

MM5112: 組織和管理

第四部分（下）：

管理者职能 – 领导和激励
Leading and Motivating

王莉，工商管理博士
Dr. Vivian Lee Wong



议题

- 个体差异 (Individual Differences)
- 激励理论 (Motivation Theories)
- 沟通技巧 (Communication Skills)
- 领导力 (Leadership)
- 团队合作 (Working in a team)

沟通技巧 Communication Skills



单向和双向沟通

1. 单向沟通模式 (one-way communication)



2. 双向沟通模式 (two-way communication)

当接收者B对发送者A做出反应（B就成为发送者，而A就成为接收者）时，双向沟通就产生了。

沟通陷阱 Communication Pitfalls

在信息发送者开始编码到最后接受者解码的过程里，每一个程序都有可能出错，引致实际意思和解读意思有差误。



无效编码

比如，发送者词不达意，或者态度，表情，身体语言等没有充分表达信息



无效渠道

比如，视频会议断断续续，或者现场会议非常吵闹，多干扰等等



无效解码

比如，接受者对容易的熟悉程度，理解能力，或者接受者的感知/过滤信息的过程 (e.g 心理框架)，都会影响他对信息的解读。

沟通渠道



口头沟通 Oral

- 面对面面谈，电话会议，演讲
- 好处：沟通和回馈及时，比较有说服力，容易建立彼此的信任(或者不信任)



书面沟通 Written

- 邮件，报告，其他文件
- 好处，发送前可以修改，接受者可以慢慢耐心阅读，成本一般比较低

电子/社交媒体沟通 Digital / Social Media



- 视像会议(zoom)，博客(blog)，播客 (podcast)，微信，微博等等
- 好处：快速、高效地将日常工作信息传递给广大地域中的众多员工或者公众。更容易共享数据

非语言信号 Non-verbal communication



靠近对方的位置



保持眼神交流



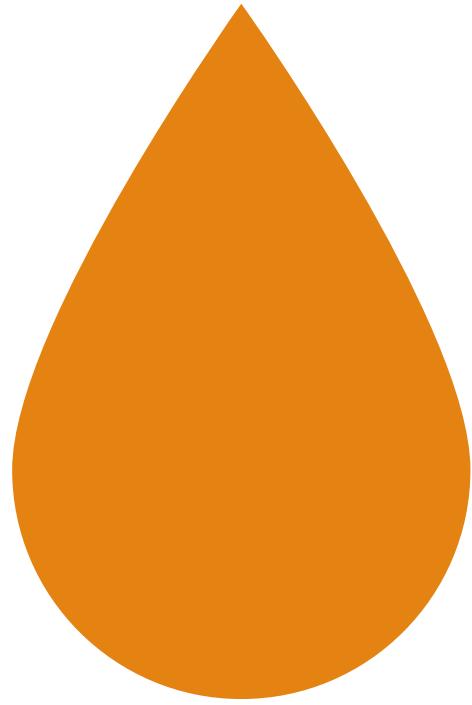
微笑



保持开放的身体姿态、不交叉双臂，身体前倾以表示对对方所说内容的兴趣。



为了表现自信，管理者（以及员工）应使用有力的握手、穿着得体专业，并以适当的语调讲话



改善单向沟通
Improve One-Way
Communication
发送者 Sender 需要注意的

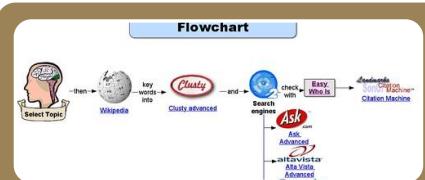
改善演讲 Speech 的技巧(上)



充分准备演讲内容，理解透彻



确定演讲的核心目标



在开头清楚告诉听众演讲要讲什么、正在讲什么、讲完讲了什么。



不要只是堆砌数据，而是帮助听众理解数据背后的含义。



反复练习，做到自然流畅，但不要背稿。

改善演讲 Speech 的技巧(下)



善用眼神交流，逐个看向听众，营造一对一交流的感觉，增强联系。



允许不完美：忘词时自然停顿、看笔记继续，不必过度道歉，听众不会注意小错误。



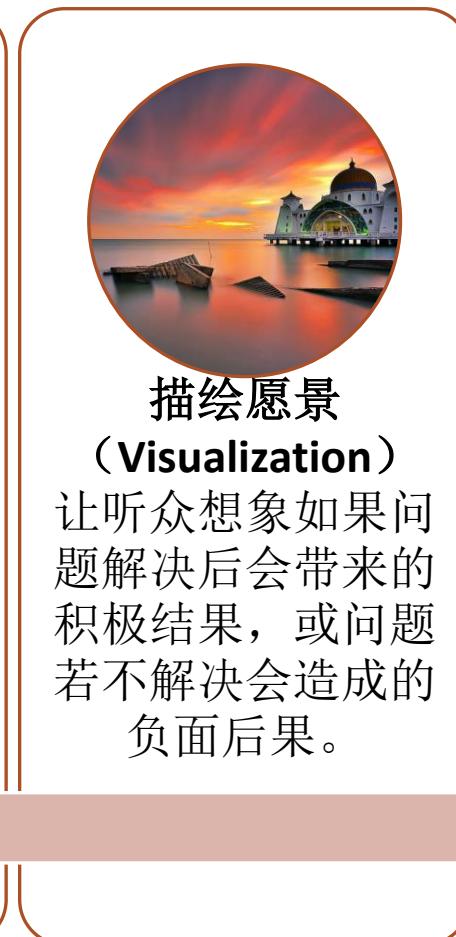
提前思考各种听众的问题，不会回答时坦诚说明并承诺之后补充。



有力收尾：安排问答时间并做简洁总结，避免演讲无力收场，并确保自己有最后发言权。

孟若的劝说顺序 Monroe's Motivated Sequence

经典的劝说型演讲 **persuasive speech** 结构，可以总结为以下五个步骤：



示例

吸引的开场 (Hook/Attention)

“昨晚，当你在温暖的床上熟睡时，我们州有超过2000名孩子连他们会睡哪里都不知道……”

问题的重要性 (Need)

这些孩子不仅缺乏家，更缺乏安全、教育和希望。如果没有干预，许多人最终会流落街头或入狱。

满足/解决方案 (Satisfaction/Solution)

我们的机构提供寄养安排、辅导和导师指导。仅去年一年，就帮助了500多名孩子。

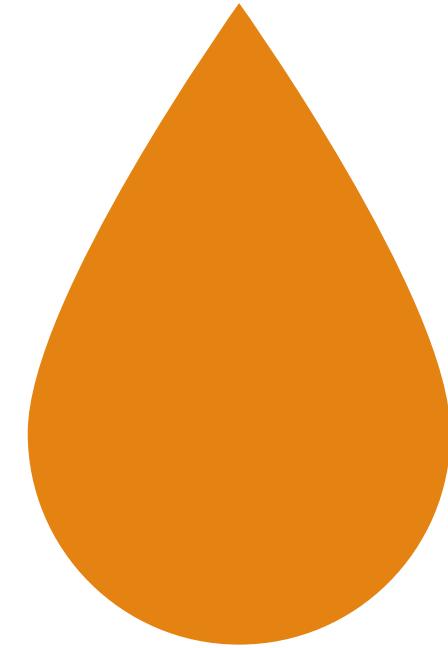
美好的愿景(Visualization)

想象一下，一个曾经生活在恐惧中的孩子，如今带着笑容顺利高中毕业。

行动/结论 (Action)

