

团队协作过程阶段模型的案例研究

王灵丽

(湖南大学工商管理学院, 湖南、长沙, 410012)

摘要: 团队协作是组织解决复杂任务的有效机制之一。团队协作不仅关系到个人绩效, 还会对团队绩效产生影响。团队协作以往的研究主要关注团队协作对团队绩效或项目绩效的影响机制, 对难度适中团队协作任务情景下的团队协作过程关注较少, 未能明晰团队在难度适中任务下的协作过程。本文以群体发展理论为基础, 通过案例研究构建了团队协作过程阶段模型, 团队协作过程可划分为形成阶段、动荡阶段、规范阶段以及履行阶段, 而且相邻两阶段的触发事件依次为建设性意见出现、意见发展以及认知趋同。本文的研究对团队协作过程理论做了有益的扩展与补充。

关键词: 团队协作; 团队协作过程阶段模型; 案例研究

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

一、引言

社会经济和科学技术的迅猛发展使得社会分工越来越细, 个体工作职责的范围越来越小, 个体工作间的交叉、渗透和综合已达到前所未有的程度, 企业活动呈现多人协作、合作的特点。当组织面对复杂的任务时, 企业倾向于运用团队协作的方式去解决问题。团队已成为组织解决复杂问题最常用的形式之一。随着团队协作的日益盛行, 学者对团队协作进行了大量研究。大量研究表明团队协作对团队绩效具有显著的正向作用, 甚至对组织绩效也有影响, 但要让团队达成有效协作并非易事。团队如何达成有效协作成为学者和组织亟需解决的现实问题。

前人提出了团队协作过程的分类模型, 将团队协作划分为过渡阶段协作、行动阶段协作以及人际互动协作^[1]。在难度适中团队协作任务情景下, 随着团队讨论的深入, 是否可以将团队协作是否会呈现出阶段性特征呢? 不同的阶段又会有什么特点呢? 又是什么事件触发了团队协作从一个阶段发展到另外一个阶段呢? 这些都是企业要达到有效的团队协作需要了解的问题。本文通过案例研究构建了团队协作过程阶段模型并阐述了相应的触发事件。

二、文献回顾

在有关团队协作过程的研究上, 学者对团队协作过程进行分类, 并提出了团队协作过程中最具有代表性的行为或实践。Marks 等人 (2001) 提出了团队协作过程的分类模型, 将团队协作划分为过渡阶段协作、行动阶段协作以及人际互动协作^[1]。过渡阶段协作是由目标细化、任务分析以及战略形成与计划产出这三个过程组成, 行动阶段协作主要包含目标控制、系统控制、团队监督与支持, 人际交往过程贯穿团队协作的整个过程。肖余春等人 (2013) 以高新技术企业多团队系统为研究对象, 研究发现, 多团队系统协作可划分为过渡过程协作

和行动过程协作,任务分析、目标设置和策略路线制定组成过渡过程协作,目标调控、系统调控和支持反应组成行动过程协作,而且过渡过程协作与行动过程协作水平显著正相关^[2]。Bruns 等人(2013)通过在美国两个顶级大学开展的人种志研究,揭示了拥有不同专长的专家协作及合作是如何发生的,研究结果表明协作是一个非线性的连续过程,专家之间的协作行为与合作行为持续间隔发生。协作是一系列促使不同领域的专家进行合作的实践活动的整体,其中协作实践主要包含对专家实践中得出的结论进行共同评估以及对专家实践的未来行动提出建议这两个实践活动^[3]。由此可见,团队协作具有阶段性的特征。

Tuckman (1965) 基于小群体在共同解决问题下提出了群体发展模型^[4]。本文研究的团队协作是两个或以上人员共同组成一个团队一起去解决实际问题。从涉及的个体来说,团队属于群体,团队是群体的子集。与群体成员相比,团队成员具有更高层次的相互依赖性和共同性。从解决的任务来说,群体和团队面临的具体任务情景虽不一样,但面临的情景具有相同的本质——都是多人聚集在一起去解决问题。为了解决面临的问题,需要个体间的参与和互动,所以本文以群体发展理论为基础构建团队协作过程阶段模型。

