**团队建设的四条途径和5P**

目录

[一、目标（PURPOSE） 1](#_Toc530577972)

[二、定位（PLACE） 1](#_Toc530577973)

[三、权限（POWER） 2](#_Toc530577974)

[四、计划（PLAN） 3](#_Toc530577975)

[五、人员（PEOPLE） 4](#_Toc530577976)

[1、 角色界定 5](#_Toc530577977)

[2、 价值观途径 5](#_Toc530577978)

[3、 任务导向途径 6](#_Toc530577979)

任何组织的团队，都包括五个要素,简称“5P”，即目标（PURPOSE），定位（PLACE），权限（POWER），计划（PLAN），和人员（PEOPLE）。这五个要素是组成团队必不可少之物。

# 一、目标（PURPOSE）

对于一个企业来说，自从打算开始在组织内部建设团队一开始，就必须树立明确的目标，直至该团队完成使命消亡为止。建立团队的原因是什么？我们希望我们的团队能够为我们的企业解决什么样的问题，完成什么样的任务？这些都是在建立团队之初就应该明确的。团队的目标还有更广泛和深远的意义。共同，远大的目标可以令成员振奋精神，与企业的政策与行动协调和配合，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而在真正的学习中体会工作的真意，追求心理的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。

归根到底，人是社会的动物，有着一种自然的归属感，不仅团队，人类的任何一种组织的诞生都是基于人类彼此存在共同的需求。在人类群体活动中，很少有像共同的愿景这样能激发出强大力量的东西。在这样的一个群体中，只有共同的愿景才能够使得团队的成员知道自己明确的角色和任务，从而真正组成一个高效的群体，把工作上相互联系，相互依存的人们团结起来，使之能够产生1+1>2的合力，更有效的达成个人，部门和组织的目标。如果团队各个成员的目标各不相同，那么这个团队的前景就会岌岌可危了。

当然，团队的目标也不是一成不变的，例如：在新产品开发出来以后，团队工作的重点毫无疑问的应该转移到增强它的竞争力上去；如果目标是提高客户对产品的满意度，那么团队的第一步就是如何提高服务质量等等。

# 二、定位（PLACE）

定位在迈克·波特的《竞争战略》中，是一个非常重要的方法。在企业的团队建设中，亦是如此。但是它考察的重点不是外部的竞争环境，而在于企业内部对团队的身份既定。团队如何结合到现有的组织结构中，如何产生出新的组织形式，是管理者们应该思考的问题。

在讨论团队的定位问题时，有必要首先回答一些重要的问题，例如：

团队是什么类型的，建议/参与团队？生产/服务团队？计划/发展团队？行动/磋商团队？

团队面临的首要任务是什么？

团队对谁负责？

依据什么原则决定团队的成员和团队的各种规范？

明确团队的定位是非常的重要的，因为不同类型的团队有着极大的差异，它们在工作周期，一体化程度，工作方式，授权大小，决策方式上都有很大的不同。如一个服务团队可能需要持久的工作，它的一体化程度是非常高的，它的成员中的差别化不是很严重；可是一个研发团队的工作周期可能很短，但是它的成员的差别化要求会很高。

在团队的定位明确以后，接下来就可以制定一些规范，规定团队任务，确定团队应如何溶入你的组织结构中。同时，也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然，这不仅仅是一个改造组织结构的问题，而是要改造公司思维，使其成为一个更具有合作性的工作场所，让来自组织不同部分的人们能够真正成为团队伙伴。这将打破传统的组织结构模式，需要深入研究传统的组织结构模式，使我们重新审视组织自身的结构问题，给企业团队进行准确的定位。

三、权限（POWER）

所谓权限，是指团队负有的职责和相应享有的权力大小。

对团队权限进行界定的过程也就是要回答以下几个问题：

团队的工作范围是什么？

它能够处理可能影响整个组织的事物吗？

它的工作重心集中在某一特定领域吗？

不同团队的界限是什么？

你所组建的团队在多大程度上可以自主决策？

团队工作成效在很大的程度上取决于团队的积极性和主动性。在企业中，影响人们的工作积极性的主要因素就是权责利的合理配置问题。团队的权限范围必须和他的定位，工作能力和所赋予的资源相一致。调动团队的积极性，需要适当的，合理的，和艺术的授权。

这些实际上是团队目标和团队定位的延伸。解决了这些问题，你也就初步解决了团队的权限问题。当然，你要解决的问题会随着团队的类型，目标和定位不同而会有很大的差异，这也取决于组织的基本特征，如规模，结构和业务类型等。对于复杂多边的情况，我们无法给出特定的解决方案，但是在解决权限问题时必须坚持这样一个原则：在考虑团队权限因素时，一定要分清轻重缓急。

四、计划（PLAN）

团队应如何分配和行使组织赋予的职责和权限？团队应该如何高效的解决面临着的各种各样的问题。换句话说，这就是团队成员应该分别做哪些工作，如何做？具体讲这就是计划工作。

一份尚好的团队工作计划常常能够回答以下问题：

每个团队有多少成员才合适？

团队需要什么样的领导？

团队领导职位是常设的还是有成员轮流担任？

领导者的权限和职责分别是什么？

应该赋予其他团队成员特定职责和权限吗？

各个团队应定期开会吗？

会议期间要完成哪些工作任务？

预期每位团队成员把多少时间投入团队工作？

如何界定团队任务的完成？

如何评价和激励团队成员？

但是我们也不可能对以上某些问题给出具体的解答。其具体的答案应根据组织本身特点和实际需要进行合理选择。需要强调的一点是：有些规模或结构相对简单的组织应当考虑人员问题而不是优先考虑职权和计划问题。这样可以避免在决定团队如何发挥作用前选定团队成员而导致一系列问题。

