

带状图
个人和组织的价值观
针对 *CTM 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

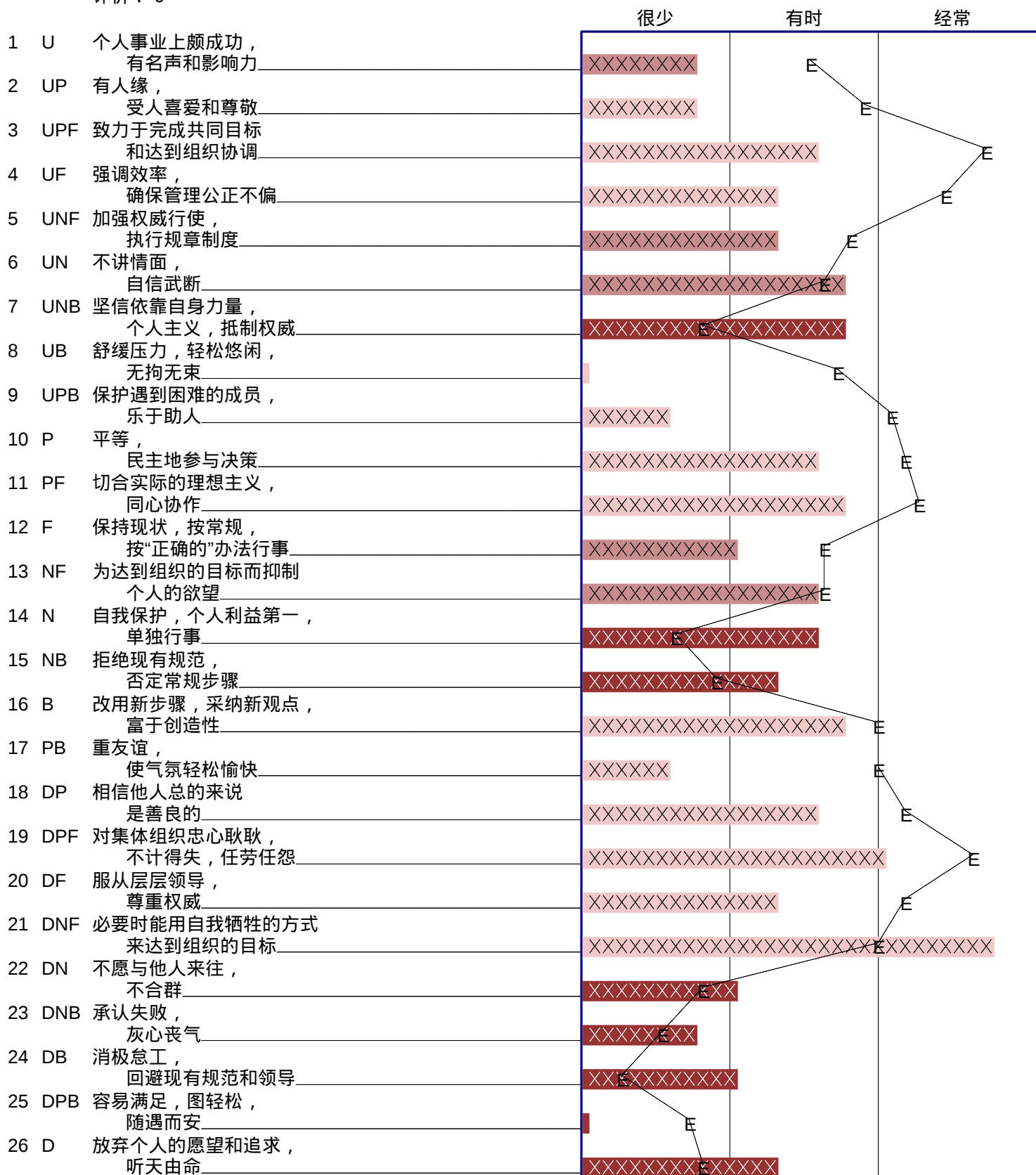
本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：NF
评价：6

最终位置：1.3D 2.8N 5.4F

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 *CTM 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作			X
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨			X
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标		X	
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度			X
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事			X
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威		X	
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命		X	

有关 *CTM 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的群体的行为，并找到可能有助于改进你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

带状图上“X”的长度表明了当你的群体或组织被评价时，你的群体或组织行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的群体或组织的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你的群体或组织被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

在下列各项上，你的群体或组织，接近基准轮廓线。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作需要将许多重要的但有时是相互冲突的价值观联系在一起。这就要求在不同时间及场合，根据群体和组织以及外部环境的不同需要，在这些价值观之间进行权衡并分出轻重缓急。有时甚至需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。

你所在的群体或组织在这方面表现得富于弹性。尽管在短期内还无法接近价值频度的最有效轮廓线，但是只要长期保持适度弹性，就能够达到这一最佳状态。对大多数工作任务导向的团队、群体、和组织而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤(第16项B)，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式(第12项F)；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。

你的群体或组织，可能过份强调了：

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（过份强调）

在紧急状况下，大多数群体成员从良好的愿望出发都能够认可这一价值观，他们可以为组织的目标而自我牺牲；但是如果长时间地要求这样做，就会产生疲劳和紧张，从而严重损害人们的工作积极性。如果过分强调这一价值观，那可能表明，成员们感到群体或组织目前存在着问题。

在任何情况下，都应该找出更有效、更持久的解决方案，而不能总强调自我牺牲。长期依赖于人们的自我牺牲是错误的。

你的群体或组织，可能忽视了：

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（忽视）

整个组织在这一价值观上的平均评价分数明显偏低。但是，某些个人或群体可能会对此感到满意。这可能是出于嫉妒和怨恨。如果保持在中等水平上，并在整个组织内的个人和群体间恰当分布，这一价值观会产生自信和高度的投入。

保持这类价值观处于恰当水平和恰当分布的一项重要指标就是整个组织中友好的、开放的、和外向的行为。如果某些个人或群体缺乏这些行为，那便是不满的征兆。组织应当认识考虑在地位、资源分享、专业、功能角色、奖励分配、认可等项安排上作出调整。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

这一价值观由于整个组织目标明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为而得到了强化。从原理上讲，这种领导行为在某种程度上可以从组织的所有成员身上体现出来。领导行为不应被看作仅仅局限于那些处于正式领导地位的成员。在组织中，接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。

如果组织中缺乏这些态度，就应当采取行动逐步培养。特定群体的工作任务也许需要重新定义或重新设计，这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训；群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。尤其是，群体成员需要更多地了解和熟悉群体外部更高权威的领导方式和艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何组织或群体如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让许多成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于所有群体和组织而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明等而造成的损失。把注意力集中在制定具体的工作计划上，对于缓解和中和不同意见及争论有时可能是最有效的方法。

如果组织中这类价值观表现不足，可能是由于某些群体过去经历过不同程度的权威式管理，并曾产生过矛盾和对立，成员们对此一直心有余悸。这就需要认真检讨，并找出各种办法来消除人们的担忧。

成员们广泛参与管理是改变当前状况的有效途径（这也就意味着强调带状图上第10项P所表明价值观：“平等，民主地参与决策”）。组织的所有成员应当以各种方式参与到管理中来。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。定期的舒缓和松弛就显得很有必要。

如果某些群体或整个组织在这一价值观上表现不足，那么，成员们就应该设法找到焦虑来自何处，尽一切可能降低焦虑，并且作出适当安排，在特定的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。

试图对缓解和放松的过程进行控制，并对何时及如何完成这个过程做出决定，显然违背了这一过程的初衷。如果你的群体中不乏诙谐幽默者，你应该感到幸运，（除非他们实在令人不能容忍）。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（忽视）

管理者和所有群体成员都应当认识到群体的维护、修补、教育、和训练等项工作的重要性。在任何形式的组织或群体中，这些都是有效的领导工作必不可少的环节。如果这些工作不是由群体的任务领导者来完成，那么在群体内部就有必要产生一个社会情感领导者来完成这方面的工作。工作任务领导者应该对社会情感领导者给予大力支持。

如果这两种领导行为能够结合在一个人身上当然是最理想的。但是，由不同的人来完成这两方面的工作也是可行的，在某种程度上甚至是不可避免的。如果是这种情况，这两类领导者之间的密切配合就显得尤为重要。在群体或组织中，这种密切配合的关系对促进有效的团队工作是至关重要的。

很多群体都会有一两个成员对其他成员的需要特别关心，并努力保持群体内部温暖和愉快的气氛。个别成员在这样做时，难免会在工作任务方面分散精力，或者影响了本职工作的完成，以工作任务为导向的成员们有时会认为，他们这样做实际上干扰了群体的正常工作，因而排斥他们。这种对立，比起其它一些对立来，并不一定具有明显的破坏性，但确实是一种损耗。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

在群体或组织中，有很多原因导致了这一价值观受到忽视。那些抱有“个人奋斗思想”(如带状图上第1项U，第6项UN，第7项UNB，和第14项N等价值观)的成员蔑视平等这一价值观，认为这种价值观是不切实际的，也是意志薄弱的表现，并且妨碍了他们的个人自由。

另一些成员更关注群体或组织外部的威胁，因此认为必须强化权威(如第5项UNF，第12项F，第13项NF，第21项DNF等价值观)。他们觉得别人并没有认识到群体或组织所面临问题的实质和严重性。他们相信别人没有能力或没有决心解决这些问题。他们还认为决策中的民主参与过程太慢，而且往往得出错误的解决方案。

那些强烈反对平等这一价值观的群体成员可能没有意识到，他们正在损害着群体或组织的完整性，并破坏了有效的团队工作。过分强调那些与平等相对立的价值观，几乎肯定会引起对立和分化。

团队、群体、和整个组织的团结和完整性是有效完成工作任务的根本保证。如果工作任务的性质与这种团结和完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲这一完整性和团队工作。如果在成员的个性和价值观体系方面，群体或整个组织的构成与有效的团队工作相抵触，那就应当考虑重建群体或组织。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体或组织将无法建立正当的、有约束力的规范。而没有这种规范，群体或整个组织就会分裂，群体的工作绩效也会降低。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（忽视）

理想主义(对远大目标能够实现的乐观主义信念)对于那些过去的经历与当前的目标相抵触的人来说是很难达到的。如果人们认为他们努力工作的结果是在为别人谋求利益，那么这样的同心协作是不会有吸引力的。换句话说，如果没有公平的奖酬分配制度，这一价值观也就失去了实际意义，而且很难获得广泛支持。

但是由于多种原因，公平常常是很难做到的。可能群体或组织外部的条件阻碍了公平的实现；也可能组织中的个人或群体不愿与他人分享公平。

如果群体或组织在这一价值观上表现很低，那就应该认真检讨一下，切合实际的理想主义和同心协作精神是否得到了真正的贯彻，并因此而得到实质的奖励。但是，除了公平的奖酬分配制度以外，另一个重要的问题就是群体或组织能否从外部获得足够的资源和报酬来分配给大家。是否越有效的团队工作就能产生越丰厚的回报？如果不是这样，那么是否群体需要根本性的变革？

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。

对友谊不够重视也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件。群体或组织的成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。

如果群体或组织内部时常出现严重对立，或者由于个性和价值观的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那样友谊也就失去了原有的价值。但是出现这种情况或许有很深的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

如果群体在这一价值观上表现很低，可能是由于成员们认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当群体中的许多成员把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。

对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效

评估问题：一般来说，你的团队在现实行为中表现出什么样的价值观？

的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

对缺乏信任，没有什么速效解决方案。真正的信任需要开放的心胸和良好的愿望，并在实践中慢慢培养。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（忽视）

组织(或群体)在某种程度上有点象父母，人们往往依赖于它。如果人们感到一个组织象是好的父母，那么它就会激发起人们的奉献、信赖、和忠诚。如果人们认为组织象是坏的父母，那么它就会引起怨恨、恐惧、敌意、和背叛。

有些人确实对他们的父母有非常不好的印象，或者有其它类似的挫折经历。当他们进入群体后，他们会把这方面的消极态度传染给其他人，传染给整个群体或组织。如果有很多这样的成员，这也许就是群体在这一价值观上表现不足的原因。

但是，很显然，并不是所有组织或代表组织的权威都会表现得象是好的父母。如果是这种情况，个人和群体肯定希望这一切能有所改变。但是，人们通常并不清楚如何促成这一改变。要想采取有效的行动，任何个人或群体必须获得其它群体的大力支持。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（忽视）

如果在这一价值观上表现不足，可能是因为群体或组织中很多人基于个性的原因持有一种总体的反权威态度。但也很有可能是另一种情况。由于权威一方过分强调服从，因而造成逆反效应，使得群体或组织中对权威的服从出现了问题。

这种对立一旦形成是很难改变的。尽管权威通过显示权力和以惩罚相威胁可以得到表面的服从，但是不服从只是转入了地下，并以暗藏的抵制和欺骗等各种方式继续存在。

要想得到根本的解决需要重建权威的正当性。同时也需要重塑整个群体或组织的团结。那些处于权威地位的人，只有改变了对权威的性质和限度的认识，才能重新被接受。这需要建立以共享价值观为基础的新的“社会契约”。这类价值观如带状图第10项P所示(“平等，民主地参与决策”)。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

你的群体或组织，可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你的群体或组织并没有表现出过份强调任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你的群体如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

你的群体或组织，可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

如果这种价值观表现太低，可能会出现如下一些问题：群体是不是正在失去自己的成员？成员们是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分、正当的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。当然也应该注意，不要引发过度的内部竞争。

这类价值观有助于激发个人能动性。但是，除非保持在中等适度水平上，并与群体或组织目标的完成以及其有效的团队工作价值观紧密相联，否则，这类价值观对群体可能起破坏和分裂作用。

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（忽视）

如果总是需要不断地强化权威，那便是一个群体或组织出现问题的征兆。直接使用权威和权力来解决群体遇到的问题最终必然导致负面反应，并使群体内的对立升级。

如果群体总是对权威持负面态度，那也许是因为大多数成员过去的经历或现在发生的事情所造成的。他们对此心有余悸。

但是，为了应付外部威胁或进行内部协调，有时需要强有力地行使权威。如果群体成员完全排斥权威，他们可能会暴露在危险之中。当前权威可能经常高估这些危险，而其他成员可能会低估这些危险。这就需要对现实环境仔细审视。

12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事（忽视）

显然，组织中以任务为导向的群体所要完成的工作必须协调各种各样的活动或“要素”，使它们相互配合，只有这样，整体的产出才能满足“外部环境”的需求。因此，工作任务就需要“按部就班”地完成，这种按部就班的工作方式最终会形成一种固定模式或常规。

这些固定的工作模式由权威人士以标准化的形式传授并保持。如果传授者在传授工作方式时过分地行使权威，学习者就会对权威产生反感，并拒绝任何“常规”或“正确的”工作方法。如果群体或组织在“按现有的、正确的”

评估问题：一般来说，你的团队在现实行为中表现出什么样的价值观？

办法行事”这一价值观上表现明显偏低，可能正是出与这个原因。

如何改变这种状况呢？简单地说，传授者必须有所改进。如何才能有效地传授呢？首先，传授者必须更加注意与学习者保持良好的关系，而不是只注意学习绩效。传授者对学习者的要求必须与学习者现有的能力和学习动机相符合，这样学习者才能循序渐进，才能不断取得进步。学习者每取得一项进步，都应该得到认可和表扬。

在任何时候，对学习者的更高要求都不能超过他们所能达到的程度。学习者的学习动力很大程度上取决于与传授者的良好关系，以及传授者对他们的接受和认可。当然，学习有其内在的激励。但是，这种激励随着学习任务和学习阶段的不同会有很大变化。一般来说，当现有能力比获得成功所需要的能力稍低时，最富挑战性，因而内在激励也最大。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你的群体在这些价值观的任何一项上表现得太高，你的群体确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

你的群体或组织，可能过份强调了：

7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威（过份强调）

有些人由于以前的经历而强烈拥护这一价值观，并明确地表现出相应的行为。但是，如果在群体或组织中过分强调权威，许多人也会做出这样的反应。

与这类价值观相应的行为具有明确的取向，即指向于肯定自我而反对权威和传统规范。他们的行为在一定程度上带有炫耀卖弄的成份，以显示自己的魅力、与众不同、和桀骜不驯。他们公开蔑视那些服从权威的人们，并把这些入讥讽为“乖孩子”。同时他们也总想激怒权威，以使权威在保护循规蹈矩的成员们时反应过度。

如果群体或组织中有足够多的成员(除去那些处于权威地位的人)承认这就是当前存在的情况，并且不赞同对立双方的这些过度反应，那么揭开真相、面对现实就可能起到中和作用。

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体或组织自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这种自我保护的价值观。但是，有些成员由于个性和过去的经历，会把群体或组织内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。

他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者被混同于“芸芸众生”因而受到阻碍无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的对他人或对群体的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。在这些极端情况下，强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果这一问题是由个性造成的，而且仅限于个别成员，那么最简单的办法就是，把对他们和对矛盾的注意力转移到工作任务上。如果群体或组织的生存及发展确实受到威胁，那就必须采取紧急措施。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在这一价值观上组织的平均得分很高，那显然是出现严重问题的征兆。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体或组织外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们采取的是沉默的不合作态度。他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。

也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便是在为权威“鸣锣开道”，便会产生负罪感。这种可能性不能轻易排除。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命（过份强调）

在这一价值观上的高评价分数一般表明，这项价值观被理解成带有某种为了群体或组织的目标而自我牺牲的意味。当群体或组织处于紧急状态时，多数成员都会认为，要想应付危机，就必须强化中心控制和作出自我牺牲。但是，强调这一价值观难免要冒在群体或组织中引入权威运作模式的危险，当群体处于正常状态时，这种运作模式对有效的团队工作往往是有害的。？

但是，在这一价值观上的评价分数高也可能有其它原因。由于个性，或在群体内的特定角色，或过去曾有过的挫折经历，有些人可能会表现出这种价值观。他们的行为主要表现为内向的，被动的，不参与的，不善表达的，也不善沟通的。他们可能觉得任何积极的努力，甚至任何愿望或想法，都可能招致失败，挫折和痛苦。这种感觉可能是由于接二连三的严重挫折造成的。他们可能已经“习惯了处于无助状态”。这已成了他们的最佳适应模式。

如果这种适应模式是在当前群体中形成的，那就表明，在群体中肯定有另外一些成员造成了这种情况的出现，他们对这一问题的影响也应当被考虑在内。

带状图
个人和组织的价值观
针对 *FTM 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，为了使你的团队最有效，在将来你的团队需要表现出什么样的价值观？

报告对象: Sample Team

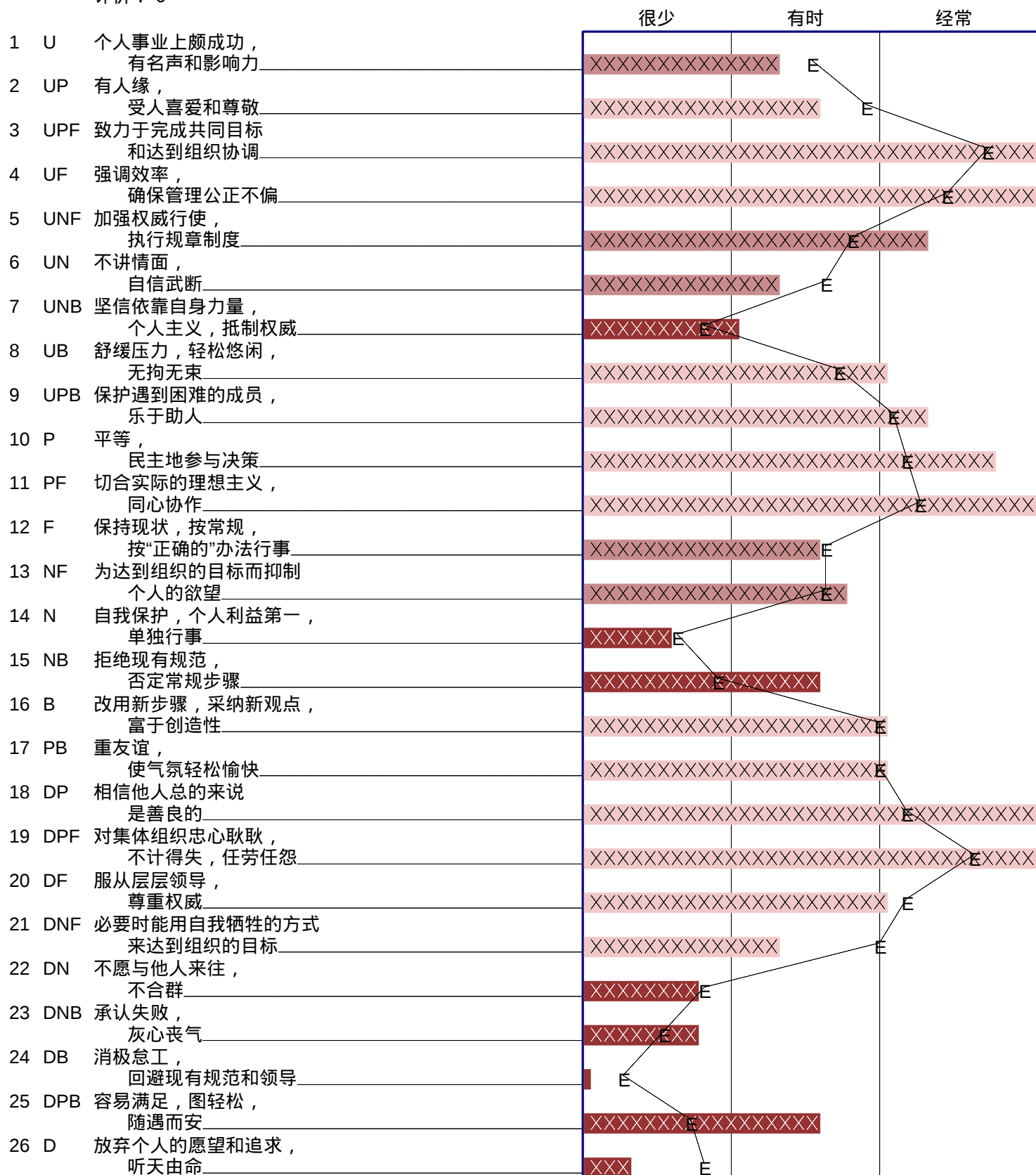
类型：UPF

最终位置：3.3U 8.8P 6.2F

评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值

E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，为了使你的团队最有效，在将来你的团队需要表现出什么样的价值观？

关于 *FTM 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏		X	
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束	X		
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人	X		
10 P 平等，民主地参与决策		X	
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快	X		
18 DP 相信他人总的来说是善良的		X	
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

带状图
个人和组织的价值观
针对 *LEP 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，当你的团队在最低效时，团队成员表现出什么样的价值观？

报告对象: Sample Team

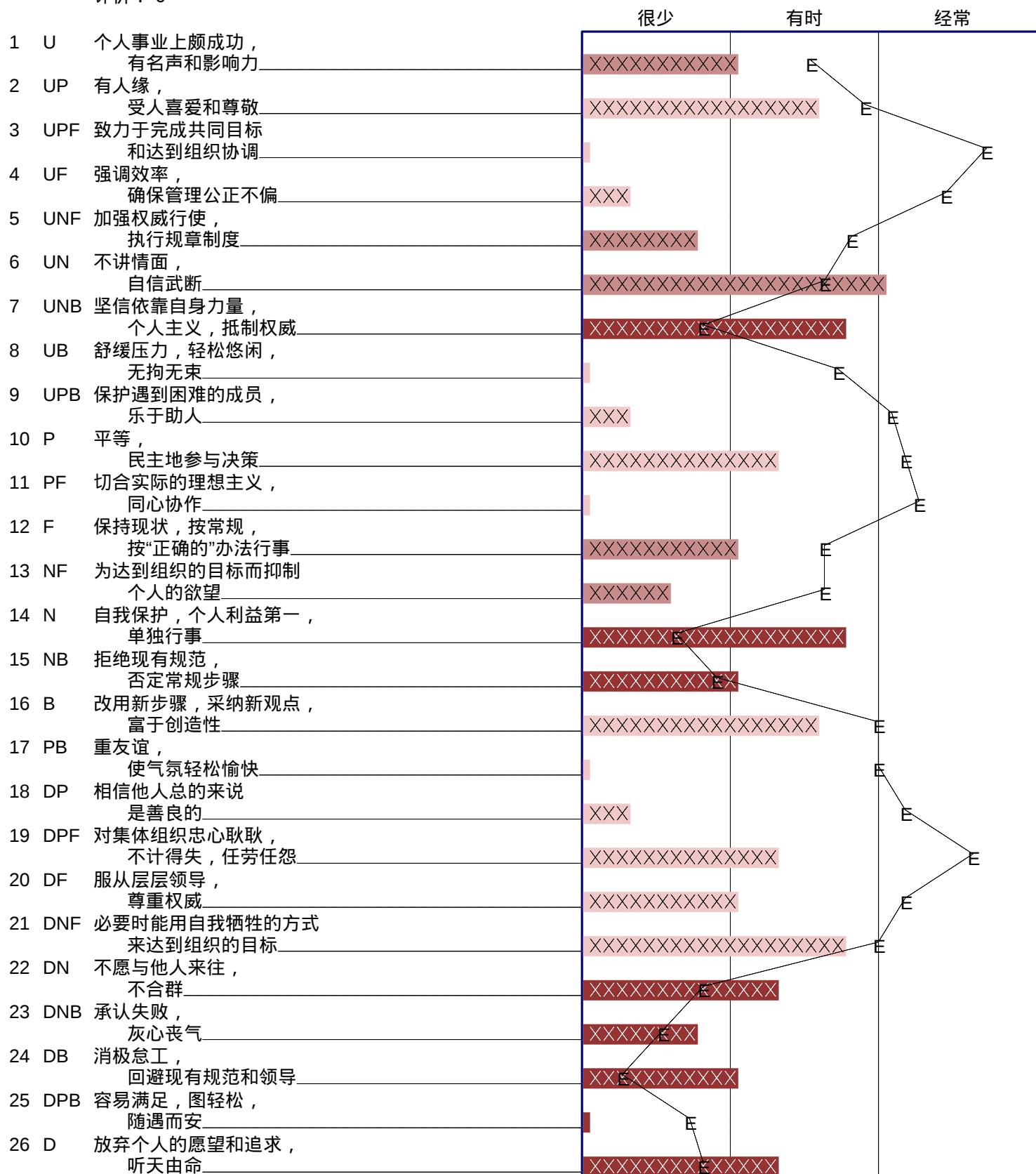
类型：N

最终位置：0.7D 5.6N 0.2F

X的长度 = 每个项目上评价的平均值

E = 最有效团队的最佳位置

评价：6



评估问题：一般来说，当你的团队在最低效时，团队成员表现出什么样的价值观？

关于 *LEP 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作			X
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性			X
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨			X
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度			X
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事			X
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望			X
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威			X
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事			X
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群			X
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导			X
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命			X

