

项目管理团队管理:管理沟通与团队精神的养成 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_292089.htm

为了维持团队的正常运作，或者说良性运作，领导者和员工应共同努力做到以下几点：一、作为领导者，应了解和理解团队成员的心理，尊重他们的要求，用一种"服务管理心态"，通过自己的组织协调能力以及令人拥戴的领袖魅力（Charisma）去影响和引导团队成员按照既定的方向完成组织目标，而不是监管、控制的心态。"现代领导学"（Leadership）指出：没有人愿意被"管理"，只接受"影响和指引"，未来的企业管理正向高度的授权发展，"领导学"将适用于一个高素质的团队。无论大家是否意识到，当你当上领导（或管理者）时，都会情不自禁地做同一件事--使自己的团队成员趋近于自己，包括趋近于你的工作方式、为人处事、性格爱好.....每个人都喜欢与自己兴趣相投或性格相近的人相处，并容易相处融洽，不信请看看你身边的好友是否具备这些特征。（其实，这是每个人都会做的事，只不过当你成为领导或管理者后，便有了这种权力，使你更容易做到这一点）。俗语云："世上无二我，除非两个我"，世界是由不同特征的个体组成的，假如有一天世上的所有人都变成了同一种面孔和剩下同一种思想，那是多么可怕的事啊！因此，作为领导者最大的难度就是要避免这一误区。注意求同存异，保留不同的思想，利用好团队的合力。虽然，谁都喜欢别人赞同自己，不同的声音听起来总有点刺耳，作为领导由于维护自己领导的尊严，比一般人更难做到倾听不同的声音，尤其是当这声音是来自下属的时候。

但是，恰好又是最需要这些不同的意见，因为这些意见往往见是最珍贵的。接受不同的意见和观点，对此加以重视和思考，既有利于防范决策风险，又赢得下属的尊敬。因为只有在一个开明的领导下，在友好团结的工作气氛中，员工才不会明哲保身，才会以高度的责任心和对领导的高度信任下勇于提出自己的意见。这里顺带说说策划部门的领导问题。如所周知，策划部门人员多属创意性人才，管理创意性人才最好使用Loose-tight（松--紧）型的管理模式，有点象王志纲老师所提的"无为而治"。不过，后者比前者有更加宽松的环境。由于任何人都有其惰性的一面，因此采取Loose-tight（松--紧）型的管理模式较为适合，既不会过度放纵，又不会束缚了团队成员的主观能动性和创作激情。具体来说，就是要给予授权人一定的责任，使其明确工作的重要性 and 完成期限，其中不时给予指导，这样您得到的结果将不只是您预料的结果，而且还会超越您的期望。当然，操作过程中要适度适时地进行检查和引导，即行使管理控制职能，使出现良性的结果。这时，领导者也许会担心另一个问题："能让我放心授权，让我安心睡觉的人不多？怎么办？"首先，请您问一下自己："我对我的员工真的很了解吗？我了解的是他们的性格，还是他们的专长？了解他们长远目标还是了解他们阶段性的想法？公司帮助过他们设定发展方向和设计职业生涯道路吗？我是否太过于偏重他们个人的能力了？"任何领导者都总想找一个或几个有能力独挡一面，挑起大梁，又有极高忠诚度的人减轻自己的负担，使企业达到最佳的运作状态。可是，这只是一个理想的状态。因为这样的人并不多，原因有三：第一，具备上述条件的人通常是一个企业里长期培养的优秀人

才。这样的人才培养较为困难，首先要有很好的选材，有较好的基础和潜质，而且还要通过长时间的培养和考察。但是，在这漫长的培训过程中，往往又会发生人才流失。当他有了这种独当一面的能力时，又会另攀高枝或者自立门户。第二，在社会上有这样独挡一面，挑起大梁能力的人未必就是你能信任和依赖的人。由于新招聘的人员接触公司的时间不长，缺乏对公司的深入认识和了解，难以对公司的组织目标有较高的认同，当他的个人目标与组织目标出现矛盾时，他就会有自己的打算。忠诚度不高，是一个普遍存在的问题。第三，一个团队是由多种性格类型、各种专长的人才组成的，学术有专攻，不可能出现面面俱到的人才。历史的教训表明，我们不应陷入这个误区。蜀国之所以灭亡就是由于过分依赖诸葛亮的缘故。臣民都在称赞“丞相真乃神也”，当诸葛丞相鞠躬尽瘁之际，蜀国也由于后继无人而导致灭亡。因此，公司领导应该从现在开始从现有团队中挖掘能成器者进行培养，并注意使其个人目标与组织目标保持一致，因为只有当他的个人奋斗目标和职业生涯道路与团队的组织目标高度融合时，他才可能为之而奋斗终身。这是比金钱、地位更能留住人才的方法。注意利用团队的合力，不要过分偏重于个人。不可小看“臭皮匠”的合力。起码团队出错的机率比个人的少。能把资源用活了，稻草人也能借箭，老弱病残也能杀敌。

二、作为其他团队成员来说：要求理解领导者，积极主动地与领导者沟通，配合领导者做好公司的日常管理工作。这里所指的领导者是从日常的业务工作中分离出来，从事团队内部计划、组织、协调、指导工作的专业人员。

三、对于所有团队成员而言：一个团结的团队才会有战斗力，在这个

团队里，团队成员才能有愉悦快慰的心情去为达到组织目标而奋斗。每个人都希望在这样的团队里工作。我们经常说：“对事不对人”。但是否能做到这点呢？只有良好的沟通，才能做到。

- 1、多了解和理解你的沟通对象。因为良好的沟通是建立在沟通双方相互了解和理解的基础之上的。
- 2、要用“双赢”的沟通方式去求同存异，达到良好的沟通目的。提倡“高驱力，高同感”。“高驱力”指的是能积极地向别人推销自己的主张，意味着在谈判中决不轻易地屈从和迁就，而“高同感”意味着能认真地倾听别人所提出的与自己不同的意见和主张。既有“高驱力”又有“高同感”，这意味着既能维护自己的尊严和利益，又决不忽视对方的利益和尊严，而这正是取得“双赢”结局的保证。“相互作用分析”心理学指出，人们在交往中会表现出四种的人生态度，这四种态度是：“我不行，你行”或“我不好，你好”“我不行，你也不行”或“我不好，你也不好”“我行，你不行”或“我好，你不好”“我行，你也行”或“我好，你也好”“相互作用分析”心理学认为，对于一个成年人来说，只有“我行，你也行”或“我好，你也好”的人生态度，才是健康的人生态度。在公司就应该提倡这种健康的人生态度。
- 3、每人都应抱有一颗“宽宏大量的心”，善于理解和原谅别人。实际上，只要想起共同的理想，共同的组织目标，以及那些等着去完成的伟大事业，再想想那短暂的生命，就无暇为小事而争执和烦恼。
- 4、学会从多个角度考虑问题，树立“否定之否定”的思想，营造和维护良好的合作环境。我们应尝试从多个角度去思考问题，这样才能辩证地理解他人的行为和思维。例如，一个高度凝聚力、高度一致的团队也有它的不足，不足在于缺乏创造力。因为许多精彩的创意就是在碰撞中产

生的。而且，经过碰撞的思想才更加经得起推敲。5、加强团队沟通，方能利用集体智慧，同时也促进团队精神的养成。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