



浅谈团队组织的建设

摘要 在现代市场经济下,企业的竞争优势来自对环境变化的快速反应。比竞争对手更快地适应环境,满足快速变化的市场需求,是企业赢得生存、持续发展的必然要求。企业只有通过自身组织结构的不断完善,才能适应变化,利用变化,获得持续发展。

关键词 组织 团队结构 快速 自我管理

一 市场发展需要团队组织

(一) 卷烟市场竞争的焦点

随着国内卷烟市场竞争的日益加剧,加入世贸组织后外烟冲击的逐渐加大,以及目前仍在实行的卷烟指令性计划生产,各厂家为了生存及在加入WTO后能够继续发展,逐步减少低档产品的生产,纷纷把中高档产品作为关注与竞争的焦点。使得国内卷烟市场的竞争逐步向高中档产品集中。可以预计,在未来的几年内,这种在中高档卷烟市场上的竞争格局将随着外烟的进入而呈现极大的变数与不确定,市场竞争将更加残酷而激烈。

(二) “好运国宾”带来的思考

楚雄卷烟厂近年来开发的“国宾”系列产品,正是企业参与中高档市场竞争的拳头产品。近期上市的“好运国宾”是对“国宾”品牌系列的丰富,漂亮的商标设计和美好的产品寓意,使得我们对“好运国宾”充满了期待。但是,从深层角度来看,“好运国宾”除了是对国宾“系列”的丰富以外,更是明确的向我们说明了以下几个问题:

1 企业经营理念在进步

“好运国宾”的上市是企业对市场竞争快速反应的结果,这说明企业的经营导向在经历了以客户需求为导向之后,正在向着更适应市场经济的以竞争为导向的转变。这种转变将会使我们更清楚、迅速地认识我们所面临的市场形势,更准确的找到我们参与市场竞争的切入点,更好的制定和完善我们的经营管理制度。

2 产品的生命周期在缩短

从市场定位来看,“好运国宾”与企业的当打产品“红国宾”相似。这一定位从某些角度来看显得有点重叠,虽然还不能确定“好运国宾”会在多大程度上对“红国宾”的销售带来影响,但有一点可以肯定的是在供过于求的卷烟市场中,产品的生命周期会逐渐缩短。这就要求我们在做好当前产品的生产销售工作的同时,一定要加大现有产品的再开发和新产品的开发工作,加强和加大企业的品牌储备,以适应快速变化的市场竞争。

3 对组织的快速反应要求

由于卷烟市场是一个供过于求的市场，市场细分更为透彻，消费者需求变化加快，偏好不稳定，市场需求机会持续时间短。这就要求我们的组织必须在知识准备、资产准备和人员准备方面具有很强的弹性。生产部门要具备快速任意批量生产能力，销售部门要具备快速批量营销能力，对市场需求作出快速反应。现代信息技术虽然使生产企业可以根据消费者的需求组织生产，但是如果不改进生产的组织方式，仍像传统组织一样，那么，接收到来自市场的需求信息后，企业也不可能作出快速的反应。

现代市场竞争是“快鱼吃慢鱼”，谁能对快速变化的市场作出同样快速的反应，谁就能在激烈的市场竞争中赢得一席之地。传统组织具有“个体性”与“实体性”两个特征。这两个特征限制了传统组织的学习能力和适应能力，也就限制了传统组织的快速反应能力。那么如何才能做到快速呢？从一段时期来企业界一系列重要的改造方法来看，团队组织越来越显示出它的重要性，因而可以推论：团队组织结构可以提高企业的快速反应能力。

二 团队组织的特点

团队组织是从组织构造的角度对新型组织类型的一种命名，团队组织是一种以团队为构架和运行基础的组织。团队组织根本上区别于传统组织之处在于它能最大程度地对需求及其他环境要素的变化作出快速反应。这就要求这种新型组织要有很强的不断增强其自身核心能力的的能力，以及跨越传统的部门与组织之间的边界，依据具体项目的需要对可用资源进行无边界的整合能力。

（一）在共同利益基础上的合作，是团队组织的突出特点

在团队基础组织的企业内部，具有多个能力互补的团队汇集在一起。每个团队都具有其各自的专长，但不能完成整个企业的经营活动，因此，这就要求这些在企业经营活动中具有互补能力的团队合作，在协调单元的协调下完成工作。

