

# 團隊建立與經營

淡江大學企管系

洪英正老師



**Attitude explains everything.**

# 一、如何做個A+的團隊領導者

## ■ 小故事：

有天一個男孩問華特（迪士尼創辦人）：

「你畫米老鼠嗎？」 「不，不是我。」 華特說。

「那麼你負責想所有的笑話和點子嗎？」

「沒有。我不做這些。」

最後，男孩追問，「迪士尼先生，你到底都做些什麼啊？」





## 一、如何做個A+的團隊領導者

華特笑了笑回答「有時我把自己當作一隻小蜜蜂，從片廠一角飛到另一角，蒐集花粉，給每個人打打氣，我猜，這就是我的工作。」

在童言童語之間，團隊領導者的角色不言而喻。不過，團隊領導者不只是會替人打氣的小蜜蜂，他應該是團隊中的關鍵靈魂人物。



# 命題1

---

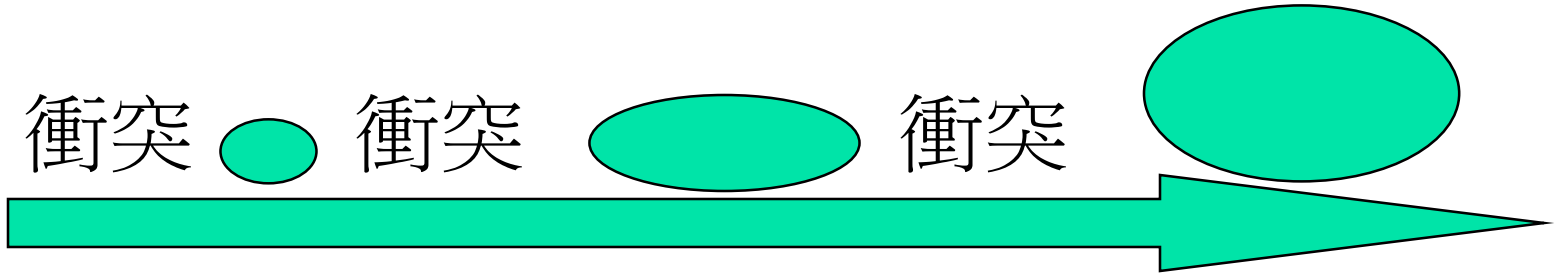
- **首先你必須認同團隊價值**。換言之，你必須：**「放下自己」**，這並不容易！
- 「靠天分可以贏球，但是靠團隊與智慧才能贏得總冠軍。」——籃球巨星喬丹（**Michael Jordan**）
- 一朵鮮花打扮不出美麗的春天；眾人拾材火焰高。



## 二、認知團隊的定義與意義

- 波音777-200的 團隊合作模式：傳統作法

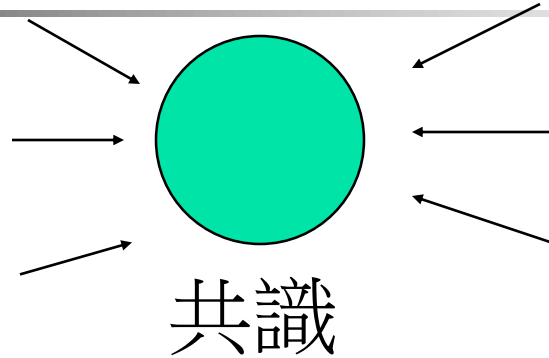
- 衝突 ○ 衝突 ○ 衝突



- 序列式(**sequential**)的分工方式埋下一連串之問題。

## 二、認知團隊的定義與意義

■ 團隊作法：



The essence of HP's Open-Door Policy is open communication in an environment of trust and mutual respect that creates a solid foundation for collaboration.

