

第 四章 可选择的项目团队^①

团队的形成和使用对于
公司式的美国是一种艺术形式。

《商业周刊》，1982年 10月 15日，第 150页。

团队正变得越来越普遍。在处理经营和战略变化中，使用团队观点的时代已经到来。可选择的团队在现代组织形式设计中已经成为重要的因素。交叉职能和交叉组织工作已经成为处理现代企业中产品、服务和过程变化的发展和实施的规范。可选择的团队的使用来自于项目团队在一个广泛范围内不同的组织中过去已经取得而且仍会取得的成功。工业、军事、政府、教育、社会和宗教实体有一个共同的需要，即要知道如何处理影响他们福利的变化以及如何加强他们在其面临的无情的“市场”中的生存能力。

团队的使用已经改变了管理的理论和实践。对于个人来说，作为一个可选择的团队的有贡献成员以及在服务这些团队时提供领导的能力，在今天的企业中已经成为同他们的事业直接相关的核心能力。在今天的组织中，各个层次的专业人员被提供了特殊的机会学习管理和领导，而且对于这些个人，再也没有这么好的机会，为他们在今天的组织中从某些能力上试验作为经理和领导者的气质。在今天的组织中，从生产线上的工人到必须重视并维持对企业中不同的可选择的团队工作进行监督的高级管理人员，变化、生存和增长成为制约个人行为的需要。

本章的基本目的是提供一个存在于今天经营最好的组织实体中

① 在准备本章时，部分内容选自下面书的第一章：威廉·雷法利：《项目团队：从理论到实践》（第2版），辛迪·威德（Cindy Weid）

可选择的团队的范式。根据《商业周刊》的观点，团队的形成和使用已经成为了一个至关重要的管理技能。该杂志编辑指出：“那些学会了创建交叉职能团队秘密的公司正在争取赢得全球市场份额和利润的战争，而那些没有明白这种秘密的人正在失去市场份额和利润。”^①

在本书的前面章节中，团队的可选择的形式已经简单地描述了，通常是在项目管理的背景下介绍的。事实上，许多这种团队所具有的特征与在十分传统的项目团队中所发现的特征非常相似，但是有微妙的不同。在本章中，将要全面的讨论这些可选择的团队，尤其是对它们的应用。感觉到这种项目团队是项目管理家族的主要形式的读者，在感觉上是正确的。另外，一些团队是不同的，而且用作不同的目的——但是所有的都归入一个具体设计的总类别中，它帮助组织处理影响企业的无法避免的变化。

图 10.1 传统的和非传统的项目团队

传统的项目团队是这样的，团队的思考和行为模式是由过去的实践，主要是来自建筑和国防工业中的习俗和习惯确立的。这些传统的项目团队可以描绘如下：

- 存在一个重要的知识体系，它描述了这些团队是如何和为什么生存的，以及它们如何能被用于不同行业的产品开发。
- 这些项目主要包括物理实体的设计、开发和生产（建造），这些实体在支持客户的产品和基础结构时有特殊的作用。一个新的武器系统、一条新的公路或一种新的生产设施是这种物理实体的例子。
- 在这些项目中，都有一个明确的生命周期，从一个想法开始，通过设计、开发、生产（建造）过程，再转给客户。这些项目通常包括售后支持和服务优先权的发展。
- 这些项目的管理需要安排重要的财务、人力和其他资源。

① 见《商业周刊》，1992年11月22日，第10页。

- 现在世界上发现的建筑项目是这些传统项目的例子。
- 在概念化和把项目的结果带给客户组织时，使用项目管理过程和技术非正式实践往往会有一个较长的历史。
- 最后，当人们想到用于现代的组织中的团队时，他们往往会想到传统的项目团队——因为这些团队在今天的组织中是最常见的。