（二）团队组织能在内部实现自我管理

团队组织能够自我管理是因为团队组织是一个扁平化的组织。只有在扁平化的组织内部自我管理才能在最大程度上实现。反之，若非自我管理，而是强调指挥与控制，那么多层组织结构就无法避免，从而导致不能对外界变化产生快速反应。

（三）团队基础组织是建立在充分的信息技术应用的基础上

传统组织最大的特点在于“一人一岗”、“各尽岗位职责”，岗位限定致使员工的知识之间处于分立状态，造成了组织内部缺乏交流沟通，这就影响了组织的效率 and 创新能力。依靠信息技术，团队组织内部成员互相沟通、并行工作；各团队之间互相沟通、自我协调。技术共享在团队组织中得以充分实现，团队的成员结构本来就具能力互补，加上在日常工作中的互相配合、互相帮助、互相学习，促进了团队的整体能力提高。

三 生产团队建设的原则与方法

烟草行业属于一个传统组织行业，面临新的竞争形势，如何开展团队建设，加快企业对市场的反应能力，是摆在各烟草企业面前的一个问题。

（一）生产团队的建设原则

就卷烟生产而言，“定员定岗”和“工作长期重复性”是其最大的特点。

近年来烟草行业都在人员配置上紧缩，定员定岗和竞争上岗是生产车间岗位管理的主要手段。岗位固定能为车间管理提供方便，带来的负面作用就是员工之间由于在工作中缺乏相互接触的机会，使得员工之间的横向交流变得困难，造成知识共享的障碍。团队组织的特点就是依据集体力量来完成团队任务，以“通才”取代“专才”。因此，车间团队建设的第一个原则是：团队建设结构要便于成员之间沟通学习，以提高团队整体能力。

“工作长期重复性”是生产部门的一个根本特点。这一特点决定了员工学习愿望的规模受限，由于每天工作相同，会使员工在学习了适应岗位要求的知识以后，对探索学习新知识的动能减弱；而且岗位知识属于专业知识，与组织远景建设相关性甚少，在这样的情况下，个体目标没有与组织整体目标有效的联系起来，会使以后组织在进行自身改造时需要花费资源对员工进行相应的培训。而团队是一个共同行为、相互依赖的集体，没有一个很好的愿景并为所有人共享，便没有共同行为的基础。对于一个像车间生产团队这样长期存在的团队，共同愿景显得尤其重要。因此，团队建设的第二个原则是：团队建设要提出共同愿景，培养共同价值观。

（二）团队共同愿景的建立要注意的问题

- 1 明确 必须明确建立团队的目标、价值观及指导方针；
- 2 共识 所有团队成员都支持这个共同愿景，否则造成个人目标与团队目标不相一致，从而造成冲突；
- 3 力所能及 所有共识必须是这个团队确实能够实现的，过高的目标会使团队成员因为难以达到而放弃；
- 4 发展潜力 团队共识必须具有在未来进一步发展的潜力。一个固定的、不能改变的团队愿景是没有意义的，因为团队成员会在改变、车间组织会在改变、团队工作的性质也会在改变，这些都会需要重新对团队愿景进行审视，以确定它依然能够适应新的环境。

（三）生产团队的建设重点在于流程再造

由于生产中存在的长期重复性会导致员工创造能力削弱，因此生产团队的建设要从流程再造的角度来对生产过程实现工作内容丰富化。工作内容丰富化并不是简单的扩大团队成员的工作范围，增加他们的工作量，虽然丰富化也对团队个体成员赋予更多的工作，但是新增的工作不再单是水平方向的延伸，还有垂直方向的发展。水平方向的延伸对团队成员来说可以增加成员实践经验，全面成员业务技能，但也是重复同样的工作，增加了劳动量，而垂直方向的尝试会提高成员的主动性和积极性。

卷烟生产过程流程再造目的在于从客观上提高员工主动性和积极性，并且通过不断改进的方法保持这种主动性和积极性，从而不断提高车间的整体工作业绩。

传统卷烟车间组织是一个层次组织；决策从部门领导至下以线性方式层层执行。流程再造的方法就是要减少这种线性层次，使得生产一线能够组合成几个核心化的团队，实现以自我管理的方式完成其被赋予的任务。

