

项目管理团队管理:团队为什么会失败 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_260064.htm “ 我们的许多努力方向，正是团队失败的真相 ” ---Harvey Bins。团队也是随时间推移而不断发展变化的。如今，传统的职能团队仍然存在，但它不再一枝独放，林林总总的各类型团队应运而生。在工作团队中，每个成员有相似的技能，但被委以不同的任务；在项目团队中，每一成员各有所长，分管同一项目的不同部分；另外还有职能团队和跨职能团队。古往今来唯一没能改变的是，某些不详的迷雾始终笼罩在许多组织的周围。这种工作环境将对团队交流、质量控制和生产效率都产生不利影响。上一辈的人还不知道什么是团队，但这并不意味着团队不存在。事实上正好相反，只不过那时的团队是传统的、职能约束型的。会计团队、财务团队、生产团队和广告团队等，都是由平行职能的专家组成，团队中每一个人所做的工作也是大同小异的。职能团队的成员大部分时间在一起工作，做同样的事情，说同样的话。他们没有对付“异端邪说”的烦恼，始终保持一团和气，但这在某种程度上培养了不少滥竽充数的“南郭先生”。古往今来唯一没能改变的是，某些不详的迷雾始终笼罩在许多组织的周围。以下是一些导致大多数团队失败的常见误区。误区一：历险游戏成就团队 在这项团体活动中，一个团队将完成一系列挑战生理和心理的艰巨任务。这种学习通常安排在漂亮的风景区、山区度假地、牧场或是公园，由专业教练指导，以成员的心理训练为基础。团队成员从此所学的内容包括：克服恐惧、消除怀疑和集体

对个人的作用。经历过这种训练的人无不对此推崇备至，他们认为训练使其突破自我，完成了以前不敢想像的事情。他们觉得这改变了自己的生活态度。活动后许多人欢呼雀跃，甚至感慨“为什么不早几年接受这种训练呢？”每个人都欣喜若狂地承认，结束团队课程之后重回办公室之时，一些积极的东西将自然而然地转移到工作中。但是，当团队成员卷起行囊回到都市，团队面貌就会立即焕然一新吗？十有八九不可能。在工作场所之外，人们可能会表现得更友善、更乐于助人。登山和攀网训练并非真正的团队活动，它能开拓个人发展潜力，挑战自身极限，成员为战胜恐惧而感到兴奋。这些活动能提高个人对团队的态度，同时增加对他人的信任度。但是问题的核心是，团队失败的原因并非因为害怕、恐惧和不信任他人，而是因为成员对自己在其中所担任的角色感到十分的迷茫：他们的具体任务是什么？是否有权处理认为需要做的事情？他们的信任问题随角色和工作流程而变化。

误区二：运动团队有利工作 热衷专业运动的人在建设团队方面有一个明显不足：他们希望工作能像钟爱的运动队一样。这种期望获得成功的机会微乎其微，特别是团队中那些不喜爱专业运动的成员对此强烈不满。张贴篮球巨星迈克尔乔丹的海报，希望能激发成员展开公平的竞争和争创一流的成绩，实际上并非对每个人都有作用。运动团队是某一领域精选出的专才小组，成员的共同目标就是赢得胜利。但他们却代表传统的模式，由一个在组织层级中凌驾于成员之上的主管或教练统帅。试想一个“自主管理”的运动团队，每个成员都做自认为正确而且也适合他人的事情。这样的自主管理运动团队通常意味着有必要雇佣一位高素质的教练。从专业的角

度看，运动团队中的“团队”与商业团队的“团队”有很大区别。事实上，运动团队是娱乐团队，在巨大的压力下进行比赛，但公司的团队却没有这样的压力。以下的几个问答颇具代表性：运动团队授权每个成员进行自主决策吗？不。（“我认为我应该打右边锋，而不是比赛要求的左边锋，我敢肯定我的选择没错。”）运动团队是否创造一种氛围，允许甚至鼓励队员犯错误吗？不。（“你侵犯对方队员，被罚了一个20码的任意球，导致我队被对手破门。你这家伙的学习曲线也太长了点吧。”）运动团队能够创造忠诚和给成员以必须成功的信心吗？不。（“对不起，你的脚踝受伤了，利奥，我们已将你转到其他队去了。”）运动团队应该算是多功能团队。一个有50名队员的团队将拥有很多专家。不同职能的队员却很少想到一块。进攻队员与防守队员关系友好，但他们不会共同工作。

