

# 第12章

## 群體與團隊



# 學習重點

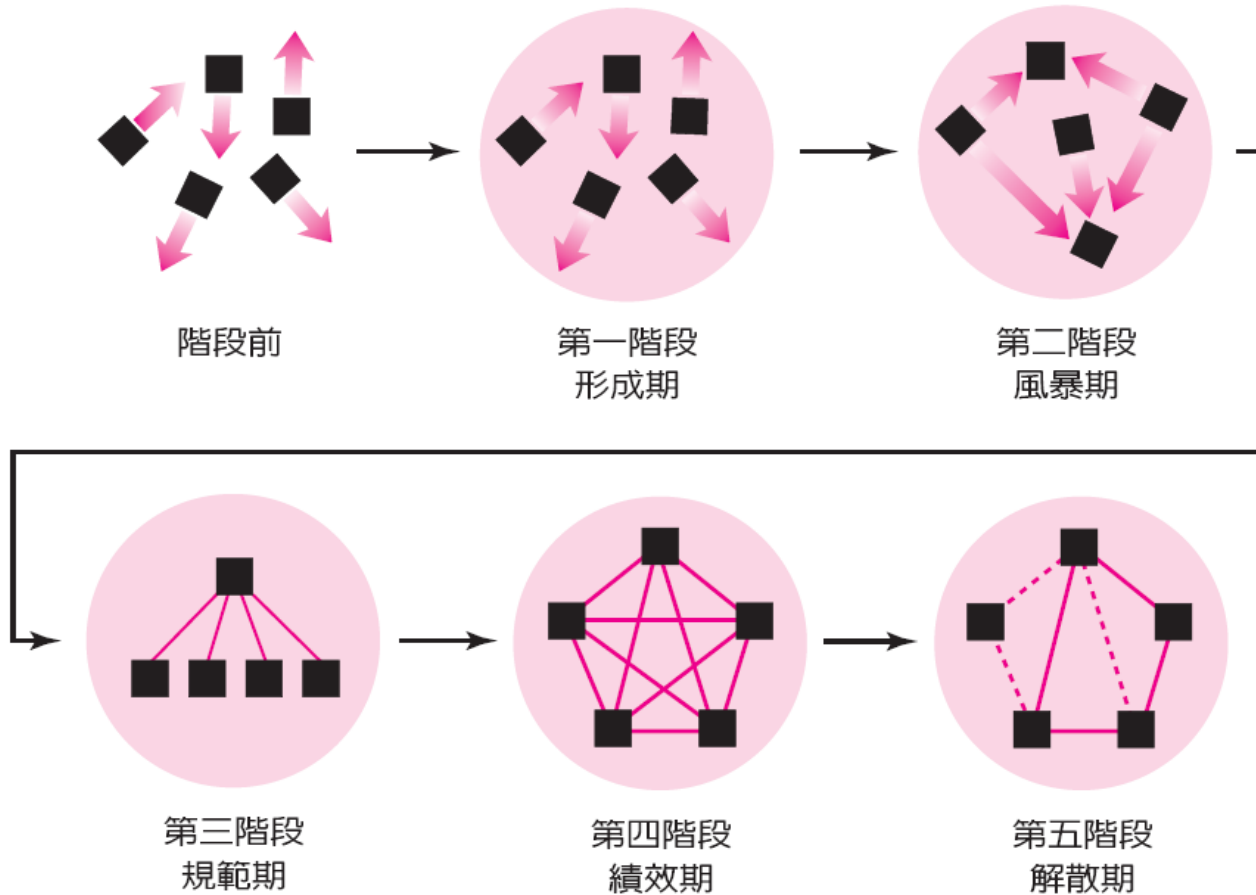
1. 認識群體
2. 群體結構
3. 凝聚力與生產力的關係
4. 衝突管理
5. 團隊的類型