楚烟生产车间目前按四班三运转的方式组织生产，三个生产班除班组成员这一人力资源不尽相同以外，共享其他可用资源。各个生产班要想在车间生产中做出领先业绩，就必须在人力资源这一要素上下功夫。人力资源素质在生产中体现得最大的是技术能力和质量意识，

如何在生产过程中快速处理设备故障，保证设备正常运行，同时严把质量关，杜绝不合格品流入下道工序，减少原材辅料的浪费，防止重复劳动，成为班组之间工作业绩不同的关键因素。而班组内部要想取得好的业绩，就必须充分调动班组成员的主动性和积极性，这点可以运用团队建设的方式来解决。

班组内部进行团队建设的要点在于打破固有的岗位固定制，实现一定范围内的人员流动。这是因为人的能力大小不相同，且在技术能力等多方面存在互补性，人员流动能够实现这种能力互补，提高团队整体能力。这一点对于修理人员最为明显，由于每台设备会因为种种原因存在一些经常性故障，而很少甚至不会产生其他故障，这就造成负责该组设备维修的人员对于惯发性的故障处理起来得心应手，而对于一些偶发性故障处理起来需要花费更多时间。在这个问题上团队建设的好处就是化个体修理人员的个体思考为团队/system思考，减少设备故障排除时间。

以硬包车间现行跟班修理制度为例：

硬包车间实行每位跟班修理人员负责两台设备的跟班维修工作，车间有 12 台套设备，分卷烟、包装两部分，各有 6 名跟班维修人员。卷烟设备维修的技术难度相对于一些技术密集型行业并不太大，通常情况下多人同时分析处理故障要比单人处理效率高。

在这里先暂时排除其他因素，设想 6 名修理人员组成一个团队，共同负责 12 台设备的维修工作。

设：设备故障发生次数为 X ，单个修理人员每次处理故障时间为 Y ；

假设 X 、 Y 均为定量时，那么每个班设备故障停机时间就为 $X \cdot Y = Z$ ；

如果该故障同时有两位修理人员在处理，那么设备故障停机时间就为 $X \cdot Y / 2 = Z / 2$ ；

如果该故障同时有 6 位修理人员在处理，那么设备故障停机时间就为 $X \cdot Y / 6 = Z / 6$ ；

如果所有修理人员处理所有故障，那么每位修理人员处理故障总时间为 $6X / 6Y = Z$ ；

可以看出：在理想状态下，团队协作可以在不增加团队成员劳动时间的情况下，把设备故障停机时间缩短为原来的 $1 / 6$ 。当然，这只是理想状态下团队协作能够达到的最令人满意的结果。在实际中， X 和 Y 均为变量，而且故障停机时间与故障难度变量有关，即： $Z = F(X \cdot Y)$ ，所以这种理想状态下的结果几乎不可能得到。但在实际中，每台设备出现的故障次数并不相同，同时有 6 台卷烟或包装设备出现故障的时间并不多，一般情况下同时出现故障的机台数为 0 ~ 2 台，而维修人员是固定的 6 人，这样团队协作方式就保证了在多数情况下，出现故障机台有 3 ~ 6 名维修人员在处理。虽然未必能够达到缩短 $2 / 3 \sim 5 / 6$ 的停机时间，但效果是显而易见的。这是因为在团队组织里，成员的能力不同形成了互补，相互学习、共同提高，以往的个体思考变成了现在的系统思考，这就相应地减少了故障分析时间，团队成员的团队协作缩短了故障排除时间。在传统组织里，班组成员之间的协作取决于个体主观意识，而在团队组织里，强调的是共同利益基础上的合作，这种协作变为客观行为要求，且为团队成员接受。

由于烟草行业为了适应环境的变化在进行着组织再造，传统的层次组织逐渐向扁平化组

组织转变，组织层次减少，这使得在传统组织里“职位晋升”这一主要激励方式逐渐失去意义。在以往，对于操作人员来说，能进入修理岗位是组织对他们工作和能力的肯定，会激发他们的工作主动性和积极性，提高学习愿望。修理人员的能力除个体自身素质以外，经验积累是一个重要因素。在生产过程中对一些具备维修潜力的操作人员进行技术培训，丰富操作人员工作经验，能够加强车间技术能力的储备，提高车间应变能力。

