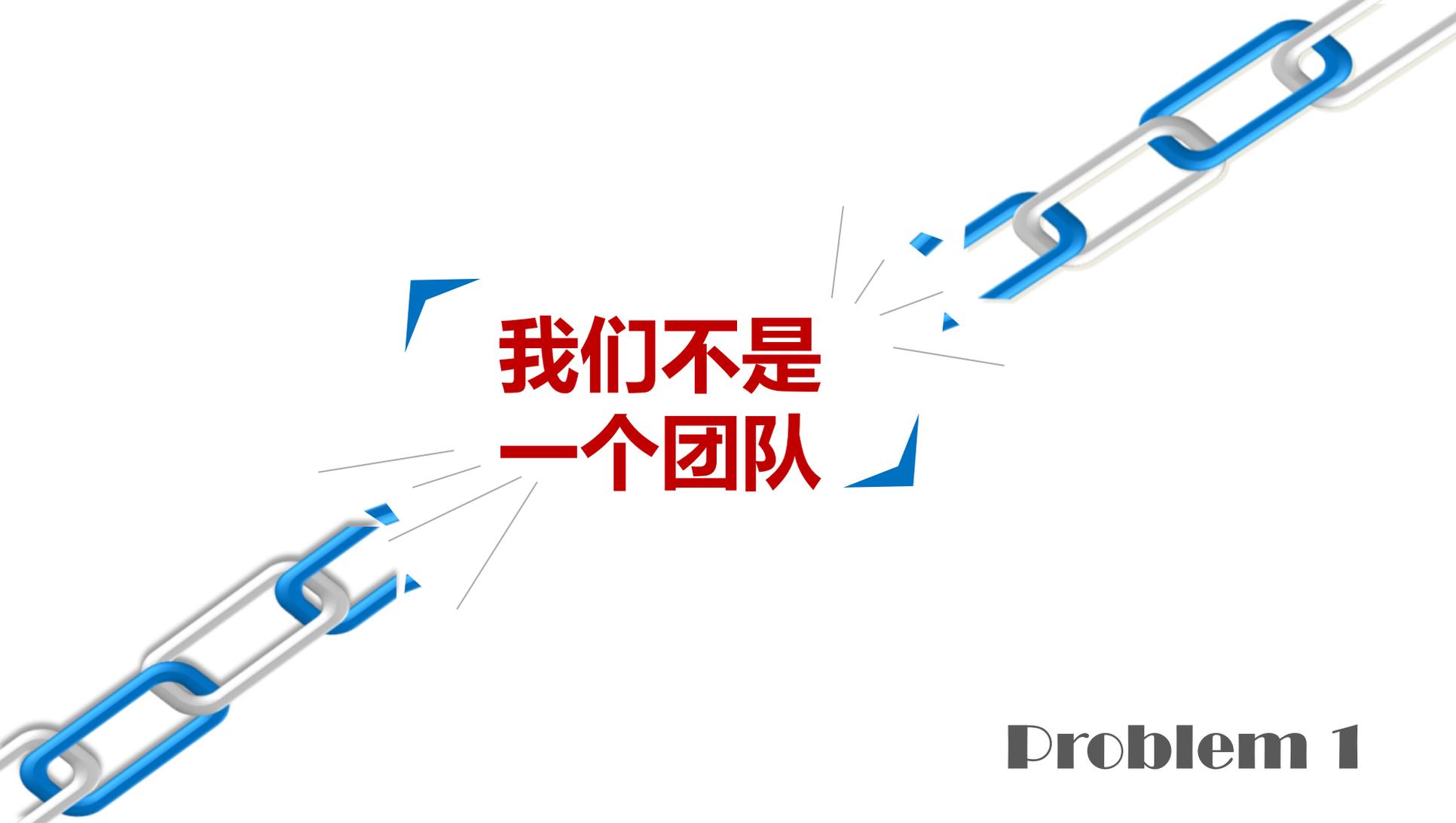




**HANDLING TEAM PROBLEMS**

---

**处理团队问题**



**我们不是  
一个团队**

**Problem 1**



1.形成阶段

2.剧变阶段

3.标准化阶段

4.运行阶段

## 对策：从群体到团队

---

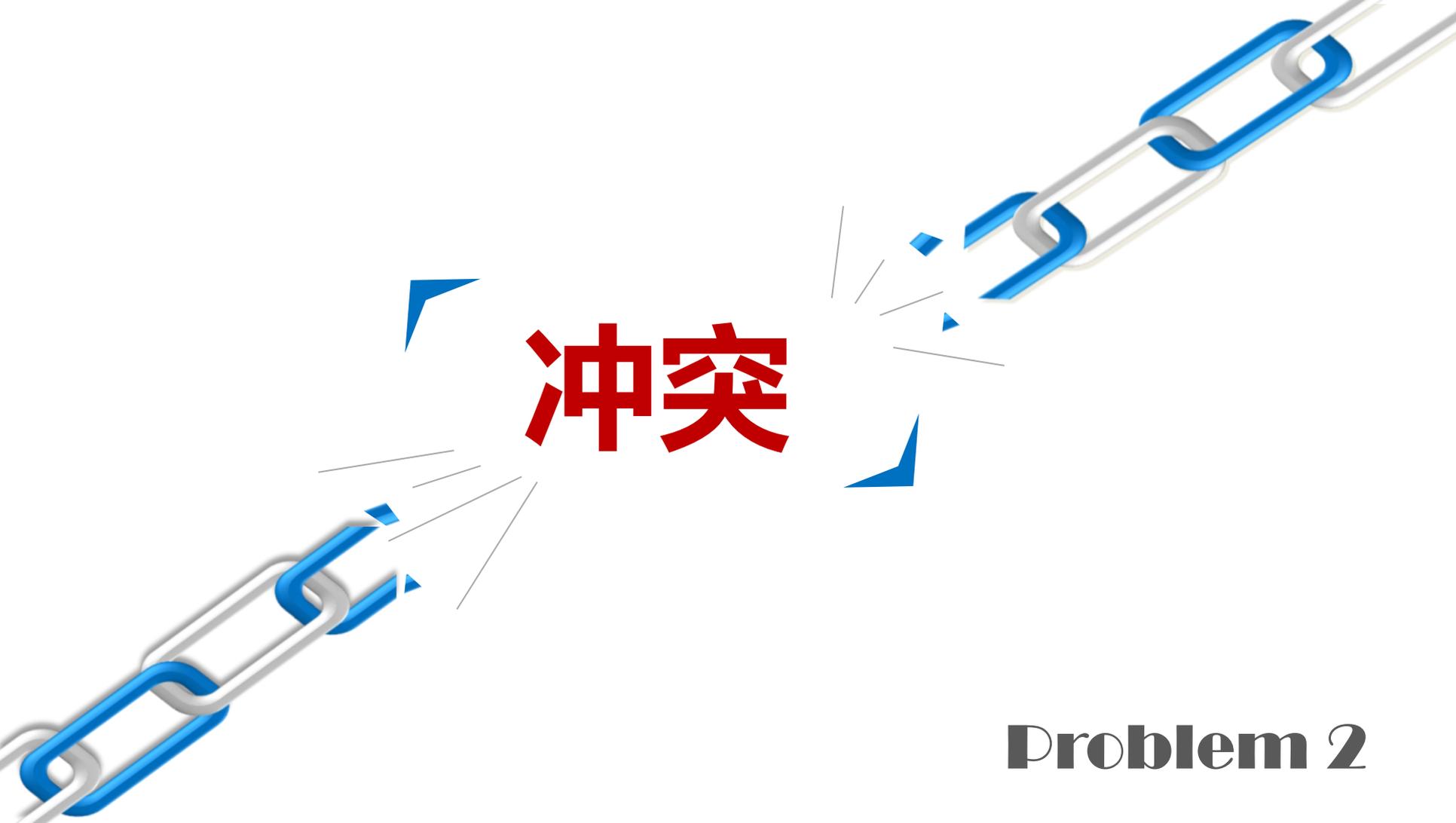
团队的发展经历的四个必然阶段

---

由B·W·塔克曼提出

了解各个阶段的特质和行为

针对各个行为采取相应的行动

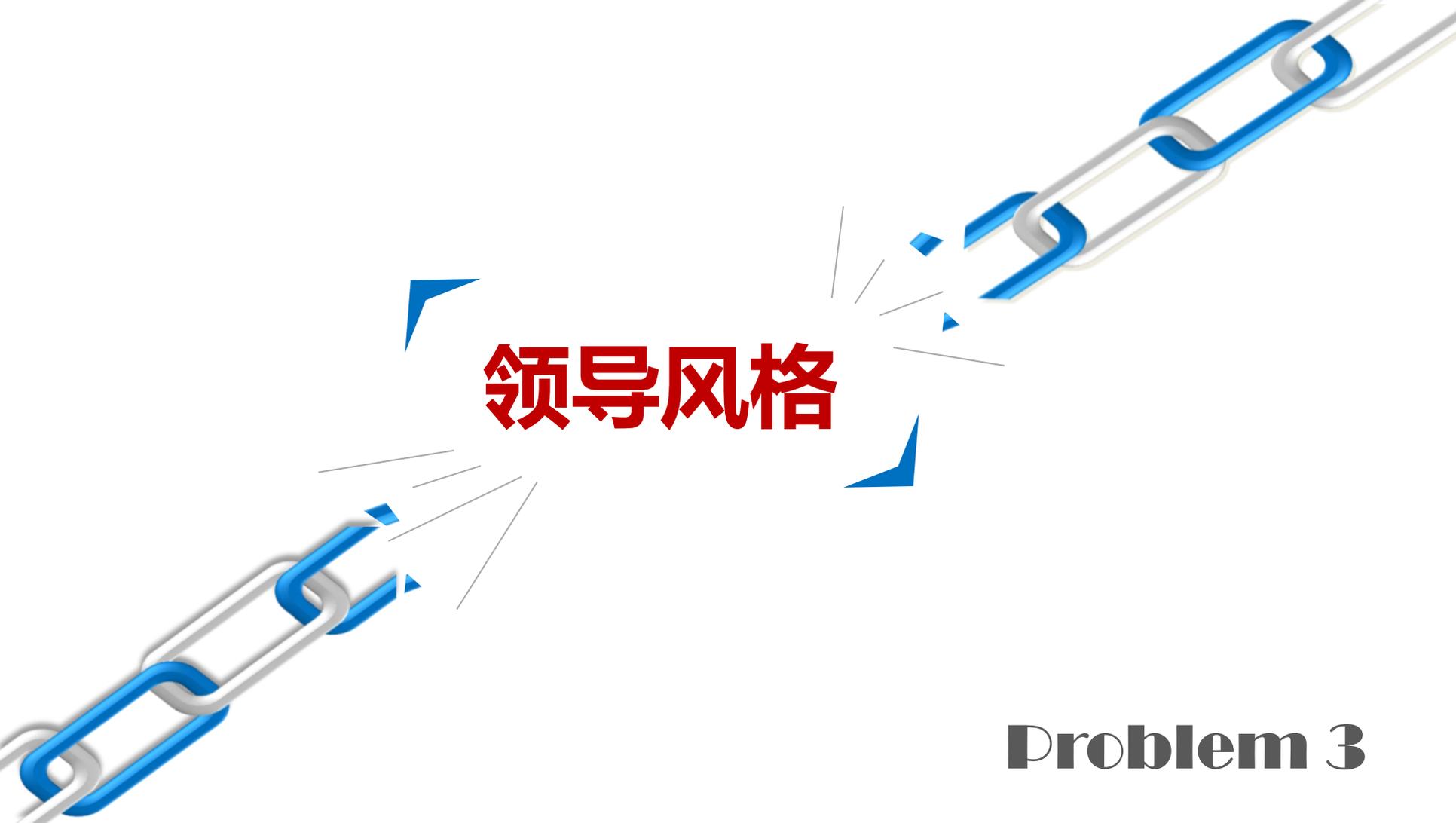


**冲突**

**Problem 2**

# 对策：托马斯 — 基尔曼恩冲突模型工具

果断的	<p><b>竞争 (输—赢)</b>          通过坚持自己的立场拒绝别人的观念          (输—赢)</p>	<p><b>合作 (双赢)</b>          采纳双方的观点，找到双方都有发展的方法          (双赢)</p>
不果断的	<p><b>回避 (输—输)</b>          不介入冲突          (输—输)</p>	<p><b>折中 (双赢)</b>          双赢的谈判艺术          (双赢)</p> <p><b>妥协 (赢—输)</b>          接受现状，放弃原来的主张          (赢—输)</p>
	不合作	合作



