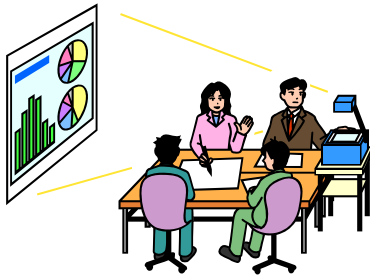


# 成功的團隊工作



主 講：葉錦熙先生 (MA, BSW, RSW)

網 址：[www.yipsir.com.hk](http://www.yipsir.com.hk)

電 郵：[toyipsir@hotmail.com](mailto:toyipsir@hotmail.com)

## 引言

現時許多大大小小的機構已經意識到單兵作戰，一人匹馬的工作方式是很有局限的，無法應付現時瞬息萬變的工作環境，或解決一些較複雜的問題，而相信團隊工作會比個別工作時表現更為有效。故此，不同類型的工作小組 / 團隊工作模式在保險業、製造業、醫療界、社會服務界等行業已被廣泛採用。

## 組織發展(Organization Development)

「組織發展」是指管理者或專家運用各種途徑及事工去改變員工及他們工作上人際關係的本質及效率，並期望能帶動以下三方面有正面的改變：

### 1. 人的因素 (People)

改善員工的態度、期望、觀感、技能及行為。

### 2. 結構因素 (Structure)

改善權責的關係、協調機制、合理的中央控制及有機分工和工作的重新設計。

### 3. 技術因素 (Technology)

改善工作的方法、程序及運用現代嶄新的工具去完成既定的指標。

## 團隊建立(Team Building)

「團隊建立」是一種管理方法，藉此可有效分析機構重要的事務，因應需要而成立各種負責的工作小組或團隊，去創造、調動或發揮適切可行的資源，使團隊隊員個別及整體上既可成功達到工作的目標，又能增進隊員間的互相信任。

「團隊建立」是一種改進的策略 (Change strategy)。當機構內有任何的組合發現工作效率下降、事倍功半、人心思變、工作目標不能達到時，則團隊建立會是十分有用。

## 團隊工作之優點

1. 團隊能擁有較多的知識、訊息、專長、經驗、技術。
2. 透過隊員間彼此交流，團隊可從多個角度思考及擬定較多的可行方案，增加解決問題的能力。
3. 藉隊員彼此的激勵、互相支持及合作，隊員較能產生具效率的工作行為，發揮更高質素的生產力；而隊員個人獲取的工作滿足感也會較多。



## 團隊的理想組合

心理學家發現，成功的團隊要包括有不同行為模式的人，去擔當不同的角色。團隊所帶來之得益，往往在於隊員之間的差異，多於彼此之間的類同。心理學家把團隊內的角色劃分成五大類，分別是：