三、案例研究：团队协作过程阶段模型的构建

(一) 数据收集

1、团队协作任务选择

本研究的目的就是构建团队协作过程阶段模型,描述团队协作过程各阶段的特点并对相应的触发事件进行分析。从群体发展理论的角度出发,群体随着时间的成熟度会增加,群体会依次经历几个不同的阶段,每个阶段也会有相关表现。前人对团队协作的研究也发现团队协作是一个非线性的连续过程,这个过程可以划分为多个阶段,而且每个阶段的代表性行为也会不一样。本文以群体发展理论为基础,在团队协作任务难度适中的情况下,对团队协作过程进行更深入的探讨,并对团队从一个阶段发展到另一个阶段的相应触发事件进行说明。本研究用情景模拟任务来获得数据。通过情景模拟任务,本文可以追踪团队协作的全过程,这样有利于获得丰富的数据。

本文选择使用 Devine (2004) 开发的 Tinsel Town 管理游戏为蓝本^[5]。选择 Tinsel Town 管理游戏为蓝本来收集团队协作数据的理由如下:第一,以投资电影为素材,更能引起被试的兴趣,只有当被试对模拟情景充满兴趣,被试才能进入情景,这是被试进行团队协作的前提。第二,每个被试者都拥有自己的独特信息,因而这是一个互依性很强的任务,需要被试对这些独特信息进行分享,这样才能做出正确的选择。第三,这个游戏的规则简单明了,相关的公式已经给出来了,任务难度适中,被试在掌握所有信息的基础,通过人际互动与团队其他成员好好交流与协作,那么就会获得较好的利润,相反,如果被试只是随便作出选择,那么最后的利润会比较低,任务耗费的时间不长,因而涉及到的行为主要是协作行为而非合作行为。第四,团队最后的利润,有客观数据进行衡量。因此, Tinsel Town 这个游戏非常

适合本文的研究。

为了能收集到团队协作全过程的数据，团队成员之间的交流主要是通过 QQ 用文字进行交流，这样团队协作每个时间节点的文本数据都可以进行追踪，这样会为我们的案例分析提供丰富的数据。而且团队成员禁止使用图片、语音、视频进行交流。这样能有效控制住不同交流模式对团队协作过程的影响。如果团队成员运用图片交流，则每个人掌握的独特信息，将会一目了然，被试对独特信息的分享频率可能会减少。如果被试可以通过语音或视频进行交流，则其涉及到的语音、语调或者动作表情对团队协作过程造成的影响无法进行控制。本研究共有 18 名本科生和研究生参加情景模拟任务，其中男生 2 名，女生 16 名，年龄在 19—24 之间，被试来自某重点大学。本文用于案例研究的案例总共为 6 个，每组团队协作的程度会有不同，而且团队协作整个过程的文本数据足够完整。

2、团队协作任务介绍

本文采用的是一个团队情景模拟决策任务，每三名被试组成一个团队，分别模拟电影投资公司的人才评价部门经理、剧本评价部门经理和市场评价部门经理。团队的任务是在一定费用的限制下挑选出明年要生产的电影，可以是一部，也可以是多部，并为选定的电影确定相应的营销策略。团队的目标是使选出来的电影达到利润最大化。

3、团队协作任务步骤

本文收集团队协作全过程的文本数据的具体步骤如下：首先，被试学习电影的相关知识。电影相关知识的学习主要是让被试熟悉电影的收入和成本各由什么因素决定及电影的利润和利润率如何计算，让被试了解应该从哪些方面去评价电影。其次，团队开始进行情景模拟任务。在正式团队开始正式协作前，被试需先阅读与任务相关的信息，阅读完毕后，就可以通过 QQ 和团队其他成员进行交流与协作，成员之间通过 QQ 只能用文字与其他成员交流，禁止使用图片、语音、视频进行交流。当团队成员在选择电影及相应的营销策略上达成一致意见，则团队任务完成，团队协作过程结束。

