

使团队保持正确方向前进

- ◆ 使团队保持正确方向前进
- ◆ 团队进展的四个时期
- ◆ 团队进展各时期的高潮和低潮是什么
- ◆ 工具和技巧总览
 - 使用“组建团队的核对表”
 - 组建团队的核对表
 - 平稳团队的工作量
 - 处理意见分歧
 - 倾听以获得双赢结果
 - 幸免人云亦云
 - 澄清决策权限
 - 使用“团队会议核对表”
 - 团队会议核对表
 - 关心你的团队适应工作方向的改变
 - 使用“进展核对表”和“现状警示表”
 - 进展核对表
 - 现状警示表
 - 培训技巧
 - 指导团队的新成员
 - 庆祝里程碑和小的成功
- ◆ 录像背景资料：平稳团队的工作量
 - 丽娜（Leena）和营销团队
- ◆ 录像背景资料：倾听以获得双赢结果
 - 弗兰克（Frank）和质量团队
- ◆ 团队转折点
- ◆ 录像背景资料：幸免人云亦云
 - 埃里克（Eric）和质量团队
- ◆ 录像背景资料：关心你的团队适应工作方向的改变：
 - 玛尔塔（Marta）和营销团队
- ◆ 打算与你的团队一起使用一种工具或技巧
- ◆ 领会与行动

使团队保持正确方向前进

一个团队要学会有效地工作，这需要许多时刻。一个团队在组建以后，它是否能顺利地顺利运作，这取决于那个团队是如何组建的。即使有最好的愿望和最大的努力，团队中仍会产生不同的方法、变动和调整，而所有这些会威逼到团队，使之偏离方向。因此，必须有人负责使团队保持正确的方向前进。在过去，那个人确实是团队领导。而在今天，所有团队成员都分担这一责任。

作为团队一员，你可能有时会比团队领导更了解某件事或某个问题。而这使你能够更好地关心团队处理情形因此，你需要站出来并采取行动。

你能够主动承担责任的能力取决于两个方面。第一，你需要了解团队进展的各个时期。其次，你需要明白任何特定情形下所应采取的行动。

在本单元，你将学习团队进展的四个时期，以及各个时期所显现的情形和应注意的问题。你还将学习相关的工具和技巧，以关心你的团队保持正确方向前进。

团队进展的四个时期

使团队保持正确方向前进需要全方位的努力。每个人都必须为团队的整体进展做出奉献。假如哪一个团队成员在团队进展的某个时刻不了解团队的需要，那个团队就专门容易失去它的动力，或者裹足不前。

团队的进展通过以下四个时期：组建、风暴、磨合、运作。了解在各个时期将会发生的情形有助于你认识到团队的需要。

组建时期

- 在这一时期，团队成员开始互相认识。
- 他们感到需要爱护自己，不想吐露太多的个人情形。
- 表面上，团队成员专门有礼貌而且有点克制。
- 实际上，他们有各种情感：兴奋、兴奋、担忧、焦虑。
- 在这一时期，团队的任务是明确职责和使命，确定目标，以及制定差不多准那么。

风暴时期

- 随着团队的特点日益显著，团队成员努力保持他们各自的个性。
- 他们感到要去怀疑、挑战或坚持他们自己的观点和方法。
- 表面上，团队成员之间产生了人际冲突。
- 实际上，团队成员对团队进程感到愤慨、沮丧和败兴。
- 在这一时期，团队的任务是连续在团队内部明确职责和程序。

磨合时期

- 在这一时期，大多数团队成员同意了团队进程，并开始团结一致，建立起团队精神。
- 他们感到，作为个人和团队，他们都需要暂停、重组和加强。
- 表面上赞同和安静。
- 实际上，团队成员可怕重现风暴时期的冲突，因此倾向于压制相反的观点和方法。
- 在这一时期，团队的任务是为运作时期做好预备。