误区三：优秀领导确保成功 领导力是许多糟糕团队的温床，这种说法合情合理。作为团队愿景的执行人，领导者总成为人们茶前饭后的谈资。以下是一些关于团队领导层的错误认识。团队只需要一种领导模式---但是事实并非如此，团队领导的模式有很多，从传统的铁腕统治到各种民主自由型领导。领导方式随时间和任务的不同而有所不同。强有力的领导定能确保成功---非也！如果团队人员能力欠佳或对团队任务毫无兴趣，那么再强有力的领导也无济于事。如何选举领导并不重要---错！选择领导的方式必须与团队任务以及团队的类型保持一致。例如，一个新的领导可能难以适应一个经验丰富的团队。优秀的领导和优秀的团队能够无往而不胜---太绝对了！并非所有的工作都适合以团队的方式来完成。如果一项工作根本不适合团队来做，那么谁来领导、水平

如何都无关紧要。如果被团队胜利冲昏头脑，那么任何工作都想以团队方式来完成。古曰：“手中只有铁锤，问题都像钉子”，此言得矣！高层管理团队内部配合默契---你太幼稚了！高层管理团队中的每一个人都很清楚，团队中真诚的同志关系是多么缺乏。高层团队十分类似于文艺复兴时期的场景：公爵、伯爵和大臣之间为了利益而相互排挤。在管理的顶层，政治至高无上，“团队成员”更多的是在追逐选举议程而不是共同行动。误区四：团队必然胜过个人 不要急于撤掉围墙，把所有人扔到一起拼凑一个“团队”。静下心来，你会发现单打独斗有时可能比团队效果更好。大多数人需要有自己的空间才能保持平静和感到安全。花一整天时间与团队成员在围栏中工作，不像在规划一场表演，更像在排练一出无聊的闹剧。成功团队的工作环境给人的第一印象并不那么“团队”。在一家很成功的以团队为导向的工程公司中，团队成员的办公空间很小，没有热火朝天的争辩，显得死气沉沉。屋内的工程师密切合作，分享信息，但他们并不面对面交流，他们之间彼此隔离但却高效，给人留下深刻的印象。在设计团队环境的时候，你必须尊重他们的信条：团队合作诚可贵，个人奋斗价更高。这点像是走钢丝，保持平衡最重要。人们必须能够方便地找到他人，在任何地方都不应有沟通盲点，但他们同样需要私人空间。团队时代铸就的最大错误是人们对团队期望过高，认为一项工作由团队来完成要比个人要好得多，因为团队具有协同优势，掌握共享的信息。而事实却是，从效率上看，团队天然地不及个体。如果一个人拥有完成一项任务的足够信息，那么他的效率将是承担同样任务的团队的数倍。因为个人工作没有工作交接，没有彼此误解

和文化冲突，没有不同个性的抵触。值得注意的是，建立团队有可能不是件好事。有时候，经理们偏爱团队是因为它能分担责任，使责任难以追究。但是同时团队意味着差旅和娱乐预算的增加，而且精选团队成员需要消耗企业大量的成本。强制性地建立团队是误用了团队的热情，这是团队专制，难免遭人反感。

误区五：团队人数越多越好 目前的一种趋势是，许多经理将他们的整个组织看作一个团队。这种说法听起来很有趣却毫无益处。团队的本质注定它们不会很大。当一个团队的人数超过某一个限度，它就不再是团队，而变成了乌合之众。有时，由于一些附属人员和外围支持队伍的加入，团队规模可能会更大，这些包括：

- 核心成员：现行的团队，每个人都100%地投入到团队的任务之中。
- 顾问队伍：如同敏捷的海鸥，干完活后即刻离开。
- 支持人员：他们帮助核心团队成员完成任务。
- 团队资助者：在团队需要保护和指导的时候及时出现的经理。
- 团队首领：即团队的创建者。
- 外围人员：帮助团队正常运行的外部员工。

团队的规模至关重要，规模较小的团队比较有优势。一个团队可以进行自主领导或由专人带领，形式可以正式或非正式，但却不宜过于庞大。揭开了团队的迷雾之后，重要的步骤是切实应用团队的概念帮助你解决组织中存在的问题，包括缺乏效率、生产力低、流程不清、成本高昂、人浮于事、士气低落、投资回报低等。团队能够神奇地超越传统的等级体系，使每个人融洽相处。但不能忘记的是，如同许多组织变革一样，建设团队并非一帆风顺。事实上，如果你能真诚待人、信守承诺和关心同事，这些也许正是你走上正轨的良好信号。

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