

◆ 苗 青 编著

团队 管理

TEAM
MANAGEMENT

理念与实务



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

团队管理

——理念与实务

■苗青 编著

浙江大学出版社

内容简介

本书是一部兼顾团队管理理念和实践方法的实战性教材。内容丰富,涉及面广,指导性强。从团队发展的背景切入,介绍团队的理论、团队建设的方法、团队氛围、团队压力、团队领导、团队学习、自我管理团队、虚拟团队、公共事务团队和团队测评等内容,并辅之以大量的国内外案例,帮助读者更好把握团队管理实质,孕育团队精神,打造高绩效团队。该书适合作为普通高校学生的教材和课外读物,也可以用于企业管理咨询和培训材料。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理——理念与实务 / 苗青编著. —杭州:

浙江大学出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-308-05222-1

I. 团… II. 苗… III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 036513 号

团队管理——理念与实务

苗青 编著

责任编辑 王大根 张真

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 浙江大学出版社电脑排版中心

印刷 富阳市育才印刷有限公司

开本 787mm×960mm 1/16

印张 11.75

字数 218 千

版印次 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-05222-1

定价 18.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522



作者简介

苗青,男,浙江杭州人。心理学学士、工商管理博士、管理科学与工程博士后。现为浙江大学公共管理学院教师。致力于人力资源管理、团队管理、创业管理等领域的研究和实践。近五年来,在海内外发表核心学术论文30余篇,获得各类奖励(奖学金)10余次,代表作《学习导向的人力资源管理:民营企业的实证研究》曾获全国人力资源管理开发与管理征文一等奖。主讲《人力资源管理》、《团队管理》、《Organizational Behavior》等课程。

前 言

早在 20 世纪中叶,西方管理学家发现在卓越企业中存在一种集约、高效的人际组合。他们在共同的信念驱使下,精诚合作、彼此信赖,直到完成既定目标。当这一管理现象被发现以后,人们开始有意识地尝试“如何组建团队,如何培育团队心智,如何营造团队精神”等团队实践。在这股团队浪潮的冲击下,今天,团队已经无处不在。无论是营利性组织,还是非营利性组织(政府、学校、医院、军队、运动队、社团等)都在用心打造高效能的团队,探索和总结团队管理规律已经成为了一个永恒命题。无数的事实说明,成功属于团队,而非个人。

团队管理的方法源于西方,但在中国却有着更为久远的团队历史和更为深厚的文化底蕴。创作于 16 世纪明朝中叶的《西游记》,就刻画了一个同呼吸、共命运的四人团队如何历尽磨难西去取经的故事。人们除了津津乐道于他们的除魔降妖,还有感于他们的能力组合和性格互补。很难想像,如果团队成员都是孙悟空,或猪八戒,又或沙僧,甚至四个唐僧,取经会有什么结果。这就是团队的精髓所在——分工协作、取长补短,以合力最大化为要旨。1981 年至 1986 年,中国女子排球队在世界杯、世界锦标赛和奥运会上蝉联世界冠军,成为第一支在世界女子排球历史上连续五次夺魁的队伍。你认为女排的成功靠什么?毫无疑问靠的就是一种不屈不挠、吃苦耐劳的团队精神。

摆在读者面前的这部书《团队管理——理念与实务》反映了作者近年来教学和研究过程中最想表达的心声。首先,在编写过程中力求每一章都能遵循从理念到实务的递进过程,引领读者先从概念、理论和意义出发,然后再进入实务操作环节,以解决实际问题为目标,着力突出团队管理的方法、途径和关键因素。期冀帮助读者更快、更好地了解团队精髓,开展团队实践。其次,与以往一些团队管理书籍不同的是,本书更加注重团队运作的过程,而不是一味地阐述团队的结果有多么神奇。作者坚信过程是反映团队管理本质和特色的奥妙所在。因此,在书中将团队氛围、团队压力、团队领导、团队学习等重要的团队过程概念独立成章,并辅之以大量案例作为参照,帮助读者加强理解。再次,本书还对一些团队形态做了深入的剖析,比如自我管理团队、虚拟团队和公共事务团队。这些

团队因为工作方式、存在目的和服务对象的不同,有很多个性化特色,最佳的管理方法也耐人寻味。为此,作者分别开辟了三个章节一一加以阐述,有一些观点甚至还是一些前沿的研究结果,尚未得到中国管理实证,有待于读者的品头论足,以推进团队效能为共同目标。最后,为了帮助读者自行组织和评价团队,明确团队管理的现状,本书最后一章提供了一些经典的团队测评问卷以及评分体系,读者可以结合实际情况,选择在恰当的时机,对合适的对象予以诊断。

