

A photograph of a rugby scrum in progress on a grass field. Several players in maroon and green jerseys are huddled together, pushing against each other. A referee in a green shirt stands in the background. The scene is outdoors with a fence and trees in the distance.

团队合作

移动研发中心

蔡龙亭

没有完美的个人只有完美的团队

团队的力量

- 在非洲的草原上如果见到羚羊在奔逃，那一定是狮子来了；
- 如果见到狮子在躲避，那就是象群发怒了；
- 如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象，那是什么呢？——是蚂蚁军团来了！

一、什么是团队?

- 团 = 口 + 才
- 队 = 耳 + 人
- 团队 = 口 + 才 + 耳 + 人
- 口 = 沟通 耳 = 聆听
- 才 = 知识 人 = 基本因素

1+1>2



团队的定义

团队（**Team**），又称为工作团队（**Work Team**），是通指为了一个共同的目标而在一起工作的一些人组成的协作单位。

团队合作，指的是一群有能力、有信念的人在特定的团队中，为了一个共同的目标相互支持合作奋斗的过程。

- 共同目标
- 归宿感

互相依赖互相信任
责任心

TEAM SPIRIT

配合

圖心機學 圖學原理

融配协协互
合合作调补



TEAM SPIRIT

创新

詞心悟學 異跡同源

团结拼搏
高效创新



TEAM SPIRIT

沟通

同心携手 共創未來

上下沟通达共识 左右协调求进步



TEAM SPIRIT

凝聚

精心製作 美味佳餚

同心携手 互助共赢

[illegible]

TEAM SPIRIT

奋进

開心遊學 五步曲

成就团队辉煌
助我人生成长



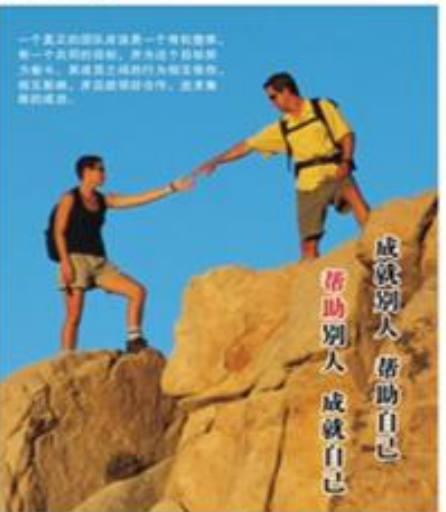
TEAM SPIRIT

互助

圖 1-1-1 五等獎賞

一个真正的团队应该是一个有机整体，有一个共同的信仰，并为此目标而行动。其成员之间的行为相互依存、相互影响、相互帮助合作，追求团队的成长。

成就別人 幫助自己



■ 什么是团队呢？
团队就是不要让
另外一个人失败，
不要让团队任何
一个人失败。

-----马云



■ 大成功依靠团队，而个人只能取得小成功。

--比尔·盖茨





从1981年到1986年，中国女排创下的世界排球史上第一个“五连冠”，成为整个八十年代中国社会奋斗激情的集中体现，崇高而朴实的“女排精神”激荡了整整一代人的灵魂。“学习女排、振兴中华”成为口号，在全社会掀起了一股学习中国女排的热潮。

女排精神可以概括为“拼搏”二字。袁伟民一以贯之强调的永不言败的女排精神，铸就了一代打球做人的典范。从亚洲第三到五连冠，女排所贯彻的那种任何时候都不遗余力、兢兢业业，任何时候都一往无前的精神，成为战无不胜的法宝。

水浒“宋江团队”

- 小说《水浒传》中梁山泊上有**108**头领，由天罡星三十六员和地煞星七十二员组成。这一百零八人性格各异，各有所长，结局不同，是我国文学史上的经典人物群像。
- **001**天魁星呼保义宋江，整日舞文弄墨，书写文书。
- **002**天罡星玉麒麟卢俊义，一身好武艺，棍棒天下无双。
- **003**天机星智多星吴用，平生机巧聪明，曾读万卷经书。
- **006**天雄星豹子头林冲，八十万禁军枪棒教头。
- **013**天孤星花和尚鲁智深，**014**天伤星行者武松，**022**天杀星黑旋风李逵
- **020**天速星神行太保戴宗，**026**天寿星混江龙李俊

