



GO TEAM ! Take Your Team to the Next Level

一分鐘建立團隊

——點燃團隊戰力的成功心法！

肯·布蘭查、亞倫·藍道夫&彼得·葛雷瑟爾◎合著
曾明鈺◎譯



晨星出版



目次

序	05
引言：帶領團隊工作更上層樓	09
第一章 進階團隊完全解析：你們的未來藍圖	12
步驟一 從學習進階技巧開始	23
第二章 運用資訊建立責任感	24
第三章 釐清界線創造焦點行動	35
第四章 促進團隊運作的參與感	47
步驟二 加速改變	62
第五章 分享更多資訊強化信任	63
第六章 擴展界線鼓勵更大的行動自由	75
第七章 讓團隊決定創造出力量	84
步驟三 掌握各項技巧	97
第八章 利用資訊驅動更大的成果	98
第九章 以願景和價值重置界線	109
第十章 成為進階團隊收取偉大成果	120
第十一章 恭賀！你們團隊已經進階	130
服務資訊	133
關於作者	134

引言：帶領團隊工作更上層樓

今日，在組織裡的成員，我們說他們是「為團隊效力」。這是因為組織裡的工作變得出奇的複雜，改變也不斷地在發生當中。越來越多的企業，仰賴運用團隊去面對機動性十足的工作場域。

可惜卻沒有多少人瞭解，該如何建立一個能讓成員充分發揮知識、經驗與動力的團隊。我們顯而易見地看到太多團隊失敗的例子，這些例子可能存在於運動界、企業界乃至於政府機構。因此即使有人寧可放棄團隊行動，選擇單槍匹馬作戰，似乎也不足以為奇。但我們卻深信在現代的工作環境中，這種逃避的方式並非有效率的解決之道。團隊升級！是我們建造更佳團隊——「進階團隊」的作戰計畫。

什麼是「進階團隊」？「進階團隊」又能帶來哪些顯著的效益呢？首先，讓我們談談「進階團隊」的優點：

- 可廣泛採納團隊成員的意見與動機。
- 可更妥善運用團隊成員及領導者的時間。
- 增進自我、團隊及組織的產能與滿足感。

☆進階團隊的意義☆

何謂「進階團隊」？任何能夠達到下列事項的團隊，就是最佳的「進階團隊」。

- 利用資源分享建立高度信任感與責任感的團隊。
- 能釐清界線並有自由、對自己行動負責的團隊。
- 能應用自我管理技巧做出決定並取得最大化成果的團隊。

一旦「進階團隊」的圖像能清晰地被描繪，你與你的團隊成員就能到達你們想要的境界，並且開始經歷成為「進階團隊」的過程，更能讓你們得到最大的成果。

各位肯·布蘭查的忠實書友將會注意到《一分鐘建立團隊》一書，有別於以往布蘭查淺顯易懂的企業改造寓言故事。本書試圖以工作指引手冊的方式撰寫，為想建立高效能團隊的人們，提供鉅細靡遺的指導方針。



進階團隊三步驟

《一分鐘建立團隊》將帶你走過取得最大成果的三步驟：

- 〔步驟一〕 從學習進階技巧開始
- 〔步驟二〕 加速改變
- 〔步驟三〕 掌握各項技巧

每個步驟都是為了指引你的團隊而精心設計，當你、你的團隊及團隊領導者一同閱讀此書，責任感將會自然而然的灌注在你們整組團隊的身上。你將學到如何更有效率地實現自己的想法，做出無懈可擊的團隊選擇，並為自己能使用嶄新及更有意義的方式，為公司做出貢獻感到驕傲與榮幸。

領導者也會感激你們的團隊邁向「進階」，因為他將得到新的契機為團隊服務。一位領導者若缺乏時間去計畫工作、充分思考、接受

訓練、教育團隊成員，或投資新的設備與素養、諸多未來可能派上用場的事項，他怎麼可能會沒有挫折感呢？

當團隊邁向「進階團隊」時，成員將能增強自我創造力、提升自我滿足感、培養團隊的榮譽感，更能達到最理想、卓越的成果。屆時你將會驀然發覺自己的團隊已遠遠超越一般水準。

想瞭解「進階團隊」及「進階團隊」所帶來的好處，就以此書作為你的資源，並確實施行三大步驟，讓你的團隊取得最豐碩的成果。願你們都能享受這段旅程，準備——遨遊飛翔。

· 第一章 ·

進階團隊完全解析

你們的未來藍圖



在今日的工作場域中，你必然會聽到許多關於團隊工作，以及團隊重要性的事情。也許你們公司曾經試著規劃團隊來推動公司事務，並因此宣導團體工作的必要性。

事實上，大多數人比較熟悉的是「工作小組」（work group）的概念。工作小組是一個組織的最前線，一個組織得以在小組裡製造產品或提供服務，後續的工作才有可能收尾。然而「工作小組」概念是以工作觀點為基礎，根植在死板的管理控制、專權與責任那些組織固有的想法之中。換言之，領導階級的人還是認為，他們必須為全體的工作做出大部分的決定；而公司的員工也確信，他們只要遵照上司所說的話去做就可以了。

