

神

邀召我們與祂同工，這是基督徒團隊事奉的基礎。《團隊精神》一書揉合了聖經的教訓和許多有關「人類團體」(human group)的基本原則，幫助讀者去實踐、評估及改進與人共事的素質及成效。

余應根

香港教會更新運動總幹事

神

國人常被嘲笑為「散沙一盤」的民族，特別提倡「自我」，這種強調「自我」的民族精神，深深影響了今日的華人教會，以致在團結和合作精神上，往往非常缺乏，使教會未能發揮「基督身體」的團隊精神。本書的出版，對華人教會的團契、主日學和各部門事工的幫助必定很大，因為教會就是一個以各類型「團隊」所組成的「大團隊」。

張基釅

建道神學院院長

■科麥克博士 (Dr. David Cormack) 對於人事組織及管理素有研究，在本書裏逐一闡釋如何建立團隊，發展員工，檢討得失，訓練隊友，並且在融洽的氣氛中互派合作，彼此鼓勵。書中更附有不同的圖表、問卷和小測驗，讓讀者從中認識自我，以及與隊工的關係。



BSOP LIBRARY



00034175

科麥克著 • 陸秀雲譯

2F948.00

CH  
BV  
652.1  
C814

責任編輯：沈寶平  
美術設計：王俊榮



### 團隊精神

原 著 者 科 曼 克  
譯 者 陸 秀 雲  
出 版 者 福 登 士 通 訊  
香港尖沙咀彌敦道 95384 號  
承 印 者 友 聯 輪 皮 印 刷 廠 有 限 公 司  
香港新蒲崗大有街三十六號二樓 E/G 座  
版 次 一 九 九 一 年 五 月 初 版  
編 號 070014  
國際書號 962 202 637 0  
版權所有

### Team Spirit

Author David Cormack  
Translator Barbara Luk Sau Wan  
Publisher Christian Communications Ltd.  
P.O. Box 95384, Tsimshatsui, Hong Kong  
Printer Yu Luen Offset Printing Factory Ltd.  
36 Tai Yau St., 1st Fl., Flat F & G, San Po Kong, Hong Kong  
Edition First edition, May 1991  
© 1991 by David Cormack  
Published by MARC Europe  
Chinese edition published by permission  
© 1991 Christian Communications Ltd.  
Cat No 070004  
ISBN 962 202 637 0  
All Rights Reserved

各地發行商資料請參閱末頁  
List of distributors is printed on the last page.

## 目次

引言	5
第一部分 ⑩ 委身	
第一章	18 中流砥柱
第二章	31 組長與組員的關係
第三章	41 動機及委身精神
第二部分 ⑤ 掌握技巧	
第四章	58 團隊的組織架構
第五章	74 隊工技巧
第六章	97 隊工發展過程
第三部分 ⑫ 運用技巧	
第七章	114 團隊的工作進程
第八章	127 隊工會談
第九章	141 團隊合作愉快時……
第四部分 ⑮ 檢討得失	
第十章	152 團隊失敗時……
第十一章	163 評估隊工：檢討
第十二章	178 評估隊工：面談
第五部分 ⑯ 從經驗中學習	
第十三章	198 成功的訓練
第十四章	210 團隊內的衝突
第十五章	222 團隊精神

## 目 次

## 引 言

近年來，「人類團體」(human group)問題引起廣泛的注意；這個無孔不入的社會現象被冠上一個充滿希望的名字，稱為「團隊」。它之所以引人關注，原因有很多。生活環境愈來愈侷促、愈來愈複雜，生活的纏累便愈來愈多，壓力也愈來愈大；就算我們想離羣獨居也有心無力。然而，每個人都需要一個安居樂業的地方！

雖然有些人一直致力建立隊工，或已經是團隊的一分子，但溝通失調、個人主義及轉換組別的問題日益嚴重，不斷困擾著他們。然而，形形色色的組別，如自助小組、宗教社團、企劃小組等等，風行一時；同時，愈來愈多人渴望知道怎樣才能改善所屬團隊的生活，達到更高的成就。

我們不能低估成為實力雄厚的小組裏一分子的好處。這個組員身分帶來安全感、歸屬感及自我價值。此外，在互相支持的小組裏，你可以從錯誤中得到鼓勵，學習改進生活的技巧。然而，最大的益處是讓我們從真正的團隊精神裏體驗友誼、關懷及愛。

這裏有一個值得關注的現象：一方面，人們重新發現團隊的價值；但另一方面，西方社會正不斷受著個人主義及孤立主義的蹂躪，苦不堪言。家庭破裂、單親家庭、失業及社會分裂等現象不斷增加，連第二及第三世界也未能倖免。大家庭、部族等社會組織本來是人類團體的傳統凝聚力，但隨著人口漸漸流向城市，這些力量不斷減弱。正如一位作者所說：

個人主義是一個新的詞彙，由此產生一種新的觀念。上一代只熟悉自我主義（利己主義）。利己主義是一種過分的自戀情緒，將個人與世界所有事物都拉上關係。個人主義是一種深思熟慮的冷靜情緒，使社會上每一個人將自己與當代

的羣衆割絕，與家人朋友分離，直到他在自己四周築起小小的圍牆，甘心情願讓整個社會自生自滅。」

因此，人們要建立新的團隊或參加新的小組便更加困難（「團隊」及「小組」兩詞在本書中可交換使用）。

本書的目的是幫助讀者更有效地建立隊工。無論你是領導抑或組員，都需要掌握作領導者及組員的技巧。本書的每一章都有針對領導者及組員的練習；請依序完成。如果你所屬的小組也有其他人選用這本書，你們應該討論彼此的感受，並協議採取行動。

當我與主管或義工小組一起工作時，最大的問題是他們希望從小組中得到好處，卻從沒有準備付出建立隊工的代價。人們常說：「沒有不勞而獲的東西」，這話是不錯的。建立團隊十分困難，需要付出代價；但是值得的。

## 困難

我們生來就屬於某些團體（家庭）；我們分組受教育（班別）；分組遊戲（隊伍）；分組工作（公司）；分組崇拜（教會）；分組打仗（軍隊）。我們大部分清醒的時間，都在小組中度過，然而我們在其他生活範疇的表現，很多時候都比與人一起生活和工作時好得多。人類不能和平共處及合作的例子比比皆是；我們不能不正視它們：國際方面，我們面對戰爭與恐怖主義；經濟方面，我們看見僱主及工會之間的破壞行動；社會方面，人與人身體、言語及感情上的暴力行為隨處可見，也充塞在每個居民的心思意念裏，怎不叫人驚心沮喪！

為甚麼建立有效的工作關係會如此困難？怎樣才能改善我們所屬團隊、組別、委員會、部門及家庭的工作表現？本書能幫助組長及組員面對這些問題，在小組中更有效地運用他們的時間、才幹和其他資源。不過，我首先提醒一下過分熱衷的人，也要鼓勵一下過分謹慎的人。

## 權力運用

你對團隊這個題目有興趣，大概是因為你需要改善自己所屬的一個或多個團隊的運作情況。既然你花在團隊的時間這麼多，任何在這方面的改善，都會對你整體生活的表現有莫大裨益。不過，首先我要說明，要增進所屬團隊的效能，必須先改善自己個人的表現。建立隊工不是要對付他人，甚至不是為了服務他人；乃是要與他人合作。

你可能是經理、是牧師、是互助委員會主席、是家長會主席、是教區委員、是家長或配偶，但無論你是誰，如果你不肯改變自己的工作方式，便不能改變與你合作的人。建立隊工是一項需要組員共同努力的工作。建立隊工就是全體一起改變，而改變的意思就是運用權力——亦即組長領導小組前進所需的權力；它是由經驗而來，影響每一個組員，包括組長在內，使他們不斷學習並成長，向著更高的目標邁進。讓我們思想一下權力運用與人有何關係：

有關權力的著作為數不少：《權力崇拜》（*The Religion of Power*）的作者福布斯女士（Cheryl Forbes）警告我們不要行使權力。她提醒讀者：

耶穌用羊來比喻祂的子民。羊有甚麼特點？第一，牠們是無害的。牠們不設防，也是無權無勢的。如果沒有牧羊人的保護，牠們便常常受到在羊欄周圍伺機吞噬牠們的狼羣的威脅，有生命的危險。耶穌基督說祂差派我們如羊一樣進入這個世界，並不是如獅子、狐狸或狼那般的。我們就是如此無權無勢。」

所以，她對權力下的定義是：「權力就是堅持自己的要求，而堅持的唯一原因就是這是我所希望得到的；意思是要別人違背他們的意願，而聽命於我。權力是唯我獨尊的，是不顧他人的，是貶低人性的，也是最終的破壞力量。」

## 權力與影響力

很明顯地，運用以上所說的權力不會對建立團隊有任何幫助！然而，權力卻有另外一面，就是影響別人的力量。我的家位於蘇格蘭高原的一個山谷中，土地貧瘠，生長季節很短。居民大都靠牧羊為生。在這種環境裏，無害、不設防、無權無勢的羊羣不但影響比牠們更具傷害力、更有權勢的人的生命，牠們更控制了當地的生活方式——配種、剪毛、消毒及餵飼。雖然這些羊在某方面是無權無勢，但卻有很大的影響力！

麥克倫 (David McClelland) 教授指出，權力有兩種形式：「個人」權力，與福布斯書中形容及抨擊的大同小異；「社會」權力，它不是一種為了尋求個人利益而行使的權力，乃是針對別人的健康和利益。「基督徒是「世上的鹽」、「世上的光」，就是這個意思。所以，基督徒必須藉言語、行為及生命行使權力，影響周圍的人。沒有運用權力，便沒有改變。作為團隊的建立者，你需要運用針對他人利益的權力；但權力是一種很大的誘惑，因此，也可以是一個陷阱。

## 團隊的陷阱

有志建立隊工的人，會遇到甚麼陷阱呢？以下的十個例子，我們愈深入討論，呈現的陷阱便愈多；不過，開始時，十個例子已綽綽有餘了！我們會在這個課程中詳細討論它們；但我們也不用為這些陷阱而灰心沮喪。雖然建立隊工會遇上很多危險，但卻帶來個人成長的益處。

- 1 天才橫溢的組長可能使組員養成依賴的性格，如果組長缺席或意見不合，他們便不能發揮功效。
- 2 實力強大的團隊可能忽略或不顧他人的需要。
- 3 新成立的小組可能只有強烈的使命感，但對自己的身分角色卻沒有認識。它知道自己要做甚麼，卻不知道自己是誰，只求達到目的而不擇手段的思想，可能叫組員做出傷害別人的事情。
- 4 有些小組經常出現轉組的問題。組員經常轉換，打擊士氣，也削

弱歸屬感。

- 5 兩個或以上的小組企圖合作發展，但由於價值觀及異象的分歧，往往產生張力和衝突。
- 6 當一組分為兩組時，便在控制上產生危機——「子隊」症候羣 ("Son of Team" Syndrome)。
- 7 組員已忘記了小組存在的原因，只是一成不變地永遠存留下去。
- 8 小組內任何的改變，都可能帶來破壞性的衝突及分裂。
- 9 其他組別或新的領導者可能突如其來接管某小組。
- 10 如果組織未趨成熟，可能出現分裂，妨礙小組達成目標。

## 時間限制

有許多人問我：「建立團隊需要多少時間？」很可惜，我沒有簡單直接的答案，因為要視其目的而定。有些是臨時組合，只有一個目的，國家足球隊就是最佳例子，球員來自不同的球隊，代表國家參賽，教練可能只有一個月或以下的時間去建立球隊。時間較長的組織便可以較徹底的計劃，例如管理組織通常有三至四年的合作時間。然而有些組別卻是一生一世的。很明顯，建立不同小組所需的時間，會因組員的要求及會籍的穩定性而有所不同。以下引述的一段話，早見於主後六十六年，但到了主後二千年，情況仍沒有多大改變：

我們的訓練十分嚴謹，但似乎每當小組漸漸成形，便要重新改組。年事漸長，我才認識到當時我們每遇上新環境，便以重新改組為對策。這種方法最容易使人產生幻覺，以為小組不斷進步；其實只是製造混亂，令效率漸失，士氣低落。

不過，我們可以從另一個角度來看時間限制：《團隊精神》為你提供資料，幫助你的小組成長。要學習這些技巧，應用在所屬的小組中，從而產生一支強大的隊伍，究竟需要多少時間？這個問題就比較容易回答。你需要十二至十八個月的時間——建立小組不是，也不能

單靠表面工夫。用「立竿見影」的方法解決小組的問題，很快便會帶來沮喪和失望。

## 五步曲

建立團隊五步曲：

- 委身
- 掌握技巧
- 運用技巧
- 檢討得失
- 在經驗上建立

讓我們逐步詳細討論，因為這些步驟代表著本書的五大部分，是閱讀以下幾章的基礎。

### 委身

本書不是教導你怎樣改善他人的表現，相反，它要你在團隊中改善自己及自己的表現。如果你對自己的表現十分滿意，便不必讀下去了。但是單單不滿也是不夠的，你需要有一顆真正渴望改變——改變自己，也改變別人——的心。有了這顆的心，才可以在未來幾月中發揮委身的動力。你的計劃是改變自己的行為，從而為其他的組員提供一個適合的環境，讓他們也希望改變自己的行為。

你現在的行事為人，是教育背景、經驗、價值觀及選擇的優先次序的結晶。這些影響不能輕易抹殺，所以改變也不是一件易事；因此，你需要委身——這已經是一種稀有產品，因為人們「正受著一種強烈的失落感所煎熬——他們已經麻木了，沒有任何事物、任何人值得他們委身的了」。委身建立所屬的某一個小組；不要妄想將所有方法應用在你所屬的每一個團隊裏，你先將精力貢獻在建立一個小組之上。

在下面的空格填上你所屬的主要小組、團隊及委員會等名稱。

No.	組別名稱
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

在以後的課程中，我建議你選擇表格內的一個小組，將它建立起來；選擇一個你最希望看到它改變的小組。現在你就選出一組並把它的名稱寫在橫線上：

### 掌握技巧

與人合作需要一些技巧——社交技巧。很可惜，大部分的教育課程都沒有考慮或教授這些技巧。我們要特意安排，才可以得到這些知識。聆聽、觀察及感應敏銳是團隊成功必備的技巧。教導這些關鍵性科目的書本實在少之又少；我會在第五章討論。

第二種技巧是關於團隊活動的範圍——甚麼時候做甚麼事。以建造房子為例，渠道與地基要先動工，先加屋頂才粉飾內部。同樣，建立團隊的工作也有一定的程序。第七章談到團隊的工作時，你便可以學到這些技巧。

最後，我想在這個時候鼓勵你思想一下自己的恩賜及才能。在一個小組裏，你最大的貢獻是甚麼？你是組長嗎？你是文書嗎？你是司

慮嗎？你會提供一些特別的資料嗎？你參加這個小組，是職責所在抑或是與個人性格及興趣有關？建立團隊首先要建立自己的技巧。

### 運用技巧

保羅曾對我們這些喜歡學習新理論的人說了一些警惕的話。放眼第一世紀的社會，保羅察覺當時有一種危險的熱潮，就是熱衷追求知識，卻不願將學到的經驗運用出來：「常常學習，終久不能明白真道」就是他的結論。「不被運用的知識就是最沒有用的東西。」

