

高效能团队设计

作者：赵伟, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

前言 这个时代，只有高效能团队才能赢

在一个追求合作的时代，团队模式成为众多企业与公司的追求，毕竟单打独斗的时代已经过去了，个人英雄主义不再适用于现如今的发展模式。无论是单位组织，还是企业组织，它们的核心竞争力必须涉及内部和外部的合作。随着组织形式越来越丰富，且越来越复杂，越来越多的人渴望打造一个合适的组织形式。在这样的环境下，团队模式应运而生。

全球最大的猎头公司光辉国际联合《经济学人》杂志社一起对一些跨国公司高管做了一系列调查研究，证实了一个观点：未来的机构将由领导团队来管理。这些高管在接受调查时，被问到未来十年内谁将在他们的全球性组织中拥有最大影响力，结果61%的人认为是“领导团队”。这反映了全球组织机构发展的一个趋势，那就是优秀的领导者仍旧是组织发展的重要因素，但是最有效的模式是优秀的领导者与伟大的团队共存。这是一种富有创造力和竞争力的组合。

虽然如今都在谈论团队，但它的出现（至少从定义上来说）并不久。卡特森伯奇和史密斯在1993年提出了团队的一个基本模式：当群体成员发展到有共同的承诺感和力求协同行动的阶段，该群体就会进一步发展成为团队。在这里，卡特森伯奇和史密斯认为团队是由群体进化而来的。到了1994年，斯蒂芬·罗宾斯认为团队是一种为了实现某一特定目标而由相互协作的个体组成的正式群体。共同的目标以及协同作用成为团队的标配。

当然，团队的组成并不意味着出色的绩效和强大的竞争力，并不意味着出众的执行力以及高效率。想要打造一个强大的团队，就需要对团队的一些特质进行设计，看看什么样的团队才是最具竞争力和影响力的。有人认为团队最重要的是效率要高，要拥有强大的资源优势，并且具备高产值，因此很多人更加倾向于将优秀团队定义为“效率团队”，或者定义为“高产值”。传统的商业智慧和实践大都倾向于微观管理：管理者关注和管理下层工作人员的日常生活。微观管理注重提高工作效率，提升生产力，并使人们更具责任感。但高效能的团队需要管理者从宏观调控的角度进行分析。战略的制定，内部资源的平衡，发展节奏的有效掌控，都是宏观调控的一部分。一个团队的发展应当注重全局，应当从全局进行协调，对各个方面进行关注，确保整个团队的发展方向、发展目标、内部的任务设定都是正确的，都是平衡的。团队效能的高低决定了团队工作效率的高低，决定了团队的发展方向和发展潜力。想要提升团队的工作效率和发展层次，就要打造一支高效能的团队。

高效能更加适合这个时代发展的需要，也更能体现出一个团队发展的能量和潜在的影响力。作为团队最重要的指标，高效能是企业、组织、团队追求的一个重要目标，也是最佳的团队模式之一。它几乎囊括了所有团队应当具备的因素，并且进行了一个完美的整合，是纵向的管理模式（从战略规划制订、任务制订到执行的流程），也是横向的平衡模式（各部门、各个执行者之间的横向配合）。这种纵向和横向的有机结合正是一个团队保持长久发展的基础。

不过，团队建设并不是一件轻松的事情，Facebook创始人扎克伯格说：“对于一个想创造些什么出来的创业者来说，真正需要的是一个优秀的团队。我把所有的时间都花在了创建团队上。”

想要打造一个高效能团队并非易事，但也并非无从下手。组建者应当关注强有力的领导（领导的魅力和制度的约束）、资源的合理分配（人才配置、资源应用、组织变革）、内部的文化遗产（团队精神、价值观）、高效的沟通以及目标管理等重要方面，争取打造一个合作的、有活力的、稳定的团队，并建立起一个具有强大生产力和说服力的规则。

本书从多个方面进行分析，重点介绍了打造高效能团队的方法。书中运用了大量管理学理论知识，也使用了很多具体的实际案例，包括Facebook公司、惠普公司、沃尔玛公司、通用电气公司、华为公司、阿里巴巴公司等国内外多家知名企业以及内部团队，从而做到了理论与实践的有机结合，为各类团队和组织的领导者提供了实用的团队管理指南。为了明确知识架构，书中分别从团队文化、制度管理、目标管理、沟通管理、领导力、人才管理、思维模式等方面进行深入分析，有效阐述了相关的知识点，完美地描述和解释了高效能团队的模式。对于读者来说，本书的阅读和理解难度不大，相关的理论知识都被通俗化处理，一些复杂的学术词汇也有重点解释，相关的理论知识架构也被完美地融合在通俗易懂的语言描述中，因此非常适合大众阅读。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第一章 你需要一个高效能的团队

