

第十四章 群體與團隊



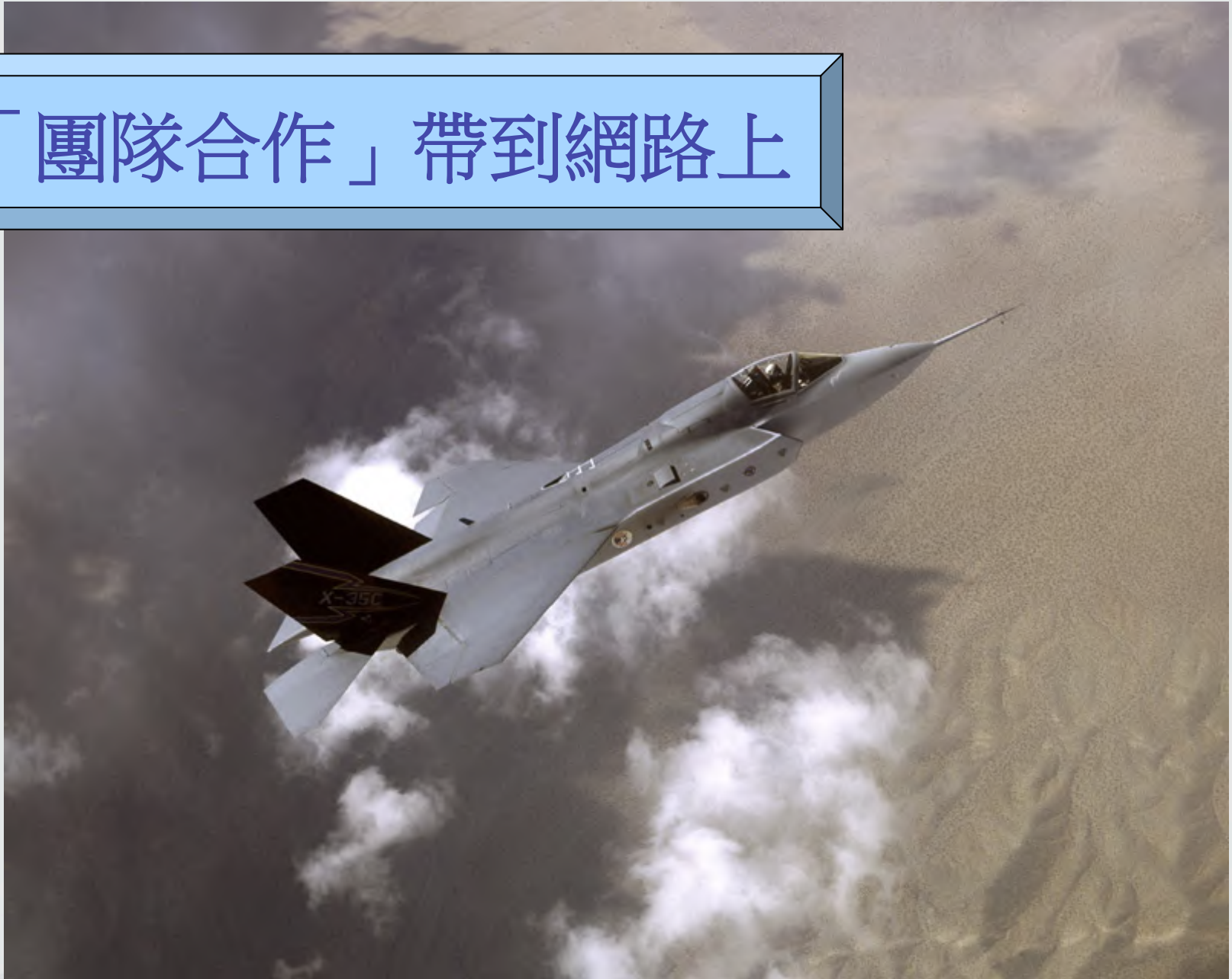
管理學：整合觀點與創新思維 2/e



學習目標

- ✧ 瞭解團隊的意義及群體與團隊之間的差異
- ✧ 熟悉影響團隊運作的各項因素
- ✧ 認識團隊的種類及各種團隊的使用時機
- ✧ 瞭解團隊內部與團隊之間衝突的原因、處理衝突的方式以及如何減少衝突
- ✧ 如何評估團隊的效能及可使用的衡量指標