葉雄·水滸一零八將

天魁星·呼保義宋江



葉雄·水滸一零八將

天罡星·玉麒麟盧俊義



葉雄 · 水滸一零八將

天機星 · 智多星吳用



二、高效团队的基本特征



- 1. 团队具有明确的**目标**。团队成员清楚地了解所要达到的目标，以及目标所包含的重大现实意义。
- 2. 成员具有相关的**技能**。团队成员具备实现目标所需要的基本技能，并能够良好合作；

工作如果没有远景就会枯燥乏味；
有远景而没有实干只是一种空想；
有远景再加实干就成了世界的希望。



- 3. 成员相互间**信任**。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑；
- 4. 团队成员具有共同的**信念**。这是团队成员对完成目标的奉献精神；

做管理的本质就是要通过他人实现他自己设定的目标或实现他所服务的商业团队设定的目标。

“宁教我负天下人，
不可天下人负我”

- 5. 成员之间**沟通顺畅**，信息交流充分。团队成员间拥有畅通的信息交流；
- 6. 成员具有**谈判**的技能。高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的，这要求团队成员具有充分的谈判技能；



- 7. 团队具有公认的**领导**。
- 以身作则、身先士卒、凡是以团队利益为重
 - 具有较强的协调与激励他人的能力
 - 懂得有效授权
- 8. 团队具备内部与外部的支持**条件**。既包括内部合理的基础结构，也包括外部给予必要的资源条件。

