

團隊行為



一、基本概念

團隊中個人的行為並非所有個人行為的總和，團體中個人的行為與單獨個人的行為是不同的。因此我們若要更瞭解組織行為，便必須研究團體。

二、工作群體 (Work Group) 與工作團隊 (Work Team)

群體乃是由兩個人以上，基於共同的目標所組成的群體。工作團隊則是指經由成員間共同的努力會創造出正面的綜效，團隊的績效大於個人績效的加總。

三、團隊管理 (Team Management) 與管理團隊

團隊管理即是以團隊為單位所進行的管理活動，目的在確保團隊目標能有效達成。團隊管理的內涵包括目標設定、團隊形成、團隊領導、團隊運作、績效評估等方面。有效的團隊管理除了擁有優秀的團隊成員外，應培養成員互信基礎，發揮團隊合作的力量。

不同於團隊管理，所謂**管理團隊**通常是指從不同部門的成員中挑選出來，具有智慧、經驗和專業能力者所組成的團隊，但因成員都是秀異分子，故常出現不同觀點，較易針鋒相對而發生內鬨。

四、團隊形成的階段 常考

形成階段 (Forming)

此階段的特徵是有關群體目的、結構及領導權之高度不確定，成員正在測試團隊，以決定何種行為是可被接受的。當成員開始將其自身視為團隊的一部份時，此階段就算完成。

衝突階段 (Storming)

是一個群體內部衝突的階段，成員接受團隊的存在，但卻拒絕群體對自己的控制，對於誰是團隊中的領導者也會發生衝突。第二階段完成時，團隊中將有相當清楚的領導權。

規範階段 (Norming)

在第三階段時發展出緊密關係，以及成員開始表現出凝聚力，此時會有一股較強烈的團隊認同感。當團隊結構穩固，而成員對於適當的工作行為有一組共同的預期時，此階段便告完成。

執行階段 (Performing)

此時結構已完全發揮作用，並被團隊成員所接受，他們已經可以瞭解彼此，經營重心轉為執行任務。針對永久性團隊，執行是發展的最後階段；但對臨時團隊而言，因為執行的任務有限，因此尚有下一個解散階段。

解散階段 (Adjourning)

此階段中，團隊準備解散，高水準的任務執行不再是成員的第一要務，他們的注意力被導向收尾活動 (Wrapping-up Activities)。

五、有效團隊的共同特徵

有效率的團隊存在某些共同特徵。包括一致的承諾、良好的溝通、互信、有效的領導、內外在的支持、談判技巧、清楚的目標等。

高績效團隊對於所要達成的目標有清楚的瞭解，並相信該目標隱含著值得追求或是重要的結果，對組織的目標有所承諾，知道他們所被期望完成的事情。有效的團隊是由有能力的人組成的，具有達成目標所必須的能力。並非每個具有技術能力的人，都具有扮演「良好團隊成員」的技巧，高績效的團隊成員都同時具備技術與人際關係的能力。有效團隊的特徵之一是成員間的高度互信、成員會顯露強烈的忠誠，及對團隊的奉獻精神。



嚴選試題

- 班上現在要成立一支棒球隊，若你身為隊長必須將此棒球隊形成一團隊時，以下何種情況不宜發生，以致影響團隊的建立？
(A) 讓成員有機會共同或輪流擔任領導者角色 (B) 有特殊的願景或目標 (C) 開會時鼓勵盡情討論與問題解決 (D) 經開會討論後由個人承擔所有工作
- 團隊的運作過程與群體 (Group) 不同，下列那一項不是團隊的特質與精神？ (A) 注重團隊集體的努力成果 (B) 會議中鼓勵大家共同討論與充分溝通 (C) 有一個正式而強有力的領導人 (D) 績效評估以團隊整體表現為依據

D

C

工作精神



一、意義

「工作精神」(Industrial Morale)，意即使員工將興趣、熱忱、志向等貫注於工作。

二、重要性

優良的工作精神，可促使員工團結合作，從而以團體目標為目標，以團體意志為意志。在民主社會中企業員工之工作精神，不可能依靠專權來充分發揮，需仰賴良好人事政策以誘導員工發揮工作精神，從而相互合作，增進效率。

三、影響工作精神之因素

(一) 工資

提高工資，可促進工作精神。唯工資並非促進工作精神之唯一要素。

(二) 滿意

對於自身工作感到滿意的人，必然也擁有較高的工作精神，進而擁有較高的工作效率。

(三) 團體

凡有良好團結精神之團體即有高度之工作精神。在團體之中，培養榮譽之觀念頗為重要。團體之表現，雖各有不同，但以合作最重要。

(四) 監督

良好之監督可促進工作精神。

(五) 效忠

凡對企業效忠，即是良好工作精神之表現。

(六) 工會

凡上軌道工會之發展並不妨礙其工作精神與對企業之報效。

(七) 工作環境

工作環境如工作安全、衛生狀況、減低疲勞等問題均足以影響工作精神。

四、員工應具備之工作精神

(一) 誠正

任何人在企業中之工作精神如不貫徹於其企業上，則失去本體，企業如無良好工作精神之貫徹，則失去生命。故企業之良好工作精神條件，首重誠正，「誠」是忠誠，即要對整個機構人員忠誠，「正」是正義，即對一切要合乎正義。