將「團隊合作」帶到網路上



何謂群體

- ✧ 兩個或兩個以上互動個體的集合
- ✧ 擁有共同目標並存在一種穩定關係的模式
- ✧ 依其本質，可分為
 - ✧ 正式群體
 - ✧ 由組織設立的工作單位，具有特定的工作職掌
 - ✧ 非正式群體
 - ✧ 為因應社會交誼的需要而自然形成，

何謂團隊

✧ 兩個或兩個以上的人，在工作上要彼此互動與協調，以達成某一特定的目標

✧ 團隊的要素：

✧ 需要兩個或兩個以上的人

✧ 團隊成員要有定期的互動

✧ 團隊的成員都必須分擔共同的績效目標

群體與團隊的差異

表 14-1 群體與團隊的差異

群 體	團 隊
· 有一位被指派的強勢領導人	· 共同或輪流擔任領導者的角色
· 講求個人的責任歸屬	· 注重個人和共同的責任歸屬
· 與組織目的相同	· 有特殊的團隊願景與目的
· 講求個人的工作成果	· 注重集體的工作成果
· 開會講求效率	· 開會時鼓勵盡情討論與問題解決
· 藉由對企業的影響，間接衡量其效能	· 藉由評估集體工作，直接衡量其效能
· 經討論、決定後將工作委派給個人	· 經討論、決定後共同分擔工作

資料來源：J. R. Katzenbach & D. K. Smith, The Discipline of Teams, Harvard Business Review, March-April 1993, pp.111-120.

