

论企业团队与团队精神建设

李宝生

摘要 信息与知识经济时代, 企业管理理论必须创新。本文从团队的含义及其对现代企业组织的重要性出发, 探索了中国企业团队建设中存在的问题以及团队建设中的关键环节——团队精神的建设, 为实施团队建设的企业提供理论指导和实践参考。

关键词 企业 团队 团队精神

中图分类号 F27

文献标识码 A

文章编号 1003-871X(2001)02-0012-04

一、团队的定义及其重要性

团队是由可相互补充知识和技能的人组成的, 以团队任务为导向, 为实现共同的绩效目标, 具有相对独立的决策权和执行权的联合体或叫工作单元。

团队在现代企业管理中被当作企业基层组织主要管理模式, 这种基层组织管理模式最早源于日本丰田汽车公司为代表的一类生产系统, 这就是著名的精益生产(lean production)系统, 而团队生产(team production)则是精益生产系统的主要支柱。团队按其任务性质可分为职能团队和项目团队, 职能团队属于某个部门, 承担所在部门规定的工作任务。而项目团队是一个临时性组织, 是为解决企业某个专项问题而由企业各部门、各层次中抽调专人组成的工作单元。团队按任务时间可分为短期团队、长期团队和永久型团队。精益生产系统区别于传统的大量生产(mass production)系统, 改变了过去一线工人按预先制订的规程完成上司给定的工作任务, 而采用团队的集体工作方式, 责任下放把工人从传统的大工业生产方式中作为机器的附属物的地位中解放出来, 从而大大增强了生产一线的劳动组织的灵活性, 工人的主动性、积极性、创造性。产品研制开发和销售亦采用团队组织的形式, 极大地提高了企业而对激烈竞争的市场环境及复杂多样的市场需求新变化的适应能力, 把企业面临的巨大竞争压力分解到企业内部的各种团队组织中。因此, 高素质的团队组织是现代企业竞争力的基础。

团队工作是现代企业组织管理模式的重创新。过去我们很陌生的团队组织, 在今天已变得非常普遍。上世纪 60 年代末至 70 年代初, 日本丰田等企业开始采用团队的生产形式, 到今天, 团队的生产形式已被普遍采用, “印第安那州的 Edys Grand 冰淇淋工厂在 1990 年采用自主化的团队, 使得公司成本下降 39%, 生产率提高 57%; 1996 年由工业周刊(Industry Week)赞助选出的美国最佳 25 家企业全部采用团队的工作形式”。^[1]我国随着市场经济体制的建立健全, 市场态势已经由卖方市场转变为买方市场, 市场竞争日益加剧, 许多企业也开始尝试改革传统的管理模式, 采用团队的组织

结构及团队的生产形式。如广东的美的集团实行业务部制改革, 实质进行的就是企业团队组织建设, 这一举措极大地激活了企业的潜能, 取得了令人瞩目的成绩。

团队被普遍采用的重要原因是团队对组织效率的贡献, 具体表现为:

①增强组织灵活性。市场环境的新变化是企业组织普遍采用团队形式的主要原因。如今的市场环境已逐步走向全球化激烈竞争的买方市场, 产品的寿命周期不断缩短, 顾客的需求也日益向个性化和多样化的方向发展, 多样化和及时获得是顾客需求的最重要特征。因此, 组织的团队结构管理模式就成为今日企业竞争战略重点转移的必然要求。任何企业要想在激烈的竞争环境下生存、发展都必须改变过去等级分明, 决策缓慢, 机构臃肿, 人浮于事, 对外界变化的应变能力差的管理模式。团队给予职工必要的团队工作技能训练, 团队共同价值取向和文化氛围使组织能更好地应付外部环境的变化和适应企业内部的改革、重组。团队工作以灵活和柔性为其竞争战略。

②强烈的动机激励。工作团队由传统的科层组织中的被动接受命令转变为拥有独立的决策权, 使团队成员拥有一个更大的活动天地, 享有宽松、自主的环境, 极大地激励团队成员的工作积极性和创造性。在团队生产条件下, 由于最终产出是一个共同努力的结果, 因此, 团队的气氛会给那些因存在“免费搭便车(free rider)”的企图而产生偷懒动机的参加者施加社会压力, 迫使他们为团队的绩效、荣誉而努力工作。