非传统的团队有许多传统团队的特征。然而，这些非传统的团队有它们自己的生命，可以用以下内容描绘：

- 这些团队处理的组织要素已经存在，团队的目的是提高该要素，如通过过程再造工程提高效率和有效性。
- 团队提高组织要素的效率和有效性，通常借助于改变要素所包含的过程。
- 尽管概念化的过程包含在建立这些团队中，但在处理现有的问题和已经存在于企业中的机遇时，这种团队的工作是迅速启动的。
- 尽管可能包含硬件因素，在实现企业目的时，团队主要通过过程处理组织资源使用的改善。
- 这些可选择团队的“交付物品”可能是一个报告，在完成反应在一个新的或提高了的过程、政策、程序或行动计划中的企业任务、目标、具体目标和战略时，它推荐了用以提高资源的使用效率的资源的设计和实施。
- 这些可选择的团队使用了许多项目管理的理论和实践，但是改变了其用法，尤其在它们应用于不同的企业目的时。
- 这些可选择的团队同企业内经营和战略进步的设计和施有重要的联系。
- 一些可选择的团队已经引起了当代组织中人们担任的个人和集体角色的巨大变化——包括年轻的专业人员的重大职业机遇。
- 这些团队对于它们所属的组织文化有重大的影响。

管理技术集团公司的约翰·图曼(John Tamm)用下面的描述定义非传统的项目：首先，项目的目标往往落实到高层管理人员身

上；第二，项目的成本、进度和技术目标往往在整个项目继续的生命周期中发展；第三，非传统的项目主要处理组织变化的主动权，以改进过程、程序、系统、结构和文化。非传统的项目有一个独特的生命周期；第四，这种项目的资源是根据一种有所需的基础分配的；第五，非传统项目的管理往往在公司的基础结构外实施，如有既得利益的干系人在项目中的管理；最后，非传统项目的使用往往会促进一种独特文化的发展，这种文化源自于项目团队的运转和联系。^①

这些非传统团队的使用已经成为一种提高团队所属企业全球竞争力的一种方法。

图 10-1-1 可选择团队类型

这些团队实施的工作对于企业来说是不同的而且是重要的。这种工作陈述如下：

- 市场评估。识别和发展对企业所在的竞争市场中可能和或然变化的理解。
- 竞争力评估。检查和评估竞争对手在其产品、服务和组织过程中的力量、不足和可能的战略。
- 组织优势和劣势。评估组织的优势和劣势，尤其是关注通过有效的和高效率的组织过程创造和交付有竞争力的产品和服务的能力。
- 标杆超越。回顾“行业中最好”企业的性能以决定什么经营和战略能力使他们发展这么快。
- 确定战略性能标准。识别、发展和普及评估企业生产结果的能力的性能标准。
- 前景探索。发现企业的未来会怎么样，就是说，企业应当遵循的一般指导方针以成为其领导者所要其成为的内容。

[illegible]

