



群體與團隊

管理學

1

個人、群體與團隊

2

團隊類型

3

創造有效團隊



- 如果我靠個人能力可以賺1億元，可能百分之百是我的；
如果我用10個人，我們賺到了10億元，可能只有10%是我的，但我同樣有1億元，而且我們把事業做大了-張近東(大陸蘇寧集團董事長兼總裁)



影片連結

- 團隊-馬雲談團隊

<https://www.youtube.com/watch?v=05mTAFyvk54>

- 團隊合作-雁行理論

<https://www.youtube.com/watch?v=v7N--IPCIXY>



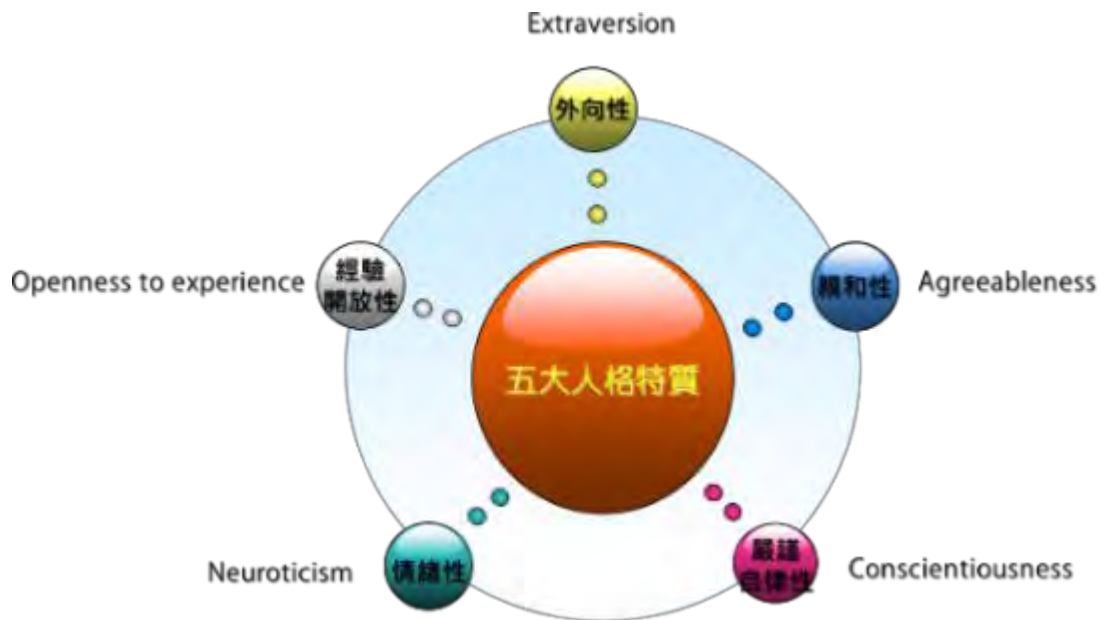
學習目標

- 1.了解個人、群體、與團隊的概念。
- 2.了解形成個人行為三種主要要素。



學習目標

3. 了解五大人格因素理論。
4. 了解群體發展的五個階段。



學習目標

5. 了解團隊四個類型。



學習目標

6. 了解有效團隊八個特徵。



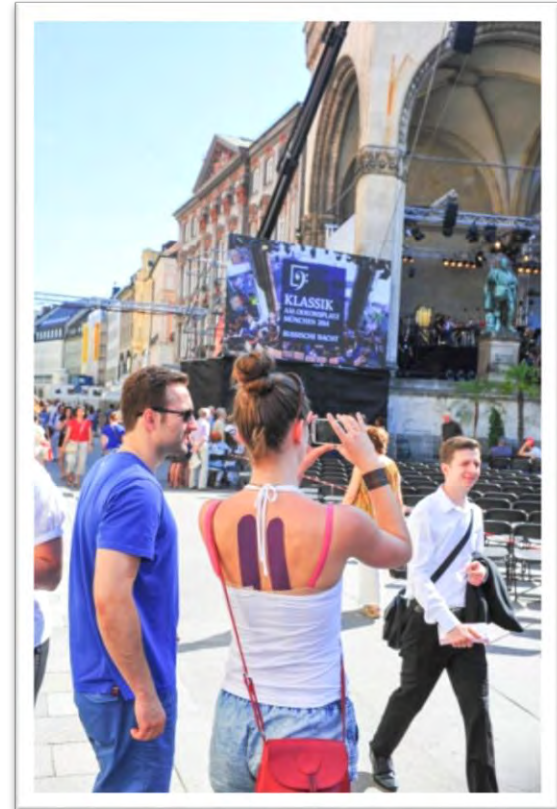
學習目標

7. 了解如何提升團隊績效的七種方法。



9.1 個人、群體與團隊

組織不是由一個人組成，通常組織至少有兩個以上成員，接著會進行編組，這樣的編組就會出現群體(group)與團隊(team)，組織了解每個人的特性與才華，透過群體與團隊的組織力量，方能將組織發揮最大效用。