③以追求整个企业组织的效益最大化为目标, 增加生产率。团队的组织模式使组织结构大大简化, 组织内部协调简单, 领导和团队、团队和团队以及团队内部成员之间的关系变成伙伴式相互信任和合作的关系, 使企业决策层能腾出更多的时间和精力, 去看“海图”, 制定正确的经营发展战略, 寻找良好的市场机会, 改变传统的“火车跑得快全靠车头带”的企业实态, 组成“联合舰队”的作战群体, 产生了比个体简单相加高得多的劳动生产率。

④促使企业内部公关条件的优化, 增进团队沟通协调,

提高员工归属感和自豪感,增强企业内部的凝聚力。每个团队都有特定的团队任务和事业目标,团队鼓励每个参与者把个人目标溶入和升华为集体的团队目标并承诺他们的共同目标,这就使企业文化建设中的核心问题——共同价值体系的建立,变成可操作性极强的管理问题。同时,团队的工作形式要求其参加者只有默契的配合才能很好地完成工作,促使他们在工作中有更多的沟通 and 理解,共同应付工作和生活压力。

⑤极大地提高员工素质,增强了员工的工作技能,充分体现企业人本管理。团队鼓励成员一专多能,并对职工进行工作扩大化训练,要求成员积极参与组织决策。团队工作形式培养了职工的技术能力、决策和人际处理能力,使员工从机器的附属中解放出来,充分体现了以人为本的管理思想。

⑥信息渠道通畅,提高了信息的开放性、共同性和集成性,改善了组织决策。团队工作模式以计算机网络、信息处理软件为支撑技术,“团队之间的协调和联系通过总线上的共享信息实现”。^[2]通过建立企业内联网 Intranet 和企业外部网 Extranet 实现信息的共享和集成,消除了传统组织结构(如宝塔式的科层结构)中由于层层传递所造成的信息失真和延误,提高了信息传递的质量和速度。

二、中国企业团队建设中存在的问题

团队的作用已经被近几十年的企业实践所证实。但是,团队工作要以信任和合作为基石,要求人们对团队的集体目标作出承诺,要求团队成员服从团队的共同目标,团队工作作为一种全新的管理模式是否适合于中国的企业,有待于理论界和企业界进行深入的探索。管理与文化有着非常密切的关系。一个国家和民族的传统文化,必然灌注于管理之中,各国企业管理模式、价值取向和管理风格之所以不尽相同、各具特点,一个重要的因素就是受其传统文化的影响的结果。“管理的现实并非绝对一成不变,而是由一定的社会和文化所决定的。纵观所有的文化和社会,凡是人们集合到一起从事某种集体行动时,总会遇到与确定方向、协调与激励因素有关的问题。一个民族的文化会对如何认识和解决这些问题产生影响。”^[3]因此,结合中国传统文化及目前我国企业素质及市场发育的程度,探讨中国企业的团队建设中存在的问题,是中国企业管理创新必须引起高度重视和首先解决的问题。

团队建设说穿了是一个企业的组织问题,它要解决的是企业有效组织这一根本性问题。有不少学者评价我们中国人是一个组织不起来的民族,对企业的组织问题,特别是团队建设甚为担忧。应该说任何一个国家、民族的文化及其人性特征都有自己的优点和缺点,中国企业管理应该遵从中国的文化传统及中国人的人性特性,一方面要发扬中国人的文化及人性优点以提高管理水平,一方面也要尽量避免和排除中国的文化及人性缺点以提高管理素质,比如“大棒”和“胡萝卜”的应用就应该结合中国的具体国情,各个企业也应结合自身企业的历史及职工素质状况,决定究竟“大棒”多一些还是“胡萝卜”多一些,以及何时运用“大棒”,何时运用“胡萝卜”。综观中国企业的现状,结合自己从事企业管理顾问工作的经验,笔者认为在中国企业团队建设中至少应该注意以下

几个方面存在的问题:

1、生搬硬套别国模式,忽视中国的文化传统及基本国情。团队组织是企业新型的组织模式,如何把中国人组织起来形成团队,绝非轻而易举、简单“克隆”之事。比如,中国文化强调家庭本位,对个人自由比较忽视,而西方文化强调个人自由,强调个人的独立性;中国文化一向重视伦理与人群关系,中国人把人都看得特别重,喜欢谈论人,评论人,特别在乎别人对自己的看法,每个中国人都爱自己的面子,并竭力避免做一些丢面子、伤脸面的事,中国人在管理中比较强调“人重于事”,而西方企业管理则强调“事重于人”,这些国情决定了我们在组织团队建设中应选择自己的方法和途径。