运作时期

- 团队从事该团队所要完成的工作。
- 团队成员感到迫切需要完成工作。
- 表面上，团队全力前进。
- 事实上，一些团队成员力倦神疲，而其他人仍在努力完成工作。
- 现在，人们倾向于不记得早期的组建活动，并忽视能够关心团队克服沮丧的活动。团队成员的沮丧心情是由于变化、繁重的工作和额外的责任而导致的。
- 在这一时期，团队的任务是保持正确方向，并完成任务。

团队进展各时期的高潮和低潮是什么？

你们将分成四个小组。每一组将对团队进展的一个时期，列出该时期使一个团队经历高潮和低潮的所有情况。

第一组： 组建时期

第二组： 风暴时期

第三组： 磨合时期

第四组： 运作时期

1. 进行“脑力激荡”，在活动挂图上列出：在该时期，使团队或团队成员经历高潮和低潮的情况。请参考你自己的经历或前面的内容。

摸索以下问题：

- ※ 在那个时期，团队成员有什么感受或方法？
- ※ 团队成员共同工作的情形如何？
- ※ 机构中可能发生了什么？

你的活动挂图是如此的：

时期：
高潮：
低潮：

你们小组将有 10 分钟来做这张活动挂图。

2. 选择一位或几位发言人来向全班介绍你们小组的活动挂图。

工具和技巧总览

组建团队的核对表

这张核对表可关心你收集有关团队和你角色的资料。它提出这类问题：

- 什么缘故要组建那个团队？
- 那个团队及其工作是如何与整个机构相适应的？
- 对那个团队的期望是什么？

定义：

“组建团队的核对表”是关心你和其他团队成员收集资料，以了解团队和你在团队中的职责。

为了在团队中能起到领导作用，并促进团队成功，你需要清晰地了解以下各方面：

- 什么缘故要组建那个团队？
- 那个团队及其工作是如何与整个机构相适应的？
- 对那个团队的期望是什么？

以后，当在团队或整个机构中发生重大变化时，这张“组建团队的核对表”会有助于你再次回忆这部分差不多资料。

适用时刻： 应注意的情境：

当团队遇到以下情形时，请使用本工具：

- 正开始一个新项目
- 需要进行调整，以适应工作方向或打算的改变
- 难以按时完成任务
- 来了一位新领导
- 正在确定个人的角色和职责
- 团队改变了工作中心

当你加入另一个团队时，你也能够使用这张核对表。

方法：

在组建团队时

在组建一个新团队时，团队领导或一位高级经理通常会为该团队提供差不多背景资料，包括什么缘故要组建那个团队，团队使命如何符合机构的使命与目的。

当团队领导或高级经理介绍这些内容时，请把它们记录在“组建团队的核对表”上。通过提问来确保你已把握了你所需的全部资料。

当团队改变工作方向时

核对表有助于你了解方向改变的范畴，以及那个改变对团队和团队目的或使命所产生的阻碍。

当你加入一个现有的团队时

你能够与一位或更多的团队成员见面，并向他们提出列在核对表上的问题。

下一步：

在团队通过它的四个进展时期并获得体会时，定期参考核对表，已确定团队的活动是否仍旧符合它原先的目的和目标。依照核对表来衡量你的行动。

一旦团队成员明确了团队任务的范畴，个人的角色就会变得更具体，更能带来预期的结果。

当团队的使命或环境发生变化时，一些团队成员可能会感到他们已不再适合那个团队了。假如那个团队有权决定成员的去留，这些人就应与团队领导会面并讨论去留问题。

组建团队的核对表

依照你所选的团队，填写这张核对表。在回答以下问题时，先确定你是否有足够的资料来完整地回答，并在相应方框内打勾。关于那些你勾了“否”的问题，请向团队领导、高级经理或其他人收集所需资料。

