

## 第一章

### 1、团队的概念：

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，通过产生积极的协同作用解决问题，并达到共同的目标。

### 2、团队的构成要素可以总结为：

1) 目标。

2) 人员。人是构成团队最核心的力量，两个或两个以上的人就可以构成团队，团队的目标是通过人员具体实现的。

3) 团队的定位。团队的定位包含两层意思：一是整体的定位。二是个体的定位。

4) 权限。影响因素：一是整个团队在组织中拥有什么样的决定权，二是组织的基本特征。

5) 计划。

两方面的含义：①目标的最终实现需要一系列具体的行动方案，因此可以把计划理解成实现目标的具体工作程序。②提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。

### 3、团队的类型。

从传统上看，组织中存在两种团队：正式团队和非正式团队。

正式团队是由管理者创立起来的，它负有完成特定任务以达成组织目标的职责。

非正式团队或者非正式群体往往产生于人们之间的相互交往和互相联

系，是在正式组织结构内部发展起来的。

#### 4、团队根据目标不同进行分类：

职能型团队、问题解决型团队、自我管理型团队和职能交叉型团队，此外还有虚拟团队。

#### 5、自我管理型团队具有三个要素：

1) 团队被授权可以获得完成整个任务所需的资源。

2) 团队包括各种技能的员工，消除了部门之间、科目之间、专业之间的障碍。

3) 团队被赋予决策权。

#### 6、虚拟团队：

虚拟团队通过计算机技术把身处异地的人联系起来以实现共同的目标，是电子会议概念的延伸。

#### 7、虚拟团队与面对面型团队相比的三个基本差异：

①缺乏言辞和非言辞的暗示性 ②社会交往有限 ③能够克服时空约束。

#### 8、团队的发展处于高产阶段时的特征：

①团队成员具有一定的决策权，自由分享组织的信息

②团队成员信心强，具备多种技巧，协力解决各种问题

③组织和团队用民主全通道的方式进行平等沟通，化解冲突，分配资源

④团队成员有成就事业的体验，有完成任务的使命感和荣誉感。

#### 9、团队凝聚力

团队凝聚力是指团队成员之间相互吸引并愿意留在团队中，为团队承担义务的强烈程度。凝聚力是把成员维持在团队中的一种合力，它通常表现

为成员对团队的向心力。凝聚力是组织活动的主要构成要素之一，是一种深层次的心理因素，也是联系团队或团队成员的纽带。

10、影响团队凝聚力的主要因素。

1) 目标的一致性与可实现性 2) 成员相处的时间 3) 团队的规模 4) 加入团队的难度 5) 团队的外部压力 6) 团队中的地位、声望和成功经验 7) 成员之间的沟通

## 第二章

~

1、团队建设的概念:

团队建设是企业在管理中有计划、有目的地组织团队，并对其团队成员进行训练、总结、提高，以达到其最终目标的活动。团队的发展取决于团队建设。

2、团队建设的意义:

1) 通过团队建设，可以产生大于个人绩效之和的整体效应 2) 通过团队建设，可以提高企业组织的灵活性 3) 通过团队建设，可以提高组织的凝聚力 4) 通过团队建设，为成员成长创造有利条件

3、高效团队的特征

1) 明确的目标 2) 相关的技能 3) 相互间信任 4) 一致性承诺 5) 良好的沟通 6) 谈判的技能 7) 合适的领导 8) 内部与外部的支持

4、团队建设的原则:

1) 清晰的愿景 2) 文化氛围

3) 义务 4) 能力 5) 规则 6) 管理 7) 协作 8) 沟通

9) 创新 10) 结果 11) 协调 12) 文化变革

## 5、激发团队

一是识别团队成员的需要。二是满足需求。三是提供激励。

## 6、团队建设的基本方法

1) 人际关系法。1.敏感性训练 2.相互作用分析

2) 角色定义法

3) 价值观法

4) 任务导向法

# 第三章

## 1、团队沟通的含义:

在团队工作方式中，除了成员之间的沟通，团队成员与团队之间以及团队与团队之间也存在一对多、多对多的正式或非正式的沟通，我们把这些一对多、多对多的沟通统称为团队沟通。

