



第四章

群体心理与群体行为



- § 4.1 群体的概念
- § 4.2 群体发展的阶段
- § 4.3 群体的特征
- § 4.4 群体内行为
- § 4.5 群体间的行为
- § 4.6 团队管理



§ 4.1 群体的概念

- 一. 定义
- 二. 群体类型



一. 群体的定义

- 定义：两人或两人以上的集合体，遵守共同的行为规范、在情感上互相依赖、在思想上互相影响，而且有着共同目标。
- 群体三要素：
 - 1. 拥有一定规范，行为互相制约；
 - 2. 互相影响，互相依赖，联系成整体；
 - 3. 为完成共同的目标分工协作。
-



一. 群体的定义

- 人们在群体中可以满足的需要：
 - 1. 安全需要
 - 2. 情感需要
 - 3. 尊重和认同需要（如地位权力等）
 - 4. 完成任务的需要。



二.群体的类型

- 1.大型群体与小型群体
- 2.正式群体和非正式群体
- **3.开放群体和封闭群体**



1.大型群体与小型群体

- **大型群体：**成员之间是以间接的方式（通过目标、机构等）联系在一起。社会因素有更大作用。例如，阶级、阶层群体、大型企业、大学校等。
- **小型群体：**人们之间有直接接触，心理因素的作用大。



2.正式群体和非正式群体

- 正式群体
- 非正式群体



(1)正式群体(formal group)

- 由组织结构确定的、职务分配很明确的群体。正式群体有固定编制，个人有规定的权利和义务，明确的职责分工，个人行为是由组织目标规定的，指向组织目标的。
- **命令型群体(Command group)**由组织结构规定。它由直接向某个主管人员报告工作的下属组成。
- **任务型群体(task group)**也是由组织结构决定。它是指为完成一项工作任务而在一起工作的人。



(2)非正式群体(informal group)

- 没有正式结构，也不是由组织确定的联盟，人们为了满足社会交往的需要在工作环境中自然形成的。
-
- **利益型群体(interest group)**。在利益型群体中，大家是为了某个共同关心的特定目标而走到一起来的。
- **友谊型群体(Friendship group)**：基于成员共同特点而形成的群体



3.开放群体和封闭群体

- **开放群体：**经常更换成员，来去自由，输入“新鲜血液”，适应性强；地位和权力不稳定，不适合于长期的任务。
- **封闭群体：**成员稳定，等级关系严明，历史的眼光



§ 4.2 群体发展的阶段

- 一. 群体发展的五阶段模型
- 二、间断——平衡模型



一、群体发展的五阶段模型

- 60年代中期，人们大都认为，群体发展经历5阶段的标准程序。
- 形成，目的、结构、领导、规范不确定。
- 震荡，群体内部冲突阶段。
- 规范，形成亲密关系、结构。
- 执行任务，群体结构开始充分地发挥作用。
- 中止

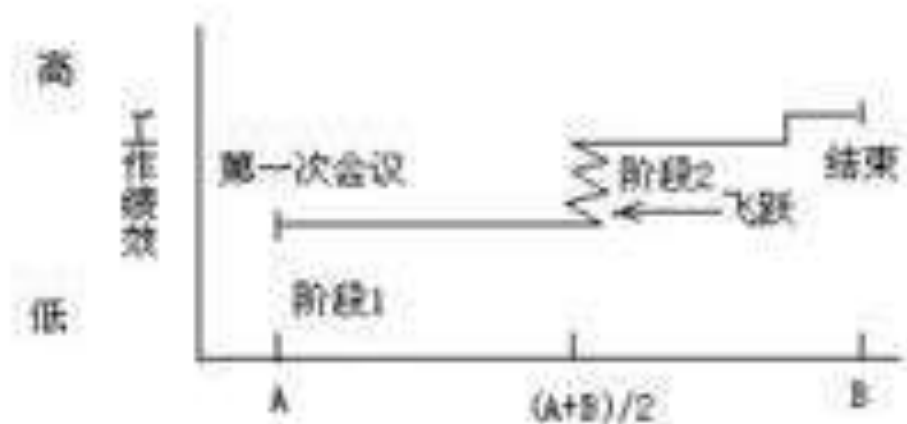


二、间断-平衡模型

- 群体发展过程并不一定像五阶段模型所描述的那样经过统一的一系列阶段
- 在群体如何形成和变化的方式上有明显一致的地方。
- 认为群体发展的过程基本以接近中间的某时间作为分水岭分成两个阶段，第一阶段中群体运行的方式与第二阶段有明显不同。

