

EMBA复习指导：实施团队建设的有效方法EMBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/576/2021_2022_EMBA_E5_A4_8D_E4_B9_A0_c71_576807.htm

心理学家马斯洛说：杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景与目的。因此建立团队的首要要素，便是建立团队共同的愿景与目的，但是由于人的需求不同、动机不同、价值观不同、内心的恐惧不同，因此要让目标趋于一致，也是极为困难的，但是俗话说"人同此心，心同此理"只要能具有同理心，加上熟练的技巧，建立共同的目标还是不难的。实施团队建设的有效方法"人类是群居的动物""团结力量大""中国人是一片散沙"似乎都是常常听到的词句，然而作为一个现代化的企业，需要建立何种团队才能在高度竞争中，持续成长获利呢？团队建设非常重要，可是领导好象是一种艺术，建设团队的功夫能学习吗？自从有人类以来，群居便是人类赖以生存的方式，为了自卫、打猎、维持族群的繁衍，便逐渐形成聚落。二千多年前中国发明封建制度，更把人类的组织变成国家化，大型化。企业方面则从工业革命以后，运用机器大量生产，加上福特公司采用连续生产方式，形成规模化的组织，泰勒采取科学化管理以后，更使这种现象极为迅速的扩张，在短短一个世纪中，全球的财富逐渐集中到数百家企业之中，虽然后工业时代来临，信息时代、网络时代兴起，又掀起另一波的改变风潮，其中最重要的便是工作方式与组织形态的变革。然而人类要完成任务，迎接挑战，满足需求，解决问题仍然需要透过团队达成，所以任何期望生存发展的单位、组织或企业，都需要学习建立团队的技巧，在高度变化的环境中，人员的组成

经常改变，团队建设的功夫，更是组织领导者，不可或缺的技能。要学习团队建设技巧，首先我们必须认识何谓团队？团队与团体有何区别？这个区别对领导者有何意义？任何聚集在一起的群体，都可以称为团体，旅游团、观看球赛的人群、在同一单位工作的一群人，在一个教室里上课的学员，在同个医院上班的医疗人员，但是要成为“团队”必须要有以下几个条件：1. 具有共同的愿望与目标 2. 和谐、相互依赖的关系 3. 具有共同的规范与方法 同样的旅游团，干练的导游可以建立成为团队，无能的导游可能导致大家愤愤不平，例如到某个景点，有些人想多照像，多看看，有些人觉得无聊，想快点走，这是愿望与目标不同，上车时间已到，某些人还姗姗来迟，引起其它人不满，导游不及时处理，便会破坏和谐的关系；至于上车以后的位置安排，没有合理的轮换，以致于有些人老是坐较差的位置，到最后，干脆谁先上车，便占好位置，前个人又抱怨，这是他的位置，这是因为缺乏共同的规范与方法，导致的矛盾现象。所以团队建设的功夫，不仅用于正式的工作场所，日常生活中，如果能善用这项功夫，也能解决问题与纷争，促进合作与关系，增进效率与达成共同的目标。炒菜要先备料，建设团队，必须先掌握团队的要素。团队的要素基本上有四个，目标、关系、规范与领导力。团队的领导者乃运用领导力去促使目标趋于一致，建立和谐关系，建立与巩固规范的作用，让一群人，从一片散沙，逐渐形成具有战斗力的团队。心理学家马斯洛说：杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景与目的。因此建立团队的首要要素，便是建立团队共同的愿景与目的，但是由于人的需求不同、动机不同、价值观不同、内心的恐惧不同，

因此要让目标趋于一致，也是极为困难的，但是俗话说"人同此心，心同此理"只要能具有同理心，加上熟练的技巧，建立共同的目标还是不难的。关系方面，存在着正式关系与非正式关系，例如经理与部属，这是正式关系，他们两人是同乡，这是非正式关系。团队关系的挑战，需要领导者创造环境与机会，协调、沟通、安抚、调整、启发、教育，让团队成员从生疏到熟悉，从防卫到开放，从不稳定到很铁，甚至从排斥到接纳，从怀疑到信任，关系愈稳定，愈信赖，组织内耗愈小，团队效能就愈大。至于团队规范方面，没有规矩无法成方圆，车子不按照车道驾驶，马路上会一片混乱，组织中缺乏规范更会引起各种不同的问题，报销缺乏制度，休假没有清晰的规定，奖惩没有标准，不仅会造成困扰、混乱、也会引起猜测、不信任，当然写下制度规矩很容易，如何推行彻底则很困难。领导者必须有能力建立合理、有利于组织的规范，并且促使团队成员认同规范，遵从规范。将以上三种要素有效地运用，并能判断情况，决定何时、何处、针对何人提出何种对策的能力，便是领导力。所以领导能力可以说是在动态情况中，运用各种方式，以促使团队目标趋于一致，建立良好团队关系，以及树立规范的能力。使用的技巧有沟通、协调、任务分配、目标设定、激励、教导、评价、适当批评、建议、授权、开会、奖惩等。了解团队建设的四要素以后，我们要探讨在实际的工作环境中，如何有效的建立团队？基本的法则是：1. 评估团队现况；2. 采取对策；3. 观察结果；4. 采取进一步对策；首先团队的现况如何？这称为"团队成熟度"，根据不同的成熟度，要运用不同的对策，成熟度可以分为四个阶段，以下说明每个阶段的特征、管理

