

团队建设转变团队领导管理方式 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_9B_A2_E9_98_9F_E5_BB_BA_E8_c41_65775.htm

案例陈述 老刘是一家大型房地产开发企业的设计部总经理，公司总裁刚刚组织召开了一个新项目论证会议。会议一结束，老刘拿着一大叠文件匆匆忙忙地跑回自己的办公室，一边仔细地阅读文件，一边拿着笔在笔记本上写着；过了一会儿，老刘又拿着文件和笔记本冲出办公室。老刘快速地走进小李的办公室，小李正在忙着另一个项目的设计，这个项目非常急迫，以至于小李有好几个星期都没有休息了，到现在整个设计任务才进行到一半。老刘走近小李，把文件往小李的桌子上一放，打开笔记本，就讲开了，一讲完，小李刚想说点什么。老刘挥挥手，就收起资料往外走，而且，一边走还一边叮嘱小李要放下手上所有的事情，抓紧时间做刚安排的工作；然后，老刘旋风般地走下楼，进行小林的办公室，同样地对小林讲了一遍，留下一脸茫然而无赖的小林。在回办公室的途中，差点撞上小金设计部不久前招进来的硕士研究生；老刘并没有注意到这位下属，走进办公室后，看看手表，该到参加另一个项目预算会了。老刘布置好工作以后，很高兴地参加会议去了。设计室的团队成员可议论开了，他们抱怨手上的工作还没有完成，如何安排事情的优先顺序，其他团队成员为什么不参与进来，新的工作任务如何协调等等。案例分析 老刘可能自己感觉良好，认为自己在进行分工，并与团队成员进行了沟通，而且授予他们权力，并交代了事情的紧迫性，事情应该有条不紊地进行。事实正好相反，团队成员认为老刘不

考虑成员的现实工作，没有考虑事情的协调运行，打乱了成员的工作节奏，是在制造混乱和引发压力，而且不给成员提出工作合理建议的机会，他们可能感到困惑，认为老刘难以沟通，不提供充分的信息。那么，老刘为什么会有这种管理方式呢？我们先来看看，一般管理者是如何学习管理的。管理者管理方式的形成在成为管理者以前，大多数人都是通过很长一段时间在具体的专业或技术岗位上工作，并因为表现杰出而晋升到管理岗位来的，他们开始的时候都是实干家如工程师、行政人员、技术工人等等，任何事情都是亲历亲为。走上管理岗位以后，在遇到问题他们自觉不自觉地都倾向于自己独立做事或寻找能人做事，案例中老刘就是这种情况只注重给团队中业务能力特别强的成员安排工作，比如在回办公室的途中居然都没有看到自己部门的另一名员工，小金。作为新走上的管理岗位的人员，他们一方面是通过观摩或感受自己以前上级的管理方式进行管理，一方面是通过自己的直感进行管理，从而慢慢形成自己的管理方式。但是，令人遗憾的是，如何上级的管理方式不正确，或自己领悟错误，这种错误的管理方式就会得到延续而自己还很难察觉。案例中，老刘就没有察觉到自己对团队管理方式的不当，而且自我感觉还不错。团队中正确的管理方式比如，老刘在开完新项目论证会以后，不是急急忙忙地去找各位团队成员单独对话，而是，依据考虑一下现有团队成员的能力，再将要开展的工作厘出一份任务清单，并对优先排序，再按照团队角色进行工作预安排后，召集各个团队成员一起开会，在会上，老刘交代一下新任务的背景，以及对公司的重要性，明确新任务在团队工作任务中更重要。接下来，让团队成员自己

对新任务的理解，以及相应的困惑。并给予成员清楚的解释：你能够理解那种必须打断正常工作给成员带来的不便。你需要团队成员的支持，并说明如果团队成员能够尽快完成这个新项目任务，就越快能回到手上的工作中去。然后，老刘将工作任务分解说明分发给各个团队成员，并在会上予以说明和加以确认。接着与团队成员一起进行新工作任务的讨论，协调各个成员之间的工作的配合，进度安排等事宜；对团队成员间的工作接口加以说明，鼓励团队成员进行沟通，针对工作任务的阶段性关键之处随时保持核对。明确告诉团队成员配合项目任务的工作会议在何时、何地召开，出现问题是如何进行处理等。这样，当老刘离开后可能是另一番景象。从这个案例中我们看出，作为团队领导，应改变传统的管理方式，才能更有效地开展团队工作，以达到团队协同效应，具体可以从以下几个方面着手：

- 1、让团队成员充分理解工作任务或目标。只有团队成员对工作目标有了清楚、共同的认识，才能在成员心中树立成就感，也才能增加实施过程的紧迫感。我们知道：“个人因有了目标改善了整个生存状况，因为它赋予个人从事工作更多的意义”，同样，达成共识的团队目标，也能赋予成员克服障碍、激发能量的动力。
- 2、在团队中鼓励共担责任。要鼓励团队成员共担责任，团队领导应帮助团队成员之间共享信息，以建立一种鼓励信息共享的氛围；让团队成员知道团队任务进展状况，以及如何配合整个任务的完成；在团队中提供成员之间的交叉培训，使每个成员都清楚认识到自己并不知道所有的答案，确保有关信息的传递。
- 3、在团队中建立相互信任关系。信任是团队发挥协同作用的基础，最终达到 $1 + 1 > 2$ 的效果，建立信任管理

应从两方面进行。第一是在团队中授权，即要勇于给团队成员赋予新的工作，给予团队成员行动的自由，鼓励成员创新性地解决问题；而不是，什么事情都认为自己很能而亲历亲为，一步一汇报。第二是在团队中建立充分的沟通渠道，即鼓励成员就问题、现状等进行充分沟通，激发思维的碰撞；塑造一种公平、平等的沟通环境；公开、以问题为导向的沟通方式，积极正面、共鸣的沟通氛围。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