I + W e = F u l l y I ---卡尔 荣格

提升团队合作能力的方法

- 1、了解团队成员的性格品质
- 2、包容团队成员
- 3、获得支持与认可
- 4、保持谦虚精神
- 5、资源共享

二、团队构成的五要素：

5 P:

Purpose——目标

People ——人

Place ——定位

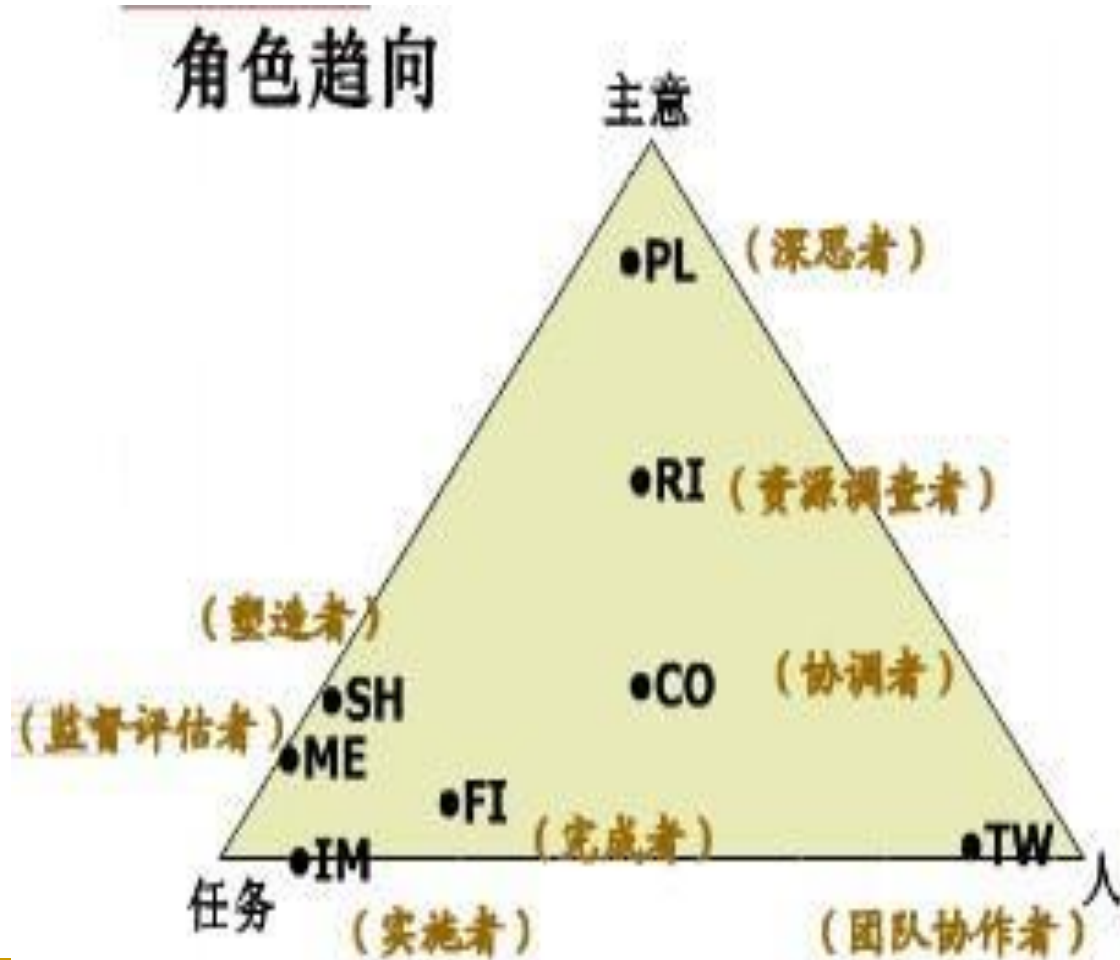
Power ——权限

Plan ——计划



团队成员的角色

- 英国剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士和他的同事们经过多年在澳洲和英国的研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论。八种团队角色：



■ 1.实干家（Company Worker）：

- 特征：保守，顺从，务实可靠。
- 优点：有组织能力和实践经验；工作勤奋；有自我约束力。
- 缺点：缺乏灵活性；对没有把握的主意不感兴趣。

■ 2.协调员（Coordinator）：

- 特征：沉着，自信，有控制局面的能力。
- 优点：对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，看问题较客观
- 缺点：在智能以及创造力方面并非超常

■ 3.推进者（Shaper）：

- 特征：思维敏捷，开朗，主动探索。
- 优点：有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战。
- 缺点：好激起争端，爱冲动，易急躁。

■ 4.智多星（Planter）：

- 特征：有个性，思想深刻，不拘一格。
 - 优点：才华横溢，富有想象力，智慧，知识面广。
 - 缺点：高高在上，不重细节，不拘礼仪。
-

■ **5.外交家 (Resource Investigator) :**

- 特征:性格外向, 热情, 好奇, 联系广泛, 消息灵通。
- 优点:有广泛联系人的能力; 不断探索新的事物; 勇于迎接新的挑战。
- 缺点:事过境迁, 兴趣马上转移。

■ **6.监督员 (Monitor Evaluator) :**

- 特征:清醒, 理智, 谨慎。
- 特性:判断力强, 分辨力强, 讲求实际。
- 缺点:缺乏鼓动和激发他人的能力; 自己也不容易被别人鼓动和激发。

■ **7.凝聚者 (Team Worker)**

- 特征: 擅长人际交往, 温和, 敏感。
- 优点: 有适应周围环境以及人的能力; 能促进团队的合作。
- 缺点: 在危急时刻往往优柔寡断。

■ **8.完成者 (Finisher)**

- 特征: 勤奋有序, 认真, 有紧迫感。
 - 优点: 理想主义者, 追求完美, 持之以恒。
 - 缺点: 常常拘泥于细节; 容易焦虑; 不洒脱。
-

假设我们要从三个候选人中选择一位来造福全世界，你会选择哪一位？

A: 有两个情妇、有多年的吸烟史、嗜好马提尼酒。

B: 曾经两次被赶出办公室、每天中午才肯起床、每晚大约要喝大约一公升的白兰地。

C: 曾是国家的战斗英雄、保持着素食的习惯、从不吸烟，偶尔喝点啤酒、年轻时没有做过什么违法的事。

公布**ABC**分别是罗斯福、丘吉尔、希特勒。

三、团队精神

团队整体的价值观、信念和奋斗意识，是团队成员为了团队的利益和目标而相互协作、共同奋斗的思想意识。

- 1. **归属意识**：认识到团队为自己提供了工作，个人命运与团队是休戚相关的。
- 2. **亲和意识**：团队成员在工作中互相依从、互相支持、密切配合，建立了平等互信、相互尊重的关系，如处在一个家庭中。