只需每月花费四杯咖啡的钱，你就能帮助一个孩子改写未来。
今天就捐款吧！

改善单向沟通
接受者需要注意的



做更有效的聆听者 Be a better Listener (1)

寻找兴趣点

Find areas of Interest

- 即使话题乏味，也要问自己：“这里有什么内容对我有价值？”

关注内容，不纠结形式

Focus on contents, not format

- 不要被演讲者的声音、举止或外表分散注意力，重点放在他传递的信息上。

延迟判断

Delay Judgement

- 在完全理解之前不要急于下结论，避免误解。

关注核心思想

Focus on the main ideas

- 不要陷入繁琐的细节，专注对方的主要观点和逻辑。

做更有效的聆听者 Be a better Listener (2)

锻炼思维耐力

Exercise your mind

- 不要在内容复杂时走神，把难题当作智力挑战。

保持心态开放

Keep your mind open

- 遇到敏感词（如政治或个人信念相关词语）时控制情绪，确保理性理解。

积极投入

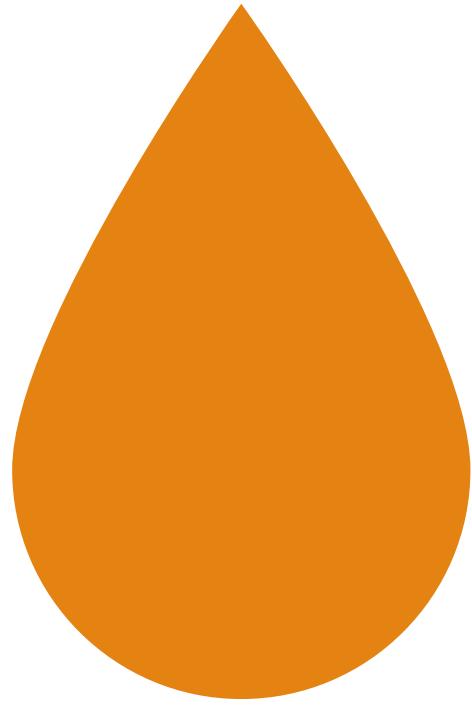
Work on listening

- 倾听需要付出努力，要表现出真诚兴趣，而不是假装在听

课堂活动



- 选择一个你很有激情的项目或者想法，用演讲的一般技巧，和孟若的劝说模型，设计你的演讲（不超过2分钟）
- 准备在课堂对大家演讲



改善双向沟通
- 从提升**情绪智力**开始

课堂讨论

人们在日常生活中经常谈到情绪智力/商（情商 emotional intelligence）

你对情绪智商的理解是什么？

什么是情绪智力 Emotional Intelligence?



情绪智力是指能够识别、
理解并管理自己的情绪



同时也能识别、理解并
影响他人的情绪。

情绪智力 / 情商 Emotional Intelligence (EI)

- 情绪智力包括四个主要组成部分：



自我觉察 / 自我认知
Self-awareness



自我管理 / 自我调节
Self-regulation



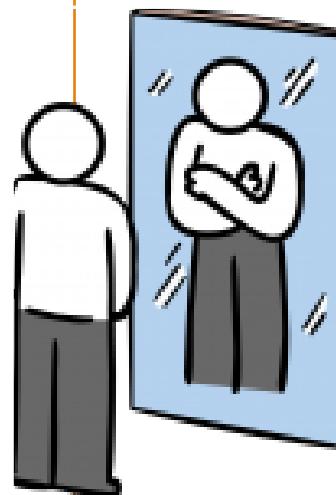
同理心 / 共情能力
Empathy



社交能力 / 人际关系管理
Social skills / Relationship Management

情绪智力-自我觉察 Self-awareness

自我觉察



- 能够识别并理解自己的情绪、想法和行为，以及它们对他人影响。
- 一些方法，比如，使用我们学过的认知疗法（Cognitive Therapy）中的 ABC 技巧，或者 Johari 窗口，可以帮助提高自我觉察的能力

提升自我觉察 Self-Awareness: 乔哈里窗模型 Johari window



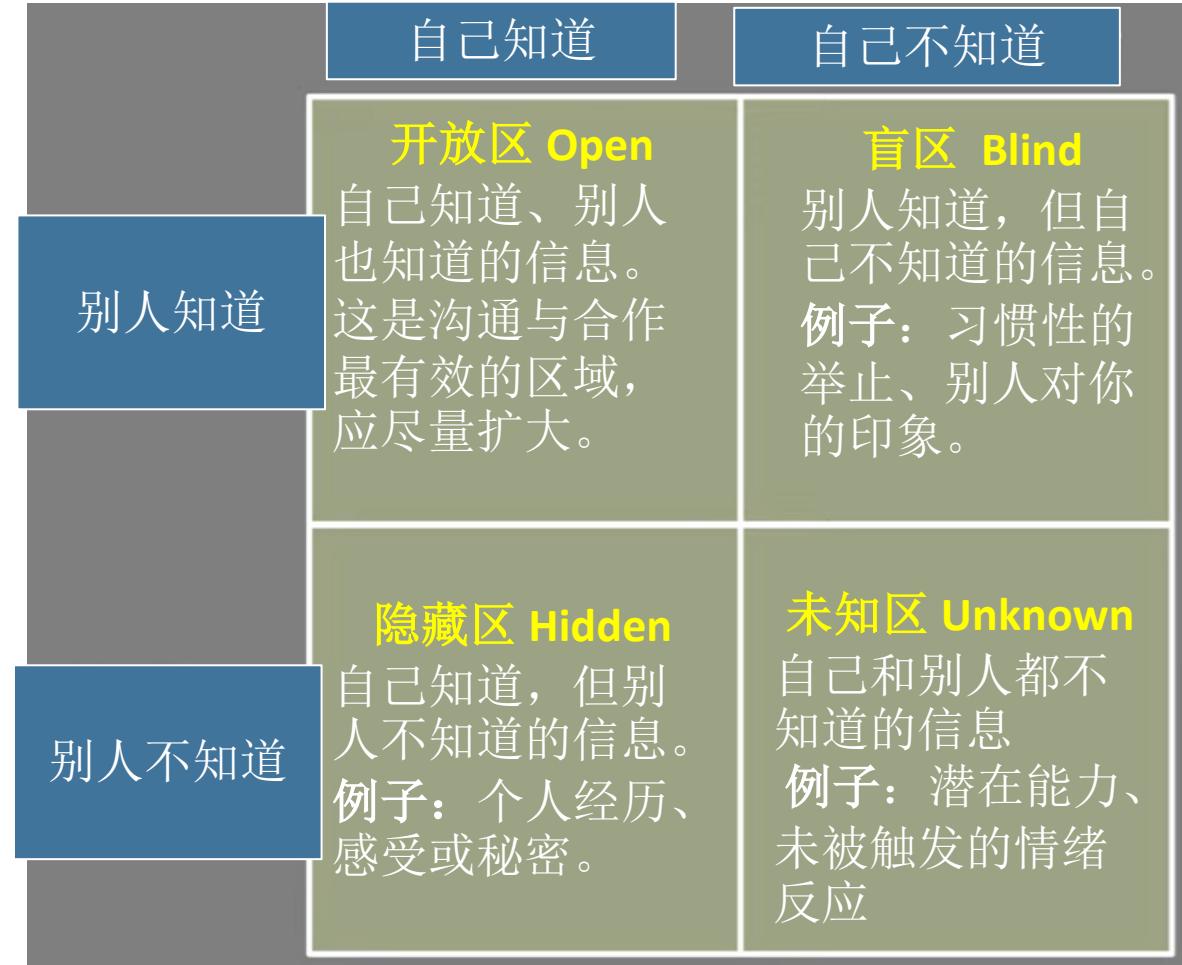
This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY

- 开放区 (Open Area)
- 盲区 (Blind Area)
- 隐藏区 (Hidden Area)
- 未知区 (Unknown Area)

这窗口能让我们更加了解别人眼中的自己，从而更加全面的了解自己。

Citation: Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari Window: A graphic model of interpersonal awareness.