第一阶段

- 首先界定任务、确定目标，但这些在第一个阶段中不太容易发生改变。
- 即使有群体成员有新的想法提出，大多也不会被付诸行动。
- 这个阶段群体的运行是处于一个平衡的阶段。



间断—平衡模型

第二阶段

- 群体发展到寿命周期中间阶段时，成员感到时间的压力和完成任务目标的紧迫，认为必须迅速行动，对原有运行方式做出改变。
- 放弃旧思维方式，采纳新见解。群体运行进入新的平衡，效率更高的阶段。
- 第二阶段发展到最后，以最后冲刺迅速完成任务而宣告结束。





§ 4.3 群体特征

- 一. 群体角色
- 二. 群体互动分析
- 三. 群体规范
- 四. 地位
- 五. 凝聚力
- 六. 群体规模



一. 群体角色

- **1.群体角色的种类**
- **2.群体角色构成的群体类型模型**



1.群体角色的种类

- 角色：成员在群体中都表现出自己特定的行为模式。
 - 群体角色三种表现：
 - 自我中心角色
 - 任务角色
 - 维护角色
-
- 自我中心角色对群体绩效消极作用；任务、维护角色和群体绩效之间有正比关系。



自我中心角色

- 处处为自己着想，只关心自己。
- **(1)阻碍者**，在群体通往目标的道路上设置障碍；
- **(2)寻求认可者**，表现成绩以引起注意；
- **(3)支配者**，试图驾驭别人，操纵所有事务，不顾对群体有什么影响；
- **(4)逃避者**，漠不关心，似乎与己无关，不做贡献；等。



任务角色

- **(1)建议者**，给群体提建议、出谋划策的人；
- **(2)信息加工者**，搜集有用信息的人；
- **(3)总结者**，整理、综合有关信息，为群体目标服务的人；
- **(4)评价者**，帮助检验有关方案、筛选最佳决策的人。



维护角色

- **(1)鼓励者**，热心赞赏他人对群体的贡献；
- **(2)协调者**，解决群体内冲突；
- **(3)折衷者**，协调不同意见，帮助群体成员制定大家都能接受的中庸决策；
- **(4)监督者**，保证每人都有发表意见的机会，鼓动寡言的人，而压制支配者。



2.角色构成的群体类型模型

- 群体发展不同阶段不同角色的重要性
- 形成阶段，监督者和建议者有助于群体奠定良好基础；前者使每个成员都增强主人翁责任感，后者可以为群体提出努力方向。
- 在风暴阶段，总结者、信息加工者、协调者和折衷者的角色可以帮助群体解决不可避免的冲突，顺利进入正常化阶段。
- 在群体正常化和发挥作用阶段，任务角色和维护角色都很重要。



群体类型模型

- 以任务和维持角色为维度的群体类型
- **任务群体**：扮演任务角色的多而扮演维持角色的少。适合于应付紧急任务，但很容易瓦解。管理者应多扮演维持角色以帮助群体发展为团队。
- **团队群体**：任务角色和维持角色都很多。对于长期目标来说，团队群体最有绩效，领导可放心大胆充分授权给下级。



2.角色构成的群体类型模型

- **人际群体：**维护角色多，任务角色少。管理者扮演任务角色，以免成员自我陶醉，耽误任务完成。
- **无序群体：**多数成员只顾自己，而很少关心任务及人际关系。最没有绩效的。
- **管理者需要既扮演任务角色又扮演维护角色，一般是先着重任务角色，待群体有几次成功经验后，就可以削弱任务角色而更多地注意维护角色。**