韻陽 量 漿 漿 衆 黨 黨 衆 衆 陽

● 干系人评估。发现、发展和维护同公司所创造的成果有着连续的既得利益的那些人和机构的一般的界限。

● 市场研究。评估市场的可能性和概率，包括现在尚不存在的为市场提供的具体的产品和服务的可能性。

● 产品—服务—过程的发展。使用并行工程技术和过程开发新的产品和服务以及所需的组织过程以支持在市场中的竞争性能。

● 企业流程再造。用于进行企业流程的基本构想和根本的重新设计以获得企业性能的显著提高。

● 危机管理。团队作为一个组织的重点，处理在组织活动中可能引起的危机。

● 自主生产进步。通过使用自主的团队提高制造和生产操作中的质量和生产率。

● 短期行为的解决。临时团队用以解决企业的短期组织问题或为企业开发机遇。

● 质量提高。通过使用质量团队(有时称质量集团)达到全面的质量管理，这些团队利用交叉职能和交叉组织的设计，以发展和综合质量提高的工作。

● 审计过程。团队评估组织、大项目、项目和职能部门交付合格的产品、服务和过程的能力。

● 高级管理层的决策制定。在企业中使用高级经理团队，它可以在企业的战略管理中提供高水平的协作。

● 新业务开发行动。团队用于为企业探索新的业务的设计和开发。

从前面团队的说明，应当清楚，团队是一种组织设计，可用于管理一个多种类型的经营和战略行为。这种团队对于现代企业的成功已经产生了影响。“...以一种创新和灵活的方式组织雇员的能力，以及如此多的美国公司已经使用自我管理团队的热情，这是美国工业看起来非常具有竞争力的原因。”^①

在下面的材料中，更多的关于这些团队角色的信息包括他们使

① 威廉·金德斯利，“管理团队的有效性”，《哈佛商业评论》，1983年10月，第48-54页。

用的案例，会加以讨论。

图 10-1 可选择团队：更多的准则

市场评估

一个公司使用“照明灯团队”评估一系列初步的行业不连续性或驱动者，这是高级管理人员发展出来的，可能会影响公司。团队深入地评估每个不连续点，希望发现这种趋势会如何影响公司现在的客户和当前的经济状况。同时，团队评估了趋势的动力和可能加快或减缓这种趋势的因素。最后，总结出公司可能从这种趋势中获得或失去什么。当团队进行的评估开始出现时，公司内由业务单元经理和其他经理组成的团队评估了这种趋势对公司的战略可能有的重要性。在团队完成它们的工作后，就获得了对可能影响公司的行业变化深入的看法。^①

竞争力评估

如果不警惕竞争对手，公司就不可能生存。在全球市场中，公司都相互密切关注，以决定他们正在开发什么样的新的或改进了的产品和服务，以增加他们在市场中的产品和服务的存货。每当公司选择成立一个投标团队向国防部提交一个新型飞机的投标计划时，航空工业的一个大公司就会使用竞争力评估团队，对其竞争对手进行明确的评估。这些竞争力评估团队的目标是尽可能地找出其他飞机制造商，可能为一种新型飞机投标使用的战略。团队确定了需要知道什么，如竞争对手的战略，他们的优势和劣势，他们可能会使用的投标战略，这种投标战略包括：从他们的技术方案、成本计划、价格和投标战略以及任何竞争对手可能有的具体优势有关方面的内容。公司内的许多人参与收集有关投标竞争对手的信息——而且所有的信息都传给了在营销部门已经形成的评估团队，对竞争对手所有能使用的战略进行综合、评估和预测。团队需要回答的主要

① 威廉·W·Ziglar, “照明灯团队：评估行业趋势”，《哈佛商业评论》，1983年10月，第100-104页。

(圆) 在 配葬月 造的全球信息解决方案(鄢) 公司, 公司的再造使人员减少了 圆豫, 分派了几百个交叉职能的团队, 而且强调所有的目标必须同重要的结果明确相关联: 客户或干系人的满意和利润率的增长。悦新把向他汇报的人称作“我所支持的 员远个人”。鄢 一贯根据竞争对手和调查的客户制定自己的基准, 然后把结果转化为“客户满意”的度量标准, 按从 员到 苑的等级排列。在 鄢, 文化的关键特征包括远见、信任、奖励、仁慈——所有的开明领导的工具。①

(猿) 联合碳化物公司(哉) 的罗伯特·肯尼迪(碍) 使用标杆超越发现成功的业务, 确定是什么导致了这种成功, 然后把这种成功的战略转移到自己的公司中。哉的标杆超越团队研究了 蕴比恩(蕴) 公司, 学习它如何通过缅因州的一个中心运作全球客户服务行为。通过模仿 蕴比恩, 哉的团队能够统一 苑个地区性的客户服务办公室——他们为德克萨斯州休斯顿的一个中心处理溶剂和涂料海运单。通过授予员工更多的责任和允许他们重新设计自己的工作, 不到 猿豫的员工可以做同样的工作——包括过程的分析, 使文书工作减少到不足一半。在全球配送的经验上, 哉调查了联邦快递公司。关于通过计算机跟踪库存, 哉借鉴了零售商如沃尔·玛特商店的经验。②