为什么团队的工作总是做不好

在日常生活中，每一年都会产生大量的团队和企业，与此同时，也有大量的企业和创业团队面临失败，甚至被淘汰出局。那么为什么很多团队一直都表现得非常努力，可就是难以在竞争激烈的环境中占据一席之地呢？

一般来说，团队做不好的原因是多方面的，有的是因为目标不明确，整个团队缺乏明确的方向，队伍的发展非常混乱；有的是因为领导者的素质低下，无法带领团队走向成功；有的是因为缺乏硬件，实力不成熟，技术、资金、人才、市场、资源全都不合格，这样就很难获得突破。比如说，团队内部合作意识匮乏，内部成员相互隔绝，缺乏有效的沟通与合作，所有人只专注自己的工作，那么团队工作就会出现重复、遗漏和相互牵制的情况，影响团队的发展；计划不完善也会导致工作的混乱，团队对于为什么做、让谁做、怎么做、什么时候做好、做到什么程度等问题不够明确，没有做好工作准备，导致工作常常出错；资源配置不合理会导致人才得不到合理的利用，导致内部资源分配出现问题，最终对团队的发展产生阻碍；团队内部制度不完善，那么员工的行为就会失控，相关的规则和指令就无法被遵守和执行，工作效果也不能得到任何保障，整个团队的运作会陷入无序状态；沟通不畅也是一个非常严重的问题，因为沟通是维持内部合作的前提，也是将上级指令转化成执行成果的关键要素；管理者的素质偏低，管理能力和控制能力不够，就会缺乏足够的威信来影响和引导内部成员，更无法有效掌控整个团队，会导致团队失去约束力。

如果对以上这些特点进行深入分析和整合，就可以将相关团队进行分类，不同的分类会反映出不同团队存在的问题，而存在的不同问题反过来又决定了团队的性质。

——及时应对的团队

这类团队执行力比较强，只要环境出现了变化且这些变化在意料之中，就可以很好地做出反应。但它们缺乏预知能力和敏锐的商业意识，也缺乏应对突发事件的机制。

有家外贸公司成立了一个宣传部，该中心一共有7个人，每一次公司有什么情况需要对外公布，宣传部都会在第一时间公布相关的信息。可是当公司遭遇一些突发事件时，宣传部的人常常无法及时做好危机公关工作，缺乏成熟的应对机制，使得公司的整体形象受到损害。一年之后，公司最终决定取消这个部门。

——集权式的团队

这类团队中有一个非常强势的领导或者一个强势的高层小团队，整个团队的发展都是由某个人或者某个权力小团队掌控的。中层管理者往往受到限制，存在感很低。基层的执行力缺乏主动性，大部分时候处于完全服从的工作状态，创造性受到压制。这种团队看起来非常强大，实则很脆弱，一旦公司的高层发生人员变动，整个团队的执行体系就会崩塌。

有家外资企业为了更好地迎合中国市场，成立了一个专门商讨和研究中国市场的机构，可是这个机构成立之后，负责人汤姆完全掌控了话语权，他常常一个人拍板决定某个市场扩张方案是否可行，一个人决定某个观点是否正确。这种集权式的模式使得这个机构经常提供错误的评估和指导，给这家外资企业带来了重大的损失。

——消极应对的团队

这类团队看上去一团和气，内部很少出现争执，可是消极的沟通态度使得制度的完善性难以得到保障，而且一旦落实到执行层面，执行者会认为这些指令无足轻重，或者认为自己做不做都一样，因此会消极怠工。

某创业团队成立三年，团队成员之间根本没有红过脸，每次开会都是客客气气的，任何人提出一个观点都不会遭到其他人的批判，也没有人提出什么意见和建议。这种过于和气的氛围使得团队内的执行力非常低，一些队员常常忘了开会说了些什么内容，他们也不太关心管理者说了什么。

——各行其是的团队

这类团队可能拥有丰富的资源，也汇聚了一大帮精英人才，但是由于缺乏良好的团队文化，团队成员之间缺乏合作意识，也没有共同的目标，所有人的出发点都是为了满足自身的利益。这就造成了一个奇特现象：每个人都有出色的执行意识和执行能力，但是整个团队的执行能力并不高，就像一盘散沙一样，无法发挥出整体的最大力量。

一家民营企业为了提升员工素质，从国外高薪聘请了一大批高级工程师，可是接触之后发现这些人虽然基本上都有独当一面的能力，但是常常互不理睬、互不联系，彼此之间没有什么互动和交流，每个人都在做自己的事情，结果企业的工作一片混乱。

——过度膨胀的团队

这种团队的规模超过了一个团队的正常规模，以至于团队内部结构变得臃肿而复杂，这就增加了团队管理的难度，而大量中间阶层的设置无疑会增加沟通难度，基层的执行力则无法完整地领会高层的决策，整个团队会因为巨大的内耗而失去竞争力。