全书共有 10 章内容,包括团队概论、团队建设、团队氛围、团队压力、团队领导、团队学习、自我管理团队、虚拟团队、公共事务团队和团队测评等内容,读者可以根据自身需要,有选择性地阅读。

作者要感谢浙江大学公共管理学院、浙江大学继续教育学院众多领导的关心支持,在“求是创新、天下为公”的治学理念鞭策下,作者动力倍增,争分夺秒,终于按时交稿。这里还要感谢作者的长辈、父母和爱人多年来给予的鼓励 and 关心,此书献给你们。

最后,衷心感谢在团队管理领域作出诸多贡献的海内外专家学者,正是你们的文献书籍为拙著编写提供了参考依据,文末参考文献列出的仅是其中一部分。限于篇幅,此处一并鸣谢。

由于能力局限和时间仓促,不当之处在所难免,正如团队管理所倡导的那样——知识共享、传承精髓。恳请广大读者不吝指正。

苗 青

2007 年 4 月 12 日于求是园

目 录

第一章 团队概论	1
一、团队的发展史	1
二、团队产生的背景	2
三、团队的定义	4
四、团队建成的阻力	10
五、团队无所不在	11
第二章 团队建设	14
一、团队建设的五要素	14
二、群体和团队的类型	17
三、团队角色	24
四、团队规范	26
五、团队发展阶段	28
六、团队工作的十一个陷阱	31
七、团队中的两难	35
八、团队建设的方法	36
九、影响团队效能的因素	38
第三章 团队氛围	46
一、诚实、开放、信任	46
二、在组织内建立信任	47
三、建立诚实、开放与信任关系的五大基石	48
四、克服内心的恐惧	51
五、在诚实、开放与信任关系中运用质疑方法	52
六、在诚实、开放与信任环境中解决问题	53

第四章 团队压力	56
一、积极的压力与消极的压力	56
二、压力对团队的影响	58
三、团队自身产生的压力	59
四、变消极压力为积极压力	61
第五章 团队领导	64
一、领导概述	64
二、领导者所具备的艺术品质	66
三、领导者的权力	68
四、领导者的工作	72
五、领导方式	75
六、领导决策	79
七、团队沟通	99
第六章 团队学习	114
一、团队学习的外在压力	115
二、团队学习的内在动力	118
三、团队学习的形式	119
四、团队学习的障碍	123
五、克服团队学习的障碍	124
第七章 自我管理团队	126
一、引入自我管理团队的前提	126
二、引入自我管理团队前应考虑的其他因素	128
三、引入自我管理团队的五大步骤	129
四、让员工自我管理	132
五、自我管理团队的发展阶段	134
第八章 虚拟团队	139
一、什么是虚拟团队或远程作业	140
二、领导、运行虚拟团队	145
三、虚拟团队领导的作用	145

第九章 公共事务团队	150
一、政府中的结构与权力	150
二、政治家与团队	151
三、团队中的公务员	153
四、角色互换	153
五、政府中的不平衡	154
六、团队角色之间的交流	156
第十章 团队测评	157
一、团队建设的需要度诊断	157
二、你是否拥有在团队工作的心智	158
三、适合的团队角色诊断	159
四、团队发展行为	164
五、团队领导能力自测	166
六、团队健康度测试	167
七、团队成功度评估	169
参考文献	177

第一章 团队概论

一、团队的发展史

尽管团队的作用许多人交口称赞,但其实团队并不是什么新事物。团队精神可以说是人类文明史上最悠久的历史财富之一,它曾是许多国家及其文化中歌颂的主题。团队的概念也已经存在了上千年,但团队被作用于组织管理却是近期的事情。早在20世纪60年代初期,美国的宝洁公司就开始了运用团队管理的实践,但当时尚不为人知,也未引起媒体的关注。宝洁公司视团队模式为加强其竞争优势的利器,因此整个60年代都试图隐瞒这项特点。该公司认为他们对团队组织的了解是一项商业机密,因此要求顾问及员工签署不公开此机密的协定。

不过,宝洁公司的成就仍引起了一小群顾问的注意并通过非正式渠道学习到一些技巧,他们之中许多人原本是在宝洁工作的,后来由于具备这方面的独到知识和专业素养,而被招揽到其他公司发挥所长。

