



中華民國訓練協會 新知訓

2026年1月15日

issue 2

以 X-Teams 理論探討團隊學習以避免 免團隊失敗

黃靖麟/中華民國訓練協會副秘書長/ 國立空中大學通識教育中心副教授^e



為什麼團隊學習如此重要？

考試院公務人員保障暨培訓委員會提醒您：公務人員應力行團隊合作，提升工作效能，積極回應人民需求。

此標語在諸多政府機關都可以看到，呼籲文官需有團隊合作精神，以符合當今知識經濟的團隊工作型態。

學習型組織的核心理念：

- 沒有任何人能夠自外於團體而獨自解決複雜的工作難題
- 團隊解決問題的型態是學習型組織理論成為當今顯學主因
- 學習本身就是為了解決問題而存在
- 這是培訓組織的課程設計目標，也是訓練的核心價值

團隊學習的關鍵：

- 當組織成員面對挑戰與問題時，若發現自身能力不足，就必須以團隊學習方式突破能力界線
- 「學習能力」就是「問題解決能力」的關鍵
- 問題導向學習(Problem-Based Learning)模式協助學習者有效思考：澄清問題、分析問題、採取行動、評估後果

❏ 然而，在團隊學習的過程中，常因「團隊失敗」導致學習失敗。例如：在分組的專題報告中，因為成員不睦，導致學習失敗，時有所聞。若團隊因各種原因失敗，無法進行團隊學習，也就無法完成組織的任務與交付的工作。

(黃靖麟，2011a，2011b；Senge，1994)

課程導覽

學習目標

01

認識團隊失敗的原因

探討為何團隊合作常常失敗，以及如何避免這些陷阱

03

掌握團隊學習的核心能力

培養適應性、建立信賴、提升工作效能

02

理解 X-Teams 理論架構

學習麻省理工學院發展的創新團隊管理方法

04

實踐正念與領導力

透過具體方法強化個人與團隊的表現



第一章

為什麼團隊會失敗？

在各政府機關常看到「公務人員應力行團隊合作，提升工作效能，積極回應人民需求」的標語。這意味著沒有團隊合作，就無法提升工作效能。然而，團隊失敗的情況卻時有所聞。

團隊合作的重要性

- 知識經濟時代的必然要求
- 複雜問題需要集體智慧
- 學習型組織的核心價值
- 提升行政效率的關鍵

現實的挑戰

- 團隊合作非天生能力
- 成員間常產生衝突
- 學習過程容易失敗
- 缺乏有效的指引方法

團隊失敗的六大主因

根據人力資源培訓網站 ALL THINGS TALENT 的研究，團隊失敗主要有六個原因。了解這些原因，是避免失敗的第一步。



缺乏願景

團隊成員對願景解釋不同，導致方向混亂，不知為何而戰



角色不明

成員不知該做什麼，專業無用武之地，做了不擅長的工作



決策失誤

過度思考浪費時間，或輕率執行導致失敗



定型心態

認為能力無法改變，面對新問題就放棄解決



缺乏資源

沒有正確工具、權威與設備，減損士氣



缺乏團體動力

成員相互不信任或過度干涉，團隊走向偏差



解決方案

X-Teams：為解決團隊失敗而存在

麻省理工學院的 Ancona、Bresman 與 Kaeuffer 等學者發展出 X-Teams 理論，專門用來解決團隊失敗的問題。這個理論已成功培訓了 BP 石油、美林證券、寶潔等數百家知名企業。

1

傳統團隊

只關注內部成員互動、封閉連結、單純環境互動

2

X-Teams

整合內外活動、廣泛連結、多重環境互動、動態成員關係

X-Teams 理論的建立者

X-Teams 理論由兩位學者共同創建：

1。Deborah Ancona（黛博拉·安科納）

- 麻省理工學院史隆管理學院 Seley 傑出管理學教授
- MIT 領導力中心創始人及前教職主任
- 研究重點：團隊，分散式領導
- 哥倫比亞大學博士

2。Henrik Bresman（亨里克·布雷斯曼）

- INSEAD 教授
- INSEAD 全球領導力中心前教職主任
- 麻省理工學院博士
- 在進入學術界前曾擔任管理顧問和創業家

兩位學者於 2007 年首次出版《X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed》，並於 2023 年推出修訂更新版。這項研究基於多年對不同產業團隊的深入訪談和研究。