# 認識群體

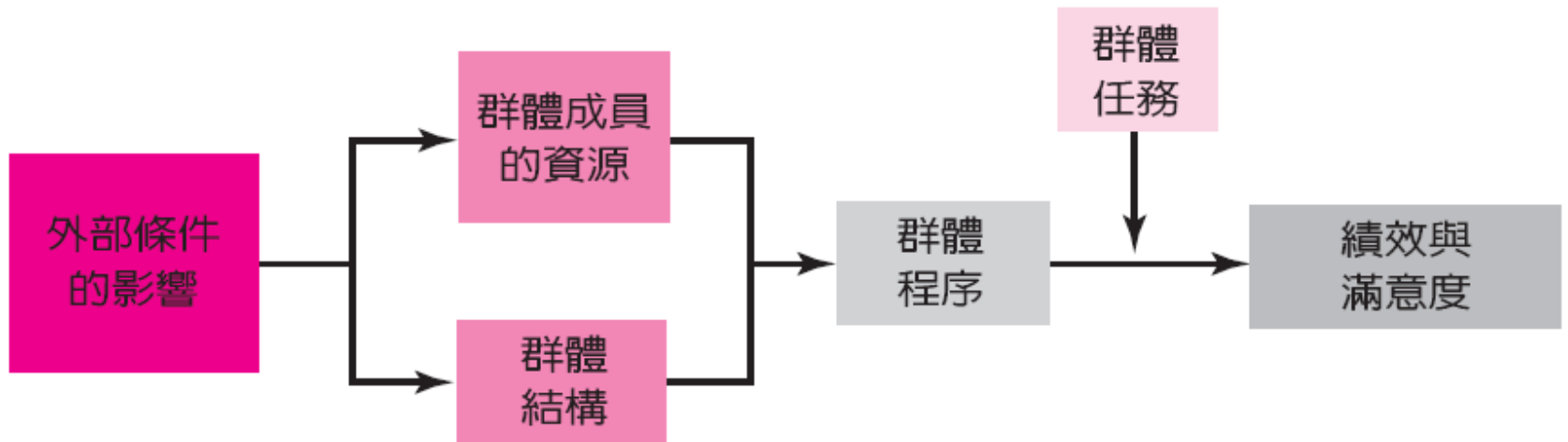
## 群體

- 群體(group)是指兩個或兩個以上的人互動且相互依賴，以共同達成特定的目標
- 正式群體
  - ❖ 是由組織所設立，有特定指派的任務及工作
    - 組織目標是個人行為的指標和方向
- 非正式群體
  - ❖ 因社交的需要而自然形成的團體

# 群體發展階段



# 群體行為模式



# 群體結構

## 角色

- 角色(role)意指在一個社會單位中，對某一種位置的人所期望的行為模式。個人會因為其在群體中的不同位置，而被要求需扮演某些角色，以完成任務或是維持群體成員的滿意度
- 角色衝突：當一個人被賦予不同的角色時，便會產生角色衝突
- 角色混淆：對期待角色的不確定性

# 群體結構（續表）

## 規範

- 規範(norm)是群體成員共同接受的標準或期望
- 規範的共同型態
  - ❖ 努力與績效
    - 產出水準、出缺席率、回應速度及工作中的社交活動
  - ❖ 衣著
  - ❖ 忠誠度

