

用科学的方法重新 思考团队的成功

1961年4月16日，由美国中情局培训的一些古巴人，带着“光复”的使命，从佛罗里达州出发，17日到达古巴的猪湾，想在这里登陆后开展一系列的“革命”活动，推翻刚成立不久的卡斯特罗政府。没想到的是，他们很快遭到古巴空军的袭击，登陆的1400人当中114人死亡，1189人被俘，该事件就是历史上赫赫有名的“猪湾事件”^[1]。消息传到美国，引起民众一片哗然，也引起周边国家的强烈不满，中情局策划的这一行动不仅损失惨重，而且给当时的肯尼迪政府带来很大的政治危机。批评者认为中情局给总统提供了错误的情报，百口莫辩的中情局则认为是军队不给力。显然，肯尼迪政府做出的决策是拙劣的，试想一下，为肯尼迪政府决策进行支持的团队应当是当时美国的精英，为什么会做出如此愚蠢的决策呢？

这个故事挑战的是大众对团队所持有的固有观念：“三个臭皮匠赛过诸葛亮”“众人拾柴火焰高”以及“人多力量大”等，人多就一定力量大吗？众人在一起的时候就一定能够带来更好的业绩吗？对这个问题的回答显然是否定的！人多有可能带来“搭便车”的现象，“三个臭皮匠”未必能够想出

好主意。一群人聚集在一起未必就是一个团队，也许是一群乌合之众。因此是什么影响了团队，是什么影响了团队的成功？怎样才能带出一个优秀的高效团队呢？

第一节 成功团队：以绩效说明一切

一、有共同目标的才是团队

纵观人类历史，团队一次次发挥重要作用，影响人类前进的脚步^[2]。例如，从20世纪几次重要的战争中都可以看到团队的巨大影响：第二次世界大战期间的英国特种空勤团以小团队作战的方式在北非沙漠获取情报，精准打击敌人，抗美援朝时中国人民志愿军使用的“三三制”也是通过小团队协作的方式进行灵活作战，取得胜利。21世纪的企业面对着管理环境的巨大不确定性，就更加需要灵活的小团队不断试错，在前进中迅速调整策略和打法以获得市场竞争的成功。华为的“铁三角”、韩都衣舍的三人小组、海尔生态链前端的小团队、脸书（Facebook）的临时小团队等，都一再证明团队发挥着巨大作用。

那么什么是团队？为了完成某一项任务把员工聚集在一起就可以称之为团队吗？一个新组建的部门是团队吗？一个仅有数名员工的小型创业企业是团队吗？又或者我们写作三人小组是团队吗？按照管理学家罗宾斯的看法，它们可能只是群体（group），而非团队（team）。罗宾斯认为团队需要“通过成员的努力产生积极的协同效应，……使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和”^[3]。哈克曼给出的团队标准则远远低于罗宾斯，他认为“团队是完整的社会系统，具有完整的边界，成员间互相依存，成员有不同的作用”^[4]。不同的管理学家对团队内涵的看法存在差异，笔者则更倾向于麻野耕司的看法：“具有共同目的，由两个以上的人组成的团体”^[5]。

从这个意义上来看，只要有两个人以上的人，且有共同目标的就是团队，所以，为完成一项工作把员工聚集在一起是团队；一个新组建的部门、一家小型创业企业只要有明确的目标也是团队。在该定义中，团队的人数没有上限，所

以，小到二人小组，大到数万人甚至数十万人的组织，只要拥有共同目标，都可以称之为团队。但不可忽略的事实是：当团队规模过大，团队管理者的管理难度增加，团队成员互动困难的时候，就会裂变为一个个更小规模的团队。以军队为例，一个集团军可以称之为一个团队，但是它必须以班、排、连、营、团、旅、师、军的方式编排，才能够成为一个有机的整体。**本书关注的团队是组织内部的有机组成部分而非组织本身作为一个团队。**从规模上来看，没有任何证据证明团队规模多大最有效。依然以军队为例，全世界军队构成单元的规模大致相当（如俄罗斯军队的构成单元是9人，中国人民解放军则是10人左右）^[6]，而按照邓巴的观点，团队规模似乎存在一个上限，这个数字是147.8人，四舍五入为150人，这个数字被称为邓巴数字（Dunbar's number）^[7]，因此，本书所关注的团队规模也在150人的范围内。

二、评价团队高效是多指标的

不是每一个团队都是铁打的队伍，也不是一群人组织在一起就是高效的团队。从学术的角度来看，有很多团队被称为“功能失调”的团队：团队成员之间缺乏信任，难以有效沟通和相互协作，团队内部成员认为自己的目标 and 需要高于团队目标，成员对团队目标缺乏承诺等^[8]。所以，如何定义高效团队呢？具备哪些特征才是高效团队呢？罗宾斯认为一个高效团队应该具有9个特征，分别是：清晰的目标、相关的技能、相互的信任、一致的承诺、良好的沟通、谈判的能力、合适的管理者、内部的支持和外部的支持^[3]。纳德勒等认为高效是团队最终活动的结果，可以从生产结果、成员满意感和继续合作的能力这三方面来评价^[9]。哈克曼认为高效团队的效能分为三个维度：（1）团队的决策能够在多大程度上提高组织绩效；（2）团队成员执行决策的一致性承诺以及未来继续合作的意愿；（3）团队过程在多大程度上满足成员发展需求和满意度需求^[4]。结合前人的研究成果，笔者认为评价一个团队是否高效的指标是：工作绩效、团队成员的满意度、团队人才发展与团队能力的提升。

案例 0-1

冠军队与明星队可以一战吗？

2021年5月29日，在波尔图巨龙球场切尔西队以1：0的比分战胜曼城队，获得2021年欧洲冠军足球联赛冠军。这是切尔西时隔9年再次获得欧冠冠军，也是切尔西队史上的第二次该赛事冠军。设想一下，如果夺冠的切尔西队与世界其他各国强队最棒的队员组成的明星队踢一场球的话，谁会赢？相信大部分人会回答说——切尔西队！

按照本书的定义，明星队有共同目标，人数超过2人，也是团队，而切尔西队才是高效团队。由于长期的磨合与沟通，切尔西队拥有良好分工协作与信任关系，个人目标与团队目标完美地结合在一起，团队成员对团队目标有高度的承诺，也因此能够带来良好的绩效——战胜欧洲所有俱乐部强队赢得欧冠冠军的称号，高效的切尔西队最大牌的球星吉鲁都排不进现役世界前10，信任、高效的沟通协作是团队成功的关键。

思考

在现实工作中，很多团队管理者有这样的想法：如果自己团队的所有成员都是精兵强将，何愁业绩上不去呢？但是在切尔西队与明星队的对阵中，相信明星队所有的成员都是全世界能力最强的选手，为什么却无法战胜个人技战术并没有那么突出的切尔西队呢？

启示

这说明团队并非能够实现“1+1=2”的效应，有最出色的团队成员，不一定有优秀的业绩，团队管理者必须使用多种手段和方法将每一个个体凝聚起来，才能够有效地发挥作用，成为本书所说的高效团队。

三、团队为企业应对不确定管理环境开辟新路

进入21世纪，团队再次以其灵活、敏捷、高效的特征赢得企业的重视。

过去的2020年是不平凡的一年，在这一年里几乎所有人都一次又一次地见证了历史：一个小小的病毒肆意破坏人类已经形成上千年的生活习惯，人们

在相当长一段时间里，不能外出，无法正常工作、学习和生活，人与人无法保持正常接触成了“新常态”。为了安全，大部分国家都一度采取了“闭关锁国”的政策，一时间，曾经热热闹闹的大街小巷变得空空荡荡，人潮汹涌的市场开始门可罗雀，“新冠病毒”成为2020年最大的黑天鹅！在这段时间里，企业无法正常运作，员工无法正常上班；2020年初做好的企业战略规划和工作计划几乎成了一张张“废纸”，部分企业上半年的营收竟然是零。魔幻的2020年，再一次证实了乌卡（VUCA）时代的主要特征，VUCA即volatility（易变性）、uncertainty（不确定性）、complexity（复杂性）、ambiguity（模糊性）的缩写。在这样的时代，谁也不知道未来会发生什么，但可以预料的是——不确定的事情一定会再来，而且会以越来越频繁的方式来，企业面临的经营环境越来越不确定。以前的企业知道自己跟谁竞争，自己为谁服务，自己的利润来源于哪里，企业经营的风险有哪些，风险该如何防范，等等。而未来的企业可能已经无法明确地知道自己与谁竞争，竞争什么，给自己带来改变的也许是竞争对手，也有可能是客户，更有可能的是高度不确定的环境。

在如此不确定的环境下，企业必须认真思考如何通过更加灵活的组织结构应对变化，如何使用具备变通性的组织战略应对巨大挑战。

灵活的组织结构需要企业抛弃大工业时代的“科层式”组织结构。“科层式”组织结构的主要特征是稳定、高耸，通过严格的管理制度来规范和约束企业，通过集权来降低成本，通过控制来提高产品质量。而未来的组织需要使用扁平化的组织结构，通过灵活的小团队更好地满足消费者个性化的需求，应对不断变化的外部环境。

为什么团队能够用来应对企业“不确定性”很强的外部环境呢？首先，团队拥有很强的灵活性。由于团队的人数较少，因此能够根据市场的变化、客户的需求等对工作任务进行调整，能够很好地满足“不确定性”环境的要求。2017年刘强东在京东提出“乐高积木式”组织结构的设想：打开业务环节之间的强耦合关系，使之成为一个个可拆分、可配置、可组装的插件。通过对多个可选插件进行个性化组合，可以满足客户不同的偏好和需求。团队就可以成为“乐高积木式”组织的各个有机插件。其次，团队的试错成本低。传统的组织是“先瞄准，后射击”，先明确组织目标和组织战略，再整合资源达成目标。但是市场竞争环境的不确定性增强，企业必须做到“边瞄准，边射击”，通过

广泛试错来校准组织目标和组织战略，由于团队的规模小、结构简单，因此试错成本低，适合在执行的过程中不断校准组织目标。最后，团队的激励性好。由于团队的规模较小，团队内部沟通协调比较顺畅，团队成员也容易得到团队管理者的授权，不仅能够应对“不确定性”的环境，也有利于人才培养。

案例 0-2

用团队满足女性的个性化需求

韩都衣舍是一家成立于 2008 年的企业，专注女装品牌。如何定义这家企业呢？好像这个问题还挺难回答的，是一家以设计、生产和营销韩范儿女装为商业模式的制造业企业吗？但是它没有机器，也没有厂房；是一个营销渠道吗？但是它又有很多的设计和运营团队。