乔哈里窗 Johari window



Johari窗口形容词

Able – 有能力的
Accepting – 善于接纳的
Adaptable – 适应力强的
Bold – 大胆的
Brave – 勇敢的
Calm – 冷静的
Caring – 关心他人的 / 有爱心的
Cheerful – 乐观开朗的
Clever – 聪明的
Complex – 复杂的
Confident – 自信的
Dependable – 可靠的
Dignified – 有尊严的
Energetic – 精力充沛的
Extroverted – 外向的
Friendly – 友善的
Giving – 乐于付出的
Happy – 快乐的
Helpful – 乐于助人的
Idealistic – 理想主义的

Independent – 独立的
Ingenious – 足智多谋的
Intelligent – 聪明的 / 智慧的
Introverted – 内向的
Kind – 善良的
Knowledgeable – 博学的 / 有见识的
Logical – 有逻辑的
Loving – 有爱心的
Mature – 成熟的
Modest – 谦虚的
Nervous – 紧张的 / 易焦虑的
Observant – 善于观察的
Organized – 有条理的
Patient – 有耐心的
Powerful – 有影响力的 / 强大的
Proud – 自豪的
Quiet – 安静的
Reflective – 善于反思的
Relaxed – 放松的
Religious – 虔诚的 / 宗教性的

Responsive – 反应灵敏的 / 反应积极的
Searching – 善于探索的 / 思考深入的
Self-assertive – 坚持自我的 / 自主的
Self-conscious – 自我意识强的 / 在意他人眼光的
Sensible – 明智的 / 理性的
Sentimental – 多愁善感的
Shy – 害羞的
Silly – 傻气的 / 愚蠢的 (轻度)
Smart – 聪明的 / 机灵的
Spontaneous – 自发的 / 自然的
Sympathetic – 有同情心的
Tense – 紧张的 / 绷紧的
Trustworthy – 值得信赖的
Warm – 热情的
Wise – 有智慧的
Witty – 机智的

Class Activities



Johari 窗口自我反思

用以下的Johari窗口形容词，填写 Johari 窗口，并收集同伴的反馈，以发现你的开放区和盲区

情绪智力-自我调节 Self-Regulation



自我调节

能够管理、控制或引导破坏性情绪和冲动行为

•例如：

- 使用认知干预（Cognitive Therapy）的“审查证据法”(examine evidence)
- 冥想(Meditation),等。



自我管理的目的

- 处理令人不快的情绪，避免其主导你的注意力
- 专注于目标
- 专注于更其他更建设性的结果或可能性



示例-自我觉察/自我调节

当你上司提升你的同事而不是你（触发事件），你感到非常失望和愤怒（情绪），并打算辞职（行为）

- 为什么在这种情况下需要管理自己的情绪？
- 如何管理？



自我觉察/自我调节示例

如何管理自己的情绪？

1. 识别Identify自己的情绪（自我觉察self-awareness）：失望/愤怒/激动
2. 识别和反思Identify and reflect负面自动思维（自我觉察 self-awareness）：你认为上司没有重视你，让你没有面子
3. 挑战challenge负面自动思维（自我调节self-regulation），尝试更合理的解释或者其他可能性：例如，上司依然重视你，同事可能更适合这个职位。或者，同事比你付出了更多来得到这个职位。
4. 解决问题Problem Solving：用冷静、建设性的方式找出原因（自我调节self-regulation），然后再评估不同的方案(解决问题Problem Solving)

为什么在这种情况下需要管理自己的情绪？



自我觉察/自我调节示例

为什么在这种情况下需要管理自己的情绪？

- 避免冲动行为导致做出不优化的决策（比如，冲动辞职，然后又找不到更好的工作）
- 保持理智，更有效地沟通和解决问题，和保持良好的人际关系（比如，和上司冷静沟通，明白你和同事的优劣，如何提升你自己）
- 保护自己的心理健康，减少压力积累（长期的负面情绪直接影响生理健康）

情绪智力-同理心 / 共情能力



同理心 / 共情能力 Empathy

能够理解并感受他人的情绪，并对他们的情绪做出适当反应。



- **认知性同理心:** 尝试理解他人的观点，理解别人如何思考（“设身处地”）
- **情感性同理心:** 尝试感受他人的
情绪



课堂讨论

你觉得我们可以怎么做来增强同理心？



增强同理心的策略：积极想象

Active Imagination



积极地想象他人在想什么或感受什么

可以使用以下提示：

“这个人可能在想什么或感受什么？”

“他的背景、价值观、文化或性格可能如何影响他的思维、感受或行为？”

This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC

Batson et al. (1997)



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC](#)

同理心案例

有小朋友在长途飞机上大哭。你对小朋友，他的家长，和机乘人员都很不满。



同理心案例

- 想象你是那个小朋友
- 想象你是小朋友的家长
- 想象你是空中小姐/先生

This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC](#)

同理心案例

你点的菜一直都没有来。尽管服务员帮你去催了好几次但是听说厨房忙，菜还是一直没有来。你越来越不满，对服务员也越来越不耐烦和生气。



同理心案例

- 想象你是那个服务员





This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY

增强同理心的策略： 积极倾听 Active Listening



全神贯注地倾听，并表达你的了解和反馈

涉及的技能包括：

- 复述 (Paraphrasing)
- 非语言的回应,如眼神交流、点头 (Non-verbal cues)
- 暂不评判 (Withholding judgment)

Weger et al. (2014)

课堂练习

找一个同伴，听对方讲解一个有点争议性的意见，尝试通过以下的技巧来增加你的同理心。

- 复述（Paraphrasing）
- 非语言线索, 如眼神交流、点头（Non-verbal cues）
- 暂不评判（Withholding judgment）





自我觉察



自我调节



同理心



人际关系管理

反思

你从刚才的练习中，有什么反思？



增强同理心的策略： 阅读/看虚构故事



通过涉及复杂角色的不同类型的故事进行体验
虚构作品可以：

- 模拟社会经验
- 并促进对不同观点的情感共鸣

Kidd & Castano (2013, Science)



