

团队建设的三个功夫

○ 梅晓鹏



梅晓鹏

现任清华校友总会研究室研究员。1985年毕业于清华大学土木系，曾任清华大学二十四届学生会副主席。毕业后志愿支边，在甘肃省建筑工程公司、中共甘肃省委工作。1993年以后，在中农信、诚志股份、泰豪集团等企业担任中高层管理职务。2006年，出任北京大秦兴宇电子有限公司总经理，并从事企业管理培训和咨询工作，担任多家企业管理顾问。2008年-2011年，任北京厚德人力资源开发有限公司副总经理、党支部书记、高级咨询师等职务。2010年获清华大学优秀教职工党支部书记奖励。

企业中存在各种具有特定职能和目标的团队。团队的战斗力是企业竞争力的基础。带团队是管理人员的基本功，要想成为管理人员，必须先从带团队开始练起。如何带团队，我以为需要具备三个功夫。

一是在“明确”上下功夫。凡事预则立。带领团队也不例外，要做到五个明确：组织功能明确；总体安排明确；岗位目标明确；工作标准明确；评价反馈明确。以某公司办公室为例，根据企业的要求确定部门职能为“行政协调、宣传企划、知识管理、人力资源和后勤保障”。有了部门功能，就要进一步明确工作内容和服务项目，从而明确了部门的总体目标。据此配备人员、明确岗位职责和目标。部门功能、岗位设置、服务项目都要公示，以便其他部门联系和协同工作。工作中要逐步建立工作标准，使得工作处于不断规范化的过程之中。要坚持先完成、后完善的顺序，推出并完善服务项目。

最后一个也是最重要的就是评价反馈明确。管理者要向团队成员明确传达外部对团队工作的意见反馈。更重要的是，管理者要建立团队的自评机制，这样才能保持团队的活力和工作质量。要主动建立效果评价体系，用于了解工作效果和改进工作，也是很好的自我激励手段。

五个明确的内在逻辑是大家要明确团队的使命，明确团队的任务，明确自己的职责，明确自己的工作标准，明确知道自己的工作效果。作为团队负责人要抓住“评价反馈”这个核心环节，推动五个明确的不断循环。

作为企业家也一样，要明确企业的使命，明确企业的产品和服务项目，要明

确中长期规划、年度计划等，要将任务目标分解到各级组织直至每个员工，要建立各项工作的标准并根据标准进行验收、评价，以推进工作的改进和标准的优化。

二是在“心态”上下功夫。团队成员的心态，不但影响本人的工作状态，还影响着团队协作和他人的心态。所以调整好团队成员“心态”是很重要的工作。心态调整，首先要解决服从的问题，进而达到认同的境界。我在工作中坚持以“工作就是机会、压力就是挑战”为基本理念作为团队的心理基础。先做“减法”，首先梳理任务清单，分析什么事情可以不做、自己不愿意做、自己做不了，从而理清每个人的工作和思路。在此基础上，再做“加法”，在自己能力和意愿的范围里面丰富工作内容、增加服务项目。以前有个同事，原来是单一的网管工作，通过调整在原来网管基础上增加了车管、采购等功能。由于事情理清了、分类比较合适、合作环节减少，大家都愿意申请更多的事情做。大家在工作中找到了乐趣，对团队的满意度提高、工作积极性和自主性增强。

心态调整的第二个方面就是要调整队伍的骄娇二气。骄娇二气是人的一般规律，有点成绩便骄傲自满，不能正视自己和团队的关系，受到挫折则一蹶不振。骄娇二气是患得患失的根源。克服骄娇二气是人性修炼的一个很重要的方面。传统文化中讲的修身，其中要做到宠辱不惊，本质上就是这个意思。

心态调整的第三个方面就是要建立有序和谐的团队秩序。有序是必要条件，和



团队

谐是争取的目标。有序是执行力的基础，和谐是为了更加有序，不能用“无序”换取“和谐”。这种和谐使得组织丧失了功能和价值，这样的和谐是没有意义的。自保的思维，是组织里面的一个生存法则，但这不是领导者应有的思维。

三是在“技能”上下功夫。提升技能是团队建设的一个重要方面。这方面我的感受是，队长要率先垂范，带头提升技能，树立提高技能为荣的氛围。

提升团队的技能，要着力建设学习型团队。学习型团队的本质是将团队成员在工作过程中形成的隐性知识加以整理、显现，固化于流程、模板、案例之中。要做到这一点，必须建立良好的组织沟通体系。知识管理是团队领导必须亲自抓的工作。相关的技能也就是领导者必须掌握的技能。

管理者要始终保持童心，对技能学习保持兴趣，不断学习新技能、掌握新工具。现在一些企业家不会用电脑，不熟悉互联网，不能用邮件、QQ、微博等现代工具与员工交流，实际上已经OUT了。我在咨询实

践中观察，很多企业信息沟通不畅，已经是普遍的管理问题，而原因恰恰在领导的某些技能缺失。

提升员工的技能，要把工作安排和技能提升有机结合起来，充分考虑队员的实际能力和短板。既要给员工锻炼机会，不断增加工作的难度，同时也要避免由于能力不够造成挫折感。团队第一次合作的工作项目，领导要特别注意，要全程关注，在重点环节重点帮扶。还有，及时放手也是帮助员工提升技能的一个要点。尽管初学者做事比较慢、甚至会影响质量，但这是团队成长的必须，管理者要有爱心和耐心。

着眼于技能提升，是完成团队任务的需要。将团队成员的注意力引向技能提升，可以使得团队氛围趋向务实。团队成员技能提升，使得大家的职业竞争力得到提升，促进了员工的成才、成长。

三个功夫，需要学习管理理论，更重要的是在实践中锻炼。基层工作、小规模团队，由于有更多的机会、更实际的工作、更明确的目标和更多的困难，对于管理者的锻炼也就更充分。到基层去，从业务工作做起，对于成为优秀管理者是必由之路。