為何需要新型團隊？

如果只有少數當權者才能做決定，這種結果與效能已經無法滿足瞬息萬變的現代企業環境。此外，集權式的決定會對決策者帶來過度的負擔，另一方面，也會讓那些非得等到上面下達決定才能行動的員工感到挫折。傳統工作體制中的交流與溝通，步驟都過於緩慢。由於決定與下達的時間太過冗長，員工會害怕立即採取行動，做起事來當然也就容易掉以輕心。

如果繼續以傳統的方法管理，公司組織自然不能在同業中成功勝出，公司上下的全體員工也會覺得自己毫無價值，最後導致的結果就是士氣低落，沒有良好的業績表現。將「決定權」這把鑰匙下放到最前線，是一個很好的從業觀點。這個方法是團隊工作的核心，它能帶來最大的效能與成果；但對很多人來說，這就等於是在一個全新的環境裡工作。

何種團隊能產生最大效益？

為了克服現今複雜多變的商業環境，我們必須學習新型態的團隊工作方法，以期將我們所屬的團隊推向更高的層次。這意味著我們必須創造一種能徹底釋放成員能量的團隊，這些能量來自團隊成員的知識、經驗以及內在無窮的動力。

舉個例子來說，一個管理人雖然耗費許多的時間在他的任務上，卻受限於自己的才華或技能，總是無法讓團隊能力發揮到極致，他當然會為此感到挫折。儘管他事前已經以專業的管理眼光深思熟慮過了，卻仍然達不到預期效果，於是他想盡辦法要阻止類似情況的發生。他花費可貴的時間，准許他的工作團隊購買某些工具與設備；他更思考著要如何激發，那些在工作上未能善用本身工作經驗與技能的

成員。

他最感到受挫的事情之一，就是批准員工每次向他要求的小工具或物品。所以他教導他的團隊成員自己下訂單，並請他們自己決定購入所需的物品。他允許員工無須經過他的同意，就能立即自行處理小額的訂購。起先他將金額限定在一百美元以下，但後來當團隊工作越來越順利時，他放寬了限制，只要是團隊需要的都可以申請。團隊成員從此擁有自主權訂購必須的物品與設備，再也不會因為必須得到管理者的核准而耽誤時間。他的團隊成員認為握有自主決定權是件很棒的事。也因為員工更加謹慎思購置物品的訂單，他們的設備費用反而降低了20%。

聽起來就這麼簡單，不是嗎？給予傳統的工作小組更多的例子與安慰，我們還有更多的事物需要去學習。也許當我們抱怨上級控管時，我們會對下決定與導致的結果感到漫不經心。然而「每個人都能負起責任」，正是一個團隊進階到振奮、充滿活力及表現良好等更高程度時所必備的。



何謂進階團隊？

帶領團隊進階，你將會打造出如下的團隊：

1. 擁有高度專業技能與互動能力良好的一群人，每個人都能善用創意與動力。
2. 利用資訊分享，建立每位成員間的高度信任感與責任感。
3. 釐清界線，設立個人的自由與責任，使成員能以高效率的態度完成任務。
4. 有效率使用團隊成員及領導者的時間與才能。
5. 採用自我管理的技巧為團隊做出決定，並能為團隊、成員與組織謀得最大的成果。



進階團隊工作的運轉

一家核能動力公司新成立的成果改進部門經理，被指派接下製作公司每月通訊的工作。公司通訊的編輯比爾，成為這位部門經理手下的新進團隊成員。當經理與比爾第一次會面的時候，比爾就小小提出抱怨，他認為針對一個擁有六千名員工的公司，管理階層卻嚴格限制他每月只能寫區區四頁的通訊，實在有點不合乎情理。比爾強烈希望可以將頁數增加到六至十頁，如此才能讓公司通訊做得更好。

