

项目团队的协调管理:信任与合作

吴其伦¹, 卢丽娟²

(1.华中科技大学 管理学院,湖北 武汉 430074;2.华南理工大学 工商管理学院,广东 广州 510640)

摘要:从协调与协调管理的一般含义入手,讨论了项目团队的协调关系的发展,提出了项目团队协调—合作关系模型。着重研究了模型中信任关系在项目团队中建立、发展过程和协调的6种基本方法,进一步讨论了在项目团队中建立基于信任的合作关系的依据、作用机制和意义。

关键词:项目团队;协调管理;信任;合作

中图分类号:F062.4

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)12-0098-02

1 项目团队协调管理的内容

1.1 协调与协调管理的内容

本文在项目团队管理中把协调定义为团队各行为主体为实现项目共同目标,协同工作而进行合作,调节努力方向、程度及时机等因素的措施、行动、过程的总和。

协调的管理作用内含在管理科学发展的各个历史阶段,而对协调管理作用的显性研究则始于20世纪90年代。Malone和Crowston(1994)提出对关于协调的多学科研究进行整理、移植和发展,建立对各相关学科在理论和应用方面的协调理论,从多学科的角度研究了协调管理的意义。国内学者周三多(1999)在《管理学》教材中总结管理的多种内涵,将管理定义为“社会组织中为实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。明确提出协调管理概念并进行独立研究的是国内学者张子刚(1999),在对协调管理系统化研究的基础上,首次提出了“协调管理”的定义:“协调管理是以人为中心,以管理与协调人的创造力为核心,具有知识化、团队化与网络化特点的一种全员参与的管理思想与管理模式。”这一定义为协调管理科学化 and 正规化研究打下了基础,为达到一般的高层次的协调管理开拓了思路。

1.2 项目团队的协调合作关系

项目团队建设的目的是要建成一个高

度协同,合作一致,努力实现项目目标的高效团队,因而项目团队协调管理的关键是用统一的价值观念对内协调每个团队成员之间的工作关系和人际关系,对外协调团队与组织环境之间的关系。为此,作为项目负责人的项目经理务必以协调两个关系为主线:一方面建立起项目团队的内部基本制度;另一方面在基本制度的支持下建立团队内部成员之间、团队和组织之间的信任关系,以信任关系为基础产生稳定的团队内部合作,最终实现项目团队的工作协同,这是项目团队实行协调管理的基本途径和任务。其协调管理关系如图1。

项目团队协调管理的主要协调层次是关系类协调,项目经理是团队协调的总责任人,是协调的主体,以下是项目核心小组。项目团队协调管理是在团队文化建设与团队激励机制为支撑的框架上建立的,文化与激励是项目团队协调管理的基础。

项目团队行为规范:项目经理首先通过协调与沟通建立初步制度,使团队成员从无序进入有序状态,这是团队初始合作的底线。通过进一步的工作协调产生出一致的合作行为,习惯,对基本制度不断地补充和完善,一方面直接成为团队合作的保证,另一方面成为团队共享的信念和知识,协调人们

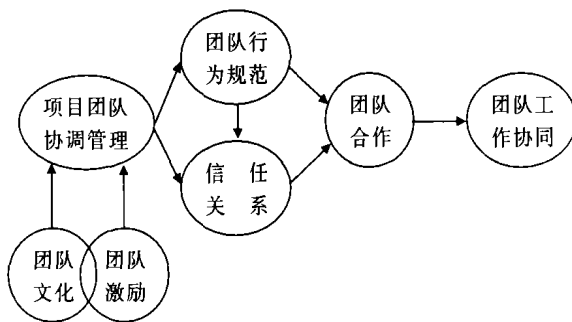


图1 项目团队协调合作关系模型

之间的关系和行为,对团队内部信任机制的产生提供了制度上的支持。

项目团队内部的信任—合作关系:通过最初基本制度的运行,团队成员之间沟通信息、协调行为,产生了信任的基础。信任机制的建立和强化是在团队文化与激励支撑下协调管理的结果。信任关系的深入使由制度约束而来的初级合作深化,使合作成为每个成员自然而愉快的需求,合作行为产生了质的变化,真正的项目团队协同行为出现。随着协同行为的升级,高效合作的项目团队必然对项目目标的实现起到积极作用。

