

團隊管理

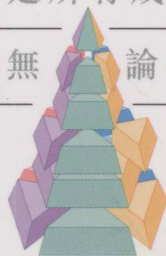
Managing Teams



團隊合作是所有成功管理的根基。無論你是新



手還是資深管理人，把
要且具挑戰性的工作任



團隊管理好都是重
務。本書教你如何

創建及管理團隊、讓成員間相互信任、激發團隊的



最大潛能以達成目標等
管理團隊的實用技能。



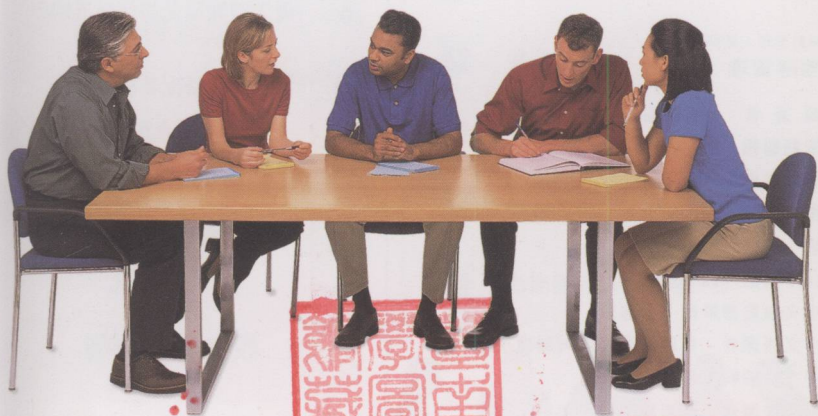
ROBERT HELLER 編著

F272.9
200823

港台書

卓越管理人員系列

團隊管理



Robert Heller



萬里機構 · 萬里書店出版



A Dorling Kindersley Book

Original title: Managing Teams

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London

Chinese-Hong Kong edition: 團隊管理

Copyright © 2000 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

團隊管理

編著者: Robert Heller

策劃編輯: Sasha Heseltine

策劃美編: Darren Hill

編輯: Marian Broderick

設計: Austin Barlow

DTP設計: Jason Little

中文版叢書策劃: 彭麗彩

中文版譯者: 卓越管理人系列翻譯小組

中文版編輯: 趙冬梅

中文版製作: 萬里機構製作部

出版者: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2564 7511

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行者: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2562 3879 傳真: 2590 9385