這位經理靜靜地聽著並懷疑比爾是否真有餘力？畢竟比爾必須負責收集資料、撰寫文章、為內容拍照與印刷廠接洽，最後還得將公司通訊發送到全體員工的手上。經理想給比爾一個限定的頁數，但最後他只給他一個清楚的工作目標，他告訴比爾：「你就盡量寫出你覺得可以充分讓大家得到溝通的訊息，如果內容太過龐雜，我再告訴你。」

比爾帶給這間辦公室新動力與工作熱情，他開始著手改造公司通訊的工作。他運用自己的天分與能力，請求這個計畫中的其他成員，包括了平面設計師、攝影師、活動協辦者、專業技術人員等的鼎力相助。在十個月的過程中，他們將公司通訊變成一本有三十二頁內容的雜誌，而且成為公司之中最有影響力的溝通工具。這本雜誌內容豐富，獲得了這個計畫背後老闆——電力公司的重視，每個月更特別索取九十九份雜誌，分送給他們的董事會。

身為那位經理團隊中的一員，比爾被充分授權，使其能對所編製的公司通訊負起全責。之後，比爾更請求其他成員的協助。當他們在新發現的責任與職權中得到快慰，他們便放手開始體驗更多的可能，讓這份通訊刊物變得意義非凡，最後更成了公司最重要的交流工具。

在這個案例中，由於部門經理人能將自主權與責任完全解放給比

爾及其他團隊成員，最後才能成就一份令人讚賞的通訊專刊，以及一個偉大的合作成果。

思考點 引領你的團隊進階

上述範例中，我們說明了比爾和其他團隊成員被賦予絕對的責任與權利，他們可以自己對公司通訊的內容做出決定，比方說：

- 他們決定通訊的頁數。
- 他們決定通訊的內容。
- 他們負責控制製作通訊的預算。
- 他們可以使其他人支援文章及圖片。
- 他們可以回答關於通訊的所有問題。
- 他們自己決定必須花費多少時間以達到他們想要的成果。

想想這個例子，你和你的團隊成員可以如何善用你們的職權，以期在任務中有更大的自主權？哪些決定是你上司現在負責做的，但其實可以由你們的團隊共同決定？

進階團隊及領導者的角色

傳統上，每天例行公事與工作小組成功與否的責任，似乎都靠領導人決定，這是我們期望領導人角色能做到的事情之一。領導者們對於自己肩負責任感到安心，事實上，他們也的確因為能行使權力而感到自己的重要性。

此外，近百年來，某些管理理論告訴我們，員工不能承擔責任，而且假使沒有管理者的監督，工作效率就會變得不好。因此，領導者或管理人被寄予期望，應該要更嚴格管理、督導他們的員工，而且最

好不要將工作的決定權下放。

所以當我們談到要付諸行動將決定權放給團隊整體承擔，其實就和傳統的領導人角色相互抵觸了。對於經理人、總監與團隊領導人來說，最重要的一個問題就是：「在這種新型的環境中，我該扮演何種角色？如果我的團隊可以自己決定所有事，那我又要做什麼呢？」

事實上，下放日常工作的決定權，反而更能發揮領導者及工作團隊成員兩者的角色。領導人能找到新的任務，他的新任務比起那些每日都必須做的瑣碎決定，對公司有更有裨益。一位經理表達她對於「進階團隊」的感謝來自：「下放了某些每日的決定與任務給團隊自理，讓我更能將專注力放在部門目標性的重點議題上。」她以前花太多時間在「打火」上，現在團隊有能力可以自己「打火」、管理，她就有更多的精力著手於「創造團隊更高價值」的議題上。

為了瞭解進階團隊帶給領導人的正面效應，我們可以假想一下，如果一個團隊的領導者，每天都能多出兩個小時去規劃其他的活動，將會為團隊帶來哪些改變？我們的確問過許多領導人這個問題，得到的回答包括下面幾點：

- 能運用時間計畫工作內容。
- 有時間先想想或許需要哪些新設備。
- 找到某些妨礙團隊工作進度的問題。
- 能更有時間教育成員或與其交流。
- 能參與和工作相關的會議。
- 能與客戶有更多互動。
- 可以參加訓練課程及學習新技能。