“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去”。

- 3. **责任意识**：恪尽职守、完成任务、勇于创新、遵守团队规则等。
- 4. **自豪意识**：认为自己所在的团队有令他人羡慕的能力、重视程度和预期成果等的荣耀心理。



沉心做事，不要小聪明，或许短时间要吃亏，但是厚积薄发，总会在意想不到的时发挥意想不到的作用。

团结创新，
自律严谨，
追求更好。



■ 一个人事业上的成功，只有**15%**是由于他们所掌握的知识 and 专业技术，而**85%**是靠良好的心理素质和善于处理人际关系。

■ ----戴尔·卡耐基

只为成功找方法，
不为失败找借口！



梦想

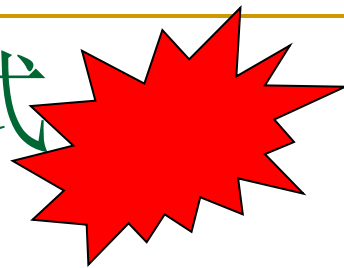
有了梦想，我们的心有了飞翔。
有了飞翔，我们的梦想不再遥远。



三等人——自己干
二等人——用人干
一等人——用组织

人可以不伟大，但
不可以没有责任心。
——比尔·盖茨

“我可以，你不行”模式



- 你说可笑不可笑？别人花很长时间办一件事，是慢；我花很长时间办一件事，是仔细。
- 别人省略一些事情，是懒惰；我省略一些事情，是效率。
- 别人若不经吩咐就做某一件事，是越权；我这样做，是有主动性。
- 别人强烈坚持观点，是顽固不化，我强烈坚持观点，是坚定、是原则。
- 别人忽略了规则，是不负责任，我忽略规则，是创新。