**統籌者**：確保目標清晰和每人均有參予及投入。

**挑戰者**：對工作不果提出質疑，並率先要求改善或成果。

**執行者**：催促團隊跟進工作。

**思考者**：提出深思熟慮的意見，並衡量及改善其他人提出的意見。

**支持者**：舒緩緊張情緒，維持和諧的工作關係。



團隊隊長需要分析各隊員的角色。成功的團隊應包括不同的角色，使各人可互補長短。

除了平衡角色外，建立團隊還有十個重要因素，分別是：

### 1. 宗旨清晰及共同目標(Clear objective and agreed goals)

團隊中每位成員均對目標有所貢獻，抱相同理解及投入。

### 2. 態度開放及勇於面對(Openness and confrontation)

人們能夠坦誠地表達自己，敢於面對錯誤及從中學習，並且勇於面對逆境。

### 3. 支持及信任(Support and trust)

隊員之間需互相支持及信任，並在需要時互相幫助。

### 4. 合作及衝突(Cooperation and conflict)

建設性地運用良性競爭及不同的意見；隊員對團隊的成功應引以為傲。而惡性競爭及衝突則應避免。

### 5. 健全的步驟(Sound procedures)

會議應該是有效及激勵性的，讓所有人可以參與，及對會議所決定的行動有所認同。讓團隊充滿新主意，及讓這些新主意使團隊繼續向前。

### 6. 適當之領導(Appropriate leadership)

良好的上司下屬關係可令彼此互相協助履行自己的角色，而團隊亦會感到被適當地領導。

## 7. 定期檢討(Regular review)

團隊應定期檢討去向、箇中原因及如何達致。如有需要，亦應根據檢討而改變一貫的做法。

## 8. 個別發展(Individual development)

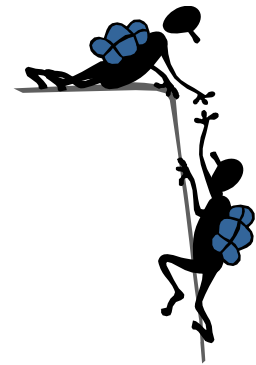
個人的發展應受到重視，而團隊亦應時常找尋可供隊員個人發展的機會。

## 9. 良好的隊際關係(Sound inter-group relations)

團隊及部門之間應存有良好關係，彼此重視及尊重對方，而各自的領導則組成效率的隊伍。

## 10. 有效的溝通(Effective communication)

應保持機構之間及內部縱橫的有效溝通。



## 團隊建立的指標

作為建立有效團隊的指標，管理者可參考以下的特質：

1. 工作氣氛 (Atmosphere) 積極而不緊張、舒泰而不鬆懈、人人參與而非惡性競爭。
2. 有充份討論 (Discussion) 的時間和機會而不會離題萬丈，每隊員有個別的自覺性，而整體的互動又可彼此提點及支持。
3. 團隊的任務和目標 (Objective) 鮮明，如有疑難，可向上層求助或其他單位蒐集資料，直至每人都清楚並接受為止。
4. 隊員間一定要小心聆聽 (Listening) 別人的意見，就算是有爭論性的創見亦得到充份的尊重及討論。
5. 不同意見 (Disagreement) 可以存在，解決矛盾衝突 (Conflict) 是應用民主、開放和溫和的方法。
6. 決策 (Decision) 的過程及執行盡量做到共識 (Consensus)，以避免個人獨裁，或用投票以大多數意見為最佳擇。
7. 互相批評 (Criticism) 是善意、針對事件、有調查研究或經驗支持，並且具備正面的態度和適當的跟進。
8. 隊員可以自由表達 (Free Expression) 真實的感受 (Feelings)，因為大家都有安全感 (Sense of Security)。
9. 當有行動 (Action) 時，每人都知道自己的任務 (Assignment)，並會悉力完成。
10. 除了正規領袖外，每個隊員都有機會發揮情境式領導才能 (Contingency Leadership)，因為每人都有其長處可貢獻出來，而據不同的情勢，無論擁有針對事務性或擅長人際關係的才幹，都能因時制宜去做好團隊的事務。
11. 團隊有自省 (Self-conscious) 能力去評估工作的進度及成果，以便可以精益求精。

## 團隊工作的目標

團隊作為一個整體，有明確的小組目標和工作表現評核機制是相當重要的。研究證據往往表明，當人們有明確的奮鬥目標時，他們的工作就會普遍得到改善。不過，只有在準確的工作表現評核下，目標才能起到催化小組工作的作用。例如，在客運服務行業內，每年或每半年宜對下列全部或部分指標的工作表現作出評核：

1. 客人對服務質量（包括查詢、售票、檢票、行李託運、指示登船、下船、船艙服務等）的滿意程度；
2. 主動收集服務使用者意見的途徑與效用；
3. 機構處理投訴的程序、效率、方法與投訴者之滿意程度；
4. 團隊的工作氣氛以及團隊成員的感受；
5. 團隊內交流的質與量；
6. 與其他機構，如旅行社、政府部門和物料供應商等的關係的質量；
7. 團隊所提出的革新與改變主意的質與量