承印者: 新豐柯式製本有限公司

出版日期: 二〇〇〇年三月第一次印刷

二〇〇一年十月第三次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1710-4

目錄

4 引言

瞭解團隊運作

6 優秀的團隊是如何組成的？

10 甚麼任務搭配甚麼團隊

14 分析團隊成員角色

18 平衡團隊的技巧

設立一支團隊

20 設定目標

22 給團隊提供必要支援





24 建立團隊互信

26 發揮最佳表現

28 創造自我管理團隊

30 中途接管團隊

提升團隊效率

32 分析團隊能力

36 有效聯繫

38 召開團隊會議

40 建立團隊人際網

42 重視外圍資訊

44 創意性思考

46 處理問題

50 提升團隊表現

52 自我評估領導能力

為未來努力

56 評量表現

58 追蹤工作進度

60 訓練團隊

62 設定目標

64 論功行賞

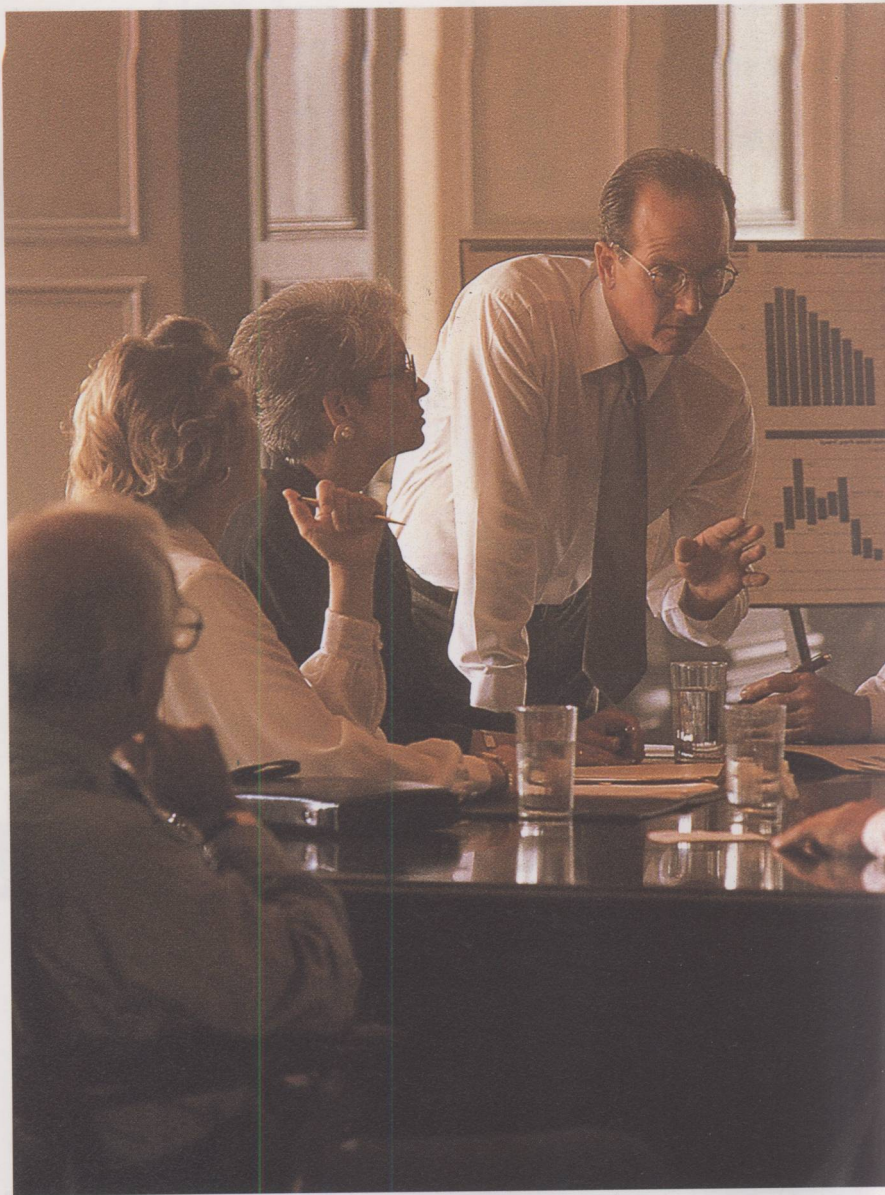
66 適應改變

68 為團隊計劃未來的目標



70 團隊管理101招

72 致謝



引言

不論你是單一團隊的領導者還是多個團隊的管理人，團隊管理工作都是你職權範圍內一個重要的組成部分。在今日，集多重技術於一身的工作方法已逐漸取代階層式的、缺乏彈性的傳統工作體制，團隊合作因而很快就成為了一種很受歡迎的工作方式。

對於每一位參與團隊管理工作的人而言，《團隊管理》是一本不可或缺的重要讀物。它向你提供了達成計劃所需的技巧、建立團隊成員間的信任、激發團隊最大的潛能等方面的知識，為你能專業化地管理好你的團隊創造了有利條件。