工作團隊的效能模式

- ✧ 團隊效能的構面
- ✧ 組織背景因素
- ✧ 團隊特徵
- ✧ 團隊運作過程
- ✧ 團隊任務

第十四章 群體與團隊

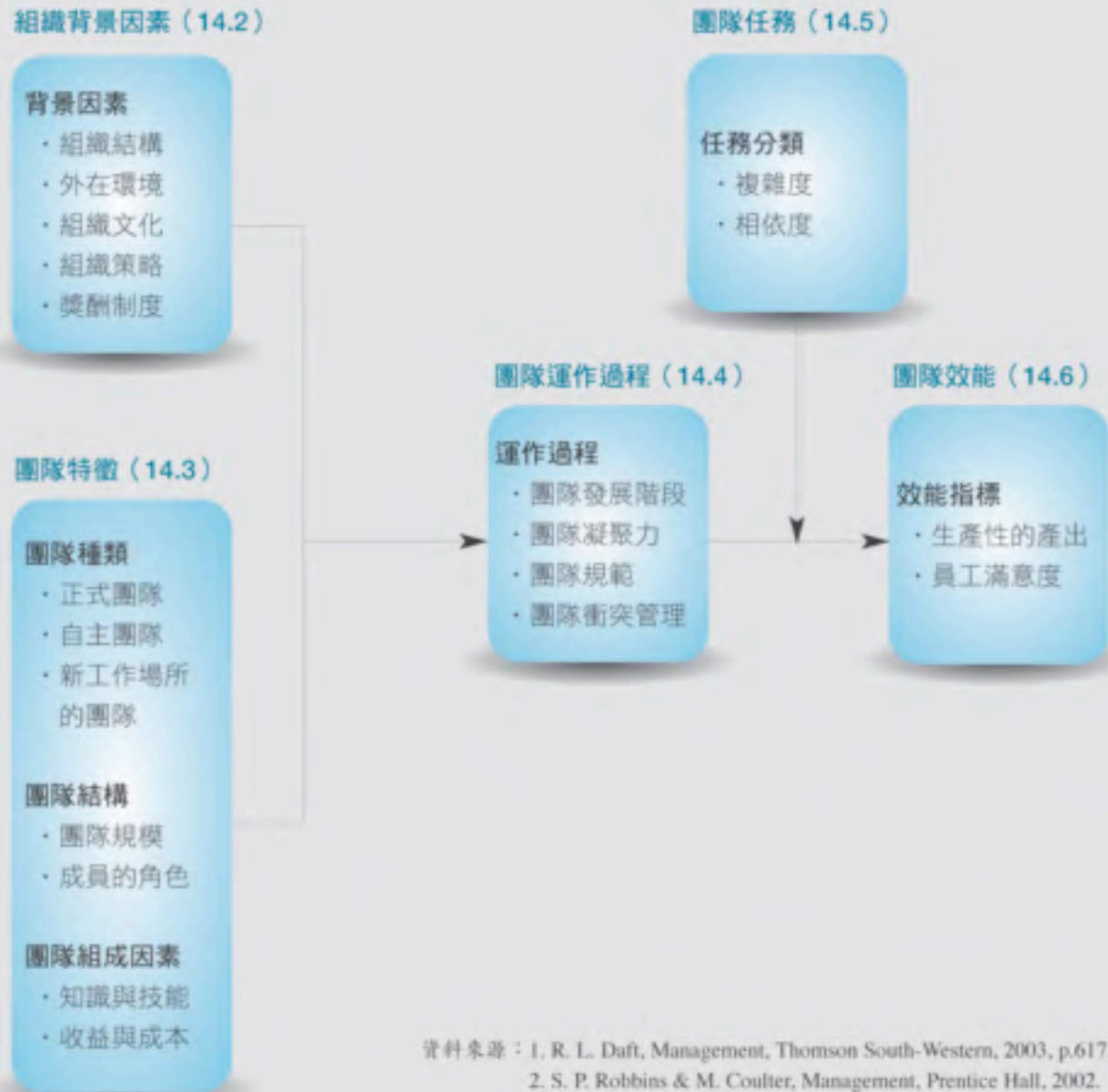


圖 14-1 工作團隊之效能模式

組織背景因素 (1/2)

✧ 組織結構

- ✧ 機械式結構不利於團隊運作
- ✧ 有機式結構有利於團隊運作

✧ 外在環境

- ✧ 外在環境的不確性定是影響團隊運作的主要因素

組織背景因素 (2/2)

✧ 組織文化

- ✧ 強調合作、相互責任和訊息交換的組織文化有利於團隊建立

✧ 組織策略

✧ 獎酬制度

- ✧ 決定團隊成如何和其內部成員和局外者互動的一個重要因素

團隊的特徵

✧ 團隊的種類

- ✧ 正式團隊
- ✧ 自主團隊
- ✧ 新工作場所團隊

✧ 團隊結構

- ✧ 團隊規模
- ✧ 團隊成員的角色

✧ 團隊組成因素

- ✧ 知識與技能
- ✧ 團隊的收益與成本

團隊的種類 (1/3)