團隊工作的指標越是明確，團隊就越能改善其工作情況，並防止社會惰性的影響。當確定具體目標和要作決定時，讓所有工作人員都能參與。

## 團隊參與

1. 舉行各類型的小隊會議、跨部門會議及全民大會，讓全體工作人員都能有機會經歷、感受、交流及參與機構的政策決定。
2. 鼓勵全體工作人員對所訂下的具體目的提出自己的意見（最起碼也要表達自己支持、保留或否定的立場）。
3. 鼓勵全體工作人員互相分享信息，以便他們對各部份的客運服務工作有足夠的了解，有利於具體目的的實現。
4. 鼓勵全體工作人員定期互相交流，以鼓勵對客運服務起共同促進的作用。
5. 鼓勵全體員工公開提出自己的見解，以便他們能對團隊所作的決定有所貢獻。

## 行動計劃

這些目的可以直接轉化成行動計劃。行動計劃由實現具體目的的具體計劃組成，它們有助於工作目標的實現。例如，就鼓勵全體跟某項工作有關的人員參加會議的具體目的，機構可制定下面的行動計劃：

1. 每月的第一個星期一於每更下班後舉行會議，鼓勵全體下班後的員工出席。負責主管會在兩天前將會議議程和通知送給大家傳閱。
2. 這些會議均有主席主持，但主席會由部門內的員工按姓氏筆劃輪流擔當。主席的任期為六個月。
3. 每一年，團隊會在一個適當的地方（如戶外、酒店、渡假中心）安排一次整日的會議，評估工作之成效。

## 小組支援

對一些從事費神和單調的工作的人來說，如果他們能夠跟其他同事聊天和開玩笑的話，則跟那些由於嘈雜或工作安排上的原因，而無法和周圍的人交談的人相比，所遭受跟工作有關係的身心健康的問題會少些。因此，小組支援是小組效率的重要因素。

而小組支援可以分為四方面：情感支援、信息支援、行動支援及評價上的支援。團隊成員越多提供和進行各種支援，小組就會變得有凝聚力和安全感。從長遠來看，小組成員的身心健康因此而變得更好，因為在工作中的社會支援和工作有關的身心健康之間，有着一種強烈和積極的關係。

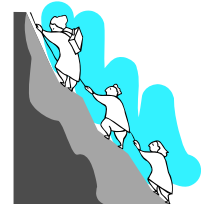
## 社交氣氛

團隊中的社交氣氛影響小組的長期活力，也對小組成員個人的身心健康和工作滿意程度產生影響。小組社交氣氛的一個積極因素是「幽默」。非攻擊性幽默是小組內積極感情的豐富源泉，既促進了更密切的小組關係，又促進了創新精神。樹立起一種輕鬆、愉快的氣氛，小組成員就可能對小組投入，並更喜歡他們的工作。幽默也是創造性遊戲的一種形式，它在小組內培育一種革新的精神。

促進積極的小組氣氛的方法有很多種，以下是一些簡單的活動，有助於提高小組內部全面關係的質量：

1. 表示熱情與關懷：打招呼、互相問好、詢問同事們生活中非工作方面的事情，如生日、興趣活動、感受等。又或者給小組成員個人送生日卡和祝賀他的成功。
2. 社交茶聚：工作時間內訂立 15 分鐘茶聚，期間所有人必須離開工作（前線服務員除外），讓組員一起「吃喝談心」，藉此鬆弛工作壓力、增進感情（人通常在「飽肚」及輕鬆時，防衛意識會較低。
3. 共同活動：包括體育活動，如日常健身、緩步跑、打壁球、游泳等等。  
社交活動，如看戲、參加音樂會、聖誕節一起外出共進午餐等。