若能升級為「進階團隊」，團隊領導人、經理或管理人將會得到

上述的好處，他們會更有時間將焦點放在：「如何為團隊或組織做出更有貢獻的事」。這一點非常重要，是我們必須先理解的。

思考點 **進階團隊裡的領導者角色**

如果經理、督導或團隊領導每天都有多出來的兩小時——這兩個小時是因為將權責下放團隊所得來的——他可以從事那些對小組、部門與組織更有效益的活動？

進階團隊的優點

我們已經討論過了，「進階團隊」將如何對職場上的每日活動造成影響，我們也探討過，在這樣的環境中，領導者與成員的角色都會隨之改變，這些對組織的運行來說，都是重大且影響深遠的改變。這種改變好嗎？值得我們大家努力去做嗎？它真的可以讓我們獲得最大化的成果嗎？讓我們再看看以下兩個例子。

範例 **連鎖便利商店**

美國西岸的一家連鎖便利商店，每年的員工離職率約是140-220%，對這個產業來說，高離職率是很正常的。當這家公司引用「進階團隊」的管理概念後，離職率大幅降低到70%，並為公司在補給貨品的時間、花費、訓練新員工及管理上帶來可觀的節省。

員工們也因為這個改變受益。一份員工訪談調查指出：即使他們有機會離開公司，從事另一份新工作，他們也不會離開，因為他們並不會比較快樂。但在實施「進階團隊」之前，團隊成員最典型的回應是：「我正在出賣自己的靈魂，為了一份最低時薪的工作而低頭哈腰。」而在團隊進階後，我們聽到的普遍性回應是：「這也許是我擁

有過最好的工作經驗，就算將來離職了，我也會繼續成為這家公司的顧客。」「進階團隊」為這家公司的員工創造出更多的滿足感及忠誠的勞動力，並為這家公司帶來極大的優勢。

通訊公司

美國東岸的一家電信通訊公司，改以「進階團隊」方式管理公司。當他們開始實施這個方法後，公司員工就能夠主動地評估產品及製造方法，他們的建議大多可以受到重用並執行。如同你所想的，一開始員工的建議非常稀少，但這些建議卻都有正面的影響力。但之後兩年內，每位員工每年平均都至少提出超過五項的建議，遠遠超過美國國內平均每位員工只提出低於一項建議的平均值。甚至，這家公司員工的想法有超過60%比例，能迅速得到採用與實施，這可是美國其他公司平均的六倍之多。這些被施行採納的建議，為公司節省了數十萬美元，和這個好處一樣重要的優點還有：團隊成員的態度有著顯著的改變。一位公司員工說：「無論外面的招牌掛什麼、我們公司的名字是什麼，這家公司屬於我、我的團隊以及公司裡的每一個人。」

思考點 晉級「進階團隊」的優勢

看完上述兩個例子後，讓自己腦力激盪一下！你看到團隊晉級到「進階團隊」後的潛在好處是什麼了嗎？當「進階團隊」讓你的公司或部門受益時，你對工作的感覺將會如何？「進階團隊」又會為領導人帶來何種好處？當然還有，它可能會讓你或你的團隊得到哪些優勢？

為你的工作小組畫出「進階團隊」的藍圖

你現在已經逐漸瞭解「進階團隊」的意義，以及為何它在現今企業界的管理趨勢中顯得如此重要。簡單來說，工作的環境變得複雜與迅速多變，對個人獨撐或傳統的工作小組，這些能力有限或只靠管理人做決定的工作型態來說，想獲得成功並不容易。你和你的公司組織需要「進階團隊」的技巧，去擴張行動的權限、解放員工的創造力，它甚至讓你的團隊有更多為公司做出貢獻的機會。

「進階團隊」激勵每位員工瞭解自己的價值、思考自己的責任並全心投入工作之中。每位參與者都因為自己的知識、經驗與想法被採用，讓工作達到更好的成果而感到自豪，這種工作氛圍的循環，將為團隊及組織帶來莫大的優勢。

思考點 你所屬團隊的現況

「進階團隊」和你所屬團隊目前的運作方式有何不同？就以今天為例，打個比方吧。

- 團隊裡的每個人是否認同身為團隊的一員、有價值與自豪？
- 你的小組是否有權為自己團隊的任務做出決定？
- 你清楚自己團隊權限的界線在哪裡嗎？權限還能更進一步拓展嗎？
- 你的團隊知道如何自我管理、完成工作嗎？
- 你的團隊達到真正該有的成效嗎？

當你準備開始創造屬於你們自己「進階團隊」的旅程，先花點時間思考目前為止我們所討論過的事情。也許你能獲得一些對自己團隊的省思，你的內心更或許會突然蹦出一些問題。若果真如此，請先想一想你們團隊目前的情況，以及你們和「進階團隊」的模式有何不同？這些思考將對你有所幫助。我們非常鼓勵你和你的團隊成員，用些時間討論以下的問題。