标杆超越作为一种弄清楚公司同其竞争对手相比如何以及谁是行业中的最佳的方法是有意义的。一旦实行了这种比较, 就能制定出企业的性能标准。

确立战略业绩标准

企业的战略业绩标准在图 员中反映了出来。在这个模型中的要素包括任务、目标、具体目标、战略、结构、角色、风格、系统和资源, 这些都是判断企业业绩的标准。

① 裁是月 造的全球信息解决方案(鄢) 公司, 公司的再造使人员减少了 圆豫, 分派了几百个交叉职能的团队, 而且强调所有的目标必须同重要的结果明确相关联: 客户或干系人的满意和利润率的增长。悦新把向他汇报的人称作“我所支持的 员远个人”。鄢 一贯根据竞争对手和调查的客户制定自己的基准, 然后把结果转化为“客户满意”的度量标准, 按从 员到 苑的等级排列。在 鄢, 文化的关键特征包括远见、信任、奖励、仁慈——所有的开明领导的工具。

② 联合碳化物公司(哉) 的罗伯特·肯尼迪(碍) 使用标杆超越发现成功的业务, 确定是什么导致了这种成功, 然后把这种成功的战略转移到自己的公司中。哉的标杆超越团队研究了 蕴比恩(蕴) 公司, 学习它如何通过缅因州的一个中心运作全球客户服务行为。通过模仿 蕴比恩, 哉的团队能够统一 苑个地区性的客户服务办公室——他们为德克萨斯州休斯顿的一个中心处理溶剂和涂料海运单。通过授予员工更多的责任和允许他们重新设计自己的工作, 不到 猿豫的员工可以做同样的工作——包括过程的分析, 使文书工作减少到不足一半。在全球配送的经验上, 哉调查了联邦快递公司。关于通过计算机跟踪库存, 哉借鉴了零售商如沃尔·玛特商店的经验。

当代的企业经理，面临着市场中不断增加的、无情的竞争，使用由经理和专业人员组成的战略计划团队，识别和研究对企业有效的战略替代方法，并对哪些是企业可以采用的最有希望的替代方法作出建议。通过回顾其他团队工作的结果，例如标杆超越和竞争分析团队，战略计划团队就有机会找到并挑选出最适合企业力量和团队战略替代方法。动态的市场、残酷的竞争和变化的环境条件已经使战略计划过程非常复杂，以至于一个核心的计划人员难以完成。高级经理，他们有最终的选择企业方向的责任，需要使用他们所能得到的所有帮助。战略计划团队，它们能够研究和推荐企业长期使用的战略，满足了在今天快速移动的公司一个至关重要的需要，而且能在市场中赶上并超过竞争对手。

前景探索

在第 15 章我们讨论了企业和项目远见的内容。由于为公司找到一个远见的模糊的性质，那些被证实了的创造性的跟踪记录使新产品、服务和组织过程创新的人员的团队可以用以进行分析和“讨论”，这通常在观察和使一个有意义的远见实行时需要。例如，一个飞机制造商任命了一个跨部门的团队，测试扩展公司售后服务业务的潜能。公司优越的售后服务是客户从制造商那里购买飞机的一个主要的原因。在研究讨论几个月后，团队制定了一个市场计划，它包括一个扩展公司售后服务能力的远见，这个远见要求公司“提供能够一贯胜过竞争对手所能做的优越的售后服务。”一个食品加工公司有一个团队，致力于开发“基于大型的产品部门、地理的多样性、商标领导和营销创新上的关键质量的增长远见。”