带状图
个人和组织的价值观
针对 *EFF 全部评价的平均值

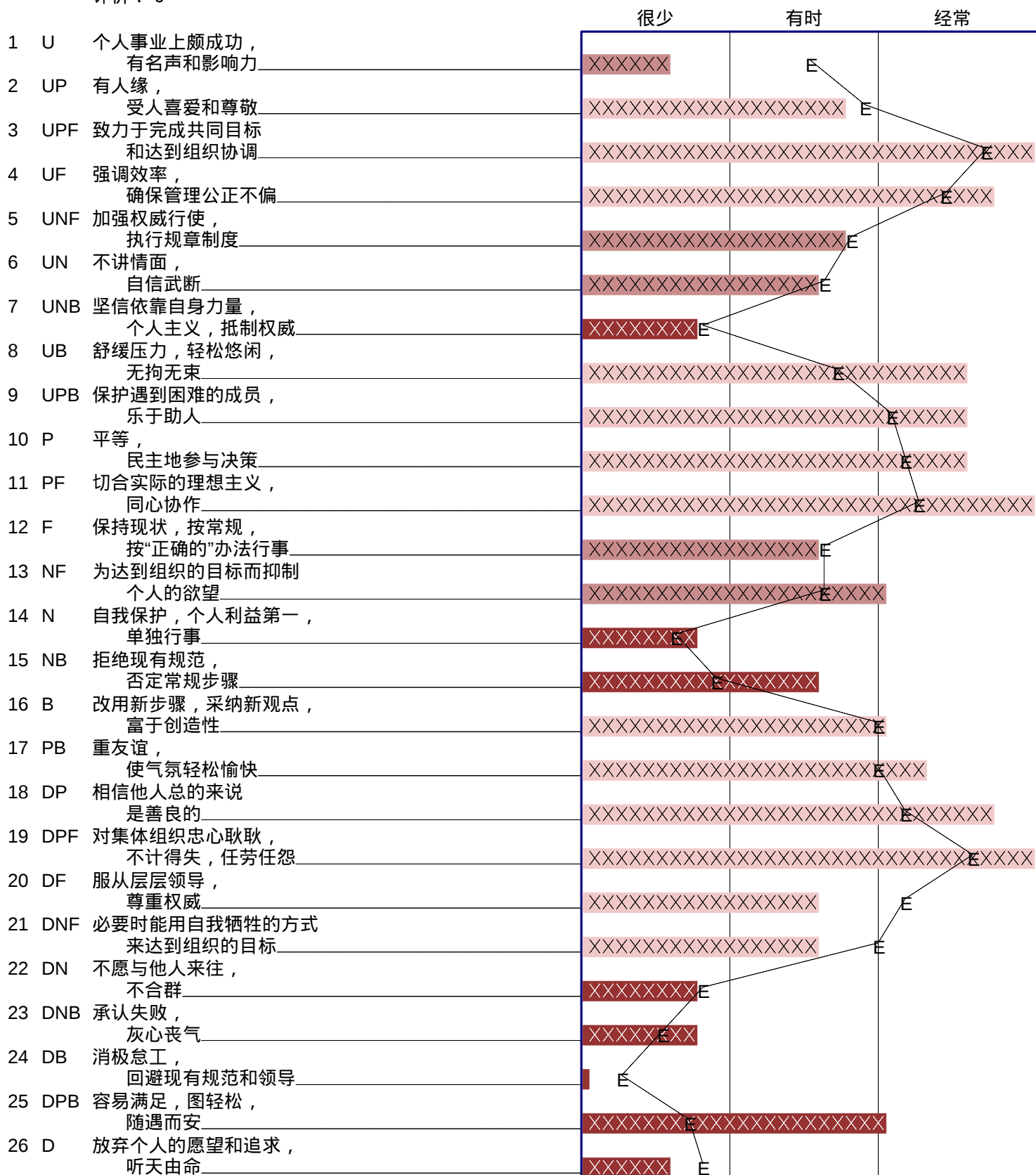
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

报告对象: Sample Team

类型：PF 最终位置：2.8U 9.2P 4.6F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，为了使你最有效，什么是最理想的价值观？

关于 *EFF 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束		X	
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人		X	
10 P 平等，民主地参与决策	X		
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快	X		
18 DP 相信他人总的来说是善良的		X	
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

带状图
个人和组织的价值观
针对 *WSH 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

评估问题：一般来说，你希望在自己的行为中表现出什么样的价值观？不管你现在做到还是没做到。

报告对象: Sample Team

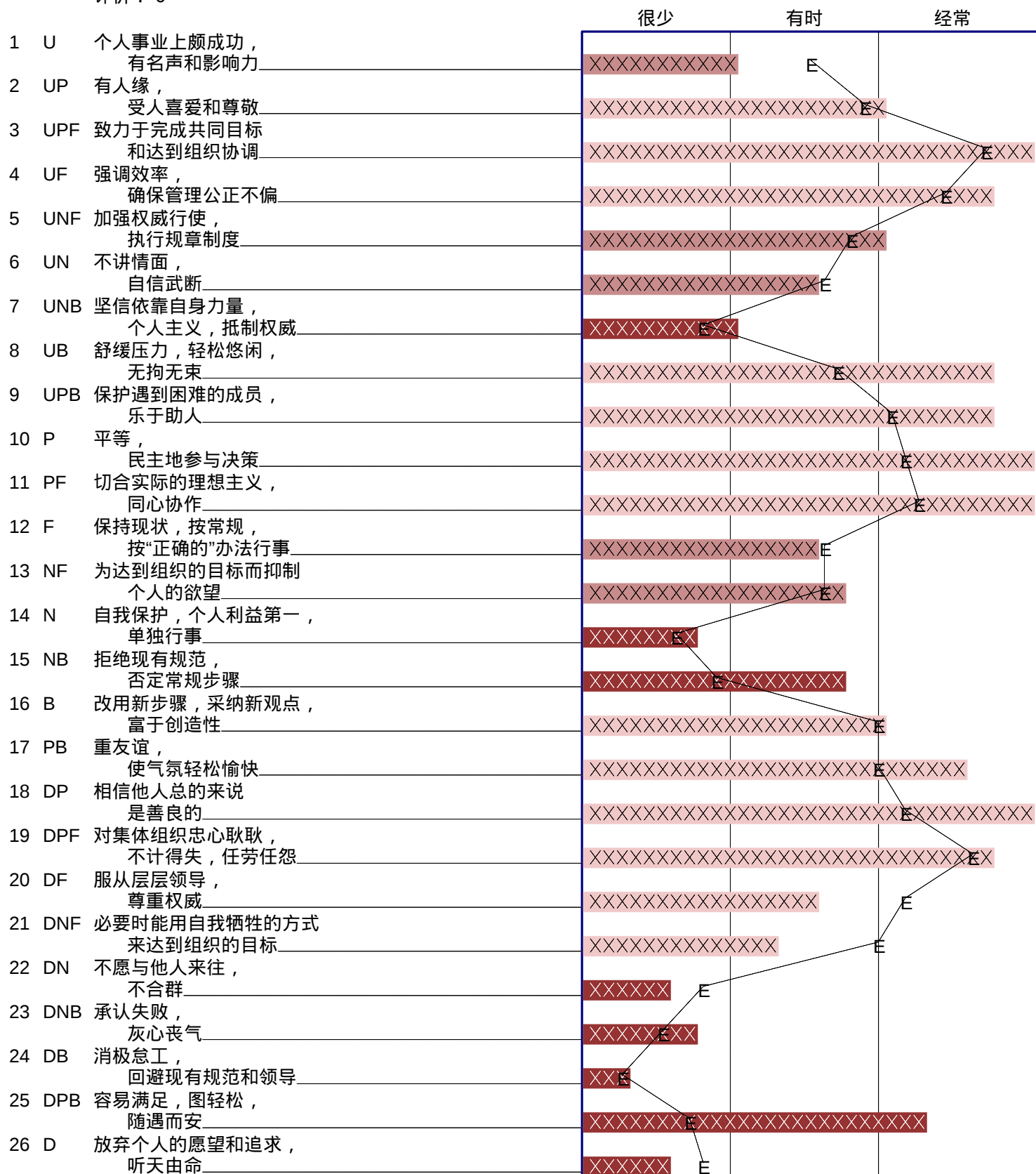
类型：UP

最终位置：4.0U 10.4P 2.8F

评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值

E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，你希望在自己的行为中表现出什么样的价值观？不管你现在做到还是没做到。

关于 *WSH 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束		X	
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人		X	
10 P 平等，民主地参与决策		X	
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快		X	
18 DP 相信他人总的来说是善良的		X	
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

带状图
个人和组织的价值观
针对 *EXP 全部评价的平均值

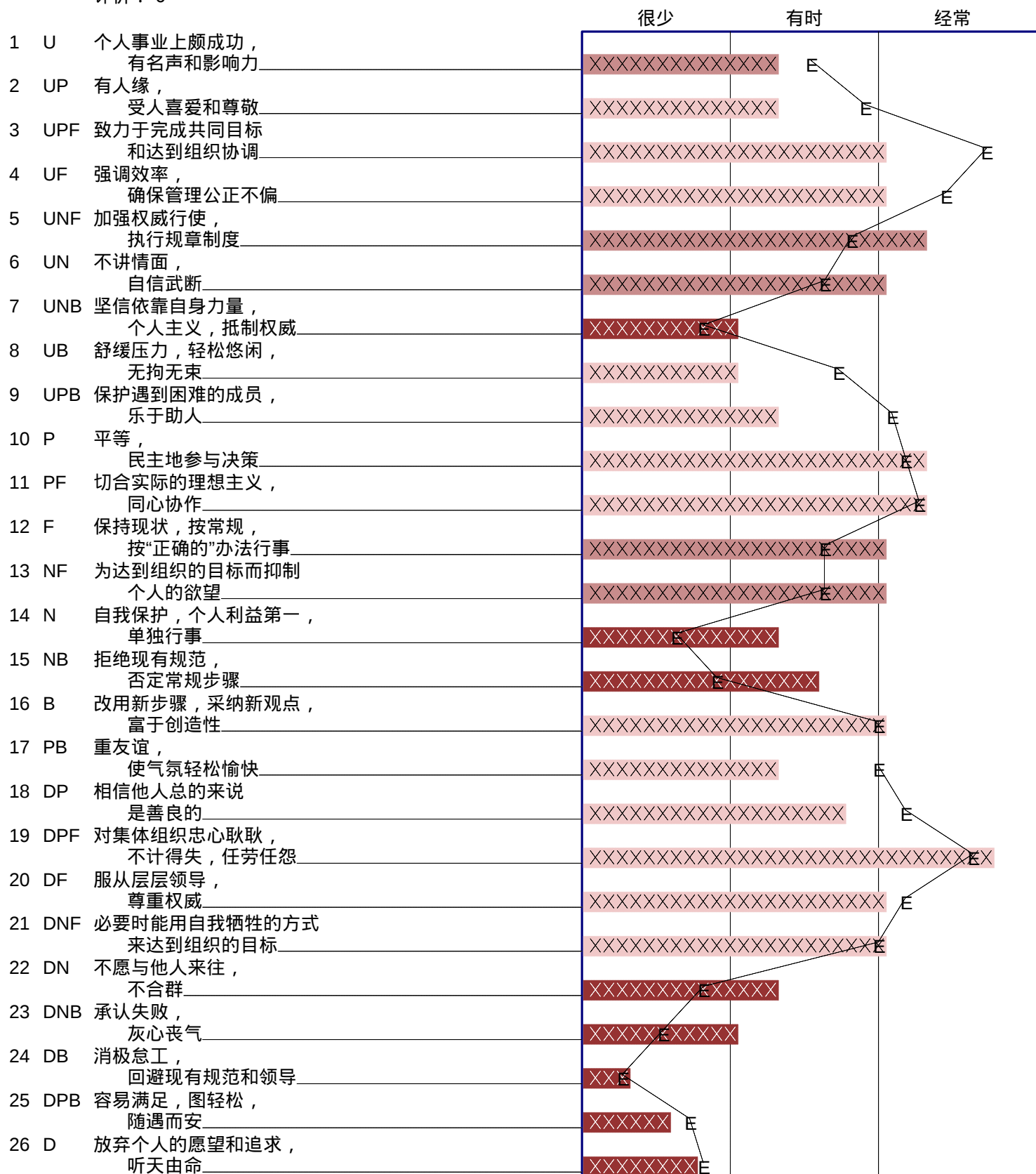
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表，突出了该图的主要特征。

报告对象: Sample Team

类型：F
最终位置：1.2U 0.8P 7.6F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，你期待着别人从你的行为中评价出什么样的价值观？

关于 *EXP 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了你的群体在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策	X		
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群		X	
23 DNB 承认失败，灰心丧气		X	
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

带状图
个人和组织的价值观
针对 *REJ 全部评价的平均值

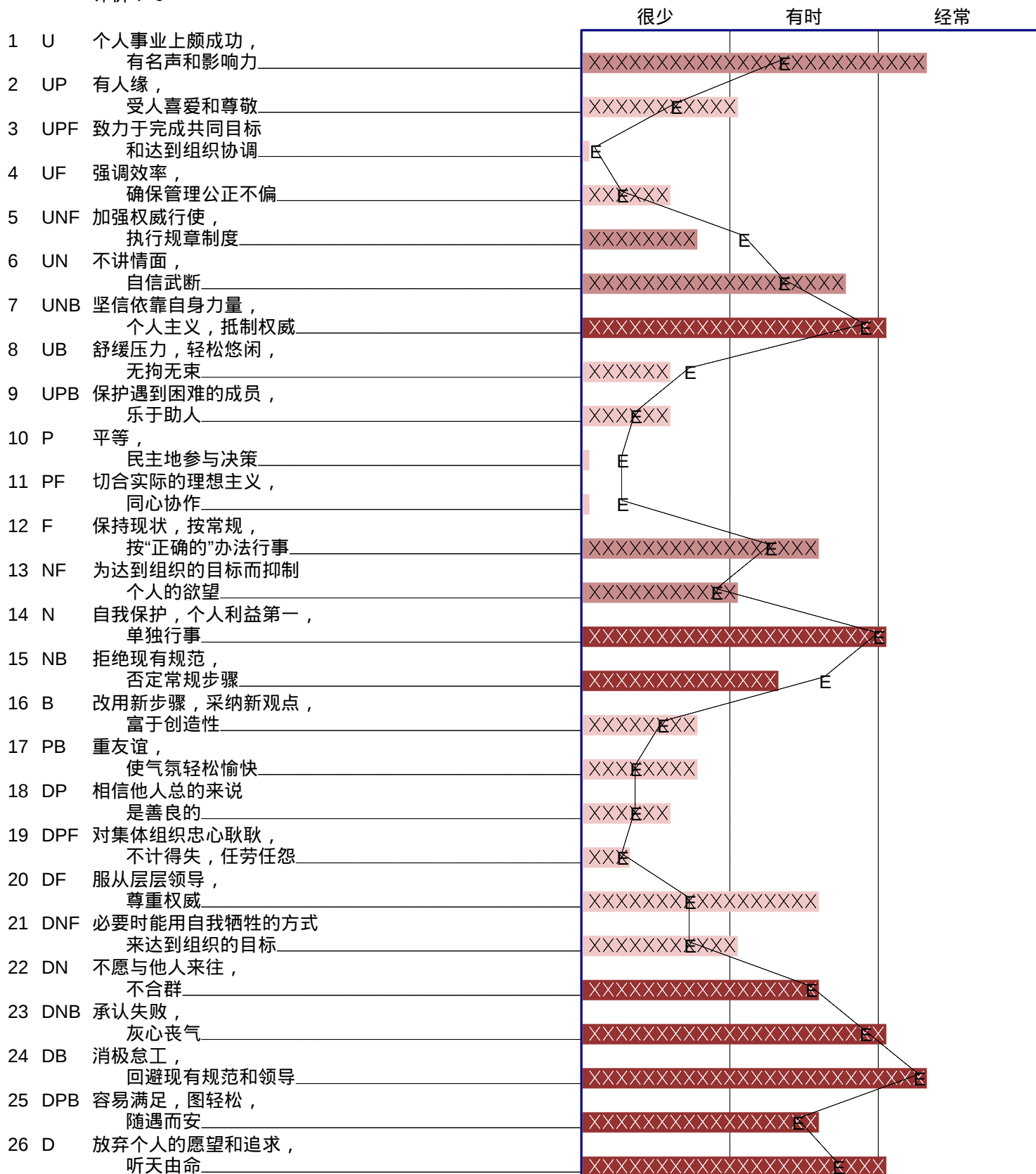
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图不附带任何形式的评价报告。针对个人的评价报告详列了本带状图的各项重要含义，并给出了提高工作有效性的各种建议。此类报告可直接向SYMLOG Consulting Group索取。

报告对象: Sample Team

类型：DNB 最终位置：2.2D 7.0N 4.0B
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



带状图
个人和组织的价值观
针对 LAB 全部评价的平均值

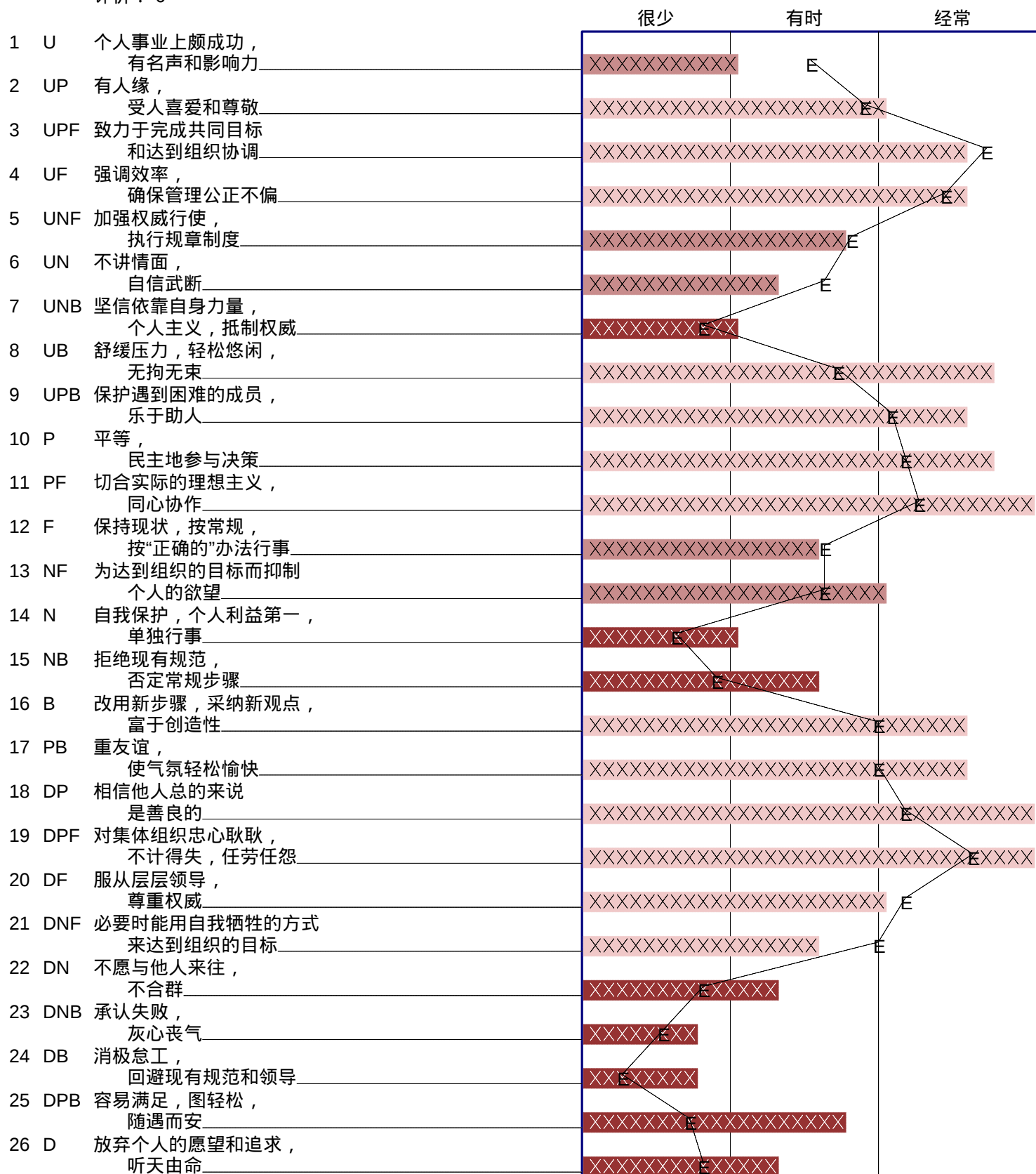
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：P
最终位置：1.3U 8.8P 3.0F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 LAB 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束		X	
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人		X	
10 P 平等，民主地参与决策		X	
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性		X	
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快		X	
18 DP 相信他人总的来说是善良的		X	
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标			X
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度	X		
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群		X	
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命		X	

有关 LAB 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（接近）

你所获得的评价代表了这类价值观的一种理想结合。这种结合就是把并不相关联的，且实际上常常相互分离的价值观有机地联系在一起。在理想情况下，团队的团结有助于工作任务的完成，这同时也是对整个组织的有效贡献。因此，组织反过来对团队给予奖励，并且为有效团队工作的建设提供进一步的资源。把这一强化环路上的基本要素成功地联系在一起是一项实实在在的成就。如果没有主动的、目标明确的、和熟练的领导艺术，这项成就就是无法取得的。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（接近）

你所在群体的成员们普遍认为你在这一价值观上表现得恰到好处，这确实是一项成就，因为这一价值观对最有效的团队工作是非常重要的；但是，这一价值观并不总是让所有成员都感到满意。如果过分强调的话，这类价值观会引发负面反应。如果忽视了这一价值观，团队的团结和工作任务的完成都会受到损害。善用这一价值观，并使其与平等和友好互助等价值观相结合，你和你的群体将会达到最佳状态。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳位置。在服从这一问题上表现得恰到好处是不太容易的。绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为太多的服从是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上讲，对这一问题的态度很大程度上取决于人们认为权威从总体表现来看是好的还是不好的。但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你在这方面的表现完全符合最有效团队工作的要求。

平均回答指明，你可能过份强调了：

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（过份强调）

任何群体要想保持完整和有效，都必须定期地缓解和释放内部张力。群体内累积起来的对立和焦虑这时都以间接的和幽默的方式表达出来。于是群体又恢复到团结友好的状态，并最大限度地投入到工作之中。如果一个或多个群体成员长期处于缓解张力的过程中，或者在这一过程中人们表现出歇斯底里或极端情绪化，那就表明群体内部存在着严重的问题。如果其他群体成员认为你总表现得情绪化，或总爱提建议，或常犯错误，或长期处于缓解张力的过程中，这可能是因为你对于群体内隐藏着的问题或张力比其他人更敏感，也可能是因为你正受到特别的威胁。

最有可能的问题是，群体没有充分认清内部长期积累的敌意和焦虑。这时群体必须承认问题的存在，并敢于面对它。完成这项任务是领导者的责任，即使当前的领导者就是问题的根源。如果当前的领导者无法完成这项任务，那就需要产生临时领导。完成这一任务的临时领导者可能就是你。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（过份强调）

对任何群体而言，这都是一项非常重要的价值观。因为不可能保证所有群体成员在任何时候都始终保持最大工作绩效。但是，如果过分强调这一价值观，就有可能培养出某些成员的依赖性，从而增加其他成员的负担，这是不公平的。如果别人认为你总是强调保护其他成员，这可能是由于你过于害怕来自权威的压力。你应该考虑一下，这是不是由于你过去的遭遇引起的。另一方面，你的做法也可能是对的，别人也许并没有真正看出那些你认为有必要保护的人所面临的问题。这时你需要在群体中找一个中间人来调解你和别人在这些不同看法上的不同看法。

10 P 平等，民主地参与决策（过份强调）

如果别人认为你始终坚持要求平等，那肯定是有原因的。但你也考虑，你的这种要求是否切实可行。对于这类价值观，抽象地给予支持比实际的执行要容易得多。

有效的领导行为要求群体成员认可个别成员拥有特别的执行权和支配权，以便协调群体的各种活动，并与外部更高地位的人打交道。事实上，由于群体成员间个性的差异，人们的参与程度是不同的，人们对同一个问题的关注程度也是不同的，人们对每一件事情所承担的责任也是不一样的。绝对平等的工作群体是不存在的。在支配和控制方面的适度倾斜，同时根据条件和问题的不同而尽可能做到共同的参与和决策，是一种切实可行的理想状态。应当消除对群体成员不必要的支配和控制，如果你对这方面不满意，那你应该就这个问题在群体内展开讨论。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（过份强调）

这一价值观与有效的团队工作密切相关；完成工作任务的价值观与成员间友好合作的价值观相互平衡，并且毫无突出个人的，以自我为中心的倾向。还能有什么比这更好呢？但是，这一价值观也可能被用过了头。

竭力推行这一价值观往往是不现实的。如果其他群体成员认为你过分强调了这一价值观，你就应该考虑一下，是否你不愿意看到有谁支配别人，而这可能正是群体当前的一个问题，是否你对权威从不表示批评和怀疑，是否你否认或忽略了别人的不友好行为，是否你过于乐观，而且不管别人表达什么意见你都同意。这些特点会引起那些惯于冷嘲热讽和反权威主义的成员们的反感。他们不会喜欢你，并经常指责你。这些成员最担心的就是“群体思维”--某种不讲原则的一团和气。因为这会妨碍工作任务的完成，也会使群体看不到来自内部或外部的危险。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（过份强调）

最有效的群体成员通常都能在这一价值观与“保持现状，按常规，按‘正确的’办法行事”的价值观(带状图上第12项F)之间保持平衡，尽管这两类价值观在具体操作时可能会发生冲突。如果多数成员都强调变革，那就造成现有工作规范的混乱。

如果你的个人带状图显示你过分强调这一价值观，这表明，你可能对权威有抵触情绪，或者是更强调了当前工作任务的要求，或者你可能处于厌倦和疲劳状态；但是也有可能，你对完成工作任务有更好、更富创造性的想法。如果是这种情况，你当然应该把你的想法告诉大家。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？

