

第7章 项目团队管理

项目团队管理关系到项目成功与否。好的项目团队可高效地开发出高质量的项目。本章对团队作论述，包括团队招募与规划，项目团队和团队管理等。

7.1 团队概述

在所有的动物之中，狼是将团队精神发挥得淋漓尽致的动物。狼团队（见图7-1）在捕获猎物时非常强调团结和协作，因为狼同其他动物相比，实在没有什么特别的个体优势，在生存、竞争、发展的动物世界里，它们懂得了团队的重要性，久而久之，狼群也就演化成了“打群架”的高手。



图 7-1 狼——团队精神的代表

在狼群成功捕猎过程的众多因素中，严密有序的集体组织和高效的团队协作是其中最明显和最重要的因素。这种特征使得他们在捕杀猎物时总能战无不胜。狼群总是协同作战，正是如此，虽单打独斗狼不敌虎、狮、豹，但狼群可以杀死它们，在蒙古草原上所有的猛兽都被狼驱逐出草原，任何动物遇到狼群都相当害怕，为什么？因为狼是协同作战，所以其他动

物都不敢惹狼。这种精神，很值得我们团队来学习，我们团队学习“狼文化”，就是将狼团队中比较积极的因素引用到我们团队建设中，争取建立一个优秀的团队。

现在，在日益激烈的市场经济竞争中，狼的这种“打群架”现象正被越来越多的人所关注。以前，我们没有将团队的力量发扬光大，内耗比较多。而一群狼却能团结拼搏，和谐协作，共同发展，那种团队精神是一种可怕的力量。这种精神正是我们团体所追求的。同样，为了达到我们的目标，每个团体成员就要像狼一样团结协作，团队中的每个成员都应该清楚团队的共同目标和个人的责任，明确自己的角色定位和在组织中发挥的作用。团队的目标就是要创造出比团队成员个人创造的总和更多的价值，这正是团队存在的意义。这需要团队的每个成员都具有团队精神和较强的集体荣誉感。那么，何谓团队精神？团队精神就是所有团队成员为了达到一个共同目标，自觉担负起自己的责任，并甘愿为了团队而牺牲自己的某些利益。分工合作，互相协同，以快速敏捷的运作，有效地发挥角色所赋予的最大潜能是团队精神的具体表现。团结协作，共同发展是团队取得成功的关键。

什么是团队？有一个例子可以很好地说明。每年美国NBA赛季结束后，都会从各个优胜队伍中挑选最优秀的球员，组成“梦之队”赴各地比赛，以制造又一波高潮。但“梦之队”总是胜少负多，令球迷失望，为什么？其原因就在于他们不是真正的团队。虽然他们都是每队最顶尖的球员，但是因为平时不属于同一球队，无法培养团队精神，形不成有效的团队出击。因此，团队并不是一些人的机械组合，它和群体不同。公共汽车上的乘客，就只能称作群体（Group），而不能称作团队（Team）。一个真正的团队应该有一个共同的目标，其成员的行为之间相互依存相互影响，并且能很好地合作，以追求集体的成功。所以，团队（Team）是由所有员工和管理人员组成的一个集合，它合理、有效地发挥集合中每一个成员的潜力，团结协作，解决问题，达到共同的目标。

1. 团队精神（Team Spirit）

对于团队精神，目前还很少有明确的界定，但人们对团队精神的内涵却不乏切身的体会。现代社会的人们都是隶属于一个个团体。在某些团体，人们会觉得心情舒畅，干劲十足，在众人的齐心协力下整个团体成绩骄人，蒸蒸日上；但在另一些团体，人们会勾心斗角，心情压抑，在内忧外患中整个团体分崩离析，成绩一塌糊涂。另外，人们还经常可以通过一些历史典故来感受到团队精神的重要存在。一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃，失去了团队精神。团队精神到底是什么？它到底包括哪些内容？综合中外学者的研究成果，可以作如下界定：团队精神是团队成员为了团队的利益与目标而相互协作、尽心尽力的意愿与作风。团队精神是一个相对的概念。

首先，从深度上讲，团队精神有程度上的差别。某个团队成员表现出的团队精神有的可能主要是出于个人利益考虑，有的可能是建立在与团队互惠互利的基础上。不过通常而言，团队精神的真正基础还是应建立在团队与个人的辩证统一的基础之上。

其次，从广度上来说，一个团队中可能只有少数几个人具有团队精神，也可能是多数人甚至是全部成员具有团队精神。在后一种情况下，团队通常会取得辉煌的成功。但在团队中只有少数人具有团队精神时，可能团队精神会逐渐弥漫扩展到整个团队，也可能团队精神会逐渐消失，这时维护与培育团队精神就格外重要。

团队精神的生命力自20世纪70年代起，在西方逐渐风起云涌，大行其道；跨入90年

代，团队精神不仅经久不衰，反而更加流行；目前，团队精神的流行风正刮遍全球，席卷整个世界。如此风靡全球，又能如此生命力长久，团队精神创出了流行史上的奇迹。以美国为例，无论是实业界、理论界还是教育界，团队精神的魅力正感染着社会生活的各个层次、各个方面。对实业界而言，目前美国众多的企业都在努力培养整个企业内的团队精神，建立起各种类型的团队，把越来越多的工作交给团队来完成。

2. 团队情商

团队情商是指团队作为一个整体所具有认知、调节、控制自身和其他团队情绪的能力。团队情商的高低，反映了团队成员之间以及不同团队之间的和谐程度。团队情商是一个新概念，一些心理学家早就认识到了情绪和情绪智慧对团队整体的重要性。工作效率与企业内自由宽容的群体气氛、员工的工作情绪和责任感相关程度较大，而与工作条件等物理环境因素相关程度较低。也就是说，员工的士气、生产的积极性主要取决于员工与管理人员以及员工与员工之间的关系是否融洽等因素。这一发现在管理发展史上具有重要地位，它表明企业是由具有丰富情感的人组成的，人际关系、员工情绪与士气对企业整体绩效的高低有重大影响。

一个团队所表现出来的工作效率，不仅与团队每个成员的智商有关，更与情商有关。团队智商决定于团员平均智商的高低，而团队情商则反映团队成员之间的和谐程度。影响团队成绩最重要的因素在于团队成员是否能营造良好和谐的气氛，让每个成员的才华都得到充分发挥。团队的绩效也许无法超出团队成员个别才华的总和，但如果团队内部工作不协调，冲突不时出现，则团队绩效必然会下降。即使是特别有才华的个人，如果处在一个缺乏情绪智慧的团队中，也会因遇到严重的情感障碍，如恐惧、愤怒、恶性竞争等，而无法卓有成效地发挥才能。此外，由于不同的团队处在一个更大的、具有多种联系的组织环境中，因此，一个团队自身的效率是与其他团队的合作及协调关系紧密相连的。从这个意义上讲，团队情商也反映了不同团队之间的和谐程度。提高团队情商，不仅要提高团队中每位成员的情商，而且还要不断正确地对待和处理不同种类的团队冲突。有些团队冲突能够促进团队成员之间以及团队之间的和谐，而另一些团队冲突则是团队成员之间以及团队之间合作与协调的障碍。因此，正确地对待和处理不同种类的团队冲突，对于提高团队情商极其重要。

7.2 团队招募与规划

项目人力资源管理包括项目团队组建和管理的各个过程。项目团队包括为完成项目而分派有角色和职责的人员。虽然，通常说分配角色和职责，其实团队成员应该参与到更多的项目规划和决策的过程之中。团队成员的早期参与将为项目规划过程提供所需的专业技能，同时可以增强他们对项目的承诺。项目团队成员也被称为项目的员工。团队成员的组成和人数经常会随着项目的进展而变化。项目管理团队是项目团队的子集，负责项目管理活动，例如，规划、控制和结尾。该子集也可被称作核心团队或领导团队。对于小型项目，项目管理职责可由整个项目团队承担，也可由项目经理单独承担。项目发起人通常协助项目管理团队解决项目筹资、澄清范围问题并为项目利益对他人施加影响。

7.2.1 项目团队招募

要建立一个优秀的团队，首先必须经过各类专业人才的招募和筛选一环。人员招募指获取完成项目工作所需的人力资源。项目管理团队对招募的项目团队成员不一定具有控制权。人力资源规划确定、记录并分派项目角色、职责和请示汇报关系，制定人员配置管理计划。

项目团队成员可能来自于组织外部或内部。如果项目管理团队可对员工的聘用进行影响或指导，则应考虑下述各因素：可用性：哪些人员有时间？何时有时间？能力：他们具有什么能力？经验：他们是否从事过类似或相关工作？表现如何？兴趣：他们是否愿意积极参加到这个项目中？成本：项目团队成员的报酬多少？尤其是对于来自于组织外部的人员。

目前，对于虚拟团队的说法引起了大家的关注。虚拟团队为项目团队成员的招募提供了新的可能性。所谓虚拟团队可被定义为具有共同目标并且在完成角色任务过程中基本上或完全没有面对面工作的一组人员。电子通信设施，例如：电子邮件和视频会议等，都使虚拟团队成为可能。

虚拟团队模式为：

- (1) 可以组建一个在同一组织工作但工作地点十分分散的团队；
- (2) 可以为项目团队增加特殊的技能和专业知识，即使专家不在同一地理区域；
- (3) 可以把在家办公的员工纳入虚拟团队；
- (4) 由不同班组（早、中、夜）的员工组建虚拟团队；
- (5) 把行动不便的人纳入虚拟团队；
- (6) 实施本来由于差旅费用过高而被忽略的项目。

在虚拟团队的情况下，沟通规划就显得更加重要。可能需要额外时间以设定明确的目标、制定冲突解决机制、召集人员参与决策过程、共享成功的荣誉。

7.2.2 组织结构与职责

矩阵结构图：通过职责分配矩阵（RAM）反映工作与项目团队成员之间的联系。在大型项目中，矩阵结构图（RAM）可以划分出多个层级。例如，高层级的职责分配矩阵可界定哪些项目小组或单位分别负责工作分解结构的每一部分工作；而低层级职责矩阵则可在小组内，为具体活动分配角色、职责和授权水平。矩阵结构形式，有时也被称作表格，可反映与每个人相关的所有活动或与每项活动相关的所有人员。如表 7-1 所示，左侧代表的是各项活动，但职责分配矩阵可以用不同的详细程度来说明各项职责。其中的人员可是单个人或某个组织。文字叙述形式：需要详细界定的职责可用以文字叙述为主的形式表述。此类文件通常是描述形式，文件内可包含诸如职责、授权、能力和资格等方面的信息。这种文件有多种叫法，包括岗位描述、角色—职责—授权表格等。这些描述和表格对于将来的项目极具参考借鉴价值，特别是，若能在整个项目过程中，通过经验教训总结方法，对之不断更新的话，则尤为如此。

表 7-1

职责分配矩阵 (RAM)

RAM	Jack	Lee	Jone	Jane	Smith
前期准备	A	R	R	I	I
内容大纲	A	I	I	I	I
初稿撰写	A	R	R	I	I
文档录入	I	I	A	I	I
插图绘制	I	I	R	I	I
案例搜集	I	R	I	R	A
排版定稿	I	I	I	A	I
结尾工作	A	I	I	I	I

注：A为“负责”；R为“有责”；I为“通报”

7.2.3 人员配置管理计划

人员配置管理计划是项目管理计划的一个从属部分，描述何时及以何种方式满足项目人力资源需求。根据项目的需要，人员配备计划可以是正式的、非正式的，详尽的，或宽泛的。在项目期间，将不断对其进行更新以指导团队成员的招募和团队建设活动。人员配置计划内的信息因应用领域和项目规模的不同而异，但应考虑的内容包括：

1. 角色

某人负责的项目的某部分工作的标识。例如：土建工程师、法院联络人、商务分析师和测试协调人。角色的明确性（包括职权、责任和边界）对于项目的成功至关重要。

2. 职权

职权指使用项目资源及做出决策和批准的权力。需要有明确的职权来做决定的例子包括实施方法的选择、质量验收，以及如何应对项目偏差。在项目团队成员的职权水平与其职责水平一致时，其工作最富成效。