為什麼選擇 X-Teams 理論？

傳統團隊模式的局限

- 傳統團隊過度關注內部流程、角色和目標
- 在快速變化的環境中已不足以應對挑戰
- 缺乏與外部環境的連結和學習

X-Teams 的核心優勢

- 採用「由外而內」(Out Before In) 的思維模式
- 強調外部導向：透過大使活動、意義建構、任務協調來學習和發現外部世界
- 結合創新與執行，為整個組織建立創新基礎設施
- 適用於多種產業和情境

符合現代組織需求

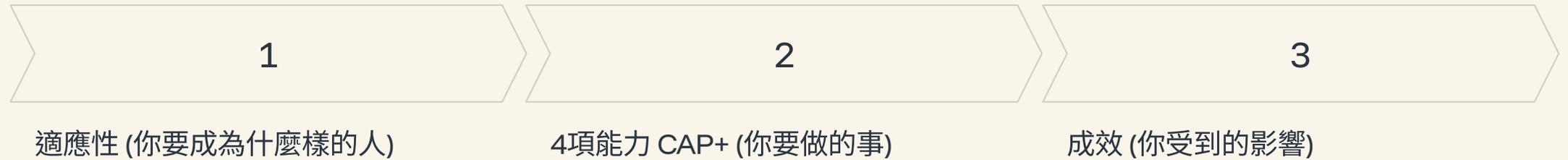
- 面對指數級變化的世界，組織必須依賴團隊與環境連結
- 幫助團隊快速理解外部變化並創新
- 提供完整的理論架構：從個人適應性到團隊能力再到組織成效
- 經過 20 多年研究驗證，有豐富的實務案例支持

「傳統模式讓團隊專注於內部流程、角色和目標，但這已經不夠了。現在組織需要的是 X-team 模式。」

- Deborah Ancona

X-Teams 理論架構總覽

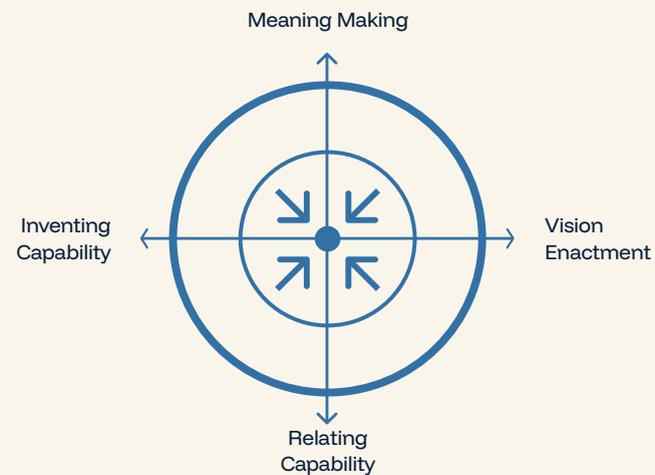
X-Teams 理論包含三個核心部分：適應性（你要成為什麼樣的人），4項能力（你要做的事），以及成效（你受到的影響）。這個架構提供了完整的團隊學習指引。