另外，全書還散佈了101條簡明提示，為你提供重要而實用的訊息。後半部分有個自我評估練習，使你能正確地評估自己的領導能力，並針對自己的不足加以改進。



瞭解團隊運作

團隊合作是所有成功管理的根基。無論你是新手還是資深管理人，對你而言，管理好團隊都是重要且具激勵性的挑戰。

優秀的團隊是如何組成的？

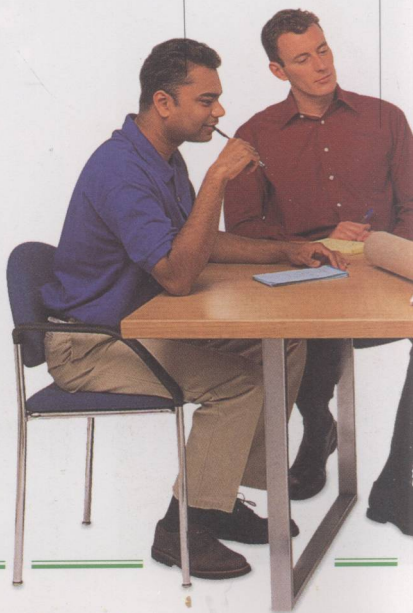
優秀的團隊有股活生生、時常求變、充滿活力的力量，它由一定數量的人聚集在一起工作，匯集而成。團隊成員在一起討論目標、評估意見、作出決定，以及共同向目標努力前進。

成員因出席討論會而有了新意見

領導者評估新意見

團結合作

所有成功的隊伍都有相同的特色：強而有效的領導；具有明確的目標；作有把握的決定；能對決定作出快速反應；可以進行自由的溝通；擁有足夠實現手中計劃的專業知識和技術；能提出清楚的工作目標；以及最重要的——為了團隊的共同利益，尋求成員間能力的均衡。



1 切記：每位成員
都能為團隊作出
一些貢獻。

2 謹慎地設定團隊
目標，且認真嚴
肅地對待它們。

分析團隊任務

成功的團隊可以由二到二十五人或更多人所組成，但其中最重要的是工作方式而不是人數。所謂的工作方式，就是團隊成員如何各司其職的工作形態。依據任務的不同性質，有以下三種基本的工作方式：

- 重複性的工作和熟悉的作業流程，需要每位成員扮演固定角色，就如同裝配線的作業流程，各人要獨力完成所負責的工作。
- 計劃性的工作任務，需要每位成員有固定的職責和工作程序，而且一定要經常協調，就好像生產一項新產品一般。
- 強調創意和個人貢獻的工作，需要成員通力合作，這種工作形態盛行於高階層的管理。



發掘潛能

優秀團隊的潛能是無限的。碰上“不可能”的任務時，由於希望將不可能化為可能，團隊成員彼此會互相鼓勵。團結的創新力量絕對比個人的強，因為不管人數多寡，大家一起腦力激發一定勝過一個“諸葛亮”。運用這股力量，團隊可經由一點一滴累積簡單而有用的進步，達到真正的突破。譬如，一家公司的工程團隊接獲一個任務，要把機器性能提升至兩倍，他們雖然認為這很難實現，但仍“明知不可為而為之”，結果作出三倍的成績。

3

切記成員間要互相支持。

4

將長程目標打散成多個短程計劃。

合作

為了充分利用團隊力量，個人的才智和人格特質必須要通力合作。這個程序對於產生結果非常重要。賦予團隊較難實現的目標有助於成員之間的合作和危機意識的產生，這將在不自覺中消除官僚習氣，因為注意力全集中在如何於最短時間內完成任務這一想法上了。一個團隊成功所帶來的衝擊，將會刺激整個公司的發展。

▼ 促進瞭解

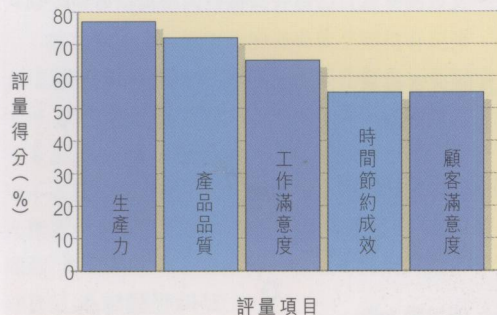
鼓勵團隊成員間公開溝通和自由流通資訊，確保每一位成員清楚團隊中可利用的才能和經驗。