生产女装是一件挑战性很大的事儿，女性一年四季对服装的需求都存在差异，即使在同一个季节，不同年龄、性格、学历、职业女性的需求也存在差异，甚至同一位女性，在同一个季节，在不同的场景下也有不同的需求，所以，打开很多女性的衣柜，都会发现琳琅满目的服装以及配饰，但是如果你问她们哪一件衣服是她们的最爱，她们永远会回答——下一件！很简单，衣柜里永远缺少一件衣服去搭配其他的服装。所以，女性对服装的要求是相当个性化的。

韩都衣舍如何去满足广大年轻女性的个性化需求呢？答案是使用团队。韩都衣舍的团队一般由三个人组成，一个负责页面设计，网络营销的时候需要设计页面，一个负责服装设计和打版，这是服装企业最重要的事情，还有一个负责运营，面料的选择、生产企业的选择等。这样的一个小团队，不仅负责设计和生产服装，还可以确定如何定价，在哪里营销，是否参加各种促销活动，以及促销力度有多大，等等。

如果一件产品卖得很好，客户满意度很高，他们可以选择继续扩大生产，满足更多客户的需求；而如果一件产品卖得不好，他们便可以尽快止损，通过生产新的产品来满足客户的其他需求。通过这样的方式，韩都衣舍成为 7 年全网女装销量领先的品牌！

思考

为什么团队成为韩都衣舍制胜的法宝？

启示

韩都衣舍面临的经营环境具有以下特征：（1）客户需求高度个性化；（2）客户需求变化速度很快；（3）由于进入门槛不高，企业面临较为激烈的市场竞争。因此，韩都衣舍需要高度灵活的组织结构去应对变化的市场和客户需求。通过赋能与授权于高度灵活的小团队，韩都衣舍异军突起，成为受瞩目的明星企业。

使用灵活的小团队，在传统组织看来简直无法理解，组织没有明确的组织结构，内部管理“非常混乱”，今天团队成立了，明天可能就解散了，今天服务于这个客户，明天可能又会从事另外一项业务，组织内部没有特别成型的组织结构，好像也没有明确的工作任务，甚至今天干什么、明天干什么都无法计划，因为得看客户的需求，还得看环境的变化。但是，在看似“混乱”的过程中，正是这一个个小小的团队为企业创造了价值，服务了客户。

第二节 成功规律：高效团队成功有规律可循

一、高效团队成功是有规律的

从1911年泰勒的《科学管理原理》诞生起到现在，论述团队的著作浩如烟海，成功的高效团队与失败团队的案例也多如牛毛，每一位团队管理者都希望自己带出高效团队，但现实世界的状况却是“功能失调”的团队比比皆是，是什么造就了团队的成功？高效团队有规律可循吗？这些规律能够为21世纪的团队管理者认知并学习吗？

案例 0-3

乔布斯并非一匹孤狼

谈到 iPhone、iPod、iPad，大家首先想到的是史蒂夫·乔布斯，乔布斯被大众想象为一匹才华卓绝的“孤狼”，他在苹果公司创造着一个又一个奇迹，是“改变世界”的孤胆英雄，这并不是事实。

大学肄业的乔布斯对电子技术并不是那么精通，乔布斯背后需要一个又一个团队支撑着乔布斯的产品理念和产品思想，比如 iPod 就是首席工程师乔恩·鲁宾斯坦根据乔布斯的思路组建的团队设计和制作的。

乔布斯的伟大之处在于：他知道如何找到合适的合作伙伴，知道如何激励他们，如何与他们通力合作制造出最完美的产品。乔布斯最终选择蒂姆·库克管理他所成立并发展壮大的苹果公司。库克与乔布斯的性格特征存在巨大差异，乔布斯脾气暴躁，性格狂野、霸道，说一不二，对工作有着巨大的激情，库克则是一个性格内敛，脾气温和，说话做事有条理，情绪稳定性非常高的人。他们彼此通力合作，最终使得苹果公司取得巨大的成功。

思考

乔布斯与库克的团队协作无疑是高效团队，他们的成功可以学习吗？这背后又隐藏着怎样的规律呢？

启示

乔布斯虽然脾气暴躁，但他知道如何与人合作，知道完美的思想也需要去执行，当他清晰地了解自身的优势与劣势时，就能够找到与自己完美互补的人选进行团队协作。正是由于乔布斯找到了团队运作的规律，他才取得了伟大的商业成就。

为了更清晰地回答这些问题，笔者在中国知网以“高绩效团队”“成功团队”为关键词搜集了近 20 年来的中外文文献 72 篇，对文献进行关键词分析，生成一个直观的词云，可以看到“目标”一词超越其他词汇成为最显眼的关键词，这是对高效团队的一个初步分析（见图 0-1）。



图 0-1 高效团队高频词的词云分析

对关键词进行深入分析，并手工排除“高效”“效能”“业绩”等直接描述高效团队这一结果的词汇，得出词频排序前30的关键词（见表0-1）。

表 0-1 “高效团队”成功的关键词

排 序	关 键 词	词 频	排 序	关 键 词	词 频
1	目标	40	16	环境	9
2	能力	22	17	质量	9
3	影响	20	18	发展	9
4	共同	16	19	管理	9
5	沟通	15	20	协作	8
6	过程	15	21	规模	8
7	组织	14	22	决策	8
8	建设	14	23	角色	7
9	技能	13	24	行为	7
10	明确	13	25	关键	7
11	任务	11	26	系统	6
12	关系	11	27	方法	5
13	管理者	11	28	个人	5
14	合作	10	29	努力	5
15	凝聚力	9	30	支持	5

这些关键词读上去非常杂乱，怎么体现高效团队的成功规律呢？如何对这些关键词进行进一步解读呢？1938年切斯特·巴纳德在他的著作《经理人员的职能》一书中提出：“组织像一个合作系统一样运作”^[10]。到20世纪60年代就有学者开始细致地研究系统理论，把组织作为一个开放的系统，从环境中获得投入（资源），将这些资源转化或者加工为产出，再将其分配到环境中，组织对环境“开放”并与之互动^[11]。按照这个思路，团队也可以被设想为一个系统，有输入、过程与输出，输入的是资源（人、财、物）、任务、目标、管理等，过程是互动，团队成员相互沟通、影响、协作、支持的关系，输出的是成果就是本书所关注的重点——高效团队，同时有组织和环境作为背景。以此为思路，将表中30个关键词分别放入输入和过程两大环节。输入强调更多的

是资源，如目标 / 任务、（人员）能力 / 技能 / 努力、构建 / 管理 / 组织 / 等，过程强调更多的是互动与执行，如过程、影响 / 沟通 / 协作 / 合作 / 支持、关系、凝聚力等。由此，打造高效团队的秘密已经逐渐展开，并形成两个重要的关键词——输入和过程。输入强调的是资源，如何通过管理的方式为团队输入目标、人才、制度；过程强调的是互动，如何通过运营的方式有效使用沟通、协作、凝聚和支持实现团队目标，并达成团队的高效（见图 0-2）。

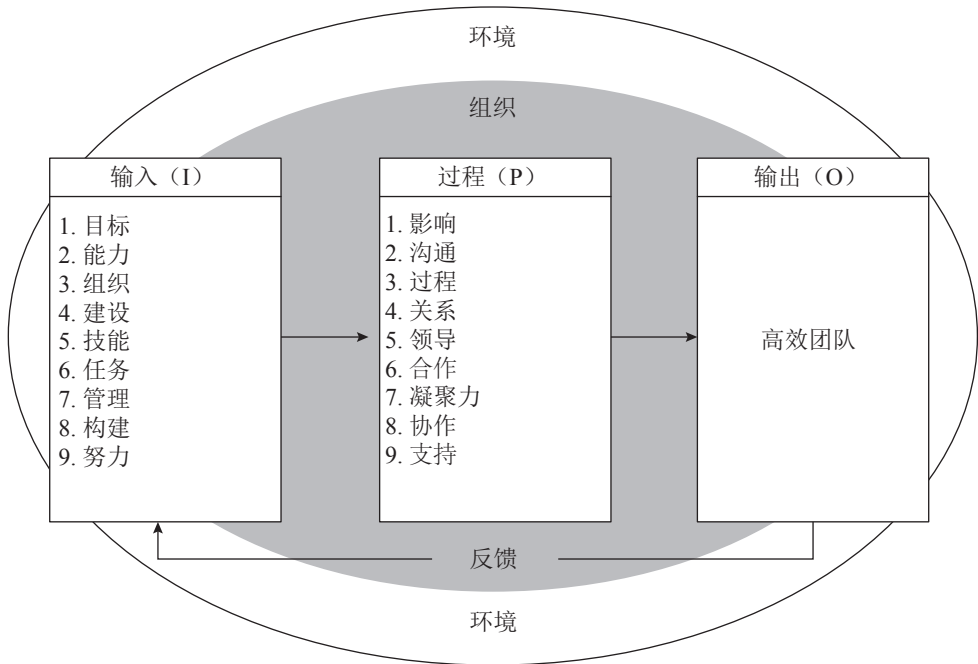


图 0-2 高效团队的系统观

由此提出高效团队的密码——两大维度，每一个维度有三项要素，共同组成九个密码。两大维度是管理维度和运营维度，管理维度指的是输入，重点关注团队管理者需要做什么，本书强调团队管理者在带队伍的过程中需要做的三件事，分别是目标、制度和文化的，运营维度指的是过程，强调如何做到这三件事，分别是规划、执行和完善三项内容，两大维度共同组成九个高效团队成功的密码（见图 0-3）。

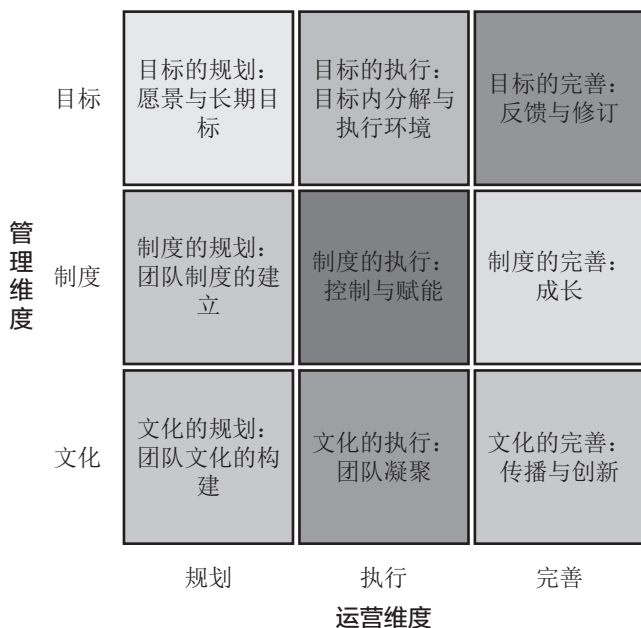


图 0-3 团队的成功密码

二、管理维度：目标、制度与文化

从团队管理的角度来看，带团队首先需要关注目标、制度和文化。

第一，目标是团队努力的方向。对一个团队来说，最重要的就是目标，目标能够给团队带来很大的激励作用，一个没有目标的团队是乌合之众！甚至连乌合之众都算不上。有目标的团队，成员才会有努力的方向，才知道自己为什么而工作，才会向着目标付出自己的努力，因此目标是团队成功的第一个密码！关于目标这一密码，笔者将告诉大家这些事情——团队需要怎样的目标，如何为团队设计目标，团队的目标有什么用，什么样的目标对团队具有激励作用，如何分解目标，如何对目标的执行和实施进行考核，要不要关注目标反馈等。

