

成功团队中的九种角色

（贝尔宾团队角色理论）

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

被誉为“团队角色理论之父”的英国团队管理专家梅雷迪思·贝尔宾（Meredith R. Belbin）观察与分析成功团队时发现，一支结构合理的团队应该由 3 大类、9 种不同的角色组成，依据成员所表现出来的个性及行为特征来划分，这 9 种角色分别是完成者、执行者、塑造者、协调者、资源调查者、协作者、创新者、专家、监控评估者，他们分别负责行动导向（执行团队任务）、人际导向（协调内外部人际关系）、谋略导向（发想创意）三类任务活动。这就是著名的“贝尔宾团队角色理论”。

没有完美的个人，但是可以有完美的团队。此理论可以帮助创业者在建构团队时，确保每个职位的逻辑性与完整性，并让团队成员正确分析自我能力与特质，找准自己在团队中的定位，同时不断优化自己的能力，形成优势互补，实现“1+1>2”，从而塑造一支完美的创业团队。

9 种角色分类及详细释义如下：

类型	角色	角色描述及个性特征
行动导向 （负责执行 团队任务活 动）	完成者 （Completer/Finisher）	为团队带来严谨、担当。勤勤恳恳，尽职尽责，积极投入，找出差错与遗漏，准时完成任务。
	执行者 （Implementer）	为团队带来稳健、信誉。执行力强，纪律性强，办事高效利索，值得信赖，保守稳健。
	塑造者 （Shaper）	为团队带来动力、韧性。极强的成就导向，充满活力，激发人心，有克服困难的动力和勇气。
人际导向 （负责协调	协调者 （Co-ordinator）	为团队带来成熟、掌舵支柱。成熟、自信，能够阐明目标，促使决策，合理分工，成员信任



团队内外部 人际关系。）		与认同，典型的人际导向型团队领袖。
	资源调查者 (Resource Investigator)	为团队带来热情、发展机会。外向，热情，健谈，善于发掘机会、谈判、构建关系网络、获取外部资源。
	协作者 (teamworker)	为团队带来高效合作、凝聚力。善于倾听，性格温和，感觉敏锐，能够防止摩擦、平息争端、趋利避害，促使团队融洽，保持振奋向上的团队精神。
谋略导向 (负责发想 创意与提供 专家智慧。)	创新者 (Plant)	为团队带来创新、变革力。高智商，富有创造力和想像力，不墨守成规，敢想敢干，能够解决难题。
	专家 (Specialist)	为团队带来特殊技能、专业性。目标专一，提供专业的知识与技能，同时表现为高度内向，自我鞭策，甘于奉献。
	监控评估者 (Monitor Evaluator)	为团队带来客观评判、明智决策。明智、谨慎、聪明，遇事沉稳冷静，具有战略眼光与远见卓识，在重大决策上往往能够做出正确评估与判断。

以上表格中所列为理论上成功团队中的 9 种角色，而事实上，创业团队通常都不会有这么多人，何况一支完美团队的形成也不可能一蹴而就。但是，这个理论框架至少给我们提供了一个重要的信息，那就是角色之间的能力互补，我们仍然可以参考这种成功团队的组合结构，尽量去按照这个标准去组建自己的团队、去规划和寻找合适的成员，而在创业初期，我们完全可以一个人兼任不同的角色，成员之间也还可以轮换角色，这样依然会取得较好的团队成效。待队伍壮大、时机成熟了，一支结构更合理、成员更多元，运行更高效的完美团队也就自然形成了。因此，我们建议创业者在深刻理解其内涵的基础上，灵活的去运用它即可。