二. 群体互动分析

- **1.群体互动的分析工具**
- **2.群体互动分析的主要概念**



1.群体互动的分析工具

- 社会测量法，通过面谈或问卷，发现组织成员喜欢谁或不喜欢谁，愿意和谁在一起工作，不愿意和谁在一起工作
- **社会关系图 (Sociogram)**，利用面谈或问卷得来的信息，用图示的形式表示组织成员的社交偏好的图形。



2.群体互动分析的主要概念

- **社交网络(social networks)** 在一群特定个体中存在的一系列特殊联系
- **簇(clusters)** 是指存在于社交网络之内的群体。
- **规范性簇(prescribed clusters)** 正式的群体，如一些部门，工作团队，任务小组或委员会。
- **自发性簇(emergent clusters)** 非正式的，非官方承认的群体。
- **结合体(coalitions)** 一些为了达到某个特定目的而暂时结合在一起的个体所组成的簇。



2.群体互动分析的主要概念

- **小集团(cliques)**是指更为长久的、群体成员之间存在友谊关系的非正式群体。
- **明星(stars)** 指社交网络，关系网最密的人。
- **联络人(relations)** 联系两个或者更多个簇，但自己却不属于其中任何一个簇的人。
- **桥梁(bridges)** 指属于两个或者更多个簇，从而起到联结点作用的个人。
- **孤立者(isolate)** 指与社交网络没有联系的人。



三. 群体规范

- 1.实施群体规范的理由
- 2.规范的一般特征
- 3.群体规范的影响因素
- 4.群体规范的功能
- 5.规范的诱导与控制
- 6.群体规范建立方式
- 7.群体规范分析法



1.实施群体规范的理由

- 促进群体生存的规范。
- 增加群体成员行为的可预测性。
- 确保成员满意，防止发生不愉快的事。
- 减少成员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标志，鼓励群体价值观和群体身份的表现。



2.规范的一般特征

- 规范：群体成员们建立的成文的(如职业道德手册)和不成文的行为准则。
- 群体一员违背规范行为将受到排斥和口头攻击：开始，劝回到集体。执迷不悟则被群体拒绝，心理冷淡。惩罚使得群体规范更明确。
- 规范被成员认可接受后，成为以最少外部控制影响群体成员行为的手段，约束成员行为。
- 高层成员不一定象低层成员一样严守规范。但高层成员必须顾及忽视群体规范带来的后果。



3. 群体规范的影响因素

- **个体特征。**智力越高，越不愿意建立遵循规范
- **群体构成。**同质群体比异质更容易确认规范。
- **群体任务。**常规、清楚任务，规范易形成。
- **地理环境。**地点近、相互作用机会多，易形成规范。
- **组织规范。**多数群体规范与组织规范一致，如果群体成员不赞成组织的规范，发展与组织对抗的规范，如怠工、罢工等。
- **群体绩效。**成功群体维持现有规范并发展与其一致的新规范。失败群体改变重建有关规范。



4.群体规范的功能

- 群体支柱功能 。促进群体的生存。
- 评价准则功能。
- 对群体成员的约束功能。
- 行为矫正功能 。鼓励群体价值观和群体身份的表现，将有助于强化和维持群体的存在。



5. 规范的诱导与控制

- 强化符合组织目标的规范，削弱不符合组织目标的规范。阿尔文·赞德提出指导原则。
- 强化群体规范的原则：
- (1)向群体成员解释群体规范和他们的愿望基本一致，不需要太多牺牲；
- (2)奖励那些遵循群体规范的成员；
- (3)帮助成员了解他们是怎样为完成群体目标做贡献的；
- (4)在建立规范时，给所有成员发言的机会，因为只有自己建立的规范，自己才更愿意遵守；
- (5)让成员知道，不遵守群体的规范将受到驱逐(但也原谅悔过的成员)。



5.规范的诱导与控制

- 削弱群体规范，采用如下手段：
 - 1.找出志同道合的成员，与他们联合起来；
 - 2.与志同道合的成员讨论你的观点和计划，建立联合阵线；
 - 3.防止内部分歧；
 - 4.坦言你的所作所为，不怕压力；
 - 5.宣传与你合作的好处与报偿。