你一定要把在這本書中學到的東西運用出來，因為只有將原則活出來，才可能在建立團隊的事上有真正的進展。這不是一本理論的書；每一章都要求你對提供的資料下一番工夫。

### 檢討得失

怎樣衡量你的工作成效？無論你是家庭主婦、技術員、經理、導演、教師抑或牧師，這都是一個重要的問題。對某些人來說，表現是好是壞，是有目共睹的，但對另一些人卻沒有這樣明顯。彼得斯(Peters)及沃特曼(Waterman)在《追求卓越》(In Search of Excellence)這本全球最暢銷的書中，嘗試找出事業成功的原因。他們說：「很簡單，小組就是頂尖企業的基本結構單位……小組是有效的組織運作的關鍵所在。」<sup>4</sup>作者在另一處雖然只用淺白的文字來形容成功的經理，但仍不乏慧識洞見；他們慨歎追求成功是何等困難。他們說一位年輕人

「……四出找尋能幹的經理，但只找到幾位。然而，這幾位經理卻不願意將祕訣與他分享。這位年輕人漸漸覺得他永遠無法知道怎樣才可以使一位能幹的經理保持效率。」<sup>5</sup>

不過，檢討一間公司或一個企業表現總比檢討如教師或牧師的工作來得容易。最近，我正與某國際性的基督教機構合作，幫助他們評估同工的表現。該機構的員工，很多都對此舉頗有保留——「屬靈的工作怎能評估？教育如何評估？社會、醫療及救援工作用甚麼方法

評估？」這都是他們發出的問題。我的回答是：「怎樣評估小組，我還不知道；不過，如果這是一件重要的工作，你必須找出評估工作表現的方法。」三個月內，我們已經開始了一個實驗性的評估計劃！這本書提供你所有評估建立小組所需步驟的方法，第十一及十二章就是特別為此而設的。

用一些時間，思想自己在小組中的表現——你的表現令人滿意嗎？你怎麼知道？

### 從經驗中學習

檢討得失可以幫助你從經驗中學習：如果你知道甚麼可以促進你在小組中的表現，便可以多在這些方面努力；如果你知道甚麼事會阻礙你的進展，便可以改變或戒除這些行為。

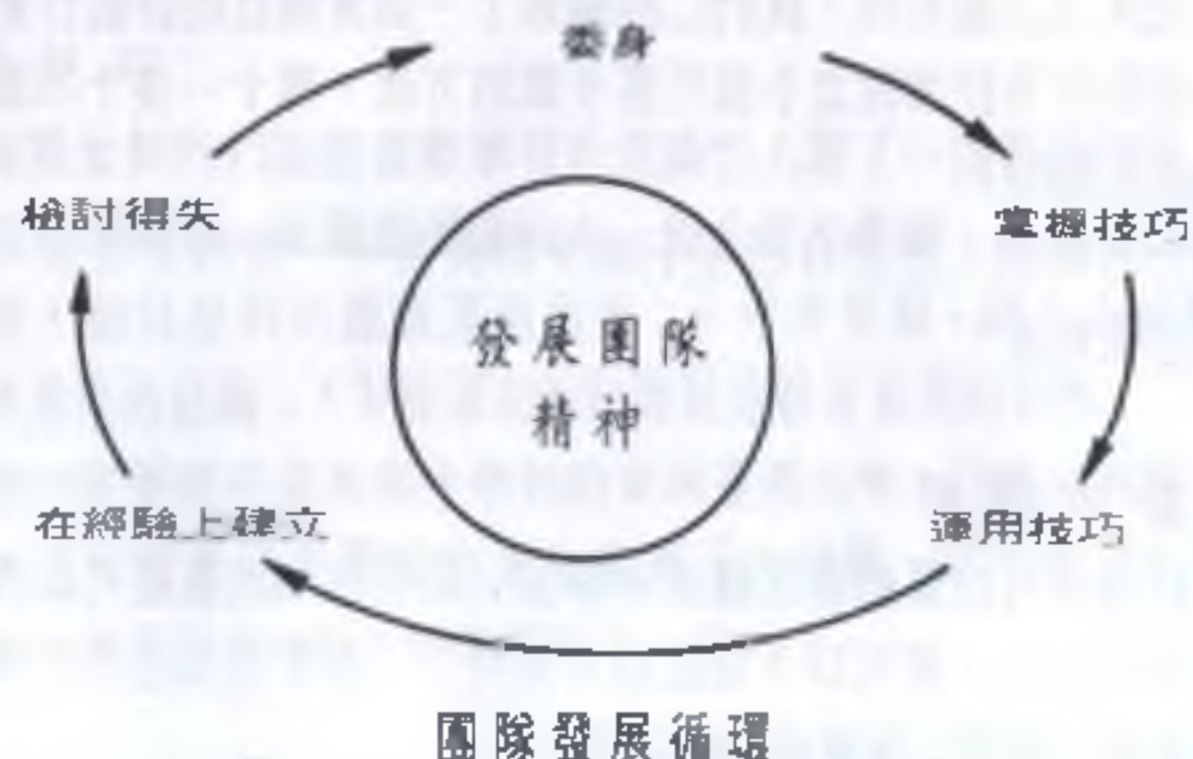
建立團隊不是一朝一夕的工作。只要小組存在一日，便需要維持保養。這本書或任何其他有關小組的書籍都不能給你保用十年。每次小組合作時，都要將技巧重新應用。我們也不能將導致某一組成功的方法自動轉帳到另一組，以為必定合用——每一組的強處弱點都不同的，只有經過仔細觀察，才能辨別出來。

## 基本模式

我們已經扼要地討論過建立小組的五步曲：

- 委身
- 掌握技巧
- 運用技巧
- 檢討得失
- 在經驗上建立

以下的圖表顯示這五步曲是一個不斷的循環過程：



我將以上或類似的圖表稱作「模式」，因為它們提供一個簡單的架構，代表著更複雜的思想及觀念。

### 最後提醒讀者

我說建立團隊會損害你的健康，並沒有誇大其詞。要讓某些小組有真正的進展，的確需要竭盡所能。當你讀下去，《團隊精神》這本書會指出一些建立團隊工人的陷阱，同時也會向你介紹一些事半功倍的方法。

註

- 1 Alex De Tocqueville, quoted in Edward Dayton, *What Ever Happened to Commitment* (Zondervan: Grand Rapids, 1984), P.143.

- 2 Cheryl Forbes, *The Religion of Power* (MARC Europe: London, 1986), P.116.
- 3 *ibid*, P.84.
- 4 Professor David McClelland, 'Power Is the Great Motivator', *Harvard Business Review* (March 1976).
- 5 太五 14、13。
- 6 Gaius Petronius, quoted in Hastings, Bixby and Chaudhry-Lawton, *The Superteam Solution* (Gower: Aldershot, 1986), P.17.
- 7 Dayton, *op cit*, P.130.
- 8 提後三 7。
- 9 Thomas Peters and Robert Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Harper & Row: New York), P.126.
- 10 Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, *The One Minute Manager* (Collins: London 1986) P.16.



# 第一章 中流砥柱



歷史及民間傳說充滿了成功團隊的例子——一羣人，有男有女，面對種種絕境，能奇蹟地成為勝利者。希臘神話中的阿爾戈英雄 (Argonauts)，隨伊阿宋 (Jason) 出海覓取金羊毛；他們要面對一趟危險的海上旅程，途中還遇到一些怪獸的侵襲；賀拉斯奧 (Horatio) 與兩名同伴在幾乎不可能的情況下，托住橋樑；希拉里爵士 (Sir Edmund Hillary) 及坦森 (Sherpa Tensing) 二人組成一小隊，征服了埃佛勒斯峯 (Mount Everest)；一支受過嚴格訓練的軍隊，在衆目睽睽之下，闖入被挾持的倫敦伊朗領事館。此外，每一天的每一刻，都有航空團隊成功地將乘客帶到世界每一個角落。

然而，不是所有團隊都成功的。史葛隊長 (Captain Scott) 領導的

南極探險隊，雖然在許多方面都表現了傑出的團隊精神，但這次任務卻失敗了。美國太空計劃，震驚全世界，卻也是成敗參半的；而世界體壇亦不斷湧現令人驚訝的隊伍——他們的表現也是好壞參半。

是甚麼原因造成這些隊伍有不同的表現？為甚麼有些隊伍表現出色，而有些卻一再失敗？很明顯地，這不只是個人技能上的問題。這種情形可在競爭激烈的團體運動中得到印證。此外，在政治活動及政府的運作中也可明顯看到，其表現通常直接與帶領領者的能力有關，而不只是由於組員的質素——至少短期內是如此。貝爾賓博士 (Dr Meredith Belbin) 研究六十年代後期及七十年代初期英國的成功團隊。他想知道為甚麼一些才俊之士組成的團隊表現得如此差勁，而一些由平凡人物組成的團隊卻十分成功。他的研究顯示，成功的團隊不一定是由精英分子組成的。我想這點是很鼓舞人心的，因為貝爾賓的意思是，無論你是誰，有甚麼技能，只要你及其他組員能夠合作無間，各盡其職，你便可以成為成功團隊中的一分子。我將在第四及第五章中幫助你了解推動小組事工所需的條件，同時幫助你認識自己及小組的長處及弱點，發揮各盡其職的作用。

## 團隊人數

團隊人數多少，其實並沒有一般人想象的那麼重要。俗語所說的「二人好作伴，三人成一夥」(Two's company, three's a crowd)，並不適用於隊；不過，我們可以略為修改成「二人好作伴，三人是一組，十五以上成烏合」(Two's company, three's a team, and more than fifteen's a crowd!)。看來最適合的人數是7，但人數的多少，完全是看團隊的目的而定。魯賓遜 (Peter Robinson) 拍過一部電影「女秘書與她波士」(The Secretary and her boss)，是探討二人一組的工作關係。美式足球運動顯示，15個隊員是可以合作無間的。不過，人數較多的小組有一些比較明顯的弊病，例如：

- 1 揀選適當人選時有困難
- 2 成員經常變動的機會增加

- 3 要做到人盡其材，量材而用較困難
- 4 人數太多，溝通時可能引起誤解
- 5 很難安排出一致同意的開會時間
- 6 不容易建立關係（一個 15 人的小組，就有 210 種一對一的關係）
- 7 是否能發展組員的技能
- 8 是否有足夠的時間，讓組員發揮其功能
- 9 有分門結黨的危險及衝突

你個人的經驗如何？在參與較大的團體時，我發現到的困難是\_\_\_\_\_

---



---



---

就某些工作及情況而言，三四人小組最理想，但可能也會面臨以下的難處：

- 1 資源不足
- 2 技巧有限
- 3 缺乏創造力
- 4 不易解決困難

你個人的經驗如何？在參與較小的小組時，我發現到的困難是\_\_\_\_\_

---



---



---

### 實例

最為人所知及有最豐富資料記載的建立團隊過程，大概就在新約聖經中。福音書分別有四處描述拿撒勒人耶穌如何選召、訓練、檢討及建立一個改變世界的團隊。讓我從耶穌的範例中，舉出十個建立團

隊的原則。

第一，除非我們了解自己，否則不能領導別人。基督領導別人之前，祂先要認同自己作為彌賽亞的必要性；祂選召第一位同工之前，祂先要肯定自己的身分。「你若是神的兒子……」這就是祂遇見祂的試探。<sup>3</sup>祂要建立成功的團隊，首先得知道祂是誰，祂與神、與人的關係，既然祂是父神的兒子，<sup>4</sup>祂的組員便是一家人。<sup>5</sup>你對自己的看法及你對別人的評價會影響你的行為。

### 你對自己的看法如何？

你對自己的認識有多少？以下的問題幫助你反省自己與別人交往時的表現。

第一，仔細閱讀以下每一個量表，圈出適當的數字。這表示你與別人合作時的行為模式。

#### A 對別人感受的敏感程度

1 2 3 4 5 6 7  
無感覺 很敏感

#### B 願意面對別人的程度

1 2 3 4 5 6 7  
不願意 很願意

#### C 控制關係的程度

1 2 3 4 5 6 7  
總希望 樂意接受  
能領導別人 別人帶領

#### D 願意改變的程度

1 2 3 4 5 6 7  
不願意 很願意  
改變 改變

## E 忍受變動的程度

1	2	3	4	5	6	7
容忍度 很低						容忍度 很高

## F 自信程度

1	2	3	4	5	6	7
自信 很低						自信 很高

## G 面對衝突的態度

1	2	3	4	5	6	7
盡量避免 衝突						傾向挑起 衝突

## H 開放內心感受的程度

1	2	3	4	5	6	7
不願意公開 我的感受						願意公開 我的感受

## I 別人對我的看法

1	2	3	4	5	6	7
知道別人 對我的看法						不知道別人 對我的看法

## J 聆聽能力

1	2	3	4	5	6	7
很好的 聽眾						很差的 聽眾

現在，你應該找一些對你有相當認識的人檢查一下答案，或者請他們為你填上答案會更好，你要特別留意量表上兩度或兩度以上差距的那些方面。透過《團隊精神》這本書，你會找到很多方法，幫助你在以上各方面，發展與人合作的技巧。**認識自己是建立團隊的第一個原則。**

## 其他九個原則

第二，我們不能濫用權力去領導別人。基督先要通過自我節制的考驗；祂在領導別人之前，得先領導自己。祂有能力將石頭變成乾包；當時祂很飢餓，但祂不會濫用權力，滿足一己的需要。『組長必須有自制能力，才可以有效地管理別人。我們不可能強迫別人和我們合作——你只能強迫別人屈服。領導權是賜給那些願意被領導的人的恩賜。你的自制能力如何呢？』

第三，如果一位領導者不能順服更高的原則及指示，他便不能行使權威的領導。基督通過了順服的考驗——祂順服父神的旨意及話語。『不幸的是，在現今的世代，順服並不很受歡迎。因此，領導者要面對一個困難，我稱之為「天堂熱錢」傾向：當作了不太受歡迎的決定時，每一位組員都似乎有這種傾向；就是我們都自以為知道得最多，並宣稱自己得到神的啓示！領導者必須讓別人看到他有願意順服更高權威的心，好作別人的榜樣。』

第四，小心挑選組員。基督很小心地選召門徒，祂的呼召帶著權柄：「來跟從我！」。『如果你正要選擇一個小組或挑選組員，請花一些時間思考組員的資格，然後切實去做。同時，也要思考組員的發展潛力，不要單想著他們的現況及現有的能力。』

第五，不要為了湊足人數而接納任何人。基督對一個可以作門徒的人的資格有懷疑時，他毫不猶豫地重申作門徒的代價。當耶穌的名聲愈來愈大，很多人開始跟隨祂，其中有一位能幹富有的年輕人前來懇求耶穌讓他加入門徒的行列。當時的人都清楚知道他會成為一位很好的組員，但基督對他說：「……去變賣你所有的，分給窮人……你還要來跟從我！」那位年輕人的真正優先次序被點了出來，他便憂憂愁愁地走了。『