这可能不容易做到，特别是当你和群体的权威处于对立之中，或者整个群体处于束缚和压抑的气氛中。但是，总会有一些成员对你的想法感兴趣，你应该尽量争取他们的支持。在新思想和旧观念的冲突中最有可能起调解作用的就是“平等，民主地参与决策”这一价值观(第10项P)。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（过份强调）

很显然，工作和娱乐在很多情况下是相互排斥的，任何群体都会根据条件和需要在这两张一弛之间循环交替。从带状图可以看出，你非常强调“重友谊，使气氛轻松愉快”这一价值观，这表明了你的强烈愿望。但是，另一方面，这也可能显示出群体当前即使没有严重的敌意，也至少面临着与工作任务相关的压力。不管是哪种情况，这都是一个潜在的问题，需要认真对待。如果你觉得群体确实需要注意培养友好气氛，并应有更多的时间娱乐和休息，你可以引导群体多开展一些这方面的活动，并在其中起带头作用。

还有一种情况就是群体的工作任务需要重新安排，工作职责需要重新设计，从而使工作任务的每一部分都尽可能有意义，让人工作起来心情愉快。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（过份强调）

这一价值观代表了有效团队工作的重要特征。但是如果走向极端，这一价值观也可能导致过度的服从、逃避责任、缺少主动精神、以及在保持协调方面缺乏充分的沟通。对于具有某些个性特点的人来说，这一价值观还伴随着一种对他人不切实际的倾向。如果人们认为你在这—价值观上表现很高，你应该考虑一下，上面提到的那些行为表现是否也适用于你，你应该经常提醒自己，减少依赖性，更主动地承担责任。

平均回答指明，你可能忽视了：

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（忽视）

也许，多数人都会对自我牺牲抱有负面看法。但是，绝大多数群体都难免会遇到严重问题，这时成员们必须付出超常的努力，甚至某种自我牺牲，才能解决这些问题。如果群体成员们认为确实有必要作出自我牺牲，而且这种牺牲是暂时的，也不算太严重，那么绝大多数成员都会这样做。如果连这种程度的自我牺牲都做不到的话，那就表明，群体内部可能存在着严重的敌意，这需要仔细检查，看看到底是哪儿出了问题。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出过份强调任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

平均回答指明，你可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

这类价值观在激发个人能动性方面有时是有益的，只要这种能动性与群体目标的完成以及其他有效的团队工作价值观相一致。这类价值观如果表现得太低，则表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明该群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。群体是不是正在失去自己的成员？你或其他成员是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都可能是由于个人在群体内部得不到充分的认可而造成的。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤（过份强调）

如果现有的工作方式和规范已经变得明显地不适用，群体成员们就会普遍接受这一价值观。“彻底的变革”就成为最佳选择。

但是另一方面，有些成员保持这一价值观主要是由于他们过去的经历所决定的。他们在行为上的表现通常是过于敏感的、冷嘲热讽的、不合作的。他们对群体以及对工作任务都持消极态度。总体而言，他们用批判的眼光看待传统规范，他们通常拒绝接受年龄、性别、职业、阶层、公民权利等等传统意义上的社会角色。

如果你持有这种态度，并以这种方式行事，你很有可能引发群体的对立，并成为对立中的一方。除非群体不再要求成员们的服从和广泛参与，并转移对你的注意力，否则当前的群体成员们是无法缓解这种矛盾和对立的。如果你能降低调门，不再挑起争端，使群体更多地关注于其它问题，这或许有助于减少对立，并让别人更有效地工作。

22 DN 不愿与他人来往，不合群（过份强调）

这类价值观通常是从行为推断而来的，这种行为主要表现为忧郁、悲伤、和怨恨。有些人可能由于如下的原因而表现出这种行为：丧失了群体中的角色，社交活动失败，遭到他人的拒绝，失去了自身的重要性，或者自我形象受到损害等。如果能够找到原因，那就可以知道采取什么步骤来恢复自我形象，并在群体中重塑有意义的角色。

但是有些时候，情绪状态和行为是由个性以及身体条件或者群体以外的其它因素决定的。对于这种情况，除了表示支持和寻求外部的帮助之外，群体成员们也起不了太大的作用。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在一个群体中，许多成员在这一价值观上表现很高，那就表明这个群体有严重的问题。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便会产生负罪感。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

如果其他成员们认为，你过分强调了与权威的消极不合作态度，最好的解决办法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该在群体内受拥戴，而且也具有一定的权力。通过这个成员在你和权威之间起调解作用。

25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安（过份强调）

在大多数工作任务导向的群体中，如果这一价值观表现突出，那实际上表明了一种渴望和幻想--盼望着在完成了一项工作之后，能够得到娱乐和放松。在这种幻想心境中，所能感受到的只有群体内的友好和安全感，以及丰富的资源，而完全感受不到工作任务的存在。以幻想的心境来高度强调这一价值观表明群体成员承受着严重的紧张和疲劳，并急需缓解。这也许就是你目前的情况。然而，你也确实应该考虑另外一种情况，那就是，你可能对工作不够尽心，也不够投入，而别人有权力期待你努力工作。

如果人们从事着单调而沉闷的工作，又看不到任何改变的希望，他们有时就会暗自幻想，要是能更多地参与群体的事务，并且能跟大家一起工作，那该多好。这时，可能的解决的办法就是重新设计工作任务。

26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命（过份强调）

在这一描述项目上的高评价分数一般表明，这项价值观被理解成带有某种为了群体或组织的目标而自我牺牲的意味。当群体处于紧急状态，并需要强化中心控制时，这类价值观是有意义的。但是，持续强调这种默默服从，对团队工作起不了什么作用。

当感到孤立无援时，由于个性或在群体内的特定角色，有些人可能会表现出这种价值观。他们的行为明显地表现为内向的、被动的、不善表达的、也不善沟通的。他们可能觉得任何积极的努力，甚至任何愿望或想法，都可能招致失败、挫折、和痛苦。这种感觉可能是由于接二连三的严重挫折造成的。他们可能已经“习惯了处于无助状态”。这已成了他们的最佳适应模式。

如果这种适应模式是在当前群体中形成的，那就表明，在群体中肯定有另外一些成员造成了这种情况的出现，但他们这样做可能不是故意的，仅仅是由于他们总是滔滔不绝、夸夸其谈，以及其它类似的支配和影响。少数人的滔滔不绝、夸夸其谈，以及由此而产生的其他人的听之任之、无可奈何，这个问题在很多群体中都常见。有时，对这些滔滔不绝、夸夸其谈的成员，有必要当面指出他们对别人造成的影响。

带状图
个人和组织的价值观
针对 NOC 全部评价的平均值

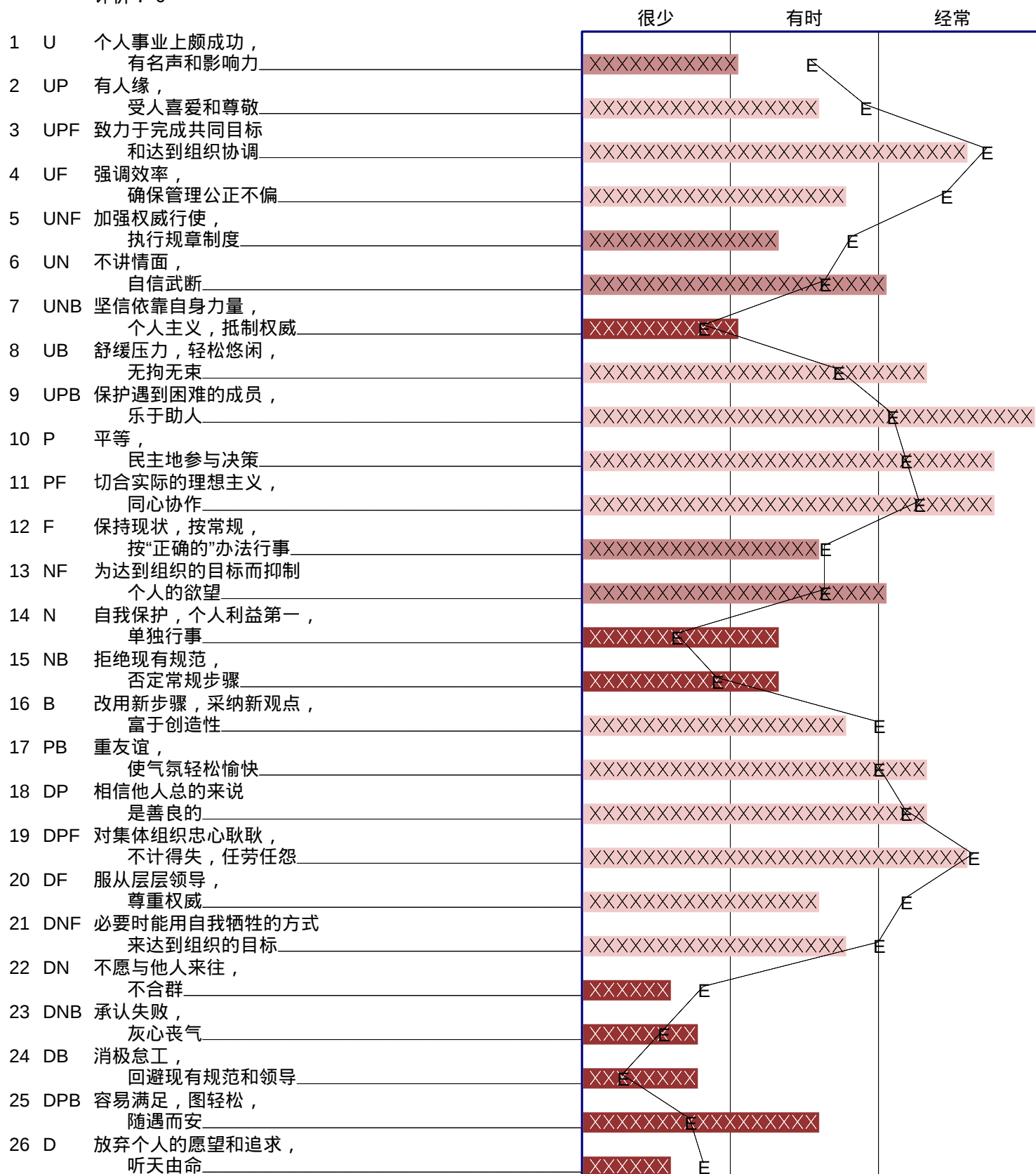
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：P
最终位置：2.8U 7.4P 2.4F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？

关于 NOC 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束		X	
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人		X	
10 P 平等，民主地参与决策		X	
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快	X		
18 DP 相信他人总的来说是善良的	X		
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度			X
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安		X	
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

有关 NOC 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（接近）

你所获得的评价代表了这类价值观的一种理想结合。这种结合就是把并不相关联的，且实际上常常相互分离的价值观有机地联系在一起。在理想情况下，团队的团结有助于工作任务的完成，这同时也是对整个组织的有效贡献。因此，组织反过来对团队给予奖励，并且为有效团队工作的建设提供进一步的资源。把这一强化环路上的基本要素成功地联系在一起是一项实实在在的成就。如果没有主动的、目标明确的、和熟练的领导艺术，这项成就就是无法取得的。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作很多时候需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。你对这一关键特点可以作出重要贡献。对大多数工作任务导向的群体而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。在有关变革的价值观上，你的表现处于最佳范围内。如果你能在变革和维持稳定两者之间保持弹性和动态平衡，你就能对群体的进步和发展作出实质贡献。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（接近）

谁也不会怀疑“重友谊，使气氛轻松愉快”有助于促进群体的团结。你在这一重要的价值观上表现得恰到好处。对大多数团队来说，问题在于如何在这一价值观与其它工作任务导向的价值观之间保持恰当的平衡。由于很多原因，在业务群体中经常出现的情况是，工作任务导向的价值观往往占据优势，从而最终损害了团队工作。群体需要在这两类相互竞争的价值观之间保持灵活性和动态平衡，你在这方面完全可以作出自己的贡献。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（接近）

作出“决定”去信赖别人并不是一件容易的事情，在一个团队中，这在很大程度上要看成员们是否真正让人感到值得信赖。但是，有些成员也确实天生容易获得别人的信赖，显然，你就属于这一类。这非常有助于打消别人的疑虑。信赖是群体团结的基石。你在培养群体的信赖方面作出了重要贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急情况下为了组织或团队的目标而牺牲自我利益的意愿是奉献精神的试金石，这一点对有效的团队工作特别重要。但是应当尽量避免号召人们作出自我牺牲，也不能依赖于人们的自我牺牲来代替良好的管理和有效的领导艺术。成员们的自我牺牲是群体的一项稀有资源，这一价值观是建立在这项稀有资源基础上的。你在自我牺牲这一价值观上的表现处于最佳范围内。同时，这也表明，你所在团队的领导是富于远见的，并没有过分依赖于人们的自我牺牲。

平均回答指明，你可能过份强调了：

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（过份强调）

任何群体要想保持完整和有效，都必须定期地缓解和释放内部张力。群体内累积起来的对立和焦虑这时都以间接的和幽默的方式表达出来。于是群体又恢复到团结友好的状态，并最大限度地投入到工作之中。如果一个或多个群体成员长期处于缓解张力的过程中，或者在这一过程中人们表现出歇斯底里或极端情绪化，那就表明群体内部存在着严重的问题。如果其他群体成员认为你总表现得情绪化，或总爱提建议，或常犯错误，或长期处于缓解张力的过程中，这可能是因为你对于群体内隐藏着的问题或张力比其他人更敏感，也可能是因为你正受到特别的威胁。

最有可能的问题是，群体没有充分认清内部长期积累的敌意和焦虑。这时群体必须承认问题的存在，并敢于面对它。完成这项任务是领导者的责任，即使当前的领导者就是问题的根源。如果当前的领导者无法完成这项任务，那就需要产生临时领导。完成这一任务的临时领导者可能就是你。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（过份强调）

对任何群体而言，这都是一项非常重要的价值观。因为不可能保证所有群体成员在任何时候都始终保持最大工作绩效。但是，如果过分强调这一价值观，就有可能培养出某些成员的依赖性，从而增加其他成员的负担，这是不公平的。如果别人认为你总是强调保护其他成员，这可能是由于你过于害怕来自权威的压力。你应该考虑一下，这是不是由于你过去的遭遇引起的。另一方面，你的做法也可能是对的，别人也许并没有真正看出那些你认为有必要保护的人所面临的问题。这时你需要在群体中找一个中间人来调解你和别人在这些问题上的不同看法。

10 P 平等，民主地参与决策（过份强调）

如果别人认为你始终坚持要求平等，那肯定是有原因的。但你也要考虑，你的这种要求是否切实可行。对于这类价值观，抽象地给予支持比实际的执行要容易得多。

有效的领导行为要求群体成员认可个别成员拥有特别的执行权和支配权，以便协调群体的各种活动，并与外部更高地位的人打交道。事实上，由于群体成员间个性的差异，人们的参与程度是不同的，人们对同一个问题的关注程度也是不同的，人们对每一件事情所承担的责任也是不一样的。绝对平等的工作群体是不存在的。在支配和控制方面的适度倾斜，同时根据条件和问题的不同而尽可能做到共同的参与和决策，是一种切实可行的理想状态。应当消除对群体成员不必要的支配和控制，如果你对这方面不满意，那你应该就这个问题在群体内展开讨论。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（过份强调）

这一价值观与有效的团队工作密切相关；完成工作任务的价值观与成员间友好合作的价值观相互平衡，并且毫无突出个人的，以自我为中心的倾向。还能有什么比这更好呢？但是，这一价值观也可能被用过了头。

竭力推行这一价值观往往是不现实的。如果其他群体成员认为你过分强调了这一价值观，你就应该考虑一下，是否你不愿意看到有谁支配别人，而这可能正是群体当前的一个问题，是否你对权威从不表示批评和怀疑，是否你否认或忽略了别人的不友好行为，是否你过于乐观，而且不管别人表达什么意见你都同意。这些特点会引起那些惯于冷嘲热讽和反权威主义的成员们的反感。他们不会喜欢你，并经常指责你。这些成员最担心的就是“群体思维”--某种不讲原则的一团和气。因为这会妨碍工作任务的完成，也会使群体看不到来自内部或外部的危险。

平均回答指明，你可能忽视了：

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何领导者或群体成员如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让其他成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于任何群体而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明而造成的损失。

所有群体成员都应参与管理，并认同这一价值观。如果其他成员认为你在这价值观上表现不足，你应该和他们开诚布公地交谈，以便发现问题之所在。你过去可能经历过权威式管理，并一直对此心有余悸，以致现在对任何控制都过分敏感，或者也可能是群体目前的管理状况需要改变。

所有成员广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明价值观：“平等，民主地参与决策”)。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（忽视）

如果其他群体成员认为你在这价值观上表现不足，这可能是由于你有一种总体的反权威态度，这一态度不仅仅局限于对当前的群体。同时，你与当前群体内的权威之间的冲突可能已经发展成为一种恶性循环，并使双方怒目相向。

这种对立一旦形成是很难改变的。尽管权威通过显示权力和以惩罚相威胁可以得到表面的服从，但是不服从只是转入了地下，并以暗藏的抵制和欺骗等方式继续存在。另一方面，权威完全能够识破这种暗藏的抵制，于是冲突也就继续存在。

如果你真想改变这一状况，最好的方法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该与你关系密切，而且在群体内受拥戴，并且也具有一定的权力。这个人可以在你和与你有冲突的成员(或成员们)之间起调解者的作用。你应该尽量软化你的情绪和行为的消极方面，并向友好的方向转变，至少也要听从调解者的劝告，并给调解者留有更多回旋的余地。如果调解者在权威一方也能获得同样的回应，那么冲突就会开始缓解。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出过份强调任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

平均回答指明，你可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

这类价值观在激发个人能动性方面有时是有益的，只要这种能动性与群体目标的完成以及其他有效的团队工作价值观相一致。这类价值观如果表现得太低，则表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明该群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。群体是不是正在失去自己的成员？你或其他成员是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都可能是由于个人在群体内部得不到充分的认可而造成的。

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（忽视）

如果一个群体总是需要不断地强化权威，那便是该群体出现问题的征兆。直接使用权威和权力来解决群体遇到的问题最终必然导致负面反应，并使群体内的对立升级。如果群体成员们认为你总是对权威持负面态度，那也许是因为你过去的经历或现在发生的事情所造成的。但是，在所有群体中，保持适度的权威是必要的。完全排斥权威，不管有无正当理由，从长远来看都是与高效率的团队工作不相容的。

此外，为了应付外部威胁或进行内部协调，有时需要强有力地行使权威。如果群体成员完全排斥权威，他们可能会暴露在危险之中。当前权威可能会高估这些危险，而其他人可能会低估这些危险。这就需要对现实环境仔细审视。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这一价值观。但是，有些成员由于过去的经历，会把群体内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者受到阻碍而无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果其他成员认为你过分表现出这种态度和行为，而且你也确实想缓解这种对立，那么，最简单、最直接的方法就是不要让人觉得你总是想远离群体--保持低调，并尽可能容忍差异。你应该尽量把注意力集中到群体的工作任务上，这在一定程度上可以化解对立。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在一个群体中，许多成员在这一价值观上表现很高，那就表明这个群体有严重的问题。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便会产生负罪感。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

如果其他成员们认为，你过分强调了与权威的消极不合作态度，最好的解决办法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该在群体内受拥戴，而且也具有一定的权力。通过这个成员在你和权威之间起调解作用。

25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安（过份强调）

在大多数工作任务导向的群体中，如果这一价值观表现突出，那实际上表明了一种渴望和幻想--盼望着在完成了一项工作之后，能够得到娱乐和放松。在这种幻想心境中，所能感受到的只有群体内的友好和安全感，以及丰富的资源，而完全感受不到工作任务的存在。以幻想的心境来高度强调这一价值观表明群体成员承受着严重的紧张和疲劳，并急需缓解。这也许就是你目前的情况。然而，你也确实应该考虑另外一种情况，那就是，你可能对工作不够尽心，也不够投入，而别人有权力期待你努力工作。

如果人们从事着单调而沉闷的工作，又看不到任何改变的希望，他们有时就会暗自幻想，要是能更多地参与群体的事务，并且能跟大家一起工作，那该多好。这时，可能的解决的办法就是重新设计工作任务。

带状图
个人和组织的价值观
针对 ORC 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

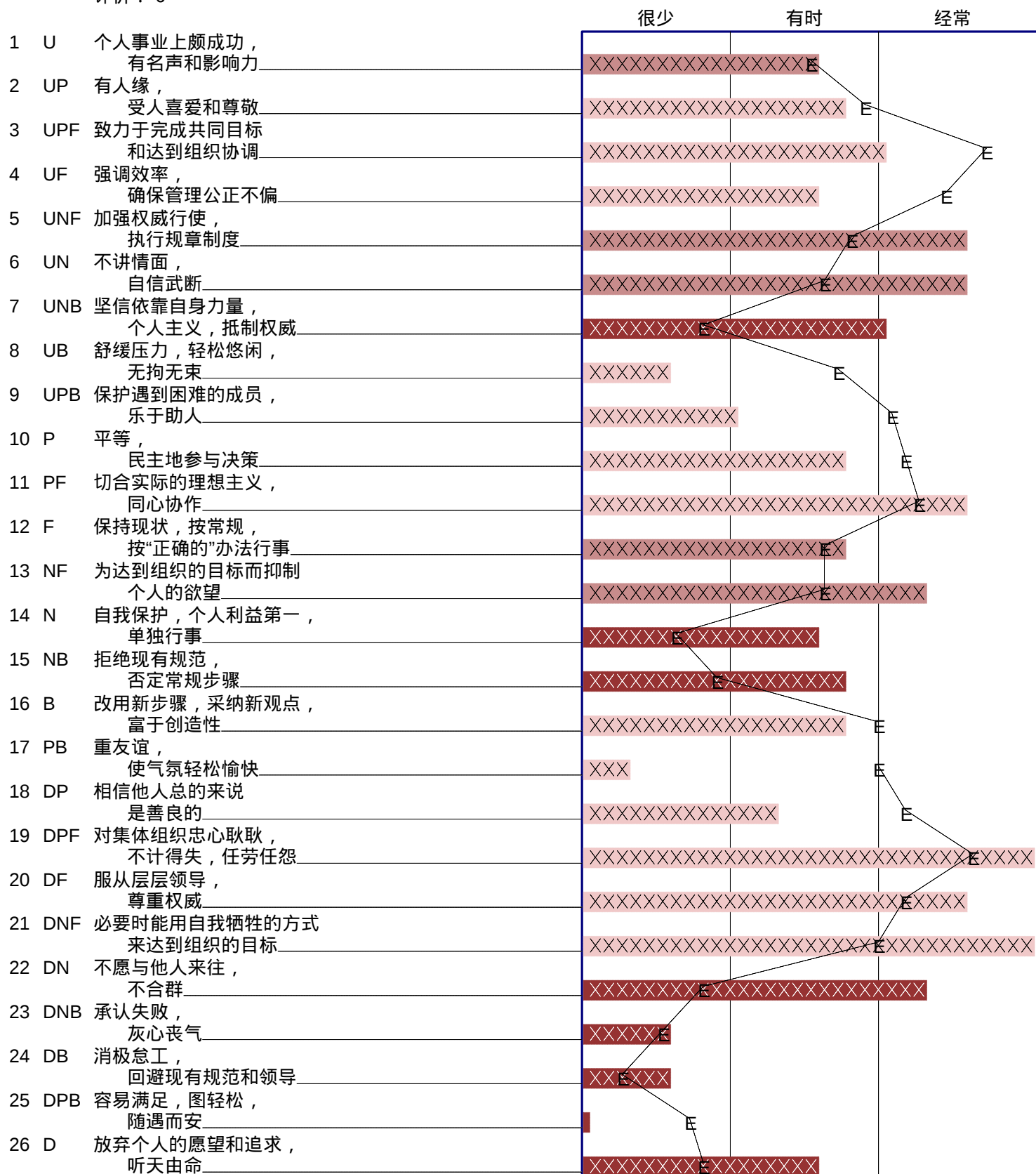
本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：F
评价：6

最终位置：0.5U 3.8N 10.2F

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？

关于 ORC 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标		X	
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断		X	
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望		X	
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威			X
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事			X
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤			X
22 DN 不愿与他人来往，不合群			X
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命			X

有关 ORC 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（接近）

这类价值观对团队工作是必须的，但又不宜过分强调。这一价值观对团队工作所必备的其它价值观是一个有力的支持，并处于所有这些价值观的中心地位。这一价值观本身几乎没有不良副作用。你在这一价值观上的表现对你所在群体作出了重大贡献。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作很多时候需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。你对这一关键特点可以作出重要贡献。对大多数工作任务导向的群体而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。在有关变革的价值观上，你的表现处于最佳范围内。如果你能在变革和维持稳定两者之间保持弹性和动态平衡，你就能对群体的进步和发展作出实质贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳位置。在服从这一问题上表现得恰到好处是不太容易的。绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为太多的服从是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上讲，对这一问题的态度很大程度上取决于人们认为权威从总体表现来看是好的还是不好的。但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你在这方面的表现完全符合最有效团队工作的要求。

平均回答指明，你可能过份强调了：

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（过份强调）

在紧急状况下，大多数群体成员从良好的愿望出发都能够认可这一价值观，他们可以为组织的目标而自我牺牲；但是如果长时间地要求这样做，就会产生疲劳和紧张，从而严重损害人们的工作积极性。如果别人认为你过分强调这一价值观，那可能是因为他们觉得你嫌他们工作不够努力因而总想让他们有某种羞愧感和负疚感。正是由于这个原因，他们把你的行为看作是负面的，而且从现实情况的必要性来看也是不恰当的。也许是他们错了，也许确实需要作出某种自我牺牲。但是，如果这种自我牺牲要持续很久的话，那就应该找出其它更有效、更持久的替代性解决方案。在这方面，你完全可以发挥自己的作用。

平均回答指明，你可能忽视了：

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

实现这一价值观需要意图明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为。接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。通过表明这些态度，不仅群体的领导者，而且所有群体成员都能对团队工作作出实质贡献，认识到这一点是非常重要的。当然，在个别情况下，这些态度也可能是不恰当的或不现实的。

如果你感到除非外部条件有所改变，否则群体将无法表现出积极的团队工作，那么你就应该说你的这些想法，并在群体内部展开讨论。工作任务也许需要重新定义或重新设计，这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训，群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。群体外部的更高权威可能需要不断摸索来完善领导艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何领导者或群体成员如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让其他成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于任何群体而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明而造成的损失。

所有群体成员都应参与管理，并认同这一价值观。如果其他成员认为你在这价值观上表现不足，你应该和他们开诚布公地交谈，以便发现问题之所在。你过去可能经历过权威式管理，并一直对此心有余悸，以致现在对任何控制都过分敏感，或者也可能是群体目前的管理状况需要改变。