適應性

- 韌性
- 情緒智力
- 領導信心
- 學習導向
- 悖論思維

建立信賴



成效

- 高效能的人
- 工作效能

這個架構的核心理念是：透過提升個人的適應性，發展四項關鍵能力以建立信賴，最終達成組織成效。

適應性：你要成為什麼樣的人

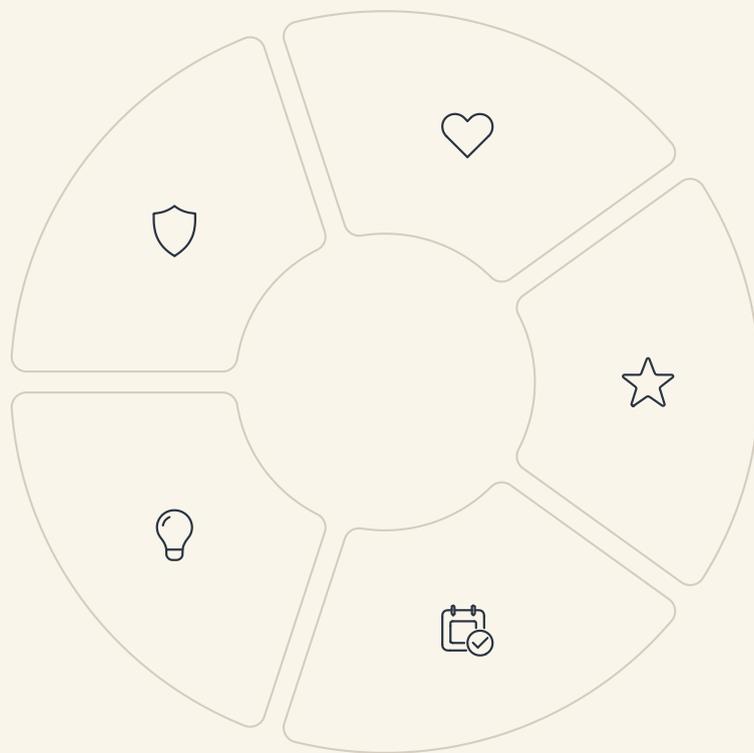
適應性是指具有能力或意願可以自我改變以適應不同狀況。這是 X-Teams 理論的第一個入口，包含五個重要概念。

韌性

透過心理、情感和行為的靈活性，調整心態
以適應困難或挑戰性的經歷

悖論思維

使用辯證法理解複雜緊張局勢，從矛盾中獲
取最大利益



情緒智力

處理情緒的心智能力，察覺和分辨自身與他
人的感覺和情緒

領導信心

展現自信以激發同仁工作參與，促進追隨者
實現目標的努力意願

學習導向

為了獲得成果與全面品質提升，持續評估投
入、成果、程序與政策

韌性：從困境中學習成長

韌性是個人適應逆境的能力。美國心理學會的研究顯示，韌性可以透過訓練來強化。世界衛生組織報告指出，壓力是21世紀全球性妨礙健康的流行病，超過1/4的人認為工作是最重要的壓力來源。