瞭解團隊目標

團隊一旦成立，緊接着的很重要的一步是確立目標。如果每位成員的目標都各自獨立且毫不相干，那麼不管團隊多努力也沒有意義。團隊的工作須依目標的性質作彈性調整，譬如：如果新產品即將推向市場，團隊的第一優先任務將是研究它的競爭力；如果目標是改善顧客滿意度，那首要工作是找到提升服務品質的方法。依據情況，團隊目標可包括：

- 從事製造業的公司要提高生產率；
- 提升產品的質量；
- 讓所有員工都參與決策程序以提升工作滿意度；
- 檢視工作制度及方式以節省時間；
- 和客戶站在同一陣線以建立更緊密的關係，這樣有助於瞭解市場的需要。



▲ 提升表現

一項由美國社會和發展協會對二百三十位人事管理者所作的調查顯示，團隊工作對關鍵工作項目的表現有顯著提升的效果。

5

為每個計劃設定明確的期限。



文化差異

跨門戶、跨領域、跨部門的團隊工作小組現今正迅速地竄起，並流行於西方世界。而在日本，這種工作小組早已行之有效。

一些英國公司的管理人員已經開始撥出一半工作時間用在團隊工作上。許多北美國家的人民亦因具有一定的民主素養，而能很好地適應團隊工作。歐陸國家則仍習慣於傳統的等級制度，但是，日益激烈的市場競爭和趕上市場腳步的需要，正迫使許多企業管理人員從事企業體制改造工作。

甚麼任務搭配甚麼團隊

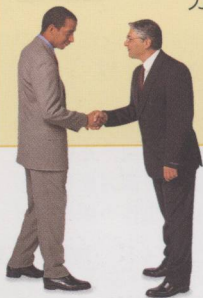
團隊的組成形態千變萬化，其中有正式的也有非正式的，它們各自適合特定的任務。團隊領導者要對團隊目標和達成方式有清楚的概念，這樣才能將任務分配給最適合的團隊。

6

盡早決定何種形態的團隊適合你的目標。

7

努力與其他團隊的成員建立強有力的緊密關係。



正式的團隊

正式的團隊是機構最基本的組成形式，不論是內部核賬單位還是超市的收銀員。他們都是固定的單元，負責重複性的工作，具有特定明確的專長：

- 高層主管組成的跨職能團隊匯集了高層專業知識；
- 各階層組成的跨職能團隊集中專業知識解決問題和執行計劃；
- 各階層組成的業務團隊，將具有相關專長的人匯集在一起，以長期執行特定的計劃；
- 支援團隊就自己專長為機構內部提供專業後勤。

非正式的團隊

一群來自公司各個部門的成員為應付突發事件，而臨時聚集的工作團隊，稱為非正式的團隊。此種團隊可依問題特性作各種組合：

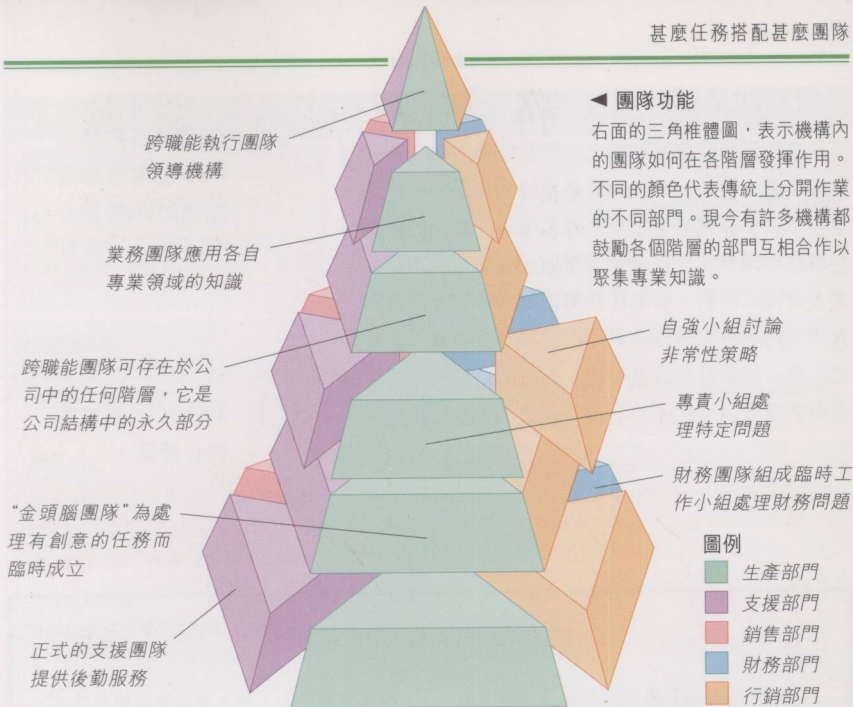
- “臨時專責團隊”存在時間的長短隨特定任務持續的時間而定；
- “應變團隊”，在出現特定的、一次性問題時，需討論策略或尋找問題點；
- “金頭腦團隊”擁有自主性和自發性，能用腦力激發出有創意的計劃；
- “臨時工作小組”非正式地處理特定的、短期的任務和問題。