2 项目团队信任关系的协调

2.1 项目团队信任关系的发展

内部信任关系的建立是整个项目团队协同工作的基础,其直接效果是产生稳定合作。信任的存在能降低组织运行成本,提高工作效率,每个好的项目总是把项目团队信

任关系的建立与发展作为团队建设的原则和主线。项目团队中信任关系的发展是一个基于共同目标而建立的团队成员之间对合作的必然预期,其发展过程是在以项目经理为发动主体的启动、策划下,如图2所示进行的。

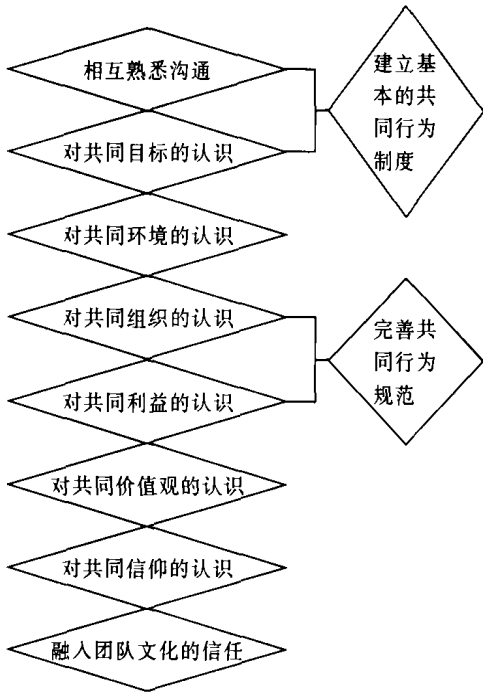


图2 项目团队信任关系发展过程

项目团队成员从最初集中、熟悉、沟通到对项目目标内容的学习认定过程中,在项目经理领导下建立基本团队制度,以此作为团队实体的标志与共同的行为准则,为团队成员信任关系的建立打下了切实的基础。

通过对共同处境的认识,每个成员找到自己的角色定位,并从自己的特定定位去审视其它成员的相关位置、工作关系、依赖关系,产生同舟共济的关系感和信任的预期。

在对共同组织与共同利益相关的认同中,团队成员已在工作中相互交流,认识到项目团队组织实体的行动和相互之间与团队整体利益的依存关系,认识到每个成员的个人利益必须由团队共同利益来决定,而共同目标的实现只能是每个技能互补成员合作工作的结果,而每个成员又都是由组织信任所选择的结果。在此阶段对共同行为规范的完善是团队整体意志的表现。巩固的信任关系,将成为协调信任关系和合作行为的保证,使项目在更为宽松的信任框架内进行。

通过整个团队对共同利益的认识与团队行为规范的完善,逐步形成了项目团队内部共同的价值取向。以按时按质按量地完成本职工作作为整个项目完成的保证成为团

队共同价值观的基础。此时,成员之间的信任关系进入一定的基于知识信任的程度。

项目团队所谓对共同信仰的认识是团队成员在对共同价值认识的基础上产生的对项目总体完成的信心与光荣感的认识。在这一认识基础上的信任关系已经能抗拒一些外来因素的影响,能保证团队协同工作的稳定性。同时,团队成员对项目经理本人的信任程度也达到了成熟的程度。

最后达到融入团队文化的信任是团队信任机制成熟的标志。信任已经成为一个项目团队文化的中心内容之一,成为协作文化的基础。这样的团队文化将使团队工作中的“机会主义”、“搭便车”等消极行为难以存在,团队信任—协同建设的协调作用得到具体体现。