## 團隊溝通



### 1. 溝通的目的：

通過表達個人及聆聽別人的思想、感覺或有關資料等，以增加彼此了解及交流，減少磨擦，達致和諧人際關係

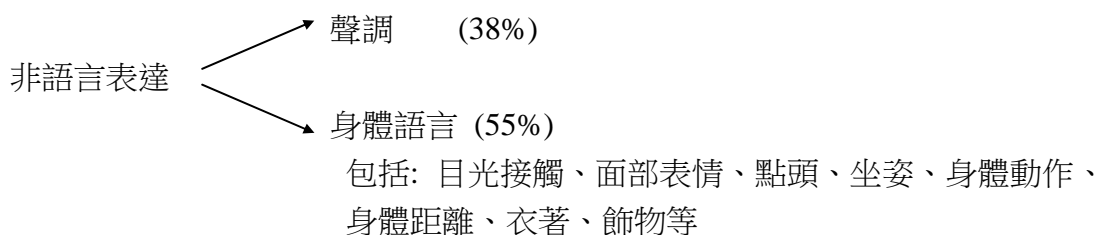
## 2. 溝通層次：有五種程度深淺不同的層次

- a. 應酬或閒談：「你食飯未呀？」或「你去街呀？」
- b. 報導式談論：「今天只得 10°C，是今年最凍的一天呀！」
- c. 分享個人的觀念或思想：「我認為這種做法不好！」
- d. 分享個人感受：「當我知道這個消息後，我感到不開心！」
- e. 全面的個人分享，包括個人的感受、思想和價值觀等。

## 3. 溝通渠道(channels of communication)

據研究顯示：在一段人際溝通中，有 1/3 的意思是在講話的層次上所表達的，  
2/3 是在非言語的層次上傳達的。

語言內容 (7%)



## 溝通技巧與態度

要與人建立良好人際關係，溝通技巧及態度是非常重要的。

### 1. 表達時要注意：

- a. 環境：要選擇合適的環境
- b. 時間：不宜在別人太繁忙的時候與人交談
- c. 表達方式要合宜：如對於一個文化或階層的人，用另一個文化或階層的術語，就不可能有溝通
- d. 要留意對方的反應：對方有沒有準備接收你的訊息，可以從他們的面部表情、姿勢和說話的態度中表現出來

### 2. 聆聽時要注意：

- a. 了解對方的說話內容：用字本身對很多不同的人有許多不同的意思，且會引起不同的情緒反應，故此，如果有不明白時，最好扼要覆述對方的說話一次，澄清其中有沒有誤會
- b. 了解對方的感受：要了解對方，除了明白字面的意思外，還要了解他背後的動機和感受，要多關心及體諒別人，設身處地為他人著想
- c. 態度：留心傾聽，尊重對方。對對方的話表現有興趣及有積極性的回應

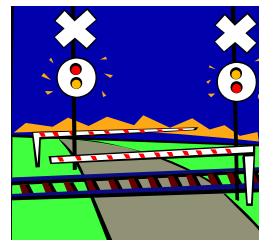
簡單來說，良好溝通要素包括有：

「積極聆聽」、「真誠」、「接受」和「同理心」。

## 溝通的障礙

### 1. 自我因素：

- i) 缺乏自信、自視過高，使人有壓迫感
- ii) 有敵對感覺、有成見
- iii) 自我防衛，太多顧慮、不開放自己
- iv) 情緒障礙，過份悲傷/喜樂
- v) 用不合適的言語/態度



### 2. 外在因素：

- i) 言語不通
- ii) 背景分歧
- iii) 不合適的時間 / 環境



## 有效的工作間溝通

### 1. 正規溝通 (Formal Communication)

透過講座、小組討論、小組會議、個人見證 / 分享等。

### 2. 非正規溝通 (Informal Communication)

透過茶點、用膳、閒談等增進個別及小組的成員互相了解。此外，管理學上的模擬練習及遊戲 (Simulation Exercises and Games) 亦是非常有用的。