3. 职责

为完成项目，要求项目团队成员实施的工作。其中，角色与职责的定义格式如图 7-2 所示。

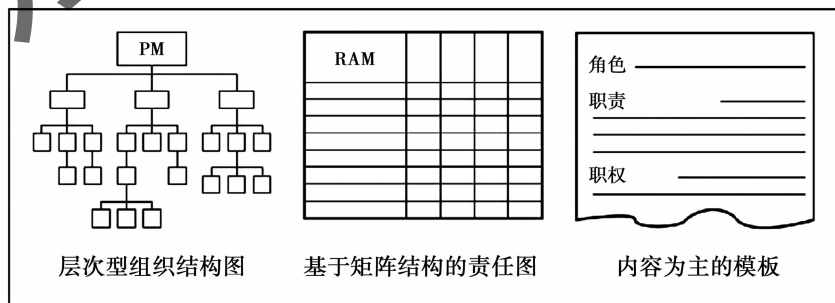


图 7-2 角色与职责定义格式

4. 能力

完成项目活动所需的技能和能力。如果项目团队成员不具备所需要的技能，绩效将受到影响。如果发现了这种不匹配的现象，则应采取提前的应对措施，例如：培训、招募、进度计划变更或范围变更。

5. 项目组织图

项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其通报关系。根据项目的需要，项目组织图可以是正式的、非正式的、详尽的或宽泛的。例如，一个3000人的抢险救灾团队的项目组织结构图应该比仅为二十人的内部项目的组织结构图更为详尽和复杂。图7-3以天云桥项目为例，展示了该项目的组织结构图。

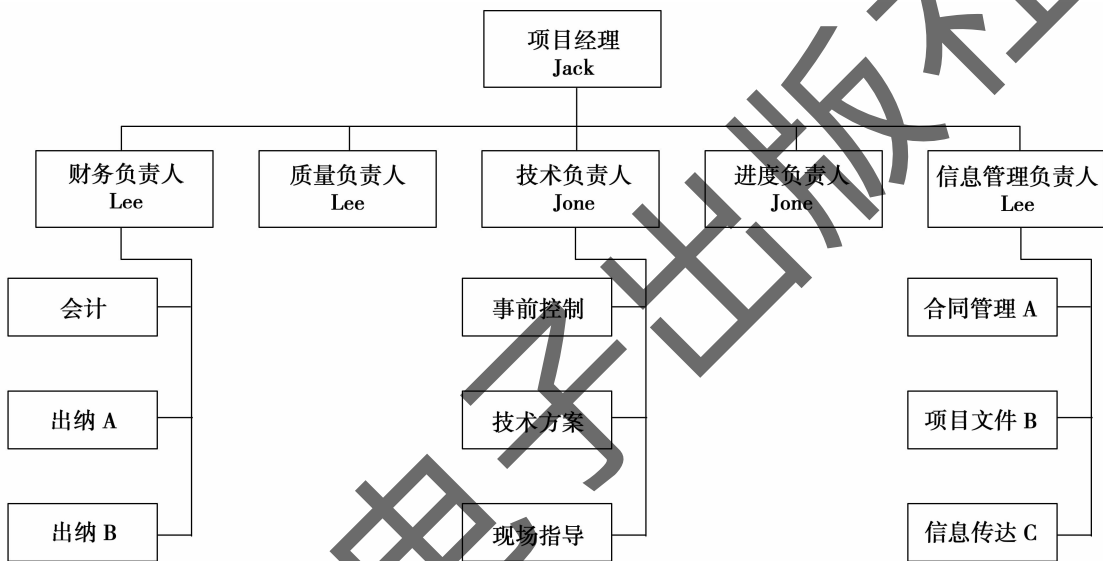


图 7-3 组织结构图示例

6. 时间表

人员配置管理计划说明了项目对各个团队成员的时间安排要求以及招募活动何时开始。一种制定人力资源图表的工具是资源直方图。该直方图可反映一个人、一个部门或整个项目团队在整个项目期间每周或每月需要工作的小时数。具体来讲，时间表将某一时间段中已经明确的工作任务清晰地记载和表明的表格，是提醒使用人和相关人按照时间表的进程行动，有效管理时间、保证完成任务的简单方法。

7. 培训需求

如果预期分派的员工不具有所要求的技能和能力，则可作为项目的组成部分制定一份培训计划。计划也可包括如何协助团队成员获取对项目有益的证书等各种方法，以保证项目顺利完成。

8. 表彰和奖励

用明确的奖赏标准和有计划的奖赏系统来促进并加强期望的行为。要想有效，奖赏应基于受奖者控制范围内的工作和绩效。例如，如果某团队成员因实现了成本目标而被奖赏，则该团队成员应对影响成本的决策有适当的控制权。制定奖赏计划，确定奖赏时间安排，将确保奖赏兑现不被遗忘。

7.2.4 人员配置管理

在某些情况下，项目团队成员已预先分派到项目上工作。出现这种情况的原因可能是由于竞标过程中承诺分派特定人员进行项目工作，或由于项目取决于特定人员的专有技能，或由于项目章程中规定了某些人员的工作分派。

多数项目的人员分派需要经过谈判。例如，项目管理团队需要进行谈判的对象包括：

与负责职能经理谈判，以保证项目在规定期限内获得足以胜任的工作人员，并且项目团队成员可在项目上工作直至其工作任务完成；与实施组织中其他项目管理团队谈判，以争取稀缺或特殊人才得到合理分派。在人员分派谈判中，团队的影响能力与相关组织的关系学一样，起着重要的作用。例如，一个职能经理在决定把一位各项目都抢着要的出色人才分派给哪一个项目时，会权衡从项目能获得的好处和项目的知名度。

当恰当的人员已可靠地分派到指定岗位上时，项目的人员配备即告完成。相关文件包括项目团队名录，分发给项目团队成员的备忘录，并将团队成员的名字插入到项目管理计划其他部分中，例如：项目组织机构图和进度计划。还必须明确项目团队每名成员在项目上可工作的时间。制定可靠的最终进度计划取决于较好地了解每个成员在时间安排上的冲突，包括休假时间和承诺给其他项目的时间。

7.3 项目团队

7.3.1 项目团队的建设过程

一个团队的建设不是一蹴而就的，它需要一个过程逐渐走向完善。一般来讲，建设一个团队需要以下几个阶段：

1. 形成阶段

形成阶段是团队发展进程中的起始步骤，它促使个体成员转变为团队成员，这时，团队中的人员开始相互认识。在这个阶段中，团队成员总体上有一个积极的愿望，急于开始工作。团队要建立起形象，并试图对要完成的工作明确划分并制定计划。然而，这时由于个人对工作本身和他们相互关系的高度焦虑，几乎没有进行实际工作。团队成员不了解他们自己的职责及其他项目团队成员的角色。在形成阶段，团队需要明确方向，要靠项目经理来指导和构建团队。

在一个组织中组建团队一般有两种可能：一是建立以团队为基础的组织，即以团队为整个组织的运行基础；二是在组织中有的范围内或在完成某些任务时采用团队形式。组建一个团队主要应完成以下两方面的工作：

(1) 形成团队的内部结构框架。

团队的内部结构框架包括团队的任务、目标、角色构成、规模、人员构成（成员、内部领导）、行为准则等。其形成过程首先是根据整个组织的需要及客观环境的变化确定是否该组建一个团队。如果要组建团队就先确立该团队的任务，然后根据团队的总任务确立团队的长

期及短期的具体目标。其次是根据团队的任务与目标确定团队的角色构成与规模，即确定团队为完成任务、达到目标应包含一些什么样的成员，其各自的角色是什么，团队的规模要多大。再次是根据角色构成与规模来挑选团队的具体人员，包括具体的成员与领导，并进行各自的角色分配，包括其各自的权利、义务等内容。最后是确立团队运行的初步行为准则。

(2) 建立团队与外界的初步联系。

主要包括：建立起团队与组织其他工作集体及职能部门的信息联系及相互关系；确立团队的权限，如自由处置的权限、须向上级报告有关批准的事项、资源使用权、信息接触的权限等；建立对团队的绩效进行考评、对团队的行为进行激励与约束的制度体系；争取对团队的技术（如信息系统）支持、高层领导支持、专家指导及物资、经费、精神方面的支持；建立团队与组织外部的联系与协调的关系，如建立与企业顾客、企业协作者的联系，努力与社会制度和文化的取得协调等。

团队形成阶段的情绪特点包括激动、希望、怀疑、焦急和犹豫。每个人在这一阶段都有许多疑问：我们的目的是什么？其他团队成员是谁？他们怎么样？每个人急于知道他们能否与其他成员合得来，能否被接受。由于无法确定其他成员的反应，他们会犹豫不决。成员会怀疑他们的付出是否会得到承认，担心他们在项目中的角色是否会与他们的个人及职业兴趣相一致。所以在团队形成阶段，项目经理要进行团队的指导和构建工作。为使项目团队明确方向，项目经理一定要向团队说明项目目标，并设出项目成功的美好前景以及成功所产生的益处，公布有关项目的工作范围、质量标准、预算及进度计划的标准和限制。项目经理要讨论项目团队的组成、选择团队成员的原因、他们的互补能力和专门知识，以及每个人为协助完成项目目标所充当的角色。

2. 激荡阶段

团队经过组建阶段后，隐藏的问题逐渐暴露，就会进入激荡期。激荡包括成员与成员之间、成员与环境之间、成员与组织制度系统之间、新旧观念与行为之间四方面的激荡。

(1) 成员与成员之间的激荡。

团队进入激荡期后，会产生成员之间的激荡。这时，有关工作行为、任务目标、工作指导等方面的问题都暂时被搁置一边，成员之间由于立场、观念、方法、行为等方面的差异而产生各种冲突，人际关系陷入紧张局面，甚至出现敌视、强烈情绪及向领导者挑战的情况。一些人可能暂时回避这种紧张的气氛，甚至有人准备退出这一新生团队。

(2) 成员与环境之间的激荡。

团队会产生成员与环境之间的激荡，这种激荡主要包括：成员与组织技术系统之间的激荡。例如，团队成员可能对团队采用的信息技术系统或新的制作技术不熟悉，经常出差错。这时最紧迫的是进行技能培训，使成员迅速掌握团队采用的技术。

(3) 成员与组织制度系统之间的激荡。

一方面，在团队建设中，组织会在其内部建立起尽量与团队运作相适应的制度体系，如人事制度、考评制度、奖惩制度等。这些制度既可能是不完善的，也极可能不为已习惯于传统体制的人员所适应。这时要做的工作，一是使成员尽快适应新的体制；二是不断完善和推广新的体制，使之适应成员的实际情况、环境的客观变化及团队建设计划的执行步伐。团队在成长过程中，与组织其他部门要发生各种各样的关系，也会产生各种各样的矛盾冲突，需

要进行很好的协调。

(4) 新旧观念与行为之间的激荡。

团队在激荡期会产生新旧观念、行为之间的激荡。传统组织通常假设人是“经济人”，认为人天性懒惰、漫不经心、不愿负责、阳奉阴违、易受诱惑、不诚实、只关心自己的事。团队则假设人是复杂的人，而且更注重人努力工作、积极参与、愿意负责、慷慨宽容、诚实可信的方面。这样，团队在激荡期就面临着人性假设、管理哲学、价值观等方面的激荡与改变。

激荡阶段的特点是人们有挫折、愤怒或者对立的情绪。工作过程中，每个成员根据其他成员的情况，对自己的角色及职责产生更多的疑问。当开始遵循操作规程时，他们会怀疑这类规程的实用性和必要性。成员们希望知道他们的控制程度和权力大小。激荡阶段，项目经理仍然要进行指导，但要比形成阶段小。他（她）要对每个人的职责及团队成员相互间的行为进行明确的分类，使每个成员明白无误。有必要使团队参与一道解决问题，共同做出决策，以便于给团队授权。项目经理要接受及容忍团队成员的任何不满，但不能因此产生情绪，也不必自己忍受。这是项目经理创造一个理解和支持的工作环境的好时机，更要允许成员表达他们所关注的问题。项目经理要做导向工作，致力于解决矛盾，决不能希望通过压制来使其自行消失。如果不满不能得到解决，它会不断集聚，以后会导致团队功能震荡，将项目的成功置于危险之中。

3. 规范阶段

经过一段时间的激荡，团队将逐渐走向规范。在这一阶段，最重要的是形成新型的团队规范和增强团队的凝聚力，形成有力的团队文化。这种团队规范与团队在组建之初所规定的行为准则有差别。它是经过一段时间的激荡后形成，并为团队成员普遍遵从。而最初的行为准则可能最终并不一定为大家所认可，它只是对最终规范的形成起引导作用。团队规范属于一种群体规范，其形成与维持源于群体压力，即当群体中某个成员与多数成员的意见或行为不一致时，会感到无形或有形的压力。这时团队建设的任务，一是要使团队规范的本身内容是合乎情理的，并为大家衷心接受；二是要鼓励个性的发挥，提高成员的责任感与权力，不压抑个性；三是创造条件和营造氛围来鼓励个人为团队的本身成长及目标的实现而尽职尽责、尽心尽力。在规范期，团队会逐步成型，如何形成有力的团队文化，形成适当的行为规范，促进共同价值观的形成，调动个人的活力与热忱，增强团队的凝聚力，培养成员对团队的认同感、归属感、一体感，营造成员间互相协作、互相帮助、互敬互爱、关心集体、努力奉献的氛围，将成为团队建设的重要内容。团队能否顺利渡过规范期以及团队形成的规范是否真正高效有力，将直接影响团队建设的成败与最终的绩效。