# 领导风格

**Problem 3**

## 对策：以下属为风格考虑

希望计划得以实施

**控制者**

— 发出具体的指令

— 密切监督

阐明任务

**向导**

— 提供建议

— 让成员对工作有主人翁的态度

概括性地描述任务

**顾问**

— 引起讨论，激发观念

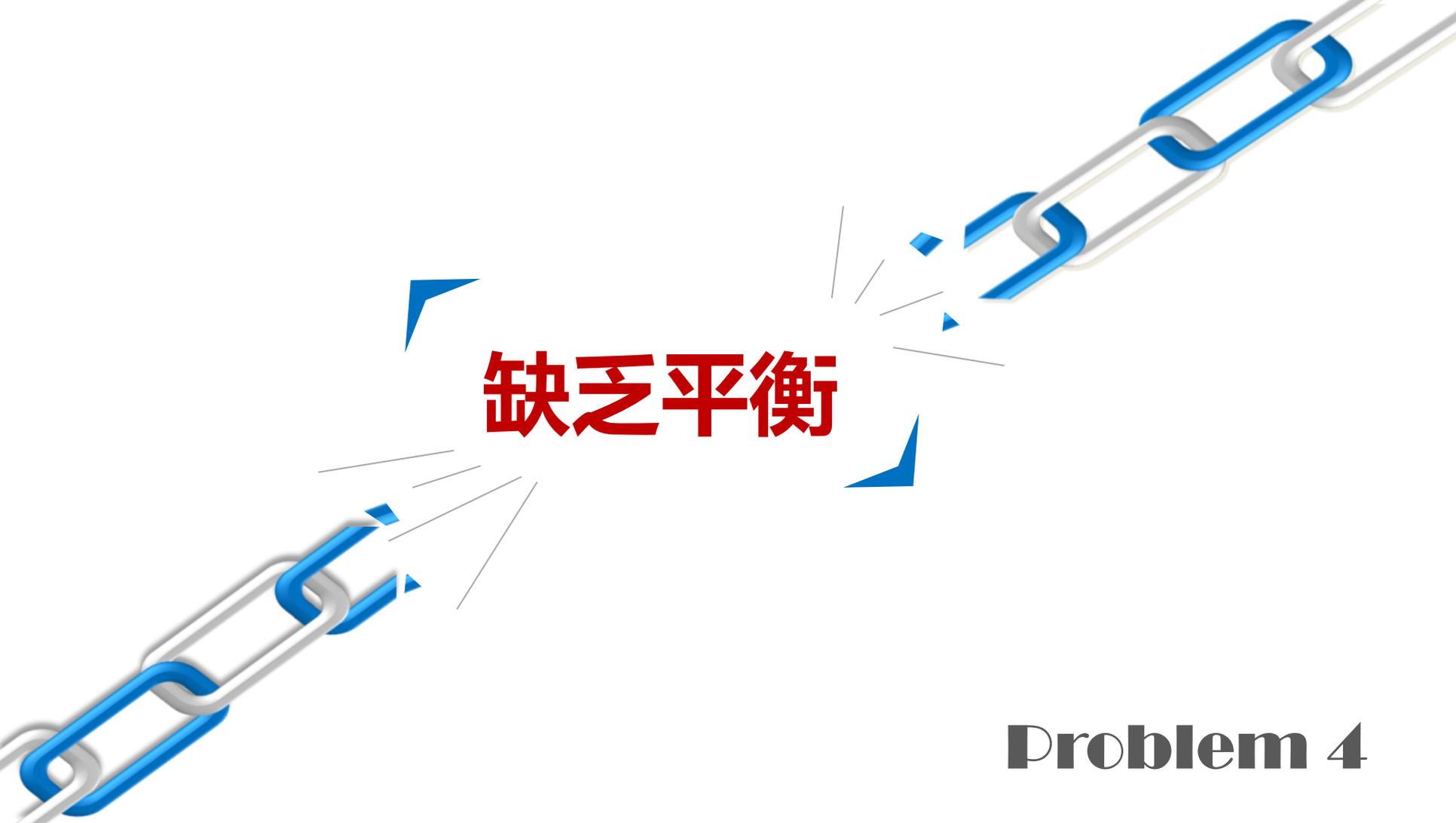
— 保证团队都同意采取行动

指明总体方向

**促进者**

— 给予团队充分授权

— 希望团队报告所取得的进步

The image features a blue and silver chain that is broken in the center. The two ends of the chain extend from the bottom-left and top-right corners towards the center. At the point of the break, there are several blue triangular fragments and thin grey lines radiating outwards, suggesting a sharp impact or fracture. In the center of this break, the Chinese characters '缺乏平衡' (Lack of Balance) are written in a bold, red, sans-serif font. In the bottom right corner, the text 'Problem 4' is written in a bold, black, sans-serif font.