## 團隊運作

### 團隊比個人獨自工作更有效嗎？(West, M., 1994)

研究結果顯示：

1. 小組完成任務的效率大約是個人分別獨自工作累計完成的 75%。
2. 質量方面，小組的表現普遍優於小組成員的平均表現，但常常劣於其最有能力的成員。

### 5 分鐘內描述對一種物品(傘、茶杯、萬字夾)的用途

1. 統計型小組：個別總和 — 重複 = 68 種想法
2. 真實型小組：37 種想法



### ※※ 啟示 ※※

小組成員應首先獨自形成自己的意見，然後再把這些意見帶到小組內。每位成員都應有機會在小組內將自己的全部想法和盤托出，然後進行評價和選擇。



## 作出有效決定的階梯技巧(Rogelberg et al)

1. 用 10 分鐘時間，讓組內各個成員對問題進行分析，並提出可能的解決辦法。
2. 用 10 分鐘時間，兩個人一組，與其他組員分開，提出並討論各自的解決辦法。
3. 用 10 分鐘時間，兩組人互相向對方提出他們的解決辦法並進行討論。這一程序一直繼續下去直到整個組聚在一起。
4. 全組來考慮所提出的解決辦法，進行最後的討論並作出決定。大約用 40 – 60 分鐘就為該問題找出一個最好的解決辦法。

階梯技巧是作決定的一種方法，它能夠克服小組作決定的某些問題。通過讓全體成員都能充分參與，創造及投入，知識和技術等資源，都得到了提高。

## 提升小組創造力的方法

95%的創造力是靠努力工作，5%才是偶然的發現。

以下提出的一些促進創造力的方法，目的是提供各種新的、不同的角度讓小組去面對問題，還能給現有應付挑戰的辦法提供妙想天開的、「不着邊際的」各種選擇。不過，重要的是這些方法僅僅能起輔助作用，其本身不是有魔力的解決辦法的源泉。

## 腦力激盪

1. 提出各種（不需有關連）的想法
2. 重量不重質
3. 延遲作出評價
4. 「疊羅漢」（把重覆的意見刪去，把不同的意見加起來）



## 意見庫

這種方法是蛻變自傳統的腦力激盪活動。它是建基於「個人的表現會較小組優異」的原理發展出來的。

1. 成員圍着一張桌子坐下，每人獲發一些留下地方記錄意見的空白表。
2. 各人寫下 5 – 10 種意見後，把這些紙張放在桌子中央。
3. 每位成員接着在其他成員填寫過意見的紙上寫下更多的意見。
4. 在 20 分鐘內就能夠產生出幾百個意見。

## 因素表

因素表是一種將問題或爭論點分解成一套元素或成份的方法，逐項進行動腦筋想辦法，然後從各種成份中選擇那些能使小組邁步前進的最有希望或創造性的意見。它在極短的時間內能對一個問題產生出數量巨大、有潛力的解決問題的辦法。不過，它只適用於能被分解成因素或成份的那些問題或爭論點。

例子：

新奇社交活動				
參加者	地點	活動	時間	目的
小組成員	飯店	慈善捐款	週末	學習游泳
小組成員與合作人	公園	互相認識	星期五晚上	作為獎賞
小組成員與顧客	船上	過得愉快		
只是小孩	巴黎	尋寶		
小組成員的寵物	游泳池	學習新語言		

例如，假如選擇了這些項目：只是小孩、游泳池、尋寶、週末及學習游泳。

就可以將它們結合成下面的建議：

*於復活節的週末，在游泳池舉行的社交活動上，可以安排專門為小組成員的孩子們設計的一種活動(只是小孩)，它包括一種水上遊戲(學習游泳)，在泳池內尋找復活蛋(尋寶)。*

就是這樣，我們只須花 10 – 15 分鐘就可以完成因素表，但可以在這段時間裏產生成千上萬個主意來。

## 團隊衝突

### 基本信念

1. 衝突是無可避免的
2. 有時衝突的起因並非與你有關
3. 衝突並非絕對不好
4. 愈是逃避、愈不懂應付

### 衝突的原因

1. 個人需求沒有被滿足
2. 權力分配不公平
3. 溝通無效或是不曾進行溝通
4. 價值觀或偏好不同
5. 對情境的認知有所差異
6. 學習方式或性格不同

### 衝突管理的程序

1. 確認與界定這個衝突
2. 腦力激盪出可能的解決方法
3. 討論這些可能的解決方法
4. 選出最好的解決方法
5. 發展一個實行這個解決方法的計劃
6. 實行，然後再檢視與修正這個解決方法