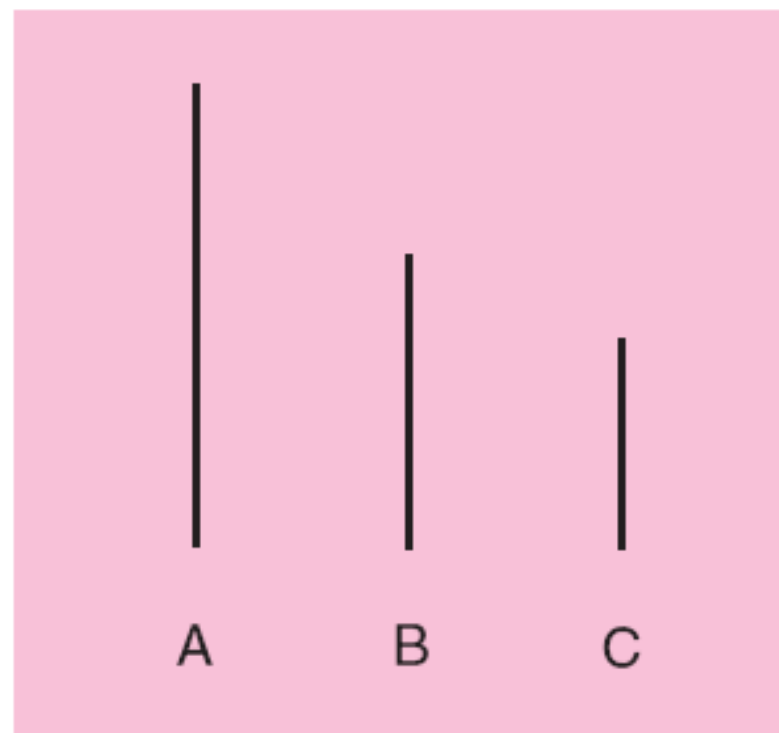
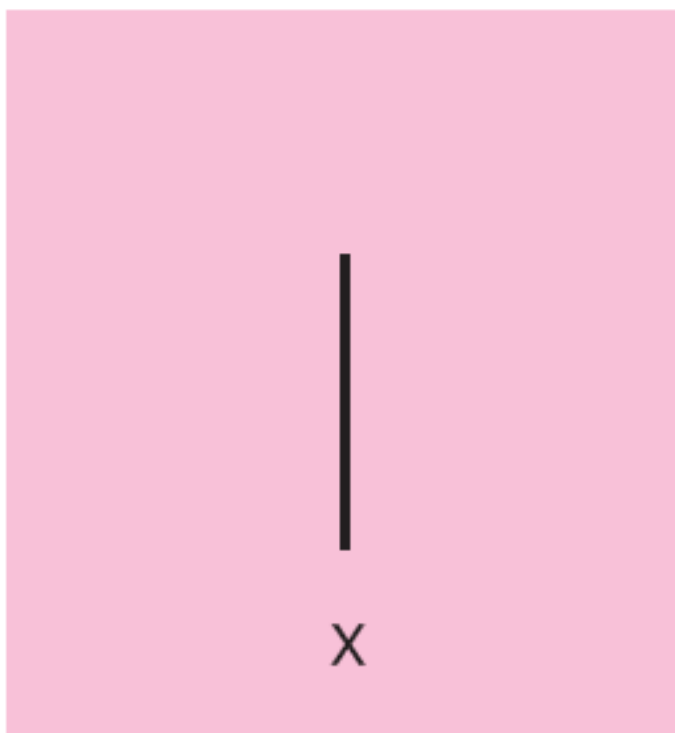
# 群體結構（續表）

## 從眾

- 人們都希望融入其所屬的群體中
- 群體的壓力會影響個別成員的判斷力及態度
- 從眾的影響力不若以往強大，但仍是不容小覷的力量
- 群體迷思
  - ❖ 當一個人對某一客觀資料的意見與群體其他人有顯著差異時，就會感受到很大的壓力，要求他順從其他成員的看法



# 艾許研究所用的卡片圖例



# 群體結構（續表）

## 地位體制

- 在群體中具有正式或非正式的聲望、職位或階級，會成為一項重要的激勵因子，而對其行為產生影響
  - ❖ 組織賦予員工的地位象徵，應該與該員工被認知的身分地位一致，而正式賦予員工地位亦是一項有效的作法

