

# 管理工作团队

浙江大学管理学院

严进 博士

YanJin@zju.edu.cn

## 阅读引例：小矮人的故事

- 这些小矮人在没有听说雅典娜的梦的时候，他们面临着什么样的任务情景？他们这一帮人有什么特点？
- “雅典娜的梦”对这伙人来说有什么样的总体目标？哪些分解目标？
- 为什么一开始大家筋疲力尽的争论了几天？为什么会有这些争论？这几天对小组有什么作用？
- 火种、食物和灵石之间的关系是什么？分别对小组有什么意义？
- 在经历了一段时间的分组工作后，那天晚上的会议有什么作用？会议前和会议后小组的工作模式和效率有什么变化？
- 小组的工作阶段是什么？阿基米德和其他几个小矮人承担的工作有什么不一样？

关于工作群体，很明显的一点是，  
它们可以使 $2+2=5$ 。  
当然，它们也有能力使 $2+2=3$ 。

-----S. P. Robbins

## 群体的定义

### ■ 群体

- 为了实现某个特定的目标，两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。



### ■ 正式群体

- 由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。

### ■ 非正式群体

- 没有正式结构、也不是由组织确定的联盟，它们是员工为了满足社会交往需要而自然形成的。

# 第280页 团队任务：迷失丛林

你是一位飞行员，与另外几位同事一起去非洲执行任务，但你驾驶的飞机突然在丛林上空失事，这时只能跳伞。与你们落在丛林中的有14件物品，其余物品都在损坏或丢失了，为了生存你们必须充分利用这些物品走出丛林，但由于你们的体力原因，你们只能舍弃一些物品，选择其中部分物品，为了生存，你们必须做出选择。

下面列出了14样物品，请依据其重要性分别标出1——14。

5 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 物品列表

- |              |    |             |    |
|--------------|----|-------------|----|
| (1) 药箱       | 6  | (2) 手提收音机   | 13 |
| (3) 打火机      | 2  | (4) 三支高尔夫球杆 | 11 |
| (5) 七个大绿色垃圾袋 | 7  | (6) 指南针     | 14 |
| (7) 蜡烛       | 3  |             |    |
| (8) 手枪       | 12 | (9) 一瓶驱虫剂   | 5  |
| (10) 大砍刀     | 1  | (11) 蛇咬药箱   | 10 |
| (12) 一包压缩饼干  | 8  | (13) 一张防水毛毯 | 4  |
| (14) 一个空热水瓶  | 9  |             |    |

6 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 群体的特征

- 群体成员彼此之间有经常频繁相互作用；
- 群体成员认为他们是本群体中一员；
- 其他人认为他们属于同一群体；
- 群体有共同规范；
- 群体为应付外部环境挑战；
- 群体人数不多，并有面对面相互接触，相互了解；

7 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 群体的类别

- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| ■ 命令型群体                | ■ 任务型群体             |
| ■ 由组织结构确定，直接向某一个主管报告。  | ■ 为完成一项工作任务而一起工作的人。 |
| <hr/>                  |                     |
| ■ 利益型群体                | ■ 友谊型群体             |
| ■ 为特定的目标，共同利益而走到一起的群体。 | ■ 具有某种共同特征的群体。      |

8 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 为什么加入群体？

- 安全需要
- 地位需要
- 自尊需要
- 情感需要
- 权力需要
- 实现目标手段



## 群体与团队

“如果要在当今商业竞争中胜人一筹，就必须推崇集体企业家精神，努力使合力大于个体的简单之和。我们在赞扬出色领导的同时，更要赞扬出色的团队。”



11 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 团队的概念

### ■ 什么是团队？

- T---Together
- E---Everyone
- A---Achieve
- M---More

- 团队被定义一个小规模人群（从3到25人），他们应此认识，相互作用把他们自己看做一个单元，并且对完成工作任务具有整合效用。

(E. Schein)