第六，建立團隊需要花時間。基督在工作之餘，還花時間與組員在一起。祂盡力了解他們，不單這樣，也讓他們認識祂：「耶穌就帶他們暗暗的離開那裏，往一座城去，那城名叫伯賽大。」<sup>16</sup>這一組人同住同吃同樂。帶領小組需要在小組聚會以外也能奉獻自己的時間。今天，這個原則仍然不變，管理小組以「戶外日」的形式出現——就是

讓組員有一天戶外活動，如在郊外，或旅館，或海邊舉行。”

第七，認清建立強大團隊的困難。基督裝備祂的組員，應付困難：祂在困難出現之前，先將它們說出來。<sup>12</sup> 這樣，組員便有所準備，也得到鼓勵；所以當反對勢力增強時，他們仍記住耶穌與他們同在的應許。

第八，給組員適當的回應。基督注重侍奉及成效：「好，你這又良善又忠心的僕人」，<sup>13</sup> 但祂也經常指出失敗、混亂及錯誤。<sup>14</sup> 領導並不是接受愛戴——乃是要去愛及被愛；組長若愛他的小組，必定一心希望這個組好，他會戰勝虛假的忠心，明白這種忠心只會將人的眼睛蒙蔽，看不到小組及組員的弱點。

第九，幫助小組不斷學習。當小組人數增加及組織漸漸成熟時，基督便檢討組員的經驗：「你們怎麼說？」基督問他們：「你們說我是誰？」<sup>15</sup> 祂檢視門徒的心得，確定他們有所領悟，並隨時預備向他們解釋自己的行為及言語。<sup>16</sup>

第十，給小組一個異象。基督讓門徒有盼望：一個目標、一個異象、一個夢想、一個應許。祂期望他們結果子、成功、有進展；然而，經過三年的團隊建立工作，門徒似乎還是無所適從，基督仍然加給他們力量，提醒他們前面的異象及呼召。<sup>17</sup>

根據馬太福音所記載的，你在現時所屬小組的表現如何？請作下面的檢討問卷，在適當的空格內標上記號。

### 組員檢討問卷

- 對我個人來說，我很清楚自己的工作目標
 

總是	A	<input type="checkbox"/>
有時	B	<input type="checkbox"/>
甚少	C	<input type="checkbox"/>
- 我會發脾氣
 

從不	A	<input type="checkbox"/>
有時	B	<input type="checkbox"/>
經常	C	<input type="checkbox"/>
- 我發現要我做別人交待的事很
 

容易	A	<input type="checkbox"/>
困難	B	<input type="checkbox"/>
不可能	C	<input type="checkbox"/>

- 我對別人的評價在於
 

他們的潛能	A	<input type="checkbox"/>
他們的能力	B	<input type="checkbox"/>
他們的成就	C	<input type="checkbox"/>
- 我認爲當面的對抗
 

有它的作用	A	<input type="checkbox"/>
於我是不對的	B	<input type="checkbox"/>
總是不對的	C	<input type="checkbox"/>
- 我對組員關心的程度
 

很廣泛	A	<input type="checkbox"/>
很表面	B	<input type="checkbox"/>
很有限	C	<input type="checkbox"/>
- 在我的小組，問題的出現
 

總在意料中	A	<input type="checkbox"/>
叫我們措手不及	B	<input type="checkbox"/>
並不存在	C	<input type="checkbox"/>
- 在我的小組，組員
 

清楚知道自己的表現如何	A	<input type="checkbox"/>
只有表現出色時才有感覺	B	<input type="checkbox"/>
從不知道自己的表現如何	C	<input type="checkbox"/>
- 在我的小組中，我們檢討進度
 

在每次開會時	A	<input type="checkbox"/>
偶而才有	B	<input type="checkbox"/>
從來沒有	C	<input type="checkbox"/>
- 我的小組
 

很清楚將來的發展	A	<input type="checkbox"/>
不太清楚我們的優先次序	B	<input type="checkbox"/>
對將來沒有興趣	C	<input type="checkbox"/>

計分辦法：答 A 得 10 分；答 B 得 5 分；答 C 得 2 分。

如果你的總分在 70 以上，你很有建立團隊的潛力，你的小組也有很大的潛能。

如果總分在 50 到 70 之間，你應該可以有更好的表現。這本書將對你特別有幫助。

如果得分在 50 以下你的小組有失敗的危險。除非你與另外一些組員一起詳細研讀這本書，否則小組很難會有甚麼進步。你會選誰與你一起研讀呢？

## 需要改變

這一章是讓你認清有成功的小組，也有失敗的小組；而小組的表現在於組員的行為。你也看到我在這一章提出的例子，是建立團隊的典範；與這個例子相比較，你自己及所屬小組的行為表現，顯然有所不及。現在的問題是——你所屬的小組有那些方面需要改變？

利用下面的檢討問卷，找出兩方面的改變，幫助改善你所屬小組的表現：

### 希望小組改變檢討問卷

1 小組名稱	
2 你是不是公認的領導者？	是/否
3 你希望看到的一項改變 a) 小組的運作形式？ b) 你的運作形式？	
4 其他組員是否支持你的改變意願？	是/否/不知道
5 舉出三個當下可以幫助小組的改變的特徵。	A B C
6 防礙改變的三個主要阻力量甚麼？	A B C

## 怎樣才算是一個團隊？

你可能隸屬於好幾個小組，故此這些小組的組成可能有重疊的現象，以致某一組的成員同時屬於另一組。一個小組不可能在真空的情況下存在的。請思想一下字典中團隊的定義——「一羣人有組織地合作」。<sup>18</sup>所以，小組有以下的前提：

- 有目的
- 組員會籍有時間性
- 有特定的組員
- 有組織結構
- 有特別的環境

讓我們逐一討論這幾個前提。

### 有目的

每個小組都需要有一個目的、一個異象及各種目標。目的是一些長期的意願聲明，將小組的存在意義 (*raison d'être*) 描述出來。這目的可以是章程、契約或權限 (Terms of Reference)，例如，「監察計劃的時限及運作情況」或「評估組織的財務狀況並向董事會建議適切的處理方法」。這兩者都可以是一個計劃管理小組或一個財務委員會的目的聲明。

我們應該將目的聲明寫出來，與每一位組員分享。你在第 11 頁決定專心投入的小組，它可有書面的目的聲明？如果沒有書面的目的聲明，可在下面的橫線上寫上你認為的小組目的。下次小組開會時，請所有組員寫下他們所認為的小組目的。要有心理準備，可能有很多叫你驚訝的答案！

我們小組的目的是：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 組員的會籍有時間性

一小組是由一定數目的組員組成的，而人的生命卻有限；有些組員的變動很大。在大多數的工業及城市教會中每年的變動率介乎百分之二十至百分之四十之間，這個比率顯示一年之中，五位組員至少有一位有變動。學生比率偏高的組織變動率可能更高，季節性行業如旅店及包辦飲食、建築、休閒行業等，也會有同樣的情形出現。

簡單解釋一下變動的重要：每次有組員退出或加入，便重新開始組織一個新組了！此外，組員缺席或因事請假率偏高，團隊的建立也很難得成功，除非小組出席率能夠保持穩定。志願小組在這方面特別有困難。我們常常以為會員理當投身所屬的團隊。然而，事實上建立委身的精神，會員的歸屬感有很大的影響力。制服、徽章、儀式、特權及專門知識等等常被用來提高組員的歸屬感。你的小組用甚麼來讓組員覺得自己重要，也受到別人重視？

### 有組織結構

一組人與一羣人是有分別的。一羣人旁觀一組人競賽——雖然在某些情況下組員的數目會比旁觀者為多！它們之間的分別並不單在人數；其中最大的分別是組織。誠然，一羣人也可以經過組織——可能是根據地位、門票的價格或年齡來組合——但這不過是一種暫時的組合。羣眾散去後，小組仍然存在，檢討剛才的表現，準備下一場比賽。小組的組織大致上是持久的，組員都明白彼此的關係——無論是用默許或明文規定的方式，組員對自己的角色、地位、責任及權力都十分了解。第四章會詳細討論組織的問題。你所屬的小組的組織是怎樣的？你可以形容一下小組的組織結構嗎？

### 特別的環境

當我說到的環境不是指小組開會那個房間——雖然這可能也很重要，會影響小組開會的氣氛——因為當下的固定環境並沒有外在環境的影響來得深遠。每一位組員都來自於不同的外在環境——家庭、公司、學校、部門——，他們也將這些不同的外在環境的困難、利害關

係及價值觀帶了進來。組員需要花很多時間來適應小組的新環境。有些組員來自充滿鼓勵及支持的環境；有些組員過去的環境卻充滿破壞性——充滿猜忌、詭詐、狡獪及明爭暗鬥——，開小組會議時，這些道德標準及行為有需要放下。我會在第八章討論小組開會的情況。

### 總結

在這一章我們已經思想過一些建立有效團隊的主要工作。我們討論過一組人與一羣人之間的分別；同時你也立志要完成某些目標（參第 26 頁）。在我們更深入研究團隊精神之前，我要先問你，可有甚麼計劃幫助你達成目標？現在就花一些時間，將你要達成目標的時間及方法寫下來。

### 註

- 1 Meredith Belbin, *Management Teams* (Heinemann: London, 1981).
- 2 Video Arts Films, London.
- 3 太四 3。
- 4 太三 17。
- 5 太十二 50。
- 6 太四 4。
- 7 太四 10。
- 8 太四 19。
- 9 太十九 21。
- 10 路九 10。
- 11 David Cormack, *Seconds Away!* (MARC Europe: London, 1986), P.110.
- 12 太十七 22。
- 13 太二十五 21。
- 14 太十六 23。
- 15 太十六 15。

- 16 太十三 10。
- 17 約二十一 15 及以後諸節。
- 18 Cormack, *op cit.* P.49 - 54.
- 19 *New Collins Concise English Dictionary*, P.1200.

## 第二章 組長與組員的關係



### 被遺忘的力量

**領**袖及領導權有一種神祕的魅力。書架上擠滿了有關領導權、介紹領袖生平及如何成為領袖的書籍。這類書籍的數目大概僅次於管理學的書籍。當然，世界上經理的數目比領袖的數目為多，管理書籍的市場自然較廣！根據這一種邏輯推論，我們應該多出版高效工人、超級助手、一分鐘佈道家，或一級門徒等的書籍！但我們志不在此。組員是被遺忘的一羣；門徒是被遺忘的力量，然而，沒有組員的委身，任何領袖都無法維持團隊的生命：

你大概可以指出組長需要甚麼資格，需要做些甚麼，但你可以告訴我作為組員的資格及責任嗎？以下我們逐一討論，首先從領導權開始。

## 甚麼是領導權？

高明的領導是怎樣的？領導者應有甚麼表現？不同的領導方法會產生甚麼結果？這些都是我準備在本章前半部要回答的問題。

我們對如何成為領袖都有自己個人的看法。有些人相信領袖是天生的，不是後天訓練出來的——是就是，不是就不是。星相學家要我們相信，我們的現況及未來是由我們的星座所決定的。另一種理論認為家庭及教育背景是造就一個人是領導者或追隨者的主要因素。有些人的研究是比較領導者及追隨者的身體、智力或性格特徵的，例如，領導者通常比追隨者高；然而，整體來說，這種方法是令人失望的，身材不比別人高大的領導者例子很多；拿破崙、希特拉、甘地及當代很多領袖的個子都比一般人矮小。

因勢制宜為領導的決定因素這個論點是很值得推薦的。這個論點假設領導者的行為會隨著環境而改變；第二次世界大戰的轟炸機隊員證實了這論點。如果他們是在敵人防線之後墜機，是可以在危急中奉旨「叛變」的。雖然空中有指揮官，但如果在敵人的佔領區墜機，而需要掙扎求存時，隊員可以另選一位技術更佳的指揮官以因應新的情勢。儘管在這方面的研究極少，但因勢制宜的重要在於提醒我們，需要彈性處理領導者的選拔、訓練及行使權力等事情。

## 最佳資格

因勢制宜的方法可以引伸為因事制宜。意思是在同一組內，某人可以領導某個任務，另一個人可以領導另一項任務。組內某人可能善於蒐集資料；另一人可能擅長對問題邏輯分析等等。因此，採用這種方法的小組便能發揮最大的功效，因為每一項任務的負責人都是最能勝任該項工作的人。而小組的名義上的領導者也只有在他最擅長的工作上才作實際的領導。

每個人可能專長某幾項任務，但不會是樣樣皆能。這是事實；因此，很多作者都採用一種技能進階的方法，宣稱領導權是包括擁有某些態度及行為的特徵，而這些是可以學習得到的。另一種日漸普遍的

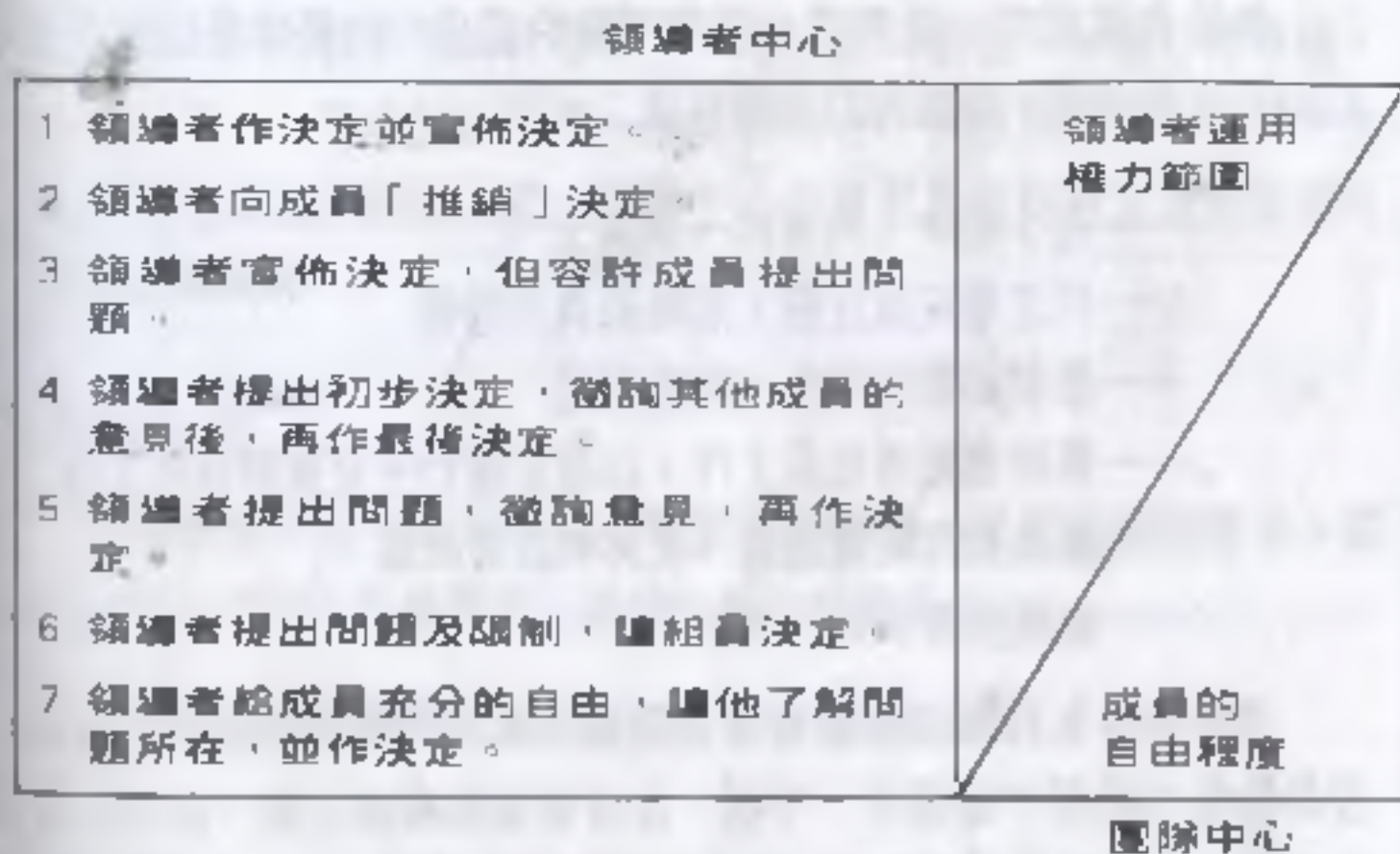
看法，特別在宗教圈子，認為領導權是一種恩賜。但我的人生經驗告訴我，領導權是一項使命！很多身居領導地位的人是被人擁立的，很多時候是因為沒有其他適當的人選！整體來說，大多數身居領導地位的人都是不稱職的，沒有具備足夠的資格擔當重任。