在20世纪70年代到80年代期间,通用汽车公司也积极地进行着团队的实践,而且并不像宝洁公司那么隐秘。通用公司执行的众多团队管理方案均相当成功,也为它后来在世界企业占据霸主地位奠定了基础。

在当时,其他一些一流的公司也对团队管理跃跃欲试,如福特汽车公司、摩托罗拉通信公司、通用电信公司和波音公司等都在团队管理领域做过有益的尝试。

到了20世纪90年代,团队成为世界最热门的话题。1989年7月10日出刊的《商业周刊》也以团队为题,撰写了封面故事。美国《财富》(Fortune)杂志在1990年5月7日以《谁需要上司?》为题,针对团队管理制做了封面故事。据最新报道,在美国约有近70%的企业在实行团队管理制度。

团队通过了时间的考验,证实了它的持久价值。它的存在,也使得工作的方式发生了根本改变。虽然团队的名称和方式可能会随着时间的改变而成为过去,但由于它对于绩效改进的作用卓著,因此其运作的基本模式将会长时间地持续下去。团队代表着一种全新的管理模式,或许将和工业革命一样具有影响力,足以反映到商业时代的新纪元,而且将影响到数十年后的工作形态。

二、团队产生的背景

(一)企业面对的外部竞争加剧

近年来,企业面临着越来越多的挑战,如激烈的国际竞争,生产成本不断升高。员工除了把工作当成一种谋生手段外,对工作的要求也更多了,再加上技术知识和资讯流通的愈趋复杂,使许多公司不得不寻求新的方式,以便能更好地运用其内部有效的人力资源。

传统的人力资源管理方式大多强调上对下的控制,早期的工作和管理制度倾向于把人当成大机器中固定的一部分。组织中官僚体系把人当做可相互交换的零件,而不是独一无二的人力资源。官僚体制不强调充分利用人力资源,而偏好于维持稳定的现状。但是,维持现状与不断创新并不相容。

当国际竞争力不强,而且员工不要求权力和成就感时,由上而下的控制方式足以让组织成功。然而现在员工要求能够从工作中获得个人成长,成就感和尊严,再加上全球市场的出现,使得企业必须研究新特征,以应对日趋激烈的竞争。

人力资源对组织战略的发展和执行相当重要,而领导模式也已被提升到不容忽视的地位。因此,许多企业开始把人力当做值得投资的资本,而不是尽可能地压低成本。

(二)新一代管理要求的差异

20世纪80年代及以后出生的新一代,自有一套与其长辈截然不同的生活和工作价值观。他们比较难做到容忍上司,对工作的满足感较低,对于领导、管理、追求更高的组织职位、服从权威的欲望也较低。他们认为理应拥有好的工作,也希望掌握自己的命运,而且希望离职的成本可以降低。此外,他们比较不在意权威,希望追求自我表现、个人成长及自我实现。换言之,员工不只是为了填饱肚子而工作,他们要求更多,而团队可以满足他们的需求。团队能使员工有

尊严,感受到自我价值,并愿意投注更大的心力完成任务,同时能使组织更具有竞争力。

一个新员工时代开始了,这些员工带着一套迥异于传统组织观念和期望踏入社会。他们相对不愿付出,对组织的忠诚度较低(当然组织对员工的忠诚度也相应低了)。他们不向任何权威低头,年轻的一代不会因为你是上司而尊敬你。他们希望知道为什么你要他们做事情,他们质疑权威,对层级观念不屑一顾。他们的竞争力强,渴求在工作中得到学习的机会和乐趣。

新一代员工的特征,加上 20 世纪末我国教育及生活水平的提高,对组织和管理工作形成了极大挑战。过去的传统方式无法满足新一代员工的工作要求和追求自我实现的期望,而团队却在这些方面有很好的作用。

这在世界范围内并不是什么新概念。10 多年前,美国《商业周刊》就曾指出,企业必须重新思考工作制度以及作用于新一代员工价值观的诱因,而不是试着强迫员工配合 80 年前的工作设计和企业制度。新一代员工特别渴望被视为有价值、受尊重及具有贡献,并且希望获得学习、发展及影响工作组织的机会。我们相信团队比起其他工作体制而言,更符合这一标准。团队打破了传统的职阶分明、以上司为标尺的体制,提供员工自由成长及获得尊重和尊严的机会。员工在团队中的自我实现和管理,的确有令人刮目相看的表现。理解这一情况很简单,如果你在下个世纪还想在企业界屹立不动,最好考虑运用团队管理。否则,你会发现自己正在背离时代潮流,与新一代的员工格格不入。