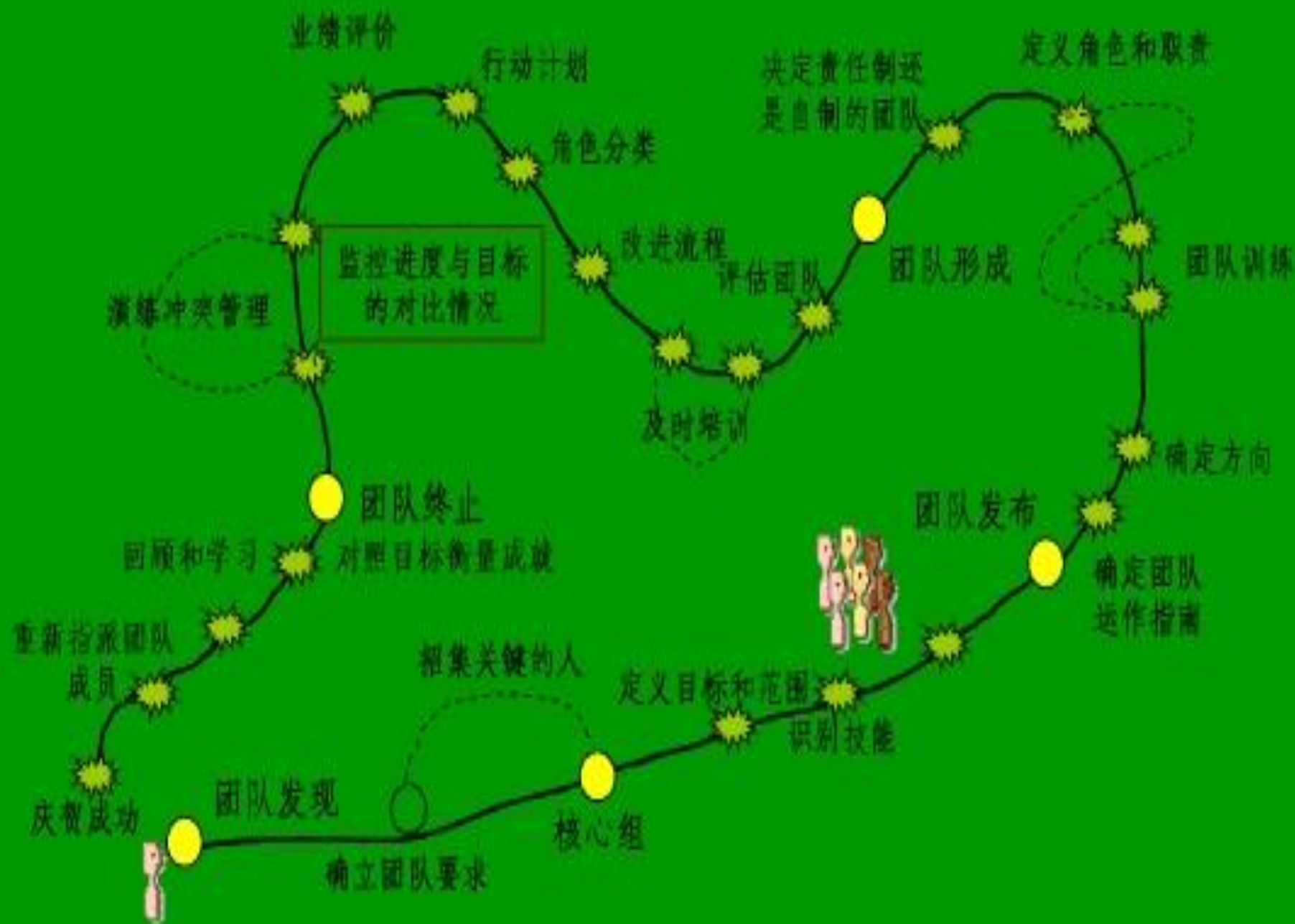


团队建设



团队合作的几点要素

- 1、团队利益，至高无上
- 2、尊重，无论新人或旧人
- 3、宽容，让心胸更宽广
- 4、平等，真正以人为本
- 5、信任，成功协作的基石
- 6、沟通，高效沟通
- 7、负责，自信的面对一切
- 8、节俭，以小显大
- 9、诚信，不容置疑
- 10、热心，帮助身边每一块“短木板”



团队建设的重点是**培养团队的核心成员**。领导人是团队的建设者，应通过组建智囊团或执行团，形成团队的核心层，充分发挥核心成员的作用，使团队的目标变成行动计划，团队的业绩得以快速增长。



一、制定目标

- 制定目标时，要遵循目标的**SMART**原则：
- 目标必须是具体的（**Specific**），
- 目标必须是可以衡量的（**Measurable**），
- 目标必须是可以达到的（**Attainable**），
- 目标必须和其他目标具有相关性（**Relevant**），
- 目标必须具有明确的截止日期（**Time-based**）。

“做正确的事永远胜于正确的做事！”

- 首先，对团队成员进行摸底。
- 其次，对获取的信息进行深入加工和评估。
- 第三，与团队成员讨论目标表述。
- 第四，确定团队目标。
- 最后，尽可能地对团队目标进行阶段性的分解，树立一些过程中的里程碑式的目标，使团队每前进一步都能给组织以及成员带来惊喜，从而增强团队成员的成就感，去一步一步完成团队目标。

没有思路就没有出路。



团队目标是一个有意识地选择并能表达出来的方向，它运用团队成员的才能和能力，促进组织的发展，使团队成员有一种成就感。

二、团队协作与沟通

- 沟通是团队协作的基础
- 沟通是相互学习的基础
- 沟通是建立互相信任的基础
- 沟通是建立良好人际关系的基础



加入团队



- 职场环境与学校样环境差异非常大。工作环境中的同事关系，有级别之分，有部门之分，每一件事都可能要考虑到部门的利益、个人的利益，可能随时都是在和风细雨中暗暗地相互竞争。
- 年轻人进入之后，必须要快速转变心态，要从谦虚做人、努力工作开始，通过正常工作的交流，建立人际关系，找到融入团队的最快速途径。注意行为策略：做到大事显本事，小事树形象。

如何融入团队

- **低——放低姿态。** 牢记自己在工作资历方面基本是一无所，要尊重每一个老同事，不要对别人的行为评头论足，有意见时用适当的别人可接受的方式表达，更重要的是自己的工作做的如何，要认识到**每一个存在既是合理！**
- **和——与团队融合。** 加快融于团队的进程，迅速变成**“自己人”**。