建立人際關係聯繫

與值得信賴且有同理心的人建立良好關係，在困境中獲得支持



促進自我健康

重視身體健康，積極鍛鍊，練習正念以避免負面想法



確立目標

承認遇到困難，主動管理困境，將困難視為解決目標



擁抱健康想法

練習正念提升幸福感，培養積極態度、同理心與專注度

情緒智力：平衡壓力的支點

情緒智力是處理情緒的心智能力，能察覺和分辨自身與他人的感覺和情緒。研究顯示，情緒智力與情緒勞務、工作壓力息息相關，而練習正念能提升情緒智力。

情緒智力的重要性

- 控管自己的情緒
- 同理心獲得信任
- 平衡壓力與情緒勞務
- 提升工作滿意度
- 降低離職率

「情緒智力」扮演平衡「壓力」與「情緒勞務」的支點，而「練習正念」能使「情緒智力」提高，強化韌性並提升幸福感。



建立領導信心的12種方法

自信是領導力的重要關鍵因素。領導者的信心能促進追隨者實現目標的努力意願。以下是培訓專家 McCarthy 提出的完整訓練方法。

學習領導工具

瞭解領導所需的工具和技能

建立聯繫管道

與其他領導者分享困難學習經驗

培養自我意識

透過團隊反饋提升現實感受

幫助他人成功

協助周圍的人變得更加成功

慶祝勝利

公開表揚同事的成就

展現自信外表

注意體態與眼神交流

練習積極心理學

學習樂觀和快樂

發展情商

透過學習發展情緒智力

企劃信心

參加課程培養公開演講信心

尋求幫助

不害怕運用他人才能

果斷決策

在沒有100%確定性下做決定

培養幽默感

打破緊張局勢正確看待事件

建立信賴的4種能力（4-CAP+）

Ancona 在2019年特別強調，這四項能力的目的在建立具可信賴的團隊，是「有效領導」的核心價值。領導者不可能同時擁有所有能力，但可以作為學習指引。

1

意義建構

在不確定狀態下萃取線索，建構出某種意義以安身立命

2

願景演成

將核心價值與使命聯繫，以樂觀方式表達未來期望

3

關聯能力

透過正念投入人際關係，建立正面積極的伙伴關係

4

發明能力

提出創新方法、流程和結構來處理問題實現願景

重要提醒：無論多麼特殊的領導者，都不可能同時擁有此四項能力。了解自己的強項，絕對不要陷入無所不知的領導者神話中。

意義建構：從局外人到局內人