6. 群体规范建立方式

- 主管或者同事的明确声明
- 群体历史上的特殊事件
- 最初的做法
- 过去延续下来的作法



四. 地位

- 地位是指个人在群体中所占有的位置或层次的社会性界定。
- 正式地位和非正式地位：群体正式给予的，工资、头衔、资历、实权。教育、技能、经验而获得。
- 地位公平：相信地位和等级秩序的合理性。
- 地位公平观会影响群体的绩效



五. 凝聚力

- 成员被群体吸引并愿意留在群体内的程度。群体成员彼此之间的“粘合力”。
- **影响因素：**
- 态度和目标一致性
- 外部威胁
- 规模和异质性
- 奖酬体制
- 班组组合
- 与外界的隔离
- 绩效
- 领导作风



凝聚力的作用

- **满意感：**高凝聚力的群体满意感更高，更遵守群体规范
- **沟通：**高凝聚力的群体沟通多，使得凝聚力更高
- **生产率：**生产率与凝聚力的关系：结果互相矛盾，主要因素是群体的目标与组织目标是否一致。
- **群体意识：**凝聚力高的群体更容易形成群体意识
-



六. 群体规模

- 1.群体规模的上限和下限
- 2.群体规模与工作效率的关系



1.群体规模上下限

- 国外学者对于群体规模的研究没有定论
- 群体规模的原则：
- 应根据工作任务研究群体的下限
- 再确定最适当的人数
- 群体规模的上限应该是如果超过这个上限，群体的效率会降低



2. 群体规模与工作效率关系

- 群体人数与人均效率的关系
- 扩大问题：
- 资源总量增加，但并不一定都有用。
- 成员不同点增多，各自特长难发挥。
- 活动和发展机会减少。
- 冲突多。
- 了解程度越低。



§ 4.4 群体内行为

- 一. 群体压力与社会从众行为
- 二. 群体决策概念与决策群体的组成原则
- 三. 群体决策与冒险转移假设
- 四. 群体决策与创造心理
- 五. 群体思维及其特点



一. 群体压力与社会从众行为

- **1.群体压力下从众行为的一般研究**
- **2.反驳性研究结论**
- **3.企业管理中对群体压力的运用**



1.群体压力下从众行为研究

- 从众：个人在群体中与多数人意见分歧时，会感到群体压力。会迫使成员违背自己意愿产生完全相反行为。Asch实验
- 环境和个性因素：群体一贯一致，团结，成员容易在压力下顺从。
- 个人智力差，情绪不稳定，缺乏自信，依赖性强，较容易产生顺从现象。
- 表面行为和内心都顺从；
- 表面顺从，内心不同意，口服心不服；
- 表面不顺，内心顺从



2.反驳性研究结论

- 前苏联心理学家彼得罗夫斯基对群体压力和顺从现象提出“**集体主义的自决**”：把任何遵从群体意见的情况看成顺从并不正确。接受群众意见可能是屈服于压力、怕被孤立，也可能是为了实现群体的理想和信念而与群体保持一致。
- 彼得罗夫斯基讨论的是伦理道德的是非问题的实验，人们改变意见的关键因素不是群体压力，**而是遵循集体的崇高理想、目的和价值观。**



3.管理对群体压力的运用

- H.J.Leavitt提出群体对持异议者施加压力的四种方式：
 - 理智讨论
 - 怀柔政策
 - 铁腕政策
 - 开除政策
- 重视群体压力和顺从现象。对于群体成员的不良行为给予适当的压力是必要的，应避免采取群体压力的方式压制群体成员的独创精神。



二. 群体决策的概念

- 群体决策就是由多人组成的群体进行的决策。
- 克服个人决策中个人认识的局限
- **优点：**集中多人智慧，激发创造，合法性。
- **缺点：**时间长，平均效率低，责任模糊。
- 决策群体的结构互补



决策群体的组成原则

- 知识结构互补
- 性格、气质和决策风格的互补
- 年龄、性别、所处阶层的合理分布
- 决策群体的人数。
- 5—11人的中等规模群体决策最有效；
- 4—5人的群体容易使成员感到满足；
- 2—5的小群体容易使达成一致。