**缺乏平衡**

**Problem 4**

# 对策：角色的平衡

---

## 贝尔宾团队角色配比团队平衡

---

**协调人** — 指明方向的人

**智多星** — 富有创造性

**凝聚者** — 凝聚人心成员有机整体

**鞭策者**

— 关心工作进度及可能出错的事情

**实干家**

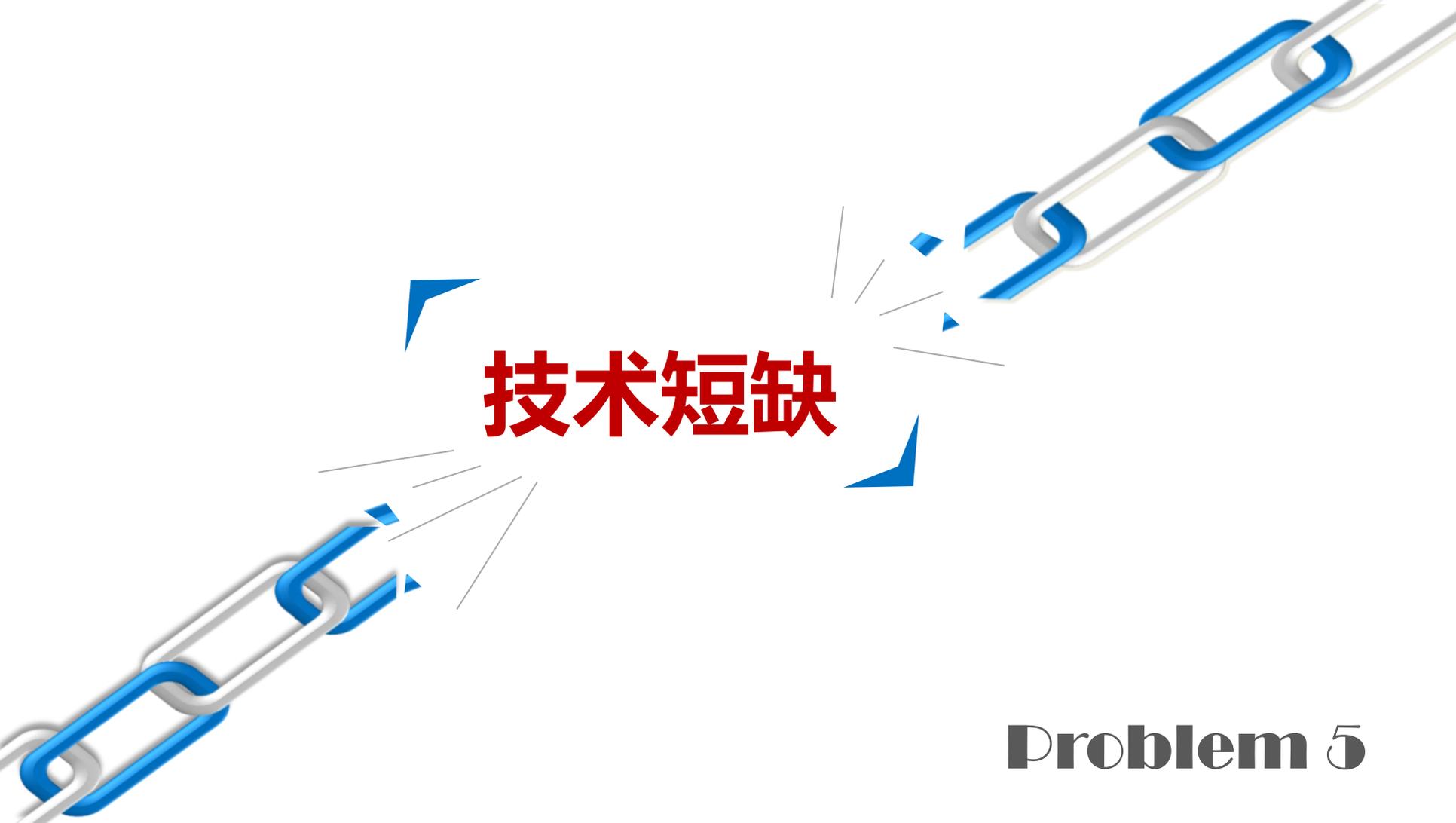
— 把决策和计划变成可执行的具体任务

**外交家**

— 与外部进行联系找出需求

**监督评论员**

— 分析环境状况，阻止按错误的方向行动

A 3D rendered chain of blue and silver links is shown broken in the center. The missing link is replaced by the Chinese characters '技术短缺' (Technical Shortage) in a bold, red font. The broken ends of the chain are surrounded by blue and white geometric shapes, suggesting a fracture or a missing piece.