1

2

3



9.1.1 個人

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

本章節將探討個人、群體、與團隊的基本概念，首先，個人是組織的最基本單位。在個人行為方面，態度、認知和人格是形成個人外顯行為的主要要素。



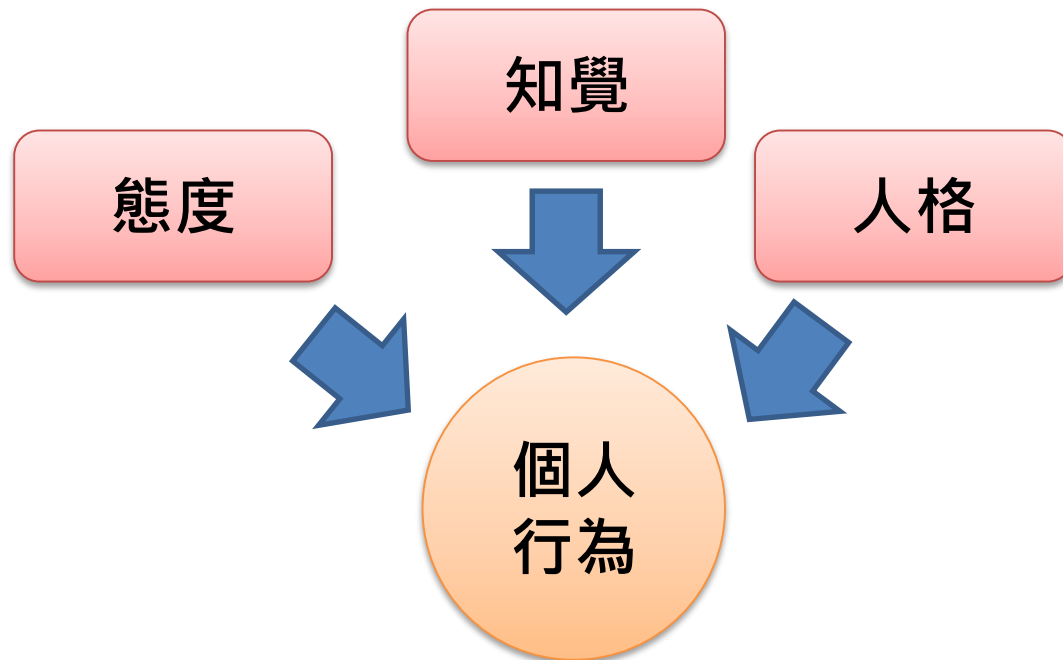
圖9-1 個人行為

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3



個人行為

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

1.態度

在平常的談話中，常會用到「態度」這個名詞，而師長對學生的訓斥，也常以「態度」為原因或理由來進行其教誨。



個人行為

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(1) 認知成份

認知成份 (cognitive component) 係個人對於某事物之信念、意見和相關資訊態度。認知屬於個人內心思考部分，如：出國旅遊去歐洲是比較有意義的、買名牌精品是比較奢華的、就讀研究所是非常重要的、我的工作是非常有挑戰性的。



個人行為

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(2) 情感成份

情感成份 (affective component) 係個人對於某事物之情緒或感情部分，最簡單的如：喜歡或厭惡。



行為成份

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(3) 行為成份

行為成份 (behavior component) 則是對某事物表達特定行為之意圖。



個人行為

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

2.知覺

知覺 (perception) 係個人對於環境，經由觀察、選擇、組織和解釋資訊，產生事物意涵的過程(Daft and Marcic, 2004)。



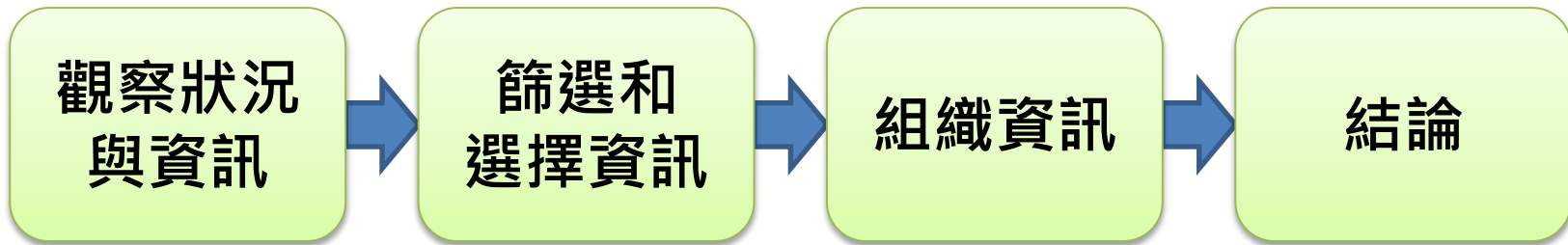
圖9-2知覺過程

9.1個人、群體與團隊

1

2

3



知覺

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

知覺有時是「呈現相同狀況、不同解讀」情形。例如：桌上的水杯裝滿半杯水，有的人會以「怎麼只有半杯水」來知覺，有的人卻會是以「還好還有半杯水」慶幸。



知覺

9.1個人、群體與團隊

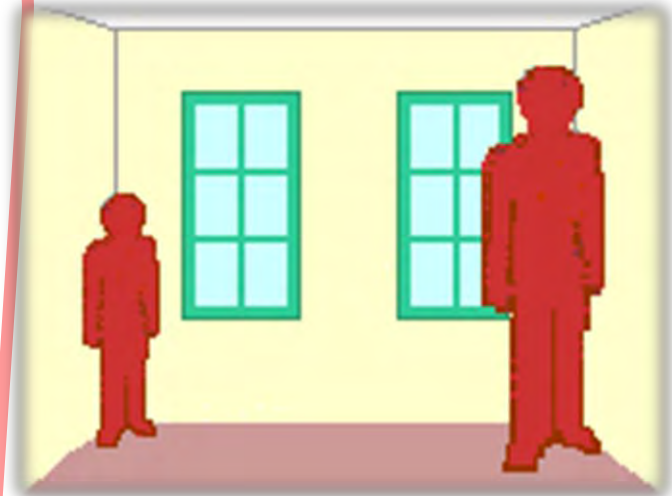
1

2

3

(1) 知覺選擇與知覺扭曲

「知覺選擇 (perceptual selectivity) 係個人對於外在事物之刺激，選擇和篩選的過程。由於人們每天所接觸之訊息眾多，因而，在大腦處理容量有限之下，自然而然會選擇部分其所感興趣之事物來吸收。



知覺

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

知覺扭曲（perceptual distortions）係知覺判斷錯誤，起源於知覺過程中之不正確。當個人開始接觸和選擇資訊，接著就會進行重組資訊的意義，以其個人思考進行解讀。