2、忽视员工基本素质状况的改善,急于求成。团队参加者的素质状况是影响团队力量的关键因素,许多企业特别是中小民营企业不重视企业员工的教育,甚至有些企业迷信惠民政策,在教育方法上也普遍停留于空洞说教的落后状态。美国的惠普公司仅仅就一项关于管理规范的教育项目,研究费用的投入就达数百万美元之多。他们不仅仅要研究教育的内容,而且也研究科学的教育方法和手段。在心态上,一些企业主担心员工的素质提高后会离职离岗,为别人培养人才,因而不愿进行员工教育投入。这样在客观上就造成:企业一方面渴望高素质人才队伍,组建团队,提高企业效率;另一方面又根本找不到出路。没有耕耘哪来收获?

3、责任不明确、授权不到位。团队是以任务为导向的工作单元,它需要组织的授权、帮助和支持,需要时间、财力和其他配套资源去完成团队的任务。然而,在团队建设中某些企业却常常不知道应该给予团队明确的任务和职责,也没有一套科学的完整的量化考核办法,这种现象多见于管理素质低下的中小企业。另一方面,受传统计划经济的影响对团队的授权也不充分,很多企业特别是民营企业的老板疑心太大,对人对事总是不放心,极大地伤害了团队成员的工作热情,不给权力等于没有赋予人责任。我们的企业经营管理层应该要认真地去研究如何把责任和权力配套一起给人家,去研究如何激励与约束团队及其成员。这是企业管理的常识,但却有不少的企业连这个常识都不懂或做不好。

4、不重视良好的激励机制建设。团队生产条件下,产出能否完成团队目标最终要看团队及其成员所能获取的报酬,责任与收益应该密切挂钩。1972年阿尔钦(Alchian)与德姆塞茨(Demsetz)从企业团队生产的理论角度认为基于有效监管的需要,必须让管理层成为企业剩余收益人。他们认为企业是一个“团队”或“协作群”。笔者认为,不仅是管理层,团队及其成员也应该成为企业剩余受益索取者。现代经济发展中,越来越多的企业正在由所谓的“支薪制”向“分享制”过渡。而“分享制”指的是公司管理层与员工在一定程度上参与企业剩余分配的企业制度。在建立了团队组织模式的企业中,要激发团队的工作积极性,最好的办法就是实行“分享制”,这样才能从根本上解决团队的激励机制问题。

5、轻视团队精神的建设。这是团队建设的关键问题,也是目前我国企业团队建设中遇到的最大的问题。合作与信任,共同的目标与使命是团队的最基本特征,这是团队与班

组的本质区别。团队精神、团队气氛如何培养以及能否建立起来,直接关系到团队的效能,关系到1+1是否大于2的问题,应该引起团队建设企业的高度重视,值得我们做进一步的探讨。

三、企业团队精神的建设

团队精神在形态上表现为一种文化问题,而其核心问题其实就是团队共同的价值问题,团队精神是团队及其成立的价值取向和行为标准,它的形成是由复杂因素综合作用的结果,其中既有主观的因素也有客观物质条件的因素。笔者认为团队精神的培养应该从以下几个方面着手:

(1)科学确立企业经营理念,特别是团队事业目标,并使之在团队内充分渗透

企业的经营理念及团队事业目标并不是可有可无的,它是CI的灵魂和核心,是企业经营成败得失的关键。经营理念及事业目标的定位是团队精神建设的出发点和基础。在企业经营理念定位及事业目标确立过程中至少必须遵循四个原则:

①经营理念应该具有时代性,合乎社会规范,并与团队的价值取向相统一,这样才能引起员工的心理共鸣。

②目标必须真实。切忌好大喜功,盲目冒进,也应避免保守畏缩。确立团队目标应根据团队及其企业现有内外环境资源及市场机会理性分析,综合评判。目标不能定得太高,也不能太低。

③目标必须对员工具有激励作用。企业目标应该是团队成员利益的集中体现,只有这样目标才能得到员工的认同,才能对员工行为起规范作用。

④经营理念及事业目标必须不断更新。企业的主客条件、社会环境发生变化以后,理念和目标也必须获得刷新,否则,就会丧失其导向功能和动力作用。

经营理念和事业目标确立以后,必须得到认真的贯彻推行,必须渗透到每一个员工中,得到团队成员的一致认同和接受。许多企业不是没有理念,没有明确的事业目标,而是理念、目标教育不到位。这些企业不是目标教育不重视,就是方法不对头。