**技术短缺**

**Problem 5**

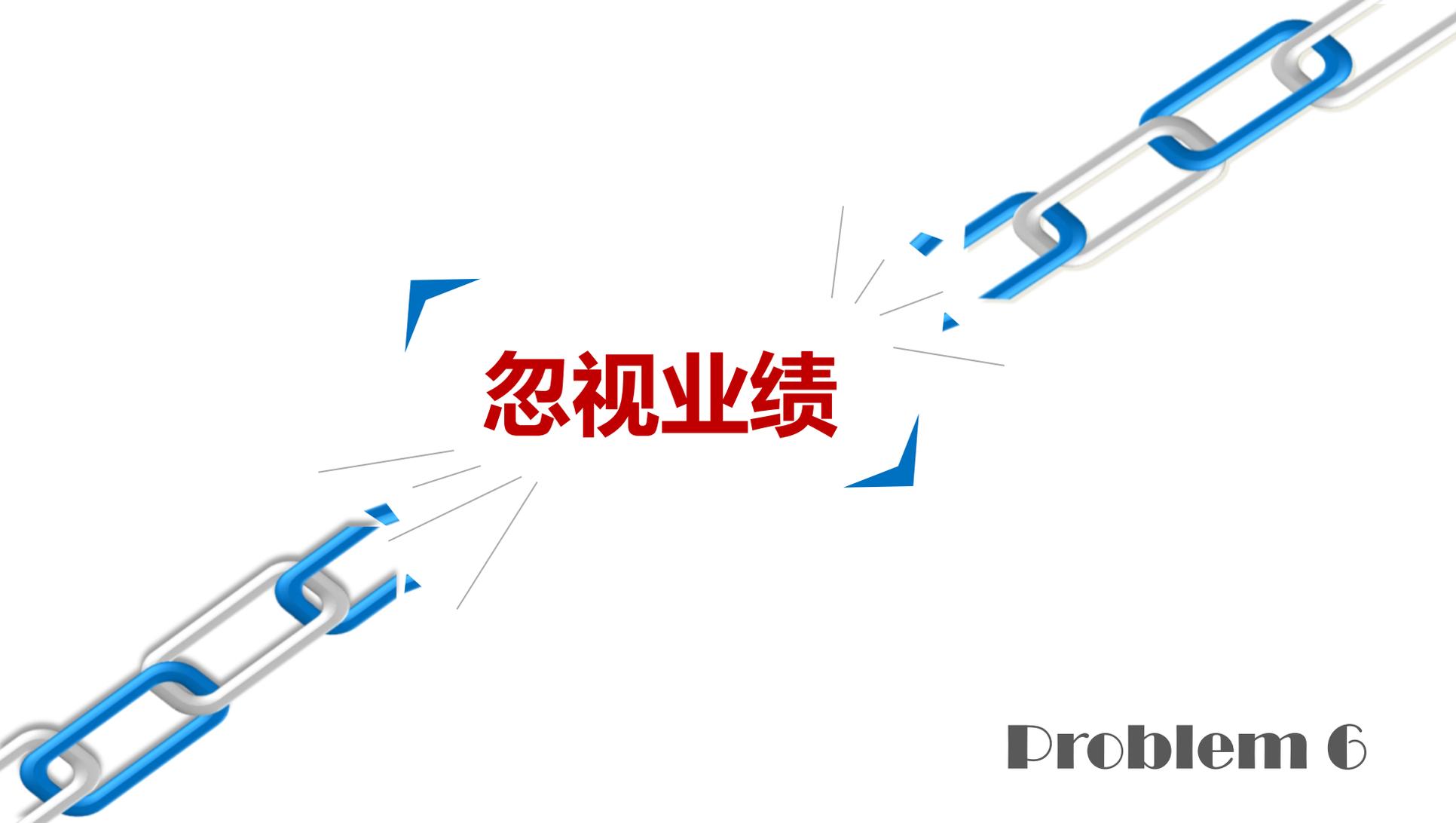


## 对策：专家角色的支持

---

建立人员拥有的技术的详细列表

---

A 3D-rendered chain of blue and silver links is shown broken in the center. The two ends of the chain extend from the bottom-left and top-right corners towards the center. The broken point is highlighted with several thin grey lines radiating outwards and two blue corner brackets pointing towards the center. In the middle of this break, the Chinese characters "忽视业绩" are written in a bold, red, sans-serif font.

**忽视业绩**

**Problem 6**

# 忽视业绩现象

1.不良的业绩被容忍

2.优秀的业绩不受重视

3.团队掩盖个人的弱点/才能

4.个人能力差导致团队业绩差

## 对策：明确目标

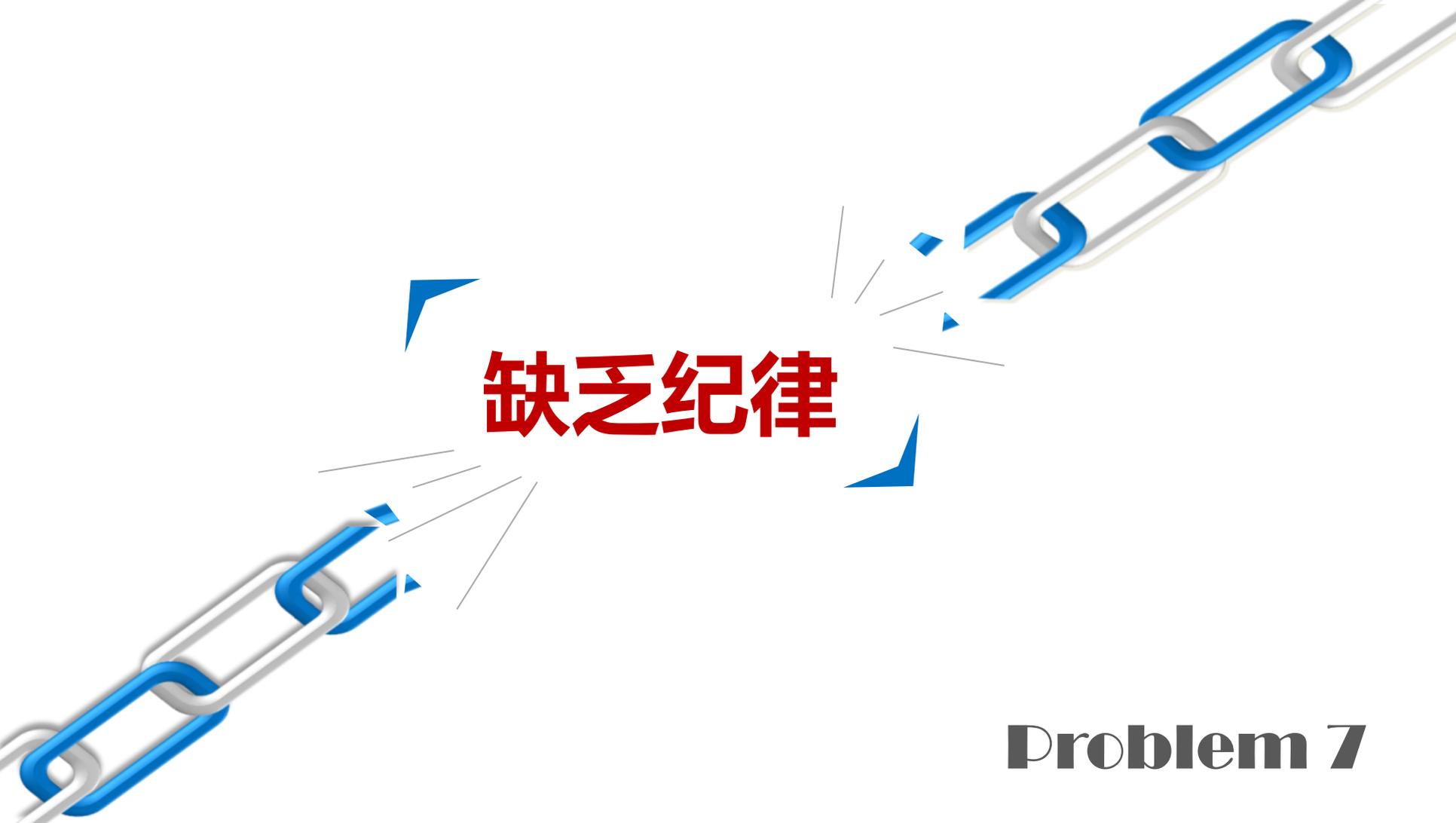
由领导者正面进行处理重视业绩

关注目标 — 完成时间 — 完成标准

以培训的方式提供帮助，给予支持

引入检查运行状况的方法

鼓励成员在技术上的自我评价和反馈

A 3D-rendered chain with blue and silver links is shown broken in the center. The two ends of the chain extend from the bottom-left and top-right corners towards the center. The broken point is highlighted with several thin grey lines radiating outwards and four blue triangular shapes pointing towards the center. In the middle of this central area, the Chinese characters "缺乏纪律" are written in a bold, red, sans-serif font.

