



## 掌握二十一世紀的核心知識——

### 「團隊管理立即上手」讀後感

◆ 廖靜如

(雲林稅捐稽徵處)

在這本書的封面，寫著這麼一段文字--「聰明的經營方式，能激發出現有人力的最大潛能；完善的管理寶典，能導引出團隊合作的最佳策略；成功企業必須掌握訣竅，使員工透過團隊激發出更高的成效！」--我覺得它不只是此書的最佳解讀，更點出了團隊管理的最高境界。

其實團隊合作不只是一種理想，更是未來企業的發展主軸。因為目前企業環境變化快速，需要各種不同的人才，你再也不可能只靠著一人的力量打天下，而是必須集合不同領域的人才共同奮鬥。但是要找什麼樣的人，要如何用人，要組成什麼樣的團隊，什麼的情況該組團隊，組成團隊之後會面臨怎樣的困境，在此書中它一一探討並加以分析，儼然是團隊管理的教戰守策。細細閱讀，可以讓對團隊合作有興趣的人能少走許多冤枉路，更能從其中得到不少有用的訊息。

那什麼是團隊合作呢？書中是這麼定義的：團隊合作，指的不只是一群員工一起工作，而是隊友們要互助；不只是做事，而是要做得更好，更輕鬆，更有效率。因為團隊成員不是散沙，是運用各人的長處而使得問題得以圓滿而快速的解決，不只是虛應故事而已。而關於團隊合作，我倒想起一部十幾年最愛看的影片—虎膽妙算，可說是團隊合作的最佳表率。劇中的五名主角--龍頭、易容及語言專家千面、美麗的女設計師藍凱巴絲、拳腳功夫的高手和電子科技專家鬼才，他們有著過人的膽識，出神入化的功夫。但他們並不孤芳自賞，卻透過彼此合作，擅用彼此優點的方式，以先進的秘密武器及電子器材為工具，在世界各地偵察非法集團的動態，想辦法找出他們的犯罪證據，將其繩之以法，順利達成任務，也解除了不少危機，讓人看了大呼過癮！

而團隊合作說來簡單，但是執行起來可不那麼輕鬆。而我覺得團隊合作要成



功，第一件事就是先界定其目標及地位，這就好像將軍要出兵打戰，總要師出有名，否則下屬不知為何而戰，那仗怎麼打呢？因此書中就提到：任務愈複雜，就愈適合指派給團隊負責。因為特殊的案件才需要有不同領域的人加入，以激盪出最佳的解決方案。由此可知團隊的位階不可以太低，否則每個主管都有權干涉，團隊成員要聽誰的呢？而且是特殊的案件才需要組成團隊，千萬不要每件事都組成團隊，以為這樣就跟的上時代了，到頭來反而浪費人力、物力，剛好適得其反！

界定好團隊的目標及地位之後，再來要考慮的就是團隊成員了。我一直認為「人」是團隊合作是否成功的最主要因素，因為只要人找對了，事情就成功一半了。所有的制度，所有的規定，不過是輔佐工具罷了，重點是團隊成員是否用心，是否願意同心協力來解決問題。如果是，即使制度不完善，規定有漏洞，他們還是會如期完成，甚至會出乎主管的意料之外；但若只是為了達到團隊合作的假象，那即使制度和規定定的再完善，找的成員根本只是急就章，那結果可想而知。其實我覺得這大概是目前許多公司的通病。因為公司不重視文化，只強調管理，不管員工的想法，一味以結果代替過程，結果反而在無形中浪費更多的成本。

前陣子讀了一本「海爾中國造」，讓我感觸很深，我覺得那是團隊合作，團隊管理的最佳典範。因為公司的領導者--張瑞敏覺得：員工為企業源頭活水，如果源頭(員工)不冒水，那大河(企業)肯定就乾枯了。因此他認為只有將每個員工的積極性激發出來，成為噴湧的源頭，企業才會充滿活力。而海爾也一直倡導並不斷強化自主管理，給員工一塊屬於自己的天地。就因為公司重視每個人的意見和創意，因此海爾各企業員工的革新發明層出不窮。他們主動組成一個個的團隊，透過不斷的發現問題，解決問題，而讓公司的業績蒸蒸日上。如書中曾舉過一個例子：工人蔡永利發現成品庫與冰箱二廠箱體發泡僅一壁之隔，冬天寒風老往發泡工場鑽，影響發泡品質，很多人都在動腦筋，但就是找不到滿意的辦法。蔡永利去那裡轉了幾圈，就有了點子：加幾道熱風屏，便將發泡、成品庫與外界隔開了。這樣的情況正符合書中所說的一成功的團隊會不斷的評估產出和溝通過程，改善溝通形式，進而找出最佳的解決方式。其實從海爾的員工身上，我看到團隊合作成功的契機。因為員工都能自動自發，擅用自己的經驗和創意，所以許多小細節都被一一找出來改進，