### 解決衝突的後果

1. 一輸一贏
2. 雙方皆輸
3. 雙方皆贏

### 如何達到雙方皆贏

1. 確定你的需求
2. 把你的需求讓對方知道
3. 傾聽並了解對方的需求
4. 想出可能的解決方法
5. 評估每種可能的方法和選擇最適合的
6. 付諸實行
7. 追蹤檢討

總括而言，衝突可以是好的或是壞的。好的衝突具有積極的意義，它將隊員間不同的思想、價值觀念、行為模式，與及處事手法公開，擦出火花。若當事人及全隊以開放的心靈、善意的討論、理性地分析及加上人際間互助互信的精神，則這類衝突往往能成為有創意的動力 (Creative Dynamics)。相反，衝突若處理不當，就會導致大家彼此猜疑、明爭暗鬥、形成小圈子、互相在口頭或行動上作人身攻擊，最後引致團隊的分裂，明存實亡或以失敗告終的解體。

湯馬士及基文曾提出一些處理衝突的方法 (Thomas-kilman Conflict Mode Instrument)，可供管理者在不同的情境下作參考之用：

## 1. 競爭法 (Competing)

方法：用決斷 (Assertive) 及非合作 (Uncooperative) 的手段去解決衝突。

重點：強調自己的信念、判斷力及機構賦予的權力和職位去辯護自己的立場及努力，贏取對方的贊同。

情況：當時間有限期、對手處事不公道、事情相當迫切或關鍵性、和 / 或合作無效等情勢下可適當用。

## 2. 協作法 (Collaborating)

方法：用決斷及合作的方式去解決衝突。

重點：採用各種和平方法，一心去找出不同見解的原因何在，並盡力達成共識以滿足雙方的利益。

情況：當大家都想長遠維持良好關係，兼且雙方都有心和肯努力去履行協議及合作，兩方的需要均可獲得滿足時，則此方法最佳。

## 3. 妥協法 (Compromising)

方法：用溫和的決斷和合作方式去解決衝突。

重點：主要是雙方互諒互讓，將要求降低，但希望各有部份要求得到滿足而又不致太委屈，這是一種中庸之道。

情況：當最理想的合作無可能、時間又迫切及希望達成某種成果而不想過份執著成僵局時可適用。



## 4. 逃避法 (Avoiding)

方法：用非決斷 (Unassertive) 及非合作 (Uncooperative) 的手段去解決衝突。

重點：儘量不表態、不下決定、與及儘可能拖延時間，以等待更好時機再作打算。

情況：當事件無法解決、對自己又不大重要、當事人情緒太高漲、需要更多資料或其他人不太了解、不關心或未有足夠的心理準備時，可用此技巧來應付。

## 5. 隨和法 (Accommodating)

方法：用非決斷但合作態度去面對衝突。

重點：這裡會做成自我犧牲、大方、無私、服從、接受對方的條件，從而解決問題，並期望他日或在其他事件得到應有或更大的回報。

情況：當事件並非十分重要、人際間的和諧高於一切、或容忍對方的堅持、與及避免耽擱而誤時，則此法可收即時的效應。

綜合以上解決衝突的五種方法，管理者可以透視下面的圖去清楚明自己的位置與及在不同的情勢下應該如何轉換合適的技術去應付難題，進一步的靈活運用，亦可引申去解決團隊與其他團隊/組織內外的其他工作單位所產生不同的衝突。

## 湯馬士及基文衝突處理方法

交涉取向 (Approach) 態度 (Attitude)	決斷 (Assertive)	非決斷 (Unassertive)
合作 (Cooperative)	協作法 (Collaborative)	隨和法 (Accommodating)
非合作 (Uncooperative)	競爭法 (Competing)	逃避法 (Avoiding)

