

发现问题

一分钟经理正在接见公司培训部主任维克多。后者希望他能对“一分钟管理”教程给予一定的指导。

“一分钟管理”教程是维克多刚刚组织编撰的培训教程，重点是 21 世纪经理人如何发挥所需要的重要技能。维克多希望所有经理人都能吸取当代一流的管理思想。

一分钟经理明白了维克多的来意之后，说：“没问题。但你要给我一点时间，来拜

读你编的培训教程。”

“非常感谢！”维克多笑着送上教程，转身离开了一分钟经理办公室。

大约花去大半天时间，一分钟经理仔细阅读完“一分钟管理”培训教程之后，他拨通了维克多的电话。

“我认为‘一分钟管理’方法没什么问题。但我要告诉你，如果你在教授这些方法时，忽视团队技能的话，那你只教了一半东西。”

“你是说，教程中所教的全部观念，如果重点放在一对一的管理上，效果会十分有限？”

“是这样，”一分钟经理说，“你应该知道，现在很多经理人都把他们大部分时间花在两个人或更多的人身上，也就是团队身

上。而你的教程根本没有强调团队工作的重要性。所以，你对经理人最重要的工作，并没有提供任何帮助。另外，你的‘一分钟管理’观念有过度控制之嫌。依据你的观念，经理人要设定目标，要解决问题，要给予奖励，要施加惩戒，经理人控制着一切。”

“你是说我那些观念太过于传统、守旧？”

“正是这样。现在，我们需要的经理人，应该是能够培养团队精神，促进团队解决问题，集中团队力量、兴趣去不断改善工作的人。团队力量比个人工作成就还重要。个别经理人的成功，应取决于经理人领导的团队在品质和生产方面持续改善的程度。过去的管理模式最大的弊端是成员间相互对抗。不改变旧制度，就不能使每一个团队成员竭

尽全力完成团队使命。要做到这一点，经理人必须下放控制权或说管理权。只有这样，才能唤起团队是大家的团队的概念，把团队的高品质工作成果变为全体成员的骄傲。这样就不会出现相互推诿、互不负责的现象。”

“听起来似乎我还有很多东西要向你请教。”

“如果你需要 我会帮助你。”

“那我今天下午两点去找你？”

“我随时恭候。”一分钟经理答道。

一个人撑不住天

下午两点整，在一分钟经理办公室，两个人准时见面。

一分钟经理说：“我懂得各式各样很有效的管理技巧，但我在工作中仍常遭挫折。有很长一段时间，我不知道为什么自己总有挫折感。直到有一天，我才大彻大悟，我大部分工作是一对一管人和一对一的共同工作，而不是跟一群人共事。”

维克多低声说，“你真的不相信我们把大

部分时间都花在下属身上了吗？”

“是的，我不认为是那样，”一分钟经理说，“事实上，很多经理人直接管理个别下属的时间不足 1/3。他们大部分时间都在开群体会议，处理自己那一群人的问题，或讨论其他同事、上司、客户或供应商等外部的人的问题。我一了解这些情况之后，马上决定去学一些有关团队方面的东西，以及如何运作的问题。”

“你能不能告诉我你学到了些什么？”

“首先，当团队发挥效能时，他们能够提出明确的目标，解决比较复杂的问题，做出更有把握的决策，发挥更多的创造力，每个成员工作起来也更投入。”

“据我所知 团队也会伤害生产力。”维克多一脸不解地说。

“当然，”一分钟经理说；“如果管理不好，团队会伤害生产力。这就是为什么今天的经理人必须设法人尽其才 设法当团队促进剂的根本原因。”

“请你继续说。”

“其次 所有团队都与众不同，”一分钟经理说，“它们全都是动态的、一直在改变着的活系统，就像一个人，他们有自己的行为方式和生活，他们各自适合特定的任务。”

“那么怎样区别一个团队和另一个团队呢？”

“它们的差别就在于规模、目的和个别成员，”一分钟经理说道，“但发展阶段的差别常常为人所忽略。事实上所有团队，从人员组建到成长为运转顺畅、效率显著的团队，都要经历类似的阶段。”

“你是说，不管目的，不管规模，也不管多长时间召开一次会议，所有群体都要经历相同的发展阶段？”

“大致如此。但我想主要讲一讲经常性面对面互动的群体，它们的成员数量相对固定，维持在 2~15 个人之间，并且为共同的目标、任务而奋斗。他们可以是常设的工作单位、短期的特殊工作小组或委员会，甚至社会团体或家庭。”

“规模比较大的团队又是怎么样的一种情况呢？”

“比较大的团队也可以看到相同的阶段。”一分钟经理说，“但是一旦团队人数增加到 15 或 20 个人以上，团队的功能就会降低。这也就是提醒你，应该把团队分成较小的单位。”

一分钟经理说着伸手拿起一张表格：“这

张表会告诉你，什么样的团队应该完成什么样的工作，以及他们的特征。”