■ HP 的 Open door policy

■ 成功的經驗使波音決定新生產之737X與2003年之F22戰鬥機都將採用團隊生產模式。

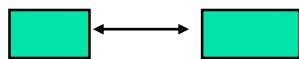
## 二、認知團隊的定義與意義

### ■ 個人



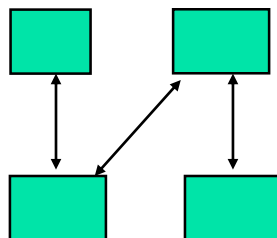
目標個人化  
資訊集中  
無綜效  
個人責任制  
技術獨立

### 小組



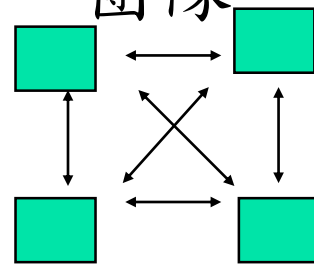
目標分隔化  
資訊少分享  
綜效不定  
個人責任制  
技術變異大

### 團體



目標一個  
資訊交流不足  
綜效無法充分  
責任不清  
技術互補不穩定

### 團隊



認同目標一個  
資訊充分交流  
綜效完全發揮  
個人團隊問責  
技術互補穩定



## 二、認知團隊的定義與意義

- 定義：**T**ogether, **e**veryone **a**chieves **m**ore.
  - 團體要素：兩人以上，時空相近，彼此有互動與交換，心理上熟悉，有共同目標與行動的一群人。
  - 若是要成為「團隊」，則必須有全面之溝通與無限制的交流及真誠的相信。
- 孫悟空所在的是團體？還是團隊呢？
- **You are good. You are good , too. But we are the best.**





## 命題2

---

- 你必須「有容乃大」。
- 在divergence/diversity的時代，學習「適應」差異，adapt to/adjust是團隊領導的必要條件。
- 敵人變成朋友，就比朋友更可靠；朋友變成敵人，比敵人更危險。**你能將原來是敵人的，變成是你的朋友嗎?!**

# 不同世代，不同cohort，不同次文化

出生時間點

民國  
30年

民國  
40年

民國  
50年

民國  
60年

民國  
70年

民國  
80年

民國  
90年

銀髮族

熟齡族

X世代

X世代

Y世代

E世代

吞世代

四年級

五年級

六年級

七年級

八年級

九年級

# 世代差異分析：X、Y、E的對話



## 傳統與後現代的對話：

價值觀、工作態度、人際腳本及行為現象

傳統儒家的抑鬱取向與秩序情結---

和而不同、賤己貴人、節情斂欲、對等回報、  
自變便己(阿Q精神)、順天應人、聽天由命、  
逆來順受、外控內責、謙遜自抑...

**今則多有不同。**

資料來源：《儒家倫理與秩序情結》2008年上海人民出版社出版，作者：張德勝。



# 世代差異分析：X、Y、E的對話

## 儒家主張

和而不同

節情斂欲

賤己貴人

對等回報

外控自責自卑

內在修持

## 現今思潮

不同且不願和

放情逐欲

抑人揚己

人情冷暖(現代的人際交易觀)

內控外責自離

外顯畢露



# 世代差異分析：X、Y、E的對話

生涯流動的新定位：新職場倫理觀：

- **奪標式(結果論)** vs. **贊助式(師徒制)**---前者漸漸成為主流)
- **忠誠度、承諾感下降**，倫理基礎已由**年功**轉為**功績**
- **彈性、多元、民主(粹)、平等、自主**---被新世代廣泛視為主流價值。



# 反思

---

## ■ 問題

- 您個人所在單位的同仁已經形成團隊了嗎？還是仍只是團體？甚至還是小組、個人狀態呢？
- 如果有問題，則問題是什麼呢？如何開始改善呢？
- 首先是---你能做什麼？你該做什麼？

# 三、掌握團隊的問題屬性

- 能同時將目標與感情凝聚結合才是成功的團隊。
- 成員關係好不稀奇
- 成員認同共同目標才真稀奇

強

目標內化

弱

<p>例如：  <b>R &amp; D 團體、          High-tech Team,          faculty ...</b></p>	<p>例如：          直銷團隊、<b>self-managed team</b>、          重視團隊的組織...</p>
<p>例如：          夕陽單位之團隊、          草創之組織、          過度個人績效導向之團隊...</p>	<p>例如：          公家機構、          龐大官僚化組織、          歷史悠久、          機構化的單位...</p>