12 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 群体与团队的区别

### ■ 群体

- 目标：单个相加
- 责任：个体取向
- 协同：一般中性
- 技能：随机结合

### ■ 团队

- 目标：集体绩效
- 责任：集体取向
- 协同：积极配合
- 技能：相互补充

## 团队的分类

### ■ 问题解决型

在问题解决型团队里，成员就如何改进工作程序和工作方法互相交换看法或提供建议。但是，这些团队几乎没有权力根据这些建议单方面采取行动。

### ■ 自我管理型

这种新型团队实现了真正的独立自主，它们不仅注意问题的解决，而且执行解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。

## 高效团队的基本要求

- 合适的团队规模
- 成员能力搭配合适
- 分配角色
- 共同愿景
- 具体目标
- 避免社会闲散
- 内部信任

### 出色的领导

团队是一种为了实现某种目标而由相互协作的个体组成的工作群体。

15 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 团队发展阶段及其关键环节

- 形成期—群体认同
  - 标记—资格—合作
- 震荡期—角色组合
  - 磨合—冲突—调整
- 规范期—规范形成
  - 分配—到位—规范
- 任务期—目标整合
  - 个体—团队—组织
- 终止期—功能调整
  - 任务—绩效—战略

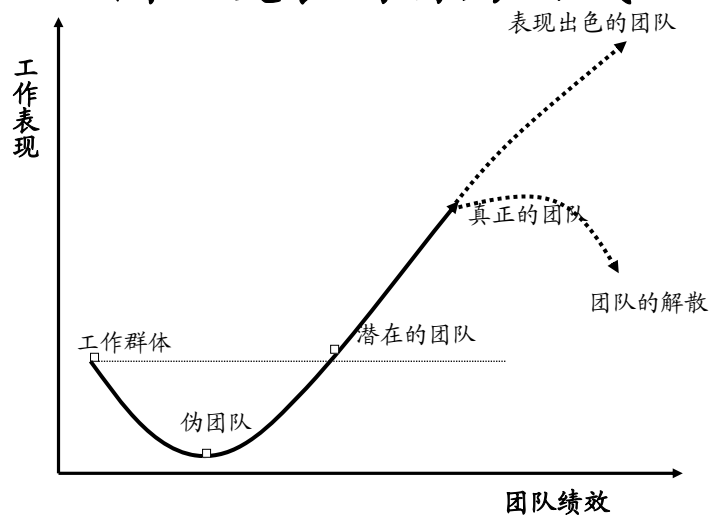


16 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士



## 团队发展的行为曲线



17 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

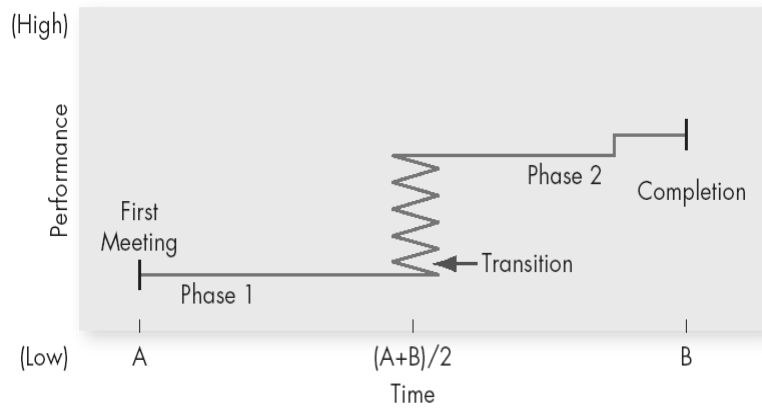
## 间断—平衡理论

- 群体成员的第一次会议决定群体发展方向
- 第一阶段的群体活动依惯性进行
- 在第一阶段结束时，群体发生一次重大转变，处理群体周期的中间阶段
- 这个转变引起群体的重大变革
- 转变后群体活动又按惯性进行
- 群体最后一次会议，活动明显加快。