第二，制度是目标达成的保障。有句话说，不以规矩不能成方圆，制度就是团队的规矩，但是团队不同于组织，团队都需要哪些制度，哪些制度对团队的成功作用最大呢？所有的制度都是有成本的，俗话说：大道至简，最简单的效果最好，所以笔者会为大家推荐最简单的，最能够帮助团队取得成功的必要

制度，这些制度包括：分工、激励、授权、能力建设、人员培养和沟通等制度，通过制度设计的操作性，使得大家知道该如何设计团队的制度。

第三，文化是团队的软实力。文化是软性的东西，但也对团队的成功起到至关重要的作用。记得有一个讲时间管理的老师曾经举过这样一个案例：要把石头、石子儿和水放到一个大桶里，怎样才能保证全部材料都能够放进去呢？答案是先放最大的石头，然后放石子儿，等石子儿放进去后，再在缝隙里填满水，最后所有的东西都各归其位。老师使用这个案例是想说明，时间管理就是要把时间放在最重要的事情上，不重要的事情见缝插针地干就是了。这个案例用来说目标、制度和文化之间的关系也是非常恰当的。目标就是最大的那块石头，一个团队没有目标就没有存在的必要性，达成目标是一个团队存在的根本原因，所以是石头。石子儿是制度，毕竟大石头放进桶里会产生很多的缝隙，如果没有石子儿把这些缝隙填满，可能目标这块大石头就会松动，因为晃晃荡荡的石头有可能掉出大桶。而水呢，则负责填满最小的缝隙，即使是最完善的制度也有照顾不到的地方，而且不可能所有的事情都需要有制度和规定，那么怎么办？靠水来填满所有的小缝隙，文化就是柔软的水，将团队凝聚在一起。文化让大家知道自己该干什么，不该干什么，做哪些事情才是符合团队要求的，哪些事情做了只会给团队带来损害，自觉遵守团队的要求，是文化最终达成的目标，所以在文化这个部分关注的是责任、进取、成长、信任、沟通和协作，通过这些方式使得团队得到进步。

目标、制度与文化并非独立存在，它们之间存在着联动关系（见图 0-4）。

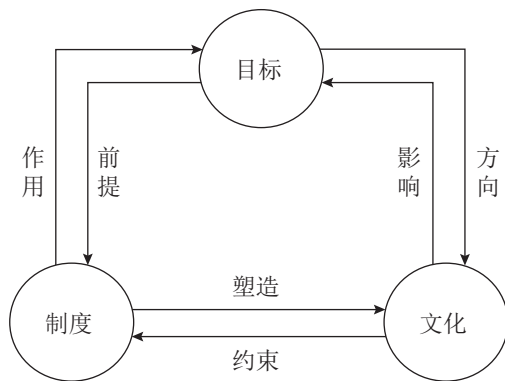


图 0-4 目标、制度与文化的联动关系

第一，目标对制度和文化具有指引作用。目标决定了使用什么样的制度，创造什么样的文化氛围。比如，一个需要不断创新，把创新作为目标的团队，不能有过多严格的规定，太多的规定与约束会限制团队成员的创新能力。同样，当团队需要创新的时候，也势必需要营造一个平等的文化氛围，在团队中团队成员可以大胆说出自己的想法，不必担心得罪人，也不必担心管理者是不是高兴。

第二，制度不仅是目标达成的保证，也会反作用于目标，并会塑造团队文化。有了良好的分工、激励、授权、能力建设、人员培养和沟通等制度，才能确保目标有效达成。如果没有制度的加持，凡事靠团队成员自觉，显然是行不通的。不过，制度的执行也会反作用于目标，在执行的过程中发现的问题，可能会成为下一阶段的目标。如：在制度执行过程中发现授权制度有漏洞，可能下一阶段工作目标之一是改善授权制度。同样，制度也会塑造团队文化，过多、过细的制度显然会使得团队成员清楚地知道：团队喜欢通过制度控制人、对团队成员不够信任，久而久之，团队文化就会显现相互指责和推卸责任的现象。反过来，如果团队缺乏制度的约束，成员就可能自由散漫，团队文化也会变得散漫、降低团队的工作效率。

第三，文化受到目标和制度的约束，也会影响目标，推动制度的完善。前面已经论述了目标和制度对文化的影响。作为一种氛围，文化使得团队成员知道自己应该对目标做出怎样的承诺，对制度执行到什么程度，这些无法用语言表达或者规定于文字的内容，是团队成员心知肚明的。长期形成的文化氛围，对目标和制度也会产生影响。一个团队如果强调丛林法则，多半会严格按照绩效来发放报酬，但是如果强调的是家文化，多半会平均分配所得的利润。

三、运营维度：规划、执行和完善

从团队运营的角度来看，目标、制度和文化需要规划、执行和完善，才能保障团队高效。规划、执行和完善还能够确保团队的管理呈现一个闭环，在规划、执行的过程中不断发展和成长，体现团队的成长性和生命力（见图 0-5）。

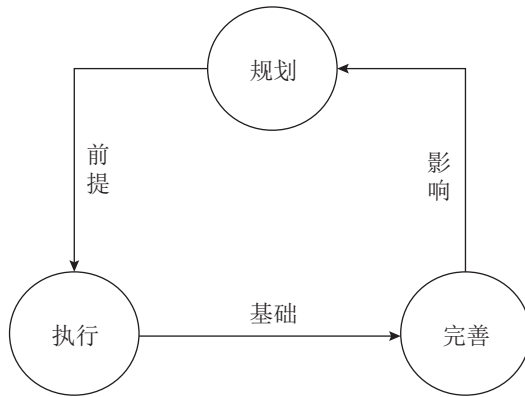


图 0-5 规划执行完善的闭环管理关系

第一，合理的规划是执行的前提。团队管理者需要预先思考和规划相应的目标、制度和文化的。一个团队需要怎样的目标，有哪些制度来支撑目标的达成，如何设计健康的团队文化，是团队管理者首先应该思考的问题。当团队无法清晰地认识目标时，会带来各自为政、相互指责的现象。同样，团队管理者如果不清楚自己该构建哪些制度，构建什么样的制度，出现制度缺失，要么会造成目标无法达成，要么会出现制度过多，管理成本太高，团队士气低落的现象。而当团队缺乏健康的文化氛围时，团队成员不知道自己行动的依据是什么，自己应该坚持什么，也会造成团队成员的迷茫与失望。团队管理者只有事先对目标、制度和文化的做好规划，才能确保工作顺利开展。

第二，良好的执行是目标、制度和文化的实施的基础。规划好的目标、制度和文化的如何在团队中得到执行，如何实施下去，也需要技巧。中国有句俗语：“大志中得、中志小得、小志不得”，说的就是目标在执行过程中是会打折扣的，要想使目标得以实现，团队管理者必须学会分解目标，构建有利于目标达成的工作环境。同样，团队管理者想要为团队构建良好的制度，也需要思考如何使团队制度有效落地，充分沟通，确保团队成员了解制度的用途与价值，公平对待每一位团队成员。一个团队有了好的文化，还需要打造团队凝聚力，在执行的过程中不断强调团队的核心价值观，才能使好的文化得以落地执行。

第三，不断完善才能使得团队日益成熟。张瑞敏曾经说过：“没有成功的企业，只有时代的企业。”可以从多个层面解读这句话，从团队的角度来看，就是要不断地迭代、更新和完善自身的目标、制度和文化的，才能使团队立于不

败之地。团队的目标、制度和文化的执行之后，需要随着时代的发展、团队的发展、团队成员的发展不断反思和复盘，使得下一步的规划更加完善，促使团队立于不败之地。

本书的逻辑是将团队管理三维度与团队运营三维度相联系，最终形成打造高效团队的九个密码，各章节的安排也是按照这几个密码展开论述的（见图 0-6）。

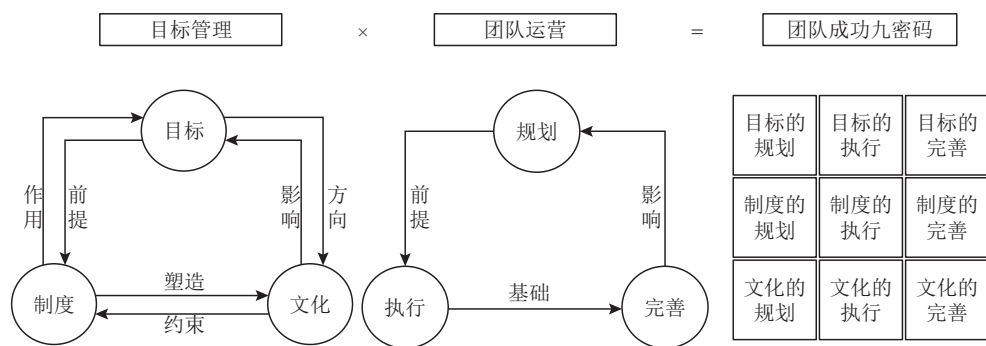


图 0-6 高效团队九个密码逻辑图

第三节 成功职场：如何使用本书帮助自己建立高效团队？

一、本书能教会你什么

未来团队会成为企业应对不确定管理环境的主要方式，因此，能够参与团队工作，学会团队协作，成为合格的团队管理者，就成为职场标配。或许每一个人都有机会成为团队管理者，成为一个好的团队管理者也就有更多机会磨炼自己的能力，也会有机会脱颖而出赢得更美好的未来。学会成为团队管理者是每一个职场人的必修课，成为团队管理者可能很容易，但是成为高效团队管理者是一件难度很大的事情。

案例 0-4

用灵活的小团队满足管理的需要

在韩都衣舍，能够成为三人小组的组长或者团队管理者，就意味着你有很大的权力：你可以决定利润的分配，可以决定生产什么样的产品等。同时韩都衣舍同样给了小组成员“起义”的机会，很简单，如果团队成员认为团队管理者利润分配的方式以及结果不合适、不公平，或者他们认为管理者的能力不足以带好这个团队，或者他们认为其实自己也可以裂变出新的团队，实现自己新的想法，他们可以选择拉自己的队伍，只要有人愿意跟他们合作。