资料是否充分？

是 否

1 团队的使命或目的是什么？

2 那个使命如何符合整个机构的使命？

3 对那个团队的期望是什么？具体需要我们完成什么？

4 现有哪些具体目标或里程碑？

5 假如没有现存的目标或里程碑，何时能将它们建立起来？

6 何时能取得成果？

7 我们如何得到我们所需的资料？

8 我们有哪些可利用的资源？

9 我们今后是否要完成我们现在不明白如何做的工作？假如是，我们如何获得我们所需的培训？

10 我们将如何与整个机构相联系？

11 我们每个人应有多少时刻来参加那个团队的活动？

12 每个团队成员的具体角色和长期职责是什么？

13 我们的决策权限是什么？

14 超越我们权限的决策应由谁制定？

15 我们的预算有多少？

16 那个团队何时将解散？

平稳团队的工作量

平稳团队的工作量是如此一种技巧：凝视所完成的工作，并确定如何在团队成员中公平地分配工作。

为了防止团队成员间的怨恨和倦怠，经常需要重新分配任务和责任。以下活动有助于公平地分配工作：

- 主动要求你情愿承担并能胜任的工作。
- 主动对看起来不公平或不适当的工作分配提出疑问。
- 如有必要，主动重新分配和说明工作，以使所有工作能按时完成。

定义：

平稳团队的工作量是如此一种技巧：回忆所需完成的工作，确定如何将它们公平地分配给有关人员。

当一个团队在组建时，成员们对他们的职责有了初步的认识，这通常是他们依照他们的职位估量出来的。然而一旦团队成立了并开始运作，就迫切需要弄清个人的角色和职责，如此，就不可能使团队的绝大部分责任都落在一两个人身上。让团队领导或另一位团队成员来承担大部分工作，如此做的危险在开始时可能并不明显。然而，随着时刻的推移，人们就会开始感到被忽略或因工作过度而力倦神疲。另外，团队还会因此而不能充分利用不同成员的意见、观点、知识和技能。明白得如何来平稳团队的工作量，能够关心你和其他团队成员幸免这些危险。

适用时刻： 应注意的情境

当团队遇到以下情形时，请使用本技巧：

- 正开始一个新项目
- 需要进项调整，以适应工作方向或打算的改变
- 正在制定工作打算
- 需要就如何共同工作达成协议
- 难以按时完成任务
- 正在明确个人的角色和职责
- 需要评估实现目标的情形
- 团队改变了工作中心
- 团队没有公平地分配工作

方法： 通过采取以下行动，你能够关心团队平稳工作量。

1. 主动要求你情愿承担并能胜任的工作。

当你想确定自己应主动去要求什么工作时，你可考虑以下问题

- 什么是我确有时刻去做的工作？
- 什么是我能做的工作？
- 我还需要哪些资源、培训或人员？

我有时刻访问五位客户，并收集他们关于那个新程序的反馈意见。假如我能接触到客户档案，我就会更新邮寄名单。

2. 主动对看起来不公平或不适当的工作分配提出疑问。

假如有一个或多个团队成员承担了过多或过少的工作，就应说出你的顾虑。

我认为玛丽亚和克拉克已承担了太多的工作。让我们再来看一下，确保我们没有给他们或其他人太多的工作。

我记得比尔起初主动要求去组织新的部门，然而现在在购买新系统方面，我们又需要他的专业意见。那个悲伤的人总也要有时刻睡觉才行。

我们中的几个人只承担了简单的工作。我们需要更好地分配工作。

3. 如有必要，主动重新分配和说明工作，以使所有工作能按时完成。

通过向团队提以下问题来确定有谁能做那个工作，并确保没有人承担过多的工作。

- 谁最有能力来完成那个任务？
- 谁有时刻来完成那个任务？
- 我们是否能够调整工作期限？
- 我们是否能够把任务交给别人？
- 有谁能帮忙来关心我们？
- 我们的后备打确实是什么？

请记住参与的形式有专门多种。你能够只承担某项任务的一部分。假如一个团队成员不能全面承担某项任务，他或她可按需要主动参加以下工作：

- 培训和辅导其他人。
- 关心团队检查其他人的工作。
- 提供有价值的资料。

确保团队有一个后备打算，以备万一有人不能完成一项任务，或万一分配出去的工作需要更多的时刻、技能或知识。把制定后备打算看作是一件理所因此的情况。如此，新情形的显现就不大可能被看作是一种危机。

下一步：

一旦团队平稳了工作量，团队就要监控工作进展，以确保任务能按时完成。不断的监控还将关心团队在今后更精确地安排时刻表。不断平稳工作量，并经常重新凝视个人的角色和职责。当团队成员需要通过培训才能承担某些新职责时，团队就应发一个培训打算。