如何得到老板的青睐

- **遵守规章制度**：首先学习员工守则，熟悉企业文化。以便在制度规定的范围内行使自己的职责，发挥所能。
- **学会与人共事**：要使自己能在岗位上“脱颖而出”，离不开同事的帮衬和扶持。对职场前辈取恭谦之态乃为上策。
- **上班不做私事**：不看与业务无关的书刊，不在聚集聊天。
- **多为企业考虑**：高效节约，处处为企业考虑
- **制定长远目标**：制定好自己的发展规划，一步一步地去实现自己的人生目标。
- **稳定工作心态**：天下没有那么好端的饭碗，与其东奔西跳，还不如就地成才，开花结果。



猜猜他们想让你做什么？

- 偶尔拍拍我的后背
- 多听听我说话
- 别总逼我
- 让我提点建议
- 偶尔笑一笑
- 问问我的感受
- 别那么冷漠
- 对我的工作多看两眼
- 别总向我证明你有多聪明

关于沟通

- **沟通的定义：**人与人之间通过语言、文字、符号或其它表现形式进行信息传递和交换过程。
- **沟通的功用：**
 - 1.传递和收集信息；
 - 2.改善人际关系；
 - 3.改变成员态度和行为；
 - 4.带来新创意和新方法。

你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换，则各人手里还是一个苹果。
你有一种思想，我有一种思想，通过沟通那么两人则拥有两种思想。
(萧伯纳)

沟通的前提

- 对别人感兴趣
- 尊重他人
- 接受自己
- 自信
- 先理解别人再求被理解
- 消除误解增强信任

可与言而不与言，失人；
不可与言而与言，失言；
知者不失人，亦不失言。
——孔子



沟通的种类

- **按沟通的媒介分类：**

- 1、文字沟通：用文字为信息传播媒介

- 2、口头沟通：用口头表达方式进行信息传递

沟通效率：文字7% 语音38% 肢体(示范)55%

- 混合沟通效果最好

有效沟通技巧

- 有意识使用身体语言
- 小心使用术语
- 坦白承认自己的感觉
- 使用开放型的问题
- 耐心倾听
- 找出异议
- 找出反对异议的根源
- 建设性地反对



“二元钱的故事”

沟通的障碍及改善

■ 沟通的障碍

- 1) 缺乏信息或知识
- 2) 没有倾听
- 3) 没有完全理解问题和询问不当
- 4) 只顾按自己预先设计的思路发展
- 5) 不理解他人的需要
- 6) 没有经过慎重思考就得出结论
- 7) 失去耐心
- 8) 时间太短

沟通中的致命过失

- 傲慢无礼：评价安慰、扮演或标榜为心理学家、讽刺挖苦、过分或不恰当的询问
- 发号施令：命令、威胁、多余的劝告
- 回避：模棱两可、保留信息、转移注意力

无效沟通造成的负面影响

- 自尊和自信降低
- 沮丧和敌对
- 部门之间矛盾
- 失去创造力
- 失去团队精神
- 错误无效

给予正确的信息

- 你的声音是一种乐器
- 为了清晰而强调
- 运用语言、语调、音量和语速达到最好的沟通效果
- 用第一人称直截了当的表达自己的意思
- 选用中性、明确、具体、好记、有活力的词汇
- 多用“请求”,不用命令
- 在没有说明原因之前不要说你喜欢什么或不喜欢什么

身体语言

- 通过身体语言改进沟通效果

- 镜面映现法

让对方看到熟悉的自己！

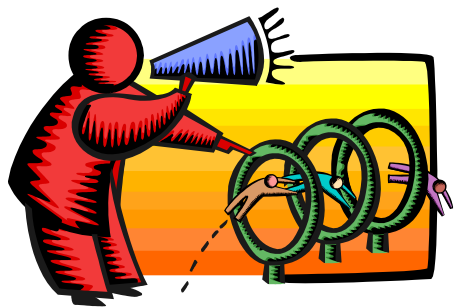
目光：远观、近看、广视、注视；

表情：热情、好奇、兴趣

手势：快—有力；慢—柔和

姿势：站、立、行、走

口头语言



- 语调——高、低；大、小
- 语速——快、慢；长、短
- 话束——轻、重；紧、松
- 口语——术语、习惯用语

文字语言



- 更清晰、更具有说服力
 - 书写力求简洁、明了目的清晰
 - 突出主题、围绕中心
- 表达什么？如何最简短的描诉？

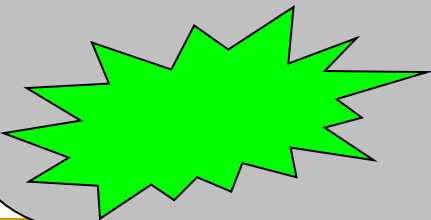
Expericence is not what happens to a man; it is what a man does with what happens to him.