# 五、人员（PEOPLE）

团队的最后一个要素是人员问题。无疑，它排在最后的却不是最不重要的。团队是由人组成的。确定团队目标，定位，职权和计划，都只是为团队取得成功奠定基础，最终能否获得成功取决于人。

这方面企业的自主性很大。选择成员的原则还是一样要根据团队的目标和定位。一旦明确了团队需要进行哪些工作，下一步要做的事情就是制定出团队人员职位的明确计划。无论谁负责这项工作，他都应该尽可能多的去了解候选者。他们每个人都有哪些技能，学识，经验和才华？更重要的是，这些资源在多大程度上符合团队的目标，定位，职权和计划的要求？这都是在选择和决定团队成员时必须认真了解的。充分了解了所有的候选者，接下来就是挑选最优秀的人选问题。这可并不像听起来那么简单。接下来我们将提供一些指导性的意见。

无论你自己如何定义“最优秀”，一个团队绝对不仅仅是几名“最优秀”的人的简单集合。团队是能够产生协同作用的人员的合理组合。因此，我们面临的问题，就不单单是“谁最优秀”，而是“如何为团队提供最佳资源组合并获得最理想的结果”的问题。例如，某人是所有候选中最有才华的，但是因为他无法和他人和睦共处，我们就不能不忍痛割爱。另一方面，某位候选人可能在技能，学识和经验方面存在一定不足，但是具有领导才干，他也能顺理成章的入选。此时我们不能求全责备。

研究团队管理文献中（Jon R.Katzenbach,1993、Nicky Hayes,1947 、Hank Willianes 1996），"团队建设”都是作为主要内容而被放在特别研究的位置。主要研究途径有四个：

## 1、 角色界定

团队角色是一套深受团队建设者喜爱的一种方法。贝尔宾（Belbin）1981年提出了一组八个重要角色，在后来的修订中，他把"主席"换成了"协调者"，把"公司工人"换成了"实施者"，但是这些角色本身的意义基本没变。

贝尔宾是通过一系列模拟练习得出上述角色的。贝尔宾证明说，成功的团队是通过不同性格的人结合在一起的方式组成的，另外，成功的团队中必须包括担任不同角色的人。在此基础上，贝尔宾提出了团队建设的五个原则。

团队建设的原则：

1）每个团队既承担一种功能，又承担一种团队角色

2）一只团队需要在功能及团队角色之间找到一种令人满意的平衡,这取决于团队的任务

3）团队的效能取决于团队成员内的各种相关力量,以及按照各种力量进行调整的程度

4）有一些团队成员比另一些更适合某些团队角色,这取决于他们的个性和智力

5）一个团队只有在具备了范围适当、平衡的团队角色时，才能充分发挥其技术资源优势

## 2、 价值观途径

许多人认为，团队建设的核心是，在团队成员之间就共同价值观和某些原则达成共识，因此，建设团队的主要任务是建立上述共识。魏斯特（West,M.A.）提出了形成共识的五个方面，并以此作为指导团队建设的原则，团队共识的五个方面：

1）明确:必须明确建立团队的目标、价值观及指导方针，而且经过多次讨论

2）鼓动性价值观：这些观点必须是团队成员相信并且愿意努力工作去实现的

3）力所能及：团队共识必须是团队确实能够实现的--确定不现实或无法达到的目标是没有用的，因为这只会使人更想放弃

4）共识：所有团队成员都支持这一观点是至关重要的，否则他们可能发现各自的目标彼此相反或无法调和根本冲突

5）未来潜力：团队共识必须具有在未来进一步发展的潜力。拥有固定的、无法改变的团队共识是没有意义的，因为人员在变、组织在变，工作的性质也在变，需要经常重新审视团队共识，以确保它们仍然能够适应新的情况和新的环境

## 3、 任务导向途径

以任务为导向的建设途径，强调团队要完成的任务。按照这一途径，团队必须清楚地认识到某项任务的挑战，然后在已有的团队知识基础上研究完成此项任务所需要的技能，并发展成具体的目标和工作程序，以保证任务的完成。

卡特森伯奇（katzenbach）及史密斯（Smith）强调，在表现出色的团队中，这一途径尤显重要。为此他们在现实组织环境中找出了建设高效团队的八条基本原则，建设以任务为导向的团队 ：

1）确定事情的轻重缓急,并确定指导方针

2）按照技能和技能潜力,而不是个人性格选拔团队成员

3）对第一次集会和行动予以特别关注

4）确立一些明确的行为准则

5） 确定并且把握几次紧急的、以任务为导向的目标

6）定期用一些新的事实和信息对团队成员加以考验

7）尽可能多的共度时光

8）利用积极的反馈、承认和奖励所带来的力量

第四种途径是人际关系途径，该途径通过在成员间形成较高程度的理解与尊重，来推动团队的工作，T-小组训练即是这类途径的早期方法。这类途径主要是在心理学的实验依据基础上通过开展良好的交流、沟通类型的实验与培训加以实现。

评价：

上述四种途径虽各有偏重，如价值观途径强调的是长期团队的培养,任务导向途径则适用于短期团队的培养，但它们的一个共同之处在于均是孤立的对团队建设进行研究，抛开团队环境研究团队建设。团队运行时必然是处在一定的组织（或群集）之中，团队建设不仅仅是团队自身的事情，作为组织间协调的参与者，它还要从组织（或群集）的角度考虑其建设问题，否则，其建设的结果未必适应组织（群集）的需要，从而也就失去其合作的最大价值而失去合作机会，这同样是团队建设的重大失败。