某企业原本在研发部门成立了几个8人研发小团队，这几个研发小团队一直处于相互联系但保持独立的状态，工作效率和工作产出都很不错。可是内部进行组织改革之后，研发团队内部增加了人数和层级，整个研发部门的工作效率直线下降。

——管理过度的团队

团队管理者为了提升掌控力，可能会设置更多的管理层，而这样无疑会让团队的行动变得更加迟缓。此外，管理者由于忙于自己分内的管理工作，而缺乏大局观和全局观，对于新的发展机会和发展的潜在危机把握不足。官僚主义很严重，管理者更加重视自身权力的发挥而不是管理的效果，那些有才能的人往往会遭到排斥。

以上几种类型的团队代表了多数团队的情况，对于那些自认为发展状态不好、问题很多的团队而言，应该充分进行自我反省，看看自己究竟属于哪一种类型，从而了解自己的发展状态，找出潜在的各种问题，并有针对性地进行解决和完善。

一个优秀的团队应该是怎样的

许多人常常会问，团队中最重要的要素是什么？有的人认为好团队需要拥有高学历、能力强的员工，这种人认为“优秀的人才必定会组成优秀的队伍”，他们主张招聘优秀和高端的人才来提升队伍的质量和水平；有的人觉得优秀团队必须拥有雄厚的实力，而雄厚的实力大都需要资金来支撑，因此充足的资金是打造优秀团队的基础；有的人认为技术是第一生产力，也是竞争力的基本要素，因此想办法提升技术，就会成为优秀团队；有的人觉得执行力才是关键，只有具备了强大的执行力，整个团队的发展才会有更多助力。

那么优秀团队究竟需要什么要素呢？人才、资源、资金、技术、市场、经验、沟通、组织结构、执行力、创造力、平衡力，还是其他东西？对于一个优秀团队最需要什么，或者说一个好团队的基本标准是什么，并没有统一的说法。

换一个角度来说，优秀团队应该以何种面貌呈现出来，同样有多种说法，比如，有的人认为合作密切的状态才是优秀团队应该有的表现，有的人认为追求共同目标的团队才是好团队，有的人则看重内部的良性沟通与相互交流，有的人看重优秀的文化底蕴，有的人认为实现内部的合理配置才是一个优秀团队应该看重的。

李彦宏说：“我们在发展过程当中，至少从我的角度以及百度的角度来说，我们最需要的是是什么，这个市场能够接受什么样的东西，我们有没有能力去做相应的事情，这才是最重要的。我们从不觉得我们做了，别人就不能做。我们觉得这完全是一个开放自由竞争的市场，谁做得好，市场能够接受谁的产品，谁就更能成功。过去十年百度基本就做了一件事：中文搜索。”

在这里，李彦宏谈到的是开放的姿态。

阿里巴巴的创始人马云曾经说过：“让每一个人的才华真正地发挥作用的道理就像拉车，如果有人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间就先乱掉了。……我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才黏合起来，使他们力气往一个地方使。”

马云认为一个优秀团队应该具备统一的目标和方向。

乔布斯说：“苹果要做的不只是帮助人类完成工作的机器——尽管在这方面它已经做到了尽善尽美，在某些情况下，甚至做到了最好——但苹果远不止这点本事，苹果的核心价值观在于，相信富有激情的人能让世界变得更美好，这就是我们的信仰……我们疯狂地认为，能付诸实践的人，才是能改变世界的人。

“因此，苹果打算在近几年内开展第一次品牌营销活动，让公司回归核心价值观。很多事情都改变了，如今的市场与十年前完全不同，苹果是崭新的，苹果的地位亦是如此……但苹果的价值观和核心价值观不能变，苹果核心价值观认定的东西，就是如今苹果所坚持的东西。”

乔布斯认为优秀团队应该具备激情。

任正非说过：“华为展台上有一棵树，上面的树枝上结了许多果子。这棵树的树干就是我们的数据管道，树干支持很多树枝，树枝上的果子是千万家内容提供商与运营商的业务。我们的‘云’的原则是上不碰内容，下不碰数据，而是支撑平台，这同样也是管道。树干上面挂了很多果，其实就是运营商、内容提供商等各种商，几千家、百万家将来都在这棵树上开花，服务社会。根在哪呢？根在最终客户那个地方。我们从客户身上吸足营养，这样会使得我们的树干更强壮。”

任正非认为“以客户为中心”的服务理念才是优秀团队应该具备的特质。

一般来说，不同的人往往对优秀团队有着不同的见解，他们在打造优秀团队时的思路也不一样，比如有人对1950年至2007年进行的103项研究的数据进行了分析，发现团队建设活动对团队绩效具有可衡量和积极的影响，特别是在信任、协调和沟通方面。而美国“Scrum（敏捷开发）之父”杰夫·萨瑟兰博士曾经在《敏捷革命》一书中描述了世界优秀公司最卓越的团队应该具备的特质。