4. 执行阶段

“养兵千日，用兵一时”。团队经过组建、激荡和规范，现在应该是如何运用团队的问题了。运用团队最关键的是要明了团队只是一种有效的手段，根本目的是提高组织的绩效，绝不要纯粹地为“队”而团队。对组织的高层管理者而言，要通过团队取得高绩效必须掌握团队的权变运用方法。在执行期，团队成员的注意力已集中到了如何提高团队效率和效益上来，他们把全副精力用来对付各种挑战，这是一个出成果的阶段。此时，团队成员的角色都很明确，并深刻领悟到完成团队的工作需要大家的配合和支持，同时已学会以建设性的方式提出异议，大家高度互信、彼此尊重，也呈现出接收群体外部新方法、新输入和自我创新的学习

性状态。整个团队已熟练掌握如何处理内部冲突的技巧，也学会了团队决策和团队会议的各类方法，并能通过团队会议来集中大家的智慧做出高效决策，及通过大家的共同努力去追求团队的成功。在执行任务过程中，团队成员加深了了解，增进了友谊，同时整个团队在摸爬滚打中更加成熟，工作也更富有成效。

在执行期，可能出现的失败情况是，上一阶段制定的规范带来了负面效应，或者经过大家努力所取得的绩效维持在低水平，自我为中心的成员又开始显示力量。总之，极可能在经过上述各阶段的努力后，却未能建设成真正的团队，团队中含有诸多假团队特质，结果使团队在执行期未能创造出高绩效。

5. 休整阶段

休整包括休止和整顿两种可能。对于为完成某项特定任务而组建的团队而言，伴随任务的完成，该团队就进入休整期。这时团队成员开始放松心情，团队也极可能因任务的完成而解散，这时通常会划一个明确的“休止符”，如召开表彰大会、总结经验、给团队的工作下结论、开告别会等。而对于另外一些团队，如大公司的执行委员会，在完成阶段性工作任务之后，会开始暂时休整而准备进入下一个工作周期，此间可能会有团队成员的更替，即可能有新成员加入，或原有成员流出。对于经过以上各阶段的努力未能建成真正的战斗集体，在执行期表现差强人意的团队，进入休整期时，可能会被勒令整顿，即通过努力消除一些假团队特质，经过“回炉处理”，希望锤炼成真正的团队。这极可能出现新一轮团队建设的循环过程。对团队实行整顿的一个重要内容是优化团队规范。团队进入休整期后，可能的团队建设工作还包括团队因接受新任务或适应新环境而开展学习或进行创新，为更新换代而接收新成员或培养“接班人”，将团队的成功经验或团队这种形式在组织内推广等。

总之，上述五个阶段反映的是团队建设的一般性过程，但实践中的团队建设过程通常会有一些差别。例如，当完成任务有较强的时间压力或其他巨大变故时，团队建设过程会出现跳跃现象；如前所述，当团队进行整顿时，可能会出现团队建设过程的又一次循环；在团队增加或流失一些成员后，团队甚至会回到组建期。团队在建设过程中也可能出现各个阶段的交融。例如，在团队发展的前期和后期都极可能产生激荡，在前期产生激荡的原因通常是团队成员定位之前的混乱思想，表现出对调整和规范的需要；而后期产生激荡的原因可能是奖励分配过程中出现的“不公平”现象所致，或者是因为对规范约束的抗争。使团队成员社会化会促进团队建设，团队成员之间相互了解越深入，团队建设得越出色。项目经理要确保个体成员能经常相交流沟通，并为促进团队成员间的社会化创造条件。团队成员也要努力创造出这样的条件。

项目团队可以要求团队成员在项目过程期间，被安排在同一个人工环境下进行工作。当团队成员被安排到一起时，他们就会有許多机会走到彼此的办公室或工作区进行交谈。同样，他们也会在如走廊这样的公共场所经常地碰面，从而有机会在一起交谈。谈论未必总是围绕工作，团队成员很有必要在不引起反感的情况下，了解彼此的个人情况。项目过程中会发展起许多个人的友谊。安排整个团队在一起工作，就不会出现因为团队一部分成员在大楼或工厂的不同地方工作而产生“我们对他们”的思想。这种情形导致项目团队成为一些小组，而非一个实际的团队。项目团队可以举办社交活动庆祝项目工作中的事件，例如取得重要的阶段成果——系统通过测试，或与客户的设计评审会成功，也可以是为放松压力而定期举办的

活动。团队为促进社会化和团队建设，可以组织各种活动。参加社会化活动，不仅有助于培养起忠诚和友好的情感，也能使团队成员在项目工作中更容易进行开放、坦诚的交流沟通。除了组织社交活动外，团队还可以定期召开团队会议。相对项目会议而言。团队会议的目的是广泛讨论下面这些类似问题：作为一个团队，我们该怎样工作？有哪些因素妨碍团队工作？我们如何克服这些障碍？我们怎样改进团队工作？如果项目经理参加团队会议，对他应一视同仁。团队成员不应向经理寻求解答，经理也不能利用职权，否决团队的共识。因为这是团队会议，而不是项目会议，只讨论与团队相关的问题而与项目无关。

7.3.2 团队建设阶段的士气管理

在团队建设的不同阶段，随着团队所处的环境不同，团队成员表现出不同的心理特点。如何能有效地针对团队建设阶段中，不同时期成员的心理特点，有效地管理团队士气，对项目团队建设和项目管理的效果有很大的影响。

在项目成立之初，团队成员对项目的认识比较模糊，对项目成功的信息不足，这一阶段项目经理主要的任务是让成员尽快熟悉掌握项目概况，并给成员树立成功实施项目的信心。这个阶段还需要让团队成员之间能尽快熟悉，建立彼此之间的合作与信任关系。

在震荡期，人们遇到了新观念的挑战，成员间、领导者与成员间发生了一些冲突；在其他团队和传统的组织结构中没有碰到的新技术也是一种挑战，以及一些人们觉得不适应，过去在组织中没有的新规范。在震荡阶段最重要的是安抚人心：认识并处理冲突。化解权威与权力，不容以权压人。鼓励团队成员对有争议的问题发表自己的看法。准备建立工作规范、以身作则。调整领导角色，鼓励团队成员参与决策。首先要认识并处理各种矛盾和冲突，比方说某一派或某一个人力量绝对强大，那么作为领导者要适时地化解这些权威和权利，绝对不允许以一个人的权利打压其他人的贡献。同时要鼓励团队成员就有争议的问题发表自己的看法。准备建立工作规范。没有工作规范、工作标准约束，就会造成一种不均衡，这种不均衡也是冲突源，领导者在规范管理的过程中，自己要以身作则。

在规范阶段，随着时间的推移，技能的提升，团队会进入稳定期，这是团队发展的第三个阶段。规范期的特点：人际关系由敌对走向合作；憎恶开始解除；沟通之门打开，相互信任加强；团队发展了一些合作方式的规则；注意力转移；工作技能提升；建立工作规范和流程，特色逐渐形成；规范阶段的人际关系开始解冻，由敌对情绪转向相互合作，人们开始互相沟通，寻求解决问题的办法，团队这时候也形成了自己的合作方式，形成了新的规则，人们的注意力开始转向任务和目标。通过第二个阶段的磨合，进入稳定期，人们的工作技能开始慢慢的提升，新的技术慢慢被掌握。工作规范和流程也已经建立，这种规范和流程代表的是团队的特色。

团队要顺利地度过规范阶段，最重要的是形成团队的文化和氛围。团队精神、凝聚力、合作意识能不能形成，关键就在这一阶段。团队文化不可能通过移植实现，但可以借鉴、参考，形成自己的文化。这一阶段最危险的事就是大家因为害怕冲突，不敢提一些正面的建议，生怕得罪他人。

度过第三个阶段，规范阶段的团队就可以进入到执行阶段，也叫高绩效阶段。执行阶段的团队情况会继续有所好转：团队信心大增，具备多种技巧，协力解决各种问题，用标准流

程和方式进行沟通、化解冲突、分配资源。团队成员自由而建设性地分享观点与资讯；团队成员分享领导权；巅峰的团队成員的表现：有一种完成任务的使命感和荣誉感。

古话说，天下没有不散的宴席。任何一个团队都有它自己的寿命，执行阶段的团队运行到一定阶段，完成了自身的目标后，就进入了团队发展的第五个阶段——休整阶段。休整阶段的团队可能有三种结果：

第一种——团队的任务完成了，先解散。伴随着团队任务的完成，团队的使命要结束，面临着解散，这个时候成员的反应差异很大，有的人很悲观，好不容易大家组合在一起，彼此间都形成了很好的印象，但时间这么快，团结很好的时候又面临解散；也有一些人持乐观的精神，他们觉得没有白来一趟，完成了既定的目标，新的目标还在等待着我们。人们的反应差异很大，团队的士气可能提高，也可能下降。

第二种——团队这一任务完成了，第二个任务又来了，所以进入了修整时期。经过短暂的总结，休年假等，要进入到下一个工作周期，这个时候新的团队又宣告成立，可能原来一部分成员要离开，新成员要进入，因为人员的选择跟团队的目标是有关联的。

第三种——对于表现不太好的团队，将勒令整顿，整顿的一个重要内容就是优化团队的规范。通常团队不能达成目标就是因为规范建立不够，流程做得不够，没有形成一套有系统的方式和方法。

7.3.3 基本团队建设

对于一个团队建设来讲，所有有关事项都要重新整理和制定，不同的项目虽有微小的差异，但主要的事项基本一致，一般来讲，包括以下几个方面：

1. 制定规则

规则界定了对项目团队成员的可接受行为的明确期望。尽早遵循这些明确的规则，可减少误解、提高生产力。讨论规则的过程中团队成员能够在相互之间发现对方认为重要的价值观。规则一旦制定，团队所有成员都有责任执行规则。

2. 集中办公

集中办公指把所有或者几乎所有最活跃的项目团队成员安排在同一地点工作，以增强他们整体工作的能力。集中办公可以是临时性的，例如如在项目中的关键时期，也可以贯穿整个项目过程的始终。集中办公战略常包括一个会议室，有时称作战室，其中设有电子通讯设备，贴挂进度计划的地方和其他便利设施，以加强沟通和培养集体感。尽管集中办公被视为是一种较好的战略，但是虚拟团队的使用将减少团队成员同地办公的频率。

3. 培训

培训包括所有旨在提高项目团队能力的活动。培训可以是正式的也可以是非正式的，培训方法的例子包括：课堂培训、在线培训、计算机辅助培训、由项目团队其他成员提供的在职培训、指导和辅导等不同方式的培训。如果项目团队成员缺乏必要的管理或者技术技能，则可把这种技能的培养作为项目工作的一部分。计划培训可以按照既定的人员配置管理计划实施，非计划性培训则可根据观察、交谈和项目绩效评估视需要而定。

4. 团队管理

团队管理指跟踪团队成员绩效、提供反馈、解决问题并协调各种变更，以提高项目绩效。

项目管理团队将观察团队的行为、管理冲突、解决问题，以及评估团队成员的绩效。实施团队管理后，应将项目人员配置管理计划进行更新、提出变更请求、实现问题的解决，同时，为组织绩效鉴定提供输入组织的数据库增加了新的经验教训。

5. 团队建设活动

团队建设活动既可以是定期举行的情况汇报会上的五分钟议程，也可以是场地之外由专业人士筹办的活动，都旨在改善人际关系。有些团队活动，例如制定工作分解结构，虽然其初衷并不是为了团队建设，但是如果计划活动能安排组织得当，则也会提高团队的凝聚力。鼓励非正式的沟通和活动也很重要，因为非正式的沟通和活动对建立信任和良好工作关系均能起到作用。如果团队成员分散在各地形成虚拟团队运作，而无法进行面对面交流，则团队建设的策略将尤俱价值。