三. 群体决策与冒险转移假设

- 1. 群体决策与风险心理
- 2. 冒险转移假设



1.群体决策与风险心理

- 个人决策，对决策方案的风险偏好取决于个性的冒险性。
- 群体决策中群体动力的作用下，风险心理表现为“冒险转移”现象。
- 实验研究表明：群体决策的冒险水平要高于个人决策冒险的平均水平。群体决策中冒险水平增加的现象就是所谓“冒险转移”现象。
- 一般观点：群体决策更小心谨慎，更倾向于保守，“冒险转移”现象证明群体行为有相反的趋向。



冒险转移假设

- 责任分摊的假设
- 领导人物作用的假设
- 社会比较作用的假设：在许多群体内，提出有根据的冒险决策会得到好评。
- 效用改变的假设：彼此沟通影响个人选择方案效用的改变，形成冒险效用趋同现象。
- “文化放大”假设：一个国家或社会文化中的主导价值观是崇尚冒险，则这种价值观会被“放大”，扩散反映到该文化的群体决策中来。



四. 群体决策与创造心理

- 1.群体决策中创造性激发的两重性
- 2.激发群体创新的办法



1.群体创造性激发两重性

- 群体活动复杂性，表现在群体决策中的创造性上面。
- 顺利情况下，群体活动比单干能产生更多的创新的观念。
- 相反的描述，有组织行为学家认为群体的活动往往强求一致，扼杀了成员的个性和创造性。



2. 激发群体创新的办法

- **头脑振荡 (Brainstorming)**
- 奥斯本(A.F.Osborn)于50年代提出。原意指精神病人的胡言乱语。群体决策中让人敞开思想、畅所欲言的一种方法。
- **不允许对别人提出的意见进行反驳**，即使是提出极其荒谬的意见也不允许反驳。不作结论，鼓励大胆自由地思考问题，思路越广、意见越多越受欢迎。允许协商联合提出意见。
- **针对单一明确的问题**。如问题涉及面广，因素多，应把复杂问题分解为单一性的小问题。
- **反向头脑振荡法**：对某个方案只提批评意见，甚至吹毛求疵，从而修改方案，达到完美程度。



德尔菲法（ **Delphi method** ）

- 集中各方面专家的意见，预测未来事件的方法，兰德公司和道格拉斯公司共同提出。
- 程序：
 - （1）将预测内容写成若干明确问题，规定统一评估方法。
 - （2）选择有关专家数十人，邮寄上述问题征求意见。专家之间互不沟通，姓名保密，避免不同意见产生消极影响。
 - （3）收集意见，统计处理，找出中位数和分布情况。
 - （4）将统计结果反馈给专家，专家根据统计结果，考虑他人意见，修改自己建议，过程保密。
 - （5）修改意见再寄专家，几次反复，取得较一致意见。



德尔菲法

- 也可称之为**有控制的反馈法**。
- 要求：征求意见的问题需明确具体，问题不可过多，如实地反映专家意见，问题不能带有编拟者的主观倾向性。
- **优点：**一方面被调查者彼此不见面，互相匿名，避免相互之间的消极影响；另一方面，经过几次反馈，意见比较集中，便于决策者下决心。



提喻法（synetics）

- 哥顿（W.J.Gordon）提出，又称哥顿法。
- 邀请5-7人参加会议进行讨论，但讨论的问题与即将进行的决策没有直接关系，
- 运用类比的方式进行讨论。类比的方式是多种多样的，如拟人类比、象征类比、幻想类比等
- 例子：决策问题----研究夜视仪，邀请专家讨论猫头鹰眼睛的夜视功能。把熟悉事情变成陌生事情可摆脱框框束缚，发挥想象开拓新思路。
- 人事任命，讨论担任职务者需要的品质。



方案前提分析法 (strategic assumption analysis)