2.2 项目团队信任关系的协调

项目团队是目标明晰、人员精干、知识技能互补的工作团队,其工作效率的高低很大程度上依赖于成员之间的彼此信任与良好的合作意愿。团队信任关系协调的需要存在于不同协调的状况下,存在于一些内外矛盾、冲突的危机之中。协调的基本方法有制度制衡、信息沟通、遵法自律、共同目标、激励导向与危机处理6种。

制度制衡、激励导向,这是与团队文化建设相辅相成的注重物质实际与有形约束的团队激励机制,是基于人性需求而产生的对个人行为规范和激励的协调方法,它保证了信任关系的基础底线的稳定化。

遵法自律、共同目标是具有团队文化建设内容,注重较长期发展的协调关系,是协调管理信任关系深层次内容的支柱。它与制度、激励互为表里,相互关联,不可或缺,据此可形成具有项目团队特点的信任文化。

信息沟通、危机处理是团队中操作性最强、最表面化、最普遍化的协调方法,也是协调方法在日常意义与特殊意义方面的基础和补充,是项目团队正常信任关系与工作秩序的保障。

项目经理可依据上述基本协调方法,结合组织环境、目标特点、人员组合、市场需要,形成项目团队的协调信任关系,保证团队工作的协调。

3 基于信任的项目团队合作

经济学研究中关于劳动契约时限与默契理论支持着项目团队的合作,因为项目团

队成员与组织间的劳动契约隐含着的模糊和连续的时限有助于协议自我执行,维持合作均衡的实现,隐含合约中的“剩余”将使成员与组织两方履约都能获得比违约更大的剩余(利益)。项目团队最大的特点在于项目目标强烈的特定指向,团队成员之间没有交易关系,但是他们必须齐心合作才能保证项目目标的实现,因而合作的承诺及承诺的忠实履行是项目团队合作的实质,也就是说信任关系成了项目团队合作的基础。

在信任基础上的合作可以使得每一个项目团队成员能够最大限度地发挥自己的特长和技能并学习到新的知识,积累新的经验,另一方面得到团队与组织的认可,获得契约中自己的经济报酬。项目团队本身因建立起信任—合作机制将使项目工作协同达到高级深化的水平,成为高效的工作团队,项目目标实现的可能性大为增加。组织则因这种高效的项目团队出现,一方面使项目目标的实现更为现实和有价值,另一方面组织不仅带来直接的经济利益还会成为促进组织提高效益的创新因素。因而这种信任—合作关系会使项目团队成员个人、集体与组织达到利益的一致,因而这种合作是高效率的。

基于信任的项目团队合作是与其它基于制度、监督以及劳动契约时限的不确定性等有一定压力与强制因素下的合作不同的一种合作。因为信任本身是人类在不确定条件下作出判断和决策的一种心理过程,项目团队中的信任关系是团队成员之间交流、沟通、认知等的协调过程和自然结果。以信任关系发展起来的合作行为有着深刻的认知心理的支持,是一种成熟的合作、积极主动的合作,它将深化项目团队中合作的内涵,其作用机制与意义如下:

(1)以信任为基础的合作符合“社会认同”的机制。社会认同就是人类用他们—我们的眼光来看待世界的倾向(尼克·海伊斯,1998),这是团队建设的基本法则,它给团队成员提供了一种积极的自信感,使合作表现出主动的特点。

(2)以信任为基础的合作还表现在团队成员与项目经理之间的信任与合作上,他们对自己的团队感觉良好,感到他们的主管对他们的能力有足够的信心,他们的努力是值得的,合作工作完成任务,他们可获得更多

应对企业变革的企业领导力重塑

冯永田¹ 罗鸣²

(1. 武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430070; 2. 湖北省超高压输变电局, 湖北 武汉 430050)