（二）数据分析

1、团队协作过程分析

本文采用的多案例研究方法，与单案例研究方法相比，能得到更多的证据。本文使用的多案例研究方法遵循逻辑复制法则，而不是抽样法则，这样能更有力地支持本文构建的理论。本文的研究设计中涉及多个水平的分析，包含阶段分析和团队水平分析，来进一步揭示团队协作过程中的阶段讨论模式。

通过情景模拟任务获得的 6 组团队协作过程的文本数据是进行数据分析的基础。为了探讨团队协作的过程模型，一名研究生首先单独对每个案例的文本数据按照时间先后顺序列出每个案例出现的事件，以了解每个团队形成决策的整个过程。然后，另外一名研究生也单独对每个案例进行相同的处理。接着，两人对这些事件进行独立观察、整理和分析，一起对这

些事件进行消除差异，让两人在对每个团队达成决策过程中出现的相关事件达成初步一致。基于达成的初步一致，再次回顾团队协作任务文本资料，一名研究生单独写下对相关事件的描述，另外一位研究生阅读相关事件的描述，对两人存在分歧的地方进行标记。最后，两人再次聚在一起对有分歧的地方进行充分讨论，直到两人对每组相关事件的描述达成一致意见。两名研究生在对每个团队的文本资料出现的事件进行梳理以及对相关事件进行描述时，都是个人先进行独立梳理与分析，然后再两个人一起讨论，对有分歧的地方进行讨论，直到最后两人形成一致意见。

本文运用归纳性的理论构建方法来对相关事件的描述进行分析，来决定在团队协作过程中是否出现了跨案例的任何模式^[6]。这是个重复迭代的过程，在这个重复迭代的过程中，使得我们能同时关注到数据和即将出现的理论。

我们根据被试在团队协作过程中扮演的角色对每组文本资料出现的相关事件进行分类。在初期的数据分析中，我们重点关注特定事件的意义，并不会关注这些事件出现的频率。一开始，我们根据事件的描述把事件分成了很多类别。例如：在一个文本数据中，用于描述选择电影的方式很多包含先对电影进行排序再选择，根据电影质量的评价以及演员的评价来决定，先假定电影人数进行计算进行决策。

随着分析的深化，我们通过对团队协作 6 个案例文本数据中出现的这些事件反映为相同主题的事件归为一类，从而减少事件类别数。我们在其他团队协作过程的文本数据中也可以重复发现与电影排序这个类别类似的事件，而且这些类似的事件出现在团队成员对自身的独特信息进行分享之后，而且我们发现这种类似的经验对于其他类别的事件也是非常普遍的。

在对数据与即将出现的模型进一步重复迭代中，我们最终将这些事件定义为“动荡阶段”，在这个阶段群体成员对如何有效完成任务提出各自的意见。这个阶段的讨论内容大多数与如何完成任务的方式与方法有关，由于团队成员的认知不同提出的意见会大相径庭，从而使得这个阶段的任务冲突和人际冲突非常明显。对事件分类的过程在 6 个案例的重复迭代过程中逐渐达到饱和，这就使得我们通过定义每个阶段的特征构建了团队协作过程模型。

