

项目综合管理：也谈团队建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_245184.htm “团队第一，个人第二”是07年集团的经营方针，为后续集团由职能导向转换到流程导向作打基础。集团就此开展了大量工作，并把欧曼作为集团内部标杆单位推广、学习。私下里与同事、朋友也谈过团队建设，对此也有些小小的看法，在这里略述一二，以期抛砖引玉。在我看来，团队建设应分为三大块一个基础：统一目标、完善组织机构、优化人力资源加上文化氛围这个基础。重点是具体化理念，使其具有可操作性。以上的三大块一个基础是按照西方的理念提出的。西方的注重事功，中华的则更注重德业；西方的具有很强的可操作性，中华的具有很强的忠悌性。说句玩笑话，中华的除了成仙成佛有详细的修炼阶段外，其他的都是哲学的辩证的无法很快上手，特别是儒家的东西，很含糊；西方的呢，跟我们很互补，在我们的画好的圈子里跳的好不自在。言归正传。试说说几个部分的要点，先从文化氛围这个基础说起。文化氛围，也即团队理念(vision)，主要是根据工作的性质、领导人的品性来确定的。正如马克思所说：与其说工程师与搬运动人的差别是由他们的秉赋决定的，不如说是由他们长期从事的不同工作所塑造的。对项目主导的部门与职能主导的部门来说，其特征是不一样的，这决定了其最优的团队文化是不一样的。譬如，职能主导的部门强调的是责任心、合理的职责划分及过程导向等；而项目主导的单位强调的是横向沟通的能力、处理冲突的能力以及结果导向等。怎样的团队特征，呼吁着

怎样的团队文化。对于职能主导的部门需强调严谨、流程；项目主导的部门需强调灵活、结果主导。当然部门的小文化要与集团的大文化一致，不能有冲突。这算是一个基础的概念，最重要的是把这些文化因子融入到成员的行为中去。有件事情很是触动：一次在过道里碰到了我们新建合资公司的老总正在“考”员工合资公司的办事理念、行为规范的问题，真是别有一番滋味在心头。再来说统一目标。大家做到一起之所以能成为一个团队，有统一的目标是个关键。目标一致，首先要明确团队的目标，然后再来谈怎样管理目标，引导大家一起朝目标奋进。目标的确认，集团现在是这样来做的：先是高管层提出公司战略方针，然后经理层围绕战略方针来制定具体重点项目，部长层面细化到每季度、每个月的工作中去。目标是从上到下一条线的，是一致的没有偏差的。唯一缺少的是说服具体实施层员工层，让他们接受这些目标，这些战略，让他们主动积极地去思考自己应作出怎样的努力来达成这些目标。这样目标管理会更强有力更高效。与此相应的奖惩制度，不过是辅助的，不可本末倒置。同时，为实现目标，增强团队凝聚力，可以鼓励团队成员成立专题小组就项目、实际工作中的某些问题进行论证、分析，让他们主动去发现问题、分析问题、解决问题（积极的另一种说法），并给予适当的激励，这何尝不是加强团队概念？诸如此类的措施不可穷举。下面看看组织机构，设立组织机构的方法千差万别，但目的原则确是唯一的，即，是为了把整个事情做好做优秀而分割为不同职能片段（得到效率的同时牺牲了一部分整体性，整体性的实现需要文化、制度来缝合）。认识到这一点很重要，让我们得以站在事情整体的角度来

审视组织，知道自己所处的环节，清楚支持他人的重要性并以此赢得他人的支持与尊重。在我看来，现在集团强调团队的理念就是为解决不同职能部门、事业部内外横向沟通的不畅。组织机构最大的功效是保证责任到人，确保了每个事情都有人负责，进而实现组织高效。为充分发掘这个功效，要理顺纵向横向沟通的渠道、合理划分责权并鼓励同在一个流程内的部门内外的横向沟通。最后谈谈人力资源优化。现在教育界流行这么句话：没有教不会的学生，只有不会教的老师。呵呵，此话有点偏颇。教育是两方面的事情，老师要谆谆善诱，学生也需充分配合。一个巴掌拍不响的。归为矫枉过正类。部门的人力资源优化，也是这样子的，员工和经理之间应该有充分的沟通：员工让经理知道自已的需求，经理结合部门的发展工作的性质予以满足，形成这样一个良性互动的双赢局面。此外，经理也应针对员工特点，提供一些职业方向的指导，建立一个人才梯队；员工也应开诚布公配合经理完成之一过程。集团的双培双带小组是否可考虑把这部分内容列入？国人不比西方喜欢暴露自己的想法，很大程度上是我们的体制使然，并不是国人的秉性如此；而这些是团队建设最大的绊脚石，我们应在这方面多动些脑筋，以期事半功倍。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com