摘要:分析了现代企业推动领导力重塑的客观必要性,比较了传统领导人与新型领导人的本质区别,指出了企业领导力重塑的具体内容和推动途径。

关键词:企业领导力;传统领导人;新型领导人;领导力重塑

中图分类号:F272.91

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)12-0100-02

1 企业领导力重塑的必要性

将各类企业领导人重塑为具有全球眼光、跨职能的思想者,这样做的推动力是显而易见的:全球化的市场呼唤全球化的领导人,无边界组织如果由依赖职能碉堡中的人来管理就无法有效运作。具体来讲,驱使领导者重塑的主要力量有以下4个方面:

1.1 技术促使领导人去学习新的交流方式

传统的交流方式是一种费力的过程,通过备忘录、书信、电话和会议把信息来回地传送。领导人管理着信息流,而这需要大量的时间。计算机技术和互联网使人们及时地接近大部分信息,这就使传统信息管理职能过时了。但它也催生了一种新的交流规则:把人们与大愿景联系起来。财务部门的人如何对公司的整体目标作出贡献呢?产品开发部门的人如何用自己的信息来影响公司的长期战略呢?对新型领导人的挑战是将组织

成员和组织的大目标联系起来,在更大的范围内定位组织成员的角色。

1.2 全球化的市场要求有全球化的思维

尽管大多数企业领导人承认需要全球化的思维,但他们中的许多人还没有把想法转变为行动。不管是大公司还是小公司,领导人都需要学会如何适应来自不同文化背景国家的人们——在这些文化中,时间观念、空间观念、道德规范、礼节仪式和处理事情的方式各不相同并且经常是无意识的。这对许多人来说是一个巨大的挑战。新的领导人需要学会适应技能和接受技能,即必须了解自己以及他们的文化观念如何持续地影响自己看待和判断他人的方式,能够体验和反思在那些文化中工作所带来的问题。

1.3 环境巨变是重塑企业领导人的催化剂

变化是重塑领导人的一种催化剂。它的首要作用是使传统的观点和习惯变成不合时宜的谬误。领导人现在需要用非传统的方

式来思考和行动。而对许多领导人来说,没有比这更难的了。太多的高层经理在面对“网络时代”的精英时,依然觉得不舒服,认为这些精英在不正地穿戴和行动着。将沉思和反思作为解决问题工具的观念依然被某些人视为不可思议。我们并非要标新立异,只想说新型领导人对竞争优势的新来源要持开放的态度。他们不能因为一些人在组织中的地位不是足够高就排斥他们,也不能因为某些思想与传统智慧不一致就拒绝它们。

1.4 成长是企业领导力重塑的重要推动力

成长对领导者产生的影响不仅仅是业务必须成长这一现实,而且是业务怎样成长的问题。现在,联盟、网络、伙伴关系和所有的合作方式都使领导成为一项更复杂的任务。当你和竞争者在一个领域进行合作而在另一个领域激烈竞争的时候,将会发生什么呢?如果你的联盟伙伴的计划多样,你如何

的满足与自尊。

(3)建立在信任基础上的合作是一种更加人性化的合作,是人性需求的自然展现,在团队相互信任的氛围中更能激发团队成员个人的创造力,为自我实现和学习发展提供积极的作用。

(4)信任像一种粘合剂使项目团队合作意识与合作行为更为强烈与实在,工作协同程度更高,更加默契;同时使团队内部协调

过程更加顺利,从而节约了协调的成本(包括时间),团队合作效率自然更高。

参考文献:

- [1] Malone T.W. and K.Crowston. The Interdisciplinary Study of Coordination. ACM Computing Surveys, 1994, 26(1): 87-120.
- [2] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法(第3版)[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1999.

- [3] 张子刚, 张晓新. 系统论与协调管理[J]. 武汉大学学报(自然科学版), 1999, (4).

- [4] 张子刚. 管理科学导论[M]. 北京: 中国电力出版社, 2002.

- [5] 张军. 合作团队的经济: 一个文献综述[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1999.

- [6] 尼克·海伊斯. 协作制胜——成功的团队管理[M]. 沈阳: 东北财经大学出版社, 1998.

(责任编辑: 慧 超)