所有成员广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明价值观：“平等，民主地参与决策”)。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。

如果其他群体成员认为你不会调整自己，无法放松控制、缓解压力，那么你就应该设法找到你的焦虑来自何处，尽一切可能去降低这种焦虑，而且与其他成员探讨如何在不同的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。这不仅对你，而且对每一个成员都是必要的。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（忽视）

很多群体都会有一两个成员对其他成员的需要特别关心，并努力保持群体内部温暖和愉快的气氛。个别成员在这样做时，难免会在工作任务方面分散精力，或者影响了本职工作的完成，群体的领导者或以工作任务为导向的成员们有时会认为，他们这样做实际上干扰了群体的正常工作，因而排斥他们。这种对立并不是那么明显，但确实是一种损耗。

如果别人认为你在群体的维护、修补、教育、训练等对有效的团队工作来说必不可少的环节上重视不够，那可能是因为你过于担心来自群体外部的威胁，或者总是过分强调工作任务的执行和完成。你应该考虑一下，

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？

你是否由于忽视了对群体必要的修补和维护因而损害了群体完成工作任务的能力。如果这种修补和维护工作不是由群体的工作任务领导者来完成，那么在群体内部就有必要产生一个社会情感领导者，这个领导者得到人们的认可和支持来完成这项工作。工作任务领导者应该对社会情感领导者给予支持。这两种领导者的相互配合对促进有效的团队工作是极为重要的。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

有很多原因导致了这一价值观受到忽视。那些抱有“个人奋斗思想”(如带状图上第1项U，第6项UN，第7项UNB，和第14项N等价值观)的群体成员蔑视平等这一价值观，认为这种价值观是不切实际的，也是意志薄弱的表现，并且妨碍了他们的个人自由。另一些成员更关注群体外部的威胁，因此认为必须强化权威(如第5项UNF，第12项F，第13项NF，第21项DNF等价值观)，他们觉得别人并没有认识到问题的实质和严重性，也没有能力解决这些问题；他们还认为决策中的民主参与过程太慢，而且往往得出错误的解决方案。

那些强烈反对平等这一价值观的群体成员可能没有意识到，他们正在损害着群体的完整性，并破坏了有效的团队工作。过分强调那些与平等相对立的价值观，几乎肯定会在群体内部，甚至在那些都反对平等的成员间，引起对立和分化，使群体分裂，并从根本上破坏了合作的可能性。

群体的团结和完整性是有效完成工作任务的首要保证。如果工作任务的性质与群体的完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲群体的完整性。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体将无法建立正当的、有约束力的规范；而没有这种规范，群体就会分裂，群体的工作绩效也会降低。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。

如果你不看重群体内部的友谊，这也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件，而且你也不了解友谊所能带来的好处。群体成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。但是，如果群体内部时常出现对立，或者由于个性的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。

如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那也会在群体中引起对立，那些以工作任务为导向的成员会认为这种友好关系是毫无价值的。但是出现这种情况或许有深层的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

根据其他成员对你的评价，你在这一价值观上表现很低，这可能是由于你认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当你把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

没有什么速效解决方案。真正的信任只能慢慢培养，这就需要开放的心胸和良好的愿望，允许别人证明他们是可信赖的，同时你也要向别人证明你自己是可信赖的。这需要时间。为了启动这一过程，开诚布公地讨论造成不信任的原因，以及改变这一状况的方案是很有必要的。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（过份强调）

当群体发现事事不顺利或感受到来自外部的威胁时，绝大多数成员都会忍不住采用这类权威主义价值观。因为这类价值观允许人们在捍卫秩序与安全的正当名义下表现出激进的攻击行为，同时又让人感到高人一等。

但是，在秩序和安全这一问题上，什么是最重要的，不同的人有不同的回答。有些人把自己看作是权威，他们不遗余力地设定规则。而另一些人认为他们是权威的牺牲品，他们感到只有反对权威才能获得安全。在绝大多数群体中，这最终导致了“权威主义”和“反权威主义”的两极分化(双方都表现出某种程度的道德义愤)。在业务群体以及家庭中，这是最常见的分化和对立。这种分化和对立如果任其不断升级，将是极端危险的。

“切合实际的理想主义，同心协作”(带状图上第11项PF)，以及“对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨”(第19项DPF)等价值观对于这种分化和对立将会起到重要的调节和中和作用。

对对立双方都有充分影响力的友好而民主的领导者会经常援引这些价值观来调和群体内部的分化。与这种起调和作用的领导行为相对应的价值观是“致力于完成共同目标和达到组织协调”(第3项UPF)。如果其他群体成员认为你过分强调了权威主义价值观，你就应该在自己的行为方面作出实质改进，使之变得友好而民主，或者至少也应应对别人的友好和民主的行为给予有力的支持。

6 UN 不讲情面，自信武断（过份强调）

这是一种“原始的”价值观，预示着毫不掩饰的攻击行为。这是一种在“原始”状况下的咄咄逼人的生存方式。这对有效的团队工作是危险的。持有这类价值观的人有时单独行事；有时他们会与权威的代理人相结合，并扮演“权力的执行者”；有时他们又会与造反的领导者相结合，而扮演“自由的捍卫者”。在所有这些情况下，其结果都是使对立不断升级而达到最具破坏力的程度：“极右的独裁”对“极左的造反”。

如果你所在群体的成员们认为你过分强调了这种武断僵化的价值观，那么你就应该考虑一下你是否真有必要采取这种态度，也许你从别人或别的群体那里照搬了这种价值观，并毫无必要地用在了目前的群体中。在大多数群体中，这种价值观会导致冲突，或使冲突更加恶化。

13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望（过份强调）

这类价值观通常用来应付紧急状况。过分依赖于这一价值观，而又不去寻找解决问题的根本方案将是非常危险的，这会使人们所承受的压力超过合理的限度。如果长期这样，这一价值观所具有的动力就会消失，与压力相伴随的其它问题也会出现：疲劳、与群体和工作任务的疏离、对权威的憎恶、最具破坏力的矛盾和对立趋于白热化。

长期依赖于人们的抑制和忍耐是非常危险的。因为，即使开始时抱有良好的愿望，如果人们的生活质量总是受到损害，人们作为群体成员也总是得不到回报，人们就会拒绝作出进一步的牺牲。总的结果就是人们自我牺牲的意愿越来越低。

唯一可能的校正方法就是从整体上改进群体当前的状况。如何消除群体面临的威胁、工作任务的重新定义和重新分配、以及诸如此类的问题，都应该给予通盘考虑。

平均回答指明，你可能忽视了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出忽视任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是忽视了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威（过份强调）

有些人由于以前的经历而强烈拥护这一价值观，并表现出明确的行为取向，即指向于肯定自我而反对权威和传统规范。他们的行为在一定程度上带有炫耀卖弄的成份，以显示自己的魅力、与众不同、和桀骜不驯。他们看不起那些服从权威的人们，并把这些入讥讽为“乖孩子”，同时他们也总想激怒权威，以使权威在保护循规蹈矩的成员们时反应过度。实际上他们心里非常害怕在有威胁性的权威面前招架不住而束手就擒。

如果其他群体成员认为你过分表现出这一行为，对此，你大概不会吃惊，因为这种行为的目的之一就是要激起反应；而且你恐怕一直在密切注意着你所得到的反应。毫无疑问，这种行为的结果就是正常的团队工作受到干扰。你肯定也感受到了别人对你的负面反应，而且人人都在疏远你。也许你并不真想破坏团队工作，只是想挑起一些事端用来向别人证明，服从权威是危险的。如果你真想摆脱目前的对立状态，最佳方法就是与大家友好相处，争取和更多的人交朋友。

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这一价值观。但是，有些成员由于过去的经历，会把群体内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者受到阻碍而无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果其他成员认为你过分表现出这种态度和行为，而且你也确实想缓解这种对立，那么，最简单、最直接的方法就是不要让人觉得你总是想远离群体--保持低调，并尽可能容忍差异。你应该尽量把注意力集中到群体的工作任务上，这在一定程度上可以化解对立。

15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤（过份强调）

如果现有的工作方式和规范已经变得明显地不适用，群体成员们就会普遍接受这一价值观。“彻底的变革”就成为最佳选择。

但是另一方面，有些成员保持这一价值观主要是由于他们过去的经历所决定的。他们在行为上的表现通常是过于敏感的、冷嘲热讽的、不合作的。他们对群体以及对工作任务都持消极态度。总体而言，他们用批判的眼光看待传统规范，他们通常拒绝接受年龄、性别、职业、阶层、公民权利等等传统意义上的社会角色。

如果你持有这种态度，并以这种方式行事，你很有可能引发群体的对立，并成为对立中的一方。除非群体不再要求成员们的服从和广泛参与，并转移对你的注意力，否则当前的群体成员们是无法缓解这种矛盾和对立的。如果你能降低调门，不再挑起争端，使群体更多地关注于其它问题，这或许有助于减少对立，并让别人更有效地工作。

22 DN 不愿与他人来往，不合群（过份强调）

这类价值观通常是从行为推断而来的，这种行为主要表现为忧郁、悲伤、和怨恨。有些人可能由于如下的原因而表现出这种行为：丧失了群体中的角色，社交活动失败，遭到他人的拒绝，失去了自身的重要性，或者自我形象受到损害等。如果能够找到原因，那就可以知道采取什么步骤来恢复自我形象，并在群体中重塑有意义的角色。

但是有些时候，情绪状态和行为是由个性以及身体条件或者群体以外的其它因素决定的。对于这种情况，除了表示支持和寻求外部的帮助之外，群体成员们也起不了太大的作用。

26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命（过份强调）

在这一描述项目上的高评价分数一般表明，这项价值观被理解成带有某种为了群体或组织的目标而自我牺牲的意味。当群体处于紧急状态，并需要强化中心控制时，这类价值观是有意义的。但是，持续强调这种默默服从，对团队工作起不了什么作用。

当感到孤立无援时，由于个性或在群体内的特定角色，有些人可能会表现出这种价值观。他们的行为明显地表现为内向的、被动的、不善表达的、也不善沟通的。他们可能觉得任何积极的努力，甚至任何愿望或想法，都可能招致失败、挫折、和痛苦。这种感觉可能是由于接二连三的严重挫折造成的。他们可能已经“习惯了处于无助状态”。这已成了他们的最佳适应模式。

如果这种适应模式是在当前群体中形成的，那就表明，在群体中肯定有另外一些成员造成了这种情况的出现，但他们这样做可能不是故意的，仅仅是由于他们总是滔滔不绝、夸夸其谈，以及其它类似的支配和影响。少数人的滔滔不绝、夸夸其谈，以及由此而产生的其他人的听之任之、无可奈何，这个问题在很多群体中都常见。有时，对这些滔滔不绝、夸夸其谈的成员，有必要当面指出他们对别人造成的影响。

带状图
个人和组织的价值观
针对 ELF 全部评价的平均值

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

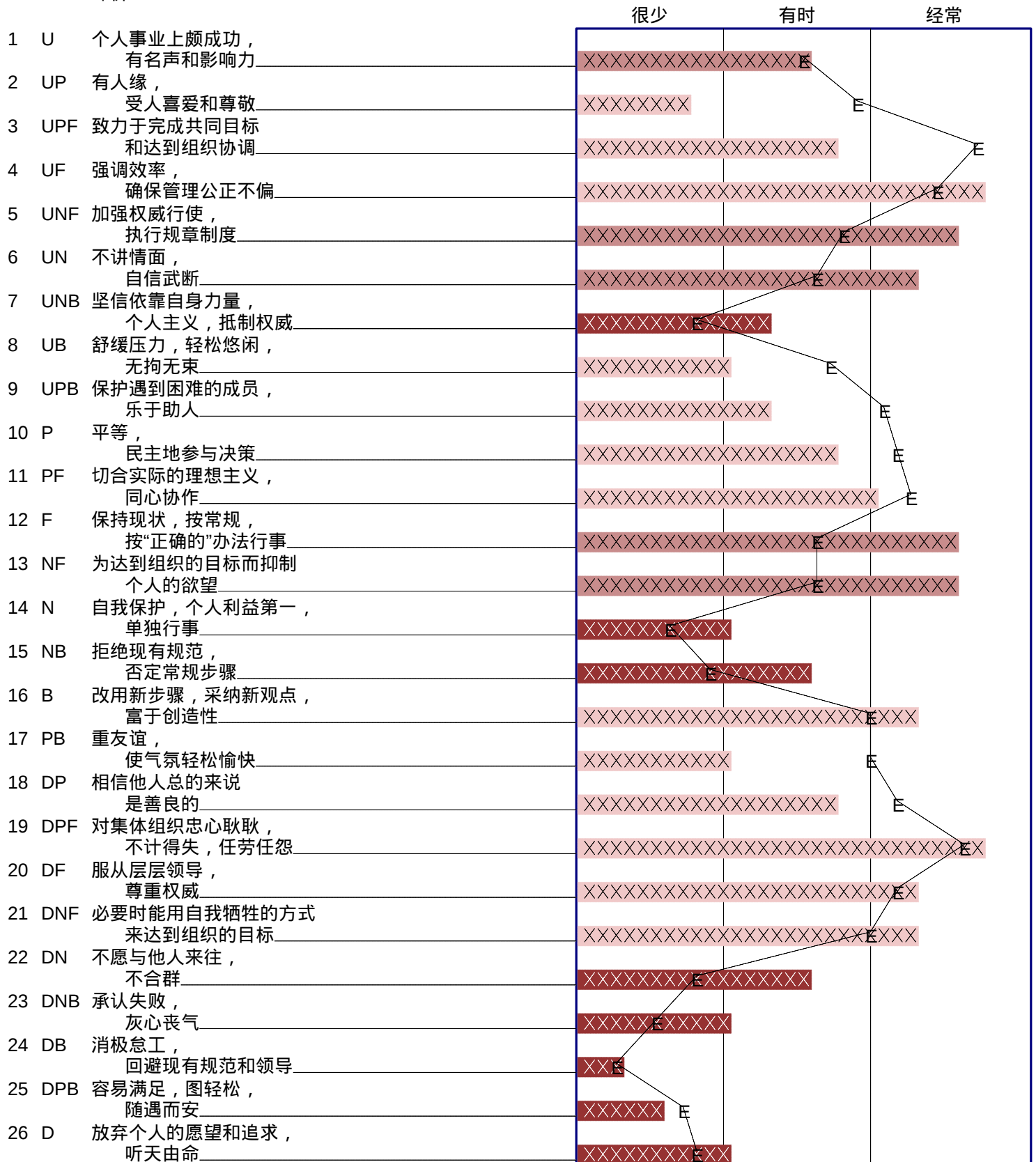
本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：F
评价：6

最终位置：1.2U 1.8N 9.0F

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 ELF 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人			X
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断		X	
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事		X	
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望		X	
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威		X	
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事	X		
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤		X	
22 DN 不愿与他人来往，不合群		X	
23 DNB 承认失败，灰心丧气		X	
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

有关 ELF 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（接近）

你所在群体的成员们普遍认为你在这一价值观上表现得恰到好处，这确实是一项成就，因为这一价值观对最有效的团队工作是非常重要的；但是，这一价值观并不总是让所有成员都感到满意。如果过分强调的话，这类价值观会引发负面反应。如果忽视了这一价值观，团队的团结和工作任务的完成都会受到损害。善用这一价值观，并使其与平等和友好互助等价值观相结合，你和你的群体将会达到最佳状态。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（接近）

这类价值观对团队工作是必须的，但又不宜过分强调。这一价值观对团队工作所必备的其它价值观是一个有力的支持，并处于所有这些价值观的中心地位。这一价值观本身几乎没有不良副作用。你在这一价值观上的表现对你所在群体作出了重大贡献。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作很多时候需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。你对这一关键特点可以作出重要贡献。对大多数工作任务导向的群体而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。在有关变革的价值观上，你的表现处于最佳范围内。如果你能在变革和维持稳定两者之间保持弹性和动态平衡，你就能对群体的进步和发展作出实质贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳位置。在服从这一问题上表现得恰到好处是不太容易的。绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为太多的服从是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上讲，对这一问题的态度很大程度上取决于人们认为权威从总体表现来看是好的还是不好的。但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你在这方面的表现完全符合最有效团队工作的要求。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急情况下为了组织或团队的目标而牺牲自我利益的意愿是奉献精神的试金石，这一点对有效的团队工作特别重要。但是应当尽量避免号召人们作出自我牺牲，也不能依赖于人们的自我牺牲来代替良好的管理和有效的领导艺术。成员们的自我牺牲是群体的一项稀有资源，这一价值观是建立在这项稀有资源基础上的。你在自我牺牲这一价值观上的表现处于最佳范围内。同时，这也表明，你所在团队的领导是富于远见的，并没有过分依赖于人们的自我牺牲。

平均回答指明，你可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出过份强调任何一种通常与高效的团队工作相联系的价值观，因为那样做得太过份会引起冲突。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

平均回答指明，你可能忽视了：

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（忽视）

虽然过分强调这类价值观将会妨碍工作任务的有效完成，但是如果保持在中等水平上，这一价值观会产生自信和个人对群体的高度投入。对绝大多数群体成员来说，受到赞赏、喜爱、和表扬是奖励和满意感的重要来源。每一个群体成员都必须能够给予他人这种奖励。如果别人认为你忽视了这类价值观，这也许是因为你没能给予这种奖励，你必须学会这样做，即使你可能感到你自己也没有得到别人的充分赞赏。如果你确实有这种感受，就应该让别人知道，这对你和群体都有好处。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

实现这一价值观需要意图明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为。接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。通过表明这些态度，不仅群体的领导者，而且所有群体成员都能对团队工作作出实质贡献，认识到这一点是非常重要的。当然，在个别情况下，这些态度也可能是不恰当的或不现实的。

如果你感到除非外部条件有所改变，否则群体将无法表现出积极的团队工作，那么你就应该说出自你的这些想法，并在群体内部展开讨论。工作任务也许需要重新定义或重新设计，这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训，群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。群体外部的更高权威可能需要不断摸索来完善领导艺术。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。

如果其他群体成员认为你不会调整自己，无法放松控制、缓解压力，那么你就应该设法找到你的焦虑来自何处，尽一切可能去降低这种焦虑，而且与其他成员探讨如何在不同的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。这不仅对你，而且对每一个成员都是必要的。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（忽视）

很多群体都会有一两个成员对其他成员的需要特别关心，并努力保持群体内部温暖和愉快的气氛。个别成员在这样做时，难免会在工作任务方面分散精力，或者影响了本职工作的完成，群体的领导者或以工作任务为导向的成员们有时会认为，他们这样做实际上干扰了群体的正常工作，因而排斥他们。这种对立并不是那么明显，但确实是一种损耗。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？

如果别人认为你在群体的维护、修补、教育、训练等对有效的团队工作来说必不可少的环节上重视不够，那可能是因为你过于担心来自群体外部的威胁，或者总是过分强调工作任务的执行和完成。你应该考虑一下，你是否由于忽视了对群体必要的修补和维护因而损害了群体完成工作任务的能力。如果这种修补和维护工作不是由群体的工作任务领导者来完成，那么在群体内部就有必要产生一个社会情感领导者，这个领导者得到人们的认可和支持来完成这项工作。工作任务领导者应该对社会情感领导者给予支持。这两种领导者的相互配合对促进有效的团队工作是极为重要的。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

有很多原因导致了这一价值观受到忽视。那些抱有“个人奋斗思想”(如带状图上第1项U，第6项UN，第7项UNB，和第14项N等价值观)的群体成员蔑视平等这一价值观，认为这种价值观是不切实际的，也是意志薄弱的表现，并且妨碍了他们的个人自由。另一些成员更关注群体外部的威胁，因此认为必须强化权威(如第5项UNF，第12项F，第13项NF，第21项DNF等价值观)，他们觉得别人并没有认识到问题的实质和严重性，也没有能力解决这些问题；他们还认为决策中的民主参与过程太慢，而且往往得出错误的解决方案。

那些强烈反对平等这一价值观的群体成员可能没有意识到，他们正在损害着群体的完整性，并破坏了有效的团队工作。过分强调那些与平等相对立的价值观，几乎肯定会在群体内部，甚至在那些都反对平等的成员间，引起对立和分化，使群体分裂，并从根本上破坏了合作的可能性。

群体的团结和完整性是有效完成工作任务的首要保证。如果工作任务的性质与群体的完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲群体的完整性。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体将无法建立正当的、有约束力的规范；而没有这种规范，群体就会分裂，群体的工作绩效也会降低。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。

如果你不看重群体内部的友谊，这也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件，而且你也不了解友谊所能带来的好处。群体成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。但是，如果群体内部时常出现对立，或者由于个性的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。

如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那也会在群体中引起对立，那些以工作任务为导向的成员会认为这种友好关系是毫无价值的。但是出现这种情况或许有深层的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

根据其他成员对你的评价，你在这一价值观上表现很低，这可能是由于你认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当你把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

没有什么速效解决方案。真正的信任只能慢慢培养，这就需要开放的心胸和良好的愿望，允许别人证明他们是可信赖的，同时你也要向别人证明你自己是可信赖的。这需要时间。为了启动这一过程，开诚布公地讨论造成不信任的原因，以及改变这一状况的方案是很有必要的。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（过份强调）

当群体发现事事不顺利或感受到来自外部的威胁时，绝大多数成员都会忍不住采用这类权威主义价值观。因为这类价值观允许人们在捍卫秩序与安全的正当名义下表现出激进的攻击行为，同时又让人感到高人一等。

但是，在秩序和安全这一问题上，什么是最重要的，不同的人有不同的回答。有些人把自己看作是权威，他们不遗余力地设定规则。而另一些人认为他们是权威的牺牲品，他们感到只有反对权威才能获得安全。在绝大多数群体中，这最终导致了“权威主义”和“反权威主义”的两极分化(双方都表现出某种程度的道德义愤)。在业务群体以及家庭中，这是最常见的分化和对立。这种分化和对立如果任其不断升级，将是极端危险的。

“切合实际的理想主义，同心协作”(带状图上第11项PF)，以及“对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨”(第19项DPF)等价值观对于这种分化和对立将会起到重要的调节和中和作用。

对对立双方都有充分影响力的友好而民主的领导者会经常援引这些价值观来调和群体内部的分化。与这种起调和作用的领导行为相对应的价值观是“致力于完成共同目标和达到组织协调”(第3项UPF)。如果其他群体成员认为你过分强调了权威主义价值观，你就应该在自己的行为方面作出实质改进，使之变得友好而民主，或者至少也应应对别人的友好和民主的行为给予有力的支持。

6 UN 不讲情面，自信武断（过份强调）

这是一种“原始的”价值观，预示着毫不掩饰的攻击行为。这是一种在“原始”状况下的咄咄逼人的生存方式。这对有效的团队工作是危险的。持有这类价值观的人有时单独行事；有时他们会与权威的代理人相结合，并扮演“权力的执行者”；有时他们又会与造反的领导者相结合，而扮演“自由的捍卫者”。在所有这些情况下，其结果都是使对立不断升级而达到最具破坏力的程度：“极右的独裁”对“极左的造反”。

如果你所在群体的成员们认为你过分强调了这种武断僵化的价值观，那么你就应该考虑一下你是否真有必要采取这种态度，也许你从别人或别的群体那里照搬了这种价值观，并毫无必要地用在了目前的群体中。在大多数群体中，这种价值观会导致冲突，或使冲突更加恶化。

12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事（过份强调）

所有群体都处在保持现有工作方式还是进行变革的不稳定平衡状态中。我们的有效团队工作标准表明“改用新步骤，采纳新价值，富于创造性”(带状图上第16项B)是更应该提倡的价值观。但是在这两种对立的价值观之间的来回摆动是不可避免的，因为从根本上讲，群体所处的内外部条件本身就是不稳定的。过分强调并固执地坚持其中任何一种价值观都会引起麻烦。

如果带状图显示你在这两种价值观上的表现都很高，那可能意味着你在群体内处于进退两难的境地；当群体在这些问题上看法对立时，对立的双方都想拉你加入他们那一方。

如果人们认为你在保守的、保持现有工作方式的价值观上表现很高，而在倾向于变革的价值观上表现很低，那就意味着或是由于你对不确定性的担忧，或是由于你习惯于墨守成规，从而使你在行为上表现得固执和僵化。一味执著于现有规范或一味追求变革，都无助于解决群体面临的各种问题。

13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望（过份强调）

这类价值观通常用来应付紧急状况。过分依赖于这一价值观，而又不去寻找解决问题的根本方案将是非常危险的，这会使人们所承受的压力超过合理的限度。如果长期这样，这一价值观所具有的动力就会消失，与压力相伴随的其它问题也会出现：疲劳、与群体和工作任务的疏离、对权威的憎恶、最具破坏力的矛盾和对立趋于白热化。

长期依赖于人们的抑制和忍耐是非常危险的。因为，即使开始时抱有良好的愿望，如果人们的生活质量总是受到损害，人们作为群体成员也总是得不到回报，人们就会拒绝作出进一步的牺牲。总的结果就是人们自我牺牲的意愿越来越低。

唯一可能的校正方法就是从整体上改进群体当前的状况。如何消除群体面临的威胁、工作任务的重新定义和重新分配、以及诸如此类的问题，都应该给予通盘考虑。

平均回答指明，你可能忽视了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出忽视任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是忽视了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威（过份强调）

有些人由于以前的经历而强烈拥护这一价值观，并表现出明确的行为取向，即指向于肯定自我而反对权威和传统规范。他们的行为在一定程度上带有炫耀卖弄的成份，以显示自己的魅力、与众不同、和桀骜不驯。他们看不起那些服从权威的人们，并把这些入讥讽为“乖孩子”，同时他们也总想激怒权威，以使权威在保护循规蹈矩的成员们时反应过度。实际上他们心里非常害怕在有威胁性的权威面前招架不住而束手就擒。

如果其他群体成员认为你过分表现出这一行为，对此，你大概不会吃惊，因为这种行为的目的之一就是要激起反应；而且你恐怕一直在密切注意着你所得到的反应。毫无疑问，这种行为的结果就是正常的团队工作受到干扰。你肯定也感受到了别人对你的负面反应，而且人人都在疏远你。也许你并不真想破坏团队工作，只是想挑起一些事端用来向别人证明，服从权威是危险的。如果你真想摆脱目前的对立状态，最佳方法就是与大家友好相处，争取和更多的人交朋友。

15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤（过份强调）

如果现有的工作方式和规范已经变得明显地不适用，群体成员们就会普遍接受这一价值观。“彻底的变革”就成为最佳选择。

但是另一方面，有些成员保持这一价值观主要是由于他们过去的经历所决定的。他们在行为上的表现通常是过于敏感的、冷嘲热讽的、不合作的。他们对群体以及对工作任务都持消极态度。总体而言，他们用批判的眼光看待传统规范，他们通常拒绝接受年龄、性别、职业、阶层、公民权利等等传统意义上的社会角色。

