

团队建设中存在的六个问题

●万 希

随着市场竞争的日趋激烈,现代企业更加强调发挥团队精神,但在中国的团队建设实践中还存在以下几种模糊认识和问题。

一、团队建设就是要保持内部的一团和气,缺乏真正的信任。不少企业在团队建设过程中,过于追求团队的亲和力和人情味,认为严明的团队纪律是有碍团结的。这就直接导致了管理制度的不完善,或虽有制度但执行不力,形同虚设。高效率团队的一个很大的特点就是信任。团队成员之间缺乏信任,源于成员大都害怕成为别人攻击的对象,大家不愿意互相敞开心扉,承认自己的缺点和弱项,致使无法建立相互信任的基础。由于缺乏信任的团队担心产生冲突,因而无法进行直接的思想交锋,取而代之的是毫无针对性的讨论以及无关痛痒的意见。这样就容易产生议而不决,很少能够统一意见。由于在计划和行动上没有真正达成一致,即使是最认真的人,在发现同事的行为有损团队的利益时也不会予以指出,最后导致团队成员都无视他人行为的后果。纪律是胜利的保证,只有做到令行禁止,团队才会战无不胜。美国GE公司前CEO杰克·韦尔奇有这样一个观点:指出谁是团队里最差的成员并不残忍,真正残忍的是对成员存在的问题视而不见。宽是害,严是爱。对于这一点,每一个时刻面临竞争的团队都要有足够清醒的认识。

二、团队内部只有合作,没有竞争。讲团队精神,很容易使人联想到团队内部不能有竞争,否则就是“内斗”。而实际上在团队内部引入竞争机制,有利于团队结构的进一步优

化。引入竞争机制,一方面可以在团队内部形成“比、学、赶、帮、超”的积极氛围,推动每个成员不断自我提高;另一方面,通过竞争的筛选,可以发现哪些人更能适应某项工作,保留最好的,剔除最弱的,从而实现团队结构的最优配置,激发出团队的最大潜能。如果一个团队内部没有竞争,在开始的时候,团队成员也许会凭着一股激情努力工作,但时间一长,就会发现干多干少、干好干坏一个样,那么他们的热情就会减退,最终会使得大家选择“当一天和尚撞一天钟”的方式来混日子。只有引入竞争机制,实行奖优罚劣,打破这种看似平等实为压制的利益格局,团队成员的主动性、创造性才会得到充分的发挥,团队才能长期保持活力。

三、团队如何授权的问题。团队管理过程需要一定程度的授权。从根本上说,团队工作的主旨就是委托与放权。所以,团队领导者必须经常性地权力下放与权力控制、指令式风格与协商式风格之间作出分析、判断、比较、抉择。以团队为基础的管理结构并不是指简单地摆脱权威体系的束缚,领导者更主要的任务是学会改变组织内权力的运用方式,改变对员工的评估标准体系。许多著名的管理学家认为,团队负责人应掌舵而不应划桨,应完全放权,赋予团队权力。“领导者要干自己的事,不干别人能干的事”,这是现代领导方法的基本法则。“二八”理论认为,领导者抓住20%的重要工作,就会获得80%的效果。那些只产生20%效果的80%的琐碎工作应让其他成员去做。正确授权是培养成员成熟度,增加他们对团队的归属感

的有效方法。信任下属,放手让下属去干,允许下属犯错误,善于纳谏的授权态度,会提高工作绩效。握着权柄不放的权力主义者,只会导致业绩平平,士气低沉,最终丧失权力。

四、团队利益与个体利益的关系。团队首先是个体组成。由“集体利益高于一切”这个被普遍认可的价值取向,自然而然地可以衍生出“团队利益高于个体利益”这个结论。团队的综合竞争力来自于对团队成员专长的合理配置。只有营造一种适宜的氛围,不断地鼓励和刺激团队成员充分展现自我,最大程度地发挥个体潜能,团队才会迸发出如原子裂变般的能量。但在团队里如果过分推崇和强调“团队利益高于个体利益”,可能会导致两方面的弊端。一是极易滋生小团体主义。团队利益对其成员而言是整体利益,而对整个企业来说,又是局部利益。过分强调团队利益,处处从维护团队自身利益的角度出发,常常会打破企业内部固有的利益均衡,侵害其他团队乃至企业整体的利益,从而造成团队与团队、团队与企业之间的价值目标错位,最终影响到企业战略目标的实现。二是过分强调团队利益容易导致个体的应得利益被忽视、被践踏。如果一味强调团队利益,就会出现“假维护团队利益之名,行损害个体利益之实”的情况。作为团队的组成部分,如果个体的应得利益长期被漠视甚至被侵害,那么他们的积极性和创造性无疑会遭受重创,从而影响到整个团队的竞争力和战斗力的发挥,团队的总体利益也会因此受损。

