

企业引入团队的原因分析

曹向杰

(西昌学院 经管系,四川 西昌 615013)

【摘要】团队建设无疑属于一种重要的管理时尚,团队在知名公司中确实非常流行,但是企业界对于引入团队的原因却缺乏深入的分析。我们认为企业引入团队建设是为了顺应一部分员工需求的变化,直接动机是促成创新,根本上是为了提供新的完整的解决方案以适应环境的变化。团队和传统的专业化部门并存在企业中,团队建设的引入并不意味着组织整体的根本变革,团队和团队的工作方式并不是万能的。

【关键词】团队;部门;群体;创新;变革

【中图分类号】F270 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2007)01-0078-03

在企业中,传统的部门组建和职务设计都遵循专业化分工原则。依据亚当·斯密和弗雷勒等人提出的指导思想,组织中的职务被设计得尽可能简单,划分为细小的、专业化的任务。专业化分工创造的专家和积淀的专有技术归并到一个部门中,所谓协作就是员工间和部门间根据专业技术的要求在时间和空间上的衔接与对接。员工的企业化生存就是争取作为专家并以专业部门为平台的。在这种专业部门中,管理者倡导的是专业方向和员工的个人责任,员工之间展开激烈的竞争并且恭顺的等待服从上级的指令。这种传统的组织形式和工作方式能够很好的适应扩张的组织规模与趋于复杂的组织环境,但是它却带来官僚习气和增长的运行成本,特别是面对变动的高不确定的环境和宣扬创新的行业竞争明显乏力。如果说我们走到了一个极端,那么,我们必须停下来眺望新的方向。新的方向就是团队建设。

一、专业化部门组建和职务设计的问题

不妨将专业化分工原则下的部门组建和职务设计称为部门管理。从文化层面看,部门管理是个人主义的,宣扬员工的个人成就,鼓励员工之间展开持续地竞争并且不厌其烦的公布各种排序。在这种部门中,员工恪守个人责任,维护个人利益,小心翼翼地和同事交往,谦恭地等待服从上级的指示,漠然地

或者故意地看着别人的能力发挥。

心理学家霍斯曼(G. C. Homans)的研究指出,群体行为是由活动、规范、相互作用和思想情绪四个基本要素相互联系,相互影响的结果。员工在专业化部门中进行的信息沟通、相互接触和相互交往普遍是不充分的,思想和情感上的交流更是欠缺。特别是随着部门人数的增加,这样的问题会更加严重。除了因人员规模增长导致交往、沟通困难的客观原因,专业化部门的工作与制度设计本身是主要原因。也就是说,专业化部门组建和职务设计使得员工之间缺乏良好的沟通、相互的信任和一致的承诺,群体规范与人们从事的任务没有关系,群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中,不存在积极的协同作用,员工之间的交往更像是一种例行的交易。

员工方向迷失、意义缺乏和回馈失效是专业化部门组建和职务设计导致的普遍现象。罗布·戈菲和加雷斯·琼斯在他们的文章《什么使现代企业团结一致》里写道:“管理人员几乎不愿意在一个低度和睦交往、低度团结一致的分裂型组织中工作。”在这种部门中管理工作也往往陷入困境。

由于环境趋于变动,客户需求倾向多元化和个性化,以及竞争对创新的驱动,我们面对的是复杂世界和复杂问题,企业要提供的是新的和完整的解决方案。专业化部门组建和职务设计的最大缺陷就是知识技能的单一和由此导致的创新无力,不能很好

收稿日期 2007-01-04

作者简介:曹向杰(1971-),男,讲师,主要从事金融学和管理学教学。

的满足客户需求与应对激烈的竞争。

专业化部门是由一类专家汇成的群体,成员在知识结构、能力结构甚至群体心理上都是高度同质的,成员之间只有知识技能在纵向上的高低比较而没有横向间的彼此依赖,无法形成协同效应。对创新思维活动的观察发现,创新是灵动的思维在异质知识点间的复杂链接过程。首先,在专业化部门中,由于知识技能的同质化从而创新缺乏客观基础。其次,部门成员因为强调个人责任和目标,没有一个大家共同追求的、有意义的目标从而创新动力不足。在实践中,专业化部门的灵活应变能力、任务完成效率和客户需求满足程度明显降低甚至恶化。

正是专业化部门组建和职务设计导致的这些问题促使企业开始考虑引入团队建设。当然,对强调标准化复制并追求规模效益的制造行业,对重视执行的管理风格,对变动较小的环境,对以体力劳动为主的工作而言,专业化部门组建和职务设计的问题也许还不算严重。

二、组织引入团队的原因

有人认为我们已经进入管理时尚 (management fashion) 时代,团队建设无疑属于一种重要的管理时尚,管理者至少在口头上总是以“我们的团队”来开始陈述。任何一种管理时尚总是倡导变革,将时尚理解为时髦而忽视组织变革或者为变革而变革都使得管理者成为时尚——他们平均只在某个管理职位上待两年。我们必须冷静分析引入团队建设的原因并确定对变革的态度。

市场资源在企业边界内有机排列形成组织结构,组织的功能发挥引发组织行为,组织行为的结果趋近组织目标。很显然,组织结构是管理的中心问题。芮明杰也将管理学流派在内容上概括为:组织、管理方式以及经营。团队建设针对传统的专业化部门与职能科室,关注的是组织微观因素即组织结构单元问题。

斯蒂芬·P·罗宾斯将团队定义为:它通过其成员的努力能够产生积极的协同作用,其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。芮明杰则将团队看成是一种日益盛行的围绕小组而不是个人的职务设计方案。我们认为,团队是由知识与技能互补、彼此承诺协同完成某一共同目标的少量员工组成的特殊群体。团队是一种