(三)工作生活质量运动的结果

工作生活质量运动虽然最早出现在英国,但却在美国得到了最快和最充分的发展。这是由于工作生活质量运动发展所需要的思想基础在美国早就发展成熟了。约翰·洛克和托克斯·杰菲逊关于人权和自由的思想使美国很早就有了这方面的社会实践,而且这些思想早已成了《美国宪法》和《人权法案》中的一部分。200 年来,美国都在试图将这些思想传达到国家生活的每一个角落。在工作生活中,这些思想的影响很自然地就产生了工作生活质量运动。工作生活质量运动的产生还有深刻的经济背景,这主要表现为:由于发达国家人口出生率持续下降,劳动力慢慢变成稀缺资源,劳动力流动频繁,通过劳工运动,劳动者获得的权益逐渐增加等。

团队是工作生活质量运动的目标之一,团队管理是由人性化的意识形态所启发,它有利于改善员工对工作的参与,团队被看做是员工在工作中寻求满足和尊严的一种重要方式,有利于满足员工的高级层次的需要,它对于改善员工的工作生活质量有着不可替代的作用。

(四)其他运用团队的原因

团队在其他方面也有其独到之处,如:增加生产力、改进品质、降低成本、降低人事流动和旷工率、减少纷争、促进革新、增加组织的适应能力和弹性等。

从管理的观点来看,提高生产力是大多数公司执行团队制度的主因。这种制度能不断寻求改良之道,使生产力得以逐渐提升。同时,团队也经常被视为“全面品质管理”(TQM)的核心要素,特别是对一些制造业和服务行业来说。

团队还可以减少管理阶层和劳工的直接冲突。通常,成功的团队能够大幅度降低员工申诉的次数。企业利用团队管理还可以增强企业的适应能力和弹性,并促使企业快速创新。

三、团队的定义

在研究团队之前,一定要弄清楚“团队”这个词的意思是什么,因为不同的人对这个词有不同的理解。有人把它完全当做用于各种体育活动的词,在这些活动中,“教练的指导”、“个人最佳成绩”和“力争第一”成了团队的代名词;有人则想到了团队工作的价值观,如:同甘共苦、通力合作和相互帮助;有人把任何在一起工作的小组都看做是团队;有人认为任何管理人员中的分组都是团队;还有的人则主要把在婚姻关系和伙伴关系中看到的两人搭档看做是团队。

我们把团队定义为:由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。它的基本要素如图 1-1 所示。

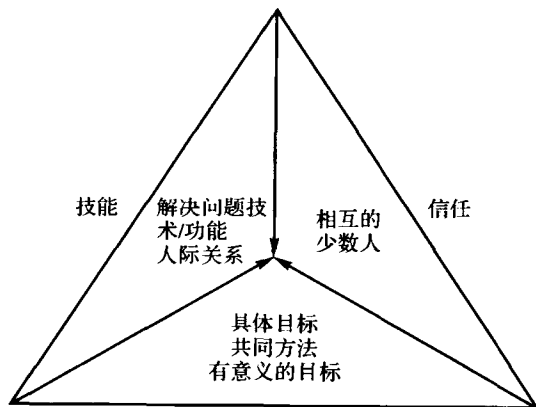


图 1-1 团队基本要素

(一) 不大的规模

实际上,一般所说的团队,范围大都在2人至25人之间。这些团队中的大多数,只有不到10个人。团队的规模并不是一条死规定。数量较多的人群,譬如说50个人或更多,从理论上说是可以成为一支团队,但是这样规模的团队很可能会再分出一些下级团队,而不是作为一个团队发挥作用。

为什么呢?因为数量较多的人群,尽管有规模上的好处,但作为一个整体却很难相互配合而共同采取有益的行动,对具体可行的事情也常常不易达成共识。在同一个任务中,10个人很可能比50个人更能成功地处理好他们各自对个人、职能和管理层级制的不同看法,更愿意为共同的结果而负责。

人数过多也有一些后勤方面的问题,如找不到足够大的空间和足够长的时间聚集到一起。同时人数过多也有一些组织行为方面的问题,如“随大流”和“扎堆”行为,那会妨碍团队成员之间在观点上的激烈交锋。人数过多可能形成多层级的领导体制,官僚低效应运而生,会滋生很多目标不统一的无序行为。同时人数过多时,协同工作的价值观就变成了联系大多数人的纽带。当协同工作的价值观崩溃时,这些组织就又回到先前的层级制、结构、政策和办事方法上去了。