五、个人主义与团队精神。很多企业认为,培育团队精神,就是要求

团队的每个成员都要牺牲小我,换取大我,放弃个性,追求趋同,否则就有违团队精神,就是个人主义在作祟。诚然,团队精神的核心在于协同合作,强调团队合力,注重整体优势,远离个人英雄主义,但追求趋同的结果必然导致团队成员的个性创造和个性发挥被扭曲和湮没。其实团队不仅仅是人的集合,更是能量的集聚。团队精神的实质不是要团队成员牺牲自我去完成一项工作,而是要充分利用和发挥团队所有员工的个体优势去做好这项工作。

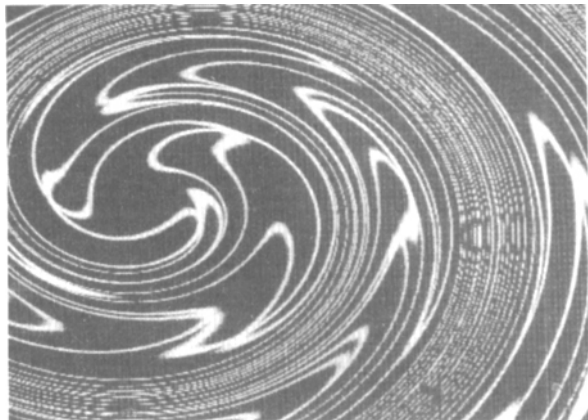
六、并不是任何组织都能实行团队管理。以下几种情况不适合建立团队:第一,当一个人可以把工作完成得很好时;第二,当管理和政策中的一个或两者均处于变化过程中时;第三,当委任的领导控制欲强而且不关心团队需要时;第四,当组织文化显得不友好、竞争激烈时。在创建团队之前,公司必须逐渐转向人性化管理,并使组织结构、领导方式和业绩考核方式与此相适应。如果你的公司强调规范、原则、制度,以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理,把工作看做是一系列可由个人独立完成任务或履行的职责,只有少数领导工作,下辖一部分管理工作,再下辖大量由个人承担的工作,这种观念显然不适合创建团队工作方式。随着信息技术的发展,传统的科层组织趋于终结,链式结构取代了层级制结构。因此,权威的、传统的、存在诸多控制和明晰管理层次的文化必将逐渐转变为更多参与、更强调共同决策的文化。但我们对这一过程不能期望过高,希望在一夜之间把传统结构改造成民主结构,这不但在实际不可能,还会引发各种不良后果。

(作者系厦门大学管理学院企业管理博士)

责任编辑 介明菊

E-mail:ldkxjmj@163.com

东西方文化融汇创新企业辩证经营理念



● 邹凤岭

随着全球市场一体化的发展,各国企业文化相互渗透,经营理念加快交流,东西方文化碰撞加剧。精明的企业家们纷纷开掘文化中蕴藏的巨大精神财富,融会贯通东西方文化精髓,在企业精神、经营思想、价值观念、永续发展等方面,不断创新战略与抉择思维。剖析知名企业对东西方文化融汇创新所形成的辩证经营理念,有助于指导我们的企业登上竞争决胜的制高点。

盖茨精神与雷锋精神融汇创新,构成企业领先他人的基本要素

一位企业家说,现代企业的经营者必须具备盖茨精神和雷锋精神,这是技术创新与服务创新的基础。盖茨精神集中体现为技术创新,雷锋精神的实质是全心全意为人民服务,将盖茨精神和雷锋精神融汇创新,就能使现代企业不断走向辉煌。

盖茨的技术创新精神和雷锋的全心全意服务精神,是现代企业必须具备的精神。企业家若跟不上飞速发展的时代步伐,没有技术创新的理念,在市场上就没有立足之地。有了高新技术产品而缺乏全心全意服务的精神,同样难以保住市场和扩大成果。美国经营学家保罗·索尔曼说:“现代企业的命运在顾客手中。”服务已上升为市场竞争的焦点。因此,企业家不仅要强化技术创新理念,还要牢固树立全心全意为