干系人评估

干系人在企业管理和项目管理中正变得更加重要。项目团队的一个重要的责任是识别项目的干系人，并为如何管理这些干系人制定管理战略。读者应当参考第 15 章，该章给出了成功的项目干系人管理的案例。

市场研究

一个大的食品加工商任命了一个项目团队，评估全球对其精制

的食品线的潜在需求。在超过一年的时间里，团队四处旅行，评估当地市场，同它们所巡视国家的子公司经理会谈，而且广泛收集了有关发达国家和那些正在经历经济和社会发展的国家的人们的饮食习惯的信息。这个项目团队工作产生的几个主要的普遍的研究结果是：

(员) 对于加工好的方便食品的需求在发达国家会继续增长，而且扩展到那些市民的生活水平可以观察到的提高明显的发展中国家。

(圆) 随着发展中国家收入水平的提高，会打开新的市场，包括对宠物和人的销售。

(猿) 预期将继续和在某些情况下加速的主要市场，包括对食品服务组织提供加工过的食品、婴儿食品以及节食和减肥食品。

(源) 在全世界发生的社会和经济变化，如果没有在世界上某些地区的社会和军事剧变可能不会是这样的。

(缘) 在农作物增产和食品生产制造和处理上的技术创新会继续，这给予了那些能够跟随或领导食品处理进步中的技术提高的企业一个战略优势。

产品—服务—过程开发

并行工程团队的使用已经在本书其他章节讨论了。通过使用并行工程团队，可以实现显著的收益，如：

- 工程变化的命令减少到 ~~缘~~ ~~源~~ ~~猿~~
- 产品开发时间减少 ~~源~~ ~~缘~~ ~~猿~~ ~ ~~缘~~ ~~猿~~ ~~猿~~
- 重要的废品和返工减少了 ~~猿~~ ~~猿~~ ~~猿~~
- 制造成本减少了 ~~猿~~ ~~猿~~ ~~源~~ ~~缘~~
- 更高的质量，更低的设计成本
- 更少的设计错误。

● 减少甚至消除了正规的设计审查的需要，因为产品—过程—开发团队提供了一个连续的设计审查。

- 加强了支持过程的设计师、经理和专业人员的沟通。
- 简化了设计，减少了需要制造的零部件的数量，使固定需求

简单化，使装配更加容易了。

- 减少了在设计过程中发生意外的数量。
- 更多的员工参与到并行工程团队中，导致了他们知识、技能和态度发展的加强。

在波音公司，售后服务已经成为了一个重要的竞争因素。公司在超过 200 个国家配有现场代表，他们提供培训和管理，并为全世界大约 2000 架飞机提供零部件。他们优越的售后服务对公司在商业飞机中连续地处于市场领导地位是一个重要的因素。在开发最新的波音喷气机家族中的一员——波音 787 时，公司同客户的合作比以往更加密切，开发、设计、制造和生产一个产品，给客户带来更优越的价值。通过把关键的干系人——如客户和供应商集合到一起，伙同波音公司的项目团队——由工程、制造、营销、售后服务等部门组成，信息的共享促进了生产一个新飞机的更高效率的过程。整合的产品团队（并行工程团队）在波音公司的使用消除了组织和职能部门间的人为的障碍，为新产品和服务的开发提供了一个更加有效率的成功—效益过程。当团队的成员集合到一起共享观点和信息时，产品实现的就更快了——干系人也会更加满意。^①

在并行工程后有力的思想是以一种合作的模式启动企业一起工作，而且这种合作甚至扩展到了竞争对手。通过同重要的干系人——如客户和供应商——甚至直接的竞争对手合作，改变技术标准和共享研究，对于更多的企业 and 人员就会有更大的益处。通过来自于合作的并行工程的竞争优势，共同促进了同主要干系人的联系。通过这种合作，产生了改进的产品、服务和组织过程，导致了更早的商业化，而且产品有了更低的开发和生产成本，质量也得到了提高。基本的思想很简单——通过同干系人更全面的合作，了解了主要的干系人可能的贡献，再把他们的努力引导作为项目团队成员的一部分，这样，就存在一个很大的机会，通过新的或改进了的产品、服务和组织过程提高组织的竞争力。