## 2、按沟通渠道分类分为正式沟通和非正式沟通。

正式沟通的优点是信息可靠性强，有较强的约束力。缺点是信息传递要通过多个层次，速度较慢。

常见的正式沟通模式:

1) 链式沟通 2) 轮式沟通 3) 环形沟通 4) Y 字型沟通 5) 四通八达型沟通

### 3、按沟通的方式分类

三种最基本方式：口头沟通、书面沟通以及非语言沟通

### 4、团队沟通的影响因素

主要有：团队的规模、团队的规范、团队的成熟度及默契度、团队文化、沟通渠道和个体因素等。

## 第四章

### 1、团队冲突的定义：

团队冲突是指在团队内部成员之间、成员与团队之间、团队与团队之间存在互不相容的目标、认识或感情，从而产生心理或行为上的矛盾，引起对立或不一致的相互作用的任何一个状态，导致抵触、争执或攻击事件。

### 2、冲突的正面影响和负面影响

正面影响有：1) 解决冲突的过程有可能激发组织中的积极变革 2) 在决策的过程中有意地激发冲突，可提高决策的有效性 3) 冲突可能形成的一种竞争气氛，促使员工振奋精神、更加努力。

负面影响：1) 造成团队成员心理压力过大。2) 导致团队人际沟通困难。

3) 引起工作效率和工作满意度下降。

4) 导致员工抵抗企业变革。

### 3、按冲突所处层次分类：

1) 角色冲突 2) 团际冲突

3) 关系冲突 4) 任务冲突 5) 过程冲突

#### 4、团队冲突的管理过程:

- 1) 冲突认知 2) 冲突诊断 3) 冲突分析 4) 冲突处理
- 5) 冲突评价 6) 冲突反馈

#### 5、破坏性冲突的处理方法:

- 1) 直面冲突 2) 回避 3) 沟通 4) 强迫

#### 6、团队建设性冲突的处理方法: 1) 培训 2) 鼓励

- 3) 人事调整 4) 适当拖延时间, 让冲突更加明朗化

### 第五章

#### 1、激励的涵义:

所谓“激励”，就是激发鼓励人的行为动机，使人做出努力行为，从而有效完成预定目标的过程。

#### 2、激励的作用

主要表现在：第一，激励是实现组织目标的需要。

第二，激励是充分发挥各种要素效用的需要。

第三，激励可以提高员工的工作效率和业绩。

第四，激励有利于员工素质的提高。

#### 3、基于团队整体的激励原则

- 1) 愿景目标激励 2) 精神文化激励 3) 绩效管理激励 4) 集体荣誉激励

#### 4、过程型激励理论

过程型激励理论是从连接需要和行为结果的中间心理过程这个角度来研究激励问题的。

注意的问题：1) 目标制定的合理性 2) 目标实现的可能性  
3) 激励措施的公平性

## 5、薪酬激励

薪酬支付一般包括三部分：基薪、激励工资以及非货币报酬。

货币报酬包括有：1) 基本薪酬 2) 团队导向的薪酬激励  
3) 团队目标激励计划 4) 利润分享计划。

## 6、个人发展激励

1) 职业发展 2) 目标决策参与 3) 晋升或增加责任  
4) 培训或其他学习机会

# 第六章

## 1、绩效的涵义：

所谓绩效，是指员工在岗位上的工作行为表现与工作结果的价值大小。

## 2、绩效管理的涵义：

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业组织战略基础之上的一种管理活动。

## 3、团队绩效

### 1) 定义：

所谓绩效,是指员工在岗位上的工作行为表现与工作结果的价值大小。

## 2) 团队绩效考核与部门考核的比较

(1)传统职能部门只对个人进行考核,而团队绩效考核需要同时对团队和个人进行考核。

(2)传统的部门考核更注重结果,而团队绩效考核则更注重过程。