自我觉察



自我调节



同理心

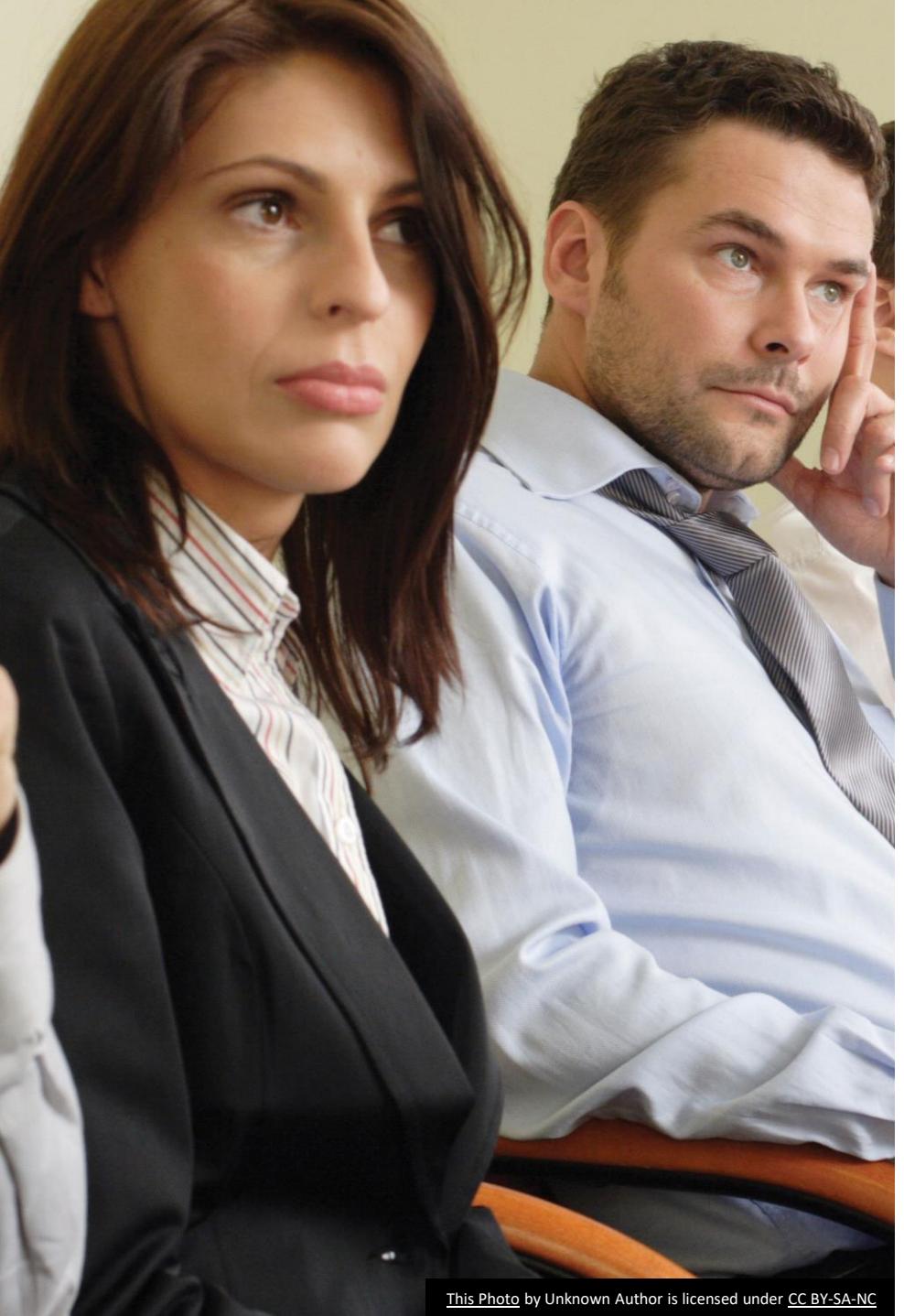


人际关系管理

增强同理心的策略： 群体间接触

与来自不同背景的人进行互动示例：出国旅行，学习，跨文化合作

Pettigrew & Tropp, 2006



增强同理心的策略 (领导者)：最后发言



如果你是领导者，练习最后发言这会让人们：

- a) 感到自己的意见被听到
- b) 有机会在做出决策前了解每个人的想法

情绪智力：人际关系管理



人际关系管理 Interpersonal / Social Relationship



通过练习并完善上述三个情绪智力组成部分
(**自我觉察**, **自我调节**, **同理心**)，并结合我们在第一部分讲解的有效**沟通技巧**，你将能够增强以下能力：

- 更好地建立和管理人际关系
- 激励和影响他人



人际关系管理：情绪传染

Emotional Contagion



情绪具有传染性 **Contagious**。我们会自然而然地“感受”并模仿他人的情绪。同时，我们也倾向于回报 (*reciprocate*) 别人真心对我们的帮助/欣赏/好感。

所以，更多微笑和由衷的赞美，体谅，和鼓励能帮助提升人际关系管理。

领导力 (Leadership)





权力接受论

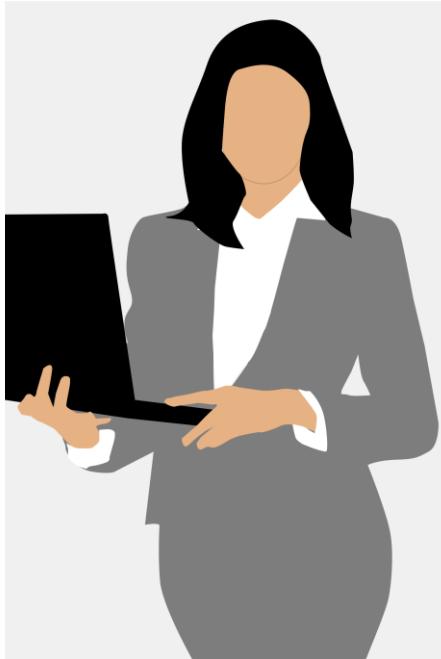
Theory of Authority Acceptance

权力过程 Power Process

如果权力持有者(power holder)想通过权力接受者(power receiver)来实现目标, 权力持有者应确认以下问题:

- 想要达到的目标的本质是什么?
- 这目标是如何传达给权力接受者的?
- 权力接受者是否认同权力持有者的目标?
- 权力持有者是否了解权力接受者的意图 (对方又想要什么)?

权力过程示例（1）



1. 权力者要对方（接受者）达到某些目标，这要求的**本质**是什么？

场景：一位经理要求员工承担额外的工作量。

目的的本质：这个目标是为了培养员工吗？还是只是为了将工作转嫁给员工？如果目的是以成长为导向，员工可能会感到有动力；如果目的不清楚或显得剥削，员工可能会产生抵触情绪。

启示：掌权者需要明确并慎重考虑自己使用权力的原因。

权力过程示例（2）



2. 目标/要求是如何传达给权力接受者的

- **场景:** 一位家长希望她的青少年多用功，以更好地为未来的职业做准备。
- **沟通方式:** 是以命令的形式传达（“你必须多学习！”）还是以讨论的形式传达（“我认为在学校表现好会大大提高你将来成为管理顾问的机会……”）？
- **启示:** 表达内容时的清晰度，语气，和方式很重要。权力的传达方式会直接影响它是被接受还是被抵触。

权力过程示例（3）



3. 权力接受者是否认同权力持有者的预期目标？

- **场景:** 一位私人教练希望客户在训练中更努力，让身体变得更健美
- **共鸣:** 如果客户也希望变得更健美，他们就会配合；如果客户只是来社交或只想减一点体重，他们可能会忽视教练的推动。
- **启示:** 掌权者的目的与接受者的价值观一致时，影响力会更加顺畅。

权力过程示例（4）



4. 权力持有者是否了解 接受者的意图？

场景：一位老师布置周末作业，期望学生能完成。

意图认知：如果老师知道学生通常在周末渴望休息，他们可能会预料到抵触情绪，并调整作业的限期。

启示：了解和理解接受者的意图，有助于掌权者调整策略。

权力基础 Types of Power Base

掌权者的权力基础（资源）可以以多种形式存在。

然而，这些资源必须与接受者的动机/意图相关，才能有效实现掌权者的目的。
（上述原则的例外是极端类型的权力）



French and Raven's (1959)

