

项目管理团队管理:建立和谐团队的四大密码 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_266297.htm 无论你是谁，是公司经理、联合会成员、后勤人员、咨询人员，还是政府官员，都无法仅仅依靠自己来实现所有的目标。你需要下属、同事、上级、供应商或客户的帮助。然而，事实证明，相互合作不是一件容易的事情。通过设计可以使装配流水线上的机器人相互配合得天衣无缝。但对于人来说却不行，因为每个人都有自己的想法，况且人不是机器，人都有情感高兴或愤怒、自信或无安全感、友好或妒忌。对任何事情我们都有自己的判断标准，是公平还是偏颇，是对还是错。与他人合作时，大多数人都为无效的劳心与费神感到沮丧。合作水平是不同的方法和思想混杂在一起的产物。每个人都凭借着自己的经验、直觉和习惯做事，但各自的经验、直觉和习惯又各不相同。各自不同的想法可以成为一种巨大的资源，据此能够提出更多的创意和方法以供选择；但差异的存在也可能成为一种负担，迫使我们难以实现高效的合作。人们浪费时间，一而再再而三地卷入相互冲突中。每个人都参加过那些长达数小时但是毫无意义的会议，并且我们发现把很多时间花在了试图把大家组织起来上，而不是花在做一些富有成效的工作上。无法提高合作成效的原因至少有3个，这是我们在试图提高团队工作成效前必须首先解决的问题。1、个人技能有限 即使在独立完成任务时，我们大多数人也都不是效率方面的专家。如果我们自己都不知道该如何提高自己独立工作（最简单的工作方式）时的效率，又怎么能指望自己为提

高与他人合作完成任务的效率做出贡献呢？有的人会一遍又一遍地去试图解决某个问题，而不是暂停下来，请教一下别人自己走的路对不对。也许你就是这样一个人，原因可能是因为你没有合理地分配精力，也可能是因为你没有掌握最佳的工作方式。在与他人合作完成一项任务时，你有没有发现你有这种情况发生：你放下手头的工作，转而去干其他工作，结果没有取得任何进展却又去干其他的工作。我们的表现常常反映出我们并没有养成与他人合作共事的好习惯。我们没有一套简易的系统方法来指导我们如何应对遇到的大多数情况。要知道，将一个个独立的人组织起来，甚至不比大多数人仅仅依靠自己单独完成任务简单。

2、不清楚什么是良好的合作关系 想一想，当我们一个团队合作得非常好的时候我们会是怎样一种表现呢？你或者其他人都希望将我们引领向一种良好的合作关系，那么目标又是什么呢？有些人认为合作就是要“友好”地对待你的同事：要有礼貌，要和他们做朋友，对他们的意见要随声附和。做老好人对搞好合作有些作用，但是办公室里有些“老好人”也正是对合作完成任务发挥作用最小的人（有些甚至是最无用的人）。

3、不知道该如何影响他人的行为 我们见过一些负责人，他们拥有自己所希望的权力，但是却很少能够成功地让其发挥作用。有些不良习惯是在人的一生中慢慢养成的，因此仅凭一句话就想改变这些习惯是不可能的。没有人能够因别人下一道命令就掌握了新的技能。如果那些大权在握的人都发现要想提高下属的合作成效不容易，你作为下属中的一员，又怎么能指望去改变同事们的工作方式呢？一是不具备独自有效开展工作的专项技能；二是对希望一个团队如何良好合作没有清楚的

认识；三是不知道该采取什么样的策略建立合作关系。这是造成你无所作为的3个重要理由。如何解决提高合作成效 整合一个四分五裂的团队常常令人感到希望渺茫；让习惯各异的人相互配合、密切合作的困难之大，常常让我们感到无能为力。但是，现实情况是有些团队合作得的确比其他团队好，这不能简单地归结为他们很幸运，而是他们肯定采用了一些不同的做法。再进一步深究，有些人的确能够有所作为。我们都知道有这样的人，虽然他们无权指使别人做什么，但却能使混乱的秩序变得井井有条。只要他们是团队的一员，争论就会减少，大家会更加专注于工作，为集体做出更大的贡献，而且相互之间也更加和谐，最终完成更多的任务。在有的办公室里，可能一位业已退休的老经理或办公室秘书就是一位这样的人。他们是如何做到这些的呢？如果你想成为一个这样的人，又该怎样做呢？培养个人技能 最容易改变的，是你自己的行为。你可以通过改变自己来达到改变他人的目的。首先，你要通过提高个人技能来增强自己促成良好合作关系的能力。假设你是一名乐队成员，想进一步提高乐队演奏效果。为此，其中要做的一件事就是自己首先要成为一个技艺高超的演奏家。除了平时多加练习外，还要懂得一些对你和他人都有帮助的基本知识，如节奏、音阶、旋律、和弦等关于演奏乐曲、乐器的和声概念。在实践中，我们总结出成功合作5要素：1、目标：如果不清楚自己要干什么，是很难把事情做好的。有些目标能够给人以鼓舞和激励，既有助于衡量取得的进步也有助于做出决策，但是有的目标则不然。有机会对制定目标施加影响的人会更努力地去实现目标。2、系统思考：每一个人都可能不自觉地陷入毫无目的、