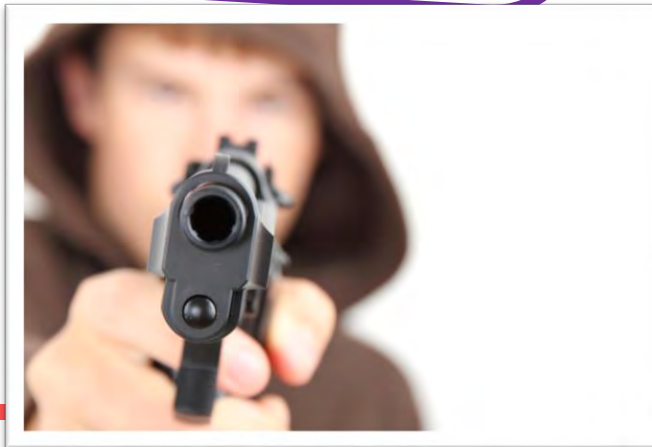


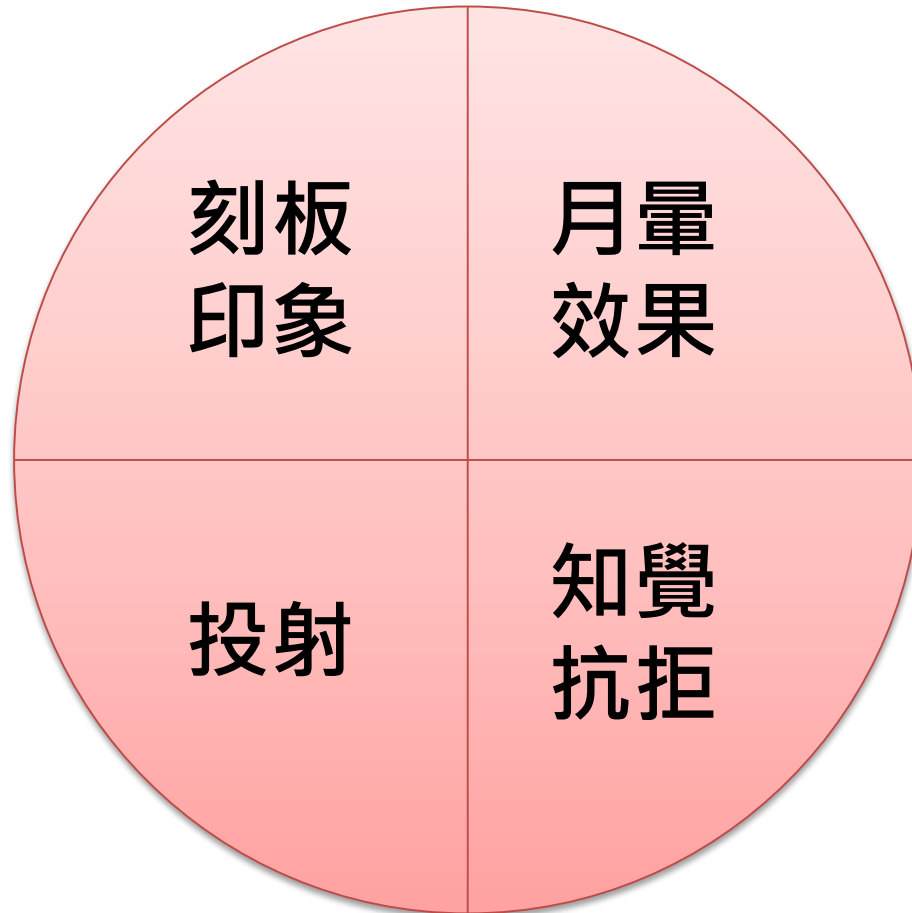
圖9-3知覺扭曲類型

9.1個人、群體與團隊

1

2

3



刻板印象

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

1) 刻板印象

刻板印象 (stereotyping) 係單純的把個人歸屬於某一
群體，然後再以對此群體之印象論斷此個人。



月暈效果

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3

(2) 月暈效果

月暈效果 (halo effect) 係以單一現象或情況，推論到個人或某一事件之整體印象。因此，所謂月暈，就是此單一現象，整個遮蓋住全貌而使判斷人知覺錯誤。



投射

9.1個人、群體與團隊

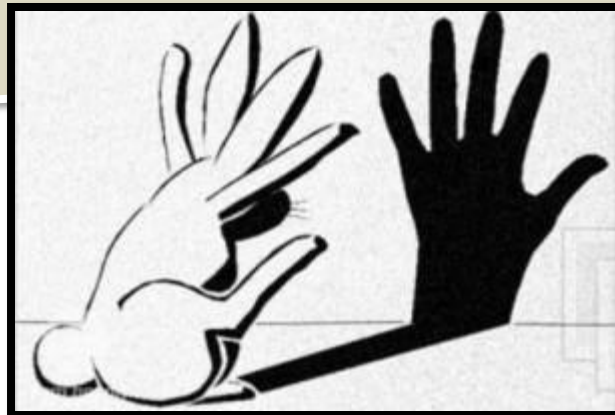
1

2

3

(3) 投射

投射（projection）係以個人自己的特質來看待他人的特質。換言之，個人會以自己的價值觀、態度、看法等，知覺其他人也應有相同價值觀、態度、看法。



知覺抗拒

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(4) 知覺抗拒

知覺抗拒 (perceptual defense) 係個人對於威脅或不利於己之訊息、物件或他人，會加以忽略，以保護自我。



歸因

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(2) 歸因

歸因 (attributions) 係對某人行為原因之判斷(Daft and Marcic, 2004)。個人對於某些事情或行為，常常會直接推論其背後發生原因。



內外歸因之判斷

9.1 個人、群體與團隊

1

- 學者認為對於個人為何會有內外歸因之判斷，主要是基於下列三項特性(Kelley, 1972)：

2

3

(1) 特殊性

特殊性 (distinctiveness) 係此行為對於此個人正常否？不論在任何情境都是如此？如果相當特殊（不常發生），則會將其歸因於外在原因所引起。



內外歸因之判斷

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3

(2) 一致性

一致性 (consistency) 係此個人在歷來之行為是否均如此？當係長期現象時，個人會以內在歸因來解釋此行為。

CONSISTENCY
IS 



內外歸因之判斷

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3

(3) 共通性

共通性 (consensus) 係在同樣狀況下，其他人是否也做相同行為。如果大家行為都一樣，會以外在歸因解讀，反之，則是以內在歸因來解讀。