(二) 勤奮

「勤」是勤勞、勤儉之意。任何企業如能上下克勤克儉，事業必能進步成功，「奮」者乃指積極精神，任何事業必使其在合理制度之下，人人奮勉，自動自發，負責敬業，以積極性、上進心、競爭慾而激起良好之工作精神。

(三) 創新

將各種生產要素加以新的組合。創新可以促進社會繁榮，提高人民生活水準，增加個人所得。

(四) 思考

企業需要思考，有思考才能革新觀念，擺脫傳統、適應變化、領導改革。

團隊精神



一、意義

團隊中的成員同心協力，共同以團體目標為目標，團體意志為意志，發揮組織內樂群、熱忱、合作與滿意的工作精神，為團體的榮譽而犧牲奉獻。這種組織內全體成員所形成之一致意志，稱為「團隊精神」。

二、要求

建立企業內部的團隊精神，須做到：

- (一) 尊重員工人格，瞭解人性。
- (二) 利益分享，相互依存。
- (三) 積極鼓勵，重於消極懲處。
- (四) 分工合作，協調一致。
- (五) 鼓勵員工參與，培養員工榮譽感與責任感。
- (六) 主管應主動瞭解員工需要，助其解決疑難。

工作效率



一、效率之定義

效率 (Efficiency) 一詞，學者解釋不一：

- (一) 愛默生 (Harrington Emerson)
「效率是減去無用的力與事，而增加有用的功效。」
- (二) 開森 (Herbert N. Casson)
「效率是用科學方法，增加工作的功效。」
- (三) 薩里曼 (Edwin R. A. Seligman)
「近代效率的意義是投入與產出間，努力與效果間，支出與收入間，消費與獲得間的比率。」

綜上所述，工作效率乃是以最少之金錢勞力，獲得工作上最大功效。

二、影響效率之因素

影響效率之因素，可分外在及內在因素兩種：

(一) 內在因素

1. 屬於組織效率者

如領導組織人員之才能、組織結構、指揮路線、組織範圍等。

2. 屬於管理效率者

如管理制度及其方法、執行及監督人才之任用、權責劃分、獎勵與懲罰等。

3. 屬於工技效率者

如技藝訓練、監工及領班、作業環境、工技適應性、疲勞與休息等。

(二) 外在因素

1. 屬於社會方面者

如戰爭、經濟、政治、法律及工會、習俗與文化、國民所得、輿論等。

2. 屬於市場方面者

如消費彈性、競爭情形、公共關係之維持、勞務之供應等。

3. 屬於自然環境方面

如氣候、資源、運輸情形等。

三、工作效率之共通性

(一) 簡單性

無論繪圖或代入公式計算，應求簡單而普遍，並能予人充分了解，俾增強效率。

(二) 平衡性

就整個事業而言，需各單位之效率平衡發展，彼此應合。

(三) 穩定性

由於影響效率的因素甚多，故效率常不穩定。無論增強或減少，一般以「穩定」為主。

(四) 伸縮性

效率之範圍訂定時，應有相當彈性，俾在最低與最高限度內，自行計畫如何作業。

四、提高工作效率之途徑

(一) 管理人性化

領導幹部勿視工作人員為機器，而須以人看待，才能贏得其忠誠、敬仰與努力。故須注意以下措施：

1. 人盡其才

以科學的人事管理制度，合理任用人才，使人人適才適所，人盡其才，人地相宜，人與事相稱。

2. 考核鼓勵

欲求事業發達，須先使其各從業人員樂業，欲求工人樂業，須注重合理公平之考核鼓勵。

3. 安全保障

公允之待遇與福利及工作之安全，可促進員工生活安定，從而提高其工作情緒。

4. 參與管理

提倡員工參加管理工作，鼓勵其與機構合作，可以促進員工自動自發的工作。

(二) 行政制度化

效率提升須有良好的制度，制度為一標準之軌道。企業管理須在制度化下，納入軌道，共資遵循。制度必須以政策為指標，設計制度須針對本身之實際情況，詳加分析，務使切實而有效，各企業應確立健全管理制度，分層負責，並依法行事。

(三) 工作標準化

工作標準化，為科學管理之核心問題。工作如無正確標準，則考核失其準則，效率無法評估，一切管理工作，均無從著手。故無論製造業、勞務業、或一切管理工作，均有推行標準化之必要。

