



工作团队管理

■ 撰文 何燕珍

工作团队是由致力于共同的宗旨和绩效目标、承担一定职责、技能互补的异质成员所组成的群体。群体中的成员是具有多种技能的“多面手”，并享有高度的自主权和决策柔性。在这种多功能型的工作团队中，人性假设和人的基本需求发生了根本性变化，这就需要对组织中人的因素进行再思考。

一、工作团队管理对传统管理理念的挑战

一般观点认为，传统的层级组织中，各部门在经营过程中，争夺经营资源和权力，对知识、技能与信息封锁，不愿与其他部门积极配合。毫无疑问，这种部门割据式的管理造成了人为的封闭，使得智力资源因得不到共享而大量浪费，无法适应信息社会瞬息变幻的外部环境。

与传统管理相比，工作团队所面对的因素发生了重大的变化，突出表现为：(1)管理上的变化，表现为行政权力的淡化，人员之间关系的平等化和协作的自动化；(2)工作方式与人员素质要求的变化，员工被授权执行一套工作范围更广泛的任务，然而很少有人来监管员工的日常工作行为。这就要求员工应当是自勉、自

律和自觉的，不仅仅是精通某一方面技能的专才，而且应该是熟悉多层次知识的通才，并能够实现相互沟通；(3)培训重心的变化，培训的重心从被动培训转向主动学习，也就是说，仅仅培训员工如何做好工作已不再重要。相反，新的通才型员工需要不断接受新的信息和新的工作方式，员工学习的重点在于洞察和理解问题的分析、解决思路，并能够知道工作如何做和为什么这样做。

二、工作团队管理中有关“人”的问题

人们在重视工作团队正面效果的同时，却忽视了工作团队管理中，必要条件的缺位和观念的变化可能导致的矛盾和问题。正如罗布·戈菲和加雷斯·琼斯在“什么使现代企业团结一致？”中指出的那样，“在网络型组织中，网络型文化并非以缺乏等级制度为特征，而是以有很多避开等级制度的办法为特征。”“网络型组织产生两种关键的能力：收集和选择地传播软信息的能力；在公司获得支持者的能力。”但是，“它们的团结一致程度低，意味着管理人员在行使职能或使公司协作工作时往往会遇到麻烦。同事之间要对重点问题达成一致变得

很困难。”工作团队出现“高度的和睦交往，低度的团结一致”的现象。因此，其中的许多问题和症结应该引起足够的重视和认识。

问题一：如何改变员工的工作习惯？在传统管理中，考核标准非常明确，人们习惯于专注自身“份内”的工作，工作进度已经被安排妥当，遇到疑难问题，完成自行安排的工作，更重要的是要拥有高度的沟通技巧，与相关人员进行广泛的交流与合作。但现实的情况是，适合于实行工作团队管理的组织是高技术性和知识密集型组织。而传统教育中，科技人员善于沟通者为数不多，他们更愿意按自己的工作方式去完成“份内”的工作。这种情况如何改变？一种可能的方法，就是通过非正式群体方式，营造一种宽松的环境，来缩短人员之间的距离，从而解决这个问题。但是，非正式群体更多强调的是情感满足问题，而解决工作关系方面还尚存在疑问。

问题二：为什么人们愿意进行信息和知识的共享？工作团队管理的前提基础是，人们愿意让自己所拥有的信息和知识实现共享，互相学习。但关键问题是，什么动机使他们愿意这么做呢？有的观点从经济人假设出发，强调让所有员工理解，只有实现知识和信息的共



享,才有利于整体利益的最大化,从而个人才能获得利益的依靠。否则,只会将出现“全输”的结果,谁也无法得到优厚的收入。还有的观点认为,随着生产力的提高,高素质人群的需要层次已经达到自我实现需要,人性假设已经发生变化,在单个人员无法完成复杂任务的情况下,为了共同目标的实现,人们愿意这么做。值得注意的是,知识和信息曾经一直是作为一种权力的资本,只有对知识和信息保密,才能维持个人的权力和威望。天生就具有竞争性的员工则认为,拥有比别人多的知识与技能就可以获取更高的职位和更多的收入,将知识和技能与别人共享则意味着将自己的职位置于风险之中。因而无论管理者还是员工对知识与信息保密近乎一种不自觉的行为。面对这种矛盾,如何认定人们的合作动机,要采取什么样的手段加以改变?