① 节选自《项目管理知识体系指南》（PMBOK® 指南），第 4 版，美国项目管理协会（PMI）出版。

企业流程再造

再造的重点是把现在的工作方式放在一边，仔细的检查包含在做此工作中的过程，以发现新的、创新的和突破性的方法，改善企业的经营和战略工作。再造是一个完全的、新的开始—没有事先形成的想法，没有限制性的假设，没有习惯限制再造团队如何工作的想像力和创造性。再造为企业带来许多好处，但也有限制。例如，在一个曾经进行的最大的过程再造项目中，美国电话经营管理人员很震惊地发现公司管理官僚制使生产率下降了50%。作为再造工作的一部分，美国检查了自己的过程并在一个广泛的行业内以通用公司制订了基准。再造团队为新的过程创造了新的概念、方法、政策和程序。为了给再造团队提供激励，设定了具体的目标：员在使成本减少一半的情况下，使收入加倍；圆使周期时间减半；猿使产品的流动时间减少猿源；源使系统的开发时间减半。公司的再造工作帮助把它所学到的所有内容都融入到客户增加价值的道路中去了。

在美国，再造工作的一个重要结果是促进了文化变化——一个促进了员工之间共享的变化，由此员工们愿意向任何和所有的提高他们工作方式的可能性开放。

在美国，使用了四个关键的再造组成部分：

- 通过树立榜样，奖励再造，以及提供所需的资源为再造提供行政管理支持。
- 创建一个过程再造部门，作为方法的所有者发挥作用，分配支持工作流的协调者，并作为公司的“啦啦队”发挥作用。
- 任命并监督过程再造团队，包括来自前线的小时工职员和监管者。在第一年，有美国多个人分配到团队中，每个团队负责一个再造的过程。
- 建立咨询团队，通过同团队的合作提供再造工作的技术支持和技术简化。

在美国过程再造的五个阶段中，实施了如下内容：

- (员) 对事情在美国实际的发展情况作出了完全的检查。发现

在投资了数以百万计的美元到计算机上后，~~微软~~所做到的是它所创造的错综复杂的职能基础系统而不是解决下游问题。

(圆) 实施了再造努力，以尽可能快的从过程再造努力中获取存在的任何可能的节省和效率。

(獭) 在识别了精心挑选的美国公司中的最好的实践后，为新的过程创造了概念化平台，接着是整合了在标高超越过程中学到的所有内容。

(源) 把再造中得到的调查研究结果付诸实施。

(缘) 认识到全面的实施提供了回报。回报的一个重要部分是培育了一种“思考方法的再造”，通过不断的再造促进连续的改进。

一个制药公司从一个职能组织的公司转变成为一个集中的项目团队的组织设计即为再造进步的一个结果。新的组织设计承担作为一个重点行动的责任，进行概念化并尽快把药物投放到市场。把药物投放到市场的过程变化了，企业的文化也从一种“命令和控制”的管理严密的官僚制层级变化为一个交叉职能的矩阵组织。

但是，再造项目存在着导致有意义结果的好坏混合的记录。

研究表明，超过一半的企业流程再造(~~再造~~)项目不能完成目标，一些原因是：

- 对当前情景的研究不足。
- 评估时选择了不正确的过程以及组织不好的努力。
- 不能继续所选择的行动。
- 没有得到高级管理人员充分的支持。
- 福音主义蒙蔽了计划和要采用的行动。

在 ~~再造~~进行中，传统的项目管理工具和方法没有达到预期的结果。这些项目往往超出预算和进度计划，而且资源没有被正确地分配，导致了项目团队在某种意义上部分的失败。一个附加的问题使得不能把 ~~再造~~行动当作一个正常经营的明确的开始——而是在企业的日常操作问题中把过程混合起来。