弱

團體凝聚力

強

### 三、掌握團隊的問題屬性

- 建立「合作系統」(cooperative system)(Chester Barnard, 1886—1961, 1938)：成功團隊的基本特徵。







## 三、掌握團隊的問題屬性

- 建立合作系統之要件：
  1. 合作的意願(selection)
  2. 共同的目標(leadership)
  3. 聯繫的系統(networking)

配合此項需求，團隊必要的三個主要管理機制：

1. 提供信息交流的體系(PDM)
2. 促成各人付出必要的努力(MBO)
3. 明訂組織的目標(BSC)

Henry Ford:  
Coming together  
is a beginning;  
Keeping together  
is progress;  
Working together  
is success.  
(Andersen, 2013)



## 三、掌握團隊的問題屬性

---

- 富創意的合作藝術---Robert Hargrove(1999)：  
7個合作信念—
  - 1.讓自己成為水平式關係的領導者
  - 2.尋找團隊中具競爭力的策略夥伴
  - 3.建立共同努力的目標
  - 4.定義角色與責任，但保持一定彈性
  - 5.花時間對話、互動，讓真正的問題浮現
  - 6.創造共享的工作空間與時間
  - 7.示範合作的熱情與動力

心理學家榮格(Carl Jung)曾說：「小我」需要「我們」以成就「大我」(I need we to be fully I)(Fisher, 2002)。

## 命題

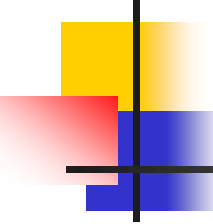
- 要合作，就要有「信任」。
- 你信任人，人才對你忠實。——愛默生
- 寧可限於擇人，不可輕任而不信。——歐陽修
- **Patrick Lencioni (2002)**：分享私事、了解自己的問題、創造團隊(合作)經驗。(The Five Dysfunctions of a Team, 2002)
- 一個人，跑得快，但一群人，跑得遠。





## 四、優質與創新文化的建立

- 優質與創新的文化將帶出下述之效益：
  1. 同仁間「非正式」互動的程度如何呢？是否已經形成如Intel所著稱之「無形團隊」呢？大家是否有「假定責任」與「連帶管理」（managing interface）之觀念呢？（Ouchi，1981）這就是團隊中的「組織公民行為」。



## 【嚴凱泰的經營管理學】沒有吳舜文的裕隆，更有**集體智慧**(施爾超，2009.10.30.)

- 年輕時候，嚴凱泰喜歡以「搏感情」、「容許犯錯」的方式來領導團隊，所以住在三義廠改造日產新款車**CEFIRO**那段沒日沒夜的日子
- 韓正平回憶，經常是一個星期只能回家一天。「星期一大一早要開會，所以周日晚上就要回來，然後工作一星期。」那種感覺滿像是當兵，但是由於嚴凱太身先士卒，大家也就跟著他拚命了。
- 領導變革的團隊，發揮集團的綜效嚴凱泰用他的獨特優勢，感性的風格，讓核心幹部圍繞著他，形成「領導變革的團隊」。



# 張忠謀的團隊價值觀

- 提升個人能力還不夠，還要提升**team work**的能力，華人喜歡做個人英雄，反倒韓國人和美國人都是很好的**team worker**。一個公司表現好，是因為團隊的表現好，不是光靠幾個天才。
- 連賈伯斯（**Steve Jobs**），我都認為他在創意（**creativity**）上的成功，個人只有一半功勞，因為沒有另外一半的團隊合作，他的創意不會成功，蘋果也不會成功。

## 四、優質與創新文化的建立

- 建立優質之團隊文化 + 卓越的組織文化
    - 創新與風險取向
    - 對細節之關注
    - 成就取向
    - 關懷取向
    - 團隊取向
    - 標準取向
    - 穩定程度
    - 結構取向
    - 偏好行動
    - 做內行事
    - 接近客戶
    - 精簡人事
    - 自主與創業精神
    - 寬嚴並濟
    - 以人(顧客)為本
- (Peters & Waterman, 1986)