✧ 正式團隊為正式組織結構的一部分

✧ 垂直團隊

✧ 由管理者以及在其正式指揮鏈內的部屬所組成

✧ 又稱為功能團隊

✧ 水平團隊

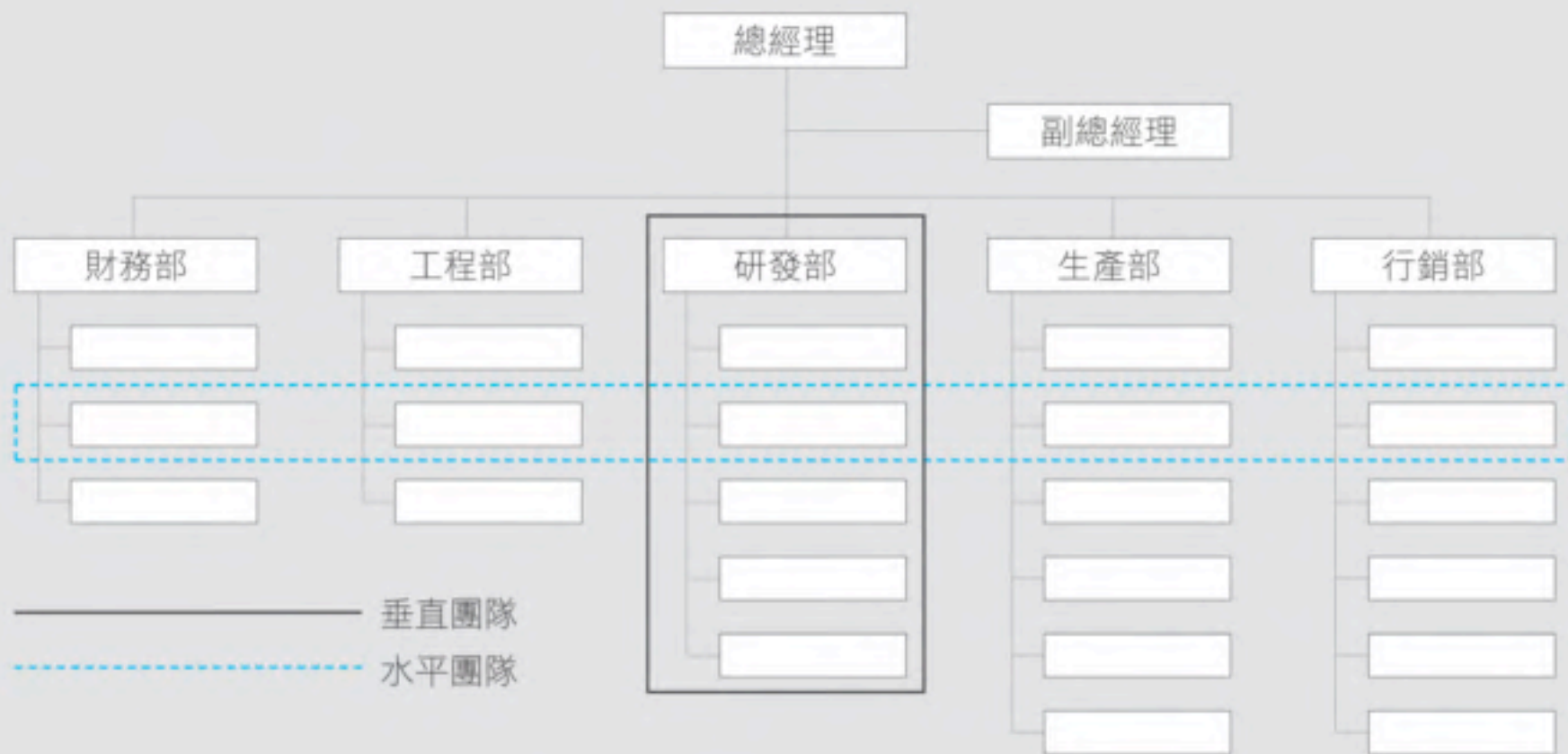
✧ 由一群來自組織內不同專業領域，但大約屬於同一階層的員工所組合而成

✧ 如：任務小組委員會

✧ 特殊目的團隊

✧ 建構在正式組織結構之外，以承擔一個特別重要或具創造性的專案

組織內的垂直團隊與水平團隊



▲圖 14-2 組織內的垂直團隊與水平團隊

團隊的種類 (2/3)

- ✧ 企業為讓員工有更大自主權，先演變成問題解決團隊，然後是自主團隊
- ✧ 問題解決團隊
 - ✧ 同一部門5到12位基層員工所組成
 - ✧ 討論改善品質、效率和工作環境的方法
 - ✧ 提出一些建議給管理階層參考
- ✧ 自主團隊：
 - ✧ 5到20位具多種技能的員工組成
 - ✧ 團隊為工作負責、作決策，並監督自己的績效
 - ✧ 團隊可依照需要改變自己的工作行為以解決問題、達成目標和適應變化的環境

團隊的種類 (3/3)

