

团队角色理论叫做贝尔宾团队角色理论（Belbin team roles），贝尔宾（Dr. Raymond Meredith Belbin）是英国的一个教授，他在1981年出版了一本书《团队管理：他们为什么成功或失败》（Management Teams - Why They Succeed or Fail），在这本书中他提出了这套团队角色模型。基本思想是：没有完美的个人，只有完美的团队。人无完人，但团队却可以是完美的团队，只要适当的拥有如下各种角色

团队角色自测问卷

对下列问题的回答，可能在不同程度上描绘了您的行为。每题有八句话，请将总分十分分配给每题的八个句子。分配的原则是：最体现您行为的句子分最高，以此类推。最极端的情况也可能是十分全部分配给其中的某一句话。请根据您的实际情况把分数填入后面的表中。

一、 我认为我能为团队做出贡献是：

- A、 我能很快地发现并把握住新的机遇。
- B、 我能与各种类型的人一起合作共事。
- C、 我生来就爱出主意。
- D、 我的能力在于，一旦发现某些对实现集体目标很有价值的人，我就及时把他们推荐出来。
- E、 我能把事情办成，这主要靠我个人的实力。
- F、 如果最终能导致有益的结果，我愿面对暂时的冷遇。
- G、 我通常能意识到什么是现实的，什么是可能的。
- H、 在选择行动方案时，我能不带倾向性，也不带偏见地提出一个合理的替代方案。

二、 在团队中，我可能有的弱点是：

- A、 如果会议没有得到很好的组织、控制和主持，我会感到不痛快。
- B、 我容易对那些有高见而又没有适当地发表出来的人表现得过于宽容。
- C、 只要集体在讨论新的观点，我总是说的太多。
- D、 我的客观算法，使我很难与同事们打成一片。
- E、 在一定要把事情办成的情况下，我有时使人感到特别强硬以至专断。
- F、 可能由于我过分重视集体的气氛，我发现自己很难与众不同。
- G、 我易于陷入突发的想象之中，而忘了正在进行的事情。
- H、 我的同事认为我过分注意细节，总有不必要的担心，怕把事情搞糟。

三、 当我与其他人共同进行一项工作时：

- A、 我有在不施加任何压力的情况下，去影响其他人的能力。
- B、 我随时注意防止粗心和工作中的疏忽。

- C、 我愿意施加压力以换取行动，确保会议不是在浪费时间或离题太远。
- D、 在提出独到见解方面，我是数一数二的。
- E、 对于与大家共同利益有关的积极建议我总是乐于支持的。
- F、 我热衷寻求最新的思想和新的发展。
- G、 我相信我的判断能力有助于做出正确的决策。
- H、 我能使人放心的是，对那些最基本的工作，我都能组织得“井井有条”。

四、 我在工作团队中的特征是：

- A、 我有兴趣更多地了解我的同事。
- B、 我经常向别人的见解进行挑战或坚持自己的意见。
- C、 在辩论中，我通常能找到论据去推翻那些不甚有理的主张。
- D、 我认为，只要计划必须开始执行，我有推动工作运转的才能。
- E、 我有意避免使自己太突出或出人意料。
- F、 对承担的任何工作，我都能做到尽善尽美。
- G、 我乐于与工作团队以外的人进行联系。
- H、 尽管我对所有的观点都感兴趣，但这并不影响我在必要的时候下决心。

五、 在工作中，我得到满足，因为：

- A、 我喜欢分析情况，权衡所有可能的选择。
- B、 我对寻找解决问题的可行方案感兴趣。
- C、 我感到，我在促进良好的工作关系。
- D、 我能对决策有强烈的影响。
- E、 我能适应那些有新意的人。
- F、 我能使人们在某项必要的行动上达成一致意见。
- G、 我感到我的身上有一种能使我全身心地投入到工作中去的气质。
- H、 我很高兴能找到一块可以发挥我想象力的天地。