维克多拿起一分钟经理递过来的那张表格，看到上面写着：

执行团队

由高层领导人组成的跨职能团队，依角色需要选择成员，譬如：财务主管。

- 负责日常机构管理或部门运作：定期开会讨论议程及确定会议记录。
- 依赖下属提供资讯：此种团队如控制不良将会成为个人主观认知的论坛。

跨职团队

多种专业、跨部门的团队，公司每一级单位皆可组成这种团队。

- 可清除因分工产生的意见交换障碍，例如新产品推出市场时各部门间的联

系配合。

- 来自不同领域的团队成员可以共同为一个问题或任务贡献自己所长。

业务团队

负责长期执行一项计划或营运机构里某个单元的工作人员。

- 管理一个单元，求得最佳化成果。
- 注重服从领导，同时经常更换领导人，以便团队取得最佳的业绩。通常成员需服从非常严格的管理。

后勤团队

提供支援和服务（例如财务、资讯系统、行政和人力）的团队。

- 负责繁重的例行事务，例如邮务工作。
- 效率是决定团队成功与否的关键。
- 依照流程工作，团队紧密合作时有增

加生产力的潜能，通常皆有很强的向心力。

专项团队

团队存在时间的长短随专项计划（例如建造新厂）的长短而定。

。需要大量的幕僚团体、后勤工作、详尽的计划以及严谨的纪律。

- 成员间的默契和良好的工作计划是成功的要素。

应变团队

由一群专家组成，整体能力决定团队的价值。有时，改革的手段激烈。

- 应用新方法改变公司文化以求大幅度改善公司业绩。
- 团队愿意对机构作高度奉献，由对改革有坚定信仰者领导团队。

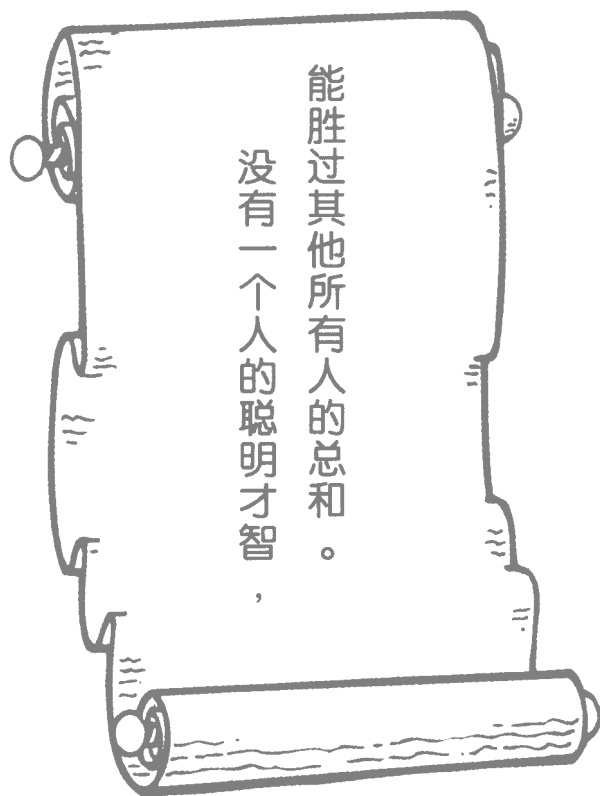
临时工作组

研究或解决特定问题并直接向上级负责，是一个短期工作体。

- 譬如从事建立一套新的资讯技术系统、清除生产瓶颈或涉及类似工作，通常都有极大的时间压力。
- 使用非正式工作程序，研拟提出各种解决方案。

“非常感谢，”维克多满脸堆着笑说，
“如果不是你慷慨赐教，我真不知道有这么
多类型的团队，更不知道他们的特征。”

“其实这些并不重要，”一分钟经理说，
“重要的是要改变你的观念。观念指导人们
的行为，影响人们的生活。你一定要记住：



高效团队的标志

“我真的很感激你传授这些世界一流的
管理思想，”维克多十分真诚地说，“但现在我
知道的是，高效团队的标志是什么？以及如
何去建立一支高效团队。”

“在我回答这个问题之前，”一分钟经理
说，“我希望你回忆一下，你加入的某个杰出
团队的情形。想一想你们那个团队做出的杰
出贡献，以及你身在其中引以为骄傲的团队
本身。”

“我似乎没有加入过如此杰出的团队，维克多说，‘不过，我们‘一分钟管理’教程编写小组倒与你说的有些相似。几个月来，我与几个同事一起工作，而且对我们已经取得的成果感到相当满意。’”

“说下去，把你们这个团队之所以能够发挥显著作用的因素说出来。”

“我大体上可以总结出以下 8 项内容：

- 一、团队的目标非常清楚；
- 二、每个成员都知道自己该做什么；
- 三、每个人都要负责一些领导责任；
- 四、每个人都积极参与；
- 五、成员间能相互赞赏和支持；
- 六、某一个成员在发表意见时，其他成员都会注意倾听；
- 七、不同意见都会受到尊重；

八、我们在一起工作很愉快。”

“谁说你没有加入过杰出的团队，”一分钟经理笑着说，“你们那个团队与我所观察到的高效团队的情形几乎没什么两样。只是你所说的第一、二项是同一个问题，也就是目的。”

一分钟经理边说边拿出一张卡片，递给维克多：“这张卡片记录了高效团队的标志。现在，我给你一分钟的时间，好好读一读它，相信它会对你有所帮助。”

维克多双手接过卡片，看到上面写着：

高效团队的标志

- 目的
- 授权
- 关系与沟通
- 弹性
- 最佳生产力
- 认可与赞美
- 士气