在对事件的分类过程逐渐达到饱和时，我们重复发现出现的这四个阶段与 Tuckman (1965) 提出的群体发展四阶段模型能很好拟合。每个案例在发展过程中，都有自身的特点，如：某些案例可能在某个阶段的划分上不是非常清晰，而且在每个阶段表现出的特点也会有所侧重。某些案例在动荡阶段表现出的矛盾冲突特别明显而某些案例并未表现出强烈的矛盾冲突。虽然每个案例都有自身的特点，但是他们也表现出了共性，如：虽然在动荡阶段每个人都有不同的想法，但是在履行阶段都会形成相同的认知，从而做出决策。每个案例在发展过程中都可以被划分为相应的四个阶段，而且他们在每个阶段上表现出的特点都从不同程度上支持了 Tuckman (1965) 描述的每个阶段的特点。

本文在阅读相关理论的基础上，不断明晰形成和震荡、震荡和规范以及规范和履行阶段之间的界限，以理论界限为基础，通过不断重复阅读团队协作任务文本资料，整理出团队协

作任务文本资料相应的划分界限。随着划分阶段的工作在不断的迭代过程中的调整,使得对6个案例的文本资料进行4阶段划分,并对每个阶段的特点进行描述。最后将每组案例文本资料划分为4个阶段。

本文根据团队交流模式的不同,来看这些团队协作每个阶段持续的时间以及讨论的字数,每个团队协作的绩效以及每个阶段表现出的程度。这些探索性分析并未进行详细的描述,但是他们有助于我们进一步分析构建的模型并用不同的方法验证了构建的模型。在模型构建后,又与另外一名研究生对事件的描述以及对事件的归类过程进行了长时间的讨论,来看两人的理解是否一致以及事件归类过程是否有效。最后修正了构建的团队协作理论,得到团队协作过程阶段模型。

为了研究团队协作过程为什么能够从一个阶段发展到另外一个阶段,本文通过对重要事件的归类得出相邻两阶段的触发事件并对其触发事件的特征进行详细阐述。一名研究生先列出每组任务文本数据每个重要事件,这些重要事件是指其出现后会发现每组成员提出了不同的看法或者是采取了不同的行动,例如,甲说:“咱都通过自己的相关信息给电影排个序吧”。乙说:“我们还是确定一个标准算出每部电影的利润吧”。丙说:“我们还是先算出每部电影的人数吧,根据相关信息对影响观众人数的因素进行权重分配”。一名研究生根据时间出现的先后顺序,独立列出每个团队协作文本的重要事件,另外一位研究生独立完成对这些文本数据的相同处理,两人最后就不同意的地方进行讨论,直到两人达成一致意见。在对每个案例出现的重要事件以及对重要事件的描述达成一致的基础上,然后两名研究生分别对两个阶段中出现的重要事件进行归类,直至这个归类在6个案例重复的处理过程中,达到饱和,而且两名研究生对这些类别需要达成一致意见。两名研究生通过对这些类别是否反映了同一个主题进行整理、归纳、分析,最后得出相邻两个阶段之间的触发事件。表3.1显示了协作过程中每个阶段以及相邻两个阶段之间的触发事件的含义和相应的例子。

表 3.1 协作各阶段及相应的触发事件的含义和实例表

阶段 1: 形成阶段。在这个阶段全体成员讨论的话题是非常安全,他们会避开有争议的话题。群体成员讨论的内容与团队任务目标及如何接近任务有关。

“那我们讨论吧,我们看到的的信息是不同的,先各自说一下自己掌握的信息吧。”

“我这边是有制作成本和预售票价、各类营销方法的吸引力和成本电影限制级别的受众情况。”

“我知道电影的质量以及剧本评价方面的讯息。六部电影剧本质量、内容吸引力以及电影限制级的情况如下:电影一 8 80 PG-13; 电影二 10 130 Pg-13; 电影三 4 65 pg-13; 电影四 9 70 pg; 电影五 7 185 pg; 电影六 6 130 ph-13。质量区间(0-10)涉及对话质量、情节连贯性、剧本节奏。内容吸引力(0-200)涉及电影的前提、情节、风格、主题。”

“这样可以吗?我们从电影1到5分开讨论,例如电影一 每个人的信息有什么 再决定是否投资这个电影。”