如果你持有这种态度，并以这种方式行事，你很有可能引发群体的对立，并成为对立中的一方。除非群体不再要求成员们的服从和广泛参与，并转移对你的注意力，否则当前的群体成员们是无法缓解这种矛盾和对立的。如果你能降低调门，不再挑起争端，使群体更多地关注于其它问题，这或许有助于减少对立，并让别人更有效地工作。

22 DN 不愿与他人来往，不合群（过份强调）

这类价值观通常是从行为推断而来的，这种行为主要表现为忧郁、悲伤、和怨恨。有些人可能由于如下的原因而表现出这种行为：丧失了群体中的角色，社交活动失败，遭到他人的拒绝，失去了自身的重要性，或者自我形象受到损害等。如果能够找到原因，那就可以知道采取什么步骤来恢复自我形象，并在群体中重塑有意义的角色。

但是有些时候，情绪状态和行为是由个性以及身体条件或者群体以外的其它因素决定的。对于这种情况，除了表示支持和寻求外部的帮助之外，群体成员们也起不了太大的作用。

23 DNB 承认失败，灰心丧气（过份强调）

如果群体中的其他成员认为，你在不断强调要在某些特定问题或行动上承认失败，这可能意味着你比大家看得更深。而且对群体来说，承认失败并重新开始，也不是一件坏事。

但是另一方面，你的行为也可能显示出一种与工作任务和群体成员的疏离感：不尽职责、试图离开群体、旷工、减缓工作进度、缺乏参与、垂头丧气、心不在焉、片面武断。这些行为表现既有群体外部也有群体内部的原因，例如：疲劳、成功的标准设定得太高、失败或害怕失败、不同意群体的目标、坚持认为群体的目标不可能实现、或感到群体采用的手段肯定失败。

一旦找到这些原因，就可以想办法加以改变或排除。你应该说出你的想法和感受，以便让群体能够作出相应的调整，这对群体和对你自己都是有利的。但是，如果某些原因并非出自当前的群体，那么群体的其他成员们除了提供支持以外，也起不了太大的作用。

带状图
个人和组织的价值观
针对 TAP 全部评价的平均值

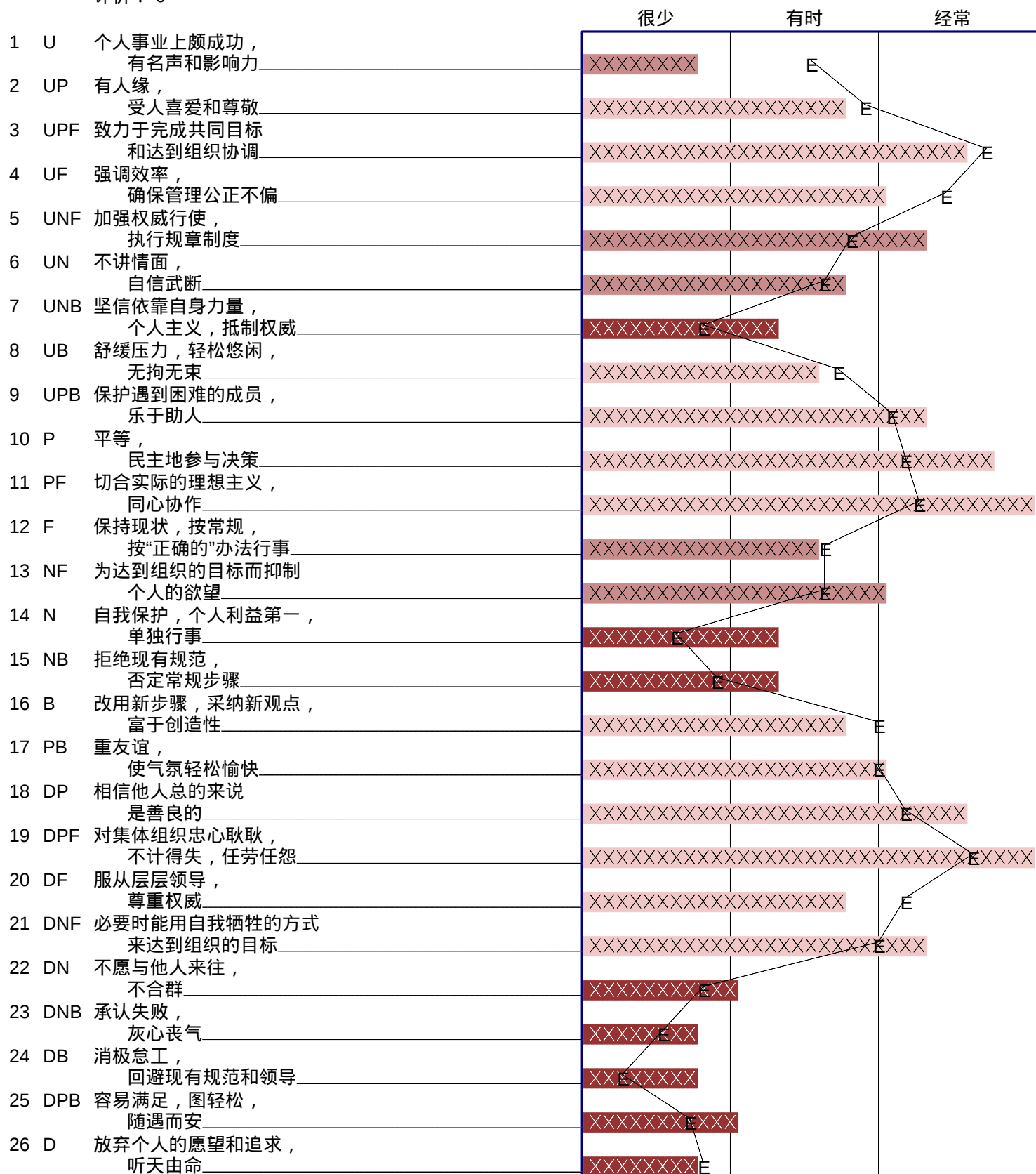
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：PF 最终位置：1.5U 5.6P 6.2F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 TAP 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束	X		
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人	X		
10 P 平等，民主地参与决策		X	
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作		X	
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快	X		
18 DP 相信他人总的来说是善良的	X		
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威			X
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望	X		
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威		X	
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

有关 TAP 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（接近）

你所获得的评价代表了这类价值观的一种理想结合。这种结合就是把并不相关联的，且实际上常常相互分离的价值观有机地联系在一起。在理想情况下，团队的团结有助于工作任务的完成，这同时也是对整个组织的有效贡献。因此，组织反过来对团队给予奖励，并且为有效团队工作的建设提供进一步的资源。把这一强化回路上的基本要素成功地联系在一起是一项实实在在的成就。如果没有主动的、目标明确的、和熟练的领导艺术，这项成就就是无法取得的。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳状态。显然，你有能力从紧张的工作中放松和恢复过来。这种能力对所有群体成员都是必须的，但并非所有人都具备。在工作和解决实际问题时，不可避免地会产生人际关系间的紧张和其它情绪上的压力。为缓解这些压力，就需要定期地抛开工作任务，让群体成员恢复相互间的信赖和支持，重新明确群体的目标和远景，重建群体的团结，以便重新出发去完成工作任务，你在帮助你的群体完成这一过程方面起着非常有价值的作用。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（接近）

就群体共同目标的重要性而言，你在这一价值观上的表现恰到好处。任何群体都会有新成员加入，这些新成员需要教育和培训，以便适应群体的规范。任何成员也不可能始终处于最佳状态，有时他们需要特别的支持和帮助。这种需要因时间、个人、群体、和环境的不同而有所变化；但是总体而言，承认并切实满足这些需要始终是一项重要的价值观。你的表现值得称赞。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作很多时候需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。你对这一关键特点可以作出重要贡献。对大多数工作任务导向的群体而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。在有关变革的价值观上，你的表现处于最佳范围内。如果你能在变革和维持稳定两者之间保持弹性和动态平衡，你就能对群体的进步和发展作出实质贡献。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（接近）

谁也不会怀疑“重友谊，使气氛轻松愉快”有助于促进群体的团结。你在这一重要的价值观上表现得恰到好处。对大多数团队来说，问题在于如何在这一价值观与其它工作任务导向的价值观之间保持恰当的平衡。由于很多原因，在业务群体中经常出现的情况是，工作任务导向的价值观往往占据优势，从而最终损害了团队工作。群体需要在这两类相互竞争的价值观之间保持灵活性和动态平衡，你在这方面完全可以作出自己的贡献。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（接近）

作出“决定”去信赖别人并不是一件容易的事情，在一个团队中，这在很大程度上要看成员们是否真正让人感到值得信赖。但是，有些成员也确实天生容易获得别人的信赖，显然，你就属于这一类。这非常有助于打消别人的疑虑。信赖是群体团结的基石。你在培养群体的信赖方面作出了重要贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急情况下为了组织或团队的目标而牺牲自我利益的意愿是奉献精神的试金石，这一点对有效的团队工作特别重要。但是应当尽量避免号召人们作出自我牺牲，也不能依赖于人们的自我牺牲来代替良好的管理和有效的领导艺术。成员们的自我牺牲是群体的一项稀有资源，这一价值观是建立在这项稀有资源基础上的。你在自我牺牲这一价值观上的表现处于最佳范围内。同时，这也表明，你所在团队的领导是富于远见的，并没有过分依赖于人们的自我牺牲。

平均回答指明，你可能过份强调了：

10 P 平等，民主地参与决策（过份强调）

如果别人认为你始终坚持要求平等，那肯定是有原因的。但你也要考虑，你的这种要求是否切实可行。对于这类价值观，抽象地给予支持比实际的执行要容易得多。

有效的领导行为要求群体成员认可个别成员拥有特别的执行权和支配权，以便协调群体的各种活动，并与外部更高地位的人打交道。事实上，由于群体成员间个性的差异，人们的参与程度是不同的，人们对同一个问题的关注程度也是不同的，人们对每一件事情所承担的责任也是不一样的。绝对平等的工作群体是不存在的。在支配和控制方面的适度倾斜，同时根据条件和问题的不同而尽可能做到共同的参与和决策，是一种切实可行的理想状态。应当消除对群体成员不必要的支配和控制，如果你对这方面不满意，那你应该就这个问题在群体内展开讨论。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（过份强调）

这一价值观与有效的团队工作密切相关；完成工作任务的价值观与成员间友好合作的价值观相互平衡，并且毫无突出个人的，以自我为中心的倾向。还能有什么比这更好呢？但是，这一价值观也可能被用过了头。

竭力推行这一价值观往往是不现实的。如果其他群体成员认为你过分强调了这一价值观，你就应该考虑一下，是否你不愿意看到有谁支配别人，而这可能正是群体当前的一个问题，是否你对权威从不表示批评和怀疑，是否你否认或忽略了别人的不友好行为，是否你过于乐观，而且不管别人表达什么意见你都同意。这些特点会引起那些惯于冷嘲热讽和反权威主义的成员们的反感。他们不会喜欢你，并经常指责你。这些成员最担心的就是“群体思维”--某种不讲原则的一团和气。因为这会妨碍工作任务的完成，也会使群体看不到来自内部或外部的危险。

平均回答指明，你可能忽视了：

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何领导者或群体成员如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让其他成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于任何群体而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明而造成的损失。

所有群体成员都应参与管理，并认同这一价值观。如果其他成员认为你在这价值观上表现不足，你应该和他们开诚布公地交谈，以便发现问题之所在。你过去可能经历过权威式管理，并一直对此心有余悸，以致现在对任何控制都过分敏感，或者也可能是群体目前的管理状况需要改变。

所有成员广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明价值观：“平等，民主地参与决策”)。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（忽视）

如果其他群体成员认为你在这价值观上表现不足，这可能是由于你有一种总体的反权威态度，这一态度不仅仅局限于对当前的群体。同时，你与当前群体内的权威之间的冲突可能已经发展成为一种恶性循环，并使双方怒目相向。

这种对立一旦形成是很难改变的。尽管权威通过显示权力和以惩罚相威胁可以得到表面的服从，但是不服从只是转入了地下，并以暗藏的抵制和欺骗等方式继续存在。另一方面，权威完全能够识破这种暗藏的抵制，于是冲突也就继续存在。

如果你真想改变这一状况，最好的方法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该与你关系密切，而且在群体内受拥戴，并且也具有一定的权力。这个人可以在你和与你有冲突的成员(或成员们)之间起调解者的作用。你应该尽量软化你的情绪和行为的消极方面，并向友好的方向转变，至少也要听从调解者的劝告，并给调解者留有更多回旋的余地。如果调解者在权威一方也能获得同样的回应，那么冲突就会开始缓解。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（过份强调）

当群体发现事事不顺利或感受到来自外部的威胁时，绝大多数成员都会忍不住采用这类权威主义价值观。因为这类价值观允许人们在捍卫秩序与安全的正当名义下表现出激进的攻击行为，同时又让人感到高人一等。

但是，在秩序和安全这一问题上，什么是最重要的，不同的人有不同的回答。有些人把自己看作是权威，他们不遗余力地设定规则。而另一些人认为他们是权威的牺牲品，他们感到只有反对权威才能获得安全。在绝大多数群体中，这最终导致了“权威主义”和“反权威主义”的两极分化(双方都表现出某种程度的道德义愤)。在业务群体以及家庭中，这是最常见的分化和对立。这种分化和对立如果任其不断升级，将是极端危险的。

“切合实际的理想主义，同心协作”(带状图上第11项PF)，以及“对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨”(第19项DPF)等价值观对于这种分化和对立将会起到重要的调节和中和作用。

对对立双方都有充分影响力的友好而民主的领导者会经常援引这些价值观来调和群体内部的分化。与这种起调和作用的领导行为相对应的价值观是“致力于完成共同目标和达到组织协调”(第3项UPF)。如果其他群体成员认为你过分强调了权威主义价值观，你就应该在自己的行为方面作出实质改进，使之变得友好而民主，或者至少也应应对别人的友好和民主的行为给予有力的支持。

平均回答指明，你可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

这类价值观在激发个人能动性方面有时是有益的，只要这种能动性与群体目标的完成以及其他有效的团队工作价值观相一致。这类价值观如果表现得太低，则表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明该群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。群体是不是正在失去自己的成员？你或其他成员是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都可能是由于个人在群体内部得不到充分的认可而造成的。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威（过份强调）

有些人由于以前的经历而强烈拥护这一价值观，并表现出明确的行为取向，即指向于肯定自我而反对权威和传统规范。他们的行为在一定程度上带有炫耀卖弄的成份，以显示自己的魅力、与众不同、和桀骜不驯。他们看不起那些服从权威的人们，并把这些入讥讽为“乖孩子”，同时他们也总想激怒权威，以使权威在保护循规蹈矩的成员们时反应过度。实际上他们心里非常害怕在有威胁性的权威面前招架不住而束手就擒。

如果其他群体成员认为你过分表现出这一行为，对此，你大概不会吃惊，因为这种行为的目的一就是要激起反应；而且你恐怕一直在密切注意着你所得到的反应。毫无疑问，这种行为的结果就是正常的团队工作受到干扰。你肯定也感受到了别人对你的负面反应，而且人人都在疏远你。也许你并不真想破坏团队工作，只是想挑起一些事端用来向别人证明，服从权威是危险的。如果你真想摆脱目前的对立状态，最佳方法就是与大家友好相处，争取和更多的人交朋友。

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这一价值观。但是，有些成员由于过去的经历，会把群体内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者受到阻碍而无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果其他成员认为你过分表现出这种态度和行为，而且你也确实想缓解这种对立，那么，最简单、最直接的方法就是不要让人觉得你总是想远离群体--保持低调，并尽可能容忍差异。你应该尽量把注意力集中到群体的工作任务上，这在一定程度上可以化解对立。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在一个群体中，许多成员在这一价值观上表现很高，那就表明这个群体有严重的问题。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便会产生负罪感。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

如果其他成员们认为，你过分强调了与权威的消极不合作态度，最好的解决办法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该在群体内受拥戴，而且也具有一定的权力。通过这个成员在你和权威之间起调解作用。

带状图
个人和组织的价值观
针对 LIW 全部评价的平均值

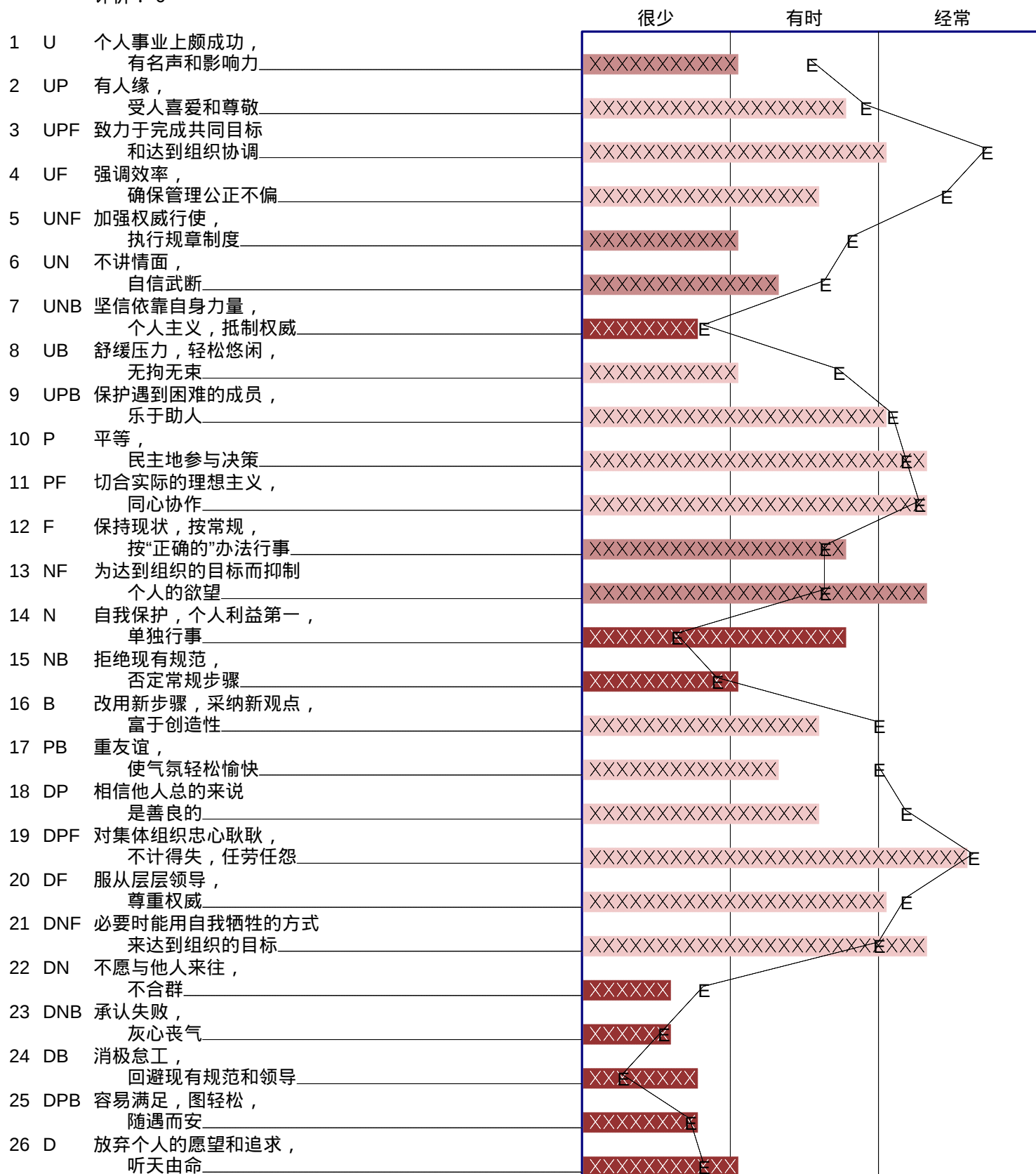
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Sample Team

类型：PF 最终位置：0.3U 4.0P 6.4F
评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
E = 最有效团队的最佳位置



关于 LIW 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬	X		
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调			X
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏			X
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人	X		
10 P 平等，民主地参与决策	X		
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作	X		
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性			X
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威	X		
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力			X
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度			X
6 UN 不讲情面，自信武断	X		
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事	X		
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望		X	
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群	X		
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导		X	
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

有关 LIW 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（接近）

就群体共同目标的重要性而言，你在这一价值观上的表现恰到好处。任何群体都会有新成员加入，这些新成员需要教育和培训，以便适应群体的规范。任何成员也不可能始终处于最佳状态，有时他们需要特别的支持和帮助。这种需要因时间、个人、群体、和环境的不同而有所变化；但是总体而言，承认并切实满足这些需要始终是一项重要的价值观。你的表现值得称赞。

10 P 平等，民主地参与决策（接近）

你关于平等的价值观是群体的一项重要财富。你很清楚，绝对的理论上的平等是不可能实现的。群体内工作任务的压力和个人主义的愿望会导致群体的解体，如果没有追求平等和在压力过后恢复平等的愿望，这种解体的可能性将无法抵销。这种可能性也许不是那么明显，但你却很了解这一点。追求平等的愿望是群体团结的磁石。你在这一价值观上的表现和作为对群体成员的参与和团队的团结做出了重大贡献。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（接近）

这类价值观对团队工作是必须的，但又不宜过分强调。这一价值观对团队工作所必备的其它价值观是一个有力的支持，并处于所有这些价值观的中心地位。这一价值观本身几乎没有不良副作用。你在这一价值观上的表现对你所在群体作出了重大贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳位置。在服从这一问题上表现得恰到好处是不太容易的。绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为太多的服从是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上讲，对这一问题的态度很大程度上取决于人们认为权威从总体表现来看是好的还是不好的。但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你在这方面的表现完全符合最有效团队工作的要求。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急情况下为了组织或团队的目标而牺牲自我利益的意愿是奉献精神的试金石，这一点对有效的团队工作特别重要。但是应当尽量避免号召人们作出自我牺牲，也不能依赖于人们的自我牺牲来代替良好的管理和有效的领导艺术。成员们的自我牺牲是群体的一项稀有资源，这一价值观是建立在这项稀有资源基础上的。你在自我牺牲这一价值观上的表现处于最佳范围内。同时，这也表明，你所在团队的领导是富于远见的，并没有过分依赖于人们的自我牺牲。

平均回答指明，你可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出过份强调任何一种通常与高效的团队工作相联系的价值观，因为那样做得太过份会引起冲突。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是太强调了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

平均回答指明，你可能忽视了：

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

实现这一价值观需要意图明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为。接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。通过表明这些态度，不仅群体的领导者，而且所有群体成员都能对团队工作作出实质贡献，认识到这一点是非常重要的。当然，在个别情况下，这些态度也可能是不恰当的或不现实的。

如果你感到除非外部条件有所改变，否则群体将无法表现出积极的团队工作，那么你就应该说你的这些想法，并在群体内部展开讨论。工作任务也许需要重新定义或重新设计，这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训，群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。群体外部的更高权威可能需要不断摸索来完善领导艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何领导者或群体成员如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让其他成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于任何群体而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明而造成的损失。

所有群体成员都应参与管理，并认同这一价值观。如果其他成员认为你在这价值观上表现不足，你应该和他们开诚布公地交谈，以便发现问题之所在。你过去可能经历过权威式管理，并一直对此心有余悸，以致现在对任何控制都过分敏感，或者也可能是群体目前的管理状况需要改变。

所有成员广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明的价值观：“平等，民主地参与决策”)。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。

如果其他群体成员认为你不会调整自己，无法放松控制、缓解压力，那么你就应该设法找到你的焦虑来自何处，尽一切可能去降低这种焦虑，而且与其他成员探讨如何在不同的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。这不仅对你，而且对每一个成员都是必要的。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（忽视）

“既得利益者”总希望保持现状。几乎所有群体成员，而不仅仅是少数受优惠的人，甚至那些对现状最不满的人，都会有某种程度的既得利益。任何形式的变革都需要付出努力，而且早晚会波及到群体中的每一个成员。变革导致角色的改变，人们之间相互依存关系的改变，以及敌意目标的改变。

除了这些以外，真正的创造性和更有效的新步骤通常是不会伴随而至的。那些非常重视创造性的人，别人并不一定认为他们富于创造性。如果某些人对创造性的强调在别人看来完全是为了谋求自己的利益，那么这种强调就失去了原有的意义。这也正是为什么光有变革的价值观是远远不够的，并不能确保变革的发生。还有其它一些原因如：对不确定性的焦虑，服从的需要，以及担心受到权威的否定等都会阻碍变革的出现。尽管如此，群体的状况和条件显然不可能一成不变；变革是不可避免的，也是合乎需要的。

变与不变的问题不应该抽象地谈论。每一次讨论都应该涉及具体的变革方案。由于每个人都要受到变革的影响，而且群体决策比起单方面决定来有很多优点，因此，有关变革的问题应该由整个群体共同讨论。事实上，很多变革只有在群体决策的前提下才能获得成功。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。

如果你不看重群体内部的友谊，这也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件，而且你也不了解友谊所能带来的好处。群体成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。但是，如果群体内部时常出现对立，或者由于个性的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。

如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那也会在群体中引起对立，那些以工作任务为导向的成员会认为这种友好关系是毫无价值的。但是出现这种情况或许有深层的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

根据其他成员对你的评价，你在这一价值观上表现很低，这可能是由于你认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当你把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

没有什么速效解决方案。真正的信任只能慢慢培养，这就需要开放的心胸和良好的愿望，允许别人证明他们是可信赖的，同时你也要向别人证明你自己是可信赖的。这需要时间。为了启动这一过程，开诚布公地讨论造成不信任的原因，以及改变这一状况的方案是很有必要的。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望（过份强调）

这类价值观通常用来应付紧急状况。过分依赖于这一价值观，而又不去寻找解决问题的根本方案将是非常危险的，这会使人们所承受的压力超过合理的限度。如果长期这样，这一价值观所具有的动力就会消失，与压力相伴随的其它问题也会出现：疲劳、与群体和工作任务的疏离、对权威的憎恶、最具破坏力的矛盾和对立趋于白热化。

长期依赖于人们的抑制和忍耐是非常危险的。因为，即使开始时抱有良好的愿望，如果人们的生活质量总是受到损害，人们作为群体成员也总是得不到回报，人们就会拒绝作出进一步的牺牲。总的结果就是人们自我牺牲的意愿越来越低。