——超越寻常

杰夫·萨瑟兰博士认为优秀团队应该具有希望超越寻常的远大目标，内部成员应该想方设法从普通走向卓越，应该去超越寻常水准，而当一个团队试图突破局限的时候，成员的能力和眼界都会得到拓展。

——自主性

一个优秀的团队具有自我组织以及自我管理的能力，这类团队拥有绝对的自主选择权和决策权，内部成员可以自主决定如何开展相关工作，可以对自身的工作进行合理的规划和布置，并且获得决定做事的授权。

——多功能

一个优秀团队的功能往往不是单一的。为了提升竞争力以及生存的概率，整个团队会趋向于多功能模式，内部成员往往具备实施相关项目的所有技能：计划、设计、生产、销售、分销，不仅如此，他们还会针对这些技能相互学习、相互促进、相互监督、相互提高。

杰夫·萨瑟兰博士的观点实际上是对其他企业家关于优秀团队的想法进行了一个总结，其他有关优秀团队的想法都可以从他的观点中衍生出来。而无论是其他杰出企业家还是杰夫·萨瑟兰博士，他们所提到的优秀团队的一个标准都是为了提升团队实现目标的效率和效果。这里就涉及了一个重要的词：效能。可以说，一个优秀团队的终极标准就在于它必须是一个高效能团队。

什么是高效能团队

现如今，越来越多的组织机构将高效能当成团队建设的一个重要标准，各个优秀的团队管理者尽量确保自己的团队能够具备高效能的特质。不过很多人容易将效能和效率混淆，一些人常常会觉得提升效率就是提升效能，认为一个高效率的团队就是一个高效能的团队。从管理学的角度来分析，两者之间还是存在很大区别的。

尽管很多人都知道，一个优秀团队必须能够产生更高的价值，拥有更高的办事效率，但高效能团队并不仅仅包含了效率问题，效能的定义要比效率宽泛一些。效能是指有效的、集体的效应，即人们在有目的、有组织的活动中所达到的效率和效果，它反映了所开展的活动目标选择的正确性及其实现的程度，因此效能被当作衡量工作成果的尺度。其中，效率、效果、效益则是衡量效能的重要依据。

管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中对效率和效能作了简明扼要的解释，“效率”是“以正确的方式做事”，即人们快速向目标前进，目标是否正确合理不得而知；而“效能”则是“做正确的事”，人们向着个人的目标前进，这个目标是合理的。一般情况下，人们会同时追求效率和效能，可是一旦只能二选一时，最好的方式就是先着眼于效能的提升，然后想办法提高效率。一些团队可能不太清楚自己所做的事情是否是正确的，麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍对这种问题建议道：“我们不一定知道正确的道路是什么，但不要在错误的道路上走得太远。”

效率和效能两者并不相等，效能通常是从战略角度考虑的概念，而效率则是从战术层面考虑的概念。最简单的例子是，当某个管理者提出某项任务，要求员工必须提高工作效率以尽快达成目标，这个时候，各种资源就会集中在这项任务上，从任务本身来说，这是一项重要的决策。而如果从整个团队出发，这项决策可能就不够合理，因为当人们过度强调效率而将资源集中在该项任务上时，就意味着其他资源被占用了，甚至意味着没有将资源运用到最需要的地方。可以说，管理者考虑到了效率，但是却忽略了效能，以至于某个方面获得了发展，但是对整体的伤害却很大。比如一家公司将所有的精力都投入研发工作当中，结果产品越来越好，技术越来越先进，可是由于缺乏明确的市场导向和足够的市场开拓方面的投资，很多产品卖不出去或者产品干脆脱离了市场需求。从研发这项工作来说，投资得越多就越正确，这是一种正确的方式，可是从整个公司的发展来说，将所有资源集中在研发领域是一种冒失的错误举动，是不顾全大局的行为。

效能会追求一种目标，但是这种目标的追求方式同样非常重要，人们不应该为了实现目标而盲目行动，高效能本身追求的就是一种有助于目标实现的方法和方式。假设工人一个小时的产值是15元，那么按照正常思路来说，这个工人一天工作时间越长，工作产值越大，比如5个小时的产值是75元，10个小时的产值为150元，因此多数人都会觉得如果工人一天工作24个小时，那么产值就是360元。从理论上说，工作时间越长，产值越高。但这并不符合事实，在现实生活中，一个人的能力和精力都是有限的，工人在工作10个小时之后，工作效率肯定会下降，效能也必定会受到影响。因此，一个高效能团队会从长远利益出发，不会过分透支体能。提升效能最简单的方式就是提升员工的工作效率，比如引进新技术、新机器，或者对员工进行技术培训，让员工相互配合，管理者也可以制订合理的工作流程，让每一个员工都可以成为这个流程上的有机组成部分。