问题三:如何解决团队中的“搭便车”行为?在工作团队管理中,“赋权”意味着传统的权力基础发生根本性的转移,将权力下放到个人手中。但是,大量资料表明,团队中人员间的合作经常被部分成员的机会主义行为所破坏,即所谓的“搭便车”行为。同时,团队合作意味着整体的行动,考核形式必然是以团体工作结果为对象的团体考核。但是,如果遇到团队中存在不称职的人员,又会出现什么样的后果?“搭便车”问题无疑是团队管

理中的又一难题。

问题四:如何解决团队的稳定性要求与创新性要求的矛盾?工作团队管理的出发点在于创新。然而,合作默契是长期协作的结果。为了能够形成紧密的合作关系,团队组合要求具有相当的稳定性。但是,稳定性与创新性往往又是一对矛盾。那么,团队管理中又如何把握两者的“度”呢?

三、工作团队管理中人力资源管理工作的设计

首先,为适应高素质员工的管理,人力资源部门本身需要拥有高素质的多技能型的工作人员,方可与其他团队进行有效的沟通;其次,为适应人员替代性的要求,对不合格人员要能及时给予鉴别和替换,人力资源部门要能够提供快捷及时的服务支持,与团队形成和谐的节拍;再就是,“以人为本”的管理思想要充分得到体现,在每个管理环节中,充分尊重员工的自我选择,将员工追求个人事业的活动,纳入到人力资源管理的全过程。

1、人力资源管理工作的整体把握。工作团队管理需要良好的管理基础。不具备条件的企业,实行团队管理只会导致管理的紊乱和工作的低效率。因此,在确定具备相应的信息技术条件后,人力资源部门需要全面分析企业人员的素质状况,确定人员素质方面是否具备实施的条件。同时,进一步明确是否实施全面性的团队管理,还是采取局部实行,并将团队的高要求和高回报作为激励的一种手段。

2、人员招聘。招聘除了对个人教育培训的背景和技术能力的严格要求外,更要注重团队个性的优化组合效果。尤其是,在权力淡化

后,要选择出一个具备足够影响力的领导者,显得比以往任何时候都重要。同时,为减少和避免“搭便车”行为的出现,录用人员必须持有相同的信念和价值观。另外,对不合格人员要设立灵敏的检测和淘汰机制,并为此准备充足的合格人员“蓄水池”,以保证人员的可获得性。

3、人员激励。(1)物质方面除了高水平生活条件保证外,还可通过股票期权等方式,增强员工的归属感;(2)工作设计方面,认识到团队成员的激励动力主要来自于工作本身,应采用合理的工作方式,使员工体会到工作的意义和价值。(3)容许失败的激励,团队管理的另一特点是鼓励创新,而创新和失败是相伴相随的。因此,必须设计合理的容错规则,规定可允许人员创新失误的资金支持范围。

4、人员培训。在工作团队管理中,人员对新知识和信息的接受至关重要。这样,培训已经不是传统意义上集中时段的训练,而应该是全方位、随时性的学习。要让员工感觉到学习的紧迫性,并把每个学习机会转变成交流和合作的机会。为此,必须制定周密的培训计划,来实现培训思路的根本转变。

5、团队文化建设。团队文化建设可以贯穿到管理的各个环节。比如,在绩效考核和薪酬管理方面,充分体现团队的特点,以集体的成果来决定创造的价值;把团队价值观贯穿于培训的始终;在宽松的环境中,树立团队的榜样等。总之,要持之以恒地把工作团队管理必需的理念渗透到每个团队成员的行为中。

(作者单位:厦门大学人力资源研究所)

(责编 尹滨娥)