成为一个团队管理者，不仅意味着权力，更意味着责任和工作压力。因此，韩都衣舍在内部构建了小组竞争机制，小组之间会有排名，各小组很快就能知道自己干得如何，好的小组可以得到更多资源，也能裂变出更多的团队管理者。

思考

韩都衣舍为什么要使用小组“竞争”与“淘汰”机制？

启示

通过竞争机制，避免企业内部出现“论资排辈”的现象，业绩证明团队管理者的能力，但是管理者会不会带队伍，团队成员能不能得到成长，以及是否得到了公平的待遇，也是对团队管理者能力的一个考量，通过这种机制，企业可以快速试错，发现和培养更多优秀的团队管理者。

这个案例说明带团队是对团队管理者能力的巨大考验：（1）带团队考验一个人的团队管理能力。带好一个团队不是一件容易的事情，每一个团队成员都有自己的脾气和秉性，正如顾客越来越挑剔，需求越来越个性化一样，团队成员也有他们的特点。如果不能把一个团队很好地融合在一起，就意味着团队可能是四分五裂的，团队成员还有可能会分崩离析，离职或者消极怠工。

（2）带团队考验一个人的专业能力，即使做到大家团结一致，也不一定能够产生业绩，因为这还需要团队管理者有很好的专业能力，能够判断一件事是不是该做，一个产品是不是该生产，该生产多少，出现了问题如何解决等。

（3）带团队还考验一个人的资源整合能力，团队要高效还需要团队管理者有相应的资源，这些资源包括人力、物力、财力、时间等，能不能从内外部调配

相关的资源，能不能帮助团队成员解决工作中的问题，都会对团队的绩效和发展产生很大的影响。

换句话说，能够带好一个团队，是一个人能力的表现，也是创造业绩的基础。能够带好团队，是每一个职场人提升能力，增加价值的重要方式。本书提出的高效团队成功的密码可以让读者尽快掌握团队高效的秘诀，通过阅读本书，你将学会带团队，成为高效团队的管理者，取得更大的职业成就。

二、你该如何阅读本书

本书用 9 章的内容拆解高效团队成功的密码，这些密码成为一个高效团队成功的拼图，使用这幅拼图，就有机会了解自己的团队在哪些方面做得不错，哪些方面需要进一步提升。当你把团队成功拼图全部拼好，就好像成功得到了一个拼好的魔方，有了这个魔方，你带团队就能够战无不胜了（见图 0-7）！

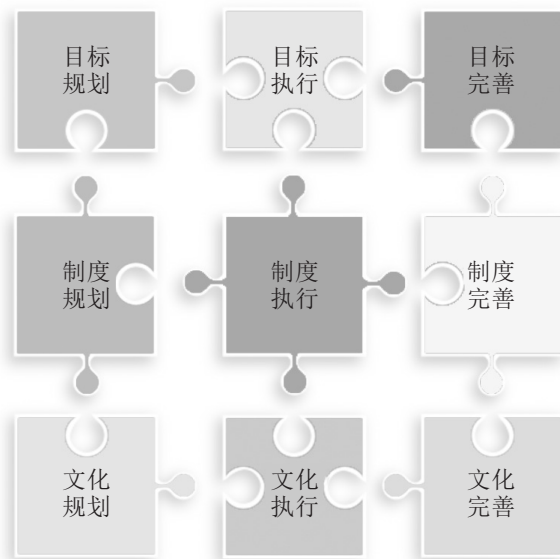


图 0-7 高效团队成功的拼图

那么，如何使用本书帮助自己取得更大的成功呢？

第一，对自己的团队进行评估。从第一章到第九章，本书提供了团队成功的九张拼图，分别涉及目标、制度和文化等管理层面的内容，以及规划、执行



和完善等运营层面的内容。每一块拼图形成一章完整的内容，在每一章的最后都会有一个测评，你可以先使用这些测评对自己的团队进行评估，根据测评的分数和结果，明确自己团队的优势与不足，对自己的团队有一个整体的认识。

第二，认真阅读各章内容，结合评估成绩关注对应章节。通过阅读各章节内容，分析自己的团队存在哪些问题，并结合评估成绩对照相应章节提出的解决方案，为自己的团队制订切实可行的行动计划，以此提升团队的优势，有效减少团队的不足。

第三，根据行动计划促成团队成功，并根据该书内容反思自己的工作。本书在相应章节提供的案例和解决方案可以帮助你开拓管理思路，寻找管理问题，找到问题的答案，在使用行动计划实践的过程中，还可以进一步细读相关章节，对照自己团队工作的特点，不断完善和进步，努力打造一支独具特色的高效团队。

下面将步入高效团队的奇妙之旅！

第一部分

目标：团队的 灯塔



有目标的团队才 不是乌合之众

对任何一个团队来说，首先需要确定目标。团队组合在一起是为了完成目标，有些团队非常明确自己的目标，有些团队对目标有一个大概的想法，但是团队成员之间缺乏相应的沟通与澄清，还有些团队则仅限于完成手头的工作，完全没有目标。研究表明，当团队有明确的目标时，绩效表现更好。因此，拥有一个恰当的目标，是团队管理者需要首先思考的问题。

团队管理者一定都希望看到这样的场景：团队成员为了一个共同的目标而相互协作、努力奋斗、不计个人得失！但是怎样才能实现这美好的愿望呢？团队管理者需要学会设计目标。麻野耕司认为团队应该具备的三个目标是意义目标、成果目标和行动目标^[5]。借鉴这一看法，在团队中每一位管理者都需要回答关于团队的“2W1H”问题。第一个“W”是“Why——为什么干？”回答一个团队工作的目的是什么，是在为谁或者为什么而努力工作，是对外服务客户还是对内服务团队成员，这可以称之为愿景目标。第二个“W”是“What——团队干什么，干成什么样？”回答一个团队是做什么的，团队最终要干成什么样，这叫做工作目标。“H”则是“How——团队如何干？”

指如何实现这个目标，有哪些手段和方法，这是行动目标。管理者还要明确团队这三大目标之间的相互联系（见表 1-1）。

表 1-1 团队三大目标的有机联系

名称	主要内容	时间周期	作用意义
愿景目标	回答“Why”，团队为什么工作，团队工作的目的	长期	促使成员了解团队工作具有哪些意义，避免成员陷入具体工作的汪洋大海而身心俱疲
工作目标	回答“What”，团队干什么，团队具体、可衡量的目标是什么	年度/半年度	促使成员了解团队工作的重点，将主要精力指向重点工作
行动目标	回答“How”，团队如何干，团队成员具体应该采取哪些行动	日常	促使成员知道自己该做什么，不该做什么，才能确保团队真正达成目标

团队需要远大的愿景目标，这样团队成员才不会被日常繁杂的工作所拖累；团队也需要看得见、摸得着的工作目标，这样才知道自己该达成什么样的结果；团队成员还需要具体指导自己日常工作的行动目标，这样才知道怎么做，这三个目标缺一不可。三个目标应该如何设计，才能使得团队取得最大限度的成功呢？这是本章需要回答的主要问题。

第一节 愿景目标：让团队成员找到工作的意义

1961年，约翰·肯尼迪总统第一次访问美国国家航空航天局总部。在参观设备的时候，他向一个正在擦地的工作人员介绍了自己，然后问他在美国国家航空航天局做什么工作。这个清洁工骄傲地回答，“我帮助把人送上月球”^[12]。

清洁工当然也可以回答说是在这里打扫卫生，这实际上就是他的工作内容，但是当他回答“我帮助把人送上月球”的时候，他是将美国国家航空航天局的目标当作自己的工作，而不只是把自己的工作分工当作自己的目标。当清洁工这样想的时候，会发生什么？一旦团队有需要，他就会立刻放下自己的拖把，愉快地去做需要他做的其他事情，比如帮助搬运火箭发射的材料，帮助工程师递送工具，甚至有可能会给设计师们端咖啡，这就是愿景目标所起到的巨大作用！

团队成员不只是有工作目标，在工作中还有个人目标。有些人希望多赚钱，有些人希望有机会升职，还有些人看重能力的成长，可能还有些团队成员希望少干活、多拿钱。团队的管理者如何把大家聚合在一起去追求团队共同目标，愿意为达成这个目标努力工作，并且能够为达成团队目标适度放低自己的个人目标呢？答案是要精心地设计愿景目标。

一、什么是愿景目标

愿景可以是一个团队的定位，一个团队存在的理由和意义，也可以是团队期望达到的一种状态，是团队发展的长期目标^[13]。在团队中“愿景就像文学和音乐的主题，是你想要传递的中心思想，是你想让人们记住的主旋律。每个管理者都需要一个主题、一个原则，来帮助他组织整个活动。”^[14]是的，每一个团队也都需要一个中心思想、一个主旋律和一个主题。这个主题是一种综合团队成员对于团队的价值观、信念、目标和目的所形成的某些明确形式陈述的共同协议，也可以是团队整合内外部环境的资源，凝聚和激励团队成员的创造性努力，以实现选择和构建自己的业务核心力量的主要依据^[15]。

案例 1-1

“愿景”提升了新干线清洁团队的士气

日本新干线的清洁团队曾经效率非常低下，主要原因是大部分团队成员都认为自己的工作是不卑贱的、被人看不起的，甚至有些乘客在乘车的时候，会指着这些清洁人员告诉自己的孩子：“你要是不好好学习，以后就得来干这个工作！”所以工作的意义是什么？仅仅为了赚钱养家而不得已去从事这个所谓低贱的工作吗？很多团队成员都看不到自己工作的意义，团队士气一度非常低落。

后来新干线的清洁团队将自己的愿景目标设立为“我们是新干线剧场中的重要角色，要为乘客献上我们的感恩之心。”重新设计的愿景目标，让清洁团队的成员认识到自己工作的价值，自己是这个舞台上的重要角色，这就焕发了他们的巨大活力，以至于前来日本考察新干线系统的法国铁道部部长曾说：“我们也想建设这样的新干线系统，但我更想把你们的清洁团队带回国。”

思考

为什么愿景目标可以帮助新干线的清洁团队重拾团队士气？

启示

因为新干线清洁团队的全体成员看到自己工作的意义，他们不再是低贱的“扫地”的人，他们是“重要的角色”。团队管理者在设计团队目标时，优先需要回答的就是团队存在的意义，团队成员工作的意义。

按照哈佛大学心理学教授丹尼尔·吉尔伯特的看法：“人类是唯一思考未来的动物……人类大脑最伟大的功能就是能够想象那些超乎现实的对象和事情，这使得我们可以畅想未来。人类的大脑就是一部预测机器，展望未来是它最重要的功能。”