处理意见分歧

明白如何处理团队的意见分歧是每个团队成员都需要把握的技巧。以下步骤能关心团队解决分歧，并获得大伙儿中意的解决方案：

- 确保团队具备解决分歧所需的资料。
- 第一找出共同点，然后找出不同点。
- 请那些意见不同的人从其它角度来看问题，如从客户的角度。
- 请那些意见不同的人陈述相反的观点。

定义：

这一技巧介绍了几种方法，使用这些方法，你和你的团队成员可处理分歧，并找到大伙儿都中意的解决方案。

分歧是自然和不可幸免的，然而假如你明白如何积极地处理它们，他们就能产生更好的意见和解决方案。作为一个团队成员，你有时会发觉你自己成了中间调停者。通过运用处理意见分歧的方法，你至少能够关心团队成员幸免损害感情。就最乐观的一方面看，你能关心意见不一致的人员处理意见分歧，并得出一个双方都中意的解决方案。

适用时刻： 应注意的情境

当团队成员不在相互倾听时，或当两个或几个团队成员在争辩时，就可使用这一技巧。

方法： 以下处理分歧的方法将有助于团队成员共同解决分歧，并得出一个大伙儿都中意的解决方案。

1. 确保团队具备解决分歧所需的资料。

假如团队缺乏关键资料，最好是让每个人都同意连续工作，直到团队能收集到所需的资料。在推迟有关某个问题的讨论时，要强调，团队并没有忽视意见分歧，而是在等待所需的资料。

要解决那个意见分歧，我们的资料看起来还不充分。你们是否同意在下周二的会议上进一步讨论那个问题？那样的话，我们就能收集到所需资料，并能更好地了解有关情形。

2. 第一找出共同点，然后找出不同点。

在大多数情形下，团队成员都会过高地估量分歧的程度。第一找出共同点，这有助于团队正常运行。然后，在找出不同点之后，请每个人，而不只是那些意见不同的人，都来协助解决意见分歧。有时需要寻求用以解决分歧的短期策略和长期策略。

专门好。我们弄清了大伙儿意见一致的地点

。现在，你们都来找找意见不一致的地点，如何样？
现在你们差不多找到了意见不一致的地点，我想我们都能看到这不是一个简单问题。我们需要找出处理这些分歧的短期策略以及长期策略。大伙儿有什么意见吗？

3. 请那些意见不同的人从其它角度来看问题，如从客户的角度。

提以下问题，启发大伙儿从其他角度看问题。

- 我们的客户会如何描述那个问题或情形？
- 我们的客户对我们有什么期望？
- 我们的客户将对那个解决方案、意见或打算如何看？

开展“脑力激荡”活动，让所有团队成员参加讨论。

4. 请那些意见不同的人陈述相反的观点。

然后分析他们的共同点和不同点。

乔治，你看到的是生产方面的情形。而布兰卡，你看到的是工程方面的情形。现在交换一下位置，乔治，请你来陈述一下工程方面的观点，好吗？而布兰卡，你来陈述生产方面的观点，好吗？

在处理意见分歧时，协助团队营造一个良好氛围，使大伙儿都感到能够自由地发表意见。你自己要坦诚。鼓舞他人说出他们的意见，当他们不同意时，不要进行判定或批判。假如团队试图尽量减少冲突，或试图逼迫每个人都同意，团队成员就会不愿提出他们自己的观点。

下一步：

在团队进展的各时期，团队成员要能够有效地处理意见分歧。往常，通过有效地处理分歧，团队获得了哪些好处？将这些好处出来。提醒团队成员，为了获得这些好处而花时刻是值得的，因为团队因此而得到了更好的解决方案。让大伙儿回忆一下，没有一个团队成员因为感到失去面子、舍弃了自己的意见、或没有机会来表达自己的方法而离开。强调指出，这段时刻利用得专门好，每个人都专门中意。