意義建構是組織社會化的核心關鍵。當組織成員在未知的不確定性狀態下，會萃取環境中的各種線索以釐清頭緒，嘗試對所發生的事情「建構出某種意義」。



意義建構的功能

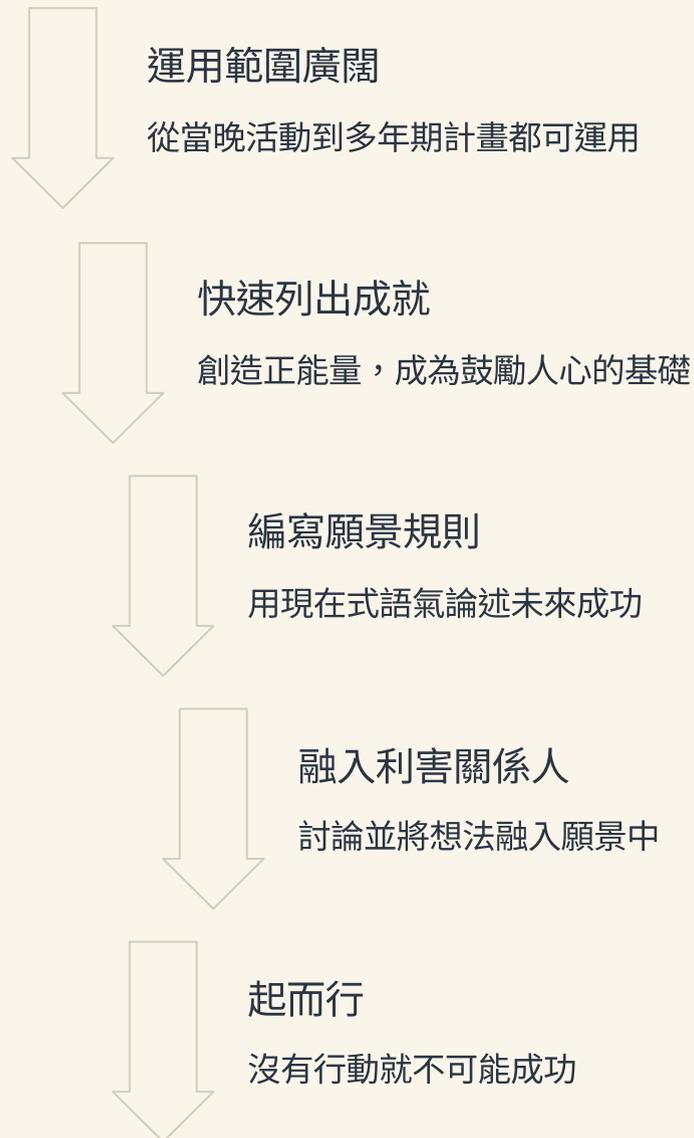
- 強加秩序
- 抵抗偏差
- 簡化複雜性
- 建立連結

實踐要點

- 多與人互動萃取線索
- 引領伙伴共同建構意義
- 釐清困難問題頭緒
- 發展行動方案

願景演成：描繪成功的畫面

願景演成是領導者能將組織核心價值與使命聯繫起來，透過論述以樂觀方式表達未來期望與成功畫面的過程。願景不是戰略計劃，而是指引目標的地圖。



甘迺迪的奔月計畫不只是登陸月球，而是整個國家、所有國民都要一起努力。動人的願景促使人們提出最好的想法突破困境。

關聯能力：建立正面伙伴關係

人類的存在來自於與所有人事物的關聯。彼此積極的互動可以產生正面的愉悅感，促進工作成果向上提升。練習正念是建構正面積極伙伴關係的最好方法。

投入的資源

- 注意力
- 精力
- 時間

正念的益處

- 同理心
- 適當回應
- 調節情緒
- 緩衝不平等感
- 提升工作動機
- 減緩疲勞感



☐ 研究指出，若互動夥伴處於非正念關聯時，他們的私人與工作互動將處於冷漠狀態。正念可以建立社會資本，增加個人資源。

發明能力：創新解決問題

沒有發明能力，就沒有辦法解決各種新問題。領導者的創造發明能力是指，能在願景下建立共同目標後，提出創新方法、流程和結構來處理問題與實現願景的能力。

新思維

不再用老辦法處理新問題，也不用老辦法處理老問題

新方法

鼓勵成員以創造性方式嘗試解決問題

項目管理

創新的問題解決與項目管理過程

實現願景

透過創新方法達成組織目標

中國工程師的研究發現，「發明能力」意味著問題解決與項目管理的創新過程，比其他三個能力更為重要。



成效：你受到的影響

X-Teams 理論的最終目標是達成組織成效，包括培養高效能的人和提升工作效能。這兩者相輔相成，共同創造卓越的組織績效。



高效能的人

具有充分能力完成某事的信念，將困難任務視為訓練而非威脅。



工作效能

以正確方式執行正確任務的能力，是任務績效的衡量標準。