# 群體結構：群體大小

## 小群體

- 小群體會比大群體更快完成工作
- 在執行事物上會有較高的績效

## 大群體

- 就解決問題而言，大群體的表现通常會比小群體為佳
- 有較為多樣化的創意
- 較容易找到事實的真相

## 社會賦閒

- 個人在與群體共同工作時，傾向比獨立作業時付出較少的努力



# 群體結構（續表）

## 群體凝聚力

- 成員受群體吸引而共享群體目標的程度
  - ❖ 當群體態度與目標（或組織目標）間一致時，高凝聚力的群體通常會比低凝聚力者來得有效能



# 凝聚力與生產力的關係

		凝聚力	
		高	低
群體目標與組織目標一致性	高	生產力大幅增加	生產力適度增加
	低	生產力降低	對生產力的增減 無顯著影響

# 群體程序：群體決策

## 優點

- 提供更完整的資訊和知識
- 提供更多的選擇方案
- 增加方案被接受的程度
- 增加合法性

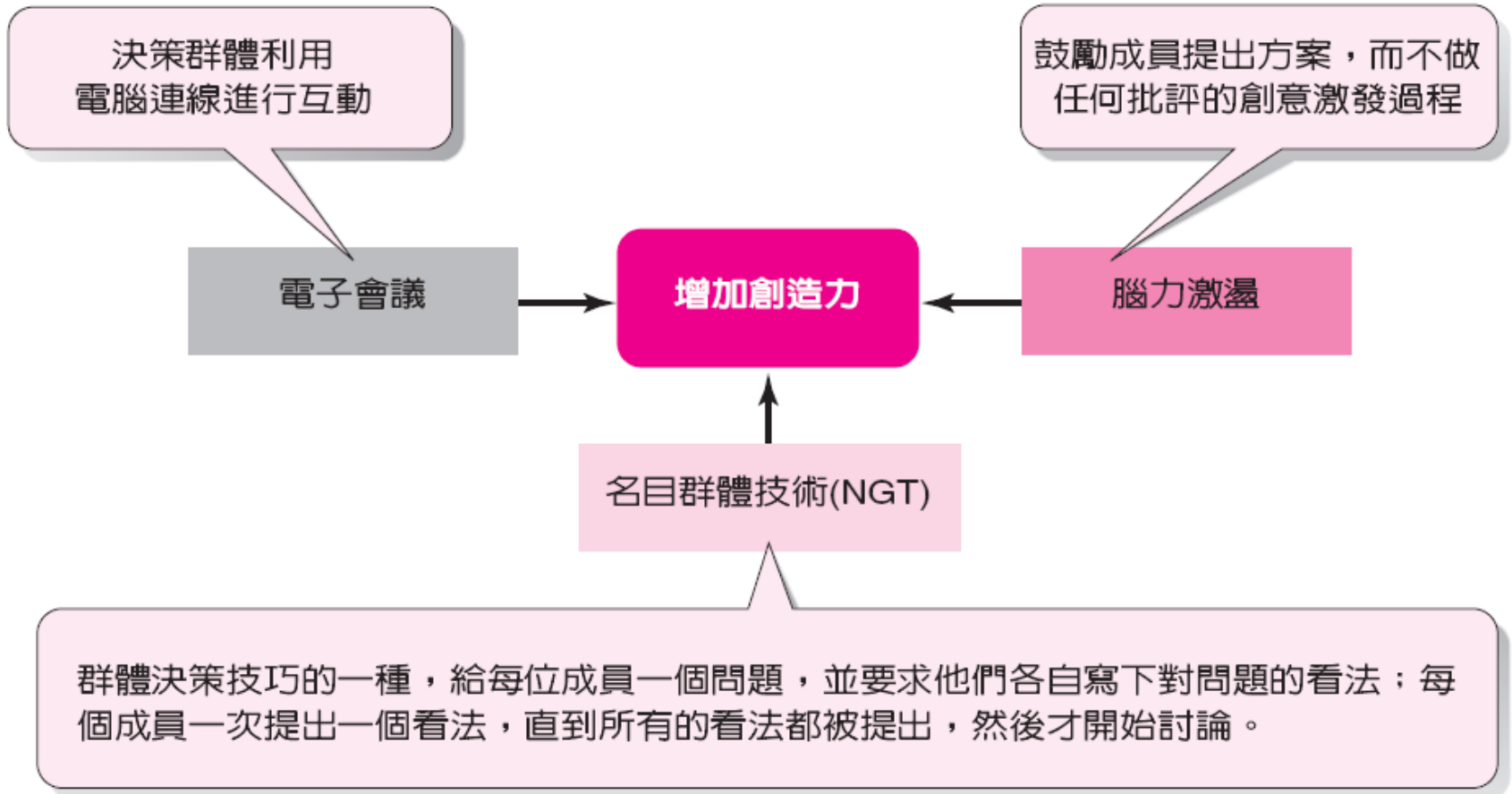
## 缺點

- 費時
- 少數壟斷
- 從眾的壓力
- 責任不清

# 群體和個人決策的比較

效能指標	群體	個人
準確性	√	
速度		√
創造性	√	
接受度	√	
效率		√

# 讓團隊決策更具創意之技巧





# 群體程序：衝突管理

## 衝突

- 衝突指的是雙方在意見或作法上產生「認知」的差異，因而導致某種程度的干擾或對立
  - ❖ 傳統觀點：避免衝突
  - ❖ 人際關係觀點：衝突是很自然的，團隊的績效可能因衝突的存在反而有正面的幫助
  - ❖ 互動觀點：衝突在群體中不僅可能是一種正面力量，對群體表現的良窳是有絕對的必要性