一个高效能团队所追求的是以科学合理的方式来实现目标，通过文化、制度、手段等方式调动团队的积极性和创造性，提升团队的办事效率和工作能力。为了更好地实现目标，为了让自身效益实现最大化，高效能团队必须包含和满足各个方面的因素，比如权力的控制和分配、能力和素养的保障、工具的归位、职责的定义和明确、思想以及行为的统一、目标的统一、激励策略的实施等。简单来说，高效能团队首先必须是一个整体，然后所有的管理制度、策略和手段都是为了实现和完善这个整体，并提升整体效率和效益而服务。

比如谷歌公司在实施某项计划时会制定共同的目标，明确每个工作者的职责，内部有着明确的权力分配体系，还拥有人性化的工作模式以及激励方式。拥有出色的技术人才和管理人才，以及丰富且顶尖的技术储备人才，才使得这家公司始终能够屹立于世界顶级科技公司的行列。

对以上这些内容进行总结，就可以发现高效能团队建设往往注重团队的整体性与全局性。整个团队的打造以及任务的实施都必须以团队的整体利益和效益为准，不片面追求产量，不片面追求效率，不片面发展某一个部门，不片面追求某一个优势。一个高效能团队必须具有凝聚力，必须达到基本的平衡。

高效能团队的层次

在现实生活中，有很多不同类型的高效能团队，大家所熟知的很多优秀企业都拥有高效能的团队，这些团队无论是形态、功能、竞争力、规模、发展方向、管理模式、盈利状态都不一样，因此人们常常不清楚什么样的团队才是高效能团队。

其实，高效能团队种类很多，并不能完全将某一个企业或者某一个团队当作高效能团队的标本，但高效能团队有一个模型，这个模型分为好几个层次，只要按照这些层次去建设团队，就能够提升团队的效能。

一般情况下，高效能团队模型分为四个层次。

第一层就是愿景，简单来说，一个团队必须拥有清晰的愿景和明确的发展方向。某个小团队成立之后，管理者需要向大家描绘一个发展的蓝图，或者说谈论发展的愿景，即希望获得什么成就。这里谈到的成就指的是一种清晰的内心的愿望，是一种驱动力，体现出了人们渴望追求的某一种境界，这种境界和追求就直接决定了发展目标的设定。

第二层是目标，相比于愿景的设定，目标的提出无疑更加精确、更为具体，也更加符合实际情况，它是可以看见且能够实现的。目标的提出主要是为了实现愿景。一般来说，高效能团队会制订各个发展阶段的目标，从小目标开始，然后是大目标。与此同时也需要制订不同维度的目标，这些目标不仅仅是为了实现多少产量，创造多少价值，而是包含了配合成熟度、专业性高低之类的另类目标。

第三层是任务和角色，当目标明确之后，就需要有人来执行。团队管理者需要将大目标划分成小目标，需要对相关的任务进行合理分配，但在分配任务的过程中，可能会出现一些分配不合理、责任不清晰、工作重叠反复的情况，因此需要明确每一个人的责任和角色，确保每一个任务都有人完成，每一个人都可以在最适合的岗位上工作，从而实现人力资源的优化配置。

第四层就是工作流程，虽然团队已经有了清晰明确的愿景和目标，也安排好了目标执行的相关任务和角色，但是一个优秀团队必须拥有统一的工作流程，确保分配好的任务能够在标准化的体系中执行下去。

对于任何一个团队管理者而言，想要打造一个高效能团队，就应该懂得把握好高效能模型的四个层次，或者说按照这四个层次来进行建设。

一开始成立团队的时候，最重要的是保持吸引力和凝聚力，需要让所有成员意识到加入这个团队的价值和前景，因此给每个人提供一个良好的愿景很有必要。比如某机械制造公司刚刚成立时，创业者和领导告诉员工：“有一天，我们中的每一个人都会开上法拉利，都会拥有一栋漂亮的房子，穿着最好的衣服，还可以时不时地进行一次环球旅行。”这样的愿景大部分都是以物质利益的满足为前提的，但无论如何，这些愿景会激发员工的积极性，他们对于加入团队可能抱有更大的期望。

实现了第一层次之后，团队领导者开始制订团队的发展目标和奋斗目标，这些目标主要是指具体要达到的目的。这些目的不同于愿景，它们必须是可以预见且通过努力可以实现的，如果一个实力弱小的团队将“每一个人都会开上法拉利，都会拥有一栋漂亮的房子，穿着最好的衣服，还可以时不时地进行一次环球旅行”作为团队发展目标，显然不够成熟，目标的设定应该更加贴合实际，而且能够体现团队的发展需求和潜力。比如这家公司可以设定这样的目标：“争取在十年内成为行业的前十位”，或者“在十年时间内年产值突破十亿元”，在实现这些大目标的时候，可以设定一些小目标：“一年内实现产值增倍，三年的时间产值翻五倍。”