漫不经心的沉思中。用几个简单的技巧就能让你的思考变得井井有条而且重点明确，从而帮助你构思创意并制定出具有可操作性的计划。在人们合作开展工作时，这些思考的技巧可以将合作团队中的其他成员变成宝贵的资源，而不是阻碍前进的障碍。

3、学习：只靠一味地思考不足以保证找到解决问题的好办法，必须将你的创意付诸实践进行检验才行。要和其他人共同养成一些学习习惯，这些学习习惯有助于改进你们的工作习惯。

4、全力以赴：人们对待自己的工作可能是充满热情，也可能是兴趣索然。给你自己确定的目标大小会直接影响到你投入精力的多少。对于一个团队也是如此，不要认为人们对工作不投入是不可避免的，相反，可以通过给大家分派能够激发工作热情的任务和注意分派工作的方式来使大家全力以赴地投入到工作中去。

5、反馈：学习的方法之一是将你的想法运用于实践，然后通过观察结果来加以检验。还有一个方法是从同事的意见和建议中受益。给别人提出建议和接受别人提出的建议对自己都大有裨益。你可以将这些技能传授给同事们。你们的组织可以成为一个这样的组织，就是在这个组织中，征求和提供反馈意见是出于相互支持而不是相互竞争。

明确合作目标 你不仅要拥有独立完成任务的基本要素和相应的技能，也要学会如何综合利用这5种技能，建立良好合作关系的目標。我们再次以爵士乐队为例。要想知道自己该怎样演奏音乐和搞清楚“大家共同演奏出高水平爵士乐”应该给人以怎样的听觉感受，那么在你思考如何提高个人技能和提高整个乐队演奏水平的过程中，节奏、音符、音阶、旋律、和弦这些基本要素就为你提供了一个十分有用的架构。你必须对什么是成功的合作有清醒的认

识，需要清楚要实现的目标是什么。同样，在你开始着手改善和办公室同事们的合作关系之前，也必须知道良好的合作关系应该是什么样的。如果我们的做法“正确”，那又该是什么样的做法呢？你肯定能够想到有些做法需要摒弃，比如召开没完没了又毫无意义的会议，但是就算做到这一点也不等于已经很清楚我们究竟应该做什么。为了开好会议，我们如何来确定议程？将要讨论的问题是什么？由谁负责给大家分派任务？除非我们清楚该做什么才能使情况变得更好，否则就很难改掉那些不好的做法。在逐步认清什么是良好的合作关系的过程中，不要将自己凌驾于同事之上，而是要平等地和大家一起来改善合作关系。通过条理清晰的系统思考，你可以对目前的合作现状加以分析，从而判断出需要做哪些变革，并在合作中选择那些最能激发你干劲和最能使你全力以赴的领域或方面进行改进。除了成功合作5要素外，你还需要掌握一套简单易行的影响他人的方法。如果你是一位爵士乐队中只负责演奏自己乐器的普通乐手，你是不会对其他乐手发号施令的。相反，你只能从侧面加以引导，比如，可以通过点一下头、一个微笑或者一句话向他人表达某种意思。你可以在他人做出贡献的基础上为这个团队做出你的贡献；你可以通过示范作用表明你认为这个团队应当建立起来的合作关系。我们每一个人都能够做出自己的贡献和激励他人做出最大的努力，以使我们的合作水平提高到一个新的高度。激励他人采取更好工作方式的3个简单方法是：1、提出问题，激发大家思考合作中存在的问题并寻求解决方法。2、交流看法，把你想出的办法告诉大家，让他们加以应用，并在反馈基础上加以改进和修正。3、带头示范，为大家示范什

么是更好的行为方式。 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