权力基础- 合法性权力 Legitimate Power

合法权力指的是一个人因其在组织层级中的职位而获得的权力。

例如：

- 首席财务官（CFO）有权聘用或解雇其会计人员。这种权力来源于他作为CFO的职务和职位。
- 美国领事馆有权批准或拒绝任何申请人的签证申请。



权力基础 – 奖励/奖赏权力 Reward Power

奖励权力指的是一个人拥有分配或授予员工可能渴望的奖励的能力。

例如：

人力资源经理拥有奖励权力，因为他可以决定哪些申请人可以进入下一阶段的申请流程

IT经理拥有一定的奖励权力，因为他可以为员工分配更好或更差的电脑。



权力基础 – 强制权力 Coercive Power

强制权力指的是通过言语、身体或心理上的威胁或惩罚来迫使他人服从的权力。

例如：

言语虐待，例如对下属或同事大声喊叫。



权力基础 – 感召/认同权力 Referent Power

认同权力指的是基于认同、良好的关系、忠诚或个人魅力而产生的权力。

例如：

一位非常有魅力的领导者拥有认同权力，可以吸引并激励人才为其工作，因为员工对他所阐述的愿景产生共鸣并受到激励。



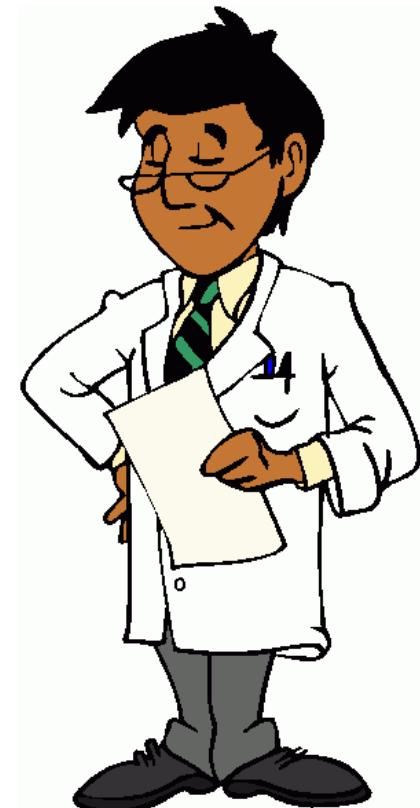
权力基础 – 专业/专长权力 Expert Power

专业权力是指源自个人独特的信息、知识和专业技能的权力。

例如：

组织中的法律顾问拥有专业权力，因为他掌握其他人所没有且可能需要的独特资源（法律知识）。

一名秘书也可能拥有专业权力，因为他掌握其他人所没有且可能需要的独特信息（老板的日程安排）。



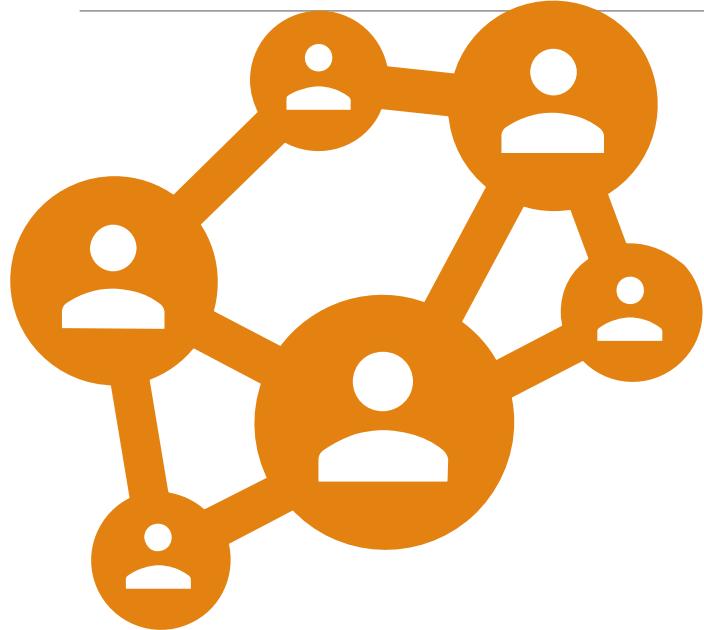
课堂练习

父母可以影响孩子的行为，所以他们是权力持有者的一种。

那你认为，父母拥有的是那种权力基础 (Power base)来影响我们的行为？



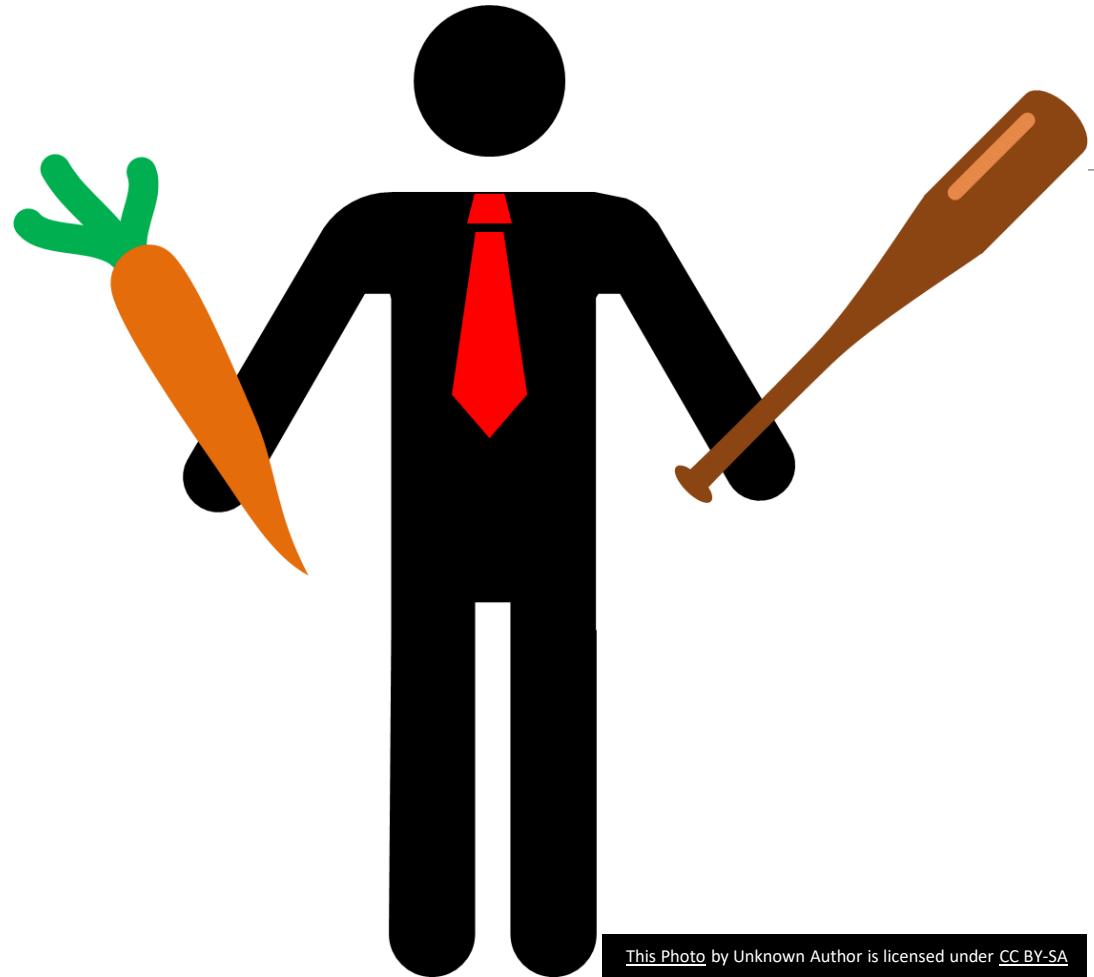
权力与领导力



领导者是一类特殊的权力持有者。

有效的领导者，会通过追随者的动机/目标，
实现领导者与追随者双方的目标

交易型领导 Transactional Leadership



交易型领导者是通过社会交换来进行领导的人。

交易型领导者会根据追随者的表现是否达标来给予**奖励Reward**或**惩戒Punishment**。



交易型领导示例

政治环境：承诺提供更多工作机会和降低税收，以换取追随者的选票。

商业环境：员工表现更好时给予奖励（加薪或晋升）。

家庭环境：承诺孩子在学校取得更高分数后带他去迪士尼乐园。

交易型领导的构成要素

条件式奖励

Contingent Rewards



例外管理（主动）

Management by
Exception (Active)