**缺乏纪律**

**Problem 7**

# 缺乏纪律现象

1.组织总是改变规则

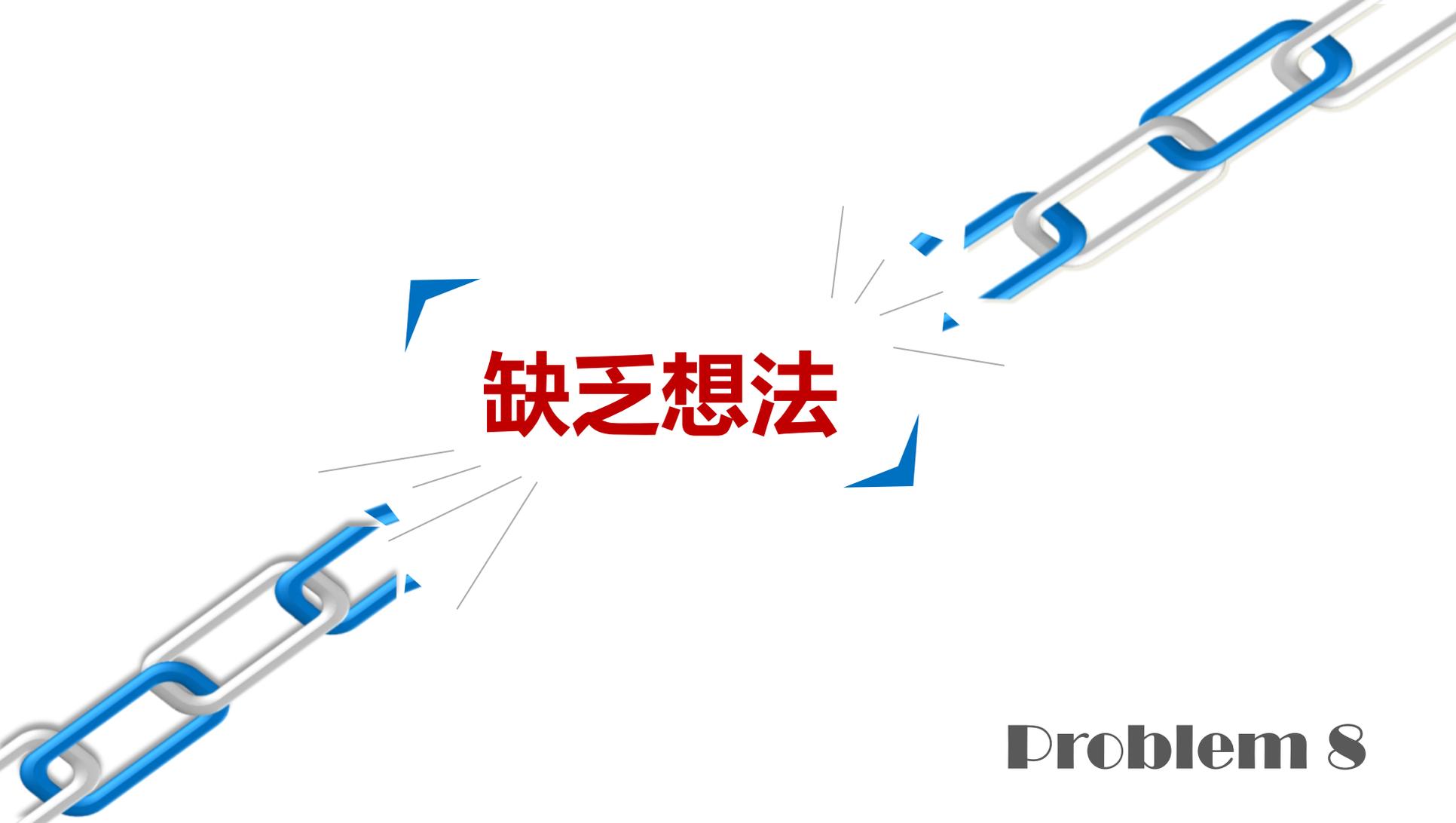
2.人际关系比工作重要

3.我行我素的行为

## 对策：告知影响

分析团队所处的阶段酌情处置



A 3D rendered chain of blue and silver links is shown broken into two segments. The left segment extends from the bottom-left towards the center, and the right segment extends from the top-right towards the center. The two ends are separated by a gap. In the center of this gap, the Chinese characters "缺乏想法" (Lack of ideas) are written in a bold, red, sans-serif font. Several thin, grey lines radiate outwards from the central text, and four blue, L-shaped corner brackets are positioned around the text, pointing towards the broken ends of the chain.