唯一可能的校正方法就是从整体上改进群体当前的状况。如何消除群体面临的威胁、工作任务的重新定义和重新分配、以及诸如此类的问题，都应该给予通盘考虑。

平均回答指明，你可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

这类价值观在激发个人能动性方面有时是有益的，只要这种能动性与群体目标的完成以及其他有效的团队工作价值观相一致。这类价值观如果表现得太低，则表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明该群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。群体是不是正在失去自己的成员？你或其他成员是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都可能是由于个人在群体内部得不到充分的认可而造成的。

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（忽视）

如果一个群体总是需要不断地强化权威，那便是该群体出现问题的征兆。直接使用权威和权力来解决群体遇到的问题最终必然导致负面反应，并使群体内的对立升级。如果群体成员们认为你总是对权威持负面态度，那也许是因为你过去的经历或现在发生的事情所造成的。但是，在所有群体中，保持适度的权威是必要的。完全排斥权威，不管有无正当理由，从长远来看都是与高效率的团队工作不相容的。

此外，为了应付外部威胁或进行内部协调，有时需要强有力地行使权威。如果群体成员完全排斥权威，他们可能会暴露在危险之中。当前权威可能会高估这些危险，而其他人可能会低估这些危险。这就需要对现实环境仔细审视。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这一价值观。但是，有些成员由于过去的经历，会把群体内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者受到阻碍而无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果其他成员认为你过分表现出这种态度和行为，而且你也确实想缓解这种对立，那么，最简单、最直接的方法就是不要让人觉得你总是想远离群体--保持低调，并尽可能容忍差异。你应该尽量把注意力集中到群体的工作任务上，这在一定程度上可以化解对立。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在一个群体中，许多成员在这一价值观上表现很高，那就表明这个群体有严重的问题。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便会产生负罪感。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

如果其他成员们认为，你过分强调了与权威的消极不合作态度，最好的解决办法就是寻求其他成员的帮助，这个成员应该在群体内受拥戴，而且也具有一定的权力。通过这个成员在你和权威之间起调解作用。

群体平均场图
个人和组织的价值观
根据群体的平均评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

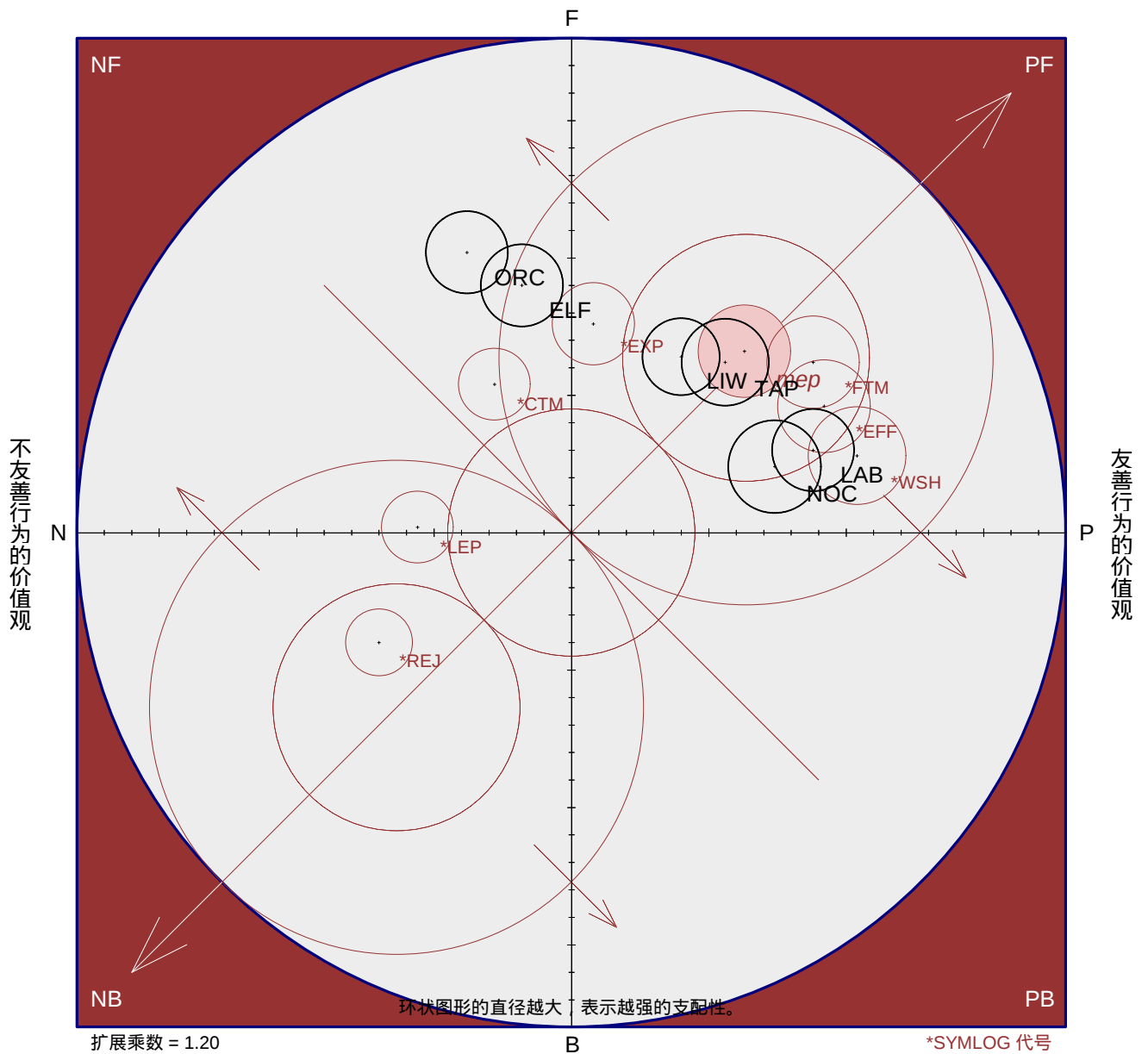
根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
人的图象	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 群体成员 评价的概念图像

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*WSH 的图像

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*颇受人欢迎，社交成功，群体合作致力于社会团结。*

具有这种价值的群体成员表现出主动、友善、外向型的社会行为。他们往往沉着自信，高度参与，并有能力引导群体达到平等和充分合作的目标。但是，他们通常更感兴趣的是从一个友善的群体中接受喜爱和尊敬，而不太愿意去实施群体的职责和任务。他们的活动从本质上讲是倾向于“政治的”和“社会的”。他们倾向于希望引起别人的注意和被别人喜爱，而他们在这方面几乎总是成功的。他们也许广受欢迎，但却不是最理想的领导者。

*FTM 的图像

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人

格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

*EFF 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

*EXP 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事。*

这一类型的群体成员通常受传统意识的束缚，机械地、无条件地按外部权威的指令接受工作任务，缺乏弹性和回旋余地，对副作用缺少足够的重视。他们是严格分析的、工作任务导向的、固执的、不受个人情感影响的。他们几乎没有幽默感，也没有能力站在别人的立场上看他们自己。他们“执着于”任务要求，他们希望一切事情都能条理清晰，按部就班。外部权威来检查他们的工作时，他们所做的每一步都是无可挑剔的。

*CTM 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*为达到组织的目标而抑制个人的欲望。*

属于这一类别的群体成员表现为某种程度上过分强调规章制度，并总希望让别人觉得他们是永远正确的（尽管他们可能努力表现得不去影响和控制别人）。他们总是强调要抑制个人的欲望，而在其他群体成员看来，这不过是要把他们自己树立为一个好榜样。他们太苛求完美，以致于常常引起别人的负疚和怨恨。时常强调抑制个人欲望难免让人觉得这类群体成员总认为他们是对的，而别人都是错的。这就是这类群体成员留给别人的印象。

*LEP 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*自我保护，个人利益第一，单独行事。*

这类群体成员的行为总是表现为负面的，不友好，虽然在形式上不是支配性的。这种行为的背后往往隐含着这样一种认识：世界充满着竞争和危险，别人对自己来说可能更多的是一种威胁，而不是一种帮助。为了自我保护，必须时刻保持警惕，使用计谋，随时准备躲避各种攻击，并使自己总是处在可争取独立行动的有利位置上。为了提供自我安全保护，必须为自己积累资源，如有必要，还要隐藏这些资源，不让别人靠近，如果谁想靠近，就要给予阻吓。不惜一切代价保持自己的行动自由，避免过分投入，避免陷于被动。

*REJ 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*承认失败，灰心丧气。*

这类群体成员的行为表现为与群体其他成员相疏远，特别是与组织中的权威人士相疏远。这类疏远行为包括：经常性的迟到和早退、缺勤、不参与、气馁、沮丧、心不在焉、先入为主，或者就是不断散布群体的计划和步骤肯定要失败等流言蜚语。

由 群体成员 评价的个人图象

NOC 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的 interpersonal 关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

LAB 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

TAP 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作。*

这类群体成员具有特别平衡的价值观，而这些价值观对促进群体协作是关键性的。他们通常表现为既不过分的支配，也不过分的服从。他们既强调工作任务的要求，也注重群体的整体需求。他们不仅关心群体内的成员，也对群体外的个人和其他群体的利益表示关注。别人往往把他们评价为“好人”。他们的价值观完全符合群体内部以及不同群体间团结协作的宗旨，而且几乎没有不良作用。

LIW 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，切合实际的理想主义，同心协作。*

大致属于这一类型的群体成员主要关心的是把工作做好，做正确。他们既不支配影响别人，也不会服从别人，而且不太热衷于培养与他人的亲切关系。他们大都比较严肃，有思想，能自我控制，并或多或少有些幽默感。他们通常与外部权威的指令和要求保持一致。他们希望用自己的标准来证明他们所做的工作，但他们自己的标准通常与外部权威所设定的标准是相吻合的。他们诚实勤奋的工作作风中也包含着一种要与他人维持良好稳定关系的责任感。他们信奉合作，或至少是“忠诚”。他们既不太热情，也不太强调平均主义。绝大多数情况下，他们是依据他们自己对工作任务的理解来作出决定的。

ELF,和ORC 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 LAB 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

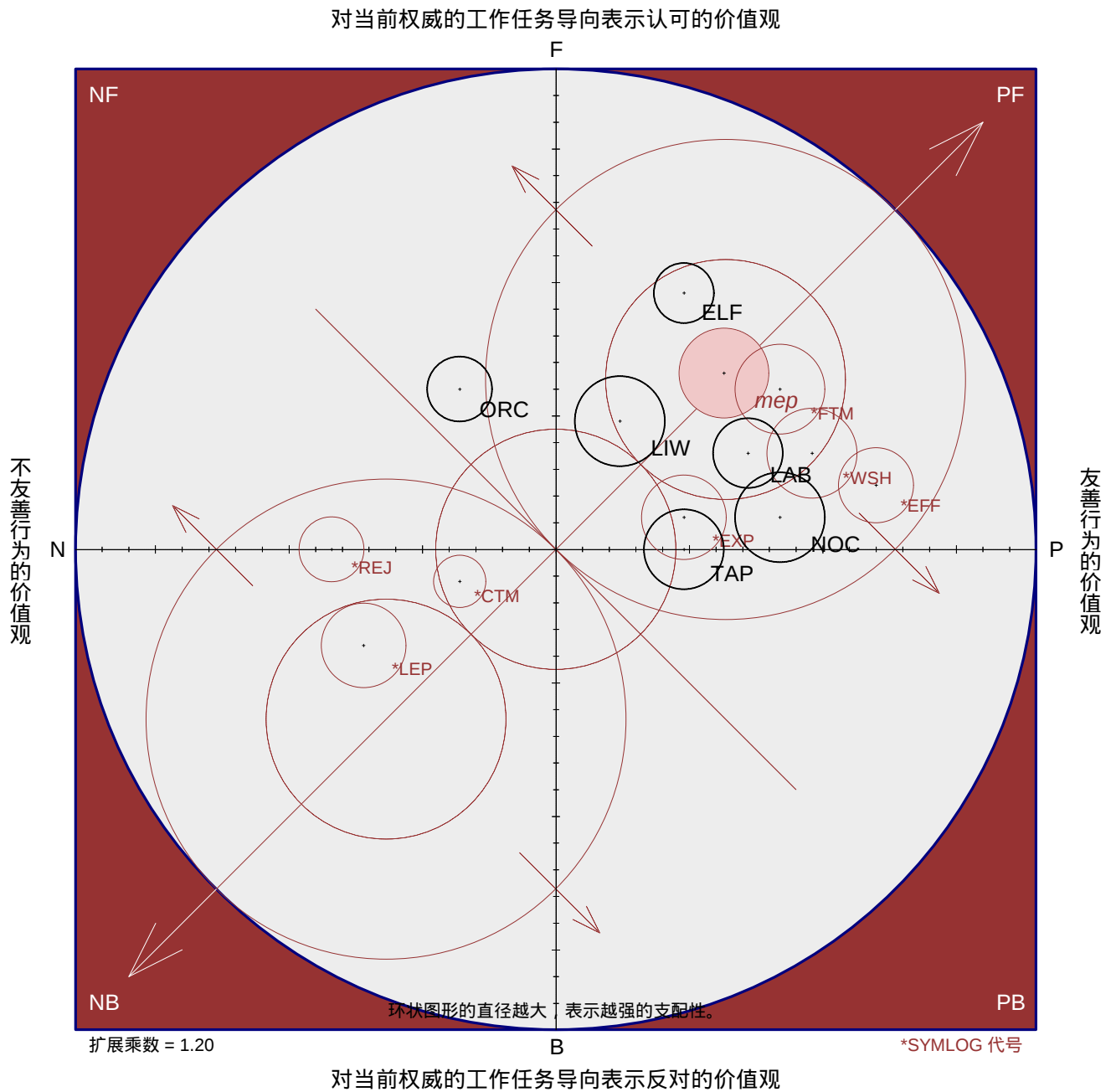
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*FTM	3.0	U	8.4	P	6.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	3.6	F
	*EXP	2.0	U	4.8	P	1.2	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	3.6	B
	*EFF	0.0	U	12.0	P	2.4	F
	*REJ	2.0	D	8.4	N	0.0	F
	*CTM	5.0	D	3.6	N	1.2	B
人的图象	NOC	3.0	U	8.4	P	1.2	F
	LIW	3.0	U	2.4	P	4.8	F
	TAP	1.0	U	4.8	P	0.0	F
	LAB	1.0	D	7.2	P	3.6	F
	ORC	2.0	D	3.6	N	6.0	F
	ELF	3.0	D	4.8	P	9.6	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 LAB 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*FTM,和*WSH 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

*EXP,和*EFF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨

论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的¹人际关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

*LEP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*拒绝现有规范，否定常规步骤。*

这类群体成员通常表现为易激动的、冷嘲热讽的、逃避的、不合作的。他们对群体和工作任务以及总的来说对传统规范和权威都表现出负面态度。这类成员虽然说的不多，但也并不表明他们愿意服从，实际上他们更象是一颗导火索在慢慢燃烧的炸弹。

*CTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*放弃愿望和追求，听天由命。*

这类群体成员在行为上表现为受压抑、内向、被动、沉默寡言。他们不参与群体事务，没有实质性行动，很少表达自己的兴趣和感受，对群体的工作任务和社交活动都缺乏主动性。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*不愿与他人来往，不合群。*

这类群体成员在行为上表现为：内向、迟钝、压抑、悲哀和怨恨。他们知道自己不受欢迎，缺少人缘，但对此抱着一种“没什么了不起，无所谓”的态度（酸葡萄心理）。在这种态度支配下，他们倾向于贬低、否定和避免任何有可能被看成是试图改善自己地位状况和人际关系的外在行为和实际事物，如服装、汽车、住房等等。相反，他们可能会作出一些事情来故意贬损自己，不引人注目。但是，“酸葡萄心理”可能是对这种行为的一个肤浅的解释，要想了解真正的原因，还需要更多的信息。

由 LAB 评价的个人图象

NOC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*颇受人欢迎，社交成功，群体合作致力于社会团结。*

具有这种价值的群体成员表现出主动、友善、外向型的社会行为。他们往往沉着自信，高度参与，并有能力引导群体达到平等和充分合作的目标。但是，他们通常更感兴趣的是从一个友善的群体中接受喜爱和尊敬，而不太愿意去实施群体的职责和任务。他们的活动从本质上讲是倾向于“政治的”和“社会的”。他们倾向于希望引起别人的注意和被别人喜爱，而他们在这方面几乎总是成功的。他们也许广受欢迎，但却不是最理想的领导者。

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于协作，完成以任务为导向的目标，强调效率，确保管理公正不偏。*

具有这一特点的群体成员通常被看作是领导者，也许不那么受欢迎，但确实是有能力和杰出的。他们能够激发整个群体的活动，并从群体成员中得到响应。这样的领导者往往是一个沟通和控制中心，协调其他成员完成工作任务，当各种任务发生冲突时，判定任务的优先顺序，在设定和完成群体的多项任务时，他们表现出卓越的胜任能力，首创精神和坚韧不拔。但是，他们不太关心自己是否受人喜爱，也不会对群体中的某个成员表示太多关注。

TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的 interpersonal 关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*服从层层领导，对组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨。*

这类群体成员通常把注意力集中在群体工作任务的技术方面，而不太注重与其他成员的关系。他们服从领导，他们不关心权力和权威等问题，也不注重保持与他人的良好关系。他们的行为通常表现为不带个人和感情色彩，而且缺少幽默感。但是，在工作任务方面，他们往往是有效率的工作者。

ORC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标。*

可以说加入一个群体就意味着某种程度的自我牺牲，但是这类群体成员往往都是志愿牺牲者，他们总是强调自我牺牲这种极端情况。这类群体成员工作极其努力，以致于让人感到像是在自我惩罚。他们服从但又怨恨服从，他们自愿奉献但又觉得受到剥削。他们感到无法自立但又无能为力。他们被自怜和怨恨压抑着。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 NOC 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

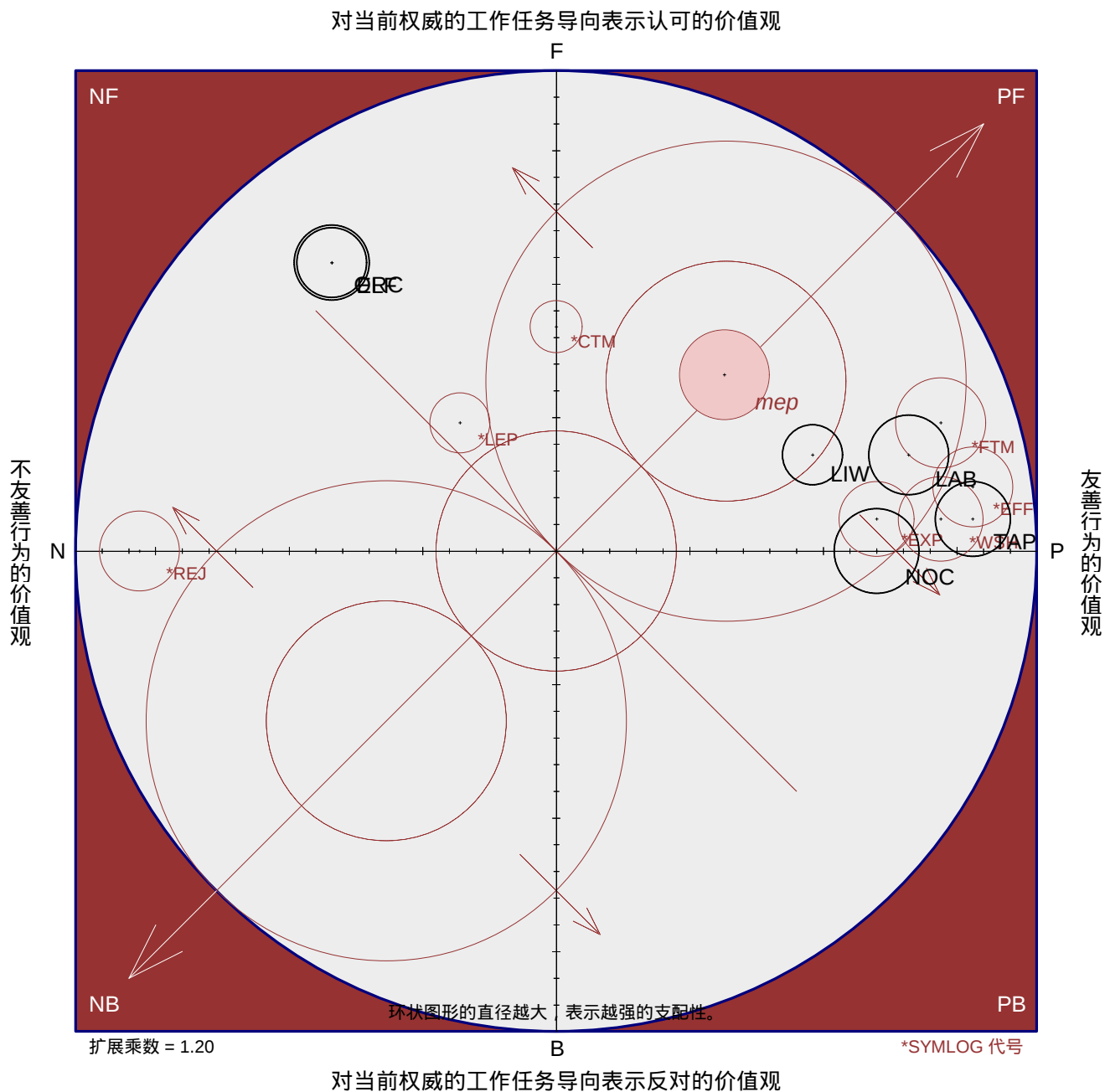
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
人的图象	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 NOC 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*FTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

*EXP, *EFF,和*WSH 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨

论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的¹人际关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*自我保护，个人利益第一，单独行事。*

这类群体成员的行为总是表现为负面的，不友好，虽然在形式上不是支配性的。这种行为的背后往往隐含着这样一种认识：世界充满着竞争和危险，别人对自己来说可能更多的是一种威胁，而不是一种帮助。为了自我保护，必须时刻保持警惕，使用计谋，随时准备躲避各种攻击，并使自己总是处在可争取独立行动的有利位置上。为了提供自我安全保护，必须为自己积累资源，如有必要，还要隐藏这些资源，不让别人靠近，如果谁想靠近，就要给予阻吓。不惜一切代价保持自己的行动自由，避免过分投入，避免陷于被动。

*CTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*服从层层领导，尊重权威，必要时能够自我牺牲。*

这类群体成员通常表现出明显的拘束和压抑：既服从又很少表露情感。如果有所表示的话，他们的行为通常是不友好的，且带有冲突的性质。他们谨慎小心，以工作任务为导向，而且很关心权威人士的反应。他们努力工作，或者至少是用重复和固执的方式来完成他们的工作。很显然，他们想用这种努力来取悦于权威。

*LEP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标。*

可以说加入一个群体就意味着某种程度的自我牺牲，但是这类群体成员往往都是志愿牺牲者，他们总是强调自我牺牲这种极端情况。这类群体成员工作极其努力，以致于让人感到像是在自我惩罚。他们服从但又怨恨服从，他们自愿奉献但又觉得受到剥削。他们感到无法自立但又无能为力。他们被自怜和怨恨压抑着。

由 NOC 评价的个人图象

NOC, LAB,和TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的人际关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

ORC,和ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*为达到组织的目标而抑制个人的欲望。*

属于这一类别的群体成员表现为某种程度上过分强调规章制度，并总希望让别人觉得他们是永远正确的（尽管他们可能努力表现得不去影响和控制别人）。他们总是强调要抑制个人的欲望，而在其他群体成员看来，这不过是要把他们自己树立为一个好榜样。他们太苛求完美，以致于常常引起别人的负疚和怨恨。时常强调抑制个人欲望难免让人觉得这类群体成员总认为他们是对的，而别人都是错的。这就是这类群体成员留给别人的印象。

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*忠诚，奉献，相信他人总的来说是善良的。*

这类群体成员一般都是温和而友好的、善良的、注重实际的、稳定和可靠的。他们认真履行自己的职责，并总是考虑如何把工作做好。他们希望不仅在群体内部而且在各个群体之间建立公平，公正和诚实，并愿意为此作出贡献。他们期待权威会是仁慈的，并在多数情况下对这种权威不加批评的认可。他们不认为自己可以领导自己，他们会真心实意地追随代表仁慈权威的领导人。他们认为别人总的来说是善良的，而且总是会发现别人最好的方面。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 ORC 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

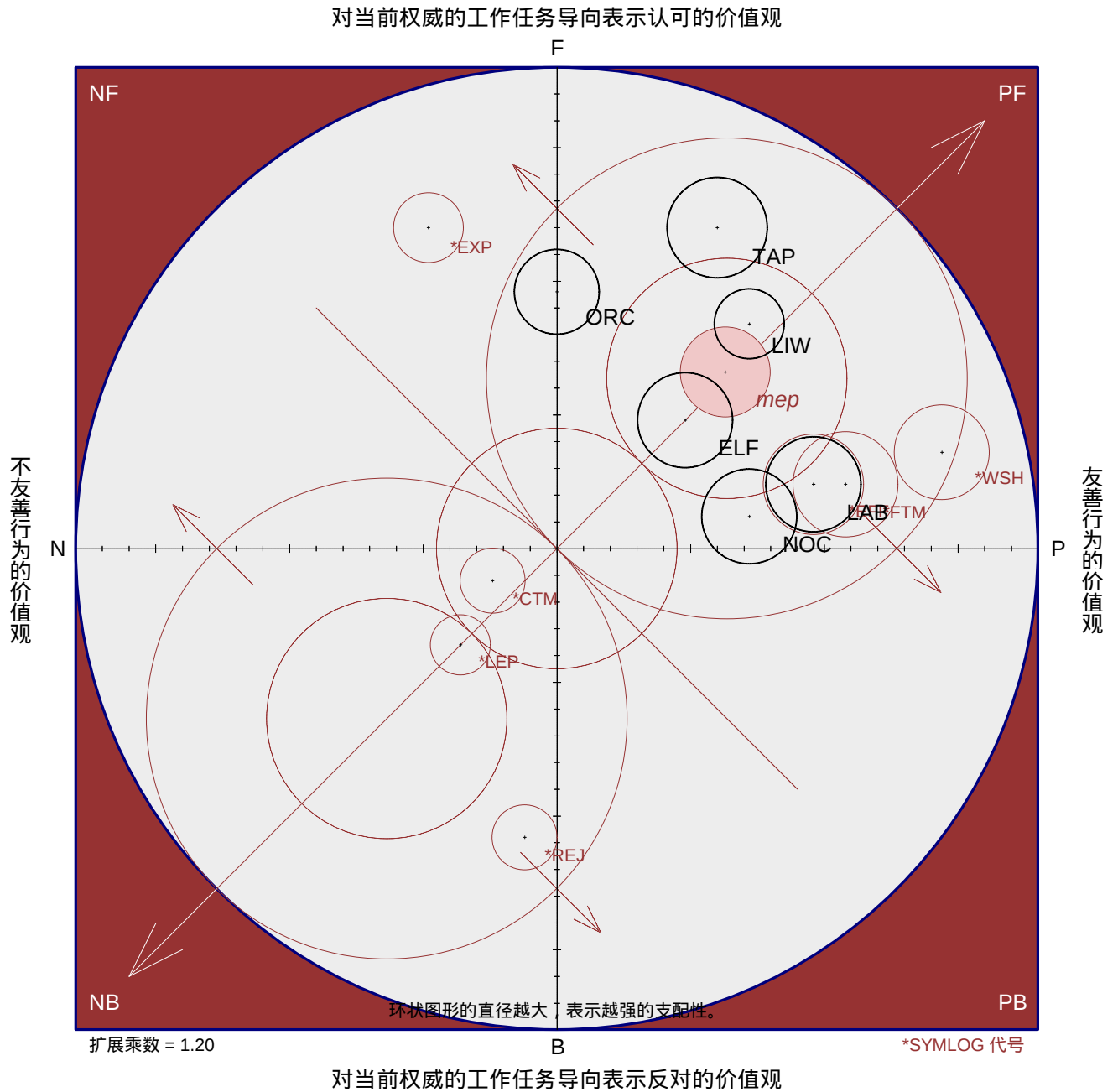
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
人的图象	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 ORC 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*EFF, *FTM, 和 *WSH 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*颇受人欢迎，社交成功，群体合作致力于社会团结。*