因此,多于25人的群体很难成为真正的团队,通常不能找到真正的团队中那种共同的目的、目标、方法和责任感。而当这些人想办法找到这些东西时,他们常常只是制造出一些表面的“任务”和良好的愿望。最好的办法是将这种规模较大的团队再细分成2~3个精干团队。

(二) 互补的技能

团队都必须培养起正确的技能组合,也就是说,每一种技能都是为完成团队的目标所必需的、能互济余缺的技能。这些团队技能要求可分为三类:

(1) 技术性或职能性的专家意见。让一伙医生在法院中为一件财产纠纷案打官司,那肯定毫无道理可言;但是由医生和律师组成的团队却可能介入一件医疗事故案或个人伤害案。同样,只有市场营销人员的产品开发小组,或者只有工程师的产品开发小组,这远不及两类人群兼有的小组来得高效。

(2) 解决问题的技能和决策的技能。团队必须能看出他们面对的问题和机会,对他们必须采取的后续步骤进行价值评估,然后,对如何发展做出必要的权衡取代和决定。大多数团队需要有些人员一开始时就具有这些技能,尽管许多人都是在工作中使自己日臻完善的。

(3) 人际关系的技能。没有有效的交流和建设性的认知冲突,就不可能产生共同的理解和目的,一团和气的团队往往是缺乏战斗力的。但是又不能让冲突

升格为情感冲突,因此高效的人际关系技能就变得十分重要。这些技能包括:承担风险、善意的批评、客观公正、积极倾听,使怀疑、支持以及承认他人的利益表达出来。

常识告诉我们,在选定一支团队时忽视这些技能是错误的。没有一些最起码的必备技能,特别是技术性技能和职能性技能,团队就不能开始起步。而且,如果不培养出团队所需要的各层次的技能,也就没有一支团队能达到其目的。那种主要根据人员的意气用事和原先在这个组织中的地位而建立起来的团队是无法获得成功的。

在组建团队时出现的另一个共同错误是对技能的过分苛求。然而,我们没有碰到过一个团队是从一开始就具有了全部所需技能的;而且我们的确发现,团队有作为个人学习和发展工具的能力。团队的业绩是重点帮助团队成员迅速找出技能上的差距和为填补这些差距所需要的具体发展;团队中同甘共苦的共识激发了绝不能失败的念头,每个团队成员对团队的个人责任感促进了学习。一旦受到共同目的和一套目标的制约,天生的个人主义就成为团队中学习的动力。除了学习某些技术性和职能性的技能,我们大都还有学习团队所需要的其他技能的潜力;而个人主义能为我们中的大多数人找到某种途径,为团队做出我们自己特殊的个人贡献。此外,只要某种技能还有潜力,团队就有能力使它发挥出来。

团队的许多长处和对团队的回报,是在人们加入团队后由个人成长机会带来的。因此,对许多潜在的团队来说,最困难的挑战是要努力找到选人和发展人之间的平衡点,以此为契机,随着时间的推移,建立起为完成团队的目的所需要的全套互补技能。

(三)共同的目的和业绩目标

一个团队的目的和业绩目标是相联系的。实际上,我们还不曾发现哪个真正的团队没有这两样东西。团队的近期业绩目标必须时刻紧密地与整体目的联系在一起,否则,团队成员就会被搞糊涂,闹分裂,或是返回到平庸的业绩行为中去。

许多团队是因企业前进道路上的一种要求而产生的,这种要求和机会通常由管理层提出。管理人员给出的方向对公司的业绩要求划定了粗略框架,从而帮助团队起步。如施乐公司发明了个人计算工具的科学家团队,是在施乐公司的董事会发出创造“信息结构”的号召后才形成的。密封材料公司的罗金厄姆团队,是管理层在减少浪费、减少窝工的过程中开始形成其目的的。

最佳团队都要花大量的时间用于在同一个目的上形成共识,这个目的既属

于他们这个集体,也属于每个人。事实上,真正的团队从未停止过这种“形成目的”的活动,因为这对澄清团队成员的模糊认识有好处。由于有了足够的时间和认真的关注,人们会产生出一个或多个广泛而有意义的想法。而这些想法又推动团队前进,并给了他们更加努力工作的基本理由。

具体的业绩目标是这个目的整体的一个部分。把共同目标转变为可以衡量的具体目标,是团队要使共同目的对其成员产生意义的最必要一步。具体目标——譬如,要在比正常时间少一半的时间内向市场推出一种新产品;在 24 小时内回答所有客户的问题;尽管削减成本达 48%,却要实现零次品率,等等——由于下述几方面原因为团队提供了明确的、看得见的稳固基础。

