



才储团队® 人才评估与选拔研讨小组

Belbin (贝尔宾团队角色) 分析报告

贝尔宾团队角色报告

[生成/下载报告PDF](#)

原著：[英国]雷蒙德·梅瑞狄斯·贝尔宾 编译：APESK

候选人: 才储Belbin成员
4386 完成问卷时间: 2013-08-16

目录

贝尔宾角色测试结果	1
团队角色得分饼图	2
团队角色得分排序	3
团队角色描述表	4
贝尔宾团队角色模型的局限	5
贝尔宾团队角色理论的应用	6
后记	7

贝尔宾角色测试结果

贝尔宾角色原始得分：

实干家(CW)得分：8.6%

协调员(CO)得分：14.3%

推进者(SH)得分：8.6%

智多星(PL)得分：12.9%

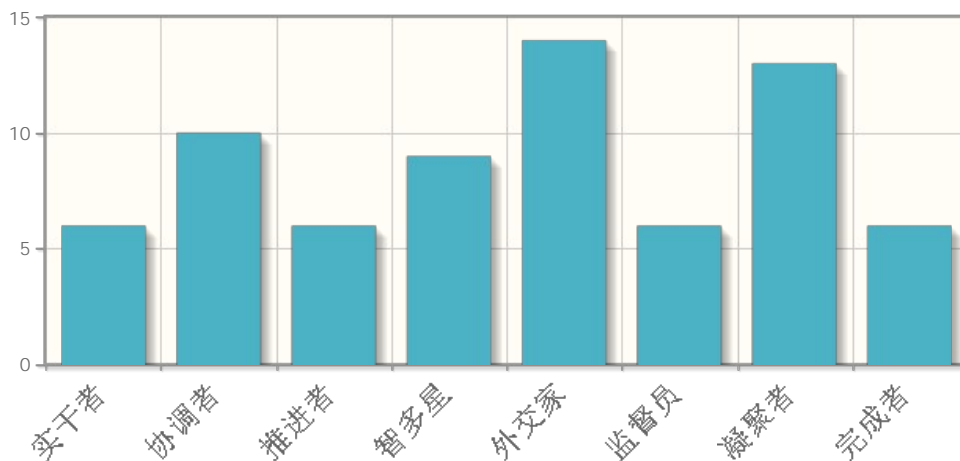
外交家(RI)得分：20.0%

监督员(ME)得分：8.6%

凝聚者(TW)得分：18.6%

完成者(FI)得分：8.6%

贝尔宾角色得分柱状图：



贝尔宾角色分析：

您的贝尔宾角色首要倾向为：**外交家 RI (Resource Investigator) (20.0%)**

A 典型特征:性格外向；热情；好奇；联系广泛；消息灵通

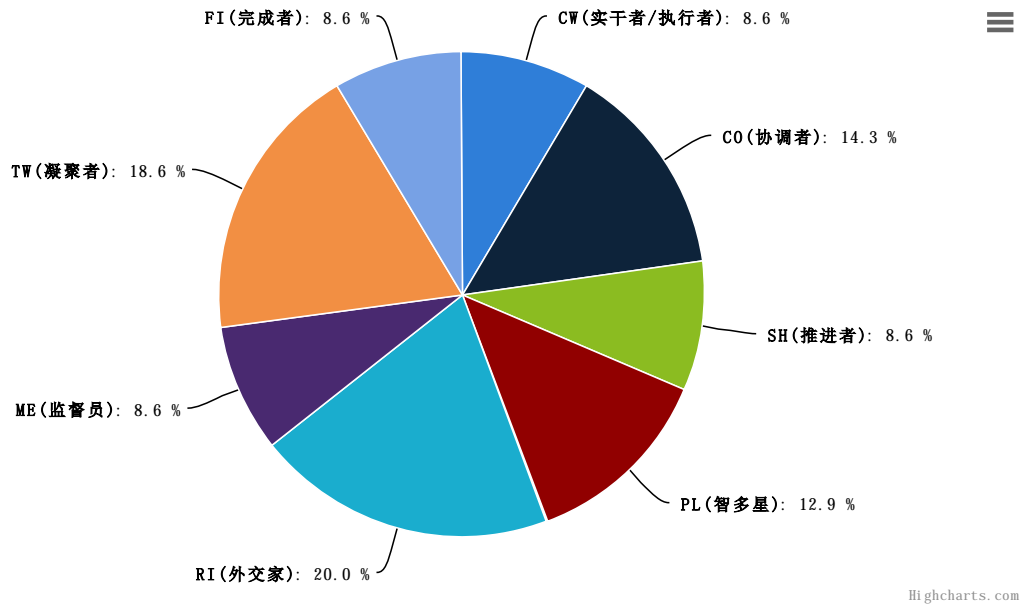
B 积极特性:有广泛联系人的能力；不断探索新的事物；勇于迎接新的挑战

C 能容忍的弱点:事过境迁，兴趣马上转移

D 在团队中的作用:

- 1、提出建议，并引入外部信息
- 2、接触持有其他观点的个体或群体
- 3、参加磋商性质的活动

团队角色得分饼图



得分排序

排序第1 : **RI(外交家)** ----- 得分 : **20.0%**

排序第2 : **TW(凝聚者)** ----- 得分 : **18.6%**

排序第3 : **CO(协调者)** ----- 得分 : **14.3%**

排序第4 : **PL(智多星)** ----- 得分 : **12.9%**

- 排序第5：CW(实干者) ----- 得分：8.6%
- 排序第6：SH(推进者) ----- 得分：8.6%
- 排序第7：ME(监督员) ----- 得分：8.6%
- 排序第8：FI(完成者) ----- 得分：8.6%

团队角色描述表

行为聚簇	团队角色	优势与贡献	可容许缺陷
行动导向型角色	(SH) 推进者/塑造者 (Shaper) 8.6%	为团队带来动力，勇于挑战，直面压力。 为团队克服前进障碍提供动力和勇气。塑造者是任务导向型的领导者，他富有无穷的精神力量，具有高度的成就动机，对他而言，任务的别称就是成功。在追求成功的过程中，他不断塑造和影响其他团队成员，以期共同实现团队目标。	易受挑衅。有冒犯他人之嫌。在追逐团队目标过程中，他往往表现出一种挑战、辩驳、反对及进攻的姿态。一个团队中若存在2-3个这样的角色，极容易导致内部冲突。
	(CW) 实干家/执行者 (Company worker) 8.6%	为团队带来操守和信誉，保守稳健，富有效率。 接收概念并将之转化成为切实的行动步骤。执行者能够充分意识得到团队的职责、义务，并具有良好的纪律观念和个人自我形象。他们往往表现出切合实际、值得信赖、善于容忍、尊重传统的角色特征。他们很少好高骛远，总是脚踏实地为实现团队目标而努力。执行者的这些克尽职守的角色特征在大型组织的相关位置上表现得尤为明显。他们会主动担负起那些别人退避三尺的苦差事，而且还干得很漂亮，如处分员工。	较缺乏弹性，趋于保守。对于可能发生的新情况反应迟钝。
	(FI) 完成者 (Completer/Finisher) 8.6%	为团队带来严谨，勤勤恳恳，满怀热望。 发现团队在执行任务过程中的错误和遗漏。准时完成任务。完成者注重工作细节，并确保工作任务按计划时序进行，一役毕其功。他们往往表现出扎实肯干、一以贯之的角色特征。对于成功的瑰丽和荣耀，他们表现得并不是太在意。	会表现出过度焦虑。不愿授权任务。

人际取向型角色	<p>(CO) 领导者(1981)/ 协调员 (Co-ordinator) (1988) 14.3%</p>	<p>为团队带来成熟，充满自信，好舵手。 阐释目标，促进决策，分配工作。协调者是人际取向型团队领袖。他是值得信赖的、广为认同的、主导性的团队角色，无限忠于团队的目标任务。作为一个积极的思考者，他晓得如何扬长避短去奋斗，也会为目标实现感到高兴，更懂得欣赏团队成员为之而付出的努力。他能够耐心地聆听其他团队成员，也能够坚决果断地对他们的建言说不。</p>	<p>趋于操控别人。无个人工作任务。就团队整体而言，他可能并无过人之处，在智力方面也不突出。</p>
	<p>(TW) 凝聚/协作者 (teamworker) 18.6%</p>	<p>为团队带来合作，温和有度，富有内涵及交际技能。 倾听，建设，避免摩擦。协作者能够趋利避害，积极干预团队内部的潜在摩擦，把麻烦人物导向有利于团队发展的正途。他们帮助保持振奋向上的团队精神，并帮助其他团队成员积极高效地服务于团队。他们的交际技能及言语幽默感是团队的一笔宝贵财富。他们是那种富有倾听技能，善于应对尴尬人尴尬事的角色，往往表现出社会化的、敏感的、人际取向的角色特征。</p>	<p>在困难情况下他们往往会表现得犹豫不决，如危机来临时。他们不愿采取对他人会造成伤害的行动。</p>
	<p>(RI) 外交家/资源调查者 (Resource Investigator) 20.0% 你可能是该角色倾向</p>	<p>为团队带来热情，外向主动，性喜沟通。 探索机会。构建关系网络。资源调查者是那种从来不会待在办公室里的人，如果他确在办公室里被发现，那么他一定又是在电话上忙碌着联络谁。他是那种为团队不断探索机会和发展关系网络的人。资源调查者是个谈判高手，他能够轻易获取到别人的信息和支持，进而发展它们为己所用。他们往往表现出社会化的和热情洋溢的角色特征，非常适合组织联络、获取外部资源等工作。</p>	<p>过分乐观。热情过后往往兴趣全无。 他们往往不会有原创性的主张和意见。</p>
劳心费智型角色	<p>(PL) 智多星/创新者 (Plant) 12.9%</p>	<p>为团队带来创新，敢想敢干，不拘成规。 解决难题。创新者是专家型意见的提供者，他往往表现出智商高及内省等角色特征。他的意见在团队中往往是首创的且具有支配性。他倾向于采取激进的方法手段从根本上解决问题，他是那种“大行不顾细谨”的人。</p>	<p>细枝末节往往不在他的视野之内。太过执拗于一己之见，而不能有效与他人沟通。不拘细节又使得他易于陷入与他人的争论之中。</p>
	<p>(ME) 监督员/监控评估者 (Monitor Evaluator) 8.6%</p>	<p>为团队带来客观的评判，沉稳冷静，远见卓识，具有战略眼光。 视野宽广，不会“一叶遮目，不见森林”，能够在各种方案选择之间做出准确判断。监控评估者是一个明智的、谨慎的、聪明的人，对成功具有较低的诉求和期望。监控评估者的贡献尤其反映在重大决策上，因为他们能够对各备选方案做出审慎的评估。监控评估者决不会感情用事，他们是严肃的思想者，“三思而后行”是他们的一贯作风。他们亦会为自己毫无偏差的准确判断感到骄傲。</p>	<p>缺乏鼓舞团队其他成员的动力和能力。易于吹毛求疵，让团队其他成员感到厌烦。监控评估者在团队中往往居于高位。</p>
	<p>专家 (Specialist) (暂未纳入计分)</p>	<p>(由贝尔宾在1988年补充加入。) 为团队带来特殊技能，一心一意，自我激发。提供宝贵的知识和技能。他们往往表现出高度内向、满怀热望、自我激励、专注尽职等角色特征。</p>	<p>在狭隘的专门领域内为团队出力。专业性过强。心无旁骛，对团队中的他人他事缺乏兴趣。</p>