愿景目标是团队管理者经过主动思考，给自己团队的一个明确定位和一个明确的发展方向。

案例 1-2

用愿景目标帮助机务人员找到工作的意义

在一次培训中，负责机务维修的团队管理者找到老师，诉说了自己工作的难处。机务维修扮演的是幕后的角色，飞机在蓝天飞翔的时候，乘客会看到飞行员和空乘团队，而机务维修人员则是默默奉献的角色。不仅如此，由于机务维修与航空安全联系密切，他们面临很大的工作压力。目前，团队的士气较为低落，管理者想了解如何为团队设计愿景目标，并借此提振团队士气。

在沟通后，老师与团队管理者共同为机务维修团队设计的愿景目标是：“用优秀、高效的机务维修技术，为每一架翱翔在蓝天的飞机保驾护航。”希望这个愿景目标能够帮助机务维修团队找到工作的意义。

思考

该愿景目标对机务维修团队会产生怎样的作用？

启示

让团队成员找到工作的意义，认识到自己在航空公司的重要性，能够充满自信地开展自己的工作。

二、团队为什么需要愿景目标


笔者曾经给卫生和计划生育委员会的一个团队上过课，当问及他们团队的愿景目标是什么的时候，他们突然沉默了，为什么？因为以前是“只生一个好”，计划生育和控制人口是他们的主要工作，他们花了大量的精力和时间去教育民众“少生优生”“晚婚晚育”，为了控制人口也采取了很多管理措施。但是近年来随着人口出生率不断下降，在国家的生育政策进行调整的情况下，他们的工作内容也发生了很大变化，这使得他们暂时无法适应自己的新角色，因此竟一下子回答不出来这个问题。

如果在未来的工作中持续回答不上来这个问题，会带来哪些管理问题呢？

第一，会出现各自为政的现象。因为大家不知道团队的愿景目标是什么，就只能按照自己的理解去采取行动，有些人的关注点可能是如何帮助大众了解更多的“优生优育”的信息，有些人的关注点则可能是尽量少接触大众，以免他们误解相关政策。第二，会出现团队冲突。由于大家按照自己的理解去工作，并不知道团队到底要做什么，理解的不一致也会带来矛盾与冲突。第三，会出现团队成员消极怠工的现象。由于大家不能很好地理解自己工作的目标、价值与意义，一旦在工作中与来办理手续或者咨询的群众出现矛盾，或者被群众投诉等，他们就会感觉到自己的工作是没有意义的，试想，当团队成员认为自己的工作是没有价值、没有意义的，他们怎么可能产生工作热情呢？

因此，团队有明确的愿景目标至少会带来以下三个好处。

第一，愿景目标让团队成员清晰地看到团队的未来，明确自己努力的方向，不会迷失在具体的数字和琐碎的日常工作中。研究表明，相较于那些人生目的不明确的学生，那些人生目的更加明确的学生认为他们的学习更有意义，也更能够持之以恒地对待枯燥无味的学习，那些清楚地知道自己工作目标的职场人士更专注于自己的工作，能够取得更好的工作绩效。同理，当团队的愿景目标清晰，团队的发展方向明确的时候，团队成员会更加聚焦于团队目标，团队会有更高的绩效。

 案例 1-3

“强盗”也需要愿景目标

还记得大宋年间的水泊梁山吗？在宋江上梁山之前，晁盖所带领的队伍一直很难发展壮大，为什么？因为晁盖从来没有想过梁山的愿景目标，一群靠打家劫舍起家的强盗需要什么愿景目标呢？他们实行的是“过一天算一天”的策略。与晁盖不同的是，宋江成为梁山领袖后，立刻为梁山团队设计了“替天行道”的愿景目标。

思考

为什么宋江要为水泊梁山的好汉设计“替天行道”的愿景目标？

启示

上梁山的人很少有像李逵那样自愿的，大部分都是“逼上梁山”，如八十万禁军教头林冲、大宋首富卢俊义、贵族出身的柴进等，作为那个时代的精英，都不是心甘情愿上梁山的，他们对梁山这份强盗的职业很不认同，每天做着打家劫舍的工作，内心的痛苦难以言表。一旦有了“替天行道”这个愿景目标，梁山团队的精英就会认为自己摆脱了强盗的身份，从此成为绿林好汉，他们不再是打家劫舍，而是劫富济贫，他们不再是乌合之众了！

第二，团队成员了解了团队的愿景目标，找到工作的意义，会更加积极地投入工作中去。每一个人来到这个世界都不可避免地要回答一个问题，生命的意义是什么？工作的意义又是什么？正如心理学家罗伊·鲍迈斯特所指出的：“（我们）在追求幸福这方面和其他许多生物都一样，但对于意义的追求才是我们成为人类的核心要素，而这一点是独一无二的。”^[16]记得一位学生曾经带着不理解的眼神问笔者：“老师，出来工作不就是为了赚钱吗？‘老婆安，则天下宁！’我必须有钱才能使得家庭安定团结，你为什么要扯这么多没用的、不接地气的愿景目标呢？”他说的其实很对，但他不明白的是，他其实是有愿景目标的，他的愿景目标就是让家人过上幸福的生活，他是一个责任心很强的男人！作为一个团队管理者，团队成员也需要回答这样一个问题，团队为什么要工作？团队存在的意义又是什么？

案例 1-4

工作的意义帮助提高工作效率

某大学有一个部门叫筹资电话中心。团队成员的工作就是给潜在的捐赠者打电话募集资金。研究者亚当将这些团队成员分成三组：A组是实验对照组，只做自己的工作；B组阅读其他团队成员的故事，了解到他们从这份工作中获得的益处是知识与金钱；C组阅读奖学金获得者的故事，了解奖学金对获得者生活的改变。阅读结束后，A组和B组团队成员的表现并没有任何区别。相反，C组团队成员每周争取到的捐赠次数提高了155%（由每周9次提高到每周23次），每周筹集的资金提高了143%（由1288美元提高到3130美元）。

于是，研究者进一步让筹资成员与具体的奖学金获得者会面，其中一组筹资成员得到机会与奖学金获得者面对面交流，有5分钟的时间问他们问题。结果是：之后的一个月，每周筹集的资金增加了400%^[17]。

另外一项研究的研究人员要求2500名工人检查医学图像，一组被告知这些图像没有什么用，另一组被告知要在这些图像中找出“癌细胞”，结果是第二组工人花费了更多的时间，工作质量也更好^[14]。

思考


为什么当团队成员了解到自己能够为其他人做出贡献，带来好处的时候工作绩效会提升？

启示

团队成员在帮助他人的过程中体会到工作的意义，体现出自己的价值。

当团队成员看到自己工作的意义时，他们愿意付出更多的努力。

第三，愿景目标能够促使团队成员对团队产生向心力，提升团队的战斗力。当团队有了明确的愿景目标后，团队成员会充分了解到自己与其他团队成员协作的目的是什么，自己如何与其他团队成员协作才能为自己带来最高的绩效，团队成员共同努力带来的结果又是什么，团队成员会朝着一个方向共同努力以提高团队的整体绩效，这就产生了团队的凝聚力和战斗力。

 案例 1-5

愿景目标带来凝聚力

“多劳多得”“论功行赏”是企业 and 团队激励员工的过程中很常见的词汇，华为就曾经提出过这样的口号：不能让雷锋流汗又流血，其含义就是要让“雷锋”这样的英雄得到应有的奖励。但是设想一下，如果一家企业完全按照“论功行赏”的方式管理员工会带来怎样的结果？员工的思路可能是“有奶就是娘”，如果有其他的企业能够许诺更高的薪酬待遇，员工的离职率就会很高，企业就会变成一盘散沙。

这是为什么呢？很简单，因为企业唯一的激励方式是物质，是钱，企业没有任何精神层面的激励，员工认为自己仅仅是在为钱而工作，员工看不到自己工作的意义和价值。

思考

这一现象说明团队管理者在工作中应注意什么？

启示

激励的方式不仅要有物质，也要有精神，设计良好的愿景目标就能够起到巨大的激励作用。

因此，团队不仅需要实实在在的工作目标，团队管理者首先要给团队提出一个为什么而干的愿景目标。

三、如何设计团队的愿景目标

要回答如何设计团队愿景目标这个问题，可以这样问自己：“你会怎样向你家里7岁的孩子描述你的工作，让他为你在这样的团队工作而感到骄傲呢？”家长可以告诉孩子：“我们就是卖保险的，我卖的保险越多，订单越多，咱们家赚的钱就越多”；家长也可以说：“我们不卖保险，我们给千万个家庭带来安全保障”；家长还可以说：“我们不卖保险，我们给每一个家庭带来爱！”哪一种解释能够让孩子为家长的工作感到自豪呢？怀有哪一个解释的家长会更加努力地工作呢？这三个解释的区别是什么呢？第一个解释简单地告诉孩子

自己的工作是什么，自己做什么，这样的解释是没有什么错误的；第二个解释将保险对家庭的意义说出来，家庭需要安全保障，有了安全保障的家庭才能更稳固地持续发展；第三个解释则将家庭为什么需要保险的深层次意义加以诠释——爱使得家庭健康发展，保险则帮助家庭把爱传承下去。因此团队管理者在设计团队愿景目标时，要将团队工作的深层次意义揭示出来，团队管理者如何做到这一点呢？

团队管理者在为团队设计愿景目标时，需要遵循以下三个原则（见图 1-1）。



图 1-1 团队愿景目标设计的三个原则

第一，创造价值。所有团队的愿景目标必须是创造价值，为社会、为民众、为自然、为他人。比如松下曾经说过：要让松下电器的产品如自来水一样能够被民众获取，所以松下电器的产品必须做到品种多样、价格低廉、产品质优。作为组织的有机结构，团队在设计愿景目标的时候也需要思考团队为组织 / 客户创造哪些价值，团队为组织 / 客户更好地贡献了什么，组织为什么需要这个团队，组织需要这个团队做些什么。

案例 1-6

人才发展中心的愿景目标

当企业把所有的部门划分为利润中心和成本中心的时候，作为成本中心的职能团队就显得越来越尴尬。比如：营销总监可以质疑人力资源总监招聘的速度，市场总监也可以质疑人才发展中心的培训效率。作为公司利润中心的营销和市场团队很清楚自己在为组织创造何种价值，如何创造价值；作为成本中心的职能部门呢？人力资源总监很难说清楚自己所招聘的人才如何为企业创造价值，创造了多少价值；作为培训部门的人才发展中心需要花钱购买培训服务、