6. 团队绩效评估

随着团队建设工作的实施，项目管理团队将对项目团队的效力进行正式或非正式的评估。有效的团队建设策略和活动将提高团队的绩效，因而，可以提高实现项目目标的概率。团队效力的评估可考虑以下各项指标：团队的绩效改进可以来自多个渠道，而且可影响项目绩效的许多方面。例如：技能的改进从而使某个个人更有效地完成所分派的任务；能力和情感方面的改进，从而促使团队作为整体工作得更好；团队成员流动性降低。

绩效报告以项目管理计划为参照标准，提供绩效方面的信息。有助于项目团队管理的绩效领域包括，来自进度的计划控制、费用控制、质量控制、范围核实和采购审计的结果。绩效报告的信息以及相关预测信息将有助于确定未来的人力资源需求、奖励和表彰以及对人员配置管理计划的更新。

7. 奖励与表彰

团队建设过程的一部分内容涉及奖励和表彰良好的行为。关于奖励与表彰方法的最初计划在人力资源规划过程中已经制定。在管理团队过程中，通过绩效考核，以正式或非正式方式决定表彰和奖励，应只奖励优良的行为。例如，为完成一项激进的进度目标而自愿加班加点的行为应当受到奖励与表彰；而计划不周所造成的加班加点则不应当受到奖励与表彰。赢——输（零和）奖励制度，只奖励为数很少的团队成员，例如：本月最佳团队成员等，会破坏团队的凝聚力。而赢——赢形式的奖励制度，奖励团队成员都可实现的行为，例如：及时提交进度报告等，可提高团队成员之间的相互支持。奖励与表彰制度还必须考虑文化的差异。例如，在一个提倡个人主义的文化背景中实施一套恰当的集体奖励制度是十分困难的。

7.3.4 团队文化建设

团队文化是团队在发展过程中形成的、为团队成员所共有的思想作风、价值观念和行为规范，它是一种具有团队个性的信念和行为方式。团队文化包括两大要素，第一要素是平等和民主。团队的目的是齐心协力提高效率，团队的实践正改变人们之间的关系。团队是一个交流和学习的空间，是一个发挥创造力的空间，同时也是一个减少竞争带来的紧张气氛的缓冲空间，它使人们更加相互关心，更有人情味，使人们的工作更有趣，更有效率。所有这一切的前提是团队成员之间的平等和民主。在团队，没有官僚等级制，大家享有同等的决策权，在重大问题上享有同等的发言权；在任何项目决策、任何问题讨论时，每一个人的权力平

等，都可以对项目的决策提出自己的想法，并根据想法的好坏来做最后的决定，而不是以头衔来决定谁的意见更重要，这样才能奠定真诚合作的基础。第二个要素是信息和知识。团队成员只有掌握团队活动的信息和必备的知识，才能对整个工序了如指掌，当他在团队平等的气氛中进行讨论时，才有资格提出自己的意见，才能充分发挥自己的聪明才智，才能真正体验到民主，否则平等和民主就只能是空谈。从这个意义上讲，信息和知识是团队文化的实质。

良好的团队文化具有以下几个基本特征：一是团队精神强。团队成员对团队有强烈的归属感、一体感，团队成员忠诚于团队，团队成员以团队利益为重，团队成员之间相互协作、相互依存，团队成员对团队任务全心投入。二是团队充满活力与热忱。团队成员士气高昂，他们不畏艰难，不怕挫折，始终保持旺盛的斗志。三是团队成员不断进取。他们不断提高自己的能力，充分发挥自己的主动性、积极性和创造性。因此，团队文化建设应从培养团队精神、建立共同愿景、搞好团队学习等几方面入手。

1. 培养团队精神 (Team Spirit)

培养团队精神，重点有以下几个方面：增强团队凝聚力。团队凝聚力是团队对其成员的吸引力和成员之间的相互吸引力，它包括“向心力”和“内部团结”两层含义。当这种吸引力达到一定强度，而且团队成员资格对个人和对团队都具有一定价值时，我们就说这是个具有高凝聚力的团队。高凝聚力团队具有以下特征：团队成员归属感强、愿意参加团队活动并承担团队工作中的相关责任，维护团队利益和荣誉；成员之间信息沟通快、互相了解比较深刻，关系和谐，并具有民主气氛。团队凝聚力是维持团队存在的必要条件。如果一个团队丧失凝聚力，团队就像一盘散沙，这个团队就难以维持下去，并呈现出低效率状态。而团队凝聚力较强的团队，其成员工作热情高，做事认真，并有不断的创新行为。

因此，团队凝聚力也是实现团队目标的重要条件。增强团队凝聚力关键是要鼓励团队需要的有利于团结的团队行为，同时要抑制团队不需要的不利于团结的团队行为。团队行为的根本原则是，鼓励所有的成员都能开诚布公地表达自己的想法，鼓励所有的成员都能充分发挥创新和冒险精神，勇于提出难题。因此，团队应采取措施，支持团队所需要的行为。鼓励团队成员全力投入团队的工作。只有团队成员贡献自己的智慧和力量，全力投入团队工作，并秉持对团队的承诺，才能让团队运作成功。也就是说，团队成员全力投入团队的运作过程，他们愿意贡献其专业技术与能力，愿意去了解顾客的需求，并对顾客负责，承诺整个团队运作的持续性改善与学习过程，且有高品质结果的产出。而要完全做到这些，应鼓励团队成员全心投入团队的工作。

在团队中培养民主气氛。一个民主的团队意味着团队具有开放、坦诚的沟通气氛，团队成员在其中感到很随意，在工作中能充分沟通意见，能经常从团队中得到反馈，愿意倾听、接纳其他团队成员的意见，尤其是愿意开放胸襟接受来自团队内外的批评，愿意倾听顾客的意见。通过培养民主气氛，可以使团队成员之间的关系更加融洽，从而更好地开展团队工作。

帮助团队成员事业发展。事业是指一个人一生从事的职业、担任的职务及职位发展的途径等。简单地说，它是指有关一个人一生活动的连续经历。这一概念可以从以下几个方面来把握：事业本身并不包含成功与失败，以及发展快慢等。成功与失败是由自己评价的，而不是其他人；评价的标准也不是绝对的，主要取决于个人对事业目标重要性的认识和事业过程的体验；理解一个人的事业可以从主客观两个方面来考察：主观方面包括价值观、态度、个

性和动机等，客观方面包括职业选择、职位和特殊技能等；事业是由与工作有关的连续经历组成的，它不仅包括有报酬的工作，还包括义务工作、家务劳动、在学校的活动，以及政治活动等。事业发展是指个人为达到事业目标做出相应的决策和付诸实践的过程。事业规划则是指个人对职业、组织和发展前途的选择。因此，事业发展与规划是一个人不断地寻求工作与生活质量满意的动态平衡过程。对团队领导来说，要想方设法帮助团队成员规划和发展他们的事业，并帮助他们取得成功。

2. 建立共同愿景

在现实生活中，多数团队未能实现整体搭配。这是因为在团队内部，个人可能格外努力，但他们的努力未能有效地转为团队的力量，结果许多个人的力量被相互抵消掉了。当一个团队能够整体搭配时，就会朝着共同的方向，调整个别成员的力量，而使成员之间力量的抵消或浪费减至最小，产生出一种共鸣或综合效果，就像凝聚成束的激光，而非分散的灯泡光，团队的目标就会一致，团队拥有共同愿景，团队成员知道如何取长补短，团队学习要涉及到三个面向：当需要深思复杂的问题时，团队必须学习如何萃取出高于个人智力的团队智力；当需要具有创新性而又协调一致的行动时，团队能创造出一种“运作上的默契”。每一位团队成员都非常留意其他成员，而且相信人人都会采取互相配合、协调一致的方式；当团队中的成员与其他团队发生作用时，能培养团队之间相互配合的能力。

反思、探询是真诚交谈的基础。如果真诚交谈明确地成为团队学习的一个特有的愿景，那么，反思与探询技巧，对于实现愿景是不可缺少的。建立在反思与探询技巧上的真诚交谈，将是一种更可靠的团队能力，因为它不大依赖于团队成员之间是否有某种良好关系这类特定的先决条件。

克服习惯性防卫是根深蒂固的习性，用来保护自己或他人免于因为说出真正的想法而处于窘境或受到威胁。习惯性防卫在人们最深层的想法四周形成一层保护壳，保护人们免受痛苦，但是也使人们无从知道痛苦的真正原因。习惯性防卫并不是指人们一味地强词夺理，或是为了保持人际关系，而是惧怕暴露出心中真正的想法。对多数人而言，暴露自己心中真正的想法是一种威胁，因为人们害怕别人会发现自己的错误。而这种认知上的威胁是自孩提时代就已经开始，许多人在学校里更是不断加重。许多人都记得被点名提问时回答不出问题时的尴尬。在日后的工作中，这种情形会更加严重。习惯性防卫种类繁多，且常常发生，但通常不会引起注意。当人们无意认真接受某一个想法时，他们常会说：“那是一个非常有兴趣的构想。”人们用这句话来说服别人某个构想是行不通的，而真正的想法却是不想再考虑这个构想；或者人们假装支持他人某项论点，以免让自己类似的观点也遭到批评；或者在一出现困难议题时，便改变话题，表面上则显得很有风度、若无其事的样子。习惯性防卫如果处理得当的话，它可以为彼此的思考开一扇窗户。当团队能够以“自我揭露”和“兼顾反思与探询”成功地处理防卫时，团队成员就可以更加了解彼此的思考。当团队成员学会如何运用，而不是排斥自己的习惯性防卫时，他们就建立起了处理自己防卫心态的信心。

3. 搞好团队学习

团队学习是提高团队成员互相配合、整体搭配与实现共同目标的能力的学习活动及其过程。团队确实能够共同学习，在体育界、演艺界、科学界，甚至企业中，有不少实例显示，团队的集体智慧高于个人智慧之和，团队拥有整体搭配的行动能力。当团队真正在学习的时

候，不仅团队整体产生出色的成果，个别成员成长的速度也比运用其的学习方式更快。

团队学习的修炼。团队学习的修炼要学会运用“真诚交谈”与讨论。这是两种不同的团队交谈方式。在真诚交谈时，人能自由和有创造性地探讨复杂而重要的问题，先撇开个人的主观思维，彼此用心聆听，达到一起思考的境地。讨论则是提出不同的看法，并加以辩护。通常，人们用真诚交谈来探讨复杂的问题，用讨论来就某些问题达成协议。一个学习型的团队要善于交叉运用真诚交谈与讨论这两种方式。由于讨论方式对大家来说比较熟悉，这里主要介绍真诚交谈。

在真诚交谈时，大家以不同的观点探讨复杂的议题，每个人都摊出心中的假设，并自由交换各自的想法。在无拘无束的探讨中，人人将深藏内心的经验与想法完全浮现出来，而不是害怕别人知道自己的想法。真诚交谈的目的是要超过任何个人的见解，而非硬性对话。如果真诚交谈进行得当，人人都是赢家，个人可以获得独自思考无法达到的见解。这样，团队便可以进入一种个人无法单独进入的、较大的“共同意义的汇集”；它是由整体来架构各个部分，而不是设法将各个部分拼凑成整体。有效的真诚交谈必须具备三项基本的条件：一是所有参与者必须将自己的假设“悬挂”在面前，不断地接受询问与检验这些假设。二是所有参与者必须视彼此为工作伙伴。三是必须有一位“辅导者”来掌握真诚交谈的精确含义和活动过程。当团队掌握了真诚交谈的经验与技能，辅导者的角色渐渐变得不那么重要，或可以成为参与者之一。一旦成员真诚交谈的习惯养成了，团队就成为一种没有“先来者”的自我学习团队。在习惯于真诚交谈的团队中，通常不需要确定辅导者。交叉运用真诚交谈与讨论。

在团队学习时，讨论是真诚交谈不可缺少的搭配。讨论是提出不同看法并加以辩护，它能够对整个情况提供有用的分析。真诚交谈则是提出不同的看法，以发现新的看法。通常人们用真诚交谈来探究复杂的问题，用讨论来达成协议。因此，如果团队必须达成协议，并必须做出决定，那么，讨论是需要的。在讨论之中大家依据共同意见，一起来分析和衡量各种可能的想法，并从中选择一种较佳的想法。如果有成效，讨论将得出结论或找到行动的途径。相反，真诚交谈是发散性的，它寻求的不是同意，而是更充分掌握复杂的问题。真诚交谈和讨论都能产生行动的新途径。如何行动通常是讨论的焦点，然而新的行动只是真诚交谈的一种副产品。一个学习型的团队，要善于交叉运用真诚交谈与讨论。二者的基本规则不同，目标也不同，如果无法加以区别，团队就既不能进行真诚交谈，也无法进行有效的讨论。经常真诚交谈的团队，成员之间会逐渐形成一种独特的关系。虽然这种关系对讨论不一定有所帮助，但是他们发展出彼此间的信任。他们对每一位成员独特性的观点，逐渐有了充分的了解。另外，他们会体会到如何温和地提出自己的看法，才能使更广泛的见解逐渐出现。他们也会学到如何持有立场而不被自己的立场所“持有”的艺术。当需要为自己的看法辩护时，他们不会冲动，或固执己见、毫无回旋的余地，或把赢当作第一任务。