表9-1 內外歸因

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

項 目	程度	歸因
特殊性	高	外在歸因
	低	內在歸因
一致性	高	內在歸因
	低	外在歸因
共通性	高	外在歸因
	低	內在歸因



人格

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

3.人格

人格（personality）係對環境中之概念、事物、人群反應的一系列特質，進而產生穩定的行為模式。了解員工人格特質，有助於管理者了解並預測員工行為。



五大人格因素理論

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(1) 五大人格因素理論

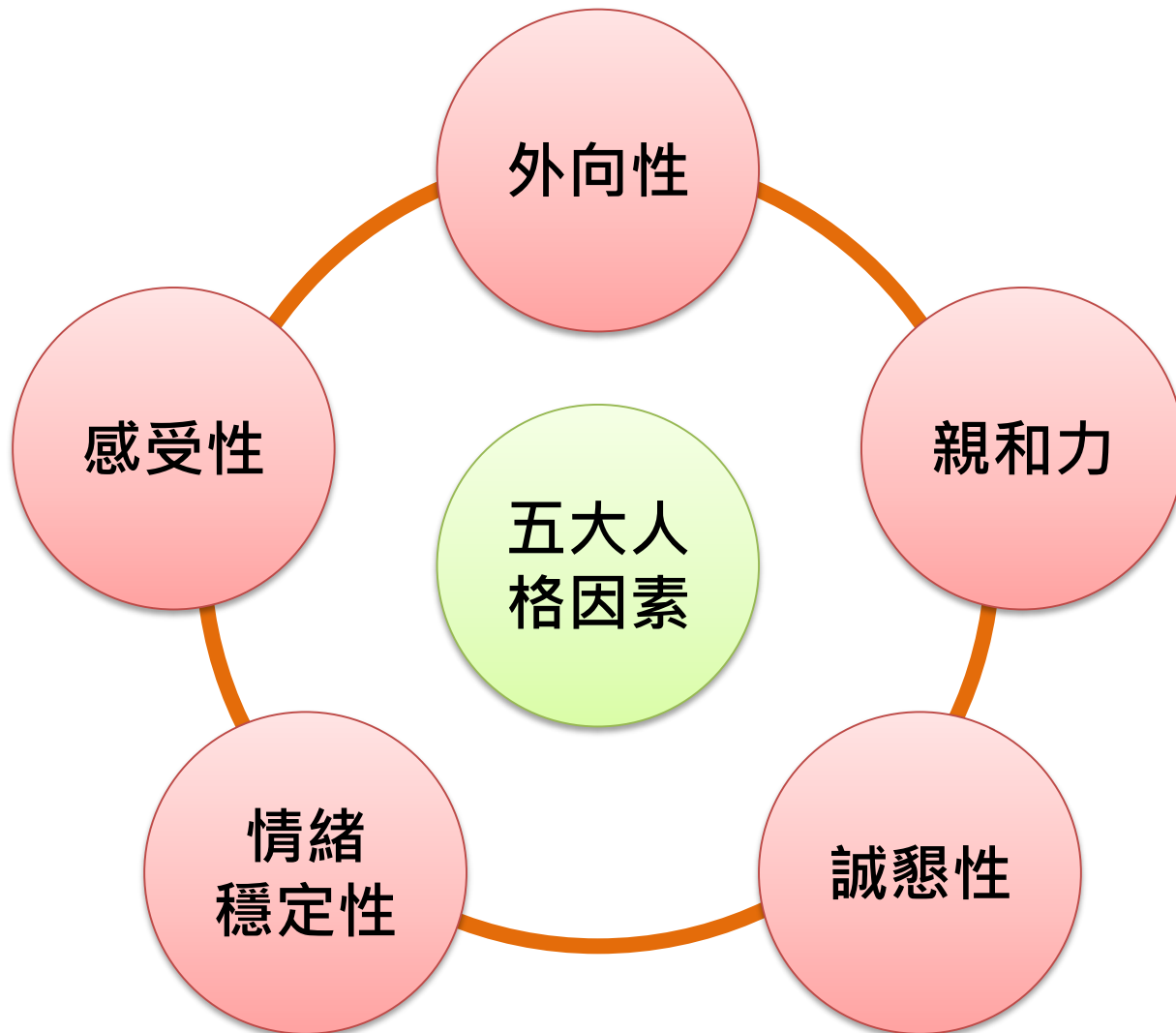
五大人格因素理論 (Big Five personality factors) 係1990年由Digman在心理年刊 (Annual Review of Psychology) 發表之研究結果(Digman, 1990) , 包含下列五大因素 , 如圖9-4所示。



圖9-4 五大人格因素理論

9.1 個人、群體與團隊

- 1
- 2
- 3



外向性

9.1個人、群體與團隊

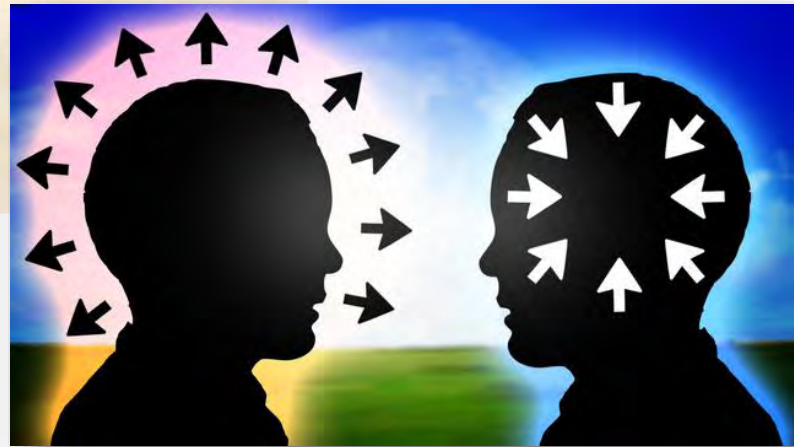
1

2

3

(1) 外向性

外向性 (extroversion) 係個人與人群或其他個人之社交、言談等人際關係能力。例如：能夠與第一次見面之陌生人打成一片。



親和力

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

(2) 親和力

親和力 (agreeableness) 係個人天生與他人相處時之合作、諒解、相互信任等特性。例如：當工作份量多時，個人會主動協助同事，不計較是否為個人本身份內工作。



情緒穩定性

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

4) 情緒穩定性

情緒穩定性 (emotional stability) 係個人冷靜、熱情和安全可信賴特質，相對的是不安、緊張、神經質、憂慮、不安等特質。

例如：身為一個管理者，需要具備冷靜和令人安全可信賴特質，方可在複雜且瞬息萬變經營環境下，做出正確決策。



感受度

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

5) 感受度

感受度 (openness to experience) 係個人是否有廣泛興趣，以及是否有創造力、想像力、敏感度、樂於接受新事物。例如：藝術家就必需具備此項特質，方可在繪畫、舞蹈、音樂上持續創新，迭有佳作。