然而，适当的计划和实施项目管理技术和过程能有效地促进 ~~再造~~的进程。作为企业内的一个焦点，及时地组建和充实项目团队

可以处理月碰过程中的固有变化。项目管理可以看作组织的“胶水”，把月碰的努力粘合到一起。^①

迈克尔·汉姆(迈克尔·汉姆)通过他的畅销书《公司再造：商业革命的宣言》(迈克尔·汉姆)，开始了他的管理狂潮后的第猿年，他指出了—个缺陷：他和其他人在源亿美元的再造行业中忘了人的因素。那些已经经历过再造启动的公司已经明白，仅仅削减人员，而不是再造人们在不同的职能工作中的方式，不会产生汉姆和奇姆书中所预见的重大飞跃。^②

危机管理

团队正被用作一个焦点，进行损失控制和制定矫正导致危机发生的情形的弥补战略。飞机坠毁、石油泄露、火灾、飓风、人质绑架情况以及地震只是公司可能遇到的几个紧急事件。

近来历史已经表明公司危机的成本可能是巨大的。政府政策要求使用危害性材料的工厂和设施的所有者有一个现成的紧急计划——包括如何提前组织和培训一个“损失控制”团队，以对危机作出反应。外部的压力指出，如媒体和其他在危机发生时出现的压力，组织应当作好反应的准备。一个及时的和有计划的反应对于限制合法的干系人的关系和债务的范围有现实的意义——因而，可使紧急事件造成的损失最小化。一个危机，如石油泄漏，在很短的时间内就会有法律、媒体和政治干系人参与到其中。企业必须在最短的时间内准备好如何回答环境、法律、媒体和政治问题。尽可能地对这些回答提前做好准备绝对是有必要的。

自我生产行动

一个自主的生产团队(自主团队)通常是一个小的、独立的、自我

① 阿基里斯说：“如果组织成员能够自觉地参与月碰，那么月碰将产生积极的、创造性的结果。”阿基里斯说：“如果组织成员能够自觉地参与月碰，那么月碰将产生积极的、创造性的结果。”

② 迈克尔·汉姆说：“如果组织成员能够自觉地参与月碰，那么月碰将产生积极的、创造性的结果。”迈克尔·汉姆说：“如果组织成员能够自觉地参与月碰，那么月碰将产生积极的、创造性的结果。”

组织和自我控制的人的群体，成员在其中实施自我计划、组织、激励、领导和控制的管理职能。团队通常的工作没有直接的监管，而且通常有权力选择、雇佣、提拔和解雇其成员。用在这种定义中的团队“生产”是在给客户的产品和服务的交付中创造价值这个意义上说的。这些团队被用在许多不同的背景下和不同的行业中。这种团队的重要性可以通过回顾已经成功地使用了这种团队的一个公司的使命陈述时注意到：

自主的团队会负责由公司定义的“整个”过程或部分过程，他们会是组织的焦点，其他的职能部门则作为这些工作团队的供应商。我们会尽力使团队的人数保持在 5 人，尽管人员数量有必要依赖于各个团队的性质。团队会是独立的而且依靠分配给每个团队的内部资源。他们会根据同他们的发起者预先确立的界线工作。他们会被授权在他们的界线内做所有的决策。他们会基于公司的目标和客户的需要设立和实施具体的目标。个人会服从于团队和公司。他们会在与团队有关的所有的活动上作适当的培训，而且会有意愿制定决策。他们也必须愿意把团队置于个人之上，相互信任，做对于团队成功有必要的事。在团队成员和其他人之间的交流界线会是开放的和坦率的。经理、监管者和团队领导变成了倡议者、咨询者和协调人。他们支持团队，打破障碍，关注员工发展。他们的存在就是要使团队获得成功。①