7.3.5 领导与团队

建设一个和谐、士气高昂的项目团队，对最终完成组织目标具有很大的意义。因此，团队建设是项目管理的一个必要技能。项目经理应该尊重和关怀所有员工，视其为团队中的财富；让每位成员明确理解他或她的工作职责及工作准则；员工既是单个成员，又是团队整体，要与他们进行良好的交流沟通；为个体成员和团队树立起明确的目标；对团队工作及为团队

建设付出的努力适当进行奖励；表现出对团队的忠诚。

项目经理所面临的最主要一项困难是关于积极的投入，他首先要确立对项目目标必要的投入，接下来要进行积极的投入。有人总结出进行积极投入的两类行为。第一类是支持行为，能够促使项目团队做出全面的投入；第二类是创造行为，通过提高，使成员能够，并希望超越最初的工作期望和目标。

1. 对事不对人

要使团队成为一体，与团队有效合作，就必须避免过分挑毛病的习惯，这种做法会演变成指责，使团队精神逐渐死亡。即使是含蓄的责备，也会让团队成员提不起勇气冒险采取新做法，而冒险的态度是不断改进的要素。对事不对人，可以鼓励团队寻找长期解决之道，而不是“临时抱佛脚”式的补救。

2. 使团队成员充满自信与自尊

有自信心的人勇于发言，会把本身特有的才能与观点贡献出来，也愿意冒险。觉得受到打击的人，往往是少说少做，但求过关而已。让团队成员充满自信与自尊也和对事不对人一样，有助于建立信任感，因为大家可以安心为团队贡献。如果团队成员在一个支持他们的环境中发表意见时受到攻击，就会从此不再说出自己真正的想法，也很少会承诺将团队的构想付诸实施。要建立自信与自尊，就要把会延伸团队成员能力的工作交给他们，但不能过头。除了接纳错误外，团队领导还可以采取许多别的步骤，来建立团队成员的自信与自尊：

- (1) 鼓励团队成员接受与尊重不同的观点；
- (2) 把自己对团队成员的期望说清楚，提供资料给他们，在必要时随时给予指导；
- (3) 按捺住自己的意见，让团队成员更能轻松说出自己的意见；
- (4) 说明自己担任领导人的意图——逐步增加团队在被派工作范围内的责任与职权。

3. 维持建设性的建议

团队要成为组织中的主要构成部分，其中的成员就必须互相接触，也要与团队以外的人打交道。以前那些职权与沟通的界限，会随着组织变得更有效率而消失。过去只通过自己的主管与别人沟通的人，必须寻求与人直接合作的途径。团队成员与外人之间缺乏稳健的关系，就会有只重本身需要和委过于人的倾向。团队要完成远大的目标，其成员就必须与他人保持接触，认清顾客的需求，建立内在与外在的合作关系，找出并提出有建设性的反馈方式，以及与别的团队一起调整工作。作为领导者，可以做很多事情来增进人际关系。

4. 主动改善事情

面对今日激烈而残酷的竞争局面，不断改善团队运作方式，成为不可避免的工作。每项工作程序、每种工作关系，都是可以改进的，而从事那项工作和建立那种关系的人，才是改善那项工作和那种关系的最佳人选。作为领导者，必须教导并不断督促团队把事情做得更好，打破或拆除团队部门之间的围墙。重要的作业程序，可以跨越部门之间的界限，而将团队内外的人联结在一起。必须协助团队认清建立这些新关系的重要性。团队成员不能一味看重自己的工作领域，而必须以他们的服务对象——其他团队、其他部门、外界顾客——的利益为着眼点来采取行动。有实力的团队常问：“顾客是否真正看重我们在做的事？外面商场发生的事对这个公司、这个团队可能有什么影响？我如何才能改进这项产品、这支团队？”等等。作为团队领导者，要发挥个人能力，改善团队表现，使团队有能力把事情做得更好，尤其乐意

做到：

- (1) 帮助团队成员学会一些技能，建立一些关系以及获得信心，积极扮演改善工作表现的角色；教导团队成员找出引起职务问题的跨职务原因，乘机采取行动进行跨部门的改善；
- (2) 告诉团队成员如何认清顾客的期望，与供应商协调，并收集资料以解决正在出现的问题；
- (3) 配合团队成员能力和信心扩增的步调，来加重团队的责任感。

7.4 团队管理

7.4.1 团队冲突

冲突是团队生活无法避免的特色之一，它是指由于目标、资源、预期、感觉或价值观的不相容，两个或更多的人之间以及工作小组之间所产生的不一致。传统的管理思想认为冲突将导致团队成员相互间的抵触，这种抵触会引起团队的分裂甚至瓦解，因此，必须避免和限制冲突。与传统观点不同，现代管理思想对冲突的认识更加深刻和全面。现代管理思想在承认冲突对团队可能存在着有害性的同时，指出在某些情况下，冲突对团队是有益的。尽管没有一个团队能够长时间地忍受冲突，甚至有些团队只要遇到极其微小的冲突就不能良好运作，但仍然有一部分团队需要适度的冲突。这些团队的需要源于冲突的某些正面效应：冲突能够促进团队成员对重大事项进行审慎分析。对于一个团队来讲，如果所有决定没有遭到成员的任何反对和批评则是不正常的，甚至是有害的。对计划、目标、战略等进行挑战可以推动团队成员认真分析有关重大事项，避免“一言堂”可能造成的团队决策失误。从这个意义上讲，冲突是“百家争鸣、百花齐放”局面形成的催生剂。

冲突具有激励作用。冲突会带来竞争，而竞争能够唤起团队成员的适度紧迫感和危机感，从而使得团队成员在工作上付出更多的努力。冲突是团队变迁的源泉。冲突导致团队最初的不均衡，促进具有创造性的成员加以变革，以寻求建立新的团队模式，实现团队的不断变迁。因此可以说，没有冲突，团队的变迁就无从发生。冲突有时可以改善团队气氛。一些冲突在潜在、模糊的状态下会继续恶化，从而导致更为严重的后果。然而，将这些潜在的冲突显性化，有时反而有利于改善团队气氛，减少紧张，增进成员之间的关系。团队间的冲突能够增进团队内部的协调与合作。当遇到来自团队外部的压力时，团队成员会更加紧密合作，依靠集体力量来应付共同的挑战。

1. 冲突的种类及其起因

团队冲突可以分为三大类，即：角色冲突、人际冲突和团际冲突。每一类冲突均有各自独特的管理上的含义。

(1) 角色冲突。角色冲突是指两人或更多的人之间由于所担负的角色不同而产生的不和谐。不同的角色依据其在团队中所处位置的不同，承担不同的职责和任务。每一角色总是与一组行为预期相联系。例如，工人被期望生产出更多、更好的产品，营销人员被期望开辟出新的市场空间。当某一团队成员被期望担负的角色与他实际所担负的角色不一致时，角色冲

突即产生了。

(2) 人际冲突。即使不考虑角色引起的压力，两个或更多的人之间也有可能产生冲突。人际冲突最基本的表现形式包括以下四种：

①资源稀缺导致的人际冲突。由于在如何使用稀缺资源上总是产生争端，因此，如果资源供给不足，那么冲突几乎可以自发产生。当资源的供给量无法增加或者根本就没有资源可供分配时，此类冲突极其难以解决。

②目标不同导致的人际冲突。此类冲突源于团队成员在目标、方向或价值观上的不一致。多数团队为了保证运作的有效性，通常要求其成员必须赞同团队的目标。

③手段不同导致的人际冲突。此类冲突源于团队成员为实现目标所采取的方针、程序和策略的不一致。例如，营销人员常常在选择促销方式上发生争吵，从而产生人际冲突。

④对事实认识不同导致的人际冲突。很多时候，冲突似乎是由于资源稀缺、目标不同或手段不同而产生的，但实际上，它却源于团队成员对事实的不同认识。例如，当两个下属对领导所指示的目标理解不同时，他们之间就会产生冲突，这种冲突并非源于目标不同，只是由于他们对目标——这一“事实”的认识不同而产生。通常，可以通过团队内部良好的沟通和有效的信息传递解决此类冲突。

(3) 团际冲突。这类冲突发生在不同的团队之间，其表现形式可能与人际冲突相似，但起因一般来讲是不相同的。由于团队冲突涉及更多的人，因此冲突的情形更为复杂；而且，冲突也很少是由个人因素引起的，其缘由更多地可归结于团队自身的因素。根据团队本身的主要因素，可将团际冲突划分为以下四类：

①任务的双向或多向依赖性导致的团际冲突。任务的双向或多向依赖性是指不同的团队为了完成各自的任务，相互间需要提供完成任务所必需的信息、服务以及工作成果等。当团队对信息、服务以及工作成果的需求与其实际的供给不相一致时，团队间就会产生冲突。特别是当团队的需求增长而供给下降，或者团队所担负的角色模糊时，此类冲突更容易产生和激化。如果对信息、服务以及工作成果等的需求增长或供给下降，团队间应重新界定它们的关系。如果团队所担负的角色模糊，则应及时明确它们的职责，否则将产生不确定性，增加冲突发生和激化的可能。

②任务的单向依赖性导致的团际冲突。任务的单向依赖性是指一个团队为了完成自己的任务，必须依赖于另一个团队向其提供信息、服务以及工作成果等。由于团队是相对独立的，因此它不一定倾向于合作。当一个团队不愿意合作，即不愿意提供信息、服务化及工作成果等，那么对它有所依赖的团队与他之间就会产生冲突。而且，这两个团队之间的权力差距越大，冲突发生和激化的可能性也越大。

③绩效考核标准和报酬体系不同导致的团际冲突。不同的团队可能面临不同的绩效考核标准和报酬体系，这些绩效标准和报酬体系无法增进团队间的合作，可能导致团队间产生相应的冲突。例如，对销售部门的考核标准是销售额，它为了提高销售额并获得相应的报酬，希望能向顾客提供多种类型的产品；而对生产部门的考核标准是产量或产值，它为了提高产量或产值并获得相应的报酬，则希望能够进行稳定的、大批量的生产，因此，销售部门和生产部门在这种情况下会产生冲突。解决此类冲突的最有效方法是重新设计报酬体系。

④团队间的基本差异导致的团际冲突。某些团际冲突起源于团队间在结构和程序等方面

的根本差异。由于根本差异的存在，不同的团队可能会形成各自独具特色的团队文化。这些团队文化在诸如目标导向、时间导向、结构的稳定性以及领导风格等多方面有所不同，从而导致团队间产生冲突。

2. 冲突处理

冲突不能完全靠项目经理来处理解决，团队成员间的冲突应该由相关成员来处理。处理恰当，冲突也有有利的一面。它能将问题暴露出来，及早得到重视；它能激起讨论，澄清成员们的观念；它能迫使成员寻求新的方法；它可以培养人们的创造性，更好地解决问题；它能促进团队建设。然而，如果处理不当，冲突会对项目团队产生不利的影晌。它能破坏沟通，人们不再相互谈论、交流信息；它会使成员不大愿意倾听或尊重别人的观点；它能破坏团队的团结，降低信任和开放度。处理冲突常见有五种方法：

(1) 回避或撤退。回避或撤退的方法就是卷入冲突的人们从这一情况中撤出来，避免发生实际或潜在的争端。例如，如果某个人与另一个人意见不同，那么第二个人只需沉默就可以了。这种方法会使得冲突积聚起来，并在后来逐步升级。

(2) 竞争或逼迫。竞争或逼迫的方法是把冲突当作一种胜败的局势。这种方法认为，在冲突中获胜要比人们之间的关系更有价值。在这种情况下，人们会使用权力来处理冲突。例如，项目经理与某位团队成员就关于应用何种技术方法设计一个系统而发生冲突。这时，项目经理只需利用权力命令：“按我的方法做。”用这种方法处理冲突，会导致人们的怨恨心理，恶化工作气氛。

(3) 调停或消除。调停或消除的方法就是尽力在冲突中找出意见一致的方面，最大可能地忽视差异，对可能伤害感情的话题不予讨论。这种方法认为，人们之间的相互关系要比解决问题更重要。尽管这一方法能缓和冲突形势，但它并没有将问题彻底解决。