——Aldous Leonard Huxley, American writer

经验不会从天而降；经验只有通过实践才能获得。 (美国作家 赫胥黎)

- 一个没有受激励的人，仅仅能发挥他的能力的20%-30%，而一旦受到激励，他的能力可以发挥到80%-90%，相当于激励前的3-4倍，可见激励所起的重大效应。

---美国心理学家詹姆斯



三、学会团结

- 在团队中，无论你的经验有多丰富，水平有多高，单打独斗是不可能取得太大的成就的。只有融入一个优秀的团队，才能实现优势互补，达到完美的境界。



- 1. 将工作视为团队的工作
- 2. 多赞美，少批评
- 3. 培养开朗的性格
- 4. 享受团队成功的喜悦
- 5. 与同事竞争不能太过张扬。



四、团队冲突

- 在团队的交流沟通过程中，由于员工与员工之间、员工与组织之间的目标、认识或情感互不相容或相互排斥，同时每个人对问题理解的差异、看问题的角度不同以及个人恩怨，都会造成相互之间的矛盾，从而形成团队冲突。



冲突的定义

- 冲突是指个人或团队对于同一事物持有不同的态度与处理方法而产生的矛盾。
- 冲突是客观存在的，是无法逃避的，是不以人的意志为转移的。
- 团队之间的冲突可以分为两类：建设性冲突与破坏性冲突。

危机是有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。

——《韦伯词典》

冲突的表现

- 个人、团队、组织及其组成部分之间很少交流；
- 团队间不是在相互合作与相互尊重的基础上建立关系，而是基于对他人地位的羡慕、嫉妒和愤怒而产生恶劣的关系；
- 团队成员之间的关系恶化，个性抵触增多；
- 规章制度尤其是牵涉到生产当中细微领域的规章制度增多；
- 各种秘密和传闻不脛而走，小事情成了大事情，小问题成了大危机，很小的异议成了严重的争议；
- 组织、部门、团队和团队成员的成绩下降。

适时激发建设性冲突

- 建设性冲突可以使组织中存在的不良功能和问题充分暴露出来，防止了事态的进一步演化，同时也可促进不同意见的交流和对自身弱点的检讨，有利于促进良性竞争。
- 尽可能地沟通：良好的沟通是激发良性冲突的最好办法。真诚的沟通能诱发团队成员之间的良性互动和冲突。
- 激发竞争意识：只有竞争才能激发冲突，要让一个与世无争的人激发起冲突特别是良性冲突是不可能的。

消除破坏性冲突的方法

- 1. 正视冲突双方：发生冲突的双方进行会晤和角色互换，直面冲突的原因和实质，通过坦诚地讨论来确定并解决冲突。在讨论过程中要注意沟通策略，不能针对人，只能针对事。
- 2. 冲突转移目标
- 3. 团队资源开发
- 4. 回避或抑制冲突
- 5. 团队气氛缓和
- 6. 团队成员折中
- 7. 团队上级命令
- 8. 改造团队成员
- 9. 改变团队结构



对待冲突的五种方法

- 合作-----赢家对赢家
- 强迫-----赢家对输家
- 让步-----输家对赢家
- 妥协-----没有赢家和输家
- 回避-----输家对输家



千里家书只为墙,再让三尺又何妨?

万里长城今犹在,不见当年秦始皇。

团队冲突处理技巧

- 1.反应要及时。 冲突出现后，不能让冲突久拖未决，这样对冲突双方容易造成长期的伤害。
- 2.沟通要彻底。 弄清冲突双方的需求，再从中找到双方的交集，非常有助于冲突的解决。
- 3.思考要换位。
- 4.宽恕要常有。 忍一时风平浪静 退一步海阔天空。
- 5.决策要冷静。
- 6.情绪要正面。
- 7. 态度要坦诚。 君子坦荡荡，小人常戚戚



共赢

企业成就梦想





end

谢谢!