生产团队的近期任务就是当班生产任务，由车间根据具体情况为各个团队分配任务。车间为各个团队明确“生产什么？生产多少？”，各团队自己解决“如何生产”。当大家都有一个共同目标时，就会显示出很强的协作精神和工作积极性，比如：在节假日前的最后一个生产班，是计量而不是计时生产，只要完成量，生产立即结束。这种情况下，员工工作效率要高于平时计时不计量的时段工作效率。

设：以4台套卷包设备为一个生产团队，每个团队包含4名跟班修理人员、4套机组操作人员，一套机动操作人员。选择生产团队构成要素时，必须考虑平衡（从传统组织角度来看，这是以垂直方向组建团队）。

该团队的任务为生产工作，其他工作由其他团队另行完成。

该团队按计量进行生产（这里的生产量是车间经过整体平衡之后的量，不是定量），完成计划量以后，团队可以选择继续生产或结束生产；完不成计量则以计时方式确定何时结束生产。

团队由团队成员自我管理。团队修理人员每日或每周轮流担任团队总负责人，负责团队内部的总体协调和对外部组织的协调，其他人员给予协作。根据团队内每日的生产状况，成绩最好的一台机组人员腾出，在次日由机动操作人员补上空缺机组，机组成员与跟班修理人员共同工作一个生产班，学习设备维修技能。

这样，在以机组为基础组建的生产团队里，单个机组以当班成绩为目标，团队以生产总量为目标，团队成员在实现自身目标的同时实现了团队整体目标。每位团队成员都有了垂直方向的学习机会，机动人员有了上机学习操作，独当一面的机会；机组人员有了学习修理技能，提升自己的机会；修理人员有了学习管理，实践管理的机会。

四 团队的管理

团队管理的任务主要在于：协调团队行为，提高系统效率性。

（一）团队信任是团队组织管理的基础

信任实际上是表示一方判断另一方行使机会主义可能性的内在倾向。当社会缺乏信任基础，认为别人都有行使机会主义的倾向时，严密的监督就成为了组织活动的要素。而只有人们之间有了高信任度以后，才具有很强的合作性。对于团队组织来说，它是一个合作性很强的组织，管理的有效性建立在团队成员彼此良好的合作意愿和互相信任之上。

（二）团队组织的自我管理

相对于车间组织而言，车间内部的各个团队是次级组织，通过合作，各团队把核心能力结合在一起，以完成车间的整体任务。这样团队组织的结构自然趋于网络化，管理权力随着资源配置的不同而分散在内部不同的团队中，所以，自我管理是团队管理的必然。

（三）循环领导制是实现团队自我管理的良好形式

循环领导制是指领导角色在团队成员间随机分布，根据任务完成的需要，由最适合的成员承担领导职能，随着任务的完成和新任务的出现，其他成员以近似循环的方式担任领导角色。

（四）程序自治

程序自治是保证自我管理有序、有效的方法。

如果团队在实行自我管理时，完全自主、毫无控制，那么可能会使团队或团队成员失去动力，产生过多的机会主义。

在任务完成的过程中，设立程序性阶段，使团队在每个阶段中享有自主性，而在阶段间收到可计量结果的责任约束，这就是程序自治。要保证程序自治的有效性，首先要确认程序自治的内容是积极的、可行的、并经过团队的认可，还要让各阶段的计划结果具有独立的、可计量性以及程序自治责任的可追溯性。

在生产团队中，可以以产量、质量、消耗等量化指标进行程序自治。

总之，一段时期来企业界的组织改造、再造已经证明了基于团队组织结构的企业比起基于传统组织的企业具有更快的反应能力、更强的适应能力、更好的学习能力，而这些能力正是在现代市场经济环境下，企业生存和持续发展的基础。

参考文献

- [1] 彼得·圣吉著. 第五项修练. 上海三联书店, 1 9 9 6
- [2] H. 威廉斯著. 团队管理. 中信出版社, 1 9 9 9
- [3] 尼耳·海依丝著. 协作制胜——成功的团队管理. 东北财经大学出版社, 1 9 9 8
- [4] 赵春明著. 虚拟企业. 浙江人民出版社, 1 9 9 9
- [5] 赵春明著. 团队管理——基于团队的组织结构. 上海人民出版社, 2 0 0 2
- [6] 肖峰编著. 企业文化. 中国纺织出版社, 2 0 0 2

王剑松

红塔集团楚雄卷烟厂硬包车间