(4) 妥协。妥协的方法就是团队成员寻求一个调和折中的方案，他们着重于分散差异。项目团队寻求一种方案，使每个成员都得到某种程度的满意。但是，这种方法并非是一个很可行的方法。例如，项目团队成员对某项项目任务确定预计完成时间，一位成员说：“我认为这项任务需要15天。”另一个却说道：“不可能，用不了这么长时间，也许五六天就行了。”于是，他们很快分散异议，同意10天完成，但这也许并非最好的预计。

(5) 正视问题。通过这种方法，团队成员直接正视问题，他们要求得到一种胜利的结局。他们既正视问题的结局，也重视人们之间的关系。每个人都必须以积极的态度对待冲突，并愿意就面临的冲突广泛交换情况，把异议都暴露出来，尽力得到最好、最全面的解决方案。由于新情况的交换，每个人都愿意放弃或重新界定他的观点、意见，以便形成一个最佳方案。要使这种方法有效，必须要有一个良好的项目环境。在这种环境下，人们的关系是开放、友善的，他们相互以诚相待，不害怕受到报复。异议能激化激烈的争论，人们在解决冲突时，决不能有情绪和激动。要善于处理而不能压制情绪，应该花一些时间理解别人的观点和想法。下面即对通过合作的方法来解决问题进行一下说明。可以避免或缩小某些不必要的冲突。主要措施有：及早让项目团队参与制定计划；明确说明每个成员的角色和职责；开放、坦诚和及时的沟通；明确的工作规程，以及项目经理和项目团队对团队建设的真诚和努力。

7.4.2 解决问题

团队在完成项目的过程中，总会遇到一些问题。一般来说，项目过程中会产生各种各样

的问题，只是问题的严重性不一样。例如，项目会比进度计划晚几个星期，严重影响到客户要求的完工日期；或者，项目可能陷入预算困难中——已经使用了50%资金，却只完成40%的工作量。有些问题是技术性的：一项新型感光系统无法提供需要的数据资料或精确度，或者一件新型高速自动化设备总是出现故障，损坏了昂贵的部件。项目团队能否有效解决问题会影响和决定项目的成败。因此，必须要有规范、有效和富有创造性的解决问题的方法。

解决问题的九个步骤为：

(1) 对问题做出说明。

开始时应该对问题做出书面的描述说明，这很重要，它明确了问题的含义和内容。这种说明使得解决问题的团队成员能对他们要解决的问题的确切本质形成一致意见。对问题的说明要包括对问题程度的定量描述。

(2) 找出问题的可能原因。

一个已经或正在发生的问题会有许多原因，特别是技术性的问题，更是如此。比如一项开发多用户计算机系统的项目，它的问题是能把数据从中央计算机传送到各个用户工作站。原因可能是硬件或软件问题，或者可能是由于中央计算机或一些工作站出了问题。发现问题可能原因的一个常用方法是头脑风暴法，这一方法将在本章的后面进行讨论。

(3) 收集数据，确定最有可能的原因。

在问题解决过程初期，团队常常忙于应付问题的症状，而顾不上研究问题的原因，特别是当问题要用症状来描述时，更是如此。比方一个人去看病，告诉医生说头疼，医生知道有多个原因引起头疼，例如紧张、肿瘤、饮食变化或环境问题。于是医生就向病人提问题，或对他做些检测，收集有关原因的更多资料，医生利用这些资料排除某些可能原因。一定要让团队超越症状，在进入下一步——得出可行方案之前，收集到足够的实际情况。否则，将要花费大量时间为症状制定解决方案，而不是从根本上解决问题。收集资料，不管是通过询问问题的办法，还是会见成员、进行测试、阅读报告，或分析数据资料都要花费时间。但是，一定要完成这个工作，使团队能集中精力解决问题。

(4) 得出可能方案。

在解决问题过程中，这一步骤非常有趣味性和创造性，但这也是关键的一步。团队成员要认真仔细，不要轻率地接受最先提出的方案或者最明显的方案。如果这种最先提出的或最明显的方案行不通，他们在失望之余，还得重头再做。例如，某个项目的实际进度比计划晚了两个星期，最明显的方案可能是向客户申请，是否能同意项目延迟两周完成。然而，这一方案可能会适得其反。如果项目经理找到客户，询问能否同意项目延期完成，客户的反应可能会很强烈，威胁决不再与该公司做生意，并打电话给项目经理的老板，抱怨项目延迟。

(5) 评估可行方案。

在第4个步骤里得出各种可能方案后，有必要对它们进行评估。可能会有许多不错但却截然不同的方案。每个可行方案都要进行评估。这时的问题就变成对什么进行评估。因此，一定要有评估标准。在这一步骤里，负责解决问题的团队一定要首先对进行评估的可行方案建立起标准。

(6) 决定最佳方案。

团队成员在第5步里完成了解决问题的评估计分表，在这一步里，将用到这个表来帮助

决定最佳方案。团队成员将依据这些评估计分表进行讨论。计分表并非决定最佳方案的唯一因素，只是在决策过程中要用到它们。在这里，一个拥有丰富相关专门知识人才的团队才能显示出它的重要性。最佳方案决策的依据是与评估计分表密切相关的解决问题团队成员的知识和技术水平。

(7) 修订项目计划。

有了最佳方案后，就必须要为实施这一方案制定计划。要明确具体任务，包括成本费用和工时，每个任务所需的人员和资源也要明确，负责实施这一方案的项目团队成员要了解这些计划情况，要把这些情况与项目全面计划结合起来，确定这个方案对项目其他部分的影响。特别需要注意的是，选择出来的这个方案是否会引起其他问题。例如，解决感光系统技术性问题的最佳方案可能是向经销商订购一个新部件，但如果经销商制造并运送这个部件要花两个月的时间，那么这一方案可能使得整个项目赶不上进度计划，无法按项目要求日期完工。如果在第5步里没有考虑到这个危险因素，解决问题团队将不得不重新评审方案，并决定是否最佳方案。

(8) 实施方案。

制定出实施最佳方案的计划后，相应的团队成员就要行动起来，着手进行各自的工作。

(9) 判断问题是否得以解决。

方案实施后，重要的工作就是判断问题是否得以真正解决。这时，团队需要用到第1步里对问题的说明，把实施方案的结果与问题说明里明确的情况进行比较。团队要向自己提问：“这个方案是否达到了我们预期的目标？问题解决了吗？”问题可能部分得到解决，也可能根本没有解决。例如，为感光系统安装了新的部件后，系统的数据仍不正确。如果问题没有解决，解决问题项目要回到第2步、第3步中，找出问题的其他根源。根据问题的大小和复杂程度，上述九步骤解决问题法可能需要几个小时或几个月的时间。解决问题的团队要包括最了解问题的成员和所需要的专门技术人员。有时，必要的专门技术人员可能来自于团队以外，比方说一个提供独到见解的顾问。

头脑风暴法是在解决问题时常用的一种方法，具体来说就是团队的全体成员自发地提出主张和想法。团队成员在选择好问题的方案之前，一定要得出尽可能多的方案和意见。利用头脑风暴法，可以想出许多主意，而且它应用时很有意思。头脑风暴法更注重想出主意的数量，而不是质量。这样做的目的是要团队想出尽可能多的主意，鼓励成员有新奇或突破常规的主意。团队成员坐在一起，由一个协助的记录人员在翻动记录卡或黑板前做记录。首先，由某个成员说出一个主意。应用头脑风暴法时，要遵循两个主要的规则：不进行讨论，没有判断性评论。一个成员说出他的主意后，紧接着下一个成员说，人们只需要说出一个主意，不要讨论、评判，更不要试图宣扬。其他参加人员不允许做出任何支持或判断的评论，也不要向提出主意的人进行提问。显然，像“那决不会起作用”“这是个愚蠢的做法”“老板不会那么做”等这类扼杀性的评论是不允许的。同时，参加人员不要使用身体语言，例如皱眉、咳嗽、冷笑或叹气来表达评判意见。头脑风暴法在帮助解决问题团队获得最佳可能方案时，是很有效，也很有意思的。

7.4.3 团队业绩

重大的业绩挑战会给团队能量，无论这种团队处于组织中的什么位置。没有对参与者意

义重大的业绩挑战，什么样的团队都建立不起来。被某些人认为是必须共同实现的一套严格的业绩目标，在大多数时候却能既导致业绩成果，也能形成团队。不过，业绩是主要目标，而团队仍然是手段，不是目的。业绩是团队的中心问题，它对许多不同的分类组都是重要的，包括那些对事务提出建议的团队、生产或做事的团队，以及管理事物的团队。这三种团队确实都面对着各自独特的挑战。生产或做事的团队在同组织内的其他团队比较时常常需要开发管理他们自己的新技能；而对事物提出建议的团队则常常发现，当他们把自己的建议交给那些必须执行他们建议的人时，往往会产生问题；最后，管理事物的那些人肯定会比提出建议的人和生产或做事的人更多地谈到管理层级制中的障碍和权限问题。

组织的领导人只有通过建立强烈的业绩观，而不是迫于环境建立的团队，才能最好地培育出团队业绩。强调业绩对于领导该如何创造适宜团队生存的环境是很重要的。事实上，有太多的高级管理人员显然落进了“为建团队而建团队”的陷阱。他们把整个组织当成一个“团队”，并因此把团队和协同工作等同起来。或者，他们意识到了自己的公司周围都是自我管理的团队，就冒险把建立一些由领导任命的团队当作高于团队业绩的目标。有时候他们会漫不经心地把他们自己在公司高层的一些群体当作团队；而那个组织中的大部分人则认为，那种群体肯定不是团队。

如果领导能将他们的目光停留在处理好客户、员工和股东三者关系所需的业绩成果上的话，真正的团队很可能就会大幅度发展起来。一般来说，能够促使团队形成的组织政策、设计和办事程序会在已经有强烈业绩文化护佑的公司中，使以团队为基础的业绩加速成长；但是，在业绩观或业绩文化较弱的公司中，领导者就要通过强调业绩和提出严格的业绩要求，为团队提供良好的基础来促使业绩成长，而不能通过接受最新组织设计的时髦作法，包括通过建立自己的团队，来实现业绩成长。

约束是创造团队业绩的条件，包括团队内的约束和组织内的约束。任何为自己寻求团队业绩的一组人，就像任何寻求在其组织内建立严格业绩标准的领导人一样，必须把重点强烈集中在业绩上。对于组织的领导人来说，这会使得能反映客户、股东和员工需要的明确而一致的要求具体化，然后，使他们自己和这个组织都得严格执行这些要求。能使团队产生丰富成果的条件就是从这些要求中产生出来的。类似的情况也适用于团队。

真正的团队——不是那种管理人员称之为“团队”的一组一组的人员——不论其规模大小，都应该成为大部分组织的基本业绩单位。在任何要求把多种技能、经验和判断组合起来的现实情况下，一支团队的业绩肯定会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的简单求和。团队要比大型组织内的分类小组灵活得多，因为他们能够迅速地集结、分散、再集中和再分散，他们能够加强而不是破坏那些比较永久性的结构和流程。团队比没有明确业绩目标的一些简单个人组合更富有成效，因为它们的成员必须完成实实在在的业绩成果。团队和业绩的组合是战无不胜的。非商业性团队的努力也同样显著，由于在团队与个人行为的变化和优秀业绩之间有联系，今天更迫切需要团队业绩。几乎没有人会怀疑，在这个时代中，高水平的业绩表现要依赖于“按客户的要求办事”、提供“全面质量”保证、“持续的改进和创新”“对工作人员授权”，以及“与供应商和客户结成伙伴关系”。然而，这些做法都要求在整个组织中对改变行为做出具体规定，而这样做是困难的，对任何个人也是不可预料的，更别说要在一家公司内全面实行了。通过比较，我们也注意到，同样提倡业绩的团队动机也支

持学习和改变行为，而且比以大型组织为单位或个人更为有效。最终我们相信，团队将首先在创造优秀业绩，而后在保持优秀业绩的组织方面日益发挥出重要作用。当然，变化总是对管理人员的挑战。