触发事件 1: 建设性意见的出现。建设性意见是指成员经过深思熟虑之后提出的如何完成任务的想法和建议。团队成员开始从团队成员分享的信息,团队成员对如何完成任务有了更深刻的认识,成员通过整理、

续表 3.1 协作各阶段及相应的触发事件的含义和实例表

分析信息，就完成任务的思路提出建设性意见。

“咱都通过自己的相关信息给他们排个序。”

“确定一个标准算每个电影的利润。”

“我们应该先综合剧本评价跟导演演员的能力，选出要拍的电影。”

“先把数据写下来，我们再来讨论怎样计算，怎么样？比如假设有 10 万个观众总数，权属分配大家一起讨论。”

阶段 2：动荡阶段。在这个阶段冲突是最明显的特征。为了完成任务，团队成员必须放弃对信息的简单沟通，群体成员必须对如何有效完成任务给予意见。这个阶段的讨论内容大多数与如何完成任务的方式与方法有关。

“我们应该从利润率=（收入-营销成本-制作成本）/电影成本这个公式入手。最终要的是利润率高，营销策略跟电影的制作过程没有关系，我们可以按照人才部经理说的确定所占权重，先选出电影。”

“我们先挑电影吧，先做决策分析，把分数统一一下，就是给每个因素排名，比如导演能力最就是我们想要的电影。那我们就来评价一下各个因素的权重吧，先挑最重要的，然后其次。我们先把自己的权重发出来，然后对比其他人的，找到意见不一致的地方然后进行讨论。”

“我是觉得，这个方法实在是太繁琐了，这么多的因素每一个列出来，再加上三个人意见还会不同，讨论不完的。我觉得我们可以换个思路。”

触发事件 2：意见的发展。通过信息的分享之后，成员会对如何完成任务有自己的见解，但是提出来的大部分意见都会受到忽视。只有当所有成员对如何完成任务的某个建议得到所有成员的认可时，对这个意见的发展则意味着协作过程进入了另一个阶段。

“根据之前定的权重把最后总分算出来，最后该选择哪部电影就应该出来了。”

“好，那我们按权重一个个来。剧本质量 5、内容吸引力 5、电影限制级别 1、制作成本 5、导演水平 5、演员演技 3、明星吸引力 4、营销策划 5、预期票价 1，那用这个权重吗？需要修改吗？”

“限制级别、制作成本都应该是负的吧？”

“制作成本是选了哪个剧本就固定下来了。”

阶段 3：规范阶段。在这个阶段，群体成员之间开始具有凝聚力，以积极的态度看待成员建议，承认所有成员的贡献，最后团队在完成任务的标准或方式上达成一致意见。

“利润的计算也是有公式的吗？人数能估出来么？”

“收入=观众人数*平均票价。利润=收入-成本。”

“假设一个数字作为基础再根据不同电影的各项指标变动人数，最后得到估算的各电影的观影人数。以 100 作为基数吧，好计算后面的各项指标变动，暂且不管 100 的单位是多少”

“对，好。”

“可以。”

触发事件 3：认知趋同。当团队成员提出可完成任务的方式、方法或程序时，并对其进行评价，就会发现

续表 3.1 协作各阶段及相应的触发事件的含义和实例表

很多方法、方式进行不下去，从而完成任务的方法就会慢慢减少，直到最后成员都认可且能执行的方法就会出现。

“我们根据排名取比较好的三个再仔细比较吧，那就是电影二、电影一、电影五。”

“我觉得这三个质量、观众人群差不多。主要是吸引力，电影 2>1>5。”

“如果看成本的话 就可以把电影 5 排除，因为它与 2 相比，观众吸引力不如 2，但是成本要高很多啊。”

“电影五吸引力比电影二高，但成本的确高很多。”

“刚才算的，考虑所有的因素，电影 5 的观众吸引力没有 2 的观众吸引力高。”