**缺乏想法**

**Problem 8**

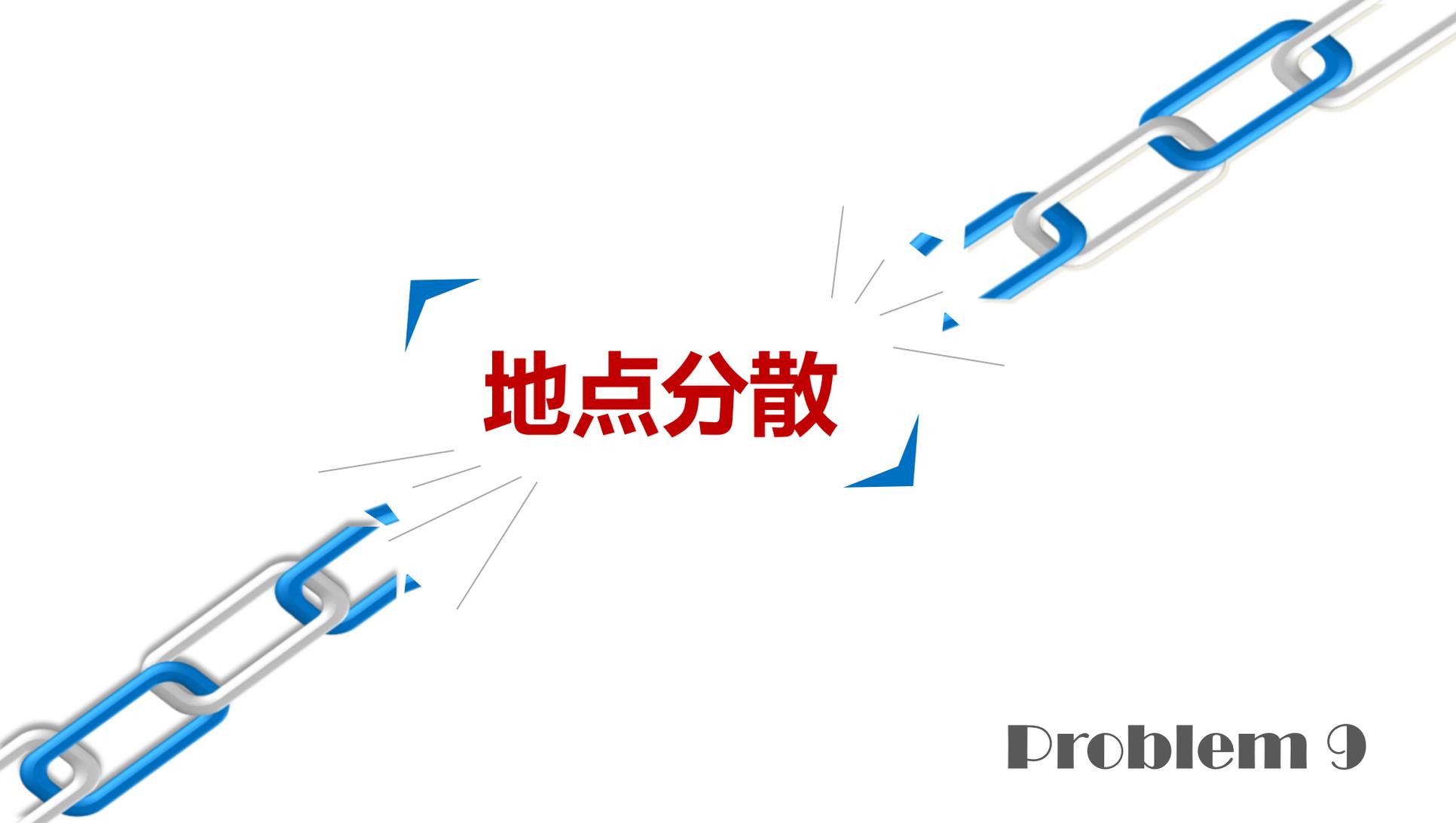


## 对策：头脑风暴

---

利用大家的智慧提高创造力

---



**地点分散**

**Problem 9**

## 危机：物理影响到人心

---

人们会感到孤立无援

会缺少对团队的认同感

产生“我们和他们”的分裂的观点

交流的过程减缓

分享技术和经验的机会会错失





## 对策：个人多做努力

---

提醒团队你们的目标

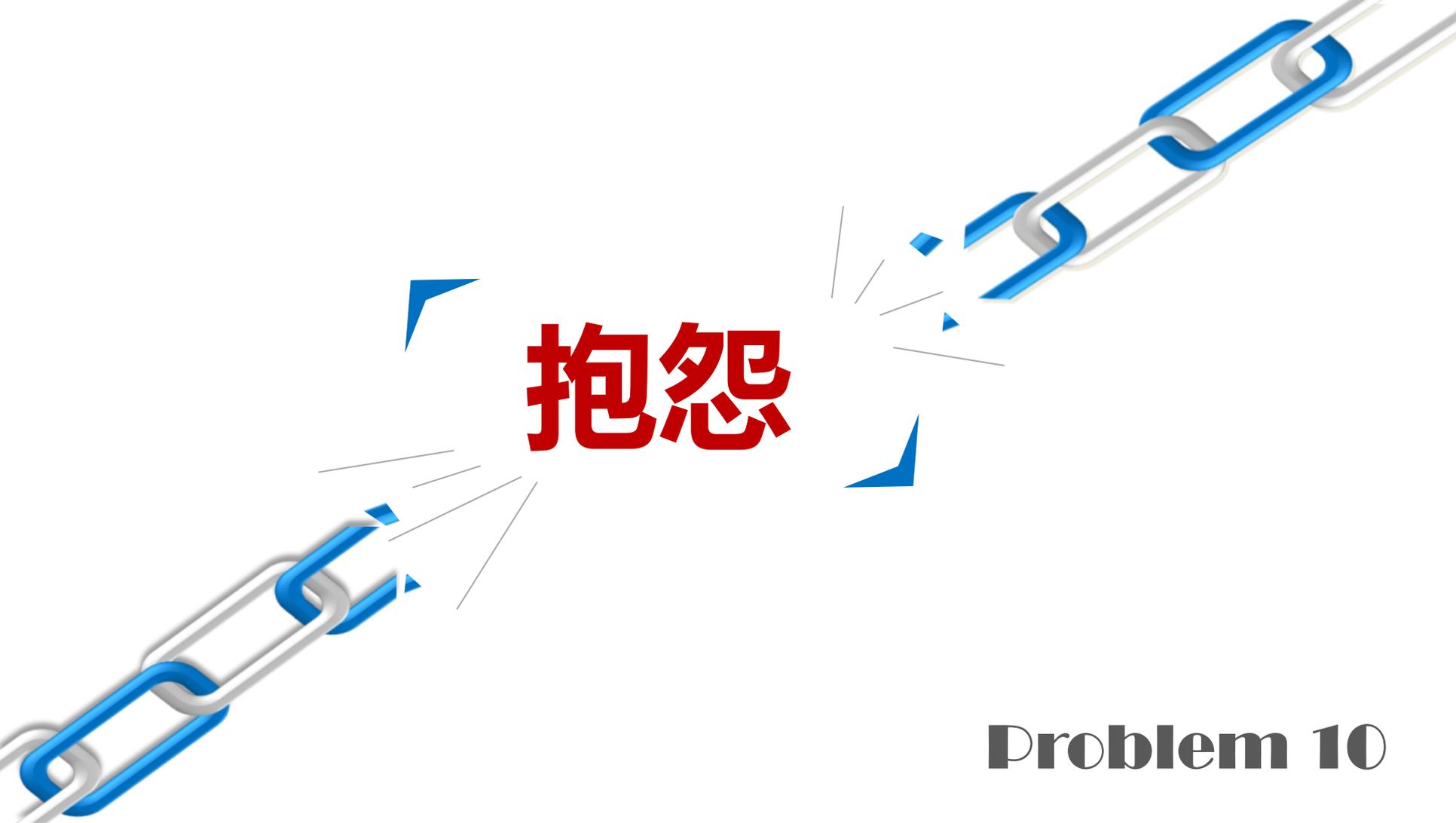
向成员宣传愿景和目标

利用团队中的技术和专业知识

开发一种合适的工作方法

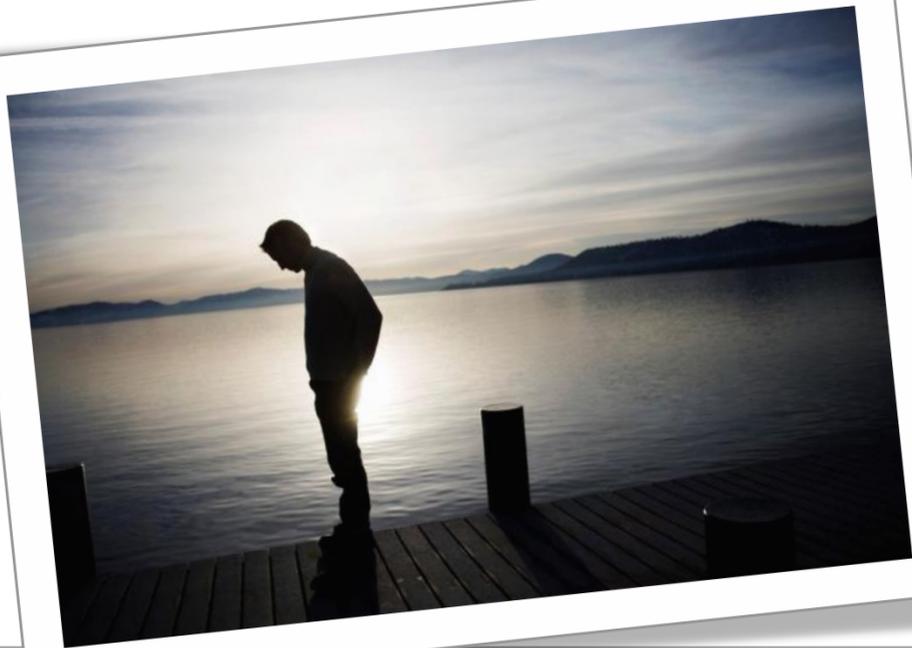
鼓励大家公开想法，贡献经验

合理安排好时间

A blue chain with a broken link in the center, surrounded by blue and white geometric shapes. The chain