倾听以获得双赢结果

倾听以获得双赢结果，这种技巧能使你积极地听取不同意见。其步骤如下：

- 承认你不情愿倾听。
- 告诉你自己，什么缘故你需要倾听其他人的观点。
- 通过提问来弄清其他人的观点。
- 复述你所听到的。
- 找出你和其他人意见一致的地点。
- 请其他人关心你把不同意见综合成一个对团队有益的意见。

定义：

当你在听取不同意见时，你和其他团队成员就能够运用那个技巧。团队的优势之一是它拥有大量不同的意见和方法。为了利用这种资源，每个人都必须指导如何去倾听，以及如何以他人的意见为基础来形成自己的意见。然而建设性地倾听可能不易做到，专门是当你差不多确定了自己的方法或打算，而且因为其它压力而不得不坚持时。倾听以获得双赢结果，能关心你处理这种情形，并获得积极结果。

适用时刻：

每当你发觉自己不在倾听其他团队成员的意见时，你就能够运用那个技巧。注意以下反应：

- 你在倾听时显得不耐烦，因为你已确定了自己的意见，而且不想花时刻去倾听其他任何人的观点。你可能在想：

这是在白费时刻。假如按我的方式去做，我们就不用如此讨论个没完。

- 你发觉自己不情愿去倾听，因为你和正在讲话的人意见专门不合。你可能在想：

那确信是行不通的。我记得上次我们采取那种方式以后，情况被弄得一团糟。

- 你可怕倾听，因为你不想牺牲你个人的形象。你可能会想：

我往常处理过这种事，而我现在也明白该如何来处理。什么缘故这些人要来指手画脚呢？

应注意的情境

每当你发觉自己不再听另一位团队成员时，或每当你认识到自己强烈地反对另一位团队成员时，就要进行“倾听以获得双赢结果。”

方法：

一旦你意识到自己不在倾听大伙儿讨论时，你就要努力找出你不在听的缘故。然后采取以下步骤，重新回到讨论中去。

1. 承认你不情愿倾听。

假如你承认了自己是有意不去倾听，你就会承认你是在排斥说话者的观点。意识到你自己不情愿听，这是让你自己情愿去听的第一步。

我实在不想听那个。我什么缘故要听他说？这人全然就不明白。

2. 告诉你自己，什么缘故你需要倾听其他人的观点。

假如你倾听的目的是为了学习，而不是为了去争辩，你可能会获得积极的结果，比如：

- 说话者将变得不那么自我防卫。
- 你更有可能发觉共同点。
- 你可能确实会学到些什么。

因为我对她的工作范畴不熟悉，因此我需要听她说。她可能明白一些情况，会令我改变我对这件事的看法。

3. 通过提问来弄清其他人的观点。

第一，你可能会想通过提问来确保你明白得其他人所说的话。

我想确认一下我的明白得对不对。你能把刚才所讲的最后一点重复一下吗？

一旦你清晰了说话者的观点，再提一些问题来了解他那样想的缘故。即使你认为他的意见并不行，了解他那样想的缘故，也能够关心团队形成更好的意见。

嗯，你建议我们在得出最终数据之前，先给在现场工作的外勤人员送一份初步报告。请说明一下。如此做什么缘故更好，行吗？

4. 复述你所听到的。

用你自己的话来重述你所听到的话，这但是说话者确信你明白了他的观点或立场。假如你的明白得不对，说话者就能够集中说明需要澄清的几点内容。

假如我明白得正确的话，你是说，我们现在有足够的数据来关心外勤代表。你的意见是，依照这些数据整理一个“初步报告”，然后把它发出去，并说明，一旦我们得到其余的数据，我们就修改那个报告。