- 类似于提喻法。不直接讨论决策的备选方案本身，讨论方案所依据的前提。
- 例子：新产品洗衣机——批量，完善，设计其他。根据需求量、用户对质量要求和设计能力考虑。需求量迅速增加是三方案的共同前提，不必讨论。
- 前提假设讨论：用户对质量和性能的要求会迅速提高？本厂完全有能力在短期内设计出？
- 如果前提都成立，采用方案2；如果前提1成立，2不成立，采用方案3；前提2成立，则选方案1



非交往型程式化决策术

Nominal group technique

- 程序设计：
 - （1）通知开会地点与时间，但不告知议题。大多数人认真准备，忙于业务，想到会上见机行事；
 - （2）到齐，宣布议题，每次讨论解决一个题目。
 - （3）全体进行“沉默准备”，发给每人纸笔，并规定时限内每人埋头就议题准备意见，不允许互相交谈。
 - （4）依次宣读意见，每轮只读一条，每轮起点及顺序随机指定，记录。
 - （5）提出疑问，由原提议者解释澄清。提问者不得对对方意见进行评价或批评，避免感情对立



非交往型程式化决策术

- （6）每个人按照对质量高低的自我判断，将备选方案列出顺序。如备选意见过多，主持者可限定选取方案数量（**18**条方案，可只选**10**条较佳者）。
- （7）统计每条意见的票数，写在黑板上。获票最多者即为群体决策，成为群体选定的措施。



五. 群体思维及其特点

- 1.群体思维
- 2.群体思维的特点



1.群体思维

- 杰尼斯(I.Janis)研究各种政治军事决策发现，集体讨论可能产生失误，影响决策质量。这就是“**群体思维**” (groupthink)现象或“**小集团思想**”。
- “群体思维”中，人们认为保持群体统一、创造和谐气氛有特殊意义。摆在首位，不能理智分析各种可能备选方案，影响决策质量。
- “参与统一群体中的人们的一种思想作风，在这个群体中，认为追求思想一致比现实地评价各种可能行动方案更为重要”。



2.群体思维的特点

- **顺从性思维。**群体中顺从作风占主导地位，接受领袖人物或多数人的意见。“少数控制”
- **有倾向性地选择信息。**封锁怀疑正确信息，尤其是对群体领导人封锁这种信息。
- **盲目乐观情绪。**往往过高估计成功概率，过低估计失败概率，认为本群体决策一定会成功
- **相信群体无所不能。**认为一切决定于他们的行动，过高估计自己拥有的物质手段、组织和专长，对外部条件、敌方力量估计过低。
- **首创精神假象。**认为自己在解决经济或政治问题上具有首创精神，人们或社会组织的命运取决于其决策。实际上，这种信念是一种假象。



群体思维特点

- 一方面提高群体的凝聚力和群体成员的自我满意感；
- 另一方面却会降低决策的质量，使群体决策的效果比个人决策的效果更差。
- “群体思维”不是以实验研究为基础，而是在分析美国国家以及历史上若干重大决策成败的案例之后得出的结论，研究方法并不十分可靠。



§ 4.5 冲突及应对策略

- 一. 冲突的性质
- 二. 冲突的来源
- 三. 减少冲突的策略
- 四. 引起冲突的策略



一. 冲突的性质

1. 冲突和竞争

- 冲突是指两个或两个以上的社会单元在目标上互不相容或互相排斥，从而产生心理上的或行为上的矛盾。
- 冲突不仅使个体体验到一种紧张情绪，还会影响群体内人与人的关系，包括群体之间关系。
- 冲突对象是目标不同的另一方，竞争的双方则具有同一目标，不需要发生势不两立的争夺。
- 竞争和冲突的区别在于一方所采取的行动是否会影响另一方目标的实现。如果双方都能从竞争结果中获益，那么竞争就不可能变为冲突。



2. 冲突观念的演变

- **传统观点：**20世纪40年代中期之前，冲突是管理不善的结果，有害无益。应当避免冲突。
- **现代观点：**冲突是不可避免的，保证高绩效所必需的；有的冲突有害；冲突可促使寻求新的策略和方针，帮助克服停滞和自满情绪。
- **处理冲突：**确认适宜的冲突水平；选择减少冲突的策略；在冲突不够强烈的地方，管理者也可以有意识地引起冲突。
- **最佳冲突水平。**水平过高导致混乱；过低则导致缺乏创新意识的停滞和低绩效。