1. 具体目标规定了一种团队工作产品

这和整个组织内的任务以及每个人工作目标的总和是不一样的。为了能行之有效,团队工作产品要求团队内的每个成员都必须通过某种具体事情做出大致相等的贡献,真正地在这一具体事情中或由于这一具体事情为公司的业绩成果增添价值。

2. 具体的目标有助于团队内明确的交流和建设性的冲突

例如,密封材料公司的一个厂级团队制定了一个每过两个小时就完成一个小目标的工作计划。如果这样的目标是明确的,团队的讨论就可以集中在怎样努力实现这些目标上,或者是否需要改变这些目标上;如果这样的目标含糊不清,这样的讨论也就没有多大用处了。

3. 具体业绩目标的可实现性会有助于团队把精力持续集中在实现结果上

某一医疗器械生产公司中的一支产品开发团队,为向市场推出一种帮助医生了解病人深层静脉和动脉的探查仪作了明确的规定。这种探查仪在通过特定的生理组织深度时必须要有声音讯号;必须能每天生产 100 个;还规定了一个比预计数额低的单位成本。而且,这支团队自己保证,仅用不到以往它所在部门用的一半时间就完成这个产品。由于这些目标都是可以实现的,也是可以测度的,这支团队完全知道它在整个发展进程的哪个点上,不论它是已经实现了目标,还是没有实现目标。

4. 具体的目标具有指导团队行为的杠杆效应

如果一个人非要自己推倒一堵墙、翻过一座山,或是穿过一片沙漠,或是把产品的生产周期时间缩短 50%,那他一定是狂妄的,通常无法与别人协作,相互信赖,直到他发现个体能量是有限时,才真正能融入这个团队。因此,最好的目标是将团队任务和全体成员捆绑在一起,引导团队成员自发结群,促使群体合力的产生。

5. 具体目标应该允许团队在追求其目的的过程中取得一些小胜

小胜对建立团队成员的信心有不可估量的作用,还能克服阻碍实现有意义的长期目的的障碍。

6. 业绩目标具有强烈的吸引力

重大的业绩目标要求团队成员全身心投入,作为一支团队创造与众不同的结果。戏剧性的事件、紧急事件和对成功的期待形成了合力,推动着团队前进,而团队成员则把目光盯在可以实现的目标上。例如,伊莱·利利医疗器械团队在保证用创记录的时间把新产品推向市场的时候,统一了思想。除了团队,没有人能做到这一点,创纪录成了我们的共同理念。

7. 具体和整体目标的结合对企业业绩至关重要

团队的目的和具体业绩目标具有相互依存的关系;每一方都需要依赖对方才能站住脚,才能保持活跃。具体的业绩目标帮助团队记录进步并保持自信;而团队目的中广泛的甚至高尚的理想则能提供既有意义又有感情的动力。目的和业绩目标既有经济意义也有社会意义;既讲理性又讲情感;既注重业绩也有远大意义。

在通常的情况下,团队理想和目的会发展为对具体业绩目标的坚持不懈的追求。然而,团队有时候要从一个能吸引人的高尚理想开始,尽力把它转变为具体的和可以实现的业绩目标。

(四)共同的方法

团队也需要形成内部共同的方法。也就是说,团队成员应该如何一起工作才能达到目的。实际上,他们必须投入和形成目的时一样多的时间和努力,来磨合自己的工作方法。团队的方法必须包括经济方法、管理方法和社会方法等各个方面。为了经济和管理上的挑战,每个团队成员都必须做“同等”数量的实际工作,而不只是发议论、作审查和发号施令。团队成员们必须在要做哪项工作、时间表该如何安排和做到、需要发展哪些技能、怎样能得到荣誉称号、怎样分配工作、团队的方法在什么时候修正才能完成工作等一系列问题上达成一致意见。形成共同方法的核心就在于,在工作的各个具体方面以及如何能把个人的技能与提高团队业绩联系起来,拧成一股劲的问题上取得一致意见。让少数几个成员(或者团队外的员工)做所有的实际工作,并把检查会和讨论会当做惟一的“一起工作”的方法不可能维持一支真正的团队,这一点恐怕是不言而明的了。

许多团队也常常把工作的社会责任当做与业绩无关的事情。但是行之有效的团队总是会随着时间推移使团队成员承担起社会职责和领导职责,如:挑战、解释、支持、统合、记住和概括总结。这些职责有助于促成对团队的成功必不可