5. 找出你和其他人意见一致的地点。

一致的意见，哪怕专门少，也能够成为你们开始建立解决方案的基础。

我对发出一份不全面的报告依旧有点担忧。另一方面，我也明白，让外勤代表使用我们已有的数据有好处。而且我们都同意，必须专门清晰地说明这只是一份初步报告。

6. 请其他人关心你把不同意见综合成一个对团队有益的意见。

要解决意见分歧，并达成一个令双方都中意的解决方案，协作是最可靠的方法。

我担忧，当我们发出新的数据时，大伙儿会产生困惑。那些数据能够发送给在现场工作的外勤人员，能为他们提供关心，而又可不能使他们日后出差错？

下一步：

在获得双方都中意的解决方案之后，要指出，以各人的意见为基础建立解决方案，如此会带来哪些好处。下一次，当你对一个不同意见感到不耐烦时，请想想这些好处。

幸免人云亦云

这种技巧能关心你和其他团队成员幸免因不愿反对他人而草率做出不合理的决定。

在磨合时期，团队成员经常会专门容易地达成一种虚假的共识，即人云亦云。可用以下方法来幸免人云亦云：

- 说出你的顾虑并说明你的理由。
- 确保你了解团队观点背后的理由。
- 请团队成员陈述他们个人的观点。
- 重新考虑或坚持你的观点。
- 为团队情愿听取你的顾虑而表示感谢。

定义：

那个技巧能关心你和其他团队成员幸免因为不愿反对他人而草率做出不合理的决定。

在磨合时期，团队成员经常会专门容易地达成一种虚假的共识，即人云亦云。因为他们不想打破在风暴时期之后所取得的安静，因此他们会保留他们自己的好方法或相反的观点，而赞同一个“略次的”打算。

关于一个可能是人云亦云的决策，那个技巧可关心你说出你的担忧，并指导团队依照你的观点来重新凝视那个决策。

适用时刻： 应注意的情境

当团队成员过于容易地达成协议时，请使用那个技巧。

方法：

为了幸免人云亦云，请相信你的直觉。在以下情形下，要明确地表达你自己的方法：

- 每当你的意见与团队的不同时
- 每当你对团队目前的行动打算有顾虑或疑问时
- 每当你认为团队没有全面地考虑一个决策或行动时

采取以下行动来幸免人云亦云。

1. 说出你的顾虑并说明你的理由。

没有和市场部门商量，就更换我们的时刻表，对此我有些顾虑。可能我有点偏离常规，然而我的体会是不同的。我认为，客户期望一次就能定购全套产品。我对我们的决策有点顾虑，因为我们不具备所需的资料。

主动扮演反对者的角色。

为了便于讨论，让我们推测

一下。财务部对我们如此津津乐道的决策会有什么反应。约翰，我来扮演审计主任。请说服我，使我确信我们想要的软件是物有所值得的。

从另一个角度来看待习以为常的假设。

我们一直以来都这么做，我想我们忘了新客户并不熟悉我们的程序。

2. 确保你了解团队观点背后的理由。

决策迅速未必就说明团队成员在人云亦云。其他团队成员可能确实明白一些你所不了解的事。

我们有哪些数据是能支持那个决策的？

什么缘故我们如此确信那个变动需要我们增加人员呢？

3. 请团队成员陈述他们个人的观点。

请团队成员各抒己见，这可能会有助于你再次确认他们不是人云亦云。同时，这也有助于促使他们说出他们没有表达过的方法。

辛迪，从铲车工的角度来看，你如何想？

杰瑞，你认为增加人员会如何样？你对他们的提议有什么方法？

4. 重新考虑或坚持你的观点？

假如你相信团队做出了正确决策，或采取了正确立场。请让团队明白，你现在能够支持团队的决策或同意团队的观点。

你们说，新软件还存在严峻问题。假如你们关于新软件的判定没错，我赞同你们的决定。

假如你对你所听到的内容还有顾虑，请要求团队重新考虑有关决策或收集所需数据来证明有关观点。拒绝同意大多数人的意见可能专门困难。不要让情绪兴奋的一番话或看起来无可争辩的数据坚决你的方法。