有几种人们熟悉的现象能解释团队业绩不错的原因。首先，团队能把互补的技能和经验带到一起，根据定义，这些技能和经验超过了团队中任何个人的技能和经验。这种技能和技巧在更大范围内的组合使团队能应付多方面的挑战，如创新、质量和客户服务。其次，在共同形成明确目标和方法的过程中，团队建立起了能支持立即解决问题和提出倡议的交流方式。团队对待变化中的事物和需求是灵活而敏感的。因此，团队能用比个人更为快速、准确和有效的方法打入大型组织的联系网，根据新的信息和挑战调整自己的方法。第三，团队为加强经济发展和管理工作提供了独特的社会角度。在加入团队的人们努力工作，克服阻碍集体业绩的障碍之前，真正的团队是得不到发展的。通过共同克服这些障碍，团队中的人们对相互的能力建立起了信任和信心，也相互加强了共同追求高于及超乎个人和职能工作之上的团队目的的愿望。克服障碍，取得业绩，这就是使分组的人们成为团队的原因。工作的意义和努力都使团队深化，直至团队的业绩最终成为对团队自身的奖励。我们常常看到在那些有最佳业绩表现的优异团队中，有高度发展的工作幽默感，因为幽默感能帮助人们对付最佳业绩表现中的压力和紧张。我们也总能听到这样的说法，最大的也是最让人感到满意的乐事，就是“成为比我个人更重要的某种事物的一部分”。事实上，我们听说过的大多数“未来的组织”模式，如“网络化组织”“集群组织”“非层级化组织”“横向组织”等等，都是以超越个人的团队作为公司的主要业绩单位为前提的。根据这一先决条件，在管理人员寻求以更快更好的办法向客户提供机会或向竞争性的挑战分配资源时，主要的基本板块应该是团队，而不是个人。这并不是说个人业绩或个人责任就不重要了，相反，对管理人员越来越大的挑战反而是要摆正个人与团队的关系，不要偏向一方排斥另一方。此外，个人的作用和业绩也会成为团队更多开发利用的方面，而不是各级管理人员要开发利用的方面；也就是说，在许多作为例子的团队中，是团队而不是管理人员在考虑那些团队中的个人应该做些什么，他们会做得如何。

7.4.4 高绩效团队

重要的业绩挑战最有助于培育团队。问题不在于是否存在这样的挑战，每个组织都面对着这样的挑战。实际上，当客户服务、全面质量要求以及持续的改进和创新对保持竞争优势变得更为重要时，团队的业绩挑战也成倍增长了。从一个组织的整体角度来看，更重要的问题是，现有的管理价值观和行为，或者我们所说的公司的“业绩观”，是在帮助促使团队产生业绩挑战的影响，还是在损害这种影响。我们已经看到了公司业绩观的强度与团队的数量和业绩之间相互增强的关系。业绩观强的公司创造和寻求有利于团队的业绩挑战。反过来，那些团队又产生了能使整体业绩持续下降的结果。通常所说的“业绩观强”是什么意思呢？简单地说就是，公司中的每个人都严格地追求共同的业绩成果。这也意味着，他们寻求至少对三组人有好处的结果：客户、员工和股东。当这样的成果出现时，在整个组织内都会形成对业绩的责任感，而它引发的意义远远超出了经济上的意义。人们——不是所有的人，但肯定是一大部分人——会因成为这个公司的一部分而感到自豪。为了能保持这样均衡的业绩，这

类组织要向其客户提供优越的价值，这种价值又会反过来产生；为公司的所有者带来有吸引力的营业收入；为员工——当然是向客户提供优越价值的员工——带来个人成长机会和有吸引力的个人收入。在这些支持者之间实现平衡的情况，在各个公司有所不同，在一家公司的不同时期也有所不同。我们大多数人都知道惠普公司的历史，那是美国那个时代独特的企业成就之一；它也是由美国公司史上最著名的“高层团队”之一创建的。实际上，戴维·帕卡德和威廉·休利特创造的不只是一系列的电子设备，他们也建立了一种专心致力于向客户提供高质量服务、给投资者有吸引力的回报、给员工以独特的工作满足感的业绩文化。惠普公司的文化是经常被引用的注重客户服务和员工价值方面的样板，这种关注现在已经远远扩展到电子行业之外了。惠普公司的文化也产生了许许多多的团队。奇怪的是，惠普现在却是由一支高效率的高层工作组在领导，而不是我们定义的那种团队。因此，它不仅提供了一个有趣的说明，强烈关注业绩结果和团队可以走到一起；而且也表明，不仅是团队，有效的高层领导群体仍然能够保持一种能产生真正的团队效果并被真正的团队强化的环境。惠普的方法是：明确地认定一种重要的商业机会，以及这个机会所代表的业绩挑战，然后尽可能指定一组最适合的人员去开发这个机会。能力胜任、有经验和潜力是成为这个小组成员时的主要标准。全力以赴地充分开发这个机会是一种热切的期望，而不只是一种良好的愿望。团队的领导方法和建立团队的技能都被调动起来，人们期待这个群体想出办法，把任务完成。因此，作为“完成任务”的一个结果，常常会出现真正的团队。事实上，董事长迪安就常常用这样的评论来为团队的情况做事先说明：实际上这真的不像支团队，因为领导者的特点和其他成员的许多特点会让你认为他们绝不会组成一支团队——可不管怎么说，这事就是成了。

另一个典型的实例来自全球通讯业巨头摩托罗拉。摩托罗拉公司员工佩戴的一块钱包大小的卡片上面写着：“我们的基本目标（每个人都有的责任）在于客户的全面满意。”

为了实现“客户的全面满意”，摩托罗拉特别关注几类关键的支持人员，包括客户、员工、股东和供应商。例如，这家公司的关键目标包括增加市场份额、出色的财务成果和最佳品质的人。对摩托罗拉公司的大多数人来说，公司的使命——争当世界级公司——在感情上和理性上是同样有吸引力的。业绩成果——那就是团队的一切。当团队的目标没有定义出对公司的整体目标有重要意义的具体成果时，团队的成就不会是很显著有力的。同样，业绩挑战能创造出真正的团队。因此，如果一支潜在的团队处于公司目标不清或混乱的环境中，它的挑战和成就都会受到严重的限制。在像惠普和摩托罗拉那样的公司里，强烈的业绩观赋予人们自信心和能力，让他们自己想出最好的办法捕捉业绩机会。毫不奇怪，在这些机会要求多种技能和看法时，人们常常会变成真正的团队。这类组织用以制订和追求其目标的严格要求不只强调业绩挑战，同时也通过明确团队应该取得什么样的成果，并通过告诫团队成果比政治更重要，为团队的成长提供了肥沃土壤。

业绩文化薄弱的潜在团队不是想方设法把工作完成，而是由于各方面影响，如上面的、其他部门或班组的嘲讽和不合作行为，以及他们自己内部的“那不是我的事”的冷漠态度，倾向于对变化不闻不问，冷淡处之。不用说，一旦团队处于这种环境中，他们常常得克服强有力的障碍，就像在北方伯灵顿公司联系运输团队那样。这种情况很可能会使团队更有活力、更显得突出，甚至更有英雄气概。其结果是，他们能对为效仿他们的团队在业绩观和环境方面产生非常大的正面影响。因此，那些组织中最有希望的一些团队有可能使自己摆脱停滞不

前的境况。团队在带来“大变革”方面起着重要的作用，也就是说，团队可以带来业绩能力的重大改进，而这种改进要依赖于广泛的行为变化。但是，如果起支持作用的领导不作要求，那也就是无情地支持了有关团队不把追求业绩当回事，团队的努力除了产生更多的冷嘲热讽、更多的烦恼、更加厌恶风险、只求保险外，将会一无所获。另一方面，如果这些团队中有一支成功了，特别是，如果那是一支管理事物的团队，那它就能帮助一家冷漠的或是糊涂的公司开始明确方向，并恢复全面的业绩观。从团队建设的角度来看，高效团队的特征具体表现在内部结构特征、外部环境特征、文化特征三个方面。

1. 高效团队的内部结构特征

共同愿景、共同目标与有效的策略这一特征的具体表现是：团队有一个共同愿景，它说明了团队之所以存在的主观原因，每个成员都清楚地了解它，认同它，都愿为共同愿景的实现而奉献全部心力与体力；团队有着明确的目标，这一目标是共同愿景在客观环境中的具体化，并随着环境的变化而有所调整，但每个成员也都了解它，认同它，都认为共同目标的实现是达到共同愿景的最有效途径，即团队不能在如何达到共同愿景的问题上有路线分歧；团队成员都了解共同目标实现后对组织的贡献；共同愿景和共同目标包容了个人愿景与个人目标，充分体现了个人意志与利益，并且具有足够的重要性与吸引力，能够引发团队成员的激情；依据实事求是的原则，通过评估与选择，团队订出并执行有效的策略。

(1) 高素质的成员。

其具体表现为：成员具有不同的专业知识、技能和经验；团队成员代表着不同单位的利益和立场，熟悉不同的领域，来自不同的背景；成员不仅在技能上互补，而且在性格上、气质上互补；成员不仅有很强的专业技术能力，而且很好的人际关系能力；成员不仅善于相互竞争、相互激荡、相互促进，而且善于相互合作、相互帮助、相互学习；“知识不如智力，智力不如素质，素质不如能力，能力不如觉悟”，因此，团队成员除了尽量具有丰富的知识、较高的智力、很好的素质、较强的能力外，更具有很高的觉悟，即公而忘私、先义后利、勇担责任、不断进取的高贵品质。

(2) 高效的领导。

其特征体现为：团队领导者在知识、智力、素质、能力，尤其是觉悟上要特别突出，其中，领导者的人际关系能力和以团队利益为重、以身作则、身先士卒的品质尤为重要；领导者在领导风格上既重团队绩效，又重人际关系，能在实现团队目标和满足成员的个人需要之间取得有机的动态协调；领导者乐意与团队成员（队员）分享其领导权，积极地鼓励队员在团队会议中参与讨论、共同决策；领导者对团队成员充分信任，善当教练，能协助成员培养领导能力，积极促成队员的迅速成长；领导者能充分调动队员的积极性、主动性、创造性，能把活力与热忱传播到整个团队之中，并长时间保持。

(3) 享受权利与承担义务。

其主要表现在：团队成员享有参加会议、参与讨论、进行表决、保留意见的权利；团队成员享有充分的运用财力、物力接触有关文件、资料、信息的权利；在团队利益优先的前提下，团队成员理所当然地享有满足个人需要、获得尊重、追求成就、实现个人成长的权利；对于团队决议，团队成员有尽力执行的义务；团队成员在接受权利的同时，也愿意担负起相应的责任，队员对分派给各自的任务负责，全体队员对整个团队的成败共同负责；队员担负

有与其他队员通力合作、对其他队员的工作负相关责任的义务；团队成员有承担重要责任的权利和义务；团队成员在责权方面扮演弹性角色。

只有担负非常的责任，才能做出非常的业绩。高效团队是被组织赋予了重大责任的团队，而且团队只有在担负重大责任的过程中，才能激发潜能、受到锤炼、提高能力、趋于成熟，最终创造一个又一个辉煌；组织授予团队的责任与团队的愿景及目标有着高度的一致性；充分的权力是取得成就的必要保证，因此，少量授权对团队是不够的，唯有对团队充分信任，赋予团队绝对的决策权，方能使团队发挥效能，取得好成绩；团队的权力不仅要全面，而且要充分，包括决策权、奖惩权，对人力、财力、物力、技术、信息的使用权等，并且被赋予的权力与所承担的责任相对应。

(4) 激励与约束。

其主要表现为：组织拥有对整个团队的行为与成绩及每个团队成员的贡献进行考评的精密体系；为鼓励协作、杜绝内耗，组织的激励约束体系侧重于对整个团队的成绩来实施奖惩，由此来构筑团队成员之间的共同的利害关系；为鼓励带头者、杜绝“搭便车”现象、激发团队精神，组织对为团队做出突出贡献者与承担重大责任者实施选择性激励，包括额外的奖金、特别的荣誉、更多的机会、更重大的权责等，而且组织破坏团队的人也决不姑息；组织常树立团队或团队成员中的正面或负面的典型与榜样，并在整个组织内宣扬或发动学习。组织的激励约束体系常能在团队成员的竞争与合作间寻到辩证的结合点，如鼓励为团队做贡献的竞争等。

2. 高效团队的外部环境特征

(1) 指导与支持。

在团队建设过程中，对于如何选择队员与领导、如何建立外部联系、如何解决冲突、如何形成规范、如何开团队会议、如何达到共识、如何促进团队成长等问题，高效团队通常都得到了专家的指导；团队能时刻得到关于组织与团队的目标和方向的指导与规范；团队能获得组织在物质与精神上的全力支持，包括完成任务所需的资源，足够的时间、耐心，允许犯错、从错误中吸取教训，学习的机会、适当的环境、对团队最终决议的尊重与贯彻执行等；团队获得的指导与支持来自于组织内外的各个方面，尤其是与之直接相关的部门，其中最具决定性影响的是组织最高领导层自始至终的明确言论及行动上的有力支持。