✧ 新工作場所團隊

✧ 虛擬團隊

- ✧ 由一群地理上或組織上分散的成員組成
- ✧ 領導權通常是共享或輪流
- ✧ 能夠迅速完成一項複雜的專案、解決特殊的問題或掌握特定的策略機會

✧ 全球團隊

- ✧ 由不同國家的成員所組成的跨國界工作團隊
- ✧ 跨文化團隊與虛擬全球團隊

團隊的結構

✧ 團隊規模

☞ 理想規模，通常被認為是7人

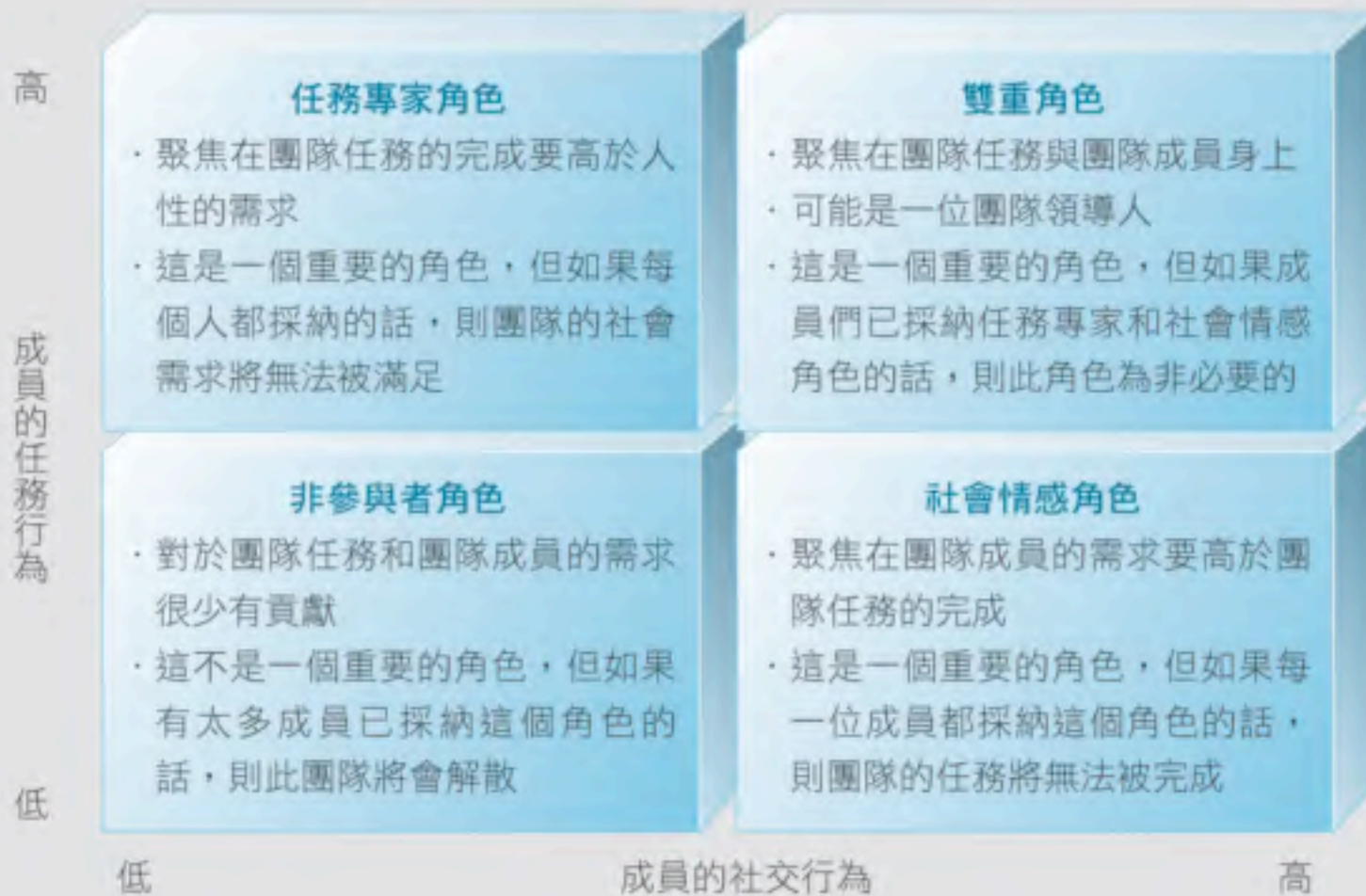
✧ 團隊成員的角色

☞ 任務專家角色

☞ 需花費時間和精力去幫助團隊達成目標

☞ 社會情感角色

☞ 支持團隊成員的情緒需求，幫助強化團隊認同的社會主體



資料來源：R. L. Daft, Management, Thomson South-Western, 2003, p.624.