例外管理（被动）

Management by
Exception (Passive)



交易型领导者可以展现其中一个、两个，甚至全部三个构成要素，具体取决于他们的个人风格以及他们管理团队或组织的方式。

交易型领导的构成要素

承诺奖励 **Contingent Rewards**



交易型领导者通过承诺奖励来影响追随者的行为，以换取其圆满完成相关任务。

条件式奖励示例：销售团队主管

销售激励计划：



一位销售经理对团队说：“如果你们超过本月销售目标的10%，将获得500美元奖金。”

这是条件式奖励，因为该激励明确与业绩挂钩。

交易型领导的构成要素

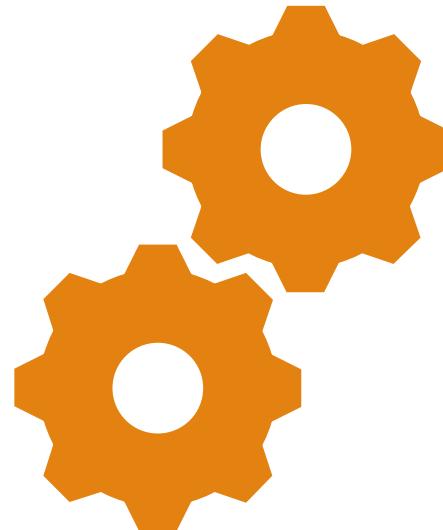
主动型例外管理（Active MBE）



主动型例外管理（Active MBE）中，领导者会积极监控追随者任务中偏离标准或出现的错误。一旦发现问题，他们会根据需要采取纠正措施。

当错误可能导致安全问题或严重后果时，主动型例外管理尤为必要。

主动型例外管理（Active MBE）示例： 质量控制主管



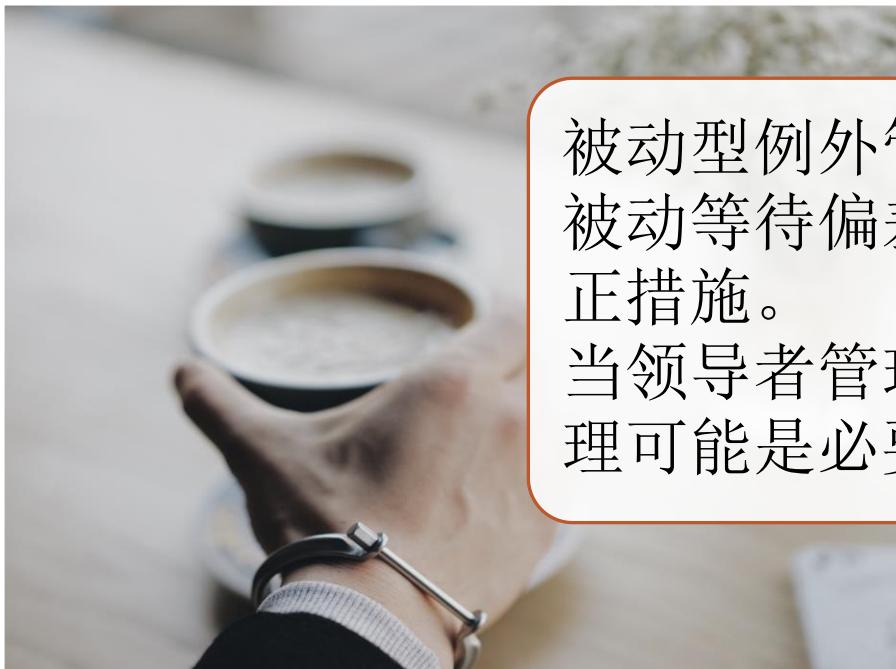
质量控制监控：

一位生产主管定期检查产出是否存在缺陷，并在机器开始生产不合格产品时立即干预。

“我注意到3号生产线的错误率上升——立即暂停生产并进行诊断。”

交易型领导的构成要素

被动型例外管理 (Passive MBE)



被动型例外管理（Passive MBE）意味着领导者会被动等待偏差、错误或失误发生，然后再采取纠正措施。

当领导者管理一个较大的团队时，被动型例外管理可能是必要且更为实际的方式。

被动式例外管理示例

Passive MBE Example

某工厂经理并会定期检查生产质量，他只在收到客户关于产品的投诉后才介入。



“我之前没有发现这批产品有缺陷——我们需要召回它，并找出问题出在哪里。”



放任式领导风格 Laissez-Fair leadership Style

放任式领导风格 是最不活跃、一般来说最无效的领导风格。

采用这种风格的领导会回避对员工的管理和领导，也会回避解决重要问题。

放任式行为的一个例子是：“当出现重要问题时，领导选择置身事外，不予参与。”



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

变革型领导 Transformational Leadership

BASS, BERNARD M.; RIGGIO, RONALD E..
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

变革型领导定义

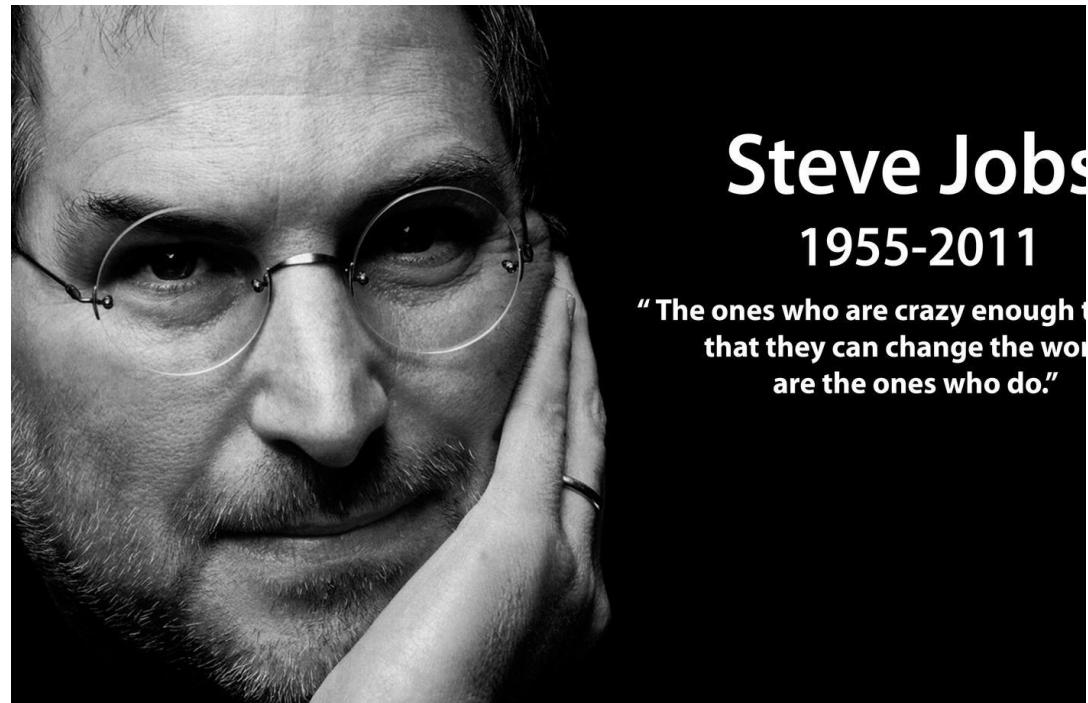
Transformational Leadership

- 变革型领导会关注追随者**followers**的自我价值感 **Self Value**，从而让追随者产生真正的承诺**Commitment** 和投入 **Effort**
- 变革型领导能够激励**motivate** 并启发**inspire** 追随者：帮助追随者实现非凡的成果，并自己也能成长为领导者