具有这种价值的群体成员表现出主动、友善、外向型的社会行为。他们往往沉着自信，高度参与，并有能力引导群体达到平等和充分合作的目标。但是，他们通常更感兴趣的是从一个友善的群体中接受喜爱和尊敬，而不太愿意去实施群体的职责和任务。他们的活动从本质上讲是倾向于“政治的”和“社会的”。他们倾向于希望引起别人的注意和被别人喜爱，而他们在这方面几乎总是成功的。他们也许广受欢迎，但却不是最理想的领导者。

*EXP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致

外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

*CTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*放弃愿望和追求，听天由命。*

这类群体成员在行为上表现为受压抑、内向、被动、沉默寡言。他们不参与群体事务，没有实质性行动，很少表达自己的兴趣和感受，对群体的工作任务和社交活动都缺乏主动性。

*LEP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*承认失败，灰心丧气。*

这类群体成员的行为表现为与群体其他成员相疏远，特别是与组织中的权威人士相疏远。这类疏远行为包括：经常性的迟到和早退、缺勤、不参与、气馁、沮丧、心不在焉、先入为主，或者就是不断散布群体的计划和步骤肯定要失败等流言蜚语。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*态度消极，回避现实。*

这种行为的中心特征就是逃避做组织权威所要求和希望的事情，同时尽可能地表现得不显眼和被动，以使自己免受惩罚。之所以会有这种行为表现，主要是因为害怕失败，或对自己的工作能力表示怀疑而且焦虑不安。这种行为表现为：迟疑、畏缩、后退、逃避。这类行为的深层原因是与特定的价值观相联系的。

由 ORC 评价的个人图象

NOC,和LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*颇受人欢迎，社交成功，群体合作致力于社会团结。*

具有这种价值的群体成员表现出主动、友善、外向型的社会行为。他们往往沉着自信，高度参与，并有能力引导群体达到平等和充分合作的目标。但是，他们通常更感兴趣的是从一个友善的群体中接受喜爱和尊敬，而不太愿意去实施群体的职责和任务。他们的活动从本质上讲是倾向于“政治的”和“社会的”。他们倾向于希望引起别人的注意和被别人喜爱，而他们在这方面几乎总是成功的。他们也许广受欢迎，但却不是最理想的领导者。

ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标和达到组织协调。*

拥有这种价值观的群体成员倾向于在下列方面保持平衡：（1）适度的高活力--激发整个群体的活动，引发群体中不同个体的首创和响应；（2）适度的亲善--鼓励群体成员的正当友爱；以及（3）适度的强调任务完成，在设定和完成群体的任务方面，或在说服和训练群体其他成员承担不同角色方面，表现出卓越的胜任能力、首创精神和坚韧不拔。这通常包括教导和训练别人在领导角色中取代自己，并引导他们进入这一角色。

TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于协作，完成以任务为导向的目标，强调效率，确保管理公正不偏。*

具有这一特点的群体成员通常被看作是领导者，也许不那么受欢迎，但确实是有能力和杰出的。他们能够激发整个群体的活动，并从群体成员中得到响应。这样的领导者往往是一个沟通和控制中心，协调其他成员完成工作任务，当各种任务发生冲突时，判定任务的优先顺序，在设定和完成群体的多项任务时，他们表现出卓越的胜任能力，首创精神和坚韧不拔。但是，他们不太关心自己是否受人喜爱，也不会对群体中的某个成员表示太多关注。

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作。*

这类群体成员具有特别平衡的价值观，而这些价值观对促进群体协作是关键性的。他们通常表现为既不过分的支配，也不过分的服从。他们既强调工作任务的要求，也注重群体的整体需求。他们不仅关心群体内的成员，也对群体外的个人和其他群体的利益表示关注。别人往往把他们评价为“好人”。他们的价值观完全符合群体内部以及不同群体间团结协作的宗旨，而且几乎没有不良作用。

ORC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 ELF 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

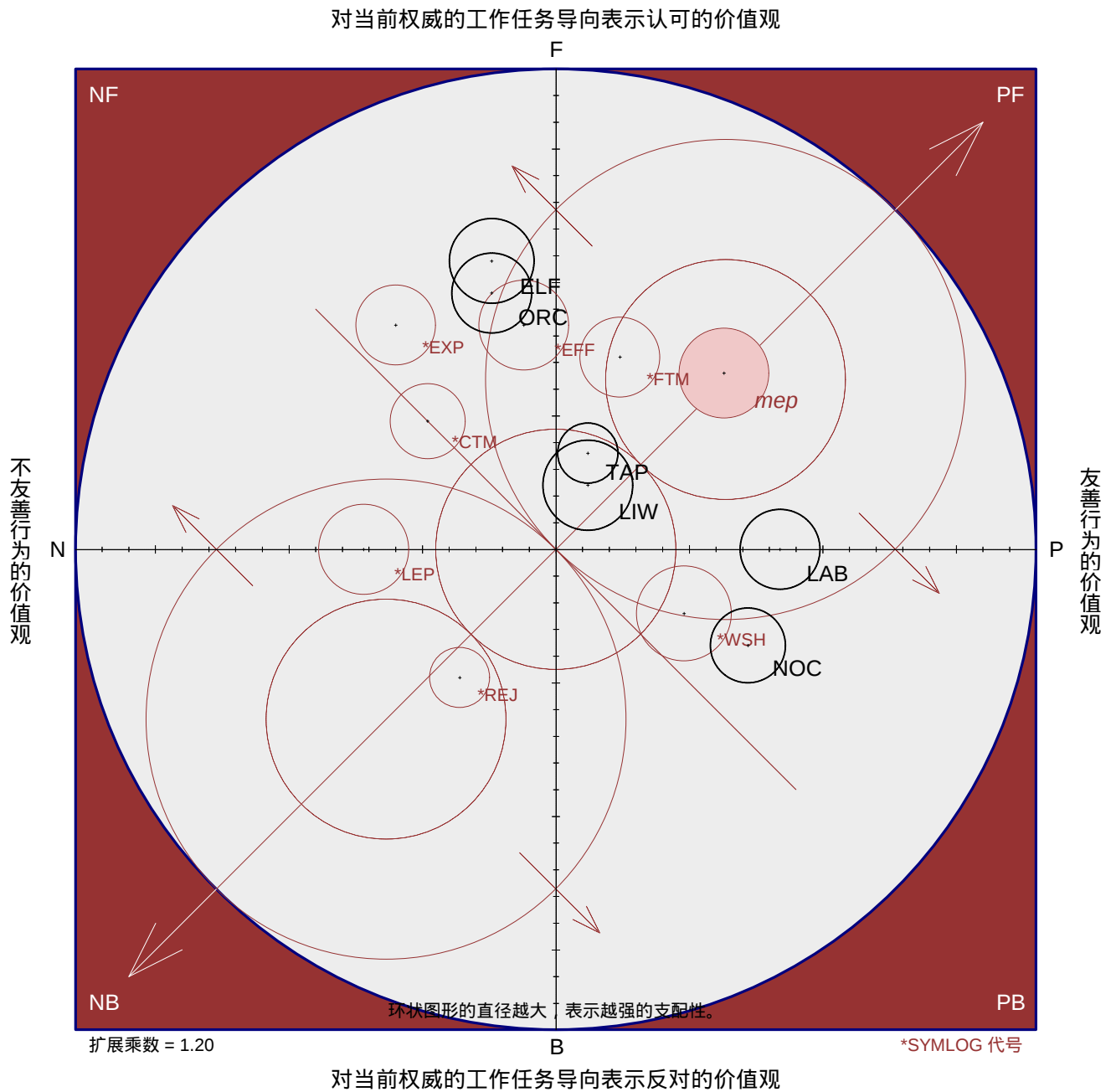
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*WSH	4.0	U	4.8	P	2.4	B
	*EFF	3.0	U	1.2	N	8.4	F
	*LEP	3.0	U	7.2	N	0.0	F
	*EXP	1.0	U	6.0	N	8.4	F
	*FTM	1.0	U	2.4	P	7.2	F
	*CTM	0.0	U	4.8	N	4.8	F
	*REJ	3.0	D	3.6	N	4.8	B
人的图象	LIW	3.0	U	1.2	P	2.4	F
	ELF	2.0	U	2.4	N	10.8	F
	LAB	1.0	U	8.4	P	0.0	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	9.6	F
	NOC	0.0	U	7.2	P	3.6	B
	TAP	3.0	D	1.2	P	3.6	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 ELF 评价的概念图像

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*EFF 的图像

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*强调效率，确保管理公正不偏，加强权威行使。*

这些价值观描述的是这样一些人：他们处在正式的领导地位上，通常表现为决断的、公事公办的、没有人情味的，并且在某种程度上是令人反感的。他们具有如下一些特点：对群体成员间的个体差异不敏感，更喜欢接受群体成员的效忠而不是他们的爱戴。对理性规划有自我认同，相信在完成由权威（他们自己或更高权威）规定的任务时总有一种“正确的”方法，热心于评价成就的精确标准，期待着群体成员的全身心投入和效率。

*LEP 的图像

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*不讲情面，武断自信。*

有这种行为的群体成员表现为飞扬跋扈、咄咄逼人、对群体其他成员构成威胁。他们对群体其他成员表现出支配和敌意。他们藐视缺点、敏感和软弱。他们不能容忍这一切在他们身边出现。他们嘲笑并指责其他成员间的敏感和信赖。他们深信“丛林法则”就是“适者生存”，暴力冲突对生存是必要的，而且那些有缺点和软弱的人应

该被清除出去。

*WSH 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保护遇到困难的成员，乐于助人。*

这种类型的人在行为上表现为积极的、愉快的、友善的、热情的，并以他们的行为对其他人给予情感上的支持。具有这种价值观的群体成员通常对那些情感沟通上有障碍，或不能很好地完成群体任务的成员给予关怀和帮助，并设身处地替他们着想。有这种价值导向的人如果处于领导地位，就会像和蔼的父母，会尽力使群体保持一种温暖友好的情感基调（或至少也是一种相互支持的群体气氛）。他们会特别关注于初学乍练或在技能上还不够完全成熟的人，以及那些有过失败经验的人。

*FTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，切合实际的理想主义，同心协作。*

大致属于这一类型的群体成员主要关心的是把工作做好，做正确。他们既不支配影响别人，也不会服从别人，而且不太热衷于培养与他人的亲切关系。他们大都比较严肃，有思想，能自我控制，并或多或少有些幽默感。他们通常与外部权威的指令和要求保持一致。他们希望用自己的标准来证明他们所做的工作，但他们自己的标准通常与外部权威所设定的标准是相吻合的。他们诚实勤奋的工作作风中也包含着一种要与他人维持良好稳定关系的责任感。他们信奉合作，或至少是“忠诚”。他们既不太热情，也不太强调平均主义。绝大多数情况下，他们是依据他们自己对工作任务的理解来作出决定的。

*CTM,和*EXP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*为达到组织的目标而抑制个人的欲望。*

属于这一类别的群体成员表现为某种程度上过分强调规章制度，并总希望让别人觉得他们是永远正确的（尽管他们可能努力表现得不去影响和控制别人）。他们总是强调要抑制个人的欲望，而在其他群体成员看来，这不过是要把他们自己树立为一个好榜样。他们太苛求完美，以致于常常引起别人的负疚和怨恨。时常强调抑制个人欲望难免让人觉得这类群体成员总认为他们是对的，而别人都是错的。这就是这类群体成员留给别人的印象。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*承认失败，灰心丧气。*

这类群体成员的行为表现为与群体其他成员相疏远，特别是与组织中的权威人士相疏远。这类疏远行为包括：经常性的迟到和早退、缺勤、不参与、气馁、沮丧、心不在焉、先入为主，或者就是不断散布群体的计划和步骤肯定要失败等流言蜚语。

由 ELF 评价的个人图象

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*有名声和权力，个人事业上颇成功。*

这类群体成员愿意自己被别人羡慕和妒忌，甚至让人感到害怕，他们希望自己高高在上。他们总是滔滔不绝地谈论他们自己，或者是那些拥有权力地位的个人和群体，并总是试图把他们自己和这些拥有权力地位的人相联系。他们总是谈论他们所拥有的，以便给人一种印象：他们具有高人一等的地位和权力。他们常常对如下一些事物和概念表现出如饥似渴的兴趣：自身强壮的体魄、活力、耐久力，以及巨大的财富、强有力的现代技术、武器、国家伟大的象征、庄严雄伟、战无不胜等等。他们表现出击败和征服他人并成为“第一”的强烈愿望。他们非常积极主动，并以实质性的方法控制他人。他们谈得太多，并打断别人的谈话，无视他人的存在。

LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*平等，民主地参与决策，社会理想主义，协调合作。*

具有这种特性的人往往自信，友好，但并不支配或强求别人，与其他群体成员保持良好关系，而且心理素质健全。在谈话中他们很容易与人沟通。他们在说和听之间保持着恰当的平衡。他们通常愿意并能够进行严肃的讨论，而且公平，没有偏见。但是，他们本质上更倾向于保持与他人的人际关系，而不是理性的讨论或完成群体任务。

ORC和ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

NOC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*重友谊，使气氛轻松愉快。*

这类群体成员非常重友情，他们积极主动，易于交往，很容易赢得别人的好感和友谊。他们愿意与别人建立特殊的友好关系，或成为一个以友谊为纽带的群体中的一员，在这一群体中他们可以获得所需要的支持。但是这样一个友谊群体往往是自我封闭的，而且也不是以工作任务为导向的。在这种友谊群体中，成员们分享自由，并以情感和热情相互支持，有时，在这样的友谊群体中，获得和给予支持的愿望是如此强烈，以致于该群体的成员会和各种各样社会地位低下的人打成一片，并愿意提供帮助。但这种意愿通常都是最不切合实际的，虚幻

的，并很少产生有现实意义的行动。

TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*放弃愿望和追求，听天由命。*

这类群体成员在行为上表现为受压抑、内向、被动、沉默寡言。他们不参与群体事务，没有实质性行动，很少表达自己的兴趣和感受，对群体的工作任务和社交活动都缺乏主动性。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 TAP 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

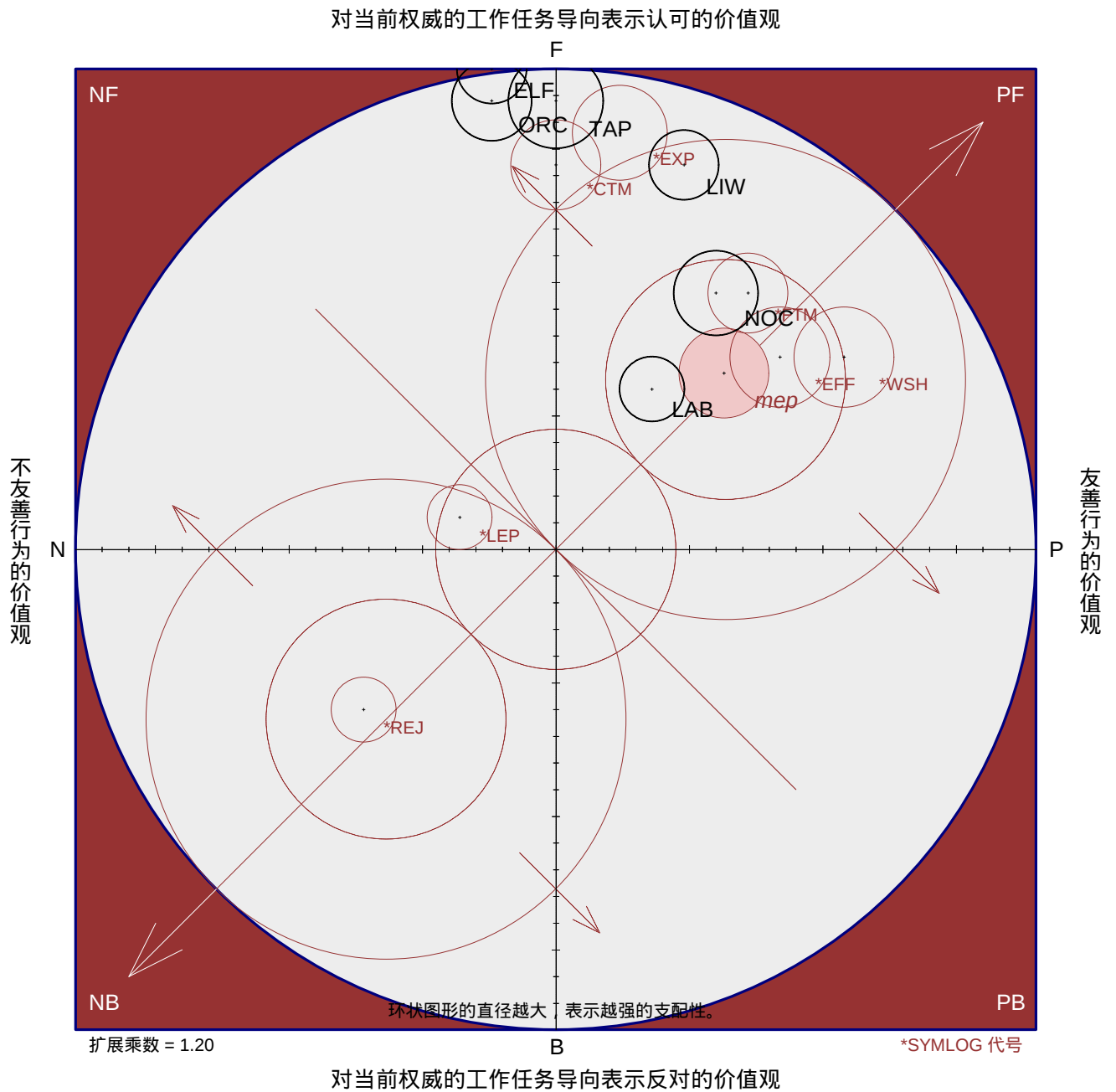
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
人的图象	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 TAP 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*WSH 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

*EFF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标和达到组织协调。*

拥有这种价值观的群体成员倾向于在下列方面保持平衡：（1）适度的高活力--激发整个群体的活动，引发群体中不同个体的首创和响应；（2）适度的亲善--鼓励群体成员的正当友爱；以及（3）适度的强调任务完成，

在设定和完成群体的任务方面，或在说服和训练群体其他成员承担不同角色方面，表现出卓越的胜任能力、首创精神和坚韧不拔。这通常包括教导和训练别人在领导角色中取代自己，并引导他们进入这一角色。

*EXP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*强调效率，确保管理公正不偏，致力于协作，完成以任务为导向的目标。*

表现出这些价值观的个体显然经常扮演正式领导的角色。他们的行为似乎总是决断的、公事公办的、没有人情味的。他们在带领群体完成目标任务时总是身先士卒，并强调群体的合作，但他们并不非常友善。他们似乎不会舒缓自己，也不会表现出轻松友好的行为。即使当压力得到解除并有很好的机会时，他们也不会这样做。他们总是认为，所有成员都会自动地把外部权威确定的目标作为群体的共同目标，如果有谁不这样做，那就是不对的。

*CTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*强调效率，确保管理公正不偏，加强权威行使。*

这些价值观描述的是这样一些人：他们处在正式的领导地位上，通常表现为决断的、公事公办的、没有人情味的，并且在某种程度上是令人反感的。他们具有如下一些特点：对群体成员间的个体差异不敏感，更喜欢接受群体成员的效忠而不是他们的爱戴。对理性规划有自我认同，相信在完成由权威（他们自己或更高权威）规定的任务时总有一种“正确的”方法，热心于评价成就的精确标准，期待着群体成员的全身心投入和效率。

*FTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作。*

这类群体成员具有特别平衡的价值观，而这些价值观对促进群体协作是关键性的。他们通常表现为既不过分的支配，也不过分的服从。他们既强调工作任务的要求，也注重群体的整体需求。他们不仅关心群体内的成员，也对群体外的个人和其他群体的利益表示关注。别人往往把他们评价为“好人”。他们的价值观完全符合群体内部以及不同群体间团结协作的宗旨，而且几乎没有不良作用。

*LEP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*放弃愿望和追求，听天由命。*

这类群体成员在行为上表现为受压抑、内向、被动、沉默寡言。他们不参与群体事务，没有实质性行动，很少表达自己的兴趣和感受，对群体的工作任务和社交活动都缺乏主动性。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*承认失败，灰心丧气。*

这类群体成员的行为表现为与群体其他成员相疏远，特别是与组织中的权威人士相疏远。这类疏远行为包括：经常性的迟到和早退、缺勤、不参与、气馁、沮丧、心不在焉、先入为主，或者就是不断散布群体的计划和步骤肯定要失败等流言蜚语。

由 TAP 评价的个人图象

TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*强调效率，确保管理公正不偏，加强权威行使。*

这些价值观描述的是这样一些人：他们处在正式的领导地位上，通常表现为决断的、公事公办的、没有人情味的，并且在某种程度上是令人反感的。他们具有如下一些特点：对群体成员间的个体差异不敏感，更喜欢接受群体成员的效忠而不是他们的爱戴。对理性规划有自我认同，相信在完成由权威（他们自己或更高权威）规定的任务时总有一种“正确的”方法，热心于评价成就的精确标准，期待着群体成员的全身心投入和效率。

NOC和LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，切合实际的理想主义，同心协作。*

大致属于这一类型的群体成员主要关心的是把工作做好，做正确。他们既不支配影响别人，也不会服从别人，而且不太热衷于培养与他人的亲切关系。他们大都比较严肃，有思想，能自我控制，并或多或少有些幽默感。他们通常与外部权威的指令和要求保持一致。他们希望用自己的标准来证明他们所做的工作，但他们自己的标准通常与外部权威所设定的标准是相吻合的。他们诚实勤奋的工作作风中也包含着一种要与他人维持良好稳定关系的责任感。他们信奉合作，或至少是“忠诚”。他们既不太热情，也不太强调平均主义。绝大多数情况下，他们是依据他们自己对工作任务的理解来作出决定的。

ORC和ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*服从层层领导，对组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨。*

这类群体成员通常把注意力集中在群体工作任务的技术方面，而不太注重与其他成员的关系。他们服从领导，他们不关心权力和权威等问题，也不注重保持与他人的良好关系。他们的行为通常表现为不带个人和感情色彩，而且缺少幽默感。但是，在工作任务方面，他们往往是有效率的工作者。

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 LIW 作出的评价

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

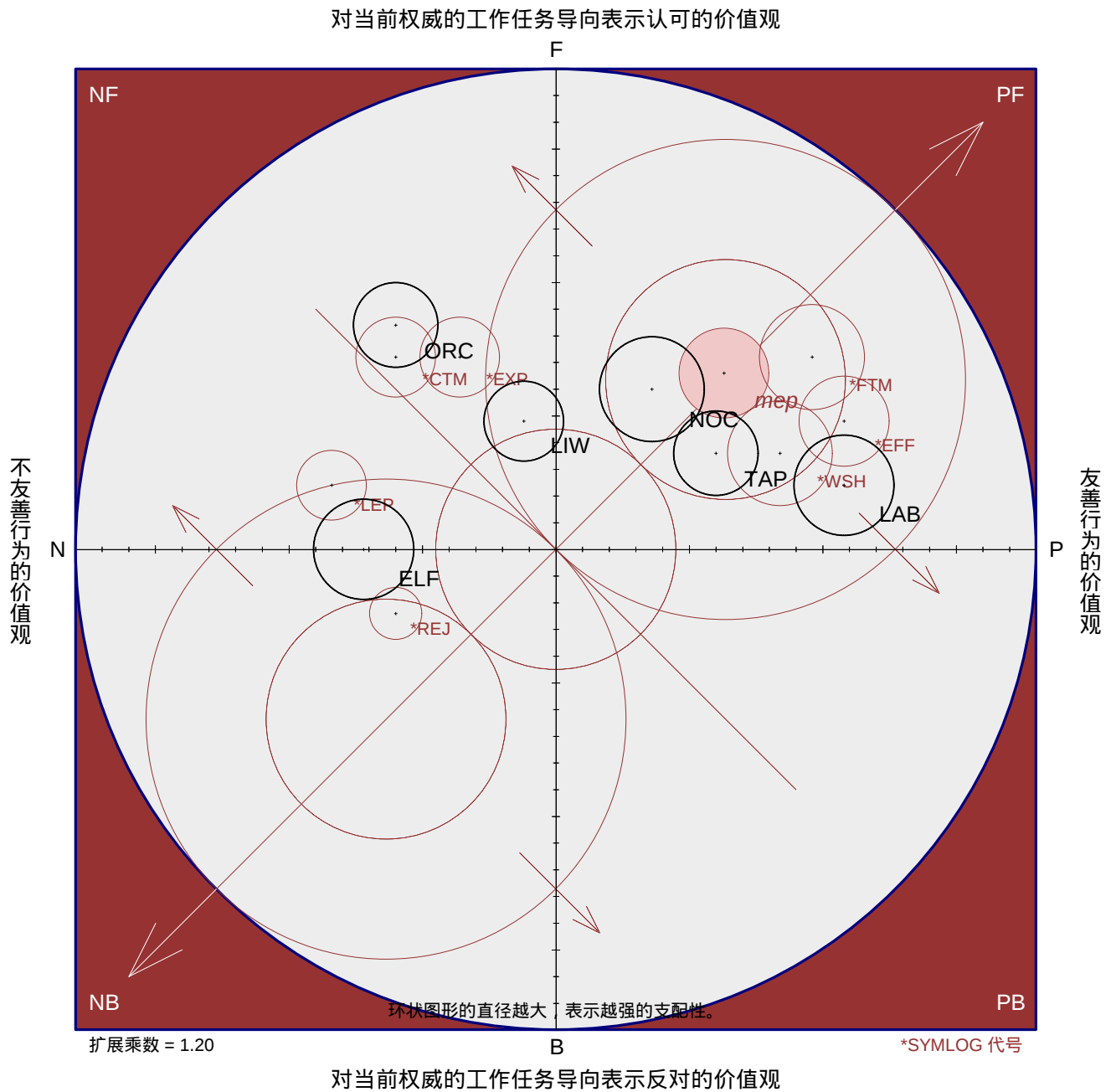
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*FTM	6.0	U	9.6	P	7.2	F
	*WSH	6.0	U	8.4	P	3.6	F
	*EFF	3.0	U	10.8	P	4.8	F
	*CTM	1.0	U	6.0	N	7.2	F
	*EXP	1.0	U	3.6	N	7.2	F
	*LEP	1.0	D	8.4	N	2.4	F
	*REJ	5.0	D	6.0	N	2.4	B
人的图象	NOC	6.0	U	3.6	P	6.0	F
	LAB	5.0	U	10.8	P	2.4	F
	ELF	5.0	U	7.2	N	0.0	F
	ORC	2.0	U	6.0	N	8.4	F
	TAP	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	LIW	1.0	U	1.2	N	4.8	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在较大范围内所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 LIW 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*WSH和*EFF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