# 群體程序：衝突管理（續表）

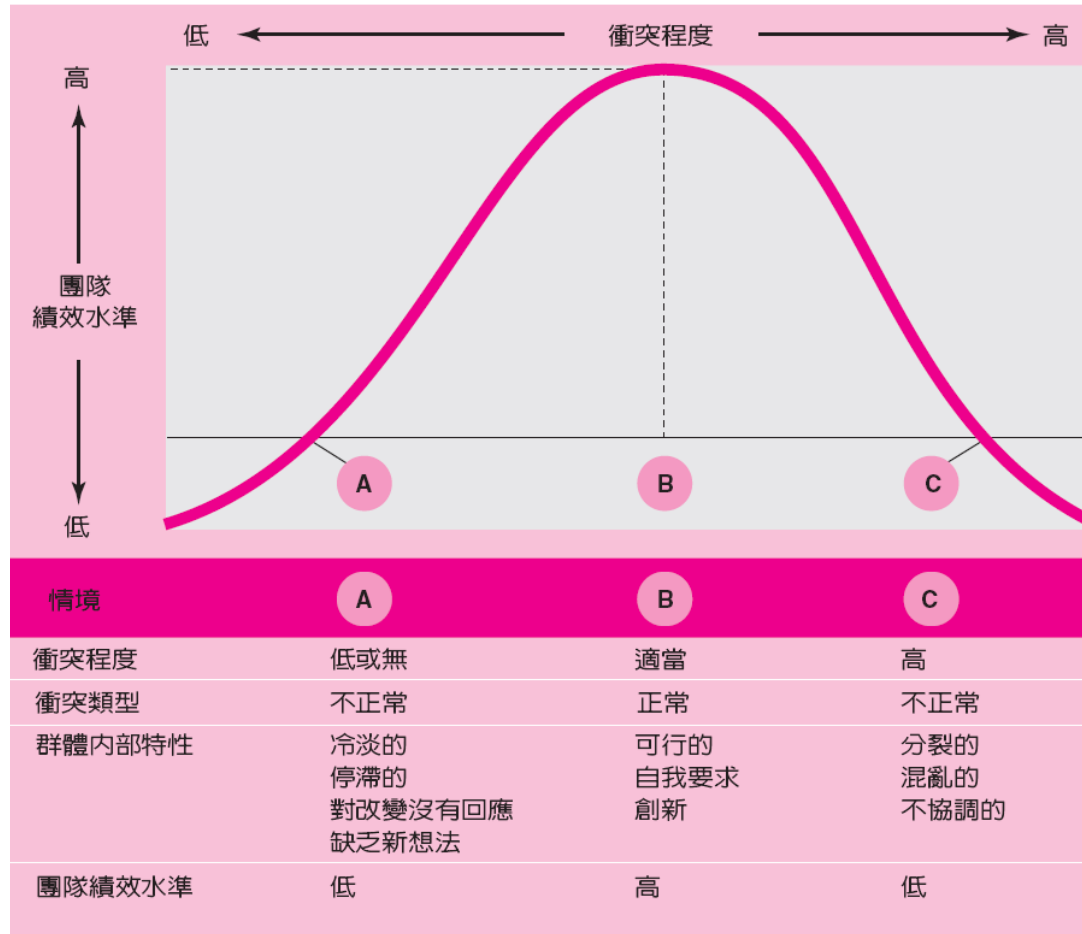
## 衝突的範疇

- 「功能性衝突」具有建設性
- 「非功能性衝突」具有破壞性

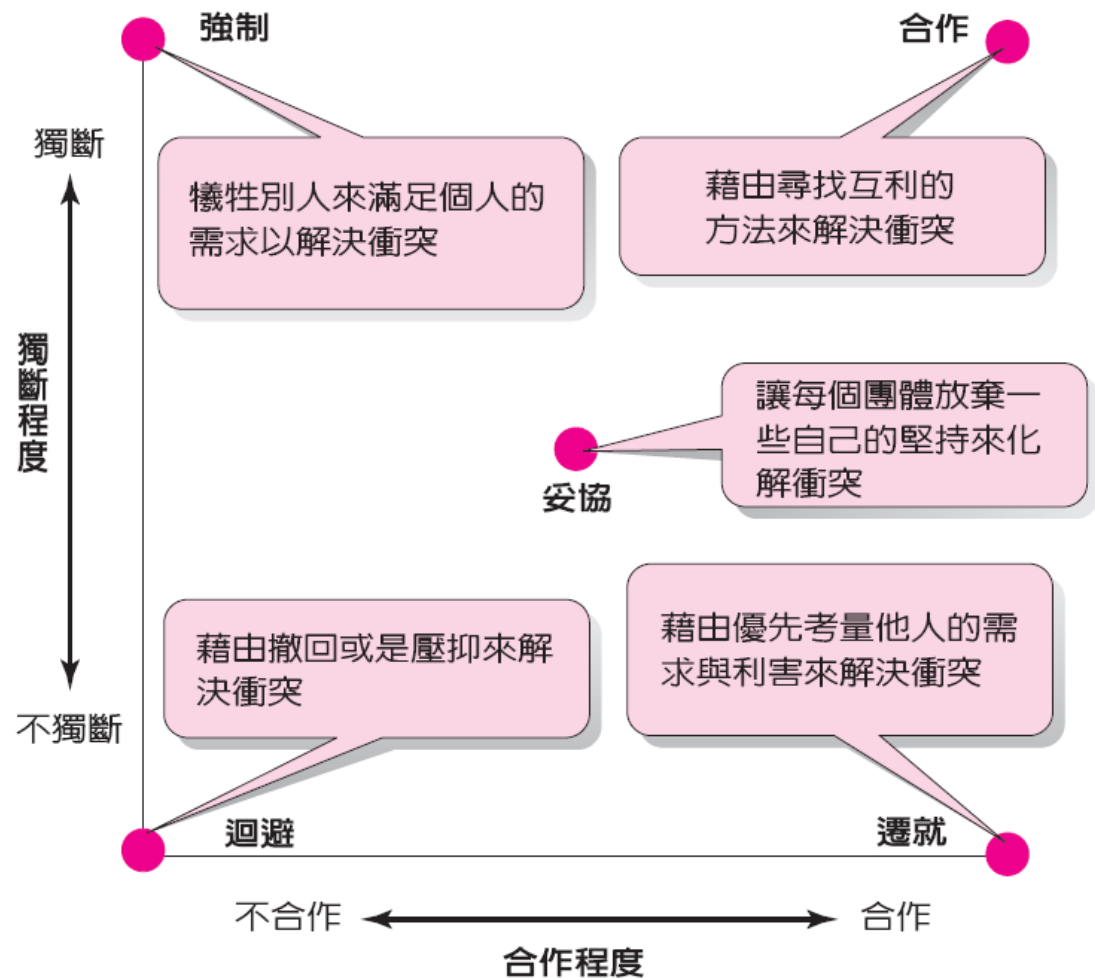
## 衝突的類型

- 任務衝突：與工作內容及目標有關
- 關係衝突：與人與人之間的關係有關
- 程序衝突：與工作如何完成有關

# 衝突與團隊績效



# 解決衝突的技巧



**Source:** Adapted from K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2d ed. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. With permission

# 群體任務

高度「複雜性」和「相依程度」的任務需要：

- 有效溝通：和群體成員討論
- 衝突控制：和群體成員有更多互動

# 運用團隊的優點

團隊的表現通常優於個人

團隊能讓員工妥善發揮才能

團隊較具彈性及回應變化的能力

團隊易於快速召集、部署、重新聚焦以及解散



# 何謂團隊

## 工作團隊

- 團隊中的成員發揮他們正面的能量、個別和共同的責任感以及互補的技巧，為一個特殊的共同目標而努力

## 團隊的類型

- 問題解決團隊
- 自我管理團隊
- 跨功能團隊
- 虛擬團隊

# 團隊的類型

## 問題解決團隊

- 由同一個部門或功能性單位（**functional area**）的成員召集而成，為共同改善某項工作或解決特定的問題

## 自我管理團隊

- 這類團隊沒有管理者監督，而是由員工所組成的正式團隊，負責完成整個或部分的工作流程



# 團隊的類型（續表）

## 跨功能團隊

- 組合不同領域的專家，一起完成不同的任務

## 虛擬團隊

- 運用電腦科技將分散在各地的成員連結，以達到共同的目標

# 效能團隊的特徵