建设培训资源，他们也很难说清楚自己又为企业创造了什么。

当团队无法清晰表达自己能够为组织创造哪些价值的时候，团队成员就更难保持高涨的工作热情。这时怎么办？某个大企业的人才发展中心团队这样定位自己的愿景目标：“我们构建一个平台，在这里，公司所有的团队成员都可以寻找到支持、指导、帮助和学习资源”。

思考

该愿景目标对人才发展中心团队的作用是什么？

启示

该愿景目标，使得人才发展中心回答了自己在组织中怎样创造价值的问题，这不仅会减少来自利润中心的质疑，也会提升人才发展中心团队的凝聚力。

第二，回报社会。一个团队需要清楚地知道自己在工作的过程中是如何回馈组织、社会与客户的，如果一个团队找不到自己明确的客户，也不知道如何回报组织，那么显然这个团队在组织内部的地位已经岌岌可危了。在设计团队的愿景目标时，团队管理者需要思考如何回报组织 / 社会的问题。

案例 1-7

采购中心团队的愿景目标

最近，一位大企业的部门经理从营销中心调至采购中心，负责采购中心的日常工作。采购中心有 90 多个成员，这位部门经理一来到采购中心就感受到了浓浓的得过且过的氛围。临近年终，新年即将来临，采购中心明显放慢了审批采购订单的速度，因为大家的心思已经不在工作上了，回家过年是成员每天都会讨论的话题。这位部门经理暗自感到不满，但是他应该做些什么来扭转现状呢？

工作了一段时间后，他了解到采购中心的成员对部门工作的看法很不一致，有些成员把采购部门当作企业最有权力的团队，因此常对其他部门的人颐指气使，说起话来咄咄逼人；有些成员则认为采购工作的压力太大，风险比较高，虽然自己负责采购，但是业务部门也有很大的话语权，自己就是一个使唤丫头——当家做不了主，好处给了其他部门，风险全是自己承担。基于这些形形

色色的看法，采购中心团队很难形成统一的目标，大家各自为政，人心涣散。

思考

采购中心的团队管理者可以通过设计良好的愿景目标改善这一状况吗？

启示

可以，了解到采购中心团队成员的心态后，这位部门经理通过研讨会的形式最终帮助采购中心明确了团队的愿景目标：“用科学的采购帮助公司运作的更安全、更快捷。”采购中心愿景目标的关键词是科学、安全与快捷，从此采购中心进一步明确了如何科学、安全、快捷地服务公司其他部门，工作效率也提升了不少。

第三，造福他人。团队存在的目的是服务他人，所做的一切必须是让社会更美好，让组织更有竞争力，让客户得到更优质的服务，等等。团队在造福组织 / 社会 / 客户的过程中，找到自己的价值，这些因素也要组合到团队的愿景目标中去。

案例 1-8

谷歌如何使用愿景目标激励营销团队？

谷歌最初做网站生意的时候，在网络上给传统的企业如制造业或者农业、手工业者建网站，帮助它们推销自己的产品。营销团队没有感觉到这项工作有什么特别，只是卖别人的产品而已。后来公司搞了一次活动，让部分客户与营销人员建立了面对面的联系，营销人员看到了客户发自内心的感激之情，有些客户甚至告诉他们：自己的小生意原来就要破产了，由于有了谷歌的营销渠道，自己百年的家族生意又重新焕发了生机。当谷歌的营销人员得知这一点时，他们的工作热情一下子提升了很多倍。

思考

为什么见到客户的营销人员工作热情会提升很多倍？

启示

因为他们开始清楚地知道营销团队是如何创造价值且回报客户的。

任何团队在设计愿景目标时，都应该思考上述三个原则。那么根据这些原则，笔者是如何帮助卫生与计划生育委员会那个团队设计愿景目标的呢？“帮助大众优生优育”，这是团队经过思考后设计出来的愿景目标，这就意味着，此前他们的主要工作精力放在教育民众少生孩子，采取必要的管理措施，阻止和惩罚那些尝试破坏规则的人，现在他们的主要工作精力则是帮助大众更好地生育，他们的职责是教育、帮助和辅导大众做好生育工作，角色发生了巨大的变化，但是目标却更加明晰了。

团队愿景目标的设计要符合创造价值，回报社会和造福他人三个原则，不仅如此还需要在大家群策群力讨论的基础上进行设计，这样才会更有利于后期的执行，这一点将会在下一章详细论述。

第二节 工作目标：让团队成员了解工作的内容

愿景目标回答了团队“干什么、干成什么样”和“为什么干”的问题，在实际工作中，愿景还需要转化为明确的工作目标，才能进一步指导团队^[18]成员的工作。因为，愿景本质上不是一个目标，而是值得大家长期去追求的理念。而工作目标是与具体工作联系在一起的，作用在于“不仅可以提升幸福感，还能提高生产效率”^[17]。

一、什么是工作目标

在本章的第一节讲述了日本新干线清洁团队的愿景目标是“我们是新干线剧场中的重要角色，要为乘客献上我们的感恩之心”，由于清洁团队有了清晰的愿景目标，团队成员知道自己的工作价值后，工作热情得到了很大的提升，但是，仅仅有愿景目标是不够的，在愿景目标的基础上，又进一步设计了工作目标：“用7分钟时间，给乘客留下一段美好的乘车记忆”。团队将愿景目标具体化，这就产生了团队的工作目标。工作目标需要具备以下几个特征：（1）指向团队的工作职责。工作目标是具体化的愿景目标，需要与实际工作密切联系在一起。（2）可衡量。绩效指标的结果是否达成应该有客观

的衡量指标。(3) 强调结果而不是行动。团队的工作目标强调的是达成一个明确的结果，对具体的行动不做规定。

案例 1-9

自行车设计团队的工作目标

某自行车生产小厂，拥有员工 60 余人，由于国内自行车市场不断萎缩，公司将目光聚焦于海外市场。但是在拓展海外市场的过程中，由于公司的产品比较多，产品线比较长，产品质量得不到很好的保障，因此所开发的海外市场难以产生持续的订单，大部分客户的满意度很低。例如，某海外市场客户曾经反映该企业所生产的自行车脚蹬子不好使。面对收集到的客户信息，公司的设计团队为自己设计的工作指标是：“设计一辆复购率大于 50% 的自行车”。设计团队摒弃了过去为占领市场设计多款车型的方式，聚焦最有市场潜力的一款自行车，根据客户反馈不断精准设计，最终确保了工作目标的实现。

思考

作为工作目标，“设计一辆复购率大于 50% 的自行车”强调的是什么？

启示

强调的是可衡量的结果。

二、工作目标有哪些作用

有这样一张图片，在一条大船上，一群人正在努力划桨，每个人都大汗淋漓，异常努力，可是船却没有前进，为什么？因为每一个人的努力方向都是不一样的。工作目标的重要性就在于，要使得每一位成员都清楚地知道团队的目标是什么，确保每一位成员的努力方向与团队目标一致。那么团队具有了清晰的工作目标会带来哪些优势呢？

第一，会促使团队成员了解工作的重点，将自己的主要精力放在工作目标上。当团队有一个清晰的工作目标时，团队成员知道自己努力的方向，也清楚自己在团队协作的过程中应该做些什么，团队成员的所有行动都会指向该目标。

有一个心理学效应叫作：“选择性知觉”，指的是人们在某一具体时刻只是以对象的部分特征作为知觉的内容^[9]，由于人类能够知觉的事物是有限的，因此常常会将最重要、最有用或者最感兴趣的内容作为自己的知觉对象，而对其他事物选择视而不见，一个孕妇外出购物的时候，会注意到大街上有很多孕妇，但是在她怀孕之前，她可能很少会注意到这一点，这就是选择性知觉。选择性知觉的存在，使得团队成员只能注意到他们认为最重要的工作内容，当团队有了清晰的工作目标时，团队成员就会将主要注意力集中到团队目标上，团队才能因此产生业绩。

案例 1-10

用目标聚焦工作重点

由于公司有多个产品线，多种产品需要销售，某制药企业的华北营销团队陷入了眉毛胡子一把抓的状态，哪一个产品线催得紧一些，就先进行哪一个产品的营销，哪一个产品线利润高一些，就集中精力进行哪一个产品的营销，可到了年底，却又会根据营销指标，对销售数据不好看的产品进行一番火力猛攻。

几年下来，营销团队的成员各个身心俱疲，怨声载道，觉得自己就是公司产品销售的一个“大杂烩”，为了营销，客户满意度已经顾不上了，竞争对手的信息也没有时间了解，大家眼睛只盯着营销指标。

2018年，公司更将华北营销团队销售收入的考核指标提升了30%，为了应对巨大的营销压力和不断加大的竞争态势，华北营销团队最终决定将年度销售收入的指标定为2017年的130%，这就是整个团队的工作指标。不过为了达成该目标，营销团队进行了内部的改革，将大的营销团队细分为三个小的营销团队，每一个小团队负责一个产品线产品的销售，同时还将少部分营销能力较弱但工作认真负责的团队成员直接留在营销团队的内部，负责满意度和竞争信息的收集。全体团队成员为2018年度的营销目标负责，共享收益。最终华北营销团队达成了团队的营销目标。

思考

将大的营销团队划分为三个小团队的作用是什么？

启示

每一个小团队聚焦一个具体的工作目标，工作重点突出，团队成员将所有的资源和能力都部署在具体工作上，能够形成合力，最大限度地发挥每一个团队成员的优势和作用，从而促使目标达成。

第二，团队的工作目标能够激励团队成员为目标实现做出巨大努力。得到团队成员认同的目标，能够在很大程度上激励团队成员为该目标付出努力，做出更大的贡献。

案例 1-11

具体的挑战性目标具有激励作用

研究人员请三组学生来进行一个与目标有关的测试，要求三组学生思考某一个词的同义词。对第一组学生提出了一个明确的低目标，每分钟写出 4 个同义词，对第二组学生提出了一个不明确的目标，每分钟尽可能地多写，对第三组学生提出了明确的高目标，每分钟写出 20 个（其实这是一个很难实现的目标）。

研究结果显示，第一组学生在写出 4 个同义词后就开始东张西望、左顾右盼，对自己的成绩十分满意，因此他们写出的同义词的数量是最少的。第二组学生会在自己认为合适的范围内尽量写，虽然他们是在结束的最后一秒钟停笔的，但是他们表现得不紧不慢，悠闲自在，他们写出的同义词的数量居中。第三组学生在测试结束的最后一秒都在疯狂地写着，他们口中念念有词、下笔生风，虽然他们最终没有达到每分钟写出 20 个同义词的目标，但是他们写出的同义词的数量是最多的。