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY

变革型领导示例



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

史蒂夫·乔布斯Steve Job 呼吁员工去追求改变世界的愿望。

他说：

“The ones who are crazy enough to think that they can change the world are the ones who do”

“那些疯狂到认为自己能改变世界的人，才是真正能改变世界的人。”

变革型领导的组成要素

榜样示范

Idealized Influence



鼓舞人心的激励

Inspirational Motivation



智力激励

Intellectual Stimulation



个别关怀

Individualized Consideration



变革型领导的组成要素 - 榜样示范

榜样示范
(Idealized Influence)

A black silhouette of a woman in a business suit stands in the center, gesturing with her hands. Other silhouettes of people are visible in the background, some reaching out towards her.

变革型领导受到敬佩、尊重和信任。他们成为追随者的榜样。

追随者认同这些领导，并希望效仿他们。

课堂活动

你打算采取哪些做法来展现对下属的“榜样示范”



榜样示范 (Idealized Influence) 的示例行为



- 展现高道德标准和正直（例如：遵守承诺，行为与宣示的价值观保持一致）
- 为了团队利益做出个人牺牲
- 通过言行一致建立信任。
- 使在不确定的情况下也表现出自信，为团队提供安全感。.

变革型领导的组成要素 - 鼓舞人心的激励

鼓舞人心的激励 (Inspirational Motivation)



变革型领导设定鼓舞人心的**愿景**和**目标**。

他们清晰地向追随者传达愿景和期望，从而激励追随者去实现这些目标。

课堂讨论

你打算采取哪些做法来展现对下属的“鼓舞人心的激励”



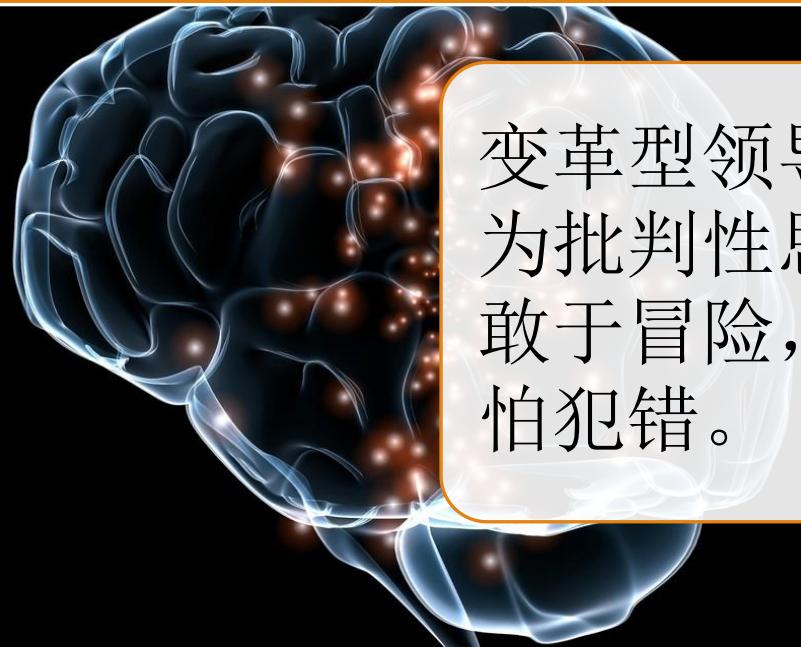
鼓舞人心的激励（Inspirational Motivation）的示例行为



- 通过讲故事、口号或比喻，使**目标具有情感意义**。
- 在工作中创造**目标感和意义感**。
- 清晰、乐观且**吸引人地传达未来愿景**。
- 对追随者达到高标准的**能力充满信心**。
- 鼓励**团队精神**和积极热情。

变革型领导的组成要素 - 智力激励

智力激励
(Intellectual Stimulation)



变革型领导激发并鼓励追随者成为批判性思考者、富有创新精神、敢于冒险，并在冒险过程中不害怕犯错。

课堂活动

你打算采取哪些做法来展现对下属的
“智力激励”



智力激励 Intellectual Stimulation的示例行为



- 挑战现状，鼓励追随者质疑假设。
- 欢迎多样化观点和新想法。
- 通过创造安全的空间来推动创新。
- 鼓励批判性思维和独立解决问题的能力。
- 避免公开批评错误，而是将其视为学习机会。

变革型领导的组成要素 - 个别关怀

个别关怀

(Individualized Consideration)



变革型领导提供个性化的沟通和辅导，旨在培养追随者，使他们能够成长为领导者本身。

课堂活动

你打算采取哪些做法来展现对下属的
“个别关怀”



个别关怀（Individualized Consideration）”的示 例行为



- 花时间了解每位团队成员的优势、劣势和志向。
- 提供个性化的辅导、指导和发展机会。
- 定期关注个人的身心状态和工作量
- 认可个人贡献并提供量身定制的反馈。
- 根据团队成员的不同需求调整领导风格。

交易型领导 vs 变革型领导



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC

与交易型领导相比，变革型领导对项目成功表现出更强的积极影响。然而，每种领导风格的有效性也受到项目规模和类型的影响：

- 研究发现，交易型领导在大型或高度结构化的项目环境中更为有效。
- 变革型领导则在动态或创新型的项目环境中表现更出色。

A background image showing several black silhouettes of people's bodies against a light blue background. These silhouettes are arranged to form the shape of the map of China, with their arms and legs extended to represent the country's borders and internal regions. Some figures are standing on the coastlines, while others are positioned inland.

团队合作

Working in a Team

团队建立的过程

塔克曼 (Tuckman) 的团队发展模型四个阶段

1. 形成阶段
(Forming)
 2. 动荡/调整阶段
(Storming)
 3. 规范阶段
(Norming)
 4. 表现/执行阶段
(Performing)
- 团队刚刚建立，成员之间彼此陌生，主要在摸索和试探。他们会关注目标、角色和规则，但互动较表面，信任感还不够。
- 团队进入实质性工作，意见分歧和冲突开始出现。成员会争夺角色、权力或资源，容易发生摩擦，这是团队发展中不可避免的阶段。
- 团队逐渐建立共识，成员之间开始形成合作规则和默契，信任感增强，工作氛围趋于稳定，团队协作更加顺畅。
- 团队进入成熟期，成员能够充分发挥个人优势并高效合作，专注于实现目标，整体表现达到最佳水平。

建立有效团队 – 目标和绩效为本

共同目标 Common Goal

- 成为有效团队的关键要素是致力于共同的目标。最好的团队是那些承担着重要挑战并能达到共同理解、热衷他们目标的团队。

绩效衡量 Performance Valuation

- 团队还会建立检验其绩效策略的规范，并在适当的时候对绩效策略进行调整。

增加凝聚力和激励团队的方法

建立团魂

- 当群体成员之间能够相互理解、互相观察、交流并且有清晰的绩效目标时，工作任务对于他们而言就是有意义的，他们相信自身的努力很重要，别人也不会搭便车，群体中有合作的文化氛围时，社会促进效应就能得到保持，而社会性懈怠则可以避免。