贝尔宾团队角色模型的局限

尽管可以把贝尔宾团队角色和管理团队剖面放在一起进行比较，但我们必须意识到贝尔宾团队角色代表的是一种对任务和活动实施自我管理所表现出的个人行为特征，而非个性类型或思维类型。尽管有各种测试帮助你确定理想团队角色，但这并不代表在实践中你不能够担当其他角色。

在大型项目中团队活动往往被归于团队工作流程。

贝尔宾自己亦坦言承认，如果团队构成中有一位塑造者和一批好好先生（Yes Man），这个团队的绩效往往较高，尤其是当众人对团队的期望值较高的时候。

在项目执行的实际过程中，团队活动是不断变化着的。

在实践中也许需要多于一位塑造者，为团队带入更多的主张和见解。

该模型没有将人际等级关系纳入考虑范畴。

团队中很可能存在互不喜欢、互不买帐的团队成員。对于他们来说，很难和睦相处，协同工作。

贝尔宾团队角色理论的应用

（一）角色齐全。唯有角色齐全，才能实现功能齐全。正如贝尔宾博士所说的那样，用我的理论不能断言某个群体一定会成功，但可以预测某个群体一定会失败。所以，一个成功的团队首先应该是实干家、信息者、协调者、监督者、推动者、凝聚者、创新者和完美主义者这八种角色的综合平衡。

（二）容人短处，用人所长。知人善任是每一个管理者都应具备的基本素质。管理者在组建团队时，应该充分认识到各个角色的基本特征，容人短处，用人所长。在实践中，真正成功的管理者，对下属人员的秉性特征的了解都是很透彻的，而且只有在此基础上组建的团队，才能真正实现气质结构上的优化，成为高绩效的团队。

（三）尊重差异，实现互补。对于一份给定的工作，完全合乎标准的理想人选几乎不存在——没有一个人能满足我们所有的要求。但是一个由个人组成的团队却可以做到完美无缺——它并非是单个人的简单罗列组合，而是在团队角色上亦即团队的气质结构上实现了互补。也正是这种在系统上的异质性、多样性，才使整个团队生机勃勃，充满活力。

（四）增强弹性，主动补位。从一般意义上而言，要组建一支成功的团队，必须在团队成员中形成集体决策、相互负责、民主管理、自我督导的氛围，这是团队区别于传统组织及一般群体的关键所在。除此之外，从团队角色理论的角度出发，还应特别注重培养团队成员的主动补位意识——即当一个团队在上述八种团队角色出现欠缺时，其成员应在条件许可的情况下，能够增强弹性，主动实现团队角色的转换，使团队的气质结构从整体上趋于合理，以便更好地达成团队共同的绩效目标。事实上，由于多数人在个性、禀赋上存在着双重、甚至多重性，也使这种团队角色的转换成为可能，这一点也是为我们测试结果及实践所证实了的。

后 记

(1)本报告书内容是依当事人的问卷回答产生的结果。其内容的真实性无法保证。而是需要与当事人进一步的沟通。

(2)本内容运用的领域是针对个人的行为、能力、价值及管理发展上，组织管理者不能视此报告 作为唯一的评价依据，且本报告不负任何形式的法律问题。

©2013 APESK.COM