思考

该研究结果能够给团队管理者带来哪些启发？

启示

具体的挑战性目标具有激励作用，能够带来更高的工作绩效。

第三，团队的工作目标会给团队成员带来成就感。不断自我提升、自我成

长，学习与进步会给人带来成就感；完成一个挑战性的目标，也会给人带来成就感。团队有一个清晰的工作目标，当团队成员通过努力达成该目标时，他们会产生更大的成就感，反之，当团队成员不知道自己在做什么，也不知道自己为什么而做的时候，即使他们一直在努力，也会充满挫败感。

案例 1-12

失败的男选手不懂得激励团队成员

笔者曾经为中央电视台的某档职场节目做过点评专家。在某次节目中，选手们得到的任务是为一对情侣设计一个令人难忘的婚礼，但是需要由小情侣亲自完成，以考察选手的创新能力、设计能力、计划能力、沟通能力以及影响力，地点设置在深圳的世界之窗。

一位男选手让情侣穿着轮滑鞋在世界之窗的埃菲尔铁塔下铺各种白纸，轮滑鞋不好控制，天公也不作美，小雨淅淅沥沥地下着，又冷又潮湿，小情侣完全不知道男选手到底要干什么，心中充满了挫败感，最终小情侣决定罢工，坐在一边拒绝男选手的各种指挥，男选手的设计失败了。

沮丧的男选手不顾节目组的反对，自己一个人开始继续铺设白纸。等他最终完成任务的时候，小情侣才发现，他是要通过小情侣自己的努力，贴出一个“我爱你”的字样。这个字样站在埃菲尔铁塔上看是非常美丽浪漫的。小情侣看到这个结果，不禁发出惊叹声，还给了男选手一个大大的拥抱，但是男选手依然失败了，因为最终这个设计是他自己完成的，而不是小情侣完成的。

思考

男选手这个创新且完美的设计为什么会失败了呢？

启示

负责执行的小情侣完全不知道自己在干什么，也不知道自己为什么而干，在湿冷的公园盲目地穿梭，去做没有意义的一件事。男选手作为小情侣的指挥者首先要做的是给小情侣一个美丽的愿景目标——你们会看到浪漫的“我爱你”设计，一个明确的工作目标——在哪些地方贴白纸以及如何贴白纸。该做的都没有做，这才是男选手失败的原因。

三、如何设计工作目标

既然好的工作目标有如此巨大的作用，团队管理者就必须学会设计合适的工作目标，如何才能设计出好的工作目标呢？很简单，只需要学会 SMART 原则。SMART 是一个英文单词，“智慧、聪明”的意思，这里暗含着 5 个设计工作目标的技巧。

第一，S (Specific, 具体的)，目标的设计要具体。不要说本年度提升产品质量，本年度提升销售额，要有具体的数字，比如：产品设计团队可以说本年度产品质量提升 3%，客户服务团队可以说客户满意度提升 5%，营销团队则可以说销售额达到 ×× 亿元等。

第二，M (Measurable, 可衡量的)，目标的设计要可以衡量。如客户满意度提升 5% 可能是一个好目标，也可能是一个坏目标，虽然这个目标很具体，但是如何衡量呢？如果团队有专门的衡量满意度的办法，这就是一个好的目标，但是如果团队衡量满意度的标准非常模糊，则该目标就不是好目标。再比如产品质量提升 3%，需要了解团队是如何衡量产品质量的，这个标准是客观的还是主观的，如果是主观的，那么谁来进行评价，谁来进行分析，这些也需要搞清楚。

第三，A (Attainable, 可实现的 / Achievable, 可达到的)，所有的目标都需要“跳起来够得着”。如果一个目标设计得过低，成员随便做一做就能够达到标准，缺乏挑战性，那么团队成员就不会付出百倍的努力去实现它，也不会挑战自己的极限；但是如果目标设置得过高，也会带来不利的后果，团队成员首先不会给这个目标承诺，认为目标根本无法达成，管理者就是在开玩笑，或者团队成员会对这个目标阳奉阴违，根本不去执行这个目标。

从 20 世纪 90 年代杰克·韦尔奇任通用电气首席执行官以后，他便开始特别强调目标的挑战性。他常举的案例就是日本人的子弹头列车，他认为如果日本当时只是想速度和运行效率上对当时的火车进行改善，就不会产生子弹头列车，实际上是设计者超越现实去思考问题，才带来了新的火车。

 案例 1-13

大志中得、中志小得、小志不得

谷歌在定目标的时候给团队成员的要求是要往大想！如果把目标定得过低，是没有实现的价值，所以谷歌的要求是“能够影响 5000 万人的目标才算是比较大的目标”。为了实现这个想法，谷歌在绩效考核的时候不需要团队成员完成百分之百的目标，只需要完成 60% 以上就可以了，如果团队成员完成了百分之百的目标，谷歌就会认为这个团队所定的目标缺乏挑战性，也不符合谷歌“Think Big—往大处想”的组织文化。

无独有偶，华为的做法也与谷歌类似。华为喜欢给各团队订立很高的目标，为了激励团队达成目标，也会祭出高额的奖励，所谓“重赏之下必有勇夫”。其实华为也知道这些目标不一定能够达到，但是高额奖励的激励作用可能使得目标即使不能达成百分之百，也能够发挥最大潜力，完成百分之八十，这显然好过最初把目标定在百分之六十的地方。

当目标没有百分之百达成的时候，华为也会设法兑现大部分奖励，这时候团队成员的心情是这样的：看，虽然我的目标并没有达成，但是华为对我还是不错的，下一个年度我更得好好干啊！

思考

为什么优秀的企业会制定很高的目标？

启示

中国有句俗话说：“大志中得、中志小得、小志不得”，立大志有可能产生一个中等的结果，立中志有可能得到一个小一些的结果，如果最终订立目标的时候就把目标制定得完全没有挑战性，即使完成了，也不会取得大的成就。很高的目标虽然会造成目标难以实现，但是在完成目标努力奋斗的过程中，团队成员还是会有很多收获的。

第四，R（Relevant，相关的），目标要与团队的主要工作密切地联系在一起。目标与团队的主要工作缺乏密切的联系，可能会带来两个问题：（1）团队的核心能力无法得到有效提升。因为团队有自己的重点工作，虽然工作完成了，但是如果目标的设计与团队工作无关的话，团队的能力就得不到很好地

构建。(2) 团队成员难以信服该目标。团队成员会认为该目标与自己的工作联系不够密切，自己在工作职责之外还承担了其他的工作，自己的负担太重，无法给这个目标承诺。

第五，T (Time-bounding, 限时的)，所有的目标都需要有时间的限制。有些目标是3个月，有些是6个月、1年或者3年，一般长期目标的时间会是3年左右。如果缺乏时间的限制，团队成员就没有紧迫感，目标实现的难度也就更大了。

案例 1-14

符合“SMART”原则的好目标

一次做央企培训，课间刚刚上任3个月的化工室主任谈到了自己的工作，化工室有10多个成员，他上任后，给自己的团队设计了一个工作目标：“三年时间成为全国排名前十的化工单位”。

他很想知道这算不算一个好目标。为了明确这一目标，老师又询问了他几个这样的问题：(1) 如何衡量是否达到了全国前十？答曰：他们化工口有一系列衡量指标，可以做出具体的衡量。(2) 现在的排名情况如何？答曰：因为他们是一家央企，所以在化工方面有一定的声望，但是从未参加过相关的评审和评选，所以在有些衡量指标方面团队还存在很大的进步空间。(3) 三年的努力能否实现这个目标？答曰：有很大的希望，但是还需要大家共同努力，因为毕竟以前没有参加过这样的评选。

根据他的回答，结合SMART原则，可以很快分析出这个目标是不是好目标？

- S：这是一个很具体的目标。要做到全国排名前十。
- M：由于化工口有相关的评选，因此该目标是可以量化评估的。
- A：根据他自己的测算和计划，三年时间有较大困难实现该目标，但不是不可行，只要大家能够齐心协力地去干。
- R：该目标与化工室的工作职责密切相关，与全体团队成员的工作职责密切相关。
- T：时间是三年。

因此，该目标完全符合 SMART 原则，是一个非常好的工作目标！

思考

当该团队明确了“三年时间成为全国排名前十的化工单位”这一工作目标后，会发生什么？

启示

每一个成员会自觉地将这一目标与自己的工作结合起来，而且大家也清楚地知道，自己所做的一切指向什么，自己要做哪些，在工作中自然就会充满干劲。

第三节 行动目标：让团队成员明确工作的任务

有了工作目标，如何操作执行呢？因为工作目标强调的是结果，如何努力才能达成这一结果呢？为了达到这个目标，团队成员应当采取哪些行动呢，如何对过程进行管理呢？这就是行动目标需要回答的具体问题了。

一、什么是行动目标

一次，笔者去出差，半夜才赶到深圳，所以决定第二天中午好好进行一下午休，但是却忘记把“请勿打扰”牌子挂出来。就在笔者刚刚进入梦乡的时候，突然有服务员敲门询问是否可以打扫房间，虽然谢绝了她的好意，但是笔者也变得睡意全无，只好爬起来继续工作。这件事促使笔者思考了一个问题：考核酒店服务员的绩效指标是什么？是打扫房间的及时程度、房间的清洁程度以及物品更换的效率吗？做这一切的目的又是什么？什么又是服务人员团队的愿景目标呢？愿景目标肯定为了给客户提供满意的服务，以换取酒店的美誉度和客户的满意度。但是如果服务人员团队选择在中午采取行动打扫房间，会不会打扰那些粗心地把“请勿打扰”牌子挂出来的客户呢？所以，酒店的服务人员团队是不是应该有行动目标，规定服务人员采取哪些行动呢？一个团队即使有了意义明确的愿景目标、度量清楚的工作目标，也还需要为实现这些目标设计一些规则，即确定行动目标。

案例 1-15

好的行动目标具备共同特征

日本新干线清洁团队的行动目标是这样的：“舒适、安心、温暖”。在具体行动中，清洁团队的成员在列车驶来的时候，整齐划一地向列车行注目礼，在列车出发的时候，列队鞠躬，送别车上的乘客，在夏季，穿上夏威夷民族服装为乘客服务……^[12] 这些行动都很好地支撑了新干线清洁团队目标的达成。

影视剧《亮剑》中独立团行动目标是这样的：“狭路相逢勇者胜”。不管是不是能够拼得过，敢于亮剑是最重要的，因此“亮剑”就可以总结为李云龙团队的行动目标。由于这一行动目标的指引，独立团的团队成员在遇到困难的时候会出现勇往直前、不畏艰险的具体行动。例如：在攻打平安县城的时候，李云龙的团队就是在冒着巨大风险的前提下夺取胜利的。