8

找一位可提升團隊工作士氣的重量級人物。

9

時時提醒隊員：他們都是團隊的一份子。



正式與非正式團隊的比較

團隊越正式，則團隊的領導就必須越有紀律：必須遵守公司規定和工作程序，要作報告，要記錄進度，要有固定的成效。相應地，非正式團隊則遵守非正式程序，解決問題的方法較自由，工作程序也不太嚴格。不過，一定要記住，領導正式或非正式團隊一定要有成果取向，譬如，不可因“金頭腦團隊”激發創意時需要臨時、自主、無束縛的工作性質就認為可不遵守紀律。

要記住

- 把每個隊員都看成是獨一無二的。
- 跨職能團隊，為成員們提供了相互瞭解的機會。
- 跨部門團隊可打破部門間的門戶之見，避免浪費資源。
- 正式的團隊有時需要非正式的因素來刺激和增進工作活力。
- 如果團隊中出現了意見支配者，則團隊失去了存在的意義。
- 全體團隊成員應確定大家的工作目標是一致的。

選擇團隊成員

成功領導團隊的秘訣之一就是慎選完成任務的最適人選。譬如：一件新產品要推出市場時需要許多新主意，那就需要組成金頭腦團隊，成員的選擇應來自不同領域，各自以所學專長和創意從不同角度去研究此計劃。如果任務的執行需要有會計專業人才，則理所當然在會計部門選擇具深厚會計經驗之人選。如果計劃需求有變，則可能須加入具不同專業之成員以取代不再發揮作用之人員。

10

將團隊的注意力集中在固定的可衡量的目標上。

11

利用友誼的力量強化團隊。

建立團隊成員間的友誼

儘管正式的會議程序與非正式團隊會議相去甚遠，有時甚至相衝突，然而，為正式團隊會議營造輕鬆、友善的氣氛仍很重要。試着創造一個尊重所有意見與建議，開放溝通的環境。倘若團隊成員彼此間的關係是建立在人與人之間，而非單純

的同事關係上，則上述環境將較易達成。讓正式及非正式團隊的成員如朋友般在閒暇之餘碰面聚聚。安排社交活動或慶功宴有助於維持友善的氣氛，而鼓勵成員工餘時聚聚，以建立誠懇的友誼，亦可促進團隊的向心力。