你對領導權有甚麼樣的看法？你的小組對領導的看法又如何？你的答案主要憑藉你所屬小組的環境而定的。這裏沒有絕對的答案，只有能夠幫助你的答案，就是如果整個小組對領導權的看法有共識，便容易合作；以下我要從這一點來看領導風格。

## 領導風格

領導風格林林總總，可以從獨裁、民主，一直談到自由放任政策。在獨裁作風之下，領導者便是決策者；民主作風下，羣衆用投票方式作決策；至於自由放任作風是，領導者讓每個人自己作決定，甚至不作決定——如果團隊認為這是最佳的決定！

塔尼布 (Robert Tannenbaum) 及舒密特 (Warren H Schmidt) 曾嘗試整理各種有關領導的理論，韋拿 (Peter Wagner) 則將它系統地表達出來。它將領導者的行為，由領導者中心至團隊中心，依次在圖表中表達出來。（見下圖）



領導風格：以「塔尼布舒密特」模式為基礎。



## 決定性因素

選擇領導風格受到幾種力量影響；最主要的力量來自個人的價值觀念系統，例如，如果你十分看重地位及職位的，你會討厭任何有可能減低你的權力或勢力的措施；同時，你會傾向與團隊內企圖削弱你的地位或領導地位的人對抗。我常常看到有些團隊的領導者努力鼓勵組員參與決策，但卻遭受深信領導者應該作主的組員所阻撓。我們的個人價值觀是決定我們選擇領導風格及同工的主要因素。

影響我們選擇領導風格的第二個因素來自團隊的期望。我記得曾經與一個剛成立三週的小組合作，組員來自不同的機構及國家，任務是提供一項國際性的服務。由於每一位組員都有很高的專業技術，所以組長希望用民主方式來領導。然而，這一個新成立的小組卻希望組長有明確的指示——即指示工作內容及指導進行的程序！在一個全新的環境採用高度參與的方法，很多時候都不是明智之舉，而且也不大可行。因此，小組的成熟程度必然會影響組長採取的領導風格。

在某些情況下，民主領導不但不智，而且還很危險。面臨危機——或緊迫的情況，獨裁領導可以派上用場。優秀的領導者就是一個可以改變自己處事方法，去因應組員及環境需要的領導者。

## 危機四伏

無論你選用那一種方式，都有冒險的成分。如果你是以領導者中心的手法去運作，你面對的危機包括：

- 在小組中，只有你一個謀士
- 只注意完成任務，忽略組員的需要
- 壓制創新的意念，缺乏新意
- 要經常指導組員工作，以確定他們完全遵照指示工作
- 組員對你戰戰兢兢，使你與組員疏離
- 組員沒有太大的滿足感

獨裁領導有抑制組員數目增加的傾向。小組可能太過依賴組長，沒有組長小組便不能運作。不過，在改變領導風格之前，你可知道以小組為中心的領導方式有甚麼危機？

## 團隊中心的風格

團隊中心的風格適合不少領導者——特別是領導能力較低的人，這一點很重要。這種方式掩飾領導者的無主見及無能，但無論是否有意掩飾，團隊中心的隊工通常有以下的特徵：

- 很難明確指出誰是領導者
- 組員要照顧自己的需要
- 組員傾向選舉一位被小組內部承認，但在外卻無甚權威的組長
- 組員對「官方」的領導者不大信任
- 士氣低落（參閱第九章）
- 對負責任務的興趣不大
- 非常重視個人的需要及利益
- 工作效率降低

顯然，團隊中心的領導作風也是問題重重，不過，它的確可以突顯團隊內組員個別的興趣及組員之間的關係；並使小組能注意這方面的事。

在這兩個極端之間，有多種可行的方法，來保持兩者的平衡。此外，任期較長的組長也會希望考慮一些與士氣、彈性及氣氛、有關的長期目標。一些較長期的目標如下：增強參與動機、加強心理準備，以接受改變、改善決策的質素、促進團隊合作及成員的個人成長。大部分的研究及經驗提醒我們，團隊中心的領導風格與追求這些長期目標是相輔相成的。

## 平衡風格

平衡風格不是一成不變的；它既充滿動力，又能因應領導者、組員及任務的需要，反應靈活。這種作風的特徵是：

- 組員熱衷討論問題及投入參與活動
- 共同參與決策
- 一旦目標及任務界定之後，組員自己大多會完成所分配

的工作

- 集思廣益，支持創新及改變的氣氛濃厚
- 鼓勵創意思考
- 組員覺得被需要，有強烈的歸屬感
- 組員有強烈的滿足感，以致士氣高昂
- 工作順利、效率高。

領導通則

根據以上的觀念，我們可以定下一些一般的原則，因為高效率領導的原則早在數千年前已經為人所知，也為人所用。然而，十誡的歷史也差不多和這個一樣久遠；同時，很多人對十誡的內容也十分了解，十分贊同——不過，大多數人就覺得很難——遵守！領導的原則也是一樣。原則很簡單直接，但要實行出來，卻需要無比的自制力及不斷的自我檢討，以下五點結論：

- 1 大概沒有一種絕對的領導方式。
- 2 成功的領導者能夠在他所處的環境中，對可能影響他行為的力量敏感，並且能分辨孰輕孰重。
- 3 成功的領導者是一位對各種不同的領導方式都能運用自如的人；就是說，他可以因應情勢，改變自己的領導作風。
- 4 一般來說，當領導者的行為與組員的期望有出入時，會引起混亂及失望的情緒。
- 5 較長期的組織中的成功領導者選擇領導方式時，會先考慮組織的長遠目標；同時，在任何情況下，他都會盡量採用接近團隊中心的方法。

你的領導風格是怎樣的？無論你用甚麼方式，作為一個領袖，你的企圖基本上大同小異；就是力求有所表現——在團隊所選擇的範圍內獲致成功。

組員資格

追隨者的數目一定比領導者多；球員的數目比隊長多。而且，組員的質素是團隊成功的先決條件。無可否認，好的領導者可以鼓勵團隊成員，使他們脫穎而出，然而，如果組員不願服從帶領，不肯委身合作，即使最好的領導者，也只能獲得短暫的成功。

我曾經與一些確認組員質素的重要性的工業界巨子共事。我記得其中有一位大家公認的解決問題專家。他的方法很簡單：上任三個月內，他已經找出團隊中較弱的分子，然後在他的能力範圍內，找一些質素最高的人代替他們。雖然這是不近人情的做法，但卻十分有效。選定成員後，這位領導者便可以將團隊建立起來。不是每一個人都願意或可以採取這種「清道夫」的手法；大多數的領導者都得沿用以往所採用的方法或把材料強行使用。這就是組員質素值得重視的原因。我寧願要一個了解組員之道的平凡人，也不願意團隊內有一位只顧表現自己，置同臺合唱團於不顧的第一流歌劇女主角！

代價為何？

做一個有效率的組員的代價為何？阿舒域治管理學院 (Ashridge Management College) 一項「超級團隊」的研究指出：優秀團隊的「行動及態度，向一些普遍為人接受的觀念發出挑戰」。在優秀組員的身上，我們可以看到一些關鍵性的態度：

- 1 他們是積極的跟隨者。
- 2 他們知道在甚麼情況給予及尋求幫助。
- 3 他們願意讓團隊內任何一位成員領導，只要這建議能為團隊帶來最大的利益。
- 4 他們重視自己的會籍，並願意為團隊負上責任，以避免讓任何人失望，困擾或遺憾的事情發生。
- 5 他們願意與外人接觸、攀談。
- 6 他們不會掩飾失敗，以免無法補救。
- 7 他們要配合時代的節拍。

8 他們設定自己的標準，並且努力達成。

這些都是「超級團隊」的特徵。當我知道以上的特徵都可以在新約中，團隊建立專家耶穌訓練門徒的過程裏找到時，真叫我歎為觀止。

### 功能

艾特亞 (John Adair) 在《有效地建立團隊》(Effective Team Building) 一書中用了整章的篇幅討論組員的功能，並解釋組員必須如何積極地在小組生活作出貢獻。\*這貢獻可以是跟手上正在進行的任務有關，也可以是與小組運作有關的，特別在人際關係方面。艾特亞提出建立成功團隊的幾種必需的活動。這不只是組長的事，每一個組員都有責任參與。小組需要一些針對工作的活動，使小組能夠達成目標；這些活動包括提出問題，以確定組員都已掌握所需的資料，並將各人的貢獻記錄下來，肯定「小組記憶」仍然很有效率。此外，還有一些針對團隊的活動，可以幫助組員團結；這些活動包括互相鼓勵及協調彼此對立的小圈子及分歧意見。最後，還有一些個人活動——例如：賽馬，如果你喜歡的話——。這種活動對團隊本身並沒有甚麼貢獻，而且和團隊的性質或需要也無關。這一類可列為設防活動——代表抵抗、分歧及反對；因為這只是我們自己喜歡做的事，或說是尋求認同的事。

想想你自己對小組的貢獻，你較關心：

- 小組正在做的工作
- 組員的感受，或
- 自己的感受

顯然地，一個優秀的團隊的成員的條件見人見智。我們將先研究動機及委身這兩個條件。除非你決心改善自己在小組的表現，否則你很難會有進步！除非你肯定委身尋求團隊的利益，否則你就是剝削團隊以圖利己；而你學到的技術也可能誤用在尋求自我的卓越成就。

現在我們可以將領導者及組員這兩個觀念合起來，幫助你找出自己需要面對的小組形態。以下的圖表說明四種領導者及組員的可能的配搭關係。



這四組的特色如下：

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>「活力充沛」組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——活動頻繁</li> <li>——聯絡緊密</li> <li>——方向清晰</li> <li>——分享領導權</li> <li>——合作無間</li> <li>——委身於小組</li> </ul>               | <p><b>「各自為政」組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——活動頻繁</li> <li>——聯絡鬆散</li> <li>——方向不一</li> <li>——權責混淆</li> <li>——衝突</li> <li>——委身於自己</li> </ul>                |
| <p><b>「應聲蟲」組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——勉強活動</li> <li>——高度控制</li> <li>——指示清楚</li> <li>——委派工作</li> <li>——等級制度</li> <li>——順從命令</li> <li>——委身於組長</li> </ul> | <p><b>「度假」組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>——活動疏落</li> <li>——不受控制</li> <li>——沒有方向</li> <li>——放棄權利</li> <li>——全無組織</li> <li>——態度冷漠</li> <li>——沒有委身</li> </ul> |

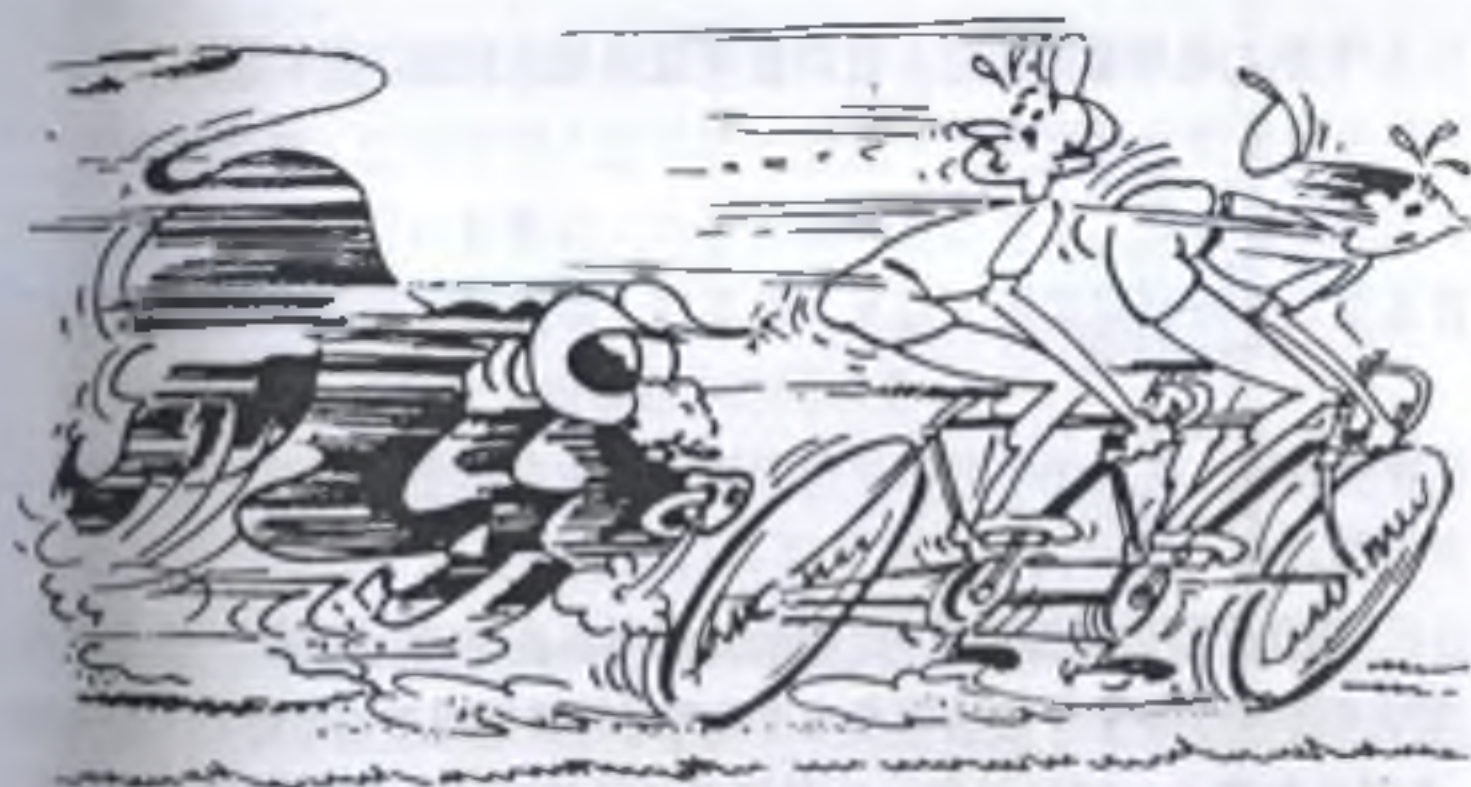
現在用這些特徵檢查一下你所屬的小組。你的小組屬於那一類？你希望它有甚麼改變？你怎樣進行這些改變？

乍看之下，這些問題的答案可能會叫人氣餒，尤其是如果你不是組長；但你要提起勇氣。下一章我們將討論如何引起動機及引導組員委身。這些都能幫助你的團體經歷進一步發展過程中必須經歷的改變。

## 註

- 1 Peter Wagner, *Leading Your Church to Growth* (MARC Europe: London, 1985), P.100.
- 2 Peter Tannenbaum 及 Warren Schmidt, *Harvard Business Review* Vol. 36, no. 2 (March 1958).
- 3 Hastings, Bixby and Chaudhry-Lawton, *op cit*, P.95.
- 4 John Adair, *Effective Team Building* (Gower: Aldershot, 1986), P.39.