某酒店的清洁服务团队为提升客户满意度，规定了这样的行动目标：早九点前必须完成对重点区域的第一次清洁工作，中午前必须完成 50% 客房的清洁工作等。

为了给客户提供更好的服务，保证客户满意度，某保险公司营销团队的行动目标是：（1）每天早上来到办公室，致电 3 ~ 5 个潜在客户；（2）客户的信息在 2 小时之内回复，客户的质疑和问题需要在 24 小时之内答复并提供解决方案。

思考

通过上述的四个案例，能否总结出行动目标的共同特征？

启示

（1）可以是对团队行为的一些具体规定，如新干线清洁团队的列队鞠躬，独立团的勇往直前、不畏风险、敢于亮剑等；（2）可以提炼为一些高度抽象的原则，这些原则对团队成员的行为进行规定，如新干线清洁团队的“舒适、安心、温暖”，李云龙团队的“狭路相逢勇者胜”等；（3）还可以是对团队一些重点任务的规定，如酒店服务团队的具体要求。团队的行动目标可以同时具备上述的三个特征，也可以只具备其中的某些特征。

二、为什么行动目标很重要

团队的愿景目标定义工作的意义、工作的未来发展，工作目标定义了重点工作和工作结果，为什么还需要行动目标规定具体行动呢？行动目标的意义在哪里？

团队的工作目标可能是抽象的，必须转化为具体的行动目标才能够得以实施，团队成员要清晰地知道自己要干什么。

第一，行动目标让团队成员立刻采取行动，提高工作效率。

案例 1-16

低难度的近期目标与高难度的远期目标

心理学家请一些大学生参与实验，在实验过程中有两个任务，任务 A 的难度较小但比较枯燥，比如用母语阅读心理学史，任务 B 的难度较大但比较有趣，比如使用正在学习的第二语言阅读浪漫的爱情诗。学生有两个选择，一个是在接下来的一周完成该任务，一个是在得到任务后的第八周开始该任务。

选择接下来一周完成任务的学生普遍选择了任务 A，选择得到任务第八周开始任务的普遍选择任务 B。实验人员观察到的现象是：选择任务 A 的学生立马开始苦读的工作，选择任务 B 的学生则怡然自得、不慌不忙地继续自己的生活，但是等到第八周，很多学生都暗自悔恨，怎么自己当时选择了一个这么难的任务呢^[20]？

思考

这一研究成果能够说明怎样的道理？

启示

研究成果说明，人会高估自己的实力。如果一件事马上要去做，大家会普遍考虑到任务的难度，现实地估计自己的能力与工作任务的匹配关系，但如果一件事是在未来去做，大家会低估任务的难度，高估自己的能力，这就是为什么很多目标难以实现的原因。

团队制定工作目标大多在开年的时候，团队成员难以估计任务的难度，普

遍会高估自己的能力，低估任务的难度，等到真正开始实施时就会发现，拦路虎很多，任务很难得到执行。如果团队有行动目标，就会督促团队成员立即采取行动完成工作任务，对整体绩效的提升会有很大的帮助。

第二，行动目标让团队成员了解自己该做什么，不该做什么。团队总会有这样一些人：新加入团队的成员不知道自己该做什么，工作能力比较弱的团队成员也不知道自己该怎么做，工作动机不够强烈的团队成员又不想去做。团队如何对待这样的团队成员呢？比较好的办法就是采用行动目标，当团队有了行动目标，每一个成员知道自己该干什么，在工作中就不会过于焦虑。团队还会有这样一些人：工作较长时间且已经熟知自己工作内容的老成员，对自己能力充满自信且希望多采用新的工作方式，团队又该如何对待这样的团队成员呢？也可以使用行动目标，当团队有了行动目标，这些团队成员就知道自己不该干什么，既可以发挥他们的工作积极性，又可以让他们的工作不越界。

第三，行动目标给团队贴了一个清晰的标签，便于团队统一成员的思想。当团队为自己设计了清晰明确的行动目标，团队成员就会知道自己该做什么、不该做什么；当团队为自己贴了一个清晰的标签，团队成员就能够将自己的所作所为统一在这个行动目标之下，便于团队统一思想。以独立团的“亮剑”的行动目标为例，当团队成员统一认同该行动目标时，他们就知道遇到敌人自己该做什么，遇到危险自己该采取哪些措施，即使没有团队管理者给自己提出要求，他们也会根据行动目标提出的要求约束自己的行为，这就使得整个团队具备了一个统一行动的原则。

三、如何设计行动目标

案例 1-17

聪明的眼镜店店长

由于线上业务的冲击，北京一家地理位置相当优越的眼镜店销售利润持续下滑，公司给他们提出了“在商店里找到解决方案”的要求，这意味着该团队需要更加努力地接待来访顾客，才能得到理想的销售额，但成效并不显著。怎么办？

作为团队管理者，店长想到这样一个主意——将团队工作目标转化为具体的行动目标：“不应该让顾客空手而归”。店长仔细观察了店员接待顾客时的行为，比如：每当顾客说“我先看看”“太贵了”或者“我还没有进行眼科检查”时，店员并没有主动投入工作中，有效地处理这些常见的不购买理由，而仅仅是放任顾客离开。于是，店长决定与店员进行一次讨论：为了让那些还未下单的顾客变成我们的客户，我们还可以再做些什么？

经过团队成员的积极思考，他们想出来如下一些重点工作行为和任务，并进一步形成行动目标。

当一个潜在顾客说“哦，我先看看”，店员可以向他展示店内陈设的产品和店面布局，而不是说“好的，如果你有任何需要，我随时为你服务”。

当顾客说“太贵了”，店员可以问他们相同的商品或服务在哪儿卖得便宜，以便获取更多信息。

当顾客说“我还没有进行眼科检查”，店员可以把他带到验光师那里，立刻帮他检查眼睛。

思考

为什么几个关键行为就能够帮助团队提升业绩？

启示

团队通过讨论，将工作目标转化为具体的行动目标，店长和店员都清楚地知道自己该做些什么来改善业绩、提升绩效、达成目标。于是，店员尽可能地将只是进来转悠一圈的路人变成自己的客户，通过提出正确的问题，鼓励和推动潜在顾客采取行动的方式，他们获得了更多的顾客，也很好地达成了自己的业绩。

如何设计团队的行动目标呢？团队管理者可以通过引入讨论，借助一些简单的工具达成该目的。第一，准备一些大白板纸、即时贴、马克笔和签字笔，在开始讨论前，将团队愿景目标和工作目标写在第一张白板纸上，使得大家在讨论的过程中时刻关注愿景目标和工作目标。第二，在墙上分别贴出三张白板纸，第一张请团队成员在即时贴上写他们应该采取的具体行为，第二张写他们应该停止的有害行动，第三张写应该持续的积极行为。第三，请团队成员将所有的即时贴粘贴在恰当的位置。第四，请大家分析粘贴在三张白板纸上的所有



即时贴的内容，看有多少人提出了相同或类似的内容，哪些内容值得大家进一步澄清和讨论。第五，团队达成共识，今后哪些行为需要持续改善、哪些行为需要立刻禁止、哪些行为必须尽快采取行动。

总体来看，团队的愿景目标、工作目标和行动目标之间存在着有机的联系，愿景目标规定了工作的意义和价值，工作目标设计出达成愿景目标的路径，而行动目标则是通过每天执行的工作计划最终帮助团队取得成功。缺乏愿景目标的团队找不到工作的意义，最终会迷失在繁琐的工作任务和绩效要求中，团队成员身心俱疲，难以打起精神认真工作，只有愿景目标缺乏工作目标和行动目标支持的团队也会陷于空谈，最终愿景破灭。高效团队要在三个目标之间取得平衡，帮助团队取得成功。



行动指南

1. 团队需要愿景目标指明发展方向，让团队成员找到工作的意义，回答团队“Why”的问题。

- (1) 愿景目标是团队的主题，团队发展的主旋律；
- (2) 愿景目标的设计要遵循创造价值、回报社会、造福他人三个原则。

2. 工作目标将愿景目标具体化，让团队成员知道自己为达成目标该做些什么，回答团队“What”的问题。

- (1) 工作目标强调结果；
- (2) 工作目标的设计需要符合 SMART 原则。

3. 行动目标将工作目标转化为团队成员的日常工作，回答团队“How”的问题。

- (1) 行动目标是对关键行为的具体规定；
- (2) 行动目标的设计可以与团队成员共同讨论完成。



测评

团队目标规划健康度测评

以下是团队目标规划健康度测评，1=非常不同意，5=非常同意。愿景目标、工作目标和行动目标三个维度可以分别计算平均分，分数越接近5分，说明该维度的目标规划健康度越高。如果分数低于3分，则说明在该维度你需要花费时间和精力去认真思考如何设计该目标，提升该维度的目标规划健康度。

请根据你所带领团队的实际情况，对下面题目进行评估。

维度	测评题目	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意
愿景目标	团队成员清晰地知道团队的愿景	1	2	3	4	5
	团队成员了解自己为什么而工作	1	2	3	4	5
	团队成员知道自己如何为组织创造价值	1	2	3	4	5
	团队成员认为自己的工作有意义	1	2	3	4	5
该项平均分						
工作目标	团队有清晰具体的工作目标	1	2	3	4	5
	团队的工作目标具有可衡量性	1	2	3	4	5
	团队的工作目标具有挑战性	1	2	3	4	5
	团队的工作目标能够通过努力达成	1	2	3	4	5
该项平均分						
行动目标	团队对关键任务有明确要求	1	2	3	4	5
	团队成员清楚地知道自己该做些什么	1	2	3	4	5
	团队成员清楚地知道团队有哪些禁忌	1	2	3	4	5
	团队成员知道自己如何行动才能达成工作目标	1	2	3	4	5
该项平均分						

【结果分析与说明】

	4 ~ 5 分	3 ~ 4 分	3 分以下
愿景目标	团队有清晰的愿景目标，团队成员清楚地知道自己工作的意义、团队工作的价值，团队成员很有干劲儿	团队有较为清晰的愿景目标，团队成员知道自己工作的意义、团队工作的价值	团队缺乏愿景目标，团队成员不清楚自己为什么而工作，团队成员对自己的工作有比较大的怨言
工作目标	团队有清晰的工作目标，团队成员知道自己的目标是什么	团队有较为清晰的工作目标，团队成员知道自己的目标是什么	团队缺乏清晰的工作目标，团队成员并不清楚自己的目标是什么，在工作中感到非常茫然
行动目标	团队有明确的行动目标，团队成员知道自己该做什么才能达到目标，他们比较自信而且笃定	团队有比较明确的行动目标，团队成员知道自己该做什么才能达到目标	团队没有行动目标，团队成员不知道自己该做什么才能达到目标，他们对自己的工作缺乏自信，也常常有挫败感
目标规划健康度	团队目标规划健康度较高	团队目标规划健康度一般	团队目标规划健康度较低