情緒智商

9.1個人、群體與團隊

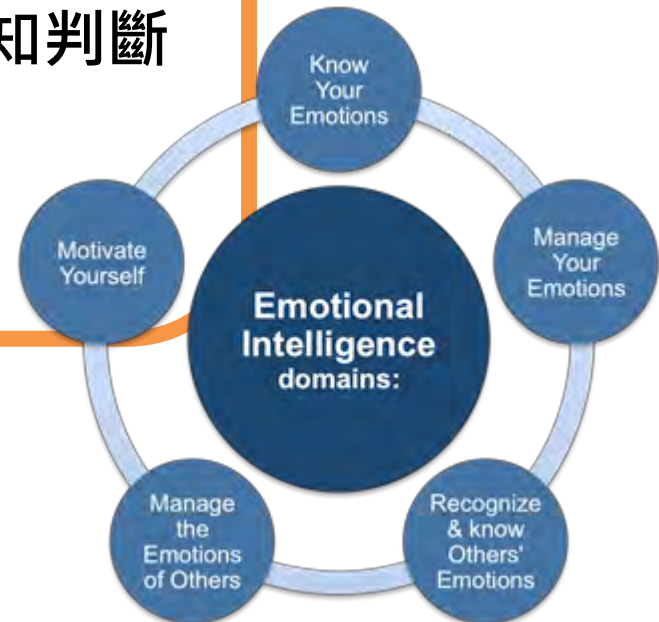
1

2

3

(2) 情緒智商

情緒智商 (emotional intelligence , EQ)
係人格特質 , 特別是情緒方面之認知判斷
(Megerian and Sosik, 1996) 。



自我知覺

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

EQ主要包含了以下五項成份：

1) 自我知覺

自我知覺 (self-awareness) 係了解自己之感覺，為其他成份之基礎。所謂自我知覺，就是在面對自己時，能夠充份掌握並感受自己的「情感」，能自我知覺之人，也較能管控自己的生活 and 日常行動。



情緒管理

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

2) 情緒管理

情緒管理 (managing emotions)

係對自己情緒之掌控能力，面對憂傷、恐懼、憤怒等之負面情緒，能夠不顯現於外。例如：成語說：

「喜怒不形於色」，從來沒有看見過某人發怒，即是對於情緒管理即佳之人。



自我激勵

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

3) 自我激勵

自我激勵 (motivation oneself) 係面對困境、挫折甚或一連串失敗，仍有樂觀向上、堅持到底之期望。



同理心

9.1個人、群體與團隊

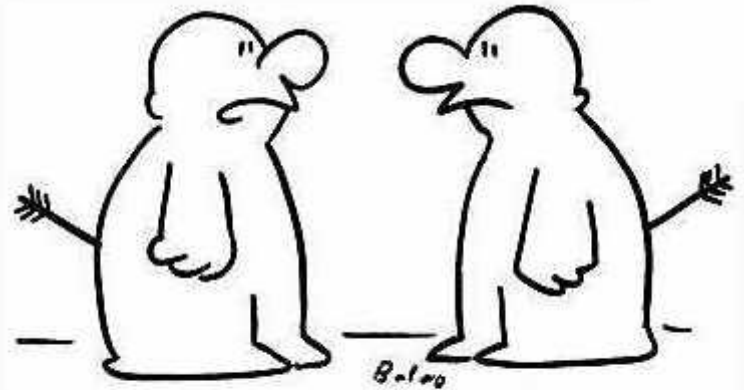
1

2

3

4) 同理心

同理心 (empathy) 係體會他人情緒、感覺之能力。同理心強調在其他人尚未告知你感受時，即可藉由觀察或接觸中體會。



"I know exactly how you feel."