设计有激励性的任务

- 当群体成员之间能够相互理解、互相观察、交流并且有清晰的绩效目标时，工作任务对于他们而言就是有意义的，他们相信自身的努力很重要，别人也不会搭便车，群体中有合作的文化氛围时，社会促进效应就能得到保持，而社会性懈怠则可以避免

奖励和团队绩效挂钩

- 通过将奖励与团队绩效挂钩，可以激励团队合作。此外，将个人奖项与团队奖项结合起来，也能够减少社会性懈怠并提高团队绩效。

什么是有效团队

- 衡量团队完成任务和达成目标的效率与成果

Team
Productivity
团队生产力

反映团队成员在合作过程中的体验与满意程度

Member
Satisfaction
成员满意度

指团队成员对团队目标和工作的投入程度与忠诚度

Member
Commitment
成员承诺度

个人在团体里不同的表现

社会性懈怠

(social loafing)

个人置身于工作群体中时，不像独自工作时那样投入与努力。

社会性懈怠的产生可能因为以下原因：

当人们觉得自己...

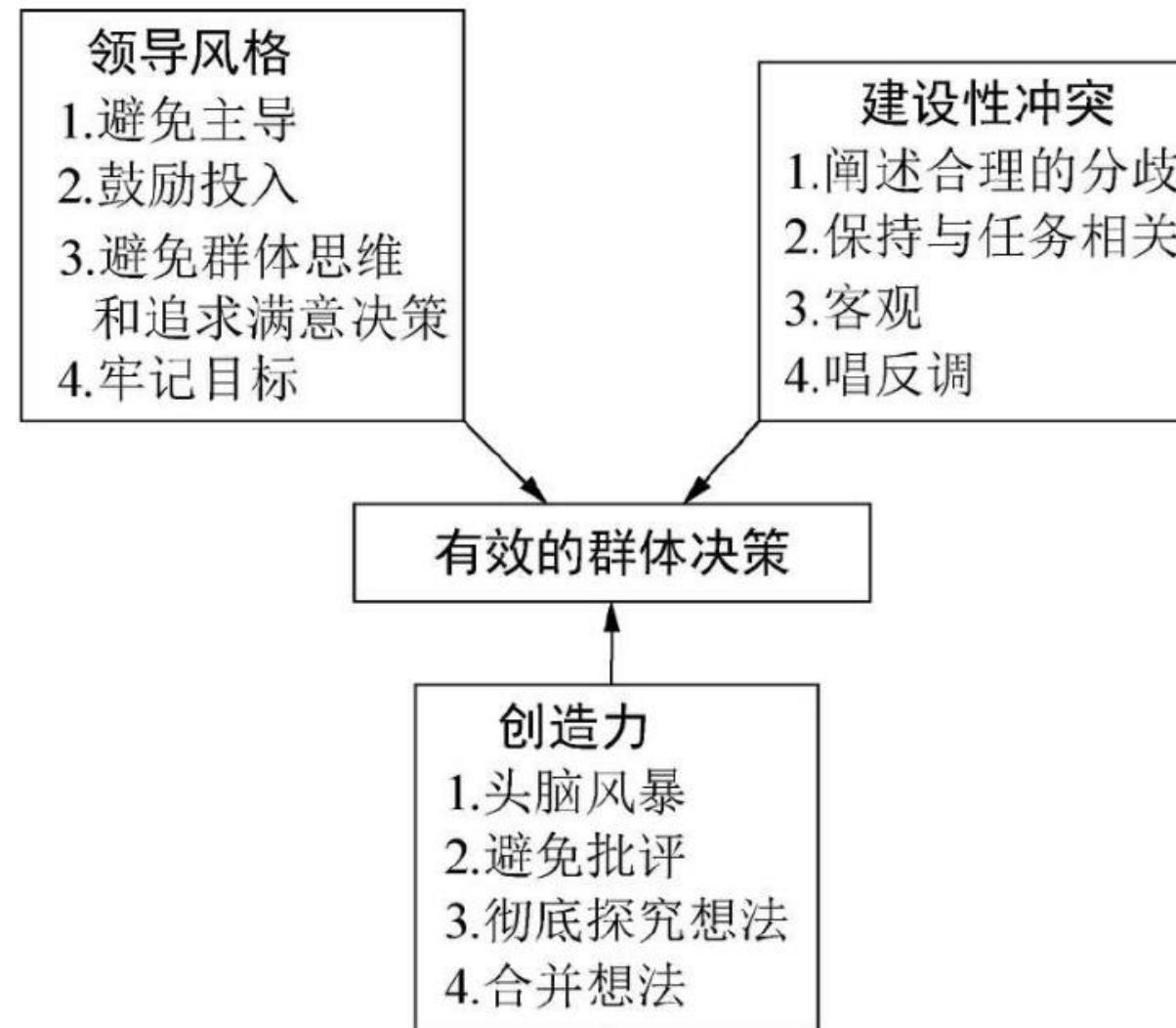
- 贡献微不足道
- 做的没有别人好，不想出丑
- 相信总会有人替自己完成任务，即使偷懒也不容易被发现
- 担心努力工作变的“孤军奋战”

社会促进效应

(social facilitation effect)

- 当个人在群体中工作时，工作得更加努力。
- 这种之所以会发生，是因为个体
 - 受到更多的激励
 - 他关心别人如何看，并且希望保持正面的个人形象。

有效的群体决策的管理



团队冲突的处理方式 conflict management



回避 (avoidance)

- 忽略矛盾点，或将其一笔带过。
这种处理方式**不会本质地解决问
题或者消除误会**



和解/让步 (accommodation)

- 主要**迎合对方的利益**开展合作，
弱化自身利益的追求。



妥协/折中 (compromise)

- 适度**考虑双方利益，既不太合作，
也不太强硬。会产生令双方满意
的结果，但**并非最优解决方案**。



竞争 (competing)

- 是一种高度竞争的反应，人们只
关注自身利益，而不愿意了解别
人的关注点。



合作 (collaboration)

- 既强调合作又突出双方利益。**合
作的目标是最大化双方的满意度。

团队冲突的处理方式 conflict management



SOURCE: Thomas, K., "Conflict and Conflict Management," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette. Skokie, IL: Rand McNally, 1976.



冲突处理示例

你和你的朋友一起去看电影。你想看的电影和朋友想看的不同。

- 如果他坚持让你去看他选的电影，他用的是竞争的冲突处理 (competing)
- 如果你更想看另一部电影但还是同意了，这种情况就属于和解/让步 (accommodating)
- 如果其中一个人提出看另一部电影，虽然你们都不大感兴趣但都能接受，这就叫折中 (compromise)
- 如果你们再经过更多研究，发现了另一部电影，你们两个都非常热衷，那么你们就是在合作 (collaboration)

团队冲突的处理

不同场景和目标应该采取不同的冲突处理方式

例如：

- 在降低成本或处理其他稀缺资源时，竞争是必要的。
- 当人们面临时间压力、需要达成一个临时解决方案或寻求合作失败时，折中是有效的方式。



议题

- 个体差异 (Individual Differences)
- 激励理论 (Motivation Theories)
- 沟通技巧 (Communication Skills)
- 领导力 (Leadership)
- 团队合作 (Working in a team)

总结