日本企业在这一方面的研究和探索值得我们学习借鉴,他们非常强调所谓的理念“价值共有化”运作,让企业理念和事业目标在员工中得到良好的沟通和彻底的贯彻,经常采用的方法有五种:①重复加强②阐释体认③环境物化④仪式游戏⑤树立模范。我国企业应该认真研究适合自己企业的理念目标渗透方法,并持之以恒地加以推行贯彻。

(2)建立团队价值观,培养良好的团队气氛

协同工作是良好团队精神的体现。团队内部必须树立起“人人为我,我为人人”的共同价值观。团队是每个成员的舞台,个体的物质和精神回报离不开团队这一集体,每个成员要想获得自己的荣誉,实现事业之抱负,都离不开其他成员在信息、知识、能力和爱心上的帮助和支持。因此,要在团队内部经常性地开展沟通工作,倡导感恩和关爱他人的良好团队氛围。

良好的沟通是营造良好的团队气氛的法宝。团队内部成员与成员之间、成员与团队领袖之间、团队与上司之间、团队

与团队之间都必须保持双向沟通,只有沟通才能实现互相之间的了解,产生信任,达成共识,才能产生强大的团队凝聚力。团队要跟踪观察团队成员之间的合作情况,让成员们经常讨论他们的意见和感觉,及时排除隔阂,化解矛盾。

尊重员工的自我价值是形成共同价值观的前提。一般来说,团队成员在团队中是以个人的经济收入和各种潜能的发挥作为价值目标,并体现在对团队的贡献上;而团队则应在追求团队价值的同时,充分考虑到每个成员都能平等地在整体环境中获得追求和实现自我价值的机会。要使这两个方面有机地统一起来,团队的凝聚力就会形成,团队共同价值也就能通过个体的活动得以实现。

注重感情投资是中国企业团队精神建设的特殊课题。东方文化注重“人和”,中国文化倾向情理相融。日本企业非常注意把企业办成为一个大家庭,建立起企业内部情感维系的纽带,如员工生日、结婚、生孩子、乔迁、晋升等,企业都给予特别的祝贺,以增进员工的归属感和向心力。在团队组织内部必须培养起良好的人际氛围。

(3)强化团队领袖行为修炼

优秀的团队领袖会使团队保持高度一致。团队领袖的行为直接影响到团队精神的建立。团队领袖首先必须懂得如何管人、育人、用人。任何团队都会有管人的问题,团队必须建章立制,这是保持团队完整的基本的条件,“没有规矩,不成方圆”,用标准来管理人、约束人并持之以恒地实行,这是团队领袖的重要工作内容。团队领袖也必须善于育人。人才是团队最重要的资源,人才来源,一是靠引进,一是靠培育,引进来后也得加以培养。同时,团队领袖在团队分工的时候还必须做好用人的事情,把人才推进到最适合其发挥才能的工作岗位上,真正做到人尽其才。

其次,团队领袖必须加强自身素质和能力的修炼。团队领袖要善于学习,勤于学习,懂得运筹帷幄,懂得把握方向和大局,研究事业发展战略,同时,还要加强自身的德性修养,懂得以德服人、讲信誉、宽胸襟,敢于否定自己、检讨自己,善于集中团队成员的智慧、采纳团队成员的意见,发扬民主管理的作风。

4. 建立规范的管理制度、激励机制

规范的管理制度、良好的激励机制是团队精神形成与维系的内核动力。海信集团公司总裁周厚健说:“共同的意愿是建立斯巴达克勇士方阵的精神力量。团队精神的培育,除了企业理念教育这外,还必须有一套规范化的管理制度,一套激励员工的机制。”^[4]笔者认为团队激励机制的建立应围绕以下几个方面着手进行:

①建立科学的工资制度。工资制度是激励机制的基础,这一方面成熟企业已经有了很多经验总结,在此不再赘述。

②精神激励和物质激励并举。海信集团的激励机制的原则是“发钱+发精神+发权利”。激励的手段应该是多方面的、丰富的,因为人的需要是多方面的,人是社会的人。

③批评和奖励双管齐下。奖惩制度是企业管理的有力手段。批评是负激励,它推着团队成员向前走,奖励是正激励,它牵着团队成员向前走。

总之,团队及团队精神的建设在我国企业目前仍处于实

践探索阶段。近二百年来的工业化进程为人类社会创造了辉煌的物质文明,为管理从经验到科学的发展奠定了坚实的基础,如今信息化与知识经济的到来,变革与创新、以人为本、虚拟企业、团队工作、分形工厂等一系列新的理论,正在突破传统思想的束缚,成为新时代管理思想的主要支柱。随着我国改革开放进一步深化,市场体制已臻成熟,我国的企业要想获得新一轮的发展必须认真研究诸如团队建设等一系列的管理创新理论,这是摆在中国企业面前的重大课题。

参考文献:

- [1] 孙海法. 团队与国企的组织管理 [J]. 学术研究,

1998 (6):17-18.

[2] 陈菊红,汪应络,孙林岩. 论企业组织结构的变革——以团队为核心的水平总线式结构 [J]. 西北纺织工学院学报, 1999 (2):177-178.

[3] [美] 理查德·帕斯卡尔,安东尼·阿索斯. 日本的管理艺术 [M]. 北京:科学技术文献出版社,1987. 4.

[4] 陈惠湘. 企业团队修炼 [M]. 北京:当代中国出版社,1999. 155.

(上接第3页)

果不坚决改革现行制度中的弊端,过去出现过的一些严重问题今后就有可能重新出现。^{[12] (P333)}

改革党和国家的领导制度,不能削弱党的领导,涣散党的纪律,坚持党的领导,是发展社会主义民主,实现社会主义法治的前提。正如邓小平同志所说:“在中国这样的大国,要把几亿人民的思想统一起来建设社会主义,没有一个由具有高度觉悟性、纪律性和自我牺牲精神的党员组成的能够真正代表和团结人民群众的党,没有这样一个党的统一领导,是不可能设想的,那就只会四分五裂,一事无成。这是全国各族人民在长期的奋斗实践中深刻认识到的真理。我们人民的团结,社会的安定,民主的发展,国家的统一,都要靠党的领导。”^{[12] (P341)}

坚持党的领导,不等于搞个人崇拜,小平同志多次批评了把一个国家的命运寄托在一两个人的威望上的人治现象。1988年9月邓小平同志在会见捷克斯洛伐克总统胡萨克时谈到:“我有一个观点,如果一个党、一个国家把希望寄托在一两个人的威望上,并不很健康。那样,只要这个人一有变动,就会出现不稳定。……我认为,过分夸大个人作用是不对的。”^{[13] (P272)}1989年政治风波平息以后,邓小平同志更是反复强调阐明这一观点。在同李鹏等中央领导同志谈话时就提到“一个国家的命运建立在一两个人的声望上面,是很不健康的,是很危险的。不出事没问题,一出事就不可收拾。”^{[13] (P311)}在1989年9月份同李政道教授谈话时又提到:“我历来不主张夸大一个人的作用,这样是危险的,难以为继的。把一个国

家、一个党的稳定建立在一两个人的威望上,是靠不住的,很容易出问题。”^{[13] (P325)}这从一个侧面说明邓小平同志是倡导法治的,否定人治的,也反映了邓小平同志“要通过政治体制改革,处理好人治与法治关系”问题的思想。

依法治国建设社会主义法治国家是一场深刻的革命,是一场渐进的历史过程。作为党的第二代领导集体核心的邓小平同志,在吸取我国社会主义建设经验教训的基础上,提出了“发展社会主义民主,加强社会主义法制”等一系列的基本方针,正确提出了要处理好“人治”与“法治”关系的问题,为依法治国,建设社会主义法治国家指明了方向。以江泽民同志为核心的第三代领导集体以邓小平理论为指导,进一步深化、丰富并在新的历史条件下发展了邓小平同志的法治思想。把“依法治国,建设社会主义法治国家”作为领导人民治理国家的基本方略加以确认,标志着领导方式、执政方式和治国方式的重大进步,是中国社会主义制度文明建设的新成就。这充分体现了党领导全国人民向着建设社会主义法制国家目标奋斗的决心。

参考文献:

[1] 亚里士多德. 政治学 [M]. 吴寿彭译. 北京:商务印书馆,1965.

[2] 邓小平. 邓小平文选:第二卷 [M]. 北京:人民出版社,1994.

[3] 邓小平. 邓小平文选:第三卷 [M]. 北京:人民出版社,1993.