六、 如果突然给我一件困难的工作，而且时间有限，人员不熟：

- A、 在有新方案之前，我宁愿先躲进角落，拟定出一个解脱困境的方案。
- B、 我比较愿意与那些表现出积极态度的人一道工作。
- C、 我会设想通过用人所长的方法来减轻工作负担。
- D、 我天生的紧迫感，将有助于我们不会落在计划后面。
- E、 我认为我能保持头脑冷静，富有条理地思考问题。
- F、 尽管困难重重，我也能保证目标始终如一。
- G、 如果集体工作没有进展，我会采取积极措施去加以推动。

H、 我愿意展开广泛的讨论意在激发新思想，推动工作。

七、 对于那些在团队工作中或与周围人共事时所遇到的问题：

- A、 我很容易对那些阻碍前进的人表现出不耐烦。
- B、 别人可能批评我太重分析而缺少直觉。
- C、 我有做好工作的愿望，能确保工作的持续进展。
- D、 我常常容易产生厌烦感，需要一、二个有激情的人使我振作起来。
- E、 如果目标不明确，让我起步是很困难的。
- F、 对于我遇到的复杂问题，我有时不善于加以解释和澄清。
- G、 对于那些我不能做的事，我有意识地求助于他人。
- H、 当我与真正的对立面发生冲突时，我没有把握使对方理解我的观点。

把各部分得分按照以下表格填进去后，加总得到自己的分数分布。

题号	选项	分数														
一	G		D		F		C		A		H		B		E	
二	A		B		E		G		C		D		F		H	
三	H		A		C		D		F		G		E		B	
四	D		H		B		E		G		C		A		F	
五	B		F		D		H		E		A		C		G	
六	F		C		G		A		H		E		B		D	
七	E		G		A		F		D		B		H		C	
总计																
		CW		CO		SH		PL		RI		ME		TW		FI

测试分析：

智多星 PL (Plant)

典型特征：有个性；思想深刻；不拘一格

积极特性：才华横溢；富有想象力；智慧；知识面广

能容忍的弱点：高高在上；不重细节；不拘礼仪

在团队中的作用：

- 提供建议；
- 提出批评并有助于引出相反意见。

外交家 RI (Resource Investigator)

典型特征：性格外向；开朗；热情；好奇心强；联系广泛；消息灵通，是信息的敏感者。

积极特性：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

能容忍的弱点：事过境迁，见异思迁，兴趣马上转移

在团队中的作用

- 提出建议，并引入外部信息（一个很好的比喻是：RI 对于团队的作用，就像天线对于电视机，RI 就是团队的天线，就是用来接受外界信号的。注意 RI 和 PL 的区别：PL 的想法大都是原创自己想的，RI 则更可能是他个性喜欢接受新鲜事物，因此 RI 更擅长整合外界新鲜信息。）
- 接触持有其他观点的个体或群体
- 参加磋商性质的活动

协调员 CO (Coordinator)

典型特征：沉着；自信；有控制局面的能力

积极特性：对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄，看问题比较客观

能容忍的弱点：在智能以及创造力方面并非超常

在团队中的作用

- 时刻想着团队的大目标，明确团队的目标和方向
- 选择需要决策的问题，并明确它们的先后顺序
- 帮助确定团队中的角色分工、责任和工作界限
- 总结团队的感受和成就，综合团队的建议

推进者 SH (Shaper)

典型特征：思维敏捷；坦荡；主动探索

积极特性：积极，主动，有干劲，随时准备向传统、低效率、自满自足挑战，有紧迫感，视成功为目标，追求高效率。

能容忍的弱点：好激起争端，爱冲动，易急躁，容易给别人压力；说话太直接，虽然 SH 总是就事论事，却经常伤人不伤己。

在团队中的作用

- 寻找和发现团队讨论中可能的方案。SH 一旦找到自己认为好的方案或模式，SH 会希望团队都 follow 这一方案或模式，因此 SH 会强力的向团队成员推销自己认为好的方案或模式。
- 使团队内的任务和目标成形