*FTM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标和达到组织协调。*

拥有这种价值观的群体成员倾向于在下列方面保持平衡：（1）适度的高活力--激发整个群体的活动，引发群体中不同个体的首创和响应；（2）适度的亲善--鼓励群体成员的正当友爱；以及（3）适度的强调任务完成，

在设定和完成群体的任务方面，或在说服和训练群体其他成员承担不同角色方面，表现出卓越的胜任能力、首创精神和坚韧不拔。这通常包括教导和训练别人在领导角色中取代自己，并引导他们进入这一角色。

*CTM和*EXP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*为达到组织的目标而抑制个人的欲望。*

属于这一类别的群体成员表现为某种程度上过分强调规章制度，并总希望让别人觉得他们是永远正确的（尽管他们可能努力表现得不去影响和控制别人）。他们总是强调要抑制个人的欲望，而在其他群体成员看来，这不过是要把他们自己树立为一个好榜样。他们太苛求完美，以致于常常引起别人的负疚和怨恨。时常强调抑制个人欲望难免让人觉得这类群体成员总认为他们是对的，而别人都是错的。这就是这类群体成员留给别人的印象。

*LEP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*自我保护，个人利益第一，单独行事。*

这类群体成员的行为总是表现为负面的，不友好，虽然在形式上不是支配性的。这种行为的背后往往隐含着这样一种认识：世界充满着竞争和危险，别人对自己来说可能更多的是一种威胁，而不是一种帮助。为了自我保护，必须时刻保持警惕，使用计谋，随时准备躲避各种攻击，并使自己总是处在可争取独立行动的有利位置上。为了提供自我安全保护，必须为自己积累资源，如有必要，还要隐藏这些资源，不让别人靠近，如果谁想靠近，就要给予阻吓。不惜一切代价保持自己的行动自由，避免过分投入，避免陷于被动。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*不愿与他人来往，不合群。*

这类群体成员在行为上表现为：内向、迟钝、压抑、悲哀和怨恨。他们知道自己不受欢迎，缺少人缘，但对此抱着一种“没什么了不起，无所谓”的态度（酸葡萄心理）。在这种态度支配下，他们倾向于贬低、否定和避免任何有可能被看成是试图改善自己地位状况和人际关系的外在行为和实际事物，如服装、汽车、住房等等。相反，他们可能会作出一些事情来故意贬损自己，不引人注目。但是，“酸葡萄心理”可能是对这种行为的一个肤浅的解释，要想了解真正的原因，还需要更多的信息。

由 LIW 评价的个人图象

LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*颇受人欢迎，社交成功，群体合作致力于社会团结。*

具有这种价值的群体成员表现出主动、友善、外向型的社会行为。他们往往沉着自信，高度参与，并有能力引导群体达到平等和充分合作的目标。但是，他们通常更感兴趣的是从一个友善的群体中接受喜爱和尊敬，而不太愿意去实施群体的职责和任务。他们的活动从本质上讲是倾向于“政治的”和“社会的”。他们倾向于希望引起别人的注意和被别人喜爱，而他们在这方面几乎总是成功的。他们也许广受欢迎，但却不是最理想的领导者。

NOC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于协作，完成以任务为导向的目标，强调效率，确保管理公正不偏。*

具有这一特点的群体成员通常被看作是领导者，也许不那么受欢迎，但确实是有能力和杰出的。他们能够激发整个群体的活动，并从群体成员中得到响应。这样的领导者往往是一个沟通和控制中心，协调其他成员完成工作任务，当各种任务发生冲突时，判定任务的优先顺序，在设定和完成群体的多项任务时，他们表现出卓越的胜任能力，首创精神和坚韧不拔。但是，他们不太关心自己是否受人喜爱，也不会对群体中的某个成员表示太多关注。

ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*不讲情面，武断自信。*

有这种行为的群体成员表现为飞扬跋扈、咄咄逼人、对群体其他成员构成威胁。他们对群体其他成员表现出支配和敌意。他们藐视缺点、敏感和软弱。他们不能容忍这一切在他们身边出现。他们嘲笑并指责其他成员间的敏感和信赖。他们深信“丛林法则”就是“适者生存”，暴力冲突对生存是必要的，而且那些有缺点和软弱的人应该被清除出去。

TAP 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

ORC 的图象

一般描述

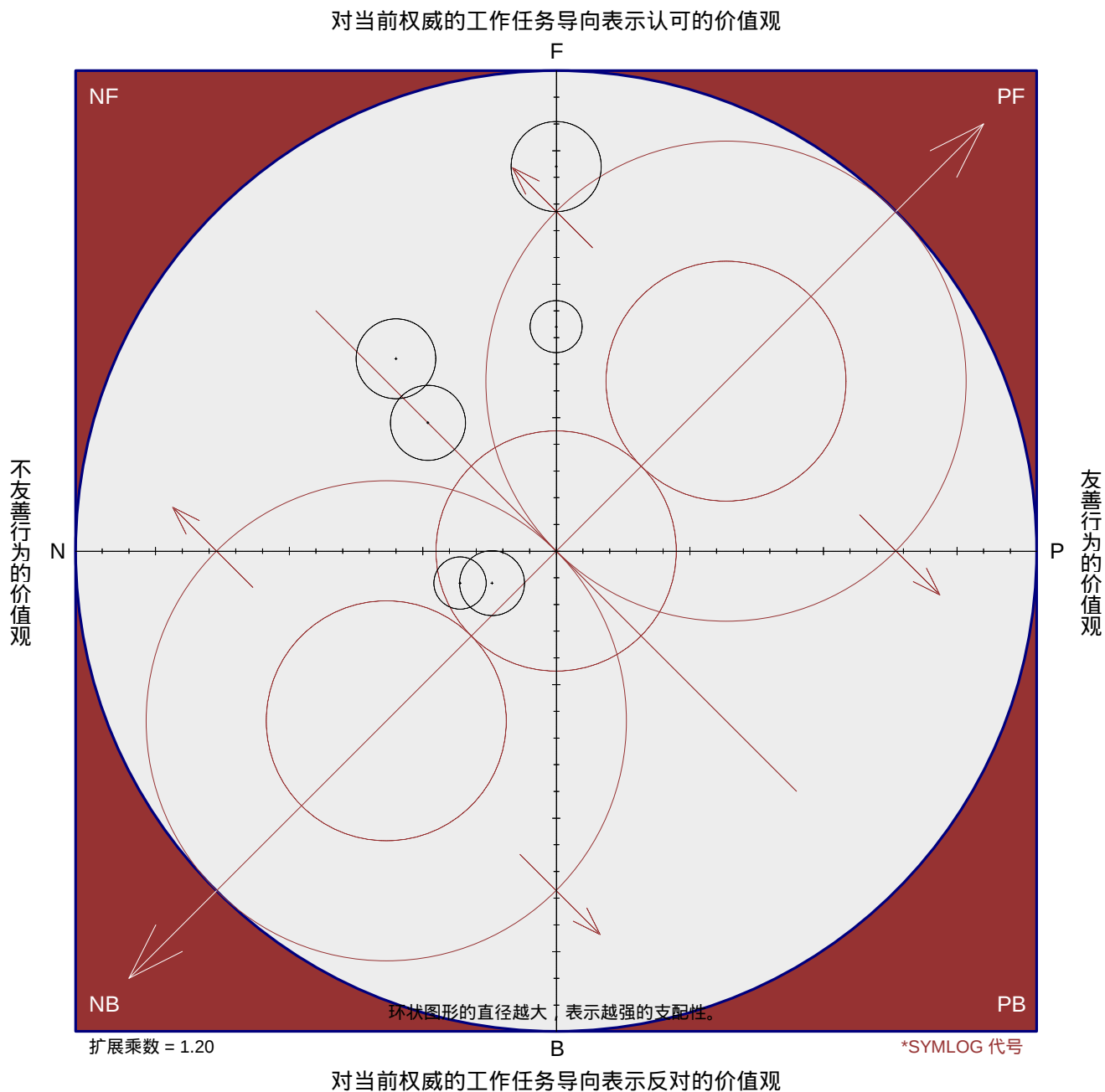
在评价者看来，最突出的价值观表现为：*为达到组织的目标而抑制个人的欲望。*

属于这一类别的群体成员表现为某种程度上过分强调规章制度，并总希望让别人觉得他们是永远正确的（尽管他们可能努力表现得不去影响和控制别人）。他们总是强调要抑制个人的欲望，而在其他群体成员看来，这不过是要把他们自己树立为一个好榜样。他们太苛求完美，以致于常常引起别人的负疚和怨恨。时常强调抑制个人欲望难免让人觉得这类群体成员总认为他们是对的，而别人都是错的。这就是这类群体成员留给别人的印象。

散状场图
个人和组织的价值观
针对 *CTM 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

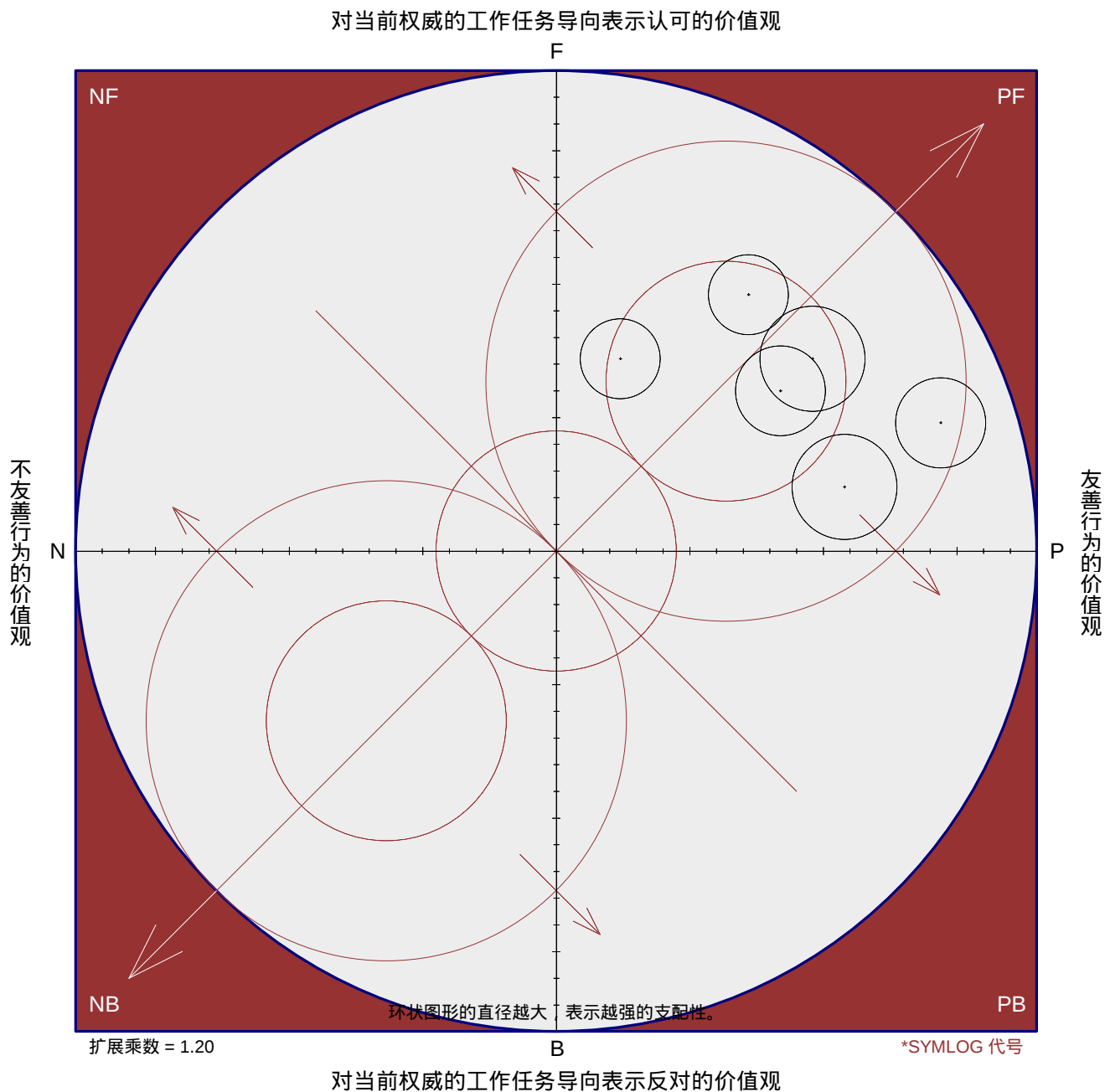
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



散状场图
个人和组织的价值观
针对 *FTM 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

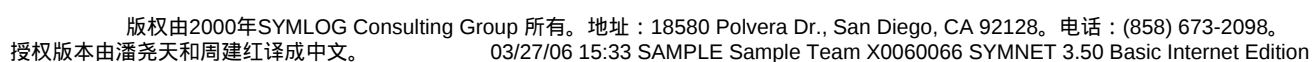
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



散状场图
个人和组织的价值观
针对 *LEP 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

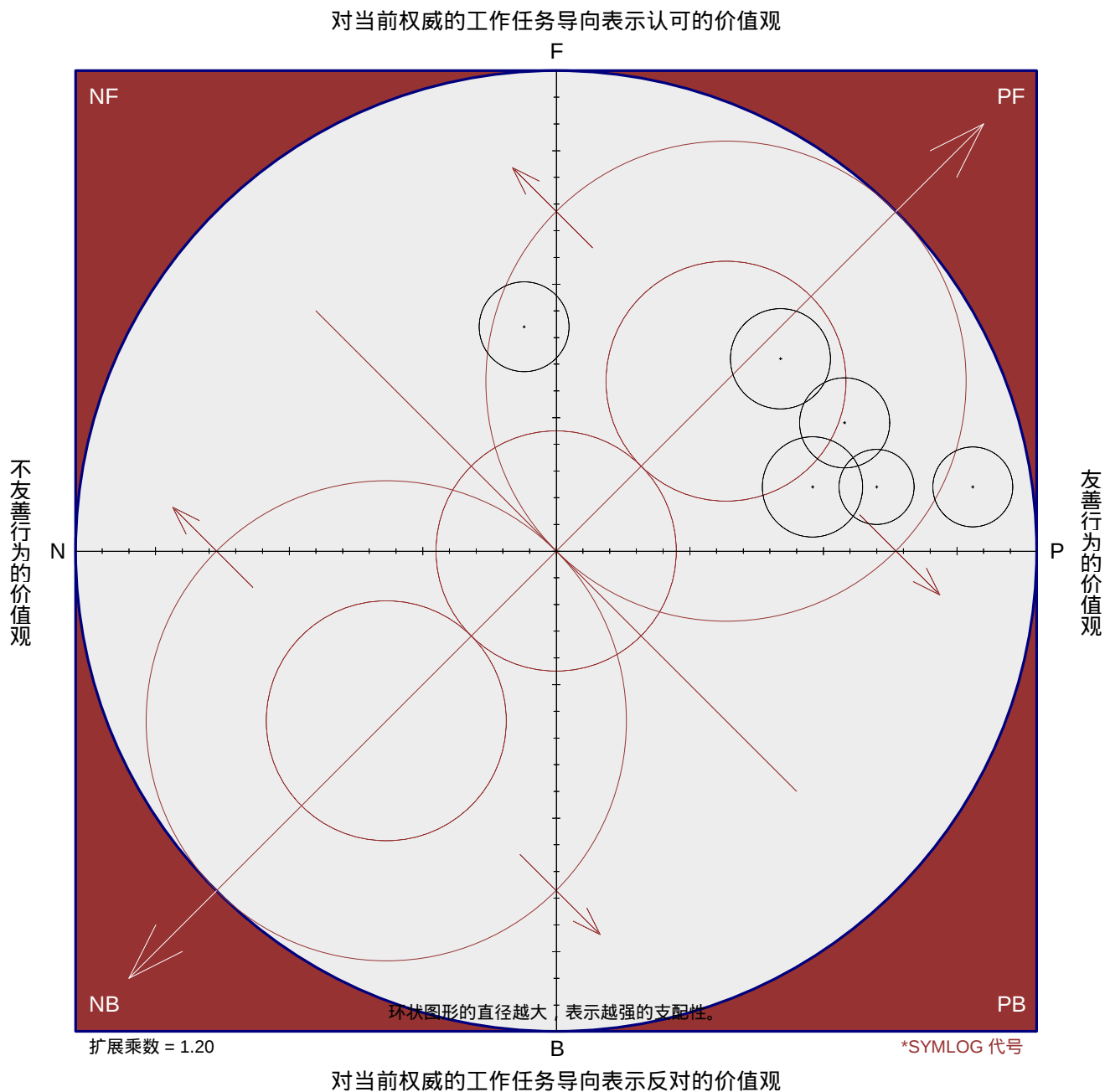
对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



散状场图
个人和组织的价值观
针对 *EFF 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

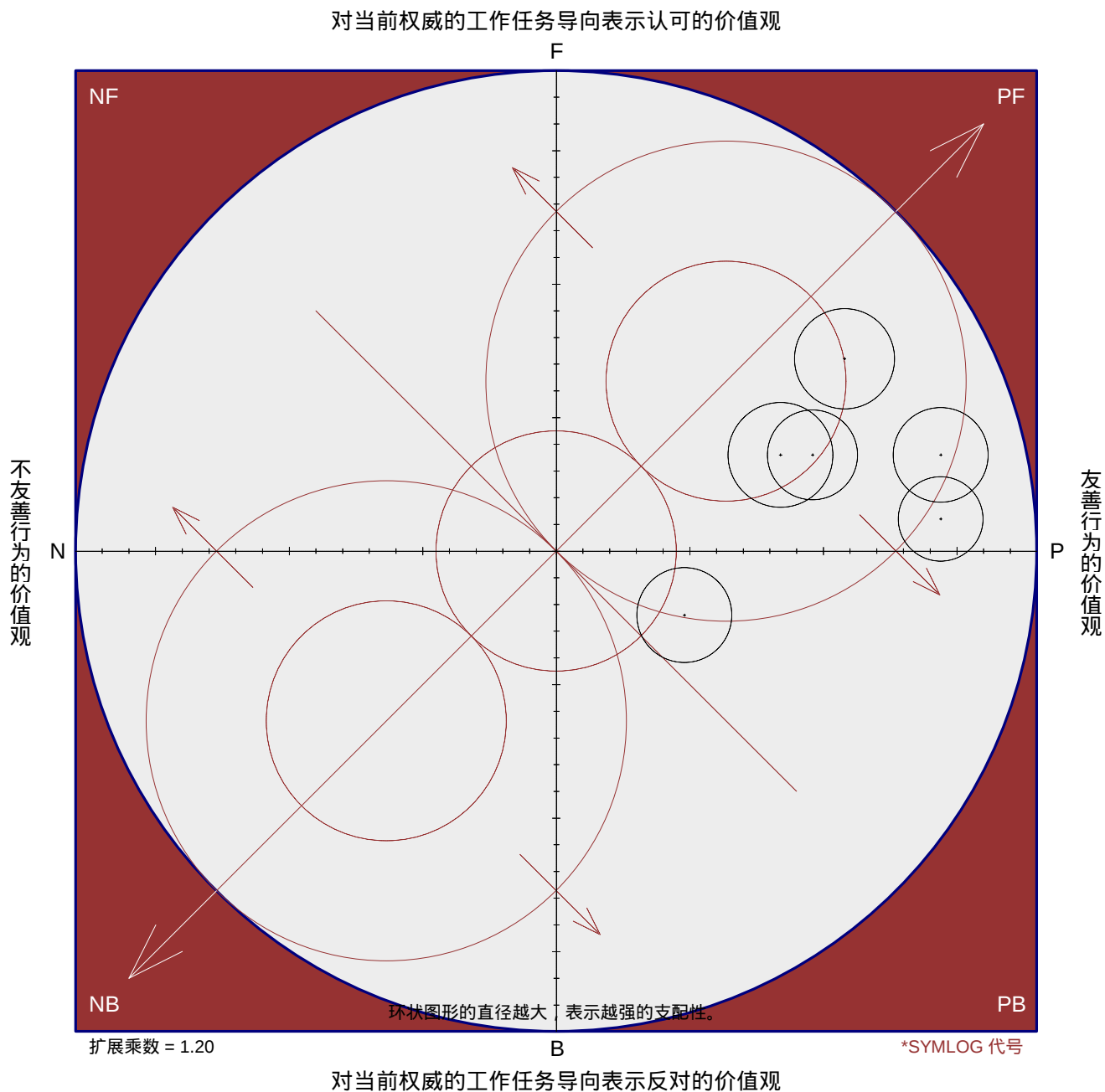


散状场图
个人和组织的价值观
针对 *WSH 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

评估问题：一般来说，你希望在自己的行为中表现出什么样的价值观？不管你现在做到还是没做到。

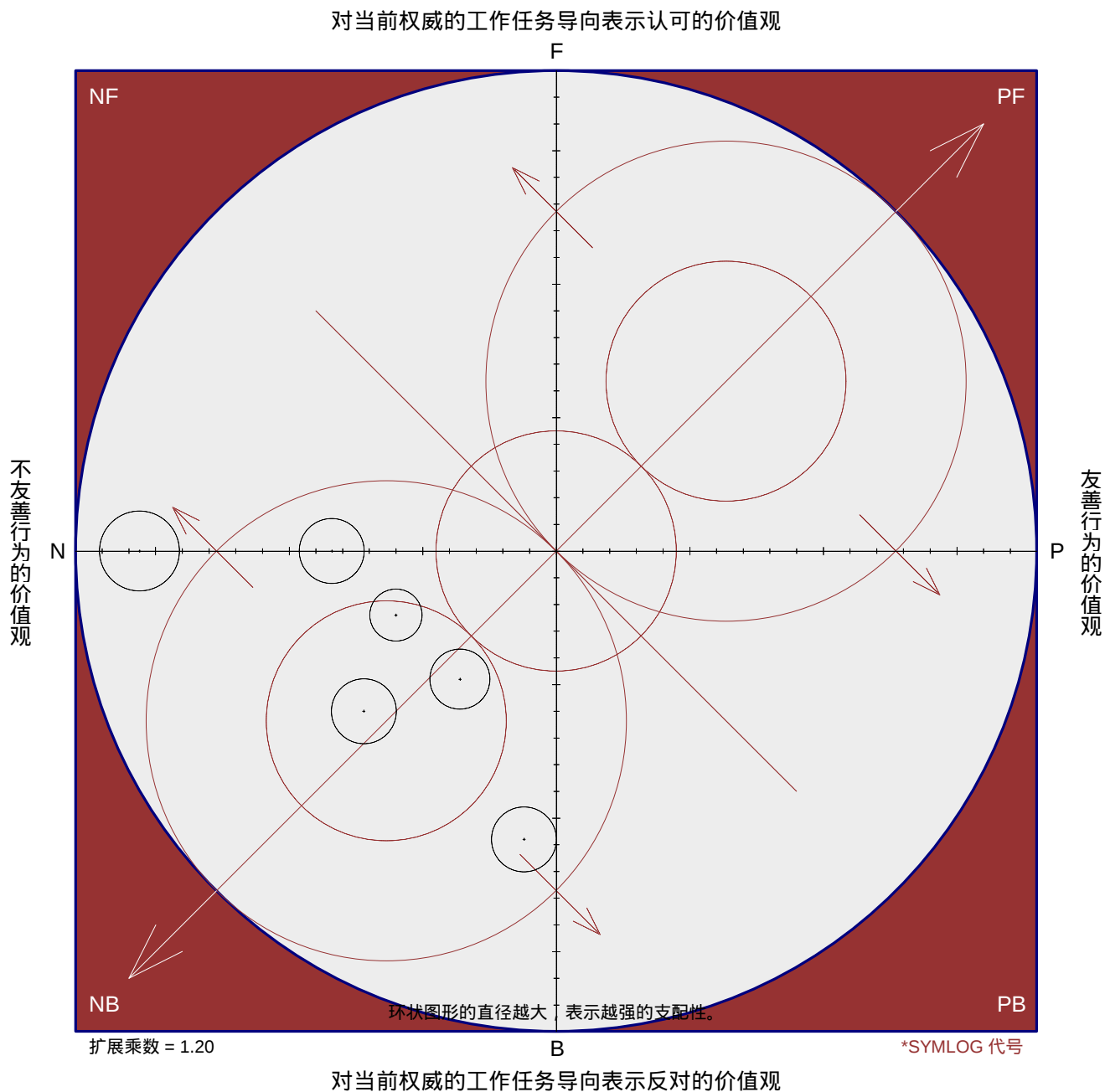
报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



散状场图
个人和组织的价值观
针对 *REJ 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006



散状场图
个人和组织的价值观
针对 *EXP 的个人评价的分布

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

报告对象: Sample Team
团队发展----团队绩效最佳化
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