对不起，关于那个决定，我依旧有点顾虑。我确信我们能够找到更好的解决方案。你们是否能够和我一起再研究一下？

5. 为团队情愿听取你的顾虑而表示感谢。

感谢人们情愿倾听不同的观点，如此做是专门重要的。

感谢大伙儿重新考虑那个决定。我过去的确有一些顾虑。通过刚才的讨论，现在我感受好多了。

下一步：

假如团队同意重新考虑一个决定或观点，你就要关心团队收集数据、查找更好的注意、制定新的解决方法或做出更好的决策。

澄清决策权限

这是一种推动团队前进的方法。当团队由于无权决策而使工作停滞不前时，你和团队成员就能够采纳这种方法采取以下步骤来推动团队前进，并为今后的工作确定决策权限。

- 指出做出决定的必要性。
- 询问团队成员，在这种情形下，团队能如何加快决策过程。
- 制定团队行动打算，以推动决策过程。
- 对重复显现的决策，讨论让团队在今后做这类决策的利弊。
- 确定团队以后做这类决策所需的资料。
- 与团队领导或其他关键人物会面，讨论团队在今后是否会再做这类决策。

定义：

专门少有团队赶忙就能承担起制定所有决策的责任，这是因为刚成立的团队尚不具备所需的体会、资料和观看力。

承担起决策责任是一个渐进过程，而且你和其他团队成员都应该积极地参与那个过程。这技巧将关心你和其他团队成员确定：哪几类决策是适合团队现在或以后制定的。它将关心你制定团队的决策准那么。

适用时刻： 应注意的情境

当团队遇到以下情形时，请使用那个技巧：

- 正开始一个新项目
- 需要进行调整，以适应工作方向或打算的改变
- 正在制定工作打算
- 来了一位新领导
- 正在确定各人的角色和职责
- 需要评估团队实现目标的情形
- 团队改变了工作中心
- 团队由于缺乏决策权而耽搁了工作

方法：

澄清团队的决策权限是一个渐进过程。当一个团队刚组建时，团队领导或一个经理通常会指出哪类决策由团队制定。随着团队的成熟和进展，团队专门自然地就要重新凝视决策权限。当团队由于不能自作决定而无法推动工作时，它专门有可能要求扩大决策权。现在，你和其他团队成员可采取以下行动来推动决策过程并为今后澄清决策权限。

1. 指出做出决定的必要性。

定了条形码之后，我们才可能进一步开展工作。我们都同意，我们生产的每件产品都应该贴上条形码。然而

由于这对操作部门产生较大的阻碍，我们感到无权做出那个决定。

2. 询问团队成员，在这种情形下，团队能如何加快决策过程。

我们该如何推进那个决策过程？我们应该对谁去说？我们能提供什么资料？

3. 制定团队行动打算，以推动决策过程。

一样可采取以下行动：

- 收集资料

找出任何能协助团队制定决策的资料（例如：可供选择的方案，各方案的优缺点）

- 写一份正式的建议书

依照你所收集的资料来编写一份正式的备忘录，在上面概要介绍团队的建议，并要求有关方面迅速做出决定，以便团队能够进一步开展工作。

- 与关键决策者联系

给关键决策者打电话，或与他见面交谈。假如你已递交了正式的建议书就把它带上。如此，你就能够讨论要点。假如你还没有递交建议书，请事先预备你将要谈到的要点。

4. 重复显现的决策，讨论让团队在今后做这类决策的利弊。

等待那个决定，的确耽搁了我们的工作，并使我们的工作落后于原打算。我们明白我们应该做些什么。假如我们团队能自己做出这类决定，而不用等指导委员会来决定，我们就能节约时刻和金钱了。另一方面，指导委员会更了解机构的总体情形。我想说的是，我们如何样才能明白我们的决定对总体预算所产生的阻碍？

一样关于以下领域，团队可能要求决策权：

- 制定打算，安排工作
- 进行质量检查
- 向团队以外的人员介绍情形或与他们和谐
- 了解和评判客户反馈
- 记录成本和打算开支
- 商定优先顺序或争取资源
- 与客户打交道

5. 确定团队在以后作这类决策所需的资料。

能够提问以下问题：

- 在那个问题上，团队能够向谁咨询？
- 团队需要了解什么？团队需要考虑谁的意见？
- 机构的哪些要求、资源和时刻表直截了当阻碍这类决策？
- 团队需要将决定告诉谁？
- 将那个决定告知其他人的最正确方法是什么？
- 团队的决策权限是什么？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/248051140066006051>