- 推动团队达成一致意见，并朝向决策行动。经常自觉不自觉的，SH 在团队中扮演一个二领导的角色，即 SH 可能不是名义上的领导（CO 一般是领导），但 SH 却给人二老板的感觉。

监督员 ME (Monitor Evaluator)

典型特征：清醒；理智；谨慎

积极特性：判断力强；分辨力强；讲求实际

能容忍的弱点：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；缺乏想象力，缺乏热情。

在团队中的作用

- 分析问题和情景
- 对繁杂的材料予以简化，并澄清模糊不清的问题
- 对他人的判断和作用做出评价。
- 基本上 ME 就是那种特喜欢给别人泼冷水的人。ME 们靠着其强大的分析判断能力，敢于直言不讳的提出和坚持异议。但 ME 对于一个成功的团队是非常必要的，因为 ME 就是团队的守门员。一个没有守门员的球队没法赢。

凝聚者 TW (Team Worker)

典型特征：擅长人际交往；温和；敏感，是人际关系的敏感者（注意 RI 是外界信息的敏感者）

积极特性：有适应周围环境以及人的能力；能促进团队的合作；倾听能力最强。

能容忍的弱点：在危急时刻往往优柔寡断，一般很中庸。

在团队中的作用

- 给予他人支持，并帮助别人
- 打破讨论中的沉默
- 采取行动扭转或克服团队中的分歧

实干家 CW (Company Worker, 后来在 1988 年改称为 Implementer)

典型特征：保守；顺从；务实可靠。

积极特性：有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力。

能容忍的弱点：缺乏灵活性，应变能力弱；对没有把握的主意不感兴趣。

在团队中的作用

- 把谈话与建议转换为实际步骤。
- 考虑什么是行得通的，什么是行不通的。
- 整理建议，使之与已经取得一致意见的计划和已有的系统相配合。
- 实干家就是好的执行者，能够可靠的执行一个既定的计划，但却未必擅长制定一个新的计划。

完美主义者 FI (Completer Finisher)

典型特征：勤奋有序；认真；有紧迫感

积极特性：理想主义者；追求完美；持之以恒

能容忍的弱点：常常拘泥于细节；焦虑感（注意和SH的不同，SH有紧迫感，但FI是焦虑感）；不洒脱

在团队中的作用

- 强调任务的目标要求和活动日程表
- 在方案中寻找并指出错误、遗漏和被忽视的内容
- 刺激其他人参加活动，并促使团队成员产生时间紧迫的感觉

1. 协调者（CO: Coordinator）- 成熟、自信、可信赖、好主席、能明确目标、能促进决策。不一定是聪明的人。

2. 培养者（PL: Plant）- 有创造力、有想象力、善于打破常规、解决困难问题。可接受的弱点：不善与普通人交往

3. 塑造者（SH: Shaper）有活力、外向、易激动、爱挑战、爱施压、困难面前寻找各种办法。可接受的弱点：容易发脾气。

4. 协力工作者（TW: Team Worker）- 爱社交、温和、善解人意、乐于助人、倾听、营造力、避免不合。可接受的弱点：在棘手环境下优柔寡断。

5. 完善者（FI: Completer Finisher）- 吃苦耐劳、尽职尽责、严肃、善于发现错误、守时。可接受的弱点：有时过度忧虑、不愿授权他人。

6. 贯彻者（CW: Company Worker, or Implementer）- 守纪律、可信赖、保守、高效、把想法变为行动。可接受的弱点：有些固执。

7. 资源调查者（RI: Resource Investigator）- 性格外向、热情、健谈、探索机会。可接受的弱点：一时热情后很快失去兴趣。

8. 监督评价者（ME: Monitor evaluator）- 冷静、有战略眼光、有判断力、看事情全面、善于做出判断。可接受的弱点：缺乏推动和鼓舞他人的能力。

很少有人只有一种特性，大多数人都是同时具有多种特性，但一般在两到三种方面表现突

出。