组织单元,也是一种特定的职务设计方案,它显著的拥有以下特征:

(一) 团队是特殊的群体

就活动、规范、相互作用和思想情绪四个基本要素而言,团队表现为高效群体。团队成员的数量比较少,斯蒂芬·P·罗宾斯建议把人数控制在 12 人之内。太大的群体中的成员无法意识到对方的存在,也不可能彼此都有交互作用,思想情感的交流印证更是欠缺。

团队的文化特质主要是集体主义的,它强调共同责任,偏重以团队为基础进行绩效评估和利润分享。团队实际上是一个利益共同体,有相当的独立性,对团队状态有一致的看法,对外部变化有一致的反应。团队成员之间相互拥有高度的信任,对于共同目的和协作方式有一致的承诺。

员工的受教育程度越来越高,精神层面的需求不断增强,自我认同和群体归属的标准也在进步,何况,企业中总有一部分所谓“精英员工”符合更高的人性假定,因此,在组织中建设高效群体——团队,是有现实基础的。对特定的员工而言,成为团队成员无疑意味着更高的受激励水平。

(二) 团队的优势是创新

团队成员的选拔标准主要有两条:不同知识与技能方向的专家,较强的人际沟通技能。团队成员的知识与技能是异质互补的,心智是开放灵动的,如前所述,这是创新的必要保证。实际上,组建团队的目的就是完成复杂变动的非结构性任务或者说应对客户需求变化的完整解决方案,这完全是一个创新过程。这也表明,对于以标准化技术为基础的结构化工作而言,团队的组织设计和职务安排并不合适。作为常识,法人是自然人概念的延伸,一切技术手段都是对人的模拟和延伸,我们完全可以将企业看成是对人的模拟和延伸。团队就像是企业这个身体的大脑的构成单元,而专业化部门更像是躯干和四肢的构成单位。团队和传统的专业化部门并存在企业里,实践中,团队的应用集中在研发领域和复杂项目,也就是要求创新的非结构化工作,在其它工作中专业化部门依然运转良好。

要发挥团队的创新优势,还要注意几点:

1. 创新过程是很难控制的非连续的特殊过程。组织应该对团队充分授权,在坚持目标约束之外避免对团队的干预,组织必须要有充分的耐心。团队中应该倡导包容,允许错误的发生。我们可以参考 3M

公司的“15%规则”。所谓“15%规则”就是团队当中的任何人都可以用15%的工作时间,去做与自己职责无关的、自己想做的任何事情来激发创意。他们甚至可以去钓鱼,去登山,在办公室玩游戏。“15%规则”意在鼓励员工尽情做自己想做的事情,激发他们的创造激情。即使不能达到预期效果,也不会受到任何非议,团队成员有100%犯错的自由!

2. 创新对异质知识点的数量和质量要求很高,团队成员都是某一方面的专家,有很强的自我意识,但是就任务完成而言,团队成员“一个都不能多,一个都不能少”,成员间彼此是高度依赖的,每一个成员必须正确面对与其他成员的能力差异。理解信任的维度很多,包含正直、能力、一贯、忠实和开放等等,我们认为能力是构建信任的关键。团队成员通过表现个人能力获取别人的信任,又基于信任实现知识和技能的互补,发挥出协同效应,实现不同于专业分工所取得的效率和效果。

3. 灵动的思维或者说创新思维是关键,但是创新思维不仅仅是成员个人的追求,而且是团队整体的一种品质,成员间应该避免对特定知识的争论而集中精神在不同知识点的复杂链接上面。团队的共

同学习和脑力激荡至关重要。这一点在彼得·圣吉和其他专家的著作中已经说得很明白了。

(三)就组织整体来说,团队更像是一个“特区”

团队因任务的变化可以快速的组合、重组、解散,不同于相对稳定的专业化部门。团队在规章制度、政策惯例、工作设计甚至文化理念上面都不同于组织的其它部分。团队建设没有必要变革整个组织,但是组织必须赋予团队特别的权利和政策,并且包容团队独特的理念和文化。

三、结论

我们认为企业引入团队建设是为了顺应一部分员工需求的变化,直接动机是促成创新,根本上是为了提供新的和完整的解决方案以适应环境的变化。我们也发现,团队和传统的专业化部门并存在企业中,团队建设的引入并不意味着组织整体的根本变革,团队和团队的工作方式并不是万能的。企业依然要冷静的分析引入团队建设的原因和必要性,既不要否定变革,更不能为了变革而变革,而且剧烈的变革根本不是企业管理的常态。

参考文献:

- [1] (美)斯蒂芬·P. 罗宾斯, 孙建敏, 李原等译. 组织行为学[M]. 中国人民大学出版社, 1998. 8.
[2] 于桂兰, 魏海燕主编. 人力资源管理[M]. 清华大学出版社, 2004. 6.

Reasons Why the Enterprise Introduces the Team

CAO Xiang - jie

(Department of Economic Management, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: Undoubtedly the team construction belongs to one kind of important management fashion, the team is truly extremely popular in the well-known company, but the business community lacks thorough analysis actually regarding the reason for introducing team. We thought the reason for enterprise to introduce the team construction is to comply with a part of staff's demand change, the direct motivation is to facilitate the innovation, the fundamental reason is to provide a new integral solution to adapt to the environment change. The team and traditional specialized department coexist in the enterprise, the introduction of the team construction did not mean the whole organization's radical transformation, the team and team's working is not multi-purpose.

Key words: Team; Department; Community; Innovation; Transformation

(责任编辑 张荣萍)