妥協法 (Compromising)
-----------------------

### 作為隊員應如何發揮團隊精神？

1. **投 入** — 認同為團隊的一份子， 清楚明白團隊的共同目標及信念。
2. **負 責 任** — 認識個人在團隊中扮演的角色及職責， 並悉力以赴；同時也認識其他組員的職責， 在有需要時， 可提出協助及互相配合。
3. **坦誠溝通** — 坦誠及開放地與組員相處，建立互信、互相支持及合 的關係， 一起參與決策及執行團隊所決定的工作。
4. **主 動** — 主動分享有關工作的資料、意見及檢討個人和團隊之表現。

### 使團隊恢復活力生機 (Revitalizing the Existing Team)

團隊是個有機體，如果缺乏養份的滋潤和培植，亦會漸漸老化。最常見的現象為暮氣沉沉、重複單調乏味的工作、失去鬥志、覺得工作純為謀生而非專業或事業、人際關係淡薄或有激烈權力鬥爭、士氣低落等。

管理者愈早發覺有以上的不正之風，就需要及早作出糾正及預防。以下是一些途徑，可使現存的團隊恢復活力生機：

1. 主辦有關創意思考的研討會。
2. 對有建設性及成果的新計劃予現金或其他報酬的獎賞。
3. 容許隊員有若干空間時間討論有關解決問題之方法。
4. 職員會議或其他場合針對事件發揮大腦激盪 (Brainstorm) 的功能，即自由聯想及由全新甚至古怪的角度去分析及分拆問題。
5. 建立一個思考庫 (Think Tank)，包括有這方面潛質或實力的人士，並搜集有關創見的各方資料作參考。



6. 在職員表現評估的分數比率重新再加強創見的比重，使大家都更重視智慧和多運用想像力。
7. 上層表明寬容正面的態度，令下層放心去作嘗試。
8. 組織內的資訊交流應有最大的透明度及快捷，使不同層次的員工都有類似的認知力及歸屬感。
9. 將員工適當地調動到不同的工作崗位 (Job Rotation)，使他們有更大的挑戰及接觸面。
10. 提昇工作豐富化 (Job enrichment)，使同工有信心和能力去創造一個更好的工作環境及表現。

## 結論

在機構內發展良好溝通[的一項主要途徑是透過團隊的建立和發展。現代的管理者應了解到組織內每位員工都有其本身的特質、長處及缺點，而管理的功能就是要積極地發揮民主領袖素質：知人善任，根據工作目標、內容和性質去調配適當的員工，適當地下放權責，使他們既各展所長，互相產生正面的影響；在有效的領導和既定的資源中建立團隊精神。

此外，推動團隊建立的方法是非常要求管理者自己的修養和不斷的培訓，才能有效地運用去分析當前的情勢，以便使員工全心全意參與設計好的程序和議程，在合適的安排下完成訓練，達到預期的效果。當然，繼續的跟進活動亦不可少。

## 參考書目

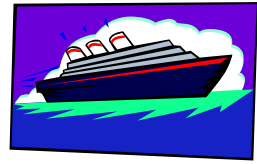
1. 李樹培，*團隊角色與建立團隊*，香港明愛
2. 黃玉明 (1994) “機構內團隊的建立與發展”。梁偉康、黃玉明編，*社會服務機構管理新知*。香港：集賢社，第 263 – 279 頁。
3. West, M., 著，黎導教授譯 (1994) *Effective Teamwork. 成功的團隊工作*。香港：商務印書館。
4. Woodcock, M., & Francis, D., (1989) *Organization Development through Teambuilding*. Gower Publishing Company Limited.