二. 冲突的来源

1. 沟通因素

- 大多数冲突归因于组织沟通不良。
- 不成功沟通引起的冲突不同于本质上对立的冲突，仍然有强大的影响力。



2.结构因素

- 规模：规模越大冲突越大。原因规模大，分工多，层次多，信息在传递过程中易歪曲。
- 参与：下级参与程度越高，冲突水平越高。参与越多，个体差异也越大。
- 直线机构和参谋机构之间的矛盾
- 奖酬制度：如果一方多得报酬必然导致另一方少得，容易引起冲突。
- 资源相依性：各群体争夺组织有限资源的分配
- 权力的分布



3.个人行为因素

- 个人价值观或知觉方式的差异导致冲突。
- 管理者如果形成看待人的固定模式，这种知觉方式迟早会引起冲突。
- 喜好冲突的个人特质



4. 冲突的后果

- **在冲突群体内部造成的变化。**在竞争、冲突或外部威胁下的群体，产生摒弃前嫌、一致对外的倾向，凝聚力增加。对群体规范的顺从变得重要，强调把群体目标置于个人目标之上。
- **冲突群体之间的变化。**看“自己人”之间的差异比实际的小，看“咱们”跟“那帮家伙”的差异比实际的大。群际沟通在冲突中中断，整个群体的绩效也会被殃及。



三. 减少冲突的策略

- **设置超级目标：**必须共同把精力集中到目标的达成，缓解对立情绪。
- **采取行政手段：**管理当局可以通过改变结构来减少冲突；设置综合领导居中协调；向上级申诉，由上级仲裁。
- **处理冲突的二维模式：**托马斯(K. Thomos)提出的两维空间模式



解决冲突的人际性策略

- **竞争型**：激烈竞争。紧急情况，需要非常行动、己方完全正确或对对方有很大影响。
- **回避型**：退出冲突处境，既不满足对方也不满足己方的利益。
- **体谅型**：满足对方的利益而对己方利益则不甚坚持，息事宁人。
- **合作型**：建设性解决冲突问题，最大可能地满足双方的愿望。
- **妥协型**：坚持与合作之间的中庸之道，不能使任何一方得到最大程度的满足。



四. 引起冲突的策略

- 某些情境，冲突存在效率才会更高。
- 人员流动率低，缺乏新思想、缺乏竞争意识、阻挠改革等情况，需要挑起冲突。
- 引起冲突的方法：
 - 委任态度开明的管理者，
 - 鼓励竞争，
 - 重新编组。



§ 4.6 团队管理

- 一. 团队的概念和类型
- 二. 创建团队的过程
- 三. 团队情商
- 四. 创建成功的团队



一. 团队的概念和类型

- 1.团队的概念
- 2.团队类型
- 3. Belbin团队角色理论



1.团队的概念

- 团队(Team)是一种特殊类型的群体，是由具有相互补充技能的人们组成的群体，团队中的成员彼此承诺为他们共同负有责任的绩效目标而努力。
- **团队与群体区别：**团队绩效不但取决于每个成员贡献，还取决于团队共同的工作成果；有无共同责任；团队重在对共同目标的承诺；团队成员技能互补。



2.团队的类型

- (1)按照团队目的和形态分类
- (2)按照团队组织功能分类



(1)按照团队目的和形态分类

- 问题解决型团队(problem-solving team)
- 自我管理型团队(self-managed team)
- 跨职能团队(cross-functional team)



问题解决型团队

- 为解决组织中某些专门问题而设立。成员每周利用几个小时讨论改进工作程序和工作方法并提出建议，但通常没有权力单方面采取行动。
- 通常讨论如何产品质量、生产效率和改善工作环境等问题。例子， 20世纪80年代企业中流行的**质量圈(quality circle)**。



自我管理型团队

- 自我管理型团队是与传统的工作群体相对的一种群体形式。
- 自我管理型团队承担很多过去由领导承担的职责，如工作分配、工作节奏、团队质量评估甚至决定谁可以加入等。
- 与传统群体区别很多，关键在于共同的价值观和高度的职业素养。
- 提高工作满意度，但离职率和流动率也偏高。