## 第三章 動機及委身精神



**動**機是發自內部的。我們不能「推動」別人；這種誤解深入人心，造成很大的困惑。甚麼是動機？動機包括我們的感受及態度；當外在環境激發了我們其中一種或多種基本需要時，就出現這些感受及態度。環境是重要的，因為領導者或組員是可以創造環境、推動自己或別人的。

我的兒女都在相似的環境中長大，受著相近於父母的價值觀所薰陶，但我們卻也一直鼓勵他們發掘自己獨特的氣質。他們有很大的分別——老大愛交際，喜歡羣體活動；特別是與成年人交往。他幼年時，就常常在商店中「溜失」，去跟店員或其他顧客攀談。他很喜歡與一大羣人在一起，從來不喜歡單獨行動或培養愛好；就算賞鳥或釣

魚，他總要有伴。然而，老二就非常能夠自得其樂。我們這些成年人無論怎樣努力，最多只能逼出他一些平板的反應，除非是一種競賽的活動；他是一個真正的獨行俠。他最高興莫如參加競賽活動、賽跑或在後園附近玩腳踏車花式。兩個孩子，受不同環境的誘導——一個被同伴，一個被競賽。雖然時間及經歷會模塑他們的行為，但他們仍然會對不同的環境作出不同的反應；因為他們的基本需要是不同的。

## 人與動機

不用心理學家的術語，我們也可以說人的五種「基本需要」：

- 擁有
- 理想
- 成就
- 愛
- 成長

這個分類是根據馬思勞 (Abraham Maslow) 所研究的，馬氏是研究人類動機的先驅，成績斐然。'人都渴望滿足這些基本需要，而這種渴望推動著人一切的行動。如果領導者希望提供一個充滿動力的團隊環境，便要計劃一些讓組員可以在履行團隊任務的同時，滿足他們需要的環境。以下讓我們逐一討論這幾種需要。

### 擁有

這種需要的運作分成兩個層次。人都希望自己及家人能滿足基本的生活需要，如衣、食、住等；而且能夠達到一個他們可以接受的水準。大多數的人都視自己在這一方面的消費水平而定，在這個層次上，最大的推動力是金錢，而非其他。人都會被賺錢的機會所推動——有些人的動機較強，有些人較弱，因為金錢可以供應基本生活的需要，以維持生命。

一旦基本生活安定之後，人便希望能購買富裕社會說服他購買的「必需品」——電冰箱、微波爐及錄影機；同時，他們也可能希望得

到一些象徵地位的財產——藝術品、古董、豪華轎車及其他象徵身分地位的物品。

對團隊來說，「基本生活」就是持續的會員資格，加上會籍帶來的身分地位及安全感。因此，領導者可以創造一個「能擁有」的環境，讓組員從中獲得報酬或榮譽感。因為非商業性的團隊難有經濟方面的報酬，領導者就必須尋找其他滿足這個需要的方法。我們稍後會討論這如何進行。

### 理想

通常，大多數的人都在潛意識中塑造一個模範人物；他們希望自己能夠像他，也希望別人認為他們像他；這個模範可能是揚名於世，或有權有勢，可以影響別人的生命的；也許是某一羣人尊敬的對象，或是他們的輔導員顧問等。對某些人來說，這個模範也可以是宴會中的靈魂人物，或朋友、同事眼中的開心果。

如果團隊目標的達成可以幫助成為理想中的人物，組員便會有很強的參與動機。如果團隊不容許組員有這樣的發揮，組員便會用銜頭、身分象徵及其他東西欺騙其他組員，甚至欺騙自己，誤以為他自己就是那個理想人物。另一種後果則是，組員會將精力發揮在其他給他更多鼓勵及嘉許的團隊以外的活動中。

除非你能夠「洞察」組員的需要，否則你不可能成為一個真正成功的領導者。團隊應該提供一個理想的環境，讓每個人都可以得到滿足及接納。如果你不知道組員的「夢想」，又怎能幫助他們建立？不過，這不只是領導者的責任，在成功的團隊裏，所有成員都要向其他伙伴委身，幫助他們發展價值觀及自我存在的意識。

### 成就

我們都希望受人重視，過一個有意義的生活。這種真實成就感來自於很多方面，如撫養兒女、改善工作環境、構思一個新製法、開展一項生意及其他種種事情。如果團隊活動可以幫助組員成就他們想做的工作，他們便會有很強的參與動機；否則，他們便會在團隊以外尋求滿足這種「成就感」。如果組員的身分毫無意義；如果任務是無關

緊要的、繁瑣的、不被重視或沒有人欣賞的——組員便很難會投注精神和體力。如果你身為領導者，你就必須學習去使每一項任務都是意義重大的；如果你身為組員，你應該努力影響團隊的工作，使這些活動對你饒有意義。

## 愛

很少人能夠長期孤獨地生活。我們需要愛人，也需要被愛。你所參與的團隊中的每一個人都希望被需要，這種情感最初似乎只屬於家庭或親密朋友的範圍；但人也在所屬的團隊中尋找朋友。為了被同伴接受，他會付出頗大的努力，向同儕的生活行為模式看齊。如果在努力達成小組目標的同時，又能滿足自己社交的需要，得到他願意交往的朋友或同伴的感情的話，這個人便會有很大的參與動機。對一些人來說，這種被稱為「附屬動機」(affiliation motive)的需要是很強烈的，可以支配其他的動機。即使最獨立、最堅強的人心底深處也得承認，我們每一個人心中都有一些空間需要填滿的。

## 成長

成長帶來滿足感。我的孩子常常提到「當我長大後」的事。成長的需要小孩子身上十分明顯；當然，身量是一個重要的因素——小孩真心希望身量成長，克服矮小帶來的不便。不過，當孩子日漸成熟，他的成長所需要的範圍便會轉移到技能、知識及經驗方面；他們的呼喊變為：「讓我來！」對很多人來說，一直到中年後期，成長的需要都十分強烈，除非這種需要被早年負面的影響抹殺，或者現在更普遍的情況是，失業導致失去成長的機會。

這種成長的需要應該在進入成年時期時達到頂峯；而且人們都想知道自己的能力可以伸展到甚麼程度。有潛力的青年很可能會被擴大知識、技能及經驗的機會所推動，勝過其他的因素。很多年輕人嚴重缺乏工作及發展，這是他們苦悶及憤怒的原因。如果你的團隊內有年輕人，盡量派給他們工作；讓他們的精力及衝勁有所發揮。耶穌的門徒大多數可能是三十歲以下的人，有些蒙耶穌選召的時候只有十多

歲；因此，我們不可以低估年輕人的能力。（對了，你的組員的平均年齡是多少？）

然而，成長不是年輕人的特權。無論組員的年紀為何，每一個組員的學習潛能都是無可限量的。想想有甚麼可以激勵組員。你知道怎樣製造一個讓組員潛能發揮得淋漓盡致的環境嗎？

## 正面及負面動機

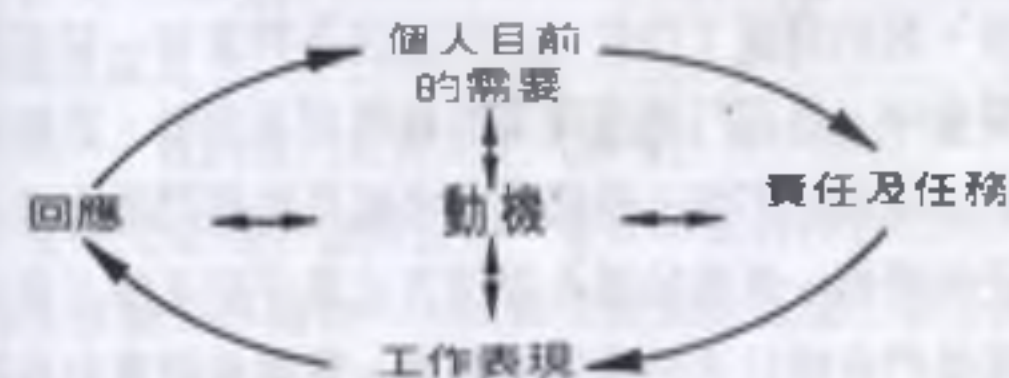
某些團隊的特色如工作環境、假期及獎金，可能只引發負面的動機。這些動力常有不完善之處，可以引起組員不滿，以致其不願竭盡全力；當改善環境一旦成為慣例，也沒有太大的滿足感可言了。因此，儘管消除不滿不能提供推動力，但不滿情緒的存在卻肯定會叫團隊失望。

另一方面，挑戰、發揮技術及經驗的機會、責任、實現理想、促進成就及成長的機會都能引發正面的動機；它們讓組員有最大的發揮；沒有這些動力，團隊即表現平平，組員經常缺席及轉會。

請注意，我們不能用負面動力來交換正面動力；它們是獨立存在的。例如，沒有任何福利可以彌補缺乏機會的弊病，也沒有任何挑戰可以彌補拒絕組員進入董事專用的餐廳所帶來的不滿！

## 表現及獎勵

團隊的領導者有責任塑造一個推動組員工作、提高工作效率的環境。很明顯地，滿足需要的機會愈多，動機也愈強。下面的圖表將培養有效的動機所需的環境展示出來。它告訴我們動機受四種因素所影響。



動機的運作模式

## 個人目前的需要

我們已經看過個人的基本需要怎樣影響他所經歷的動機的強弱程度。從我兩個兒子的例子來看，我們發覺所有的基本行為模式都是為了滿足我們的需要而模塑出來的。這些模式是動態的，是隨環境及時間而改變的。因此，在團隊的環境中，領導者必須察覺每個人目前的需要。如果有新成員加入團隊，他們目前的需要之一便是得到其他成員的接納；然而，對於一位長期服務、立過不少為人樂道的功勞的組員來說，這種需要便轉為次要了。不過，無論是新成員或是舊同工，是已被接納抑或是仍需要肯定自我的人，在團隊中負責甚麼任務對我們仍是十分重要的。

## 責任及任務

我們都對某些工作情有獨鍾，反應熱烈。園藝很有趣，但拔除雜草卻叫人煩惱不已！預備一頓晚飯可能是發揮創意及展現廚藝的機會，但清洗盤子便沒有那麼新鮮刺激了！執行一件工作可以很富挑戰性，但處理檔案文件卻繁瑣得很。人一生的事業中，吸引人及令人興奮的工作的種類之多，常常叫我驚訝。一個團隊就是宇宙現象的縮影。我再一次對領導者發出挑戰：要適當地分配工作及責任；盡量使每一位組員都能獲得最大的工作滿足感。

我曾應一間在歐洲生產的美國公司之邀，為他們安排一個團隊建立週。我的準備工作包括參觀他們的總公司，並列席管理人員會議，了解他們的運作情形。他們的會議正如很多其他會議一樣——冗長、繁瑣、毫無創意，此外，還加上更冗長、更繁瑣、更無創意的議程！無需任何解釋，我已經知道為甚麼他們需要一項團隊建立的活動了。會議之後，我的跟進工作包括個別面談及列席每一個部門小組會議。在這些聚會中，各部門的經理都表現得朝氣勃勃，直接而目標清晰，與先前的表現截然不同。為甚麼呢？因為在部門的會議中，他們都是根據自己的恩賜、專業知識及管理方式來分配工作及責任的。一個月後，我為他們安排三天的業務退修會，幫助他們重新組織，使每一個成員都能在對他有推動力的工作的基礎上，貢獻自己的力量。忽然

間，每個成員的腦子裏都充滿了發展業務的大計；會議也變得朝氣勃勃、清楚俐落，氣氛十分愉快。

當然，我們得承認一件事實，有些工作是永不會有啟發性的；故此，我們可能需要「加點糖、加點油」，或學習「領袖為門徒洗腳」的好榜樣。很可惜地，大多數領導者都將最有趣的工作留給自己；他安排議程、主持會議、記錄議案、編寫紀錄；他把團隊及當中每一個人的發展及成長的機會都剝削了。這些領導者以自己為中心，驕傲、自以為高人一等；他們是很難提供鼓舞組員參與動機的環境。

領導者除了提供推動組員的環境外，還必須提供組員表現的機會：優良的表現靠賴兩個主要的因素：目標及機會。領導者與組員在工作內容及成績方面應該有共識，換句話說，領導者在提供目標之後，應該讓組員自由發揮，及表現自己；這樣，領導者便可以製造一種激發組員動機的氣氛。以下讓我們逐一研究這些因素。

**目標** 從實際工作方面來看，我發覺組員通常不太清楚組長對他們工作成績的期望，他們不知道組長要求的是甚麼。這些「灰色地帶」很有可能令組員不安及過慮。如果組員首先便想到：「這是不是我的工作責任範圍？」一種焦慮的情緒便隨之而生，這很容易阻礙動機的產生。在我所舉辦的研討會中，出席者皆指出「目標不清楚」是其中一個最大的工作壓力。因此，組員與組長能夠在以下的事情上達到共識是很重要的——

- 1 組員整體的角色——為甚麼我要加入這個小組？
- 2 這個角色要有甚麼表現——我的工作為甚麼？
- 3 與這些表現有關的工作水準及評估方法——這份工作需要如何精密、詳細及廣泛？
- 4 職權範圍——我的權力有多大？可以投注多少精力？
- 5 那些需要優先處理的短期任務，能幫助組員將自己的角色與團隊的目標及重點工作結合——我首先應做些甚麼？要了解甚麼？誰可以幫忙？甚麼時候可以幫忙？

根據以上幾點，在決定「工作及責任範圍」的時候跟組員討論一

下，將特別有用（參看頁 52）。

這個聽起來似乎是十分公式化的步驟，但卻可以在簡單的任務講集會上，提示新加入的組員；此外，每次有新的協定時，應該將第 2 至第 5 點清楚重申。這些細則究竟應該由組長自己決定，抑或應該與組員商量，才定下協議，要視領導的風格（參看頁 33）及個人的需要而定。