— 完 —



# 團隊工作



## 工作紙

### 團隊建立核對表

不顯著    有些顯著    很顯著

←—————→

1    2    3    4    5

請圈上適當數字：

1. 未能保住單位服務產出或服務的質量下降	1	2	3	4	5
2. 在工作單位內之抱怨或投訴	1	2	3	4	5
3. 單位成員之間的衝突或憎恨	1	2	3	4	5
4. 任務委派混亂或員工間有不明確的工作關係	1	2	3	4	5
5. 冷漠或不感興趣	1	2	3	4	5
6. 缺乏明確目標或寺目標只有低承諾	1	2	3	4	5
7. 缺乏創新、冒險、或自發性	1	2	3	4	5
8. 非有效的職員會議	1	2	3	4	5
9. 與「波士」相處出現問題	1	2	3	4	5
10. 差劣的溝通,如員工害怕說真話、彼此互相 不聽從對方意見、或互不交談	1	2	3	4	5
11. 員工與「波士」或員工之間缺乏信任	1	2	3	4	5
12. 員工不明白或不同意有關決策	1	2	3	4	5
13. 員工感受到其良好的工作表現未獲讚賞或酬報	1	2	3	4	5
14. 員工不被鼓勵用團隊的形式共同工作	1	2	3	4	5

資料來源：Dyer, W.G., Team Building: Issues & Alternatives, London: Addison-Wesley Publishing company, 1977. pp. 36-37.

## 活動 - 沙漠遇險

### 背景說明

八個地質學會的會員到新墨西哥洲的沙漠去考察，研究獨特的地理結構，你是會員之一。時間是七月的最後一個星期，你們遠離其他道路，往荒蕪的地方進發。上午 10:30，你們那輛特別裝備的小巴翻了車，掉落一個 15-20 呎深的峽谷裏，焚燒起來。幸好各人大致上都沒有受傷。

你們知道最近的牧場大約在你們的所在地以東 45 哩。除此以外附近再無人煙。旅館的人今天晚上見不到你們，會猜到你們出事了，他們會知道你們的大概行蹤。

你們四周的環境頗為崎嶇，而且非常乾燥。出發前聽到的天氣報告說氣溫會上升到 110 度，地面溫度因此更高達 130 度。大家都穿著輕便的夏天衣服，有戴帽和太陽眼鏡，你們還剩下每人十塊餅干及全組人有四個水壺，每個盛有一公升水。

### 現要決定：

1. 留在原地還是嘗試步行脫險？
2. 要不要去獵取食物？

	個人決定	小組決定(必須一致)
留在原地？	留 / 不留	留 / 不留
獵食？	獵食 / 不獵食	獵食 / 不獵食



## 如何處理衝突問卷

1. 你最近與人發生衝突是何時?	
2. 你與誰發生衝突?	
3. 簡述衝突的內容	
4. 衝突的原因是基於不同的 (可選多項) <input type="checkbox"/> 利益(你與對方想得到不同的東西) <input type="checkbox"/> 理解(雙方對問題的理解不同) <input type="checkbox"/> 價值觀(雙方認為重要的價值觀不同) <input type="checkbox"/> 處事作風(雙方做事的方法不同) <input type="checkbox"/> 意見(雙方的想法不同)	
5. 你當時的感受是甚麼?	
6. 你當時的想法是甚麼?	
7. 你當時採取甚麼行動? 你覺得是否恰當?	
8. 你有否將你的感受表達出來? 為甚麼?	
9. 你有否將你的想法表達出來? 為甚麼?	
10. 你是否了解對方的觀點? 有否嘗試從對方的觀點去看問題?	
11. 你是否滿意衝突的結果? 誰勝誰負? 還是諒解或妥協?	
12. 在將來類似的衝突中, 你可能怎樣改善自己在以下方面的表現去達到更佳的结果: <input type="checkbox"/> 情緒方面 <input type="checkbox"/> 行動方面 <input type="checkbox"/> 思想方面 <input type="checkbox"/> 事後跟進	

## 練習 — 理想的團隊組合

1. 請把你所屬團隊的成員姓名填在適當的位置上。

統籌者	執行者	挑戰者	思考者	支持者

2. 你目前的團隊尚欠哪些重要角色?  

---

## 練習 — 提升小組創造力的方法 (因素表)

試構思一些如何促進部門與部門間關係的活動

新奇的 Inter-departmental Activities				
參加者	時間	地點	活動	目標

1. 在各項目上作腦力激盪活動
2. 然後在各項目中挑選一項最有趣、新奇或有創意的項目
3. 強制組合，串連成一項新奇的活動

— 完 —