18 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 群体发展的间断---平衡模型



19 2009-4-29

浙江大学管理学院 严进 博士

## 练习：Belbin角色问卷

- 完成P283的练习Belbin角色问卷；
- 对照P245页的解释，分析自我的特点；
- 分析这种角色是如何逐步形成的。

# 角色



- 角色
  - 某个职位的人的所期望的行为模式
- 角色认同
  - 对一种角色的态度与实际角色行为的一致性
- 角色知觉
  - 一个人对自己在某种环境中应该有什么行为的认识
- 角色期待
  - 他人认为你在一个特定情景中应该有什么行为的反应。
- 角色冲突
  - 不同角色要求的矛盾而导致规范的矛盾。

## 角色塑造了人？

- Stanford大学的Zimbardo模拟监狱
- 用每天15美元雇用24名学生
- “看守”与“罪犯”
- 几天以后，看守的权威建立
- 语录：
  - 我觉得不可思议，我让他们互相喊对方的名字，还让他们用手去擦洗厕所，我真的把“罪犯”看成是畜生，而且我一直在想，我必须看住他们，以免他们做坏事；
- 个体非常容易进入一种新角色，如果有相应的外部条件保障。

## 群体规范

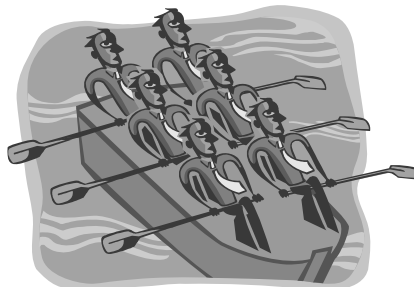
■ 群体成员共同的行为标准。

- 群体的绩效规范
- 群体的形象规范
- 群体的社交规范
- 群体资源分析的规范

## 群体规范

■ 从众

■ 参照群体



## 什么样的规范易为群体接受？

- 能够促进群体的生存
- 增加群体成员行为的可预测性
- 减少群体成员中令人尴尬的人际关系问题
- 允许群体成员表达群体的中心价值观，澄清代表群体身份的表现

## 从众行为（阿希范式）

- 个体的判断条件
- 群体的设置
  - 5个实验人员
  - 实验人员的权威
  - 群体的大小
- 个体判断受到群体的影响（1/3）



## 群体的规模

■ James 小群体的人数 2—7人

■ 3人？7人？20人？30人？40人？

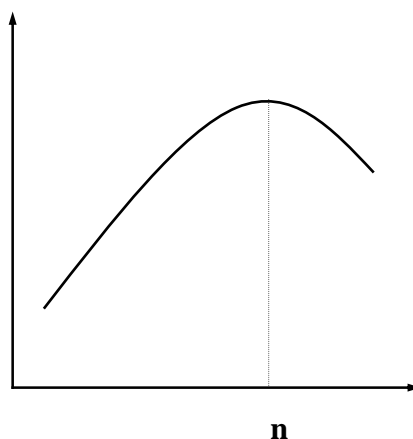
■ 群体规模增大,可能要考虑的问题:

- 群体资源增加,但这些资源并不一定是有用的资源;
- 群体成员不同点也增多,成员各自的特长难以发挥;
- 群体人数增多,成员参加活动和得到奖励机会减少;
- 越需要做大量的组织工作,以协调成员的活动;
- 群体成员之间的冲突也会增多;
- 成员之间彼此了解的程度就会越低。

## 群体规模与工作效率

■ 群体规模应视群体任务性质而定,任何群体都有上下限。

■ 当人数到达一个度时,效率最高,而超过这个度,效率会急剧下降。



## 本章复习要点

- 群体的定义、特征及类别
- 团队的概念、分类、高效团队的基本要求
- 社会闲散与责任心
- 团队发展五阶段模型、间断平衡理论
- 团队管理者在不同阶段的管理重点
- 角色及其相关概念
- 规范及其分类
- 从众与参照性群体
- 群体规模与群体的关系