重点以及该阶段的目标。

1. 形成期：从混乱中理顺头绪的阶段 特征--团队成员由不同动机、需求与特性的人组成。此阶段缺乏共同的目标，彼此之间的关系也尚未建立起来，人与人的了解与信赖不足，尚在磨合之中，整个团队还没建立规范，或者对于规矩尚未形成共同看法，这时矛盾很多，内耗很多，一致性很少，花很多力气，产生不了效果。 目标--立即掌握团队，快速让成员进入状况，降低不稳定的风险，确保事情的进行。 方法--此阶段的领导风格要采取控制型，不能放任，目标由领导者设立（但要合理），清晰直接的告知想法与目的，不能让成员自己想象或猜测，否则容易走样。关系方面要强调互相支持，互相帮忙，此时期人与人之间关系尚未稳定，因此不能太过坦诚。例如刚到公司的小伙子，领导问他，你有何意见没有？他最好回答，我还需要多多学习，请领导多指点，如果他果真认真的指出缺点与问题，即使很实际，也不会得到肯定与认同。此时期也要快速建立必要的规范，不需要完美，但需要能尽快让团队进入轨道，刘邦统一天下后，立即与民约法三章。这时规定不能太多太繁琐，否则就不容易理解，又会导致绊手绊脚。

2. 凝聚期：开始产生共识与积极参与的阶段 特征--经过一段时间的努力，团队成员逐渐了解领导者的想法与组织的目标，互相之间也经由熟悉而产生默契，对于组织的规矩也渐渐了解，违规的事项逐渐减少。这时日常事务都能正常运作，领导者不必特别费心，也能维持一定的生产力。但是组织对领导者的依赖很重，主要的决策与问题，需要领导者的指示才能进行，领导者一般非常辛苦，如果其它事务繁忙，极有可能耽误决策的进度。 目标--挑选核心成员，培养核心成员

的能力，建立更广泛的授权与更清晰的权责划分。 方法--

此时期的领导重点是在可掌握的情况下，对于较为短期的目标与日常事务，能授权部属直接进行，只要定期检查，与维持必要的监督。在成员能接受的范围内，提出善意的建议，如果有新进人员进入，必须尽快使其融入团队之中，部分规范可以成员参与决策。但在逐渐授权的过程，要同时维持控制，不能一下子放太多，否则回收权力时会导致士气受挫，配合培训是此时期很重要的事情。

3. 激化期：团队成员可以公开表达不同意见的阶段 特征--藉由领导者的努力，建立开放的氛围，允许成员提出不同的意见与看法，甚至鼓励建设性的冲突，目标由领导者制定转变为团队成员的共同愿景；团队关系从保持距离，客客气气变成互相信赖，坦诚相见，规范由外在限制，变成内在承诺，此时期团队成员成为一体，愿意为团队奉献，智能与创意源源不断。 目标--建立愿景，形成自主化团队，调和差异，运用创造力。 方法--这时领导者必须创造参与的环境，并以身作则，容许差异与不同的声音。初期会有一阵子的混乱，许多领导者害怕混乱，又重新加以控制，会导致不良的后果，可以借助第五项修炼中的建立共同愿景与团队学习的功夫，可以有效的渡过难关，此时期是否转型成功，是组织长远发展的重要关键。

4. 收割期：品尝甜美果实的阶段 特征--藉由过去的努力，组织形成强而有力的团队，所有人都有强烈的一体感，组织爆发前所未有的潜能，创造出非凡的成果，并且能以合理的成本，高度满足客户的需求。 目标--保持成长的动力，避免老化。 方法--运用系统思考，综观全局，并保持危机意识，持续学习，持续成长。 当今，中国准备进入WTO，面对的

挑战是前所未有的，我们必须以我们的企业实力面对世界级的企业的冲击，因此建立坚强的团队将是紧迫的任务，如何将过去家长式的领导风格，转变为有效的领导方式；如何将过去上层下令，下级办事的工作模式，转变为以企业愿景为核心的团队运作模式；如何将被动与机械化的组织转变为具有弹性与学习能力的组织，将会是我们共同的挑战，期望您能成为新世纪的领导者，为中国的企业创建杰出的团队，创造辉煌的成果，在历史上写下精彩的一页。百考试题编辑祝广大考生顺利通过考试,实现自己的理想！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