社交技巧

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

5) 社交技巧

社交技巧 (social skill) 係與他人接觸、交涉，建立正向關係之能力，藉此可了解他人情緒反應，並影響他人。



9.1.2 群體

9.1 個人、群體與團隊

1

2

群體(group)係為了達到某一特定目標，而經由兩個或是兩個以上的人組合而成，而且彼此會進行互動，亦是相互依存的組織。

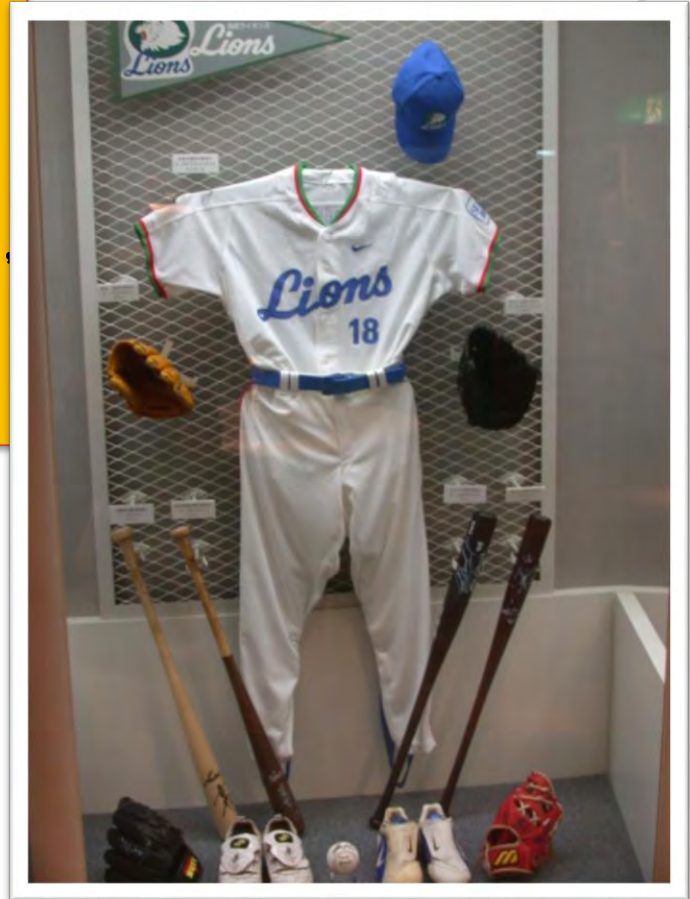


圖9-5 群體發展階段

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3

第一階段：
形成期

第二階段：
動盪期

第三階段：
規範期

第四階段：
行動期

第五階段：
休止期



形成期

9.1個人、群體與團隊

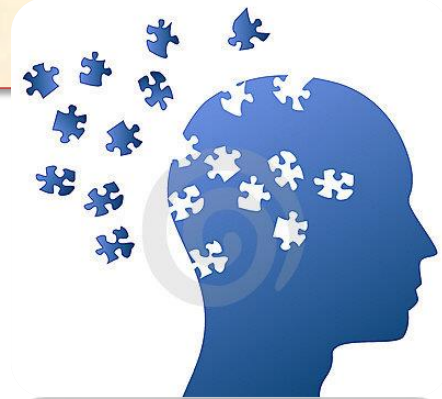
1

2

3

1. 形成期

群體發展的第一個階段是形成期(forming)，此時期是成員會加入群體，且開始會有工作指派，接著開始會定義群體的目的、架構與領導方式。此階段對於不確定何種行為模式的成員可以當作測試階段。



動盪期

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

2.動盪期

群體的第二個階段是動盪期(storming)，此時期開始會有成員對於群體內誰擁有控制權感會有不同的想法，因而開始會有衝突發生。在這個階段中，群體中開始會出現領導與承諾的階級制度會越來越清楚。



規範期

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

3.規範期

群體的第三個階段是規範期(norming)，群體發展關係會越來越緊密，群體也會越來越有凝聚力。此時期會有堅定的友情情感與認同感，也會同化與認同成員的行為。



行動期

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

4.行動期

群體的第四階段為行動期(performing)，群體的功能已經被成員完全接受，群體中每個人會更了解彼此的任務與角色。

例如：群體發展到一個階段，藉由摩擦與磨合後，彼此更能包容中間差異性，每個人開始認知道自己所扮演的角色，成員的認知與認同感亦會提升。



休止期

9.1個人、群體與團隊

1

2

3

5. 休止期

群體的第五階段為休止期(adjourning)，此時期群體準備要解散，群體成員重視要結束的活動超過任務績效，此時成員反應也大不相同，有些成員會很樂觀或是難過對於群體的成就，有些對於即將失去的友誼情感則會感到低潮。



9.1.3 團隊

9.1 個人、群體與團隊

1

2

3

團隊(group)係指一種為了實現某一目標，而由相互協作的個體所組成的正式群體。對於組織目標有高度認同，他是由員工和管理層組成的一個共同體，它合理運用每一個成員的專長與知識共同合作，解決問題，達到共同的目標。



表9-2 群體與團隊差異

9.1個人、群體與團隊

1

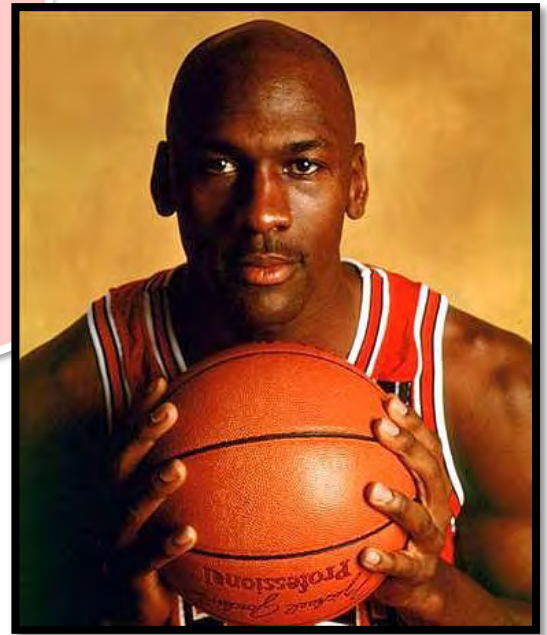
2

3

工作團隊 Work Teams	工作群體 Work Groups
領導權是共有的	只有一個領導人
對自我與團隊負責	只對自己負責
團隊會創造特定目標	個人目標與組織目標相同
工作由團隊完成	工作由個人完成
工作特質是開放的，且會共同討論解決問題。	工作特質是有效率的，封閉式的，不須共同完成。
整體的工作產出，會被共同評估。	工作會被評估，且會影響其他人
工作由全體一起完成	工作由領導者分配
工作組織可以迅速的被整合，重新調整，解散	工作決定權完成決定於群體領導者，以及委託群體成員