对于团队领导者来说，目标设定之后需要人来执行和完成，这个时候，就要想办法对大目标以及小目标进行切割和划分，即安排不同的部门和不同的人去执行不同的任务，或者说安排不同的人扮演不同的角色。这个时候，公司应该划分不同的组织和部门，研发部、财务部、市场部、人力资源部等，各部门各司其职。不仅如此，每一个部门内部同样需要进行任务划分。以制造机器为例，研发部内的人必须进行分工，有人负责研发引擎，有人负责研发齿轮，有人负责研发机器的外壳和线路。各部门以及各部门内部都必须进行合理有效的分工，这样才有机会实现产能和效率的最大化，使团队的效益得到保障。

这种任务分配和角色定位只是一种相对简单的内部分配，分配之后也未必就一定不会产生良好的化学反应，比如大家可能会出现节奏不一致或者相互脱节的状况，有的人先做了某件事，而有的人后来才跟上，或者做事的顺序被颠倒了，这些都会导致团队工作陷入混乱。这种情况下就需要对工作任务进行明确的、有序的分配，必须确保所有的人可以相互配合，而打造流程化体系就显得非常有必要。它可以规定什么人负责研发和制造齿轮，什么时候制造齿轮，齿轮的质量和数量要做到什么程度，规定所有研发者在做事的时候必须与其他人进行配合，看看自己制造的齿轮产量、质量是否能够与外壳制造搭配上，这样才能真正建立一个共同协作、有序推进的工作体系。

以上这四个层次是建设高效能团队的基本过程，也是推进团队建设的重要模式，团队管理者和领导者应该重点把握好这四个层次。

提升团队效能感

心理学家阿尔伯特·班杜拉在20世纪70年代首次提出了“自我效能”的概念，它是指一个人在特定情景中对自己从事某种工作或者某种行为所能够取得预期结果的一项能力。这项能力是自我能力的一种感觉，通俗来说就是人们对自己实现某个目标所需的信心或者信念，即“我能行”。

在自我效能理论的基础上，管理学者提出了团队效能感的理论。和自我效能不同的是，团队效能感是指团队成员相信通过努力和配合，能够完成团队任务，能够实现团队目标。管理心理学将其定义为：“团队成员对团队成功完成特定任务和目标所拥有的共同能力的一种信念。”团队效能感与团队效能息息相关。一般来说，团队成员的团队效能感越强烈，团队内部完成工作的概率也就越大。团队效能感会影响人们追求成就的模式，促进人们对管理资源的计划和战略进行合理构建，同时也会影响团队成员在团队工作中愿意付出的努力以及表现出来的工作积极性。

在美国职业篮球联赛（NBA）中，20世纪90年代由著名篮球运动员乔丹领军的芝加哥公牛队曾经连续两次夺得三连冠，成为20世纪90年代最出色的球队，也是NBA历史上最负盛名的篮球队之一。而芝加哥公牛队之所以可以成为常胜队伍，不仅仅在于球队拥有世界上最出色的篮球巨星乔丹，也不仅仅在于球队建立了最强大的赢球文化，还在于球队建立了一种强大的团队自信。

在当时，球队中的每一个人都认为芝加哥公牛队是世界上最出色的队伍，没有队伍可以击败他们，他们对球队能够获得总冠军深信不疑。每一次在面对其他球队时，他们都会在气势上压倒对方，都会觉得自己将迎来一场新的胜利，尤其是在季后赛和总决赛的赛场上，这支球队的团队效能感更加强大，这也使得他们爆发出了惊人的力量，最终成为那个时代最强大的球队。

团队效能感大多时候都是通过自信心体现出来的，换句话说，自信心越强的团队越具备强大的效能感，成员越是相信自己可以完成某个大目标，可以顺利完成某项任务。在自信的引导下，他们往往可以提升工作的积极性，可以提高工作的状态，可以有效激发内在的潜能。

谷歌公司曾经做过调查，发现一个伟大的团队往往具备五个显著特征。

第一个是心理安全感，即寻找一个自由评判的环境，每个人可以从容表达自己的想法，团队也会积极寻求成员的意见，每个成员会觉得自己获得了他人的重视。

第二个是可靠性，即内部工作的透明性。每个成员了解自己的工作、预期；了解其他成员的工作；能够了解目前团队工作的进展，并计划下一步的行动。

第三个是结构清晰，成员能清楚地了解他们在团队中的角色、当前的计划以及自己的工作目标，他们对团队的发展规划有着更清晰的认识。

第四个是意义，团队内部应该相互感激、相互鼓励，提升团队的目标感，并且强化个性化的价值和作用。

第五个是影响，在一些大中型的公司或者组织机构中，成员容易失去信心，因此团队内部需要进行讨论，需要强化每一个人的战略思维和信心，让成员觉得自己正在为更伟大的目标而服务，这样可以有效提升他们的工作积极性。