is composed of several blue links, with one link in the middle that is broken and surrounded by several blue and white geometric shapes, including triangles and lines, suggesting a point of failure or a problem. The background is white.

**抱怨**

**Problem 10**

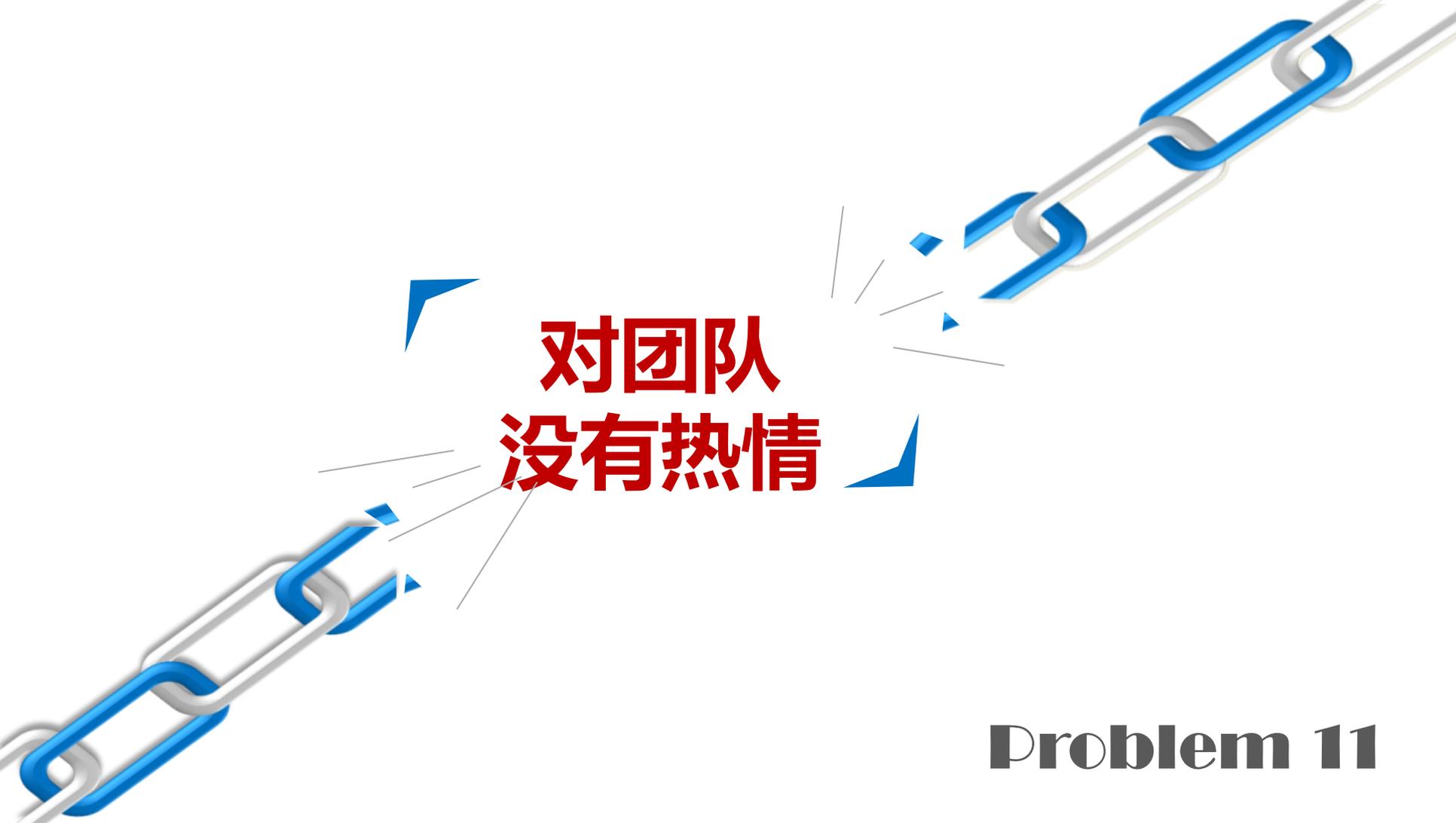


**对策：提升情商**

---

先处理情绪后处理事情

---



**对团队  
没有热情**

**Problem 11**

# 没热情表现

1.觉得团队没有前途

2.不愿敞开心扉

3.不愿意分享知识和技能

4.不愿意承受学习而“痛苦”

## 对策：个别处理

---

不能强制所有人成为一个团队

---

给特定的人员干特定的工作

针对不同的个性建立关系