9.2 團隊類型

著名球星麥可喬丹在結束自己的籃球生涯時曾說過：「在別人看來，我站在籃球世界的頂端，每當聽到這樣的讚美，我都感到惶恐。」



1

2

3



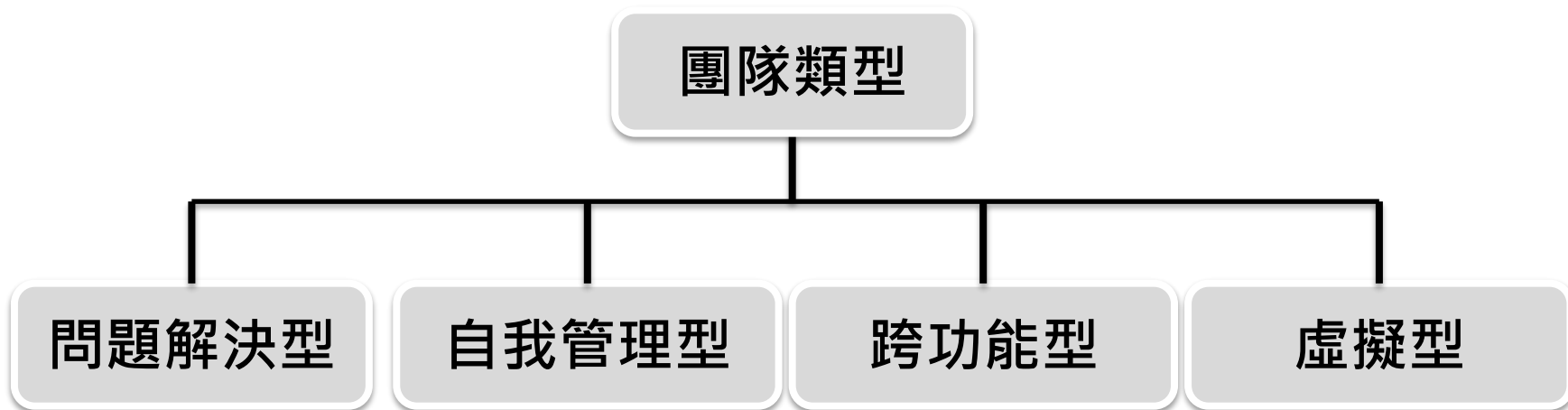
圖9-6 團隊類型

9.2 團隊類型

1

2

3



問題解決型團隊

9.2 團隊類型

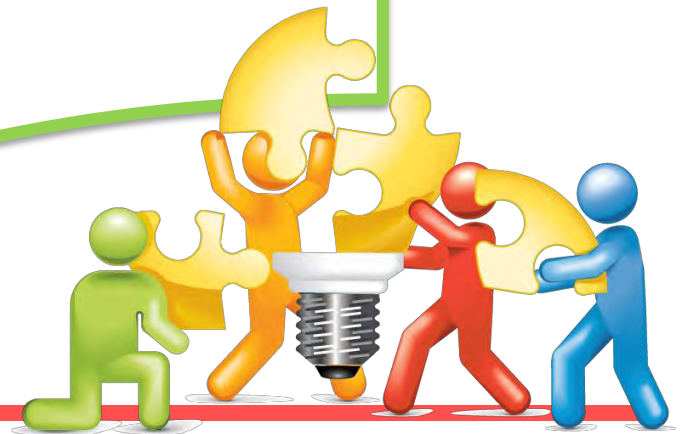
1

2

3

1. 問題解決型團隊

問題解決型團隊(problem-solving team)係指來自同一部門，或是同一個領域，為了改變工作活動，或是解決特定問題。組織中的成員會互相分享意見，給與彼此的想法，針對改善工作的過程和工作方式。



自我管理型團隊

9.2 團隊類型

1

2

3

2. 自我管理型團隊

自我管理型團隊(self-managed work team)係指團隊非常負責任於工作完成與管理自我，整個團隊的運作沒有特定的領導者，通常是成員自行推派，對於自我規劃與自行分派，管理方式自主性，不受管理者監督。



跨功能型團隊

9.2 團隊類型

1

2

3

3. 跨功能型團隊

第三種團隊類型是跨功能型團隊(cross-functional work team)，大多來自同一個階級，不同領域的員工組成，此團隊類型通常會結合組織內部的員工，彼此互相合作，因為個人背景不同，所以可以替組織帶來不同的腦力激盪，創意發想。



虛擬型團隊

9.2 團隊類型

1

2

3

4. 虛擬型團隊

最後一個團隊類型是虛擬型團隊(virtual team)，此團隊類型利用科技之便利性，結合世界各地的人才，以追求共同目標，與任務達成。在虛擬型團隊中，成員會線上合作，例如：廣域網、視訊會議、傳真、E-mail、網際網路，連結一個城市、一個國家、或是全世界。