▲圖 14-3 團隊成員的角色

團隊組成因素

✧ 知識與技能

✧ 團隊的收益與成本

✧ 團隊的潛在收益

- ✧ 增加成員的努力程度
- ✧ 提升成員的工作滿意度
- ✧ 擴展與整合各種能力與技能
- ✧ 增加組織彈性

✧ 團隊的潛在成本

- ✧ 權力重新調整
- ✧ 搭便車
- ✧ 協調成本
- ✧ 制度修正

團隊發展階段 (1/2)

✿ 形成期

✿ 是一個適應新環境與認識時期

✿ 動盪期

✿ 以衝突和意見不合為其特色

✿ 規範期

✿ 衝突已被解決，團隊顯現出和諧與統一的氣氛

團隊發展階段 (2/2)

✧ 執行期

☞ 主要重點在於解決問題和完成被指派的任務

✧ 休止期

☞ 任務小組或團隊在任務完成後就被解散

團隊凝聚力

- ✧ 團隊成員被吸引到團隊並且被激發以停留在團隊的程度
- ✧ 決定因素
 - ✧ 團隊互動
 - ✧ 共同分擔目標
 - ✧ 團隊對個人的吸引力
- ✧ 影響的背景因素
 - ✧ 競爭的出現
 - ✧ 團隊獲得成功

團隊凝聚力的結果

✧ 士氣與生產力

- ✧ 凝聚力較高的團隊，成員的士氣會比較高
- ✧ 有凝聚力的團隊，團隊運用壓力使成員的生產力將更為一致
- ✧ 高凝聚力、高績效規範的團隊，生產力將達到最高程度

團隊凝聚力、績效規範與生產力



資料來源：R. L. Daft, Management, Thomson South-Western, 2003, p.629.

▲圖 14-4 團隊凝聚力、績效規範與生產力之間的關係

團隊規範

- ✧ 團隊成員共同遵行的行為標準或準則
- ✧ 是非正式的
- ✧ 規範控制和指導團隊成員行為的方法
 - ☞ 重要事件
 - ☞ 首次事件
 - ☞ 轉入行為
 - ☞ 從外面將規範帶入團隊內
 - ☞ 明確陳述
 - ☞ 團隊領導人或成員藉由詳細說明來創造團隊規範

團隊衝突之管理

- ✧ 團隊衝突可能發生在團隊成員間，或是團隊與團隊間
- ✧ 人與人或團隊與團隊之間的競爭，可以激勵人們追求更高的績效
- ✧ 團隊衝突也能導致較佳的決策，因為各方的觀點都已經被考慮進去了
- ✧ 太多衝突可能會有破壞性，拆散彼此關係以及干擾有益的意見和資訊的交換

團隊任務

- ✧ 團隊運作過程對團隊效能的影響程度，是受到團隊目前正在執行的任務之干擾
- ✧ 團隊任務的複雜度與相依度和團隊的效能息息相關
 - ✧ 任務的複雜度
 - ✧ 簡單的任務是指例行性而且被標準化的工作
 - ✧ 複雜的任務則是指新奇的或非例行性的工作
 - ✧ 任務的相依度：團隊成員們被指派的工作之間互相依賴的程度

團隊效能

✧ 團隊完成組織所交付的任務後，管理者必須針對團隊績效給予適當評核，使團隊成員瞭解其工作表現，做為獎勵或改善依據

✧ 團隊效能的衡量

✧ 生產性產出

✧ 團隊目標所訂的工作成果

✧ 員工滿意度

✧ 團隊滿足其成員個人需求之能力

趨勢科技全球化的失控局面



精選案例 問題研討

- ✧ 為何原本是跨國公司的趨勢科技，在業務快速成長之後，會發生失控的局面？
- ✧ 面對企業全球化的失控局面，身為CEO的你要如何帶領跨國公司，才能度過企業快速成長的轉型痛苦呢？
- ✧ 做為全球化經營團隊的領導人，請問你應如何管理不同國籍的經營夥伴？
- ✧ 請問你會如何培養跨國籍團成員的信任與默契？