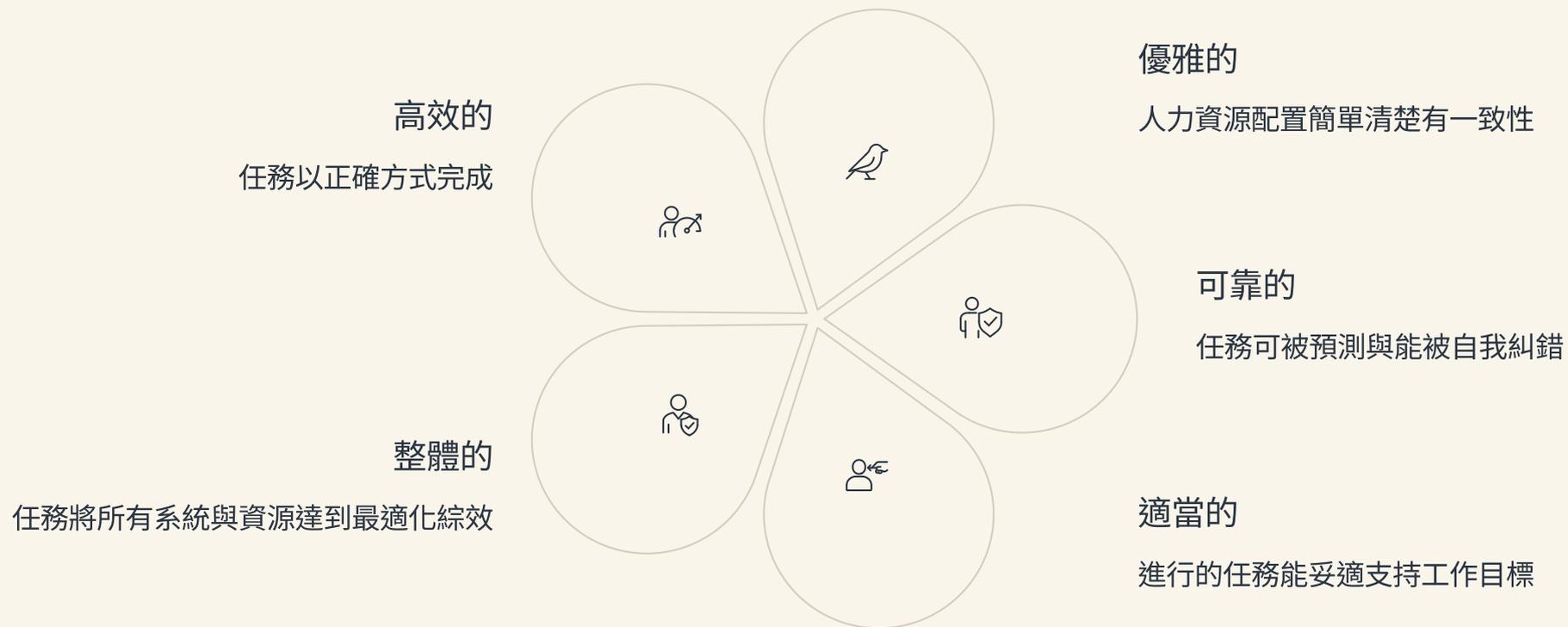
高效能人士的7個習慣

Covey 提出的七個習慣可以培養高效能。建立習慣需要由「知識」（做什麼）、「技巧」（如何做）、「意願」（想做）等缺一不可的積極努力自我訓練。

1	主動積極 專注於自己可以控制和影響的事務，而非無法控制的事項
2	以終為始 先寫下成功的定義與標準，再制定可實踐的計畫
3	要事第一 專注實現最重要的目標，而非針對緊迫性做出反應
4	雙贏思考 建構高度信任關係提升合作效能
5	知彼解己 深入了解他人的需求與觀點，來影響他人
6	統合綜效 開發創新解決方案以滿足所有利害關係者的利益
7	不斷更新 每天找出時間做有趣活動，平衡工作與生活的動機

工作效能的五個維度

工作效能是以正確方式執行正確任務的能力，也是任務績效的衡量標準。這與人力資源執行息息相關，能以最少資源完成最高品質的工作。



核心發現

三大研究發現與實踐要點

本文透過文獻研究，發現 X-Teams 理論提供了完整的團隊學習指引。以下是三個重要發現及其實踐意義。

發現一

X-Teams 可指引團隊學習避免失敗

理論架構涵蓋管理學與認知心理學，形成鉅型理論連結各子系統，運用得當可達到協同合一效果

發現三

工作效能來自高效能的人

聚焦個人適應性與領導力發展，培養高效能的人，最終帶動工作效率與組織績效

發現二

練習正念是運作的核心關鍵

正念可提升韌性、情緒智力與關聯能力，透過刻意練習提升注意力，改善需要注意力的各項職能



結論：把 X-Teams 視為團隊學習的指引

《公務人員服務守則》第八條明訂「公務人員應發揮團隊合作精神，踐行組織願景，提高行政效率與工作績效」。團隊合作並非天生技能，而是需要學習才能獲致。

為什麼需要團隊學習？

- 知識增長靠自我進修
- 解決實務難題需團隊
- 真正的學習非個人能獨自完成
- 打造能共同解決問題的自組織

X-Teams 的價值

- 提供架構式指引
- 作為同儕學習指引
- 探索問題成因
- 突破團隊失敗邁向成功

「沒有團隊學習，不能稱為真正的學習。」X-Teams 理論提供我們一個完整的架構，當遇到非知識性的困難時，集體探索問題成因，突破團隊失敗，邁向成功。

感謝聆聽

國立空中大學 黃靖麟 副教授