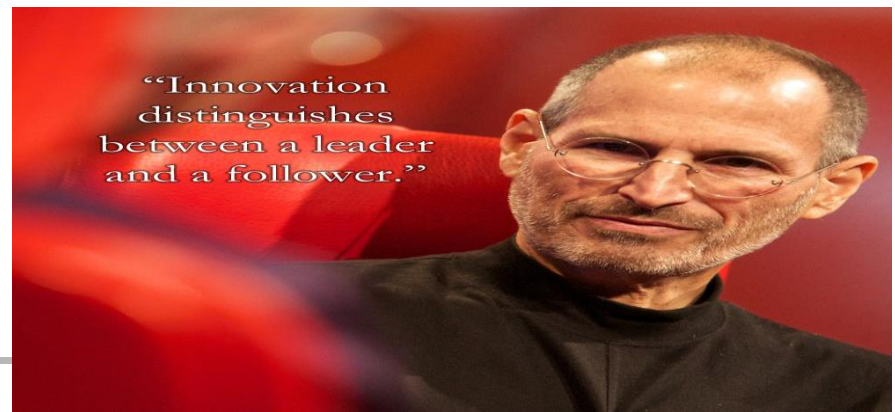
## 四、優質與創新文化的建立

潘文忠期待大學校長能夠帶領團隊，走出一所學生所嚮往的特色大學，不要再只是「教育部大學」，潘文忠特別拜託各大學「放手去做」。

- Titus(2000) : " old ideas never die"
- McAdam & McClelland(2002)
  - 分離 (segregation) :從零開始，等滿水位...
  - 結構 (structure) :納百川的文化，不批評...
  - 策略意涵 (strategic intent) :單位要的創新是...



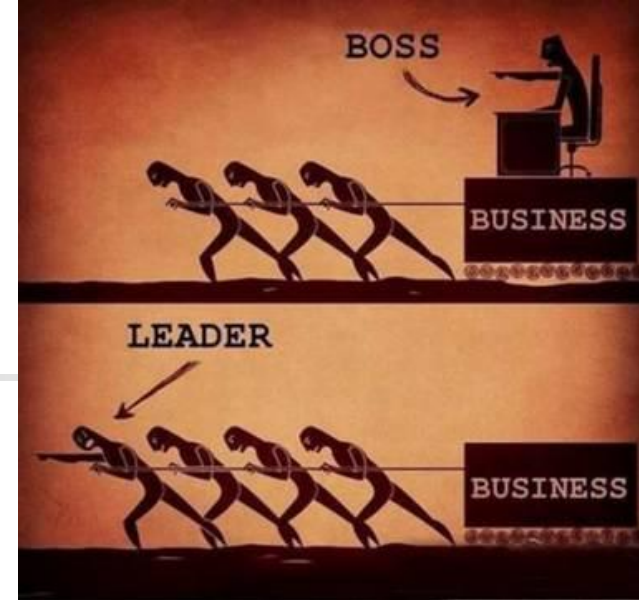
# 命題



- 你必須考慮到文化的問題，因它是一張看不見的網。
- 創新是決定成為領導者或是跟隨者的關鍵(Steve Jobs)。
- 現在單位的文化取向是...?
- 你注意到單位的生存與創新的關係了嗎?

# 結語

## 劉邦與項羽的**團隊領導**差異



- 舉材
  - 表揚
  - 掌握人心、知人善任、專才必用
- 項羽妒賢嫉能，有功者害之，賢者疑之，戰勝而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。
  - 夫運籌策帷帳之中，決勝於千里之外，吾不如子房；鎮國家，撫百姓，給餽饗，不絕糧道，吾不如蕭何；連百萬之軍，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三者，皆人傑也，吾能用之，此吾所以取天下也。項羽有一范增而不能用，此其所以為我擒也。**劉邦語錄**



# 分享完畢

---

恭祝大家

身體健康  
平安喜樂  
新人新政  
榮校益人