(3)传统职能部门偏重于对个人进行奖励,而团队绩效需同时对团队和个人进行奖励

## 4、团队绩效评价指标设计的原则

“SMART”原则：具体、可衡量、可实现、切实、有时限。

## 5、团队绩效测评方法

1) 团队绩效诊断 2) 客户关系图法 3) 组织绩效目标法

4) 业绩金字塔 5) 工作流程图法

## 6、知识型团队：

所谓知识型团队，是指由知识工作者构成的、以推出某种新产品或新服务为基本目的的项目团队。

## 7、知识型团队的特点

1)专业知识和技能的多样性和互补性 2) 知识员工的自发性和创造性 3)

管理上的信息不对称性 4) 团队绩效具有延后性

## 8、构建多维评价指标 P102

使用的评价指标分为：1) 效益型指标 2) 效率型指标

3) 递延型指标 4) 风险型指标



## 第七章

### 1、领导的含义：

所谓领导，是指在一定的社会组织和群体内，某些特定主体通过运用其法定权力和自身影响力影响其他成员并将其导向组织目标的行为过程。

成功的领导过程包括四方面内容：1) 制定组织长远的发展目标和规划  
2) 为实现组织的设想和规划，作出战略安排 3) 建立一个强有力的资源协作体系 4) 打造并凝聚一支担负着将设想变成现实的核心队伍。

### 2、领导者的职能

1)创立并传递变革愿景 2) 激励员工 3) 加工传递信息  
4) 业绩辅导 5) 管理决策

### 3、领导者的素质

1) 人格素质修养 2) 心态素质修养 3) 情商素质修养  
4) 决策素质修养 5) 毅力素质修养

### 4、高层领导团队的构建策略

1) 提升高层领导团队成员的共性特质  
2) 注重高层领导团队制度建设  
3) 注重知识和能力的互补

### 5、诚信领导

1) 内涵：所谓诚信领导，是指利用并促进积极的心理能力与伦理环境的领导行为模式相比，这种模式有助于领导者及其下属在工作中形成更高水平的内化道德观。

## 2) 诚信领导者的特质:

1. 对自我具有较为清晰全面的认识，有自己的行为准则。
2. 勇于践行自己的信念，并将其传递给组织中的其他成员。
3. 诚实守信，表里如一。

## 第八章

### 1、团队文化的概念：

团队文化是团队在发展过程中形成的为团队成员所共有的文化观念、价值观念和行为规范的和。

### 2、团队文化的作用

- 1) 导向功能
- 2) 凝聚功能
- 3) 激励和约束功能

### 3、团队文化的建设

- 1) 把握好不同团队生命周期的文化特征
- 2) 以团队文化之核心要素作为建设的主要线索
- 3) 注意克服“老板文化”和小团体文化倾向

### 4、跨文化团队的概念：

跨文化团队是指来自两种或两种以上不同文化背景的个人，为了实现同一目标，相互协作，相互依赖的正式群体。

### 5、跨文化团队的建设

- 1) 识别文化差异
- 2) 进行跨文化培训
- 3) 建立共同的团队文化
- 4) 优化领导角色的作用

## 第九章

### 1、团队学习的概念：

团队学习是指通过成员之间的相互学习、互相交流、互相启发而将个体知识社会化或外化为团队或组织水平知识，以达到提高成员合作能力和目标实现能力的过程。

### 2、团队学习的影响因素

1)组织层次变量 2) 团队层次变量 3) 个体层次变量

### 3、团队深度汇谈的辅助工具

1) 思维导图 2) 头脑风暴法 3) 智慧墙 4) 左右手栏  
5) 六顶思考帽

### 4、团队学习机制的构建

1) 营造良好的组织文化氛围 2) 创建团队共同愿景  
3) 建立团队学习的激励机制 4) 建立完善的知识传播机制 5) 构建完善的信息反馈机制和学习评估机制