**表現自己的機會** 即使每一個組員的角色都經過詳細考慮，但缺乏良好的管理制度也可以阻礙有幹勁及有能力的組員，貢獻自己所長完成整體目標及發展重點工作。

要知道工作是否得到清楚的指導及管理，以下的問題很有幫助：

- 團隊的分工是否有效率？
- 工作的目標及個別的責任是否能清楚明白？
- 指示是否清楚具體？
- 有沒有提供管理及權力責任範圍？

你是否常常聽到有人說：「噢，我以為你正在做這些」，或「我不知道我要做這些」？出現這些問題，是因為我們沒有花上足夠的時間，將工作清楚區分及分配。因此，在每次團隊的會議結束之前，有必要將會中所定的協議、各人的工作範圍及完成時間重申一次。讓人有表現機會的意思是，讓他們有所需的空間、時間、信心及資源。經常檢查組員的工作進度的組長只會延遲工作的發展。定下完成的日期，如有需要，也可訂定檢討進度的日期；然後讓組員自由發揮。

對新組織的團隊或有新組員加入的小組來說，有一點特別重要的，就是責任界分的問題。很多朋友反目成仇，就是因為庸昧的領導者沒有清楚界分責任範圍，引起混亂所致。因此，領導者必需肯定團隊的每一員之間的責任範圍沒有衝突，同時，所有的工作都有專人負責。

## 回應

這是動機運作模式中的第四個要素。組員都希望知道自己的表現如何。除非領導者可以計算團隊的工作表現，又知道那些方面需要特別照顧，克服困難，否則，團隊很難有出色的表現。因此，領導者應該掌握適當的資訊，讓自己能夠在團隊工作的關鍵地方，提供支援。

資訊的形式及頻繁程度是很重要的。資訊太多，會使行動癱瘓；太少又會造成疏忽，妨害工作進展。領導者需要給組員有系統及經常性的回應，目的是：

- 檢討成績是否與目標吻合
- 鼓勵組員不斷製訂更完善的目標
- 作更明智的決定
- 給予指導
- 糾正錯誤

除了掌握每日的資訊以負起領導職責外，每一位領導者都有責任評估組員的表現。若運用得宜，這樣做還可以提高領導者與團隊關係的品質。（我們會在第十一章詳細討論這方面。）領導者的回應不但能提供指導及鼓勵，也可以幫助自己找出需要加強訓練及發展的地方。

組員的成長——包括知識、技能及態度方面的——百分之八十是在團隊環境中發展的。領導者有系統的指導及適當的環境都是學習所必需的。領導者應拓展技術、學習新技巧及與其他團隊合作的機會，這些活動都可以安排在團隊每日的工作流程中。有一些很好的教科書，可以幫助組員建立自己；我特別推薦《上情下達》（*The Unblocked Manager*）。<sup>1</sup>（我會在第十三章中談及培養及訓練人才的問題。）

回應也是一種獎勵，回應通常都必需是發自內心的，這點很重要。領導者可以從三個層面獎勵組員：

- 1 明顯的、眾人都體會到獎勵：
  - 例如，加重責任——授予的或自然而來的；給予更新鮮刺激的任



務；給予更大的發揮等等。

- 2 含蓄的獎勵，滿足某位組員一些不太明顯或深藏不露的需要。這些需要很可能只有當事人及領導者知道的：例如，表現才能或技術的機會；學習新技能的機會；獲取及運用權力的機會。
- 3 針對個人某些夢寐以求的需要的獎勵；他自己可能（或可能不）知道這些需要，但大概不會向領導者透露——即使他懷疑領導者可能早已察覺：例如，雖然失敗，但付出的努力仍然得到欣賞；在團隊中有影響力，從團隊的某些同工的接納中所得到的鼓勵。

在工商界中，論功行賞的意思是，公司必需有一套加薪政策、獎金制度及升遷制度，這套獎勵制度應該：

- 視同仁，論功行賞
- 鼓勵員工有更佳的表現，而不單是獎勵過去的功績
- 對工作性質相同、地點相近的工作，獎勵幅度不應與其他公司相去太遠
- 運作要有彈性，不應流於機械化及官僚化

升級是獎勵組員工作表現的另一種方法。不過，在志願機構中，這種獎勵並不是由組長決定的。無論如何，表現良好的領導者必須獎勵，這是一種鼓勵的方式。以下的一些例子，是主後第一世紀耶穌鼓勵門徒的方法：

欣賞的表現：「好，你這又良善又忠心的的僕人」<sup>3</sup>。很多時候，領導者都不願意給組員正面的回應。

當眾稱讚：「西門巴約拿，你是有福的。」<sup>4</sup>

交託或賦予更大的責任：「餵養我的小羊。」<sup>5</sup>

交託或賦予更明顯、更「尊榮」的任務：「牧養我的羊。」<sup>6</sup>

提供更多機會，讓需要得到滿足：「馬利亞已經選擇那上好的福分，是不能奪去的。」<sup>7</sup>

## 動機強烈

我們已經了解到，當以下情況出現時，組員參與動機強烈：

- 1 組員都明白及贊同他們工作的目標。
- 2 組員有分參與訂定目標及計劃工作程序。
- 3 組員可以掌握資訊，知道自己的表現。
- 4 目標富挑戰性，可以幫助組員建立自己。
- 5 盡量減少監督及管束，但卻要講求效率。
- 6 組員合作順利，因為大家清楚了解彼此的責任及優先次序。
- 7 強調利用長處而不是糾正弱點。
- 8 論功行賞。

不過，我們怎樣才可以確定這些動機都循著正確的方向發揮？其中一個方法就是將對團隊的期望——即工作細則——寫出來，幫助組員知道工作的要求。

## 工作細則

如果目標清晰、計劃周詳、技術選擇及運用明智，小組的衝突便會減少。工作分派得宜及溝通暢順可以緩和氣氛；不過，幫助改善團隊關係最寶貴的工具就是工作細則。它可以解答組員經常會提出的四個問題：

- 1 我的工作是什麼？這涉及目標及優先次序的問題。
- 2 我做得怎麼樣？這涉及指導、訓練及檢討方面。
- 3 我可以從甚麼地方得到幫助？這是與其他組員的資源、技術及支援方面有關的。
- 4 我在團隊中的角色為何？我與其他組員在團隊的合作關係如何？

面對這些問題，工作細則可以：

- 澄清組員所負的責任之間的關係，避免重複、遺漏及誤會
- 有助於界定小組的組織結構

- 提供初步的實際工作評估及檢討（參看第十二章）
- 有助於吸收新成員；所以，在指導新人的過程中是不可缺少的
- 有助於找出需要更多訓練的環節

工作細則應該是一份一頁的簡單文件。資料要準確，每年最少修訂一次；同時，它必須是公開的，人人都可以參考。下面有一份典型工作細則大綱，你也可以參看頁133，一份給委員會主席的工作說明。

<b>團隊工作細則</b>
<b>職稱</b> 訂定一個職位名稱。用字要小心，要準確；將組員的角色解釋清楚。
<b>基本工作目標</b> 扼要說明工作的目標，包括範圍、責任的性質及報告的渠道。應該掌握工作的重點。這個職位是爲了甚麼工作而設立的？
<b>工作內容及責任</b> 闡明特殊的工作責任，特別強調最重要的項目。列明團隊內外與工作有關的人事，指出與其他成員接觸時應負的責任。
<b>資格</b> 指出所需的技術程度及性質。 說明所需的工作經驗，例如，工作年資及性質。 特別指出所需的特殊或技術性技能，將所需的執照或資格開列出來。 說明必須具備及希望具備的語言能力。 盡量將必須具備及希望具備的資格分列開來。
<b>工作要求</b> 清楚註明要求付出的時間。
<b>日期</b> 工作細則應註明修訂的日期，並請組長及組員簽署。
<b>組員</b>
<b>組長</b>

### 教區事務委員會秘書工作細則

職位名稱：教區事務委員會秘書

#### 基本工作目標

保證教區事務委員會、教區教會及教區委員的會議事前有仔細的安排，開會過程順利。

#### 工作內容及責任

- 1 協助副主席安排教區委員及教區教會會議和教區事務委員會的各會議；方法是確保有關這些會議的資料及文件在指定的時間內分發給每一位有關人士；
- 2 記錄會議內容，特別是教區事務委員會會議的決議，用以提醒有關同工已經決定的事項，同時在討論時提醒會員注意有關的決議；
- 3 保證負責執行教區事務委員會或教區教會會議決議的人士都知道及明白這些決議；
- 4 出席常務委員會會議；
- 5 負責教區事務委員會一切的文件往來，但不包括其屬下委員會及小組（常務委員會除外）；
- 6 爲主教及教長會議的秘書提供諮詢地址及電話號碼；
- 7 保證開會場地有妥善的安排；
- 8 負責教區事務委員會所提出的其他要求合理的工作。

委任及負責人

教區事務委員會

資格

加入教會最少五年的會友；教區事務委員會成員有駕駛執照；懂打字。

工作要求

必須願意每週平均工作三小時。

### 小結

動機推動委身的心志；而動機是發自個人的需要，來自處境的刺激及對我們的要求。雖然你不能夠推動別人，但你卻可以創造一個環境，使團隊中的成員能真真正正地自動自發為團隊貢獻自己所長。了解一下你團隊中的各成員；引起他們動機的處境及任務是甚麼？完成以下的一個檢討表。

組員動機檢討表

組員姓名	這位組員的動力是甚麼？
1 (自己)	處境 任務
2	處境 任務
3	處境 任務
4	處境 任務
5	處境 任務

6	處境 任務
7	處境 任務

註

- 1 Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Harper and Row: New York, 1954).
- 2 Mike Woodcock and Dave Francis, *The Unblocked Manager* (Gower: Adlershot, 1985).
- 3 太二十五 21。
- 4 太十六 17。
- 5 約二十一 15。
- 6 約二十一 16。
- 7 路十 42。

第二部分

舞劍

技巧

舞劍

## 第四章 團隊的組織架構



**我**們現在討論的是團隊中最容易被忽視的一環。前面我們已經討論過如何促進委身精神及如何建立一個技巧的根基；不過，動機強烈、有技巧的人只是建立團隊的磚塊——他們不是團隊製成品。團隊不是為組員而存在的，組員乃是為建立團隊而存在。

這一章，我們會討論結合——或組織——團隊，使組員的技巧及動力得到最大的發揮。

### 甚麼是組織架構？

團隊是由組員之間的關係結合而成的。這些關係可以是正式的；

因此，有些團隊的組織結構十分明顯，例如，可以從座位的安排、背後的號數或臂章上的星星看出來。另一方面，這些關係也可以是非正式的；正如很多社交團體的情況一樣——輪到那一位就是唯一的組織架構！然而，即使在這些非正式的場合，組員的技能仍然是人所共知的——「大衛，給我們唱首歌」或「瑪利，說說那個主教的笑話吧」。

組織架構有五方面的重要性，它：

- 為每一位成員建立一個角色
- 建構溝通模式
- 行使權力
- 委派責任
- 提供建立關係的指示

沒有公認的架構，團隊運作便困難重重：

### 組員的角色

我們知道大多數的團隊都有一位主席、一位秘書及一位司庫；較大的組織可能還有副主席或助理主席；不過，對大多數人來說，這正是角色分配的極限，同時，這些職位也決定了團隊的組織架構。很明顯地，在人數眾多的組織裏這一點可能成爲一個困難——印第安人太多，酋長太少！——而設立一大堆職位也不能解決問題。艾迪亞 (John Adair) 在他所著的《建立有效的團隊》(Effective Team Building) 中提出 27 種可能的職位，每一種都是與工作、團隊及個人活動有關的。這一大堆職位之間的溝通問題不容忽視，因此，必須將職位（角色）與組織架構相提並論。

### 溝通與組織架構

我們會在第五章討論有效的對一溝通的技巧。在團隊裏，溝通的模式必須視組織架構而定。你的團隊是怎樣溝通的？主席直接向組員

宣佈，抑或將消息通知秘書，然後由秘書轉告組員？組員是否只在開會時透過主席溝通，抑或組員之間可以有直接的接觸？是否大多數的事情都在開會時才討論，抑或在開會前，或在走廊上，或廁所中也提及？組員之間溝通的頻密程度如何或應該是甚麼？這些問題的答案都深受組織架構所影響。

阿舒域治商管學院 (Ashridge Management College) 做過一個關於團隊的研究。研究人員發覺當團隊出現隔閡時，溝通就很重要了。他們強調要有一位稱職的秘書、聯絡人或組長私人助理，幫忙收集資料及傳遞訊息。這個人應該常問一個問題：「誰應該在甚麼時候知道那一件事？」這裏顯示了小組中的重要環節：小組以外的關係網會進入小組之中。

### 權力

誰是領導者？他怎樣與其他人接觸？我們在第三章討論過領導風格對領導者及組員之間的關係有何等重要的影響，現在，我們必須再加上組織架構。通常團隊的組織結構都是——領導者決定的；而團隊的規章、工作細則及其他文件會列明工作內容、責任及權力範圍。因此，領導者必須遵照組織架構行事，因為任何規章的修改都需要多年的時間，不是幾個星期便可以的，尤其如果規章有某種法律上的地位。因此，領導者及團隊的權力可以嚴格受制於組織架構，也可以因為組織架構而大大增強。

如果團隊的人數及結構有較大的彈性時，便應利用這一點，來提供一個最適合團隊當時的成員及工作的關係網。（這種情形在足球比賽中最明顯，球隊的組織架構是根據對方的攻守方式而決定的。）

你的團隊最近一次重組是在甚麼時候？你有沒有受傳統架構所牽制？你是否要將今天的技巧用在昨天的組織觀念上？

### 委派責任

很多時候，授權及分配責任的幅度都是由領導風格決定的；不過，組織結構也可以協助這種授權的工作更順利進行。團隊較小，授

權及分配工作便較容易，因為溝通及跟進工作都比較容易。團隊的人數來多，便很難知道每個人的進度，阻礙了工作分配，除非有一種制度，將跟進工作也委派。授權的原則如下：

- 1 提供任務所需的全部資料。目標是甚麼？甚麼時候完成？你期待的標準是怎樣的？
- 2 界定清楚各成員在某個任務中的責任範圍，並要親自確定他已經清楚明白。例如，預算支出多少？可以使用甚麼工具？可以與甚麼人商量？
- 3 先不要提供答案，幫助他找出答案；在甚麼地方可以找到資料、指示等？
- 4 不要為他作決定——盡量讓他自由發揮。
- 5 不要太快批評過失；你可能不會犯同樣的錯誤，但難保會犯其他錯誤。
- 6 授權之後要有跟進工作；約定檢查進度的時間。
- 7 鼓勵成員有冒險精神，使他有應付突發事件的能力，而毋需經常要向你請示。
- 8 不要公開修正你所授權的負責人的決定。讓他自己去修改它。
- 9 只要問心無愧，便應全力支持你所授權的人。
- 10 對你所授權的人所作的決定，要負全責。