9.3 創造有效團隊

剛形成的團隊不一定都是有效率的，團隊一定會經歷過一些過程與衝擊，才會形成一個有效率的團隊。馬雲認為創業最重要的就是一群志同道合的夥伴，下一個決心跟一個期限。



1

2

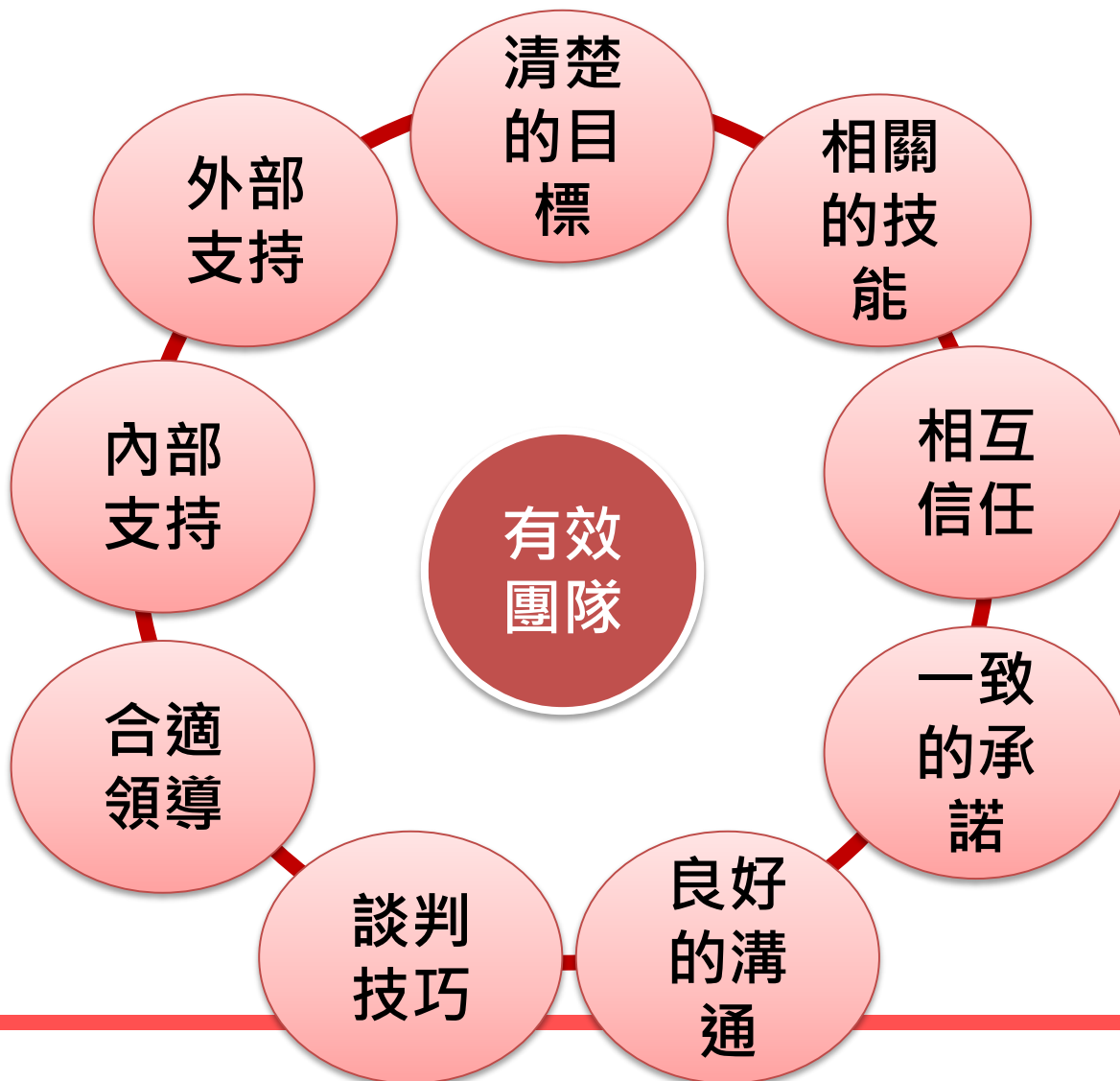
3



圖9-7 有效團隊的特徵

9.3 創造有效團隊

- 1
- 2
- 3



清楚的目標

9.3 創造有效團隊

1

2

3

1. 清楚的目標

高績效的團隊通常有清楚而且明白的目標，組織成員會認定團隊目標，明白他們是被期待完成的，並且了解成員間如何合作努力達到目標。



相關的技能

9.3 創造有效團隊

1

2

3

2. 相關的技能

有效的團隊經由個人不同的技能，以及人際交往技巧組成。不是每個有技能的人都能有很好的人際交往技巧，並且可以當很好的團隊成員。



相互信任

9.3 創造有效團隊

1

2

3

3. 相互信任

有效的團隊需要團隊成員間互相的信任，成員間相互信任對方的能力、特質、廉正。人與人相處的關係，信任是脆弱的，管理者需要小心仔細的維持。



關於信任。



一致的承諾

9.3 創造有效團隊

1

2

3

4. 一致的承諾

有效的團隊必須要有高度忠誠度與貢獻，且願意幫助團隊成功達成目標。王品集團前董事長戴勝益認為員工首重忠誠度，特別是遇到接班、升遷等職務調動時，都寧可選擇忠誠而非能力。



良好的溝通

9.3 創造有效團隊

1

2

3

5. 良好的溝通

有效的團隊離不開良好的溝通方式，組織成員傳達訊息分為口語的與非口語的方式，不管哪一種方式皆必須要容易且清楚被了解。適當的回應可以避免溝通上的誤解，良好的溝通也可以使成員快速而且有效的分享創意和感受。



談判技巧

9.3 創造有效團隊

1

2

3

6. 談判技巧

有效的團隊需要持續的做調整，所以團隊成員必須具備談判技巧，因為團隊的問題與關係會改變，成員必須要能夠適應與面對困境。

無往不利談判技巧

Negotiation Skill



合適的領導

9.3 創造有效團隊

1

2

3

7. 合適的領導

有效的領導者是非常重要的，領導者可以讓團隊成員有動力去面對所有困難，藉由闡述目標證明改變是可能的。



內部支持與外部支持

9.3 創造有效團隊

1

2

3

8. 內部支持與外部支持

一個有效的團隊需要合適的訓練方式，清楚而且合理的評估團隊成員的績效，獎勵制度可以獎勵團隊的活動表現，並且支持人力資源系統，良好的系統制度可以增強團隊成員的績效與行為。



激勵方法

9.3 創造有效團隊

1

2

3

激勵員工實務做法，公司了解員工個人行為與各種激勵理論之後，管理實務上可進行之激勵方法有下列七種 (Dessler, 2004)：



設定目標

9.3 創造有效團隊

1

2

3

1. 設定目標

主管要激勵員工最重要的就是設定可行之目標，並為員工所接受。如果，員工不了解其目標，或並不接受此目標，則此目標當然極難被落實執行。



績效給酬

9.3 創造有效團隊

1

2

3

2. 績效給酬

績效給酬 (pay for performance) 係以員工工作的質或量做為給薪依據。依照上節之期望理論，人員工作努力之後，希望會有特定報酬，若是在其可掌控之工作狀況，確能有相對之變動報酬出現，則員工會更努力工作。



改善薪資調整方式

9.3 創造有效團隊

1

2

3

3.改善薪資調整方式

薪資一旦調高，就很難調降回來，
可是若是不調薪資，就很難留住人，
一般企業之薪資增加，係按照每年
年底之績效考核好壞，再加以調整。



善用「肯定」

9.3 創造有效團隊

1

2

3

4. 善用「肯定」

馬斯洛發現「肯定」員工，是滿足「自尊需求」的有效方法。管理者適時以言語或行為，肯定員工之工作表現，在激勵上為一種極為簡單、有效和及時之管理工具。



授權

9.3 創造有效團隊

1

2

3

5. 授權

授權（empowerment）係給予員工某些其工作控制程度，以使員工有更多權力來完成其工作任務。授權依據激勵理論，係在滿足較高層資之需求，當自覺控制幅度增加時，也較有信心和意願來完成份內工作。



工作豐富化

9.3 創造有效團隊

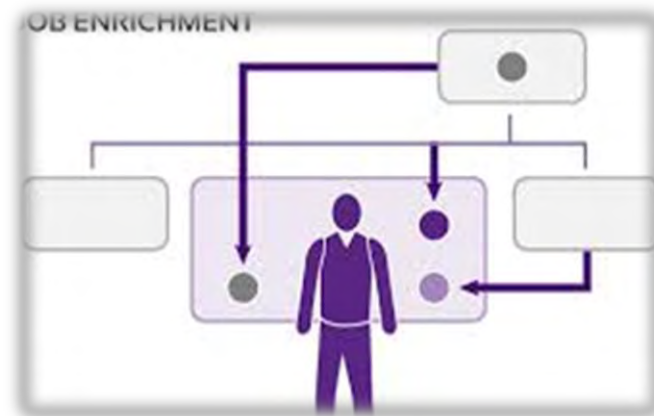
1

2

3

6. 工作豐富化

工作豐富化 (job enrichment) 係在工作中加入激勵因素，使得工作更加有趣和具挑戰性。



終身學習

9.3 創造有效團隊

1

2

3

7. 終身學習

終身學習（lifelong learning）係由企業提供持續的教育和訓練課程，使得員工在企業工作的生涯階段，都有機會不斷學習。