(四) 辦事簡單化

即將工作簡化。可使工作效率增加，是尋求最經濟有效的工作方法之一。



嚴選試題

1. 工作應加以細分，藉由專業化以提高工作效率的是： (A) 分工原則 (B) 紀律原則 (C) 命令統一原則 (D) 公平原則
2. 為降低生產成本，尋求最經濟、有效的工作方法，來達到增加工作效率的目的，企業應著重那方面的施行？ (A) 工作分析 (B) 工作簡化 (C) 職位分類 (D) 工作說明

A

B

精選試題



選擇題

1. 有關效率的敘述，下列何者有誤？
(A) 衡量組織績效的重要指標之一 (B) 重點在於目標達成度
(C) 注重達成目標的手段 (D) 衡量方式係以產出除以投入
2. 將產品限於一定的式樣、大小和品質，並在一定規範下進行，期使生產過程，工作時間縮短，以促使大量生產是何種原則？
(A) 簡單化 (B) 標準化 (C) 多元化 (D) 專業化
3. 一個有效的工作團隊在運作期間通常不會出現下列何項狀況？
(A) 成員對於團隊目標都非常清楚 (B) 成員間彼此互相信任
(C) 成員間的溝通頻率不高 (D) 成員擁有充分的內外部支持
4. 在群體發展的動盪期 (Storming)，一般而言不會發生下列何項狀況？
(A) 群體成員會爭奪群體的控制權 (B) 群體成員對於群體的目標有不同的看法
(C) 群體成員間形成很強的凝聚力 (D) 群體成員間不時發生衝突
5. 「群體」(Group) 的敘述，下列何者錯誤？
(A) 所有的群體均為非正式組織 (B) 群體的存在在於滿足群體成員的需求
(C) 群體的形成可能基於地理位置的相近 (D) 群體規範 (Norm) 可控制群體的行為

B

B

C

C

A

問 答題

何謂團隊？企業組織為什麼要透過團隊的方式達成任務？團隊發展的過程共可分為哪五個階段，這五個階段各有什麼樣的特徵？

► 擬答

現今工業化社會及知識經濟的時代，單憑一己之力單打獨鬥，已難以應付能力的整合及環境的快速變遷，因此現代企業管理逐漸產生團隊的概念，希望藉由成員之間共同的努力創造出正面的綜效，以達到團隊績效大於個人績效的加總之目標。

(一) 團隊

1. 團隊乃是由兩個人以上，基於共同的目標所組成的群體。利用每一個成員的知識和能力來分工合作，達到共同的目標。
2. 藉由成員之間共同的努力創造出正面的綜效，以達到團隊績效大於個人績效的加總。
3. 高績效團隊對於所要達成的目標有清楚的瞭解，並相信該目標隱含著值得追求或是重要的結果，對組織的目標有所承諾，知道他們所被期望完成的事情。

(二) 企業組織為什麼要透過團隊達成任務

1. 在環境變化速度越來越快的現代社會下，團隊可以獲得更多更有效的訊息，使人們對於環境的改變具有準備，也能讓企業組織掌握更多有效的資訊以便做出正確的決策。
2. 團隊可以結合每個成員的技術與經驗，在成員們的互相交流之下，可以使得團隊能力進步得更快，也能夠應付更多方面的挑戰。
3. 透過團隊可以增加成員們的溝通與信任，在一次次的挑戰與克服困難中，深化團隊合作的意義。

(三) 團隊的發展過程

1. 形成階段 (Forming)

此階段的特徵是有關群體目的、結構及領導權之高度不確定，成員正在測試團隊，以決定何種行為是可被接受的。當成員開始將其自身視為團隊的一部份時，此階段就算完成。

2. 衝突階段 (Storming)

是一個群體內部衝突的階段，成員接受團隊的存在，但卻拒絕群體對自己的控制，對於誰是團隊中的領導者也會發生衝突。第二階段完成時，團隊中將有相當清楚的領導權。

3. 規範階段 (Norming)

在第三階段時發展出緊密關係，以及成員開始表現出凝聚力，此時會有一股較強烈的團隊認同感。當團隊結構穩固，而成員對於適當的工作行為有一組共同的預期時，此階段便告完成。

4. 執行階段 (Performing)

此時結構已完全發揮作用，並被團隊成員所接受，他們已經可以瞭解彼此，經營重心轉為執行任務。針對永久性團隊，執行是發展的最後階段；但對臨時團隊而言，因為執行的任務有限，因此尚有下一個解散階段。

5. 解散階段 (Adjourning)

此階段中，團隊準備解散，高水準的任務執行不再是成員的第一要務，他們的注意力被導向收尾活動。