◀ 閒聊

與同事在非上班時間或非正式場合輕鬆聊天，有助於團隊團結；鼓勵團隊成員多利用非正式聚會的好機會輕鬆交換意見。



甚麼任務搭配甚麼團隊

團隊類型

執行團隊

由高層領導人組成的跨職能團隊，依角色需要選擇成員，譬如：財務主任。

工作和特質

- 負責日常機構管理或部門運作；定期開會討論議程及確定會議記錄。
- 依賴下屬提供資訊；此種團隊如控制不良將會成為個人主觀認知的論壇。

跨職能團隊

多重專業、跨部門的團隊，公司每個階層皆可組成這種團隊。

- 可清除因分工產生的意見交換障礙，例如新產品推出市場時各部門間的聯繫配合。
- 來自不同領域的團隊成員可以共同為一個問題或任務貢獻自己所長。

業務團隊

負責長期執行一項計劃或營運機構裏某個單元的工作人員。

- 管理一個單元，求得最佳化成果。
- 注重服從領導，同時經常更換領導人，以便團隊取得最佳的工作成效。通常成員需服從非常嚴格的管理。

正式後勤團隊

提供支援和服務(例如財務、資訊系統、行政和人力)的團隊。

- 負責繁重的例行事務，例如郵務工作。效率是決定團隊成功與否的關鍵。
- 依照流程工作，團隊緊密合作時有增加生產力的潛能，通常皆有很強的向心力。

專責團隊

團隊存在時間的長短隨專責計劃(例如建造新廠)的長短而定。

- 需要大量的幕僚團體、後勤工作、詳盡的計劃以及嚴謹的紀律。
- 成員間的默契和良好的工作計劃是成功的要素。

應變團隊

由一群接到“變法圖強”指示的專家組成，整體能力決定團隊的價值。有時，改革的手段激烈。

- 應用新方法改變公司文化以求大幅度改善公司績效。
- 團隊願意對機構作高度奉獻，由對改革有堅定信仰者領導團隊。

金頭腦團隊

獨立於機構之外的自主體，設立地點經常遠離機構工作主體。

- 集中注意力在種種譬如將新產品打入市場或研擬生產新產品計劃的工作上。
- 有彈性、獨立、高工作績效的團隊，成員具有質疑臆測並迅速得出結果的才能。

臨時工作組

研究或解決特定問題並直接向上級負責，是一短期工作體。

- 譬如從事建立一套新的資訊技術系統、清除生產瓶頸或涉及類似工作，通常都有極大的時間壓力。
- 使用非正式工作程序，研擬提出各種解決方案。

分析成員角色

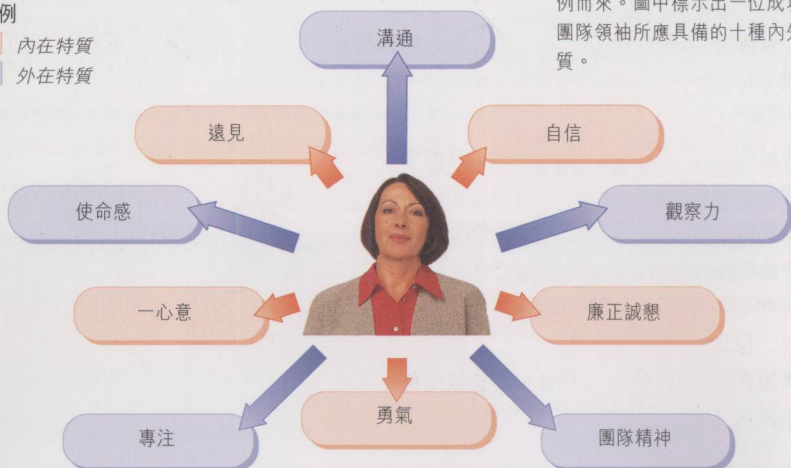
在有效率的團隊中，每位成員皆須充分瞭解各自的角色。除了發揮他們的力量、技能和角色外，他們亦必須對團隊具有向心力。團隊的領袖或資深管理人的工作就是注意上述情形。

評估領袖品質

所有的領袖都需要有堅強的個人特質以增強影響力和行使職責。這些特質中，某些是內在的（譬如遠見），但是它們總是與外在特質（如觀察力強）相輔相成，這樣才可以帶領團隊發揮最大潛力。團隊領袖必需身兼援助者與啟發者的角色，譬如業務團隊就須依靠它的領袖，為他們作出決策並提供方便，也須依靠領袖的支持得以成長。

