

基层管理漫谈（4）：借助团队的力量助你成功 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9F_BA_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_65722.htm 你的基层组织就是一个团队，但这通常是一个长期的营运团队。还有由它可以组合成各类临时性的团队，如：为了解决一个技术难题而成立的攻关小组，为某一个项目而成立的一个项目组，或为完成某项任务而成立的工作组，等等。这时的任务是有一定难度，否则用不着在日常营运团队之外再专门组建一个团队，可以把任务当作一个项目，那么项目管理的理论完全适用，只是“项目”有大小的区别，对于小的“项目”可以裁剪掉一些流程和事务。我认为：从“事”的角度来看就是“项目”，从“人”的角度来看就是“团队”。“为了一个共同的目标，走到一起来了。”这就是团队，团队的好处在于：对工作而言，能产生“1+1>2”的力量，对个人而言，是一个成长的机会和环境：队员在团队中互相学习，团队为队员提供发表意见的机会；队员共同分享荣耀；团队为队员分担责任（有的事情如果以个体负责，则会因压力太大，而导致负作用，这时就应整体负责）；团队使队员具有安全感和自豪感（我是攻关小组的一员，多自豪）。像项目一样，团队也有生命周期，即团队有它的发展阶段和发展规律：组建期：确定团队目标和所需的人才及技术，挑选队员要注意考虑合作精神，这一阶段工作效率很低。磨合期：队员常常考虑个人利益，协作差，易出现过渡竞争或抑制（如，为表现自己而拆别人的台），因此，在此期间，应制订规则、重申团队目标、引导队员克服私利，全心投入。共识期：已成功解决彼此的

成见，共同的目标转化为自觉行动，队员乐于协作，工作成果显著。发挥期：这时团队运行灵活，协调一致，实现了团队自我管理。此时，进一步体现了团队的力量。团队的作用主要是在这个期中发挥。解散团队：任务完成或任务异常终止（如：不能达到预期成果）。特别是因不能达到预期成果而终止时，解散团队应注意保持队员的自尊心。这时可以采取这些方法：总结得失；给出时间冲淡失败感；确认某些成就并庆祝；确认每一队员的工作成就。要充分发挥团队的力量，你就得建设好团队，如下几个方面就是在团队建设中的经验总结：清晰的目标：要求团队目标清晰并有激励性，队员要了解、认同团队目标，当个人目标与团队目标冲突时，应引导他服从团队目标。角色分配清楚：最重要的角色是团队领袖（活跃分子），领袖不是行政主管，可以轮流担当（以便让更多的队员获得经验），主要是协调各队员的工作进度。实际工作中除了轮班外，也可以按工作性质分类，每类一个领袖。有效的组织结构：人员有一个明确的分工，做事有一个明确的程序（流程，包括对内对外工作流程），并给队员一个自由决定的范围。互相支持和信赖：鼓励协助、默契。坦诚开放的沟通：鼓励队员敢于发表自己的意见，避免“团体思想”（表现为：团队太乐观，忽视危机；不约而同漠视相反意见；认为不同意见是不全力支持团队），因此，要营造轻松环境，给非主流意见发言的机会（即“第二次机会”）。积极处理异议：团队常常会出现一些两难问题，如：创新与团队目标的矜持、表彰能力强的员工和鼓励合作精神的矛盾。因此，要平衡这些矛盾，积极处理异议，达到团队和谐。有效解决问题：建立处理问题的机制，批评要对事

不对人。分享成果：公布或庆祝阶段性成果，从而维护队员的归属感和自豪感，提升和保持队员的士气。建立良好的对外关系：团队作为一个“个体”，有自己的性格和形象。可从这几个方面树立团队形象：团队自身的良好“性格”：言而有信，言出必行；行动保持一贯。建立与他人（其它团队）的关系：主动与他人（其它团队）分享信息；愿意帮助他人（其它团队），同时也愿向他人（其它团队）求助；乐于称赞他人（其它团队）成就。维护关系的长期性：向外保持自己团队的透明度，维护诚实态度，维护忠诚度。一般的员工通常是从团队中成长起来的：从团队中的骨干，到团队中的头，再到有正式的行政任命。走到了基层管理岗后，你又有机会组建更多的团队，完成各类任务，团队的成功就是你的成功，这就是一条通往成功的路径。因此，借助团队的力量是你武功中的“借力”之道。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