不但增進了工作的效率，也為公司節省不少成本。

雖然透過團隊合作，可以激發出現有人力的最大潛能，但團隊合作真能如此神奇，達成公司的期待？喔，當然不！因此在此書中它就提出許多團隊合作會遇到的陷阱，如傾倒、捨低就高、讀我的心、遲疑、試試看，你會喜歡的。舉例來說：當管理階層開始嘗試團隊合作，即將原屬管理所有的重責大任都交給團隊去管，這就是傾倒，結果呢？團隊成員無法負荷管理階層的期待；又如「捨低就高」，管理階層的目標很遠大，但團隊成員卻對要如何自我管理有著濃濃的不確定感，因此當想像團隊合作和實際達成的效果相差十萬八千里時，結果管理階層因此產生「遲疑」，不知是否還要推動團隊合作。

其實這樣說好了，團隊合作是不錯的想法，但對成員來說，參加團隊合作到底有什麼好處；而多了更多的責任和工作，是否有合理的回饋或許才是他們關心的焦點。因為沒有人會無怨無悔去承擔更多的責任，除非他能獲得合理的報酬，不是嗎？如果只是因為能力突出，就被分派任務，短期間或許還能接受，但長久以往必會產生反彈，團隊合作到最後必會成為空談，而這也是意欲推動團隊合作必要考慮的因素。因為只有目標明確，賞酬合理，才能讓團隊成員無後顧之憂的向前邁進，也才能真正達到團隊管理的目標。

「要和團隊合作的根本技巧，就是說明規則，讓他們有必要的技能準備，然後放手讓他們去做，必要時從旁指導而已」這段話或許可說是團隊管理的最佳註解。因為團隊合作不可能一蹴可幾，它就像學習曲線，剛開始時需要有時間讓團隊成員學習如何運作團隊，這時候管理者不需要介入，而只是在旁指導、協助而已。千萬不要貪快，干涉團隊的運作，反而得不償失！而且凡事都有第一次，從錯誤中學習的經驗會讓團員印象深刻。如果管理者因為團隊有些小小的挫折，就想要接手管理，甚至放棄，則團隊合作永遠沒有成功的機會。除此之外，維持和支持一個活躍的工作輪替制度也是讓團隊合作更加有效率的方法。因為透過這樣的機制，可以讓團員的職務常常更換，促進跨領域的訓練，減少沈悶，有助於團員平衡喜歡和不喜歡的工作，並且了解他人的工作內容，進而發現問題產生的原因，使得團隊合作能達到應有的效率。



在「海爾中國造」這本書曾經提到--優秀領導人應當善於挑選贊成、支援、篤信他們所確定的方向且能發揮作用的夥伴，促使追隨者就企業的遠景目標達成共識，並願意努力完成此一理想。而什麼樣的領導是最佳領導呢？「就是領導者能夠讓下屬在沒有領導的時候仍然正常工作」張瑞敏如此說道，從此段話也點出了團隊管理是否得當也是團隊合作是否成功的關鍵。因為一個成功的團隊管理者必須扮演好六大角色：協調團隊活動、對問題或抉擇的建議、提供資源、指導如何解決問題、協助執行、給予正式與非正式的肯定，也就是說能讓團員在無後顧之憂下，全心全意解決面臨的難題，並能以有形和無形的鼓勵讓團隊成員更關注在他們的工作上。

這本書不只是一本書而已。它應該被界定為工具書，適合欲嘗試團隊合作的管理者仔細研讀。因為它把一些推動團隊合作時會產生的問題、管理者與團隊成員之間思考與關注的落差 等等問題都一一點出來，讓人看了心有戚戚焉。不只如此，作者並就這些問題加以分析並提供解決方案，提供有心人一條明路，不用多走冤枉路。如果對「團隊合作」的議題，不妨看看此書吧！或許你會發現新大陸喔！