圖例

- 內在特質
- 外在特質



12 選擇領袖時要把握用人唯才原則。

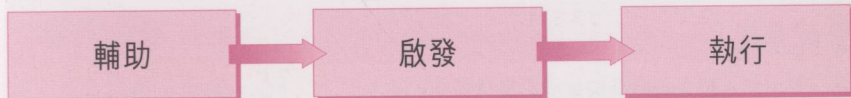
13 尋找擁有強烈的團隊使命感的領袖。

▼ 評價領袖品質

下圖對於領袖品質的分析方法，是由一家英國的顧問服務公司所發展出來的。這個方法有極大比重是參考知名運動明星的訓練案例而來。圖中標示出一位成功的團隊領袖所應具備的十種內外特質。

帶領團隊

團隊的表現是團隊整體意志的體現，因此由決策品質可看出決策程序的優劣。領導者應營造一正面環境，排除妒嫉、刻板的不安定因素，讓成員以創意來競爭，而不是自我意識。倘若領導者每次皆在成員有機會說出自己的意見之前，就搶先提出自己的意見，那這個團隊將無法發揮作用。以最經典的日本風格為例，他們的領導人總是安靜地聽完每位成員發表意見之後，才為整個團隊下決策。一位真正的領袖是輔助者、啟發者及貫徹者，而不是控制者。



瞭解領袖的作用

領袖的主要任務及作用就是達成團隊的目標。如果你是領袖，通過下列方式可確保目標的實現：

- 有適當人選負責實施計劃；
- 會議開始時，領導團隊討論團隊的目標和價值；
- 確保目標的方向正確和團隊遵循的價值觀（尤其是團隊合作的價值觀）受到全體成員的履行；
- 快速明確地分析及改正失敗，當然，成功時該如何就不必贅言，但千萬要記住態度和處理失敗時要一樣認真；
- 無論在機構內還是在機構外，要忠誠地負起代表團隊所應承擔的責任。

14

獎賞優異的表現，但絕不姑息錯誤。

▼ 給予啟發

領袖扮演多種角色，他們在團隊裏要幫助成員作決策，激發成員去想、去作、去努力，還要貫徹執行團隊的決策。

文化差異

地域不同，領導風格也迥異。英國的主管經常是這樣的：談話看似模糊，而心中早有定見。

德國人是歡迎表達意見，但是我說了算。美國人很坦率，也很自信。日本人則會不管程序是否辛苦費時，也要達成全體一致的共識。

真正的團隊應使這些風格取得協調。

請自問

- Q 潛在的團隊成員是否有相關的團隊經驗？
- Q 候選人是否能充分適合團隊所需的關鍵角色？
- Q 候選人如何看待自己在團隊中將發揮的潛力？
- Q 候選人對團隊的目標是否有興趣，是 否瞭解？
- Q 候選人之中，誰與誰曾有合作的經驗？合作愉快嗎？

考量角色

一個團隊要能發揮最有效的作用，需有人擔當好幾個關鍵角色。這些角色包括協調人、出謀劃策者、批評者、公關、執行者、領袖及監督者。雖然你應該找的是有能力完成團隊任務的人，但是你在選擇人選時，如果能將這些角色記在心裏，相信對你會很有幫助。不要忘記團隊最重要的作用就是完成任務、達成目標，但也要記得友善、開朗的個性以及與一群人一起工作的能力和意願，對每一位團隊成員來說，都是不可或缺的性格特質。

分配角色

將一個人擺在不適任的位子是無意義的。也許你能找到一位非常適任的公關或批評者，也有可能找不到。盡量採用適才適所的原則，不要趕鴨子上架。一個成員未必僅能扮演一種角色。如果成員的數目少，只要能顧及團隊所有的需求，成員亦能夠勝任，即使一人分扮兩或三個角色亦無妨。

15

記住，每位團隊成員看事情的角度都不一樣。



◀ 較小的團隊

當團隊只有幾個成員時，一人有時須分扮兩個或三個角色，以確保完成團隊任務的條件都能面面俱到。