团队在其工作领域履行广泛的管理和行政职责：

- 设计工作和工作方法
- 计划要做的工作和进行工作分配
- 控制原材料和库存
- 生产他们自己的供应品
- 决定需要的人事
- 安排团队成员的假期
- 提供缺席者的后援

① 引自彼得·德鲁克《管理实践》一书，第 10 章，第 10 页。

- 设定目标和优先权
- 处理客户和供应商事项
- 制定预算
- 参与融资计划
- 保持团队记录
- 度量个人和团队业绩
- 维持健康和安全要求
- 确立和监控质量标准 and 测度方法
- 改善交流
- 选择、培训、评估和解雇团队成员^①

其他的一些著名案例如下：

(员) 在一个工厂内，制造工人自我管理。在这个工厂内的工人有一个很强的信念，不断地变化是惟一永恒不变的事。在这个工厂内，工人是专业的和可教的。不能教的是创造性、好奇心和同事关系。因此，在雇佣过程中，作出了所有的测试以淘汰不合群的和爱闹事的人。人们作为一个合同工开始——只有证明了他们是自我发起者和能成为团队的选手时才正式成为员工。团队选择自己的领导人，他们对团队的活动进行监督，包括质量、培训、进度计划和同其他团队的交流。管理层为工厂确立任务，但是工人设计和实施完成这个任务的战略。专业人员在组装单元旁有小隔间。每个程序都被记录下来——但是工人可以建议程序中的变化。认真地展示了工厂运作的数字，以使每个人都知道工厂做得怎么样。员工同供应商和客户一起工作，而且有机会参与交易会 and 参观安装地点。每年的奖金等于 员忽在 定期工资的 员豫，这是基于个人成就和团队业绩的。^②

(圆) 在朗讯科技公司的一个工厂，自我管理的工作团队被有效

① 阅读时请注意，本案例中提到的“自我管理”是指团队自我管理，而不是指整个组织自我管理。

② 本案例中提到的“自我管理”是指团队自我管理，而不是指整个组织自我管理。

地使用了。在数字手机工作站这个残酷的全球市场中，高速和低成本就是所有的一切。在这个工厂，已经有 圆年没有错过一个交付的截止日期。人力成本极大的低于产品成本的 猿豫，这个工厂的经理利用自我管理的团队所使用的一些主要的战略包括：

- 基于对天资的态度雇用新的员工。因为工作是技术的，可以教授的，而好奇心和同事关系是不可教的。新的员工首先作为合同工进来，只有证明了他们是自我发起的和能成为团队选手后才雇佣为员工。

- 团队选择他们自己的领导者监督质量、培训、进度计划和同其他团队的交流。

- 工厂的任务是从上制定的，而方法是从下制定的。工厂遵循一纸“工作准则”条文，这是每个员工签署的合同，约束他们加速、创新、率直、高度尊重同事，以及其他清楚陈述的目标。

- 团队不断的变化制造过程和设计。工程师和其他专业人员待在装配单元的旁边。使问题在走廊内解决而不是在会议室中。

- 所有的程序都记录下来——但是工人在有必要的时候可以改变这些程序。

- 运作信息和统计数字展示在每个地方——包括好的和坏的消息。

- 员工和客户密切合作——而且工厂经理鼓励参与交易会和安装地点。工人们管理工人的工厂旅行。

- 每年的奖励，等于员**工**前一年定期工资的**15%**，是根据个人成就和团队业绩而定的。①

（獾）太阳人寿保险公司已经削减了大多数中层管理人员，并再造了一项孤立的客户服务代表，原先每个人负责处理客户文件的一小部分。而现在团队从头到尾处理工作。结果是把解决索赔的周转时间减少了一半，而新的业务增长了 15%。^④

[illegible]

② 杂类重名或类同“砸罐者重宰”月通宰宰罐 韵韵韵员 忽忽忽 责责责 员员员