跨职能团队

- 跨职能团队由组织内同一层次、不同部门或工作领域的员工组成，合作完成包含多样化任务的一个大型项目。
- 打破部门界限，来自不同领域员工交流沟通，激发出新的观点，协调解决复杂的问题。
- 很多汽车和飞机制造业的公司利用跨职能的团队来解决复杂问题



(2)按照团队组织功能分类

- 生产 / 服务团队
- 行动 / 磋商团队
- 计划 / 发展团队
- 建议 / 参与团队



二. 创建团队的过程

- **阶段一：准备工作。**工作目标、 必备技能、 自主权程度。
- **阶段二：创造工作条件。**提供资源，人力(技能组合)、物质(工具、设备、资金)、组织支持(预期工作的愿望)等。
- **阶段三：形成阶段。**确定成员，形成清晰界限，加入退出渠道。成员理解和接受团队使命和目标。正式宣布使命和职责，使成员正视自己身份，也能使外部的人理解团队存在。



创建团队的过程

- 阶段四：持续支持。开始运行后，管理者也需要不断提供必要的支持，以消除存在的障碍，使团队工作的更好。
- 持续支持包括：
- 做出现问题团队成员的思想工作或将其替换；
- 补充团队资源；
- 解决事先没有预期到的问题。
- 重要的是，在团队自身无法解决问题时或团队向管理者帮助请求时再着手解决，否则支持将变成干预。



三. 团队情商

- 1. 团队情商概念
- 2. 企业情商成本
- 3. 不可忽视团队情商
- 4. 决定团队情商的要素



1. 团队情商概念

- 指一个团队的综合情绪控制调节能力
- 组成因素：
- 个人情商平均水平
- 团队领导、管理层成员特别是一把手的水平
- 团队成员之间的协调水平水平。
- 凝聚力



2.企业情商成本

- 早期情商研究中的概念
- 企业团队情商，影响企业效率乃至生存。
为提高团队情商而进行的投资计入企业成本，就形成企业团队情商。



3.决定团队情商的要素

- 领导者水平分内外两方面：
- **个人修养与利益分配。**个人修养强调以事业为重，从大局出发，善于团结人，理解人。
- **在利益分配方面，**效益优先，兼顾公平。建立公平合理的分配机制，促进合作，化解冲突，提高团队情商的关键。
- 微观方面与成员个体情商水平有关。
- 宏观方面与民族、国家文化差异有关。



四. 创建成功的团队

- **1.阻碍团队成功的潜在障碍**
- **2.高效团队的特征**
- **3.创建成功的团队应该注意的问题**



1.阻碍团队成功的潜在障碍

- **团队成员内部的冲突。**由于团队成员没有真正分享和认同团队使命和目标。
- **团队得不到相应资源。**很多团队失败都是由于缺少人力、财力等资源或者组织的管理层不支持。
- **管理层过分干预团队。**管理层干预影响团队自我管理，使团队不能按照自己的决策和节奏完成工作目标。



2. 高效团队的特征

- 具有对共同目标的信念
- 对团队有高度的承诺与投入
- 团队成员有相互信任和依赖感
- 成员全力投入并通过协商做出决策
- 自由畅通的信息沟通
- 公开表达情感和不同意见
- 团队自己解决其中的冲突
- 离职、缺席、事故、错误和抱怨的低发生率。



3.创建成功团队应注意问题

- (1)澄清团队使命和目标
- (2)选择合适的团队成员
- (3)对团队成员进行培训
- (4)设定适当绩效标准。
- **SMART原则：**
- 具体(specific)
- 可衡量(measurable)
- 可实现(attainable)
- 结果导向 (result—focused)
- 有时限的(time—bound)。



创建成功团队应注意问题

- (5)设置合理的奖酬体系
- (6)要有清晰的行为规则
- (7)培养团队精神和外部支持
- (8)创造良好的团队氛围
- (9)保持团队的开放和创新