其实，这五个特征都包含了团队效能感。可以说团队内部的交流最重要的就是信心的强化以及对未来的期许。

那么该如何测量一个团队的效能感是高还是低呢？

有一种比较简单的方法是对每一个团队成员的自我效能进行测量，然后将所有人的自我效能相加，从得出来的总和中可以大致估算出团队效能感的高低。不过这种测量方法并不准确，因为团队内部存在相互协作、相互依赖的情况，彼此之间的相互作用能够有效放大每个人的能量，导致团队效能感大于每个人的自我效能之和，除非内部的依赖程度、相互作用非常低，这样的测量才会准确。

比如在一个团队中，成员A认为自己每年可以完成50万元的营业额，成员B认为自己可以完成60万元的营业额，成员C认为自己每年可以完成55万元的营业额，成员D认为自己每年可以完成50万元的营业额，如果对这个团队所有成员的自我效能进行分析，那么就可以得出团队效能感为215万元。

管理学大师柯里思1993年提出了用团队成员对团队效能感知觉的均值来衡量团队的效能感的观点。同样以上面的四人团队为例，如果某个成员认为每个人的自我效能平均值为每年50万元的营业额，那么四人团队的团队效能感为每年实现200万元的营业额。

还有一种测量方式就是团队成员之间进行互动并集体进行讨论和评价，通过制订团队评价量表来测量团队效能感。简单来说，就是团队成员在一起进行讨论，评估团队能够达到什么水平，能够完成什么目标。这种讨论往往会涉及各自能力的剖析，以及彼此之间的评价，因此可以更好地评估员工的自我效

能，以及彼此合作所能达到的高度，相比于自我效能总和，这种测量方法更为合理。

需要注意的是，团队效能感往往也会产生一些负面的作用，一旦团队效能感过高，团队内部成员就会对自己的能力产生过高的期待和过高的评价，这样就容易导致膨胀心理的产生，并导致团队在决策和执行中犯下错误。而且过高的自我估计也会产生“小团队意识”，导致内部的分裂和低效，更重要的是，一个效能感过高的团队如果遭遇了无法解决的危机，可能会丧失执行力，导致团队效能感快速丧失。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第二章 团队文化是高效能团队的助推器

培养彼此包容、集体为先的团队意识

对于任何人来说，想要提升团队的战斗力和效能，那么首先应该了解团队存在的意义和价值，明确团队以何种方式与形态存在，而这就涉及一个最基本的概念——“团队意识”。作为团队的灵魂思想以及存在的基础，团队意识是构建高效能团队的基本元素。

有人曾经对团队意识做过一个恰当的描述：

在团队中通常存在四个人，分别是“每个人”“某些人”“任何人”“没有人”。假设有一项非常重要的工作要完成，那么从原则上来说，“每个人”都被要求去做这项工作，但事实上“每个人”都认为“某些人”会主动去完成任务，这样一来，“任何人”都有可能去做事，但当“每个人”都这么想的时候，反而“没有人”去做这件事了。

在这之后，“某些人”开始感到生气，因为这是“每个人”的工作，而“每个人”却觉得“任何人”都可以做这项工作，殊不知“没有人”能够领悟到“每个人”都不会去做事。到了最后，当“没有人”做这件“每个人”都应该去做的事情时，“每个人”都会想办法指责“某些人”。

这个绝妙的描述其实指出了团队意识的一个显性基因，那就是团队合作。在培养团队意识的时候，最重要的一点就是内部合作。合作是整个团队概念中的核心部分，只有懂得相互协作、相互依赖，整个团队才能变成一个被集体意识包裹的整体。一个优秀的高效能的团队必须形成一股合力，每一个队员都以团队利益为重，彼此合作，相互补充，拥有共同的奋斗目标，这样一来，整个团队才能形成足够的凝聚力，互相激发，内部的交流与执行才能够变得更加顺畅、更加高效。

个人的执行力并不能代表团队的执行力，个人的力量也不能代表团队的力量，团队的发展能量不能简单地将所有人的能量叠加起来，而是要求每一个人能够相互协作、相互补充，实现力量的最大化。如今，合作已经成为主流，有人做过调查，发现诺贝尔奖设立的前25年，合作获奖的只有41%，而现在合作获奖的已经占到80%。在其他一些更为常见的工作领域，合作更是不可或缺。

有个经济学家说过，团队合作并不是简单的5加5，其效果往往是5乘以5。在合作中，团队成员之间可以实现信息共享，资源共享，可以为自己发挥优势创造更好的条件，并且有效降低自身劣势带来的负面效应。合作带来了更多更好的机会，也增强了竞争力，实现了成本的最小化和利润的最大化。