### 建立關係

在一個五人小組內，有二十種可能的一對一的關係。如果有十二人，便會增加至一百三十二，這裏並未將人數較多的團隊可能有分門結黨的情形計算在內——否則，可能的關係變化便數以千計！在較大的團隊中，組織架構可以釐清及簡化這種「誰負責甚麼？」的問題。

## 組織架構面面觀

所有不同類型的小組或機構都是四種基本架構組成的；就是：

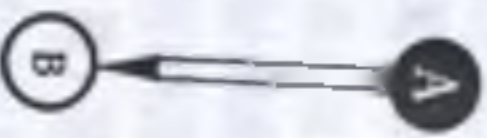
——直線架構 (Line Structure)

- 支柱式架構 (Staff Structure)
- 功能架構 (Functional Structure)
- 矩陣架構 (Matrix Structure)

它們的差異在於重點分別放在領袖、任務或團隊上。  
在以下的圖表中，我用符號來表示權力。這樣會幫助我們明白其中某些組織架構的重要性。

- 指出溝通的方向
- 代表有絕對權力的職位
- 代表接受授權的職位
- 代表毫無權力

### 直線架構：集中在領導者身上

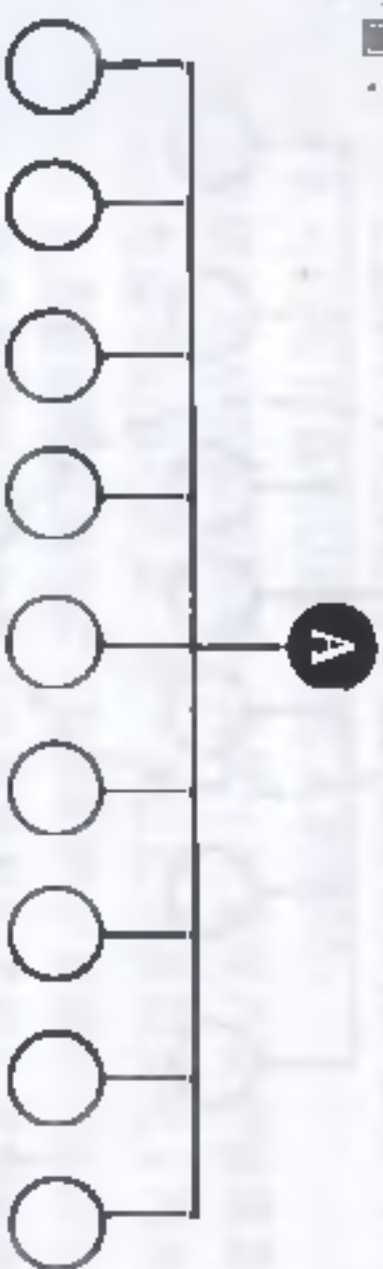


直線架構強調權力

A對B說：「做這件事，現在就要做。」這是一種等級架構；A的地位比B高，而B就是A的下屬。因此，主席便會對組員說：「我要用這種方法去做。」

我們可以選擇不同的架構，針對團隊裏不同方面的人際關係。例如，首相組織內閣，可以以領導者為主導，也可以把主導放在整體部長的合作上。選擇仍在領導者的手中。如果領導者的領導能力強——活力充沛、多才多藝、眼光遠大——，他通常會採用一種保證領導者訂定所有重要決策及控制一切活動的領導方法，稱為「企業式架構」。

(entrepreneurial structure)。這是一種最簡單的直線架構：只要領導者說：「跳！」每個人都要跳下去！用我們的符號來表示，這種架構如下圖：

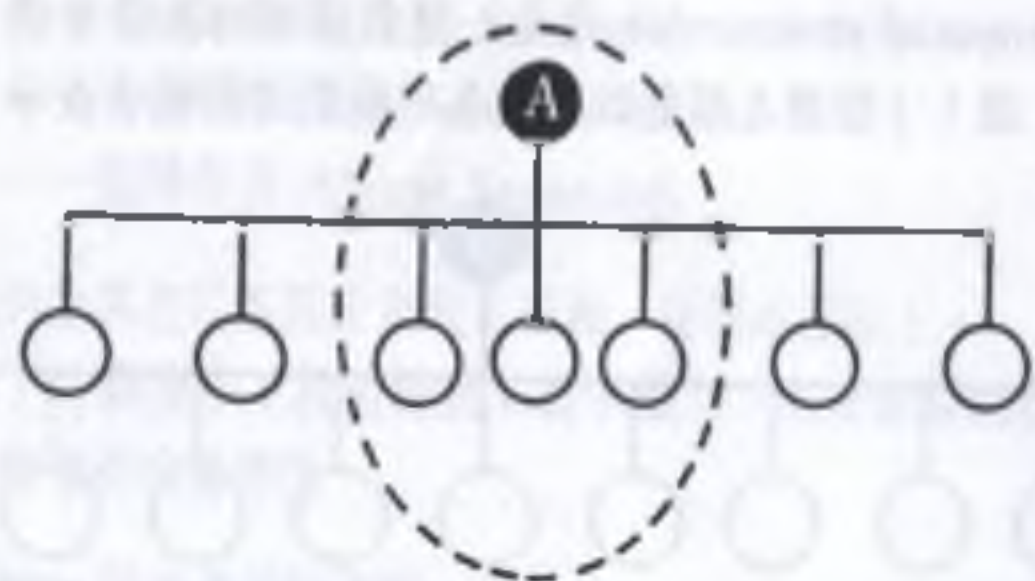


企業式架構

在團隊中，企業式架構的領導者是主席、聯絡人、會長等。這種架構有長處，也有弱點，下面的圖表列出了其中的優劣點：

企業式架構	
長處	弱點
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 集中控制</li> <li>2. 反應快速</li> <li>3. 彈性大</li> <li>4. 方向清晰</li> <li>5. 容易溝通</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依賴一個人的才智</li> <li>2. 未能善用小組的潛能</li> <li>3. 組員的經歷有限</li> <li>4. 通常缺乏資料</li> <li>5. 與其他團隊有衝突</li> </ol>

從企業式架構變化出來的是一種內閣式架構——仍然以領導者為中心——但與顧問或助理組成一個核心小組。這種架構對十人或十人以上人數較多的團隊很有幫助。耶穌和他的門徒便是採用這個方式，耶穌有一些內閣朋友——彼得、雅各和約翰——他們分享耶穌一些私人的、秘密的資訊及經驗。這種架構很難實行，因為可能有分門結黨，有「你/我」之分的危險。我們可以用以下的方法表達內閣式的架構。



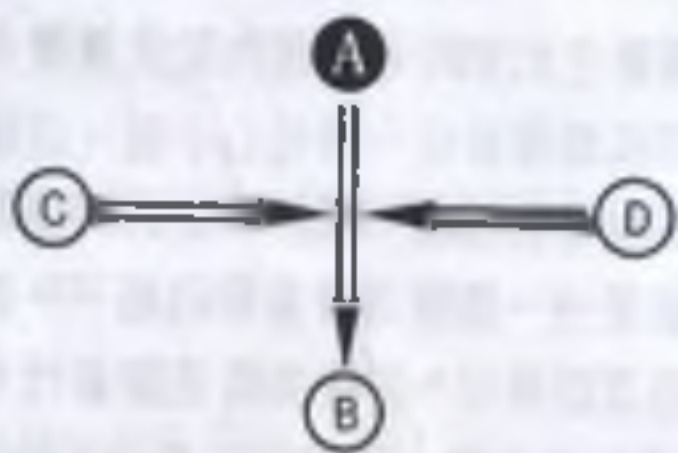
內閣式架構

內閣的三位成員並沒有特權，他們只是消息較靈通。以下是內閣式架構的長處及弱點：

內閣式架構	
長處	弱點
1. 包括企業式架構的一切長處，再加上： 2. 分享相同的異象 3. 消息傳遞較快捷 4. 執行決策方面有所改善 5. 增強委身精神	1. 過份倚賴領導者 2. 團隊內部可能有分裂的危險 3. 只有少量的潛能被發揮出來 4. 某些成員沒有機會建立自己 5. 可能有各自為政的危險

支柱式架構：強調支持

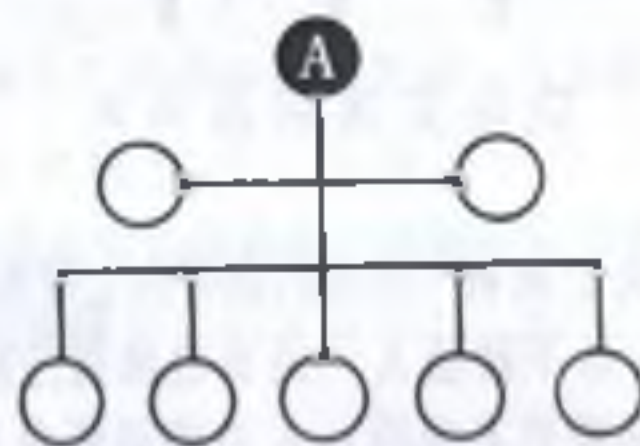
支柱式架構強調互相支持。它最大的目標是保證團隊的活動能順利進行，領導者的目標得以順利完成。



支柱式架構強調支持

支柱式的機構會問：「怎樣做才可以有所幫助？」B 直接聽命於 A，而 C 和 D 提供支援。用機構的術語來說，C 和 D 可能是人事部或行政部門；在團隊中，支援通常來自副主席及秘書，主席 A 將工作分派給組員 B，C 和 D 都可以成為主席 A 的顧問。

支柱式架構仍然相當強調領導，其實，它是從內閣式架構發展而成的。支柱式架構中的核心成員，是一致公認的長期支柱；不但是領導者的支柱，也是整個團隊的支柱。最好的例子莫過於爬山探險隊的翻譯及嚮導；雖然他們向領隊負責，但也會幫助其他任何探險隊的成員。請注意，支柱成員是沒有權力的。



典型的支柱式架構

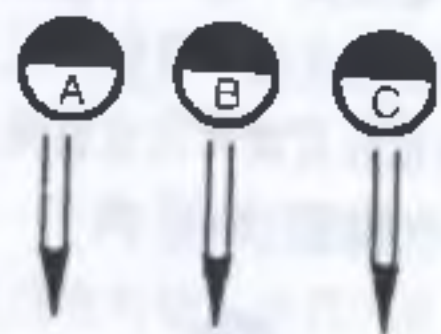
在團隊中，支柱的位置通常都是由秘書及助理擔任的。

支柱式架構	
長處	缺點
1. 加強領導 2. 領導者及團隊有更多的支持 3. 領導者可以將一些責任託付支柱成員 4. 團隊有額外的資料來源 5. 領導者可以專心處理一些重要的工作	1. 有領導者自選內閣的危險 2. 領導者花在支柱成員身上的時間增加，但花在團隊的時間卻減少 3. 支柱成員與組員之間的角色有衝突 4. 支柱成員給領導者及團隊帶來更多的工作 5. 老資格的支柱成員可能會越俎代庖



### 功能架構：集中在任務之上

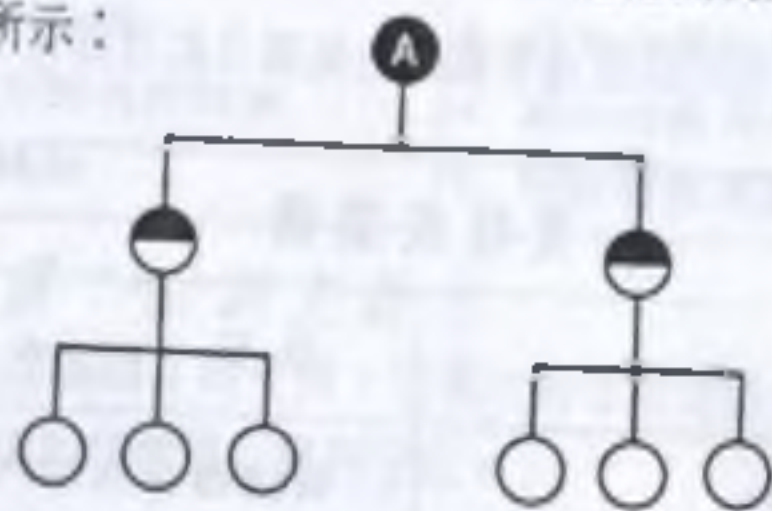
到目前為止，我所強調的架構都是集中在領導者身上的。除此之外，其他幾種架構的著眼點卻完全不同：它們強調的是團隊整體的才能及恩賜。第一種就是功能架構，強調角色。每一位成員都有一種功能，也就是一項特別的職務和責任。例如，A 可能負責財務，B 負責市場，C 負責製作生產。



功能架構強調角色

A 不需要向 B 或 C 負責，但他們都要向上層報告，最後仍有一位最高權力的負責人。B 不隸屬 A，但 B 也無權控制 A。A 負責一項任務，而 B 的任務是截然不同的。A 可能需要向 B 和 C 提供資料，而 B 又可能將某些調查報告知會 A 和 C。

功能架構包含了權力下放的概念——這是我們第一次介紹職級的制度，如下圖所示：



典型的機能架構

舉例來說，這種架構可以用在教會。其中一項功能是兒童事工，另一項是老人事工；或者，可以用地理位置來分工——北面及南面。功能的數目沒有限制，除非分工太多，領導者覺得難以控制。功能組別的組長在領導者的同意下，有某種程度的權力，可以在他們的組裏作決策。

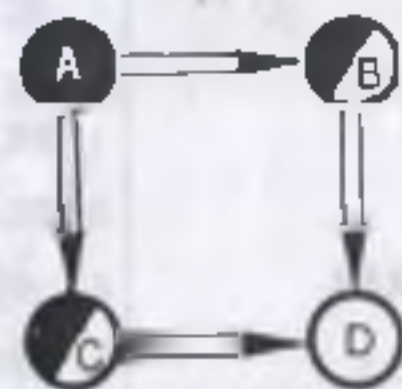
### 功能架構

長處	缺點
1. 善用資源	1. 各功能組別之間要有重要的溝通接觸
2. 幫助成員發揮潛能	2. 有爭奪資源的危險
3. 釐清責任範圍	3. 可能有你/我之分
4. 有效控制	4. 溝通較慢
5. 更有效地集中在工作上	5. 領導者可能有被孤立的危險

功能式的架構在工商業中最為普遍，但其最大的缺點就是強調差異；因此，這個架構有時也被稱為分化式架構 (differentiated structure)。強調差異容易在組織及團隊中引起衝突及懷疑，迫使大家找尋另一種替代的架構。

### 矩陣架構：集中在整體團隊

所有的架構都會在人與人及組與組——或更大組織內的部門、功能及甚至地區之間——築起籬笆。這些隔閡可以引起問題：溝通障礙、優先次序分歧、引發衝突等等。為了盡量解決這些困難，我們可以嘗試採用矩陣式的架構。基本上，矩陣給予成員多方面的權力及責任。因此，A 是 B 和 C 的負責人；但在這種情況下，D 便有兩位上司了！