(2) 与外界的融洽关系。

团队与组织内部处于上下道工序的其他集体有着密切而融洽的信息与物质上的联系；团队与组织内部的计划、人事、研发、后勤等职能部门有着融洽的关系；团队的规则和文化与组织内的传统规章制度、文化氛围能取得协调；团队与组织外的顾客关系融洽，能通过为顾客提供超值服务来赢得顾客的忠诚；团队能建设起必要的与社会各界的密切联系，并树立良好的公共形象；团队能与社会的法律、制度、文化环境融洽相处，尤其是能从文化底蕴中寻求支持；团队在发展过程中不可避免地要碰到来自外界的各种阻力，关键是要把阻力化为融洽的关系，或者更进一步将融洽关系进化为有力的支持。

(3) 项目团队的效率。

仅把一组人员集合在一个项目中共同工作，并不能形成团队。项目团队不仅仅是指被分配到某个项目中工作的一组人员。它是指一组互相依赖的人员齐心协力进行工作，以实现项

目目标。要使这些成员发展成为一个有效协作的团队，既要项目经理付出努力，也需要项目团队中每位成员的付出。项目团队工作是否有效率，能决定项目的成败。尽管要有计划，需要项目管理技能，但人员——项目经理及项目团队，才是项目成功的关键。项目成功确实需要一个有成效的团队。有成效的项目团队的特点包括：

①对项目目标的清晰理解。

为使项目团队工作有成效，要高度明确工作范围、质量标准、预算和进度计划。对于要实现的项目目标，每个团队成员必须对这一结果以及由此带来的益处有共同的设想。

②对每位成员的角色和职责的明确期望。

有成效的项目团队的成员要参与制定项目计划，这样他们就能知道怎样将他们的工作结合起来。团队成员重视彼此的知识与技能，并能肯定为实现项目目标所付出的劳动。每位成员承担职责，完成他在项目中的任务。

③目标导向。

有成效的项目团队中的每位成员都强烈希望为取得项目目标付出努力。为树立一个良好的典范，项目经理需要为大家确定努力工作的标准。团队成员能积极热情地为项目成功付出必要的时间和努力。例如，为使项目按计划进行，必要时成员愿意加班、牺牲周末或午餐时间来完成工作。

④高度的合作互助。

一个有成效的项目团队通常要进行开放、坦诚而及时的沟通。成员愿意交流信息、想法及感情。他们不羞于寻求其他成员的帮助，并能成为彼此的力量和源泉，而不仅限于完成给自己分派的任务。他们希望看到其他成员成功地完成任务，并愿意在他们陷入困境或停滞不前时提供帮助。他们能相互做出和接受彼此的反馈及建议性的批评。基于这样的合作，团队就能在解决问题时有创造性，并能及时地做出决策。

⑤高度信任。

一个有成效的团队理解他们之间的相互依赖性，承认团队中的每位成员都是项目成功的重要因素。每位成员都可以相信其他人，做他们要做的和想做的事情，而且会按预期标准完成。团队成员互相关心，由于承认彼此存在的差异，成员就会感到自我的存在。要鼓励有不同的意见，并允许自由地表达出来，要尊重这些意见。

⑥做一个有成效的团队成员。

做一个有成效的团队成员，对每个成员来说，都是一种充实而令人满意的成长经历。然而，成长是不会自发产生的，需要有责任感，认真工作，思想开放，并要有进一步自我发展的愿望。尽管项目经理是项目成功的最终负责人，但项目团队的每位成员都要分担这个责任，他们都要协助创造一个积极有效的团队环境。有成效的团队会做好计划、控制并相信他们各自的工作。他们对自己有高度的期望，会争取在预算范围内提前完成工作任务。他们能很好地利用时间，促使和推动事情发生，而不是听之任之。有成效的团队不会埋头工作直到别人说停，才能停下来。相反，他们能够自我指导，出色地完成任务。他们乐于做好工作，而不是做一些糟糕的工作或半途而废，期望其他成员来完成、整理或重做。每位团队成员都相信其他成员能按时优质完成各自的任务而不影响其他成员的工作。有成效的团队积极参与并能有效沟通；有成效的团队会尽力创造一个没有争议、积极而又有建设性的

项目环境。他们能觉察到项目团队组成的差别，尊重团队的所有成员，也尊重其他人的观点，他们不会有骄傲、自满或固执的情绪，这会严重影响到合作与互助。有成效的团队成員把项目成功看得比个人获取更重要。

3. 高效团队的文化特征

(1) 团队精神。

团队成员对团队有着强烈的归属感、一体感，团队成员强烈地感受到自己是团队的一员，并且衷心地把自己的前途与团队的命运牢系在一起，愿意为团队的利益与目标尽心尽力；团队成员对团队具有高度的忠诚，决不允许有损害团队利益的事情发生，并且极具团队荣誉感；个人利益服从团队利益，反对个人主义；团队成员之间相互协作、相互依存、同舟共济、肝胆相照、荣辱与共、互敬互爱、彼此信任、互相帮助、互相关怀、互相礼让、彼此包容、彼此促进、和谐相处，以致整个团队极富凝聚力；团队成员对团队事务时刻全方位、全身心的投入，勇挑重担，尽职尽责；团队发展出有力的团队规范，团队精神的价值观深入人心，团队精神的文化与舆论在团队氛围中占统治地位。

(2) 活力热忱。

团队能提供团队成员挑战自我、个人发展的机会，团队弥漫着活力与热忱；团队发展过程冗长繁杂并经常碰到困难与挫折，但高效团队却能使团队成员愉悦相处并享受着作为团队一员的乐趣，团队内不乏幽默的氛围；团队内部士气高昂，团队成员不畏艰难，不畏挫折，时刻保持旺盛的斗志；团队在文化氛围上既强调团队精神，又鼓励个人完善与发展，杜绝过于强调团队精神而压制个性的文化倾向，由此激发个人的积极性、主动性、创造性。

(3) 不断进取。

其具体表现为：团队成员不断地提高自己的能力、素质与觉悟，整个团队弥漫着“活到老，学到老”的气氛；整个团队能迎接一个又一个挑战，在失败中崛起，从挫折中学习，胜不骄，败不馁，不断地进步，团队充满开放的气氛，鼓励不断吸收新鲜事物，团队成员不抗拒变迁或变革，愿意开放胸襟接受外界的批评，养成倾听外部意见的习惯；团队有着很好的对变化实行监测的预警系统与习惯，能对技术的变迁做出迅速反应，对价值观的变化做出调整；团队不墨守成规，经常能创造性地解决问题；团队不断进取，有在教育 and 培训方面进行大量持续投入的传统。

7.4.5 影响团队绩效的因素

尽管每个项目团队都有潜力来高效率地工作，但通常会存在一些障碍，使得团队难以实现其力所能及的效率水平。这里给出一些对项目团队有效工作的障碍以及克服这些障碍的建议。

1. 目标不明确

项目经理应该详细说明项目目标以及项目工作范围、质量标准、预算以及进度计划。在项目进展情况总结会议上，项目经理要定期讨论项目目标。会议中，他要经常了解成员对必须完成的工作任务存在哪些问题，仅在项目开始时，就项目目标向团队作一次说明是远远不够的。项目经理一定要经常地、不厌其烦地提及这一目标，并加以宣传。

2. 角色和职责不明确

成员们可能会觉得他们的角色和职责含糊不清，或与一些成员的职责重复。在项目开始

时，项目经理要与项目团队的每位成员单独会谈，告诉他被选上参加项目的原因，说明对他期望的角色及职责，并解释说明他们与其他成员的角色和职责的相互联系。项目团队成员可以自由地要求项目经理阐明模糊不清的地方，以及明显存在的职责重复。

3. 项目的结构不健全

在这种情况下，成员会觉得团队里每个人都有各自不同的工作方向，或没有建立起团队工作的规程。这同时也是项目经理使团队参与制定项目计划的原因。像网络图这样一种工具可以说明为实现项目目标，如何把每个人的工作有机地结合起来。在项目开始时，项目经理应制定基本的工作规程，规定诸如沟通渠道、审批及文件记录工作等这类事宜。每项规程以及制定缘由，都要在项目会议上向团队作解释说明。

4. 缺乏工作投入

团队成员可能会对项目目标或项目工作不太投入。要解决这一难题，项目经理需要向每个成员说明他的角色对项目的重要意义，以及他能为项目成功做出的贡献。项目经理也要知道团队成员的个人及职业兴趣，并设法使项目任务能有助于满足这些兴趣。他应该懂得对每个成员的激励因素，并创造出一个充满激励的工作环境。项目经理需要对每个成员的工作成绩进行表扬奖励，对他们的工作给予支持和鼓励。

5. 缺乏沟通

沟通不足就是团队成员对项目工作中发生的事情知之甚少，或成员之间不能交流信息。项目经理的一项重要工作就是按公布的计划日程定期举行项目工作情况总结会议，要求所有项目团队成员对他们的工作情况进行简要总结，鼓励积极参与，并提出问题。所有项目文件，例如计划、预算、进度计划以及报告材料，要不断更新，并及时分发给全体团队成员。

6. 领导工作不力

项目经理一定要不时地向项目团队问一些诸如“我做得怎样？”或“我应该怎样改进我的领导工作？”等此类问题，积极征求团队对他工作的反馈，以免使团队认为他的领导工作没有做好。

7. 项目团队成员的流动

如果团队组成经常变化，新人员不断被分配到项目中，同时原有的人员离去，这种过于频繁的人员流动就不利于团队凝结起来。一个有长期任务的团队，成员人数较少，那么它比比任务期短而人数较多的团队更有效率。项目经理要尽量为项目团队选择有多方面才能的人员，以便能在项目的多个方面做出贡献，从而能长期为项目工作。尽管项目经理应该尽量避免在项目中大量使用临时性专门人员，但有些情况下，把一个特殊的专门人才分派到项目中从事某一项任务或短期的工作，可能会更合适些。

8. 不良行为

有时，某些成员会做出一些不利于团队有效发展的行为，例如：怀有敌对情绪、素质低下或诽谤贬低别人等。项目经理就要与他谈话，指出他的不良行为，并向他解释，说明这种行为对项目团队有不利的影响，所以是无法接受的。如果合适的话，对这个成员进行指导、培训或咨询工作。但无论如何，项目经理一定要使成员明白，如果不良行为继续下去，那就只好让他离开项目团队。当然，如果必要，项目经理要做好准备，坚决执行到底。

思考题：

- (1) 什么是团队精神？如何培养团队精神？
- (2) 虚拟团队的模式是什么？
- (3) 人员配置管理计划应考虑哪些内容？
- (4) 叙述项目团队形成的过程。
- (5) 项目团队建设通常包括哪几个方面？
- (6) 团队文化的基本特征是什么？如何加强团队文化建设？
- (7) 如何摆正领导与团队的关系？
- (8) 团队冲突主要有哪几类？如何解决？
- (9) 影响团队绩效的因素有哪些？如何建设高绩效的项目团队？

课后阅读：

“千里马”和“饭桶”

1982年，美国威斯康星大学的研究人员在研究成人学习进程这一项目时，曾经做了这样一个有趣的实验。

研究人员将一批成人学员组成了两支保龄球队，经过短暂的训练后，两队进行了几场比赛，两队的成绩互有胜负，难分上下。研究人员将全部的比赛过程都录了下来，并且将录像带分别提供给了两支队伍，以便他们能借助录像带来提高队伍的球技。所不同的是，分发给两支队伍的录像带采用了不同的编辑方法。第一支球队收到的录像带所展现的全是他们在比赛中的失误和糟糕的表现；第二支球队收到的录像带所显示的则全是他们的出彩之处。

再仔细研究观看了录像带之后，两支球队都不同程度的提高了各自的球技。但在接下来的几场比赛中，第二支球队却均以绝对的优势战胜了第一支球队。

由此，研究人员认为：将焦点凝聚在失误和过错上，使得队员产生了疲惫、厌倦、责备、抗拒等消极情绪；而将注意力集中在表现优异的一面，则使队员的创造性、激情、自信以及渴望成功的欲望等积极情绪得到了极大的提高和调动。

严格的管理毋庸置疑。但领导者最大的误区就在于总是本能地将“严格”聚焦在“失误”上，而忽略正面的引导。一个忙于改错的团队，永远不会比一个自信进取的团队更出色。二者，取决于团队的领导者。