在一个高度合作的团队中，最大的便利在于不同的人在做某一件事的时候，可能只需要关注其中某一个环节。比如专门负责提供资料，专门负责接待，专门联系客户，专门准备资源，专门调查市场，专门收集信息，或者专门进行技术验证。两个不同职能的员工，一个负责市场营销，一个负责产品研发，如果双方互不联系，坚持各做各的，那么负责营销的人可能会受制于产品质量、种类、功能等问题而难以发挥自己的能力，简单来说，就是营销能力很强，但是产品不受市场欢迎。如果双方进行合作，负责市场营销的人将市场的需求和环境反馈给负责研发的人，而负责研发的员工可以设计出最适合市场的产品，这样反过来又给负责营销的人提供了便利，提升了他的营销效率。领导者要做的就是将互补性强的人搭配在一起工作，提升效率和效益。

微软中国研发中心的总经理张湘辉说过：“如果一个人是天才，但其团队精神比较差，这样的人我们也不要。中国IT业有很多年轻聪明的人才，但团队精神不够，每个简单的程序都能编得很好，但编大型程序就不行了。美国微软开发Windows XP时有500名工程师奋斗了两年，有5000万行编码。软件开发需要协调不同类型、不同性格的人员共同奋斗，缺乏领军型的人才、缺乏合作精神是难以成功的。”

不过，想要确保双方实现互补，有时候则要想办法克服“差异”和“冲突”这一类问题。由于每个人的特点都不同，其思维方式、个人水平、资源、地位、背景、性格、经验都是不一样的，因此免不了会出现差异，而且就算是那些有着合作愿望且具有双赢思维的人，也极有可能是完全不同类型的人。差异的存在就容易导致分歧和矛盾的出现，而矛盾冲突一旦出现，合作就会出现障碍。因此，人们对于冲突和差异的看法，往往决定了他们是排斥对方还是选择彼此容忍。想要培养有团队意识的领导者，就必须打造包容的内部文化，接受和包容更多不同的观点和想法，并且鼓励员工彼此接纳。

打造和培养内部的团队意识，还有一点也很重要，那就是确保个人利益服从集体利益，甚至于当个人利益和集体利益出现冲突时，大家也会毫不犹豫地摒弃私利。比如艾柯卡在接手克莱斯勒公司总裁一职的时候，公司的管理一片混乱，资金严重缺乏，为了推进内部的改革，艾柯卡将36万美元的年薪降为1美元，此举让其他管理者大受感动，所以大家也纷纷降低工资，为公司的发展尽量腾出更多的资金，不仅如此，他们还努力投身于工作之中，改变了过去只为自己的利益考虑的观念和做法。正因如此，克莱斯勒公司很快从一家濒临破产的企业成长为美国三大汽车巨头之一。

团队意识是高效能团队最重要的一个标识，也是团队能够运行的基本元素。没有团队意识的组织只能算是群体，而群体具有盲目性、混乱性、非统一性等缺点。团队领导者如果想要打造一个高效能团队，就要确保内部的文化具备“团队合作”“集体主义”的基因，这才是提升团队价值的关键。

打造归属感，提升员工的积极性

德国经济学家哈恩曾经对德国国家发展银行（KfW）做出这样的批评：“在这家银行，上到董事长，下到操作员，没有一个人是愚蠢的，可悲的是，几乎在同一时间，每个人都开了点儿小差，结果加在一起就创造出了‘德国最愚蠢的银行’。”

哈恩之所以会提出如此尖锐的批评，就在于2008年9月15日上午10时，遭受金融危机冲击的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司，无奈向法院申请破产保护，这一消息成了当时最轰动的新闻，全世界各大电视、电台媒体以及网络几乎在第一时间就跟踪发布了这条惊人的消息。

与此同时，很多银行、企业、个人也迅速终止了与雷曼兄弟公司的业务往来，可令人匪夷所思的是，10时10分左右，德国国家发展银行居然按照外汇掉期协议的交易，以计算机自动付款系统直接向雷曼兄弟公司的银行账户转入3亿欧元。要知道这家公司的账户马上就要被冻结了。毫无疑问，这笔钱将有去无回。德国国家发展银行的愚蠢举动迅速引起了德国社会各界强烈的不满，德国财政部长亲自调查此事。

不久之后，法律事务所的调查员开始询问银行各个部门的数十名职员，主要是询问他们在那10分钟内做了什么，并将对方的谈话记录下来。之后调查员拟定了一份调查报告递交给国会和财政部，而报告的内容让人感到无语。

首席执行官乌尔里奇·施罗德说：“我知道今天要按照协议约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会讨论决定。”

董事长保卢斯说：“我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。”

董事会秘书史里芬说：“我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。”

国际业务部经理克鲁克说：“星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。”

国际业务部副经理伊梅尔曼说：“我忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《高效能团队设计》赵伟 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/501.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