矩陣架構強調團隊內的接觸

這個架構比較複雜，但卻可以幫助團隊的成員緊密聯繫；它也可以減低功能組織的缺點。我們可能會遇到兩種強調組員接觸的架構：

多元訓練結構 (multi-disciplinary team structure) 以一種迷你矩陣形式出現，及正規矩陣架構 (total-matrix structure)。

多元訓練架構肯定每一位成員的技能，在適當的時間，每一位成員都有資格成為領導者。所以，雖然有一位領導者，但他主要的工作只是組織而不是領導。所以，這種架構很有彈性，而所有成員在自己的工作範圍內都有權力。我們可以用下圖表示：



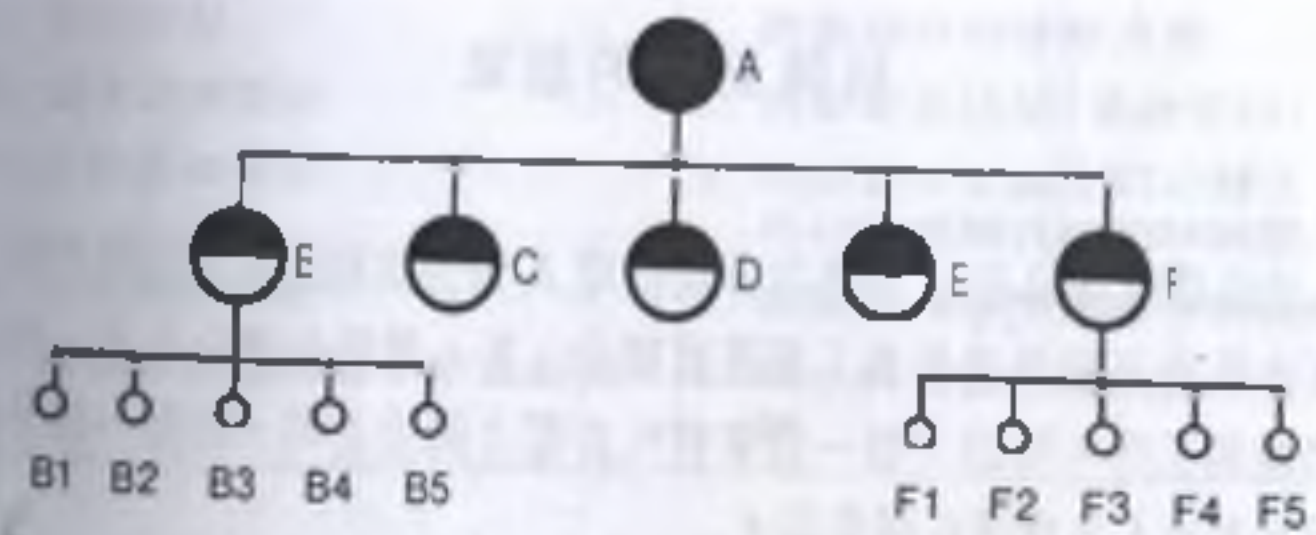
多元訓練的組織架構

這種結構中的「領導者」通常被喚作「聯絡人」或「推動者」，表示權力分散的模式。

多元訓練架構	
長處	缺點
1. 人盡其才 2. 幫助成員發揮潛能 3. 很有彈性 4. 建立很強的團隊精神 5. 決策精明	1. 需要很高的自律精神 2. 隊工很容易被一位能力強的組員「脅持」 3. 起步慢 4. 決策需時頗長 5. 轉換會籍很容易破壞隊工的平衡

這種架構其中一個限制是成員人數。如果人數在七人以上，這個方法便不太實際，因為超過七人，人際關係問題便成為最大的障礙。整個矩陣架構要解決的，正是這個問題。

矩陣架構猶如一張網或一塊布，布料上的橫線、直線提供方向及便利控制。我們在研究圖表之前，先來看一個例子。請想象一組推銷員，挨家挨戶推銷香水、化粧品、手錶、珠寶及女用內衣——都是一些重量輕但價格頗高的產品。這一組有 25 個業務代表，負責一個 250,000 人口的市鎮的推銷工作。每一個代表要敲 3,000 戶的門。他們將這個市鎮分為東、南、西、北、中五區，每一區由一位組長帶領。請參看下面的圖表。在這個架構中，B 至 F 的五位指導員對分區經理 A 負責；但另一方面，每一個指導員之下都有五位推銷員，例如 B1 至 B5。然而，他們也可以用另一種完全不同的方法組織隊員，以產品作為分組的基礎——香水、化粧品、手錶、珠寶及內衣。如果推銷的模式視地區而定，例如內衣在中區、化粧品在西區等，這種分組方法便很有效。



- 分區經理
- 地區指導員
- 業務代表

矩陣架構的基礎

矩陣架構希望提供一個兩全其美的方法。在這個市鎮中，每一位指導員都要負責一個地區及一種產品，其架構如下圖：



同一位地區指導員負責全市某一種產品

### 矩陣架構的組織

地區指導員 B 至 F 仍然向分區經理 A 報告業務情況，但現在除了負責本區的五位業務代表（用直線顯示）外，還要負責全市某一種產品的推銷工作。所以，每一個業務代表都有兩位上司，而每一個分區小組都有專人負責這五種產品。

分區及分類的方法，你可以功能、年齡、性別、活動等區分；因此，在教會內，你便可以組成以下的矩陣：

- 青年工作
- 老年人的活動
- 婦女工作
- 弟兄工作
- 兒童工作

作為教會事工的「範圍」；矩陣另一條軸可以由各種活動的一般功能組成，例如：

- 崇拜
- 管家的職責
- 向外拓展
- 宣教
- 牧養工作

每一位領導者，無論是教區事務委員會抑或長老，都要負責兩方面的工作。

矩陣架構最大的價值就是可以將人數眾多的大機構和組織結合起來。（請參看以下的圖表）

矩陣架構	
長處	缺點
1. 有效控制	1. 需要額外的管理力量
2. 組員消息靈通	2. 需要更多時間（傳遞資料）
3. 工作多變多采	3. 需要更多知識才可以勝任，所以需要額外的訓練時間
4. 組員關係密切	4. 需要很長時間才能有所改變
5. 架構建立起來後，不易動搖	5. 需依賴很多熟練的領導者維持

### 另一種選擇

現代的工作潮流顯示，核心小組架構 (Core group structure) 將會大行其道。漢德教授 (Professor Charles Handy) 在他所著的《組織結構》(Organization) 一書中指出，愈來愈多的人採用特約的工作方式。這種趨勢將會加強，因為全職勞工昂貴，商業活動瞬息萬變，失業率提高；而且，事實上，愈來愈少人願意將一生奉獻在某一個機構。

在隊工組織方面，這種趨勢使團隊成立一個長期的核心；核心小組由「支持」或「合作」的組員來協助工作。這些組員在特定的時間參與特定的工作，工作完成後便離開。這種架構可用下面的圖表示：



核心小組架構

核心小組架構的長處及缺點如下：

核心小組架構	
長處	缺點
1. 資源的運用有彈性	1. 特約的人沒有「歸屬感」
2. 對工作的要求反應迅速	2. 有被「外人」控制的危險
3. 經營成本低	3. 小組人數少，容易受到破壞
4. 擁有一個小團體的所有好處	4. 核心小組易淪為一個行政機構，失去工作滿足感
5. 短期內可以召集很多成員	5. 組員經常有一種過度的心態

### 結論

如果採用適合當時環境、組員技巧、領導風格及異象的團隊架構，你的隊工便會運作順利。沒有一種架構是最好的，但以下的原則可以作為參考：

- 1 保持人數愈少愈好。
- 2 十人或十人以上便應成立內閣。

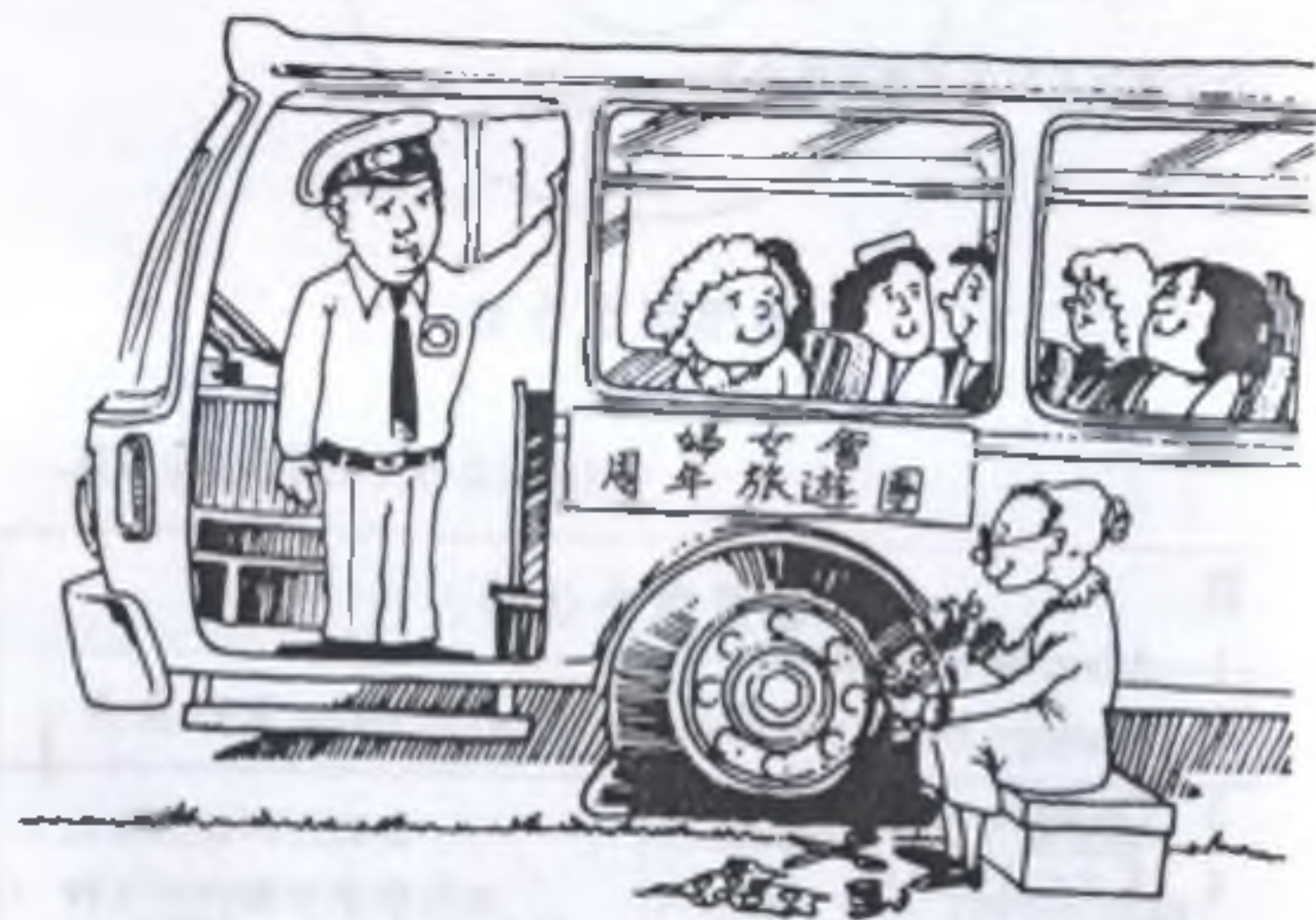
- 3 盡量授權，分層負責，如果人數較多，便應成立小組委員會。
- 4 針對你所屬團隊的主要困難選用架構，例如管理、聯絡或解決衝突的。
- 5 要有彈性，並定期檢討架構的得失——但次數不要太頻密。新的架構約需6至12個月才能穩定下來。如果能夠讓一個架構有三年的成長期，便最理想不過了。

你的團隊是採用甚麼架構的？

### 註

- 1 Adair, *op cit*, P.39-46.
- 2 Hastings, Bixby and Chaudhry-Lawton, *op cit*, P.95.
- 3 Cormack, *op cit*, P.94.
- 4 太十七1至9。
- 5 Charles Handy, *Organisations* (Pelican; London, 1985).

## 第五章 隊工技巧



成員離隊其中一個主要的理由是無法「投入」。他們似乎無法將自己的需要、理想及做事方法與其他同事融合。令人驚訝地，在某一團隊中無法與人相處愉快的人，到了另一個團隊卻能勝任愉快。似乎，所有問題就出在「適合」這兩個字上。

在我們日常的言語中，「適合」這個詞常常出現：「如果帽子適合，便戴上」(If the cap fits, wear it)、「如果面孔適合，便會成功」(If your face fits, you will succeed)等。這些都是指著是否合適而說的——這個環境或形式適合你嗎？在體育圈內，有很多「適合」的例子。一個球員被要求轉會，因為他的表現差，影響賣座；另一個球會與他簽約後，發覺無意中得到一個世界級的球員；他在這球

隊中如魚得水。

當然，不適合的人也比比皆是。有些球員雖然明顯有高度的個人技巧，但他們走到那裏，那裏便有問題。所以，「適合」不單是技巧方面的問題，因為一個技巧高明的成員未必適合某一個特定的環境。當我們說「面孔適合」(face fit)，我們便為是否適合的問題加上另一重透視；現在不再是技術的問題，乃是「接納」的問題——你是否我們中的一分子？這個「我們」可以用教育背景、種族、政治立場、宗教信仰、口音、居住地區，甚至食物種類及進食方法來界定！

### 文化、組別及「適合人選」

一組人相處久了，便會建立一套規則（通常都是不成文的），成為組員之間關係的基礎。這套規則成為這一組的標準——即可接納的正常行為。所有組員都藉著這些標準來規範；而新組員必須盡快學會這些標準，才能投入。不能遵守這些標準的人很快便會受到組員的制裁；如果繼續破壞這些規則，便會被擯出局。莫德教授在《管理之神》(Gods of Management)一書中提出一些組織中常有的不同文化；從十分嚴謹、規則戒條甚多的制度（官僚架構），至非常有彈性；只要有進展，任何方法、任何人都適合參與的文化都有。當我們研究技巧時，請記著，除了學習工作內容及堅守工作崗位外，還需要掌握很多很多其他的技巧，才可以獲得成功；這是十分重要的。

### 怎樣才算適合？

每一個團隊都希望找到「適合」的成員。很多心理及生理測驗，以及我們自己的經驗都告訴了我們，不同的人似乎特別適合某一類工作、某一類角色或應付隊工中某一種情況。商業機構了解這一點，他們盡量將某一個職位所要求的資格開列出來，吸引那些擁有適合這個職位所要求的才幹及經驗的人士；同時，將不適合的人篩選出來。「量材而用」是所有團隊領導者必須具備的重要技巧，否則，團隊成員流動的比例便會很高。

## 協調的配搭

大多數人都有過這樣的經驗，就是增加或減少一位成員會嚴重影響隊工的表现。當「配搭得宜」，大家一起工作時，便會有很奇妙的效果。這不一定是領導有方。很多時候，加上一個有特別技巧的人便可以叫一切煥然一新。新的成員可能都有一個夢想可以讓其他人在這個根基上不斷建立；可能這個人有調難解紛的偉大恩賜；此外，這個人可能可以將其他人的意見，用生動有趣、深入淺出的方法