阶段 4：履行阶段。在这个阶段，团队是最具生产性的，团队成员根据规范阶段对完成任务的标准或者选择方案的方式的共同认知，做出最后的决策。

“2 确实在 电影质量 吸引力 营销上都很好。如果钱够，可以投资两个。这 6 个电影主要就 3 类。第一类：制作好，质量好，但演员不知名。第二类：制作烂，演技烂，但演员知名度高。

第三类：所有都比较平均。”

“1 也可以，知名度低的话可以采取电视营销的方式~。”

“1 总是让我想起甄嬛传，不对，大圣归来。1 属于那种 制作很好成本低，但就是知名度不够的那种，其实 1 也有可能像大圣归来一样，靠口碑让票房高。”

“那就可以吧。这样的话成本就 3 千 9 百万了，两个加一起 1.1 亿，未超过 1.5 亿。”

2、结论

为描述团队协作过程下的每个阶段发生了什么以及每个触发事件，我们引用 Tuckman 提出的阶段模型以及前人对协作过程的研究。图 3.1 总结了我们的分析出来的协作过程阶段模型。大箭头代表从一个阶段到下一个阶段，小箭头代表促使这个阶段改变的触发事件。

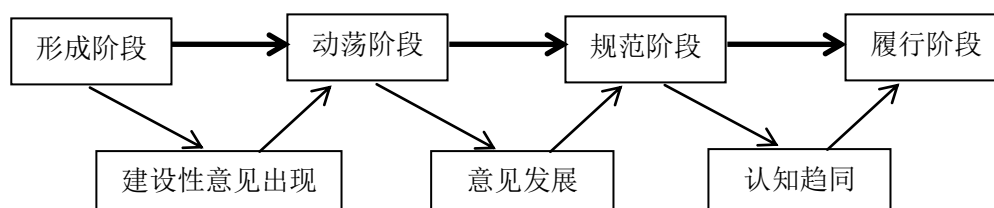


图 3.1 团队协作过程阶段模型

(1) 阶段 1——形成阶段

团队成员会对自己拥有的独特信息进行分享，以让所有成员对其应掌握的所有信息达成一致理解。成员还会尝试着提出完成任务的一些初步建议。成员间的交流仅限于对完成任务相关信息的交流以及对如何完成任务的初步建议，成员彼此之间的人际关系非常和谐。

触发事件 1：建设性意见出现。为了完成任务，成员不能只限于讨论提出的初步建议。建设性意见主要是通过成员对分享的信息进行归纳、整理、分析后得出的完成任务的思路或方法。这些建设性意见主要是完成任务的方式、程序以及标准。

(2) 阶段 2——动荡阶段

成员基于之前对细节信息建立的共同解释，完成任务的观点和意见大量涌现。大部分成

员顾着提出自己的观点或意见，而对其他成员提出的意见不予关注或直接忽视，没人对其提出的大量意见进行整合或完善，为能得出完成任务更好的建议。在这个阶段人际关系冲突和任务冲突非常明显。

触发事件 2：意见发展。意见发展是建立在团队成员对完成任务提出建设性意见的基础上，这个意见可能是之前提出的，也可能是新意见，更可能是对之前意见的整合。其他成员可能通过对这些意见进行讨论，引发成员对其进行思考，得出完成任务更可行的意见，使得意见得以发展。

(3) 阶段 3——规范阶段

团队成员的角色已经形成，团队成员间开始形成凝聚力，团队成员讨论的内容开始向一个方向聚拢。团队成员接受其他成员表达的意见或看法，而且他们还会积极分享完成任务的想法，主动分享与完成任务相关的信息，所有成员在如何完成任务的方法上形成一个大致方向。

触发事件 3：认知趋同。完成任务的方式或选择电影的标准会有很多种，当团队对其认为有价值的意见或看法进一步探讨之后，会发现可能一些方式或看法无法在完成任务的同时得到很好的任务结果，这时完成任务的方式就会慢慢呈现出来。

(4) 阶段 4——履行阶段

团队成员开始就前一阶段形成的选择电影的方法或标准，提出可供团队成员选择的电影。团队成员对其可能选择的方案的细节信息进行交流，了解每个备选方案的优点和缺点，并将其进行比较，最后作出决策。

(三) 对前人研究的扩展

本文提出的团队协作过程阶段模型对群体发展理论以及前人提出的团队协作过程进行了扩展。第一，Tuckman (1965) 提出的四阶段模型主要用来描述群体在解决问题时，表现出的群体特点。本文发现在团队在解决难度适中的任务时，团队的协作过程也可以划分为相应的四个阶段，并对相邻两阶段的触发事件进行阐述。团队每个阶段表现出的团队特征与群体在解决问题时表现出的特征非常相似。本文还对团队从一个阶段发展到另一个阶段的触发事件进行描述。第二，对 Bruns (2012) 提出团队协作过程是一个非线性的连续过程进行扩展。难度适中的团队协作任务情境下，团队成员间的协调行为或活动能在较短的时间内实现，因而团队协作的过程是一个线性过程。

四、讨论

本文基于案例分析构建了团队协作过程阶段模型，将团队协作过程依次划分为形成阶段、动荡阶段、规范阶段以及履行阶段。建设性意见出现触发协作过程从形成阶段发展到动荡阶段，意见发展触发协作过程从动荡阶段发展到规范阶段，认知趋同触发协作过程从规范阶段发展到履行阶段。

本文不足之处主要体现在以下几个方面：第一，团队协作过程模型是在单一的协作情境下提出的，未来的研究可以探讨在不同难度任务情境下的团队协作过程阶段模型，提高协作过程阶段模型的效度。第二，未来研究还可以探讨不同阶段下协作水平对绩效的直接影响，并且还可以引入任何中介变量或调节变量探讨不同阶段协作水平对任务绩效和适应性绩效的中介影响机制或约束条件。

参考文献

- [1] Marks M A, Mathieu J E, Zaccaro S J. A temporally based framework and taxonomy of team processes[J]. *Academy of management review*, 2001, 26(3): 356-376
- [2] 肖余春, 沈淑红, 郑喜燕. 多团队系统协作机制的结构方程模型研究——以高新技术企业NPD多团队系统为例. *科学学研究*, 2013, 31(3): 422-429
- [3] Bruns H C. Working alone together: Coordination in collaboration across domains of expertise. *Academy of Management journal*, 2013, 56(1): 62-83
- [4] Tuckman B W. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 1965, 63(6): 384-399
- [5] Devine D J, Habig J K, Martin K E, et al. Tinsel Town: A top management simulation involving distributed expertise. *Simulation & Gaming*, 2004, 35(1): 94-134
- [6] Dyck B, Starke F A. The formation of breakaway organizations: Observations and a process model. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(4): 792-822

A Case Study on Phase-based Model of Team Coordination Process

Ling-li WANG

(School of Management, Hunan University, Changsha / Hunan, 410012)

Abstract: Team coordination is one of the effective mechanisms to solve complex tasks. Team coordination not only promotes personal performance, but also affects team performance. Previous team coordination studies mainly focus on the influence of the impact of team coordination on team

performance or project performance, and it has little attention to team coordination process under appropriate difficulty tasks, and it didn't sufficiently clarify the concrete team coordination process. Based on the theory of group development, through case study, it constructs the process model of team coordination, in which team coordination process is divided into four phases of forming, storming, norming and performing. And the triggering event between each two phases is the appearance of constructive suggestions, comments to suggestions and cognitive convergence. This paper has provided useful extensions and supplements to the theory of team coordination process.

Keywords: Team coordination; A Phase-based Model of team coordination; Case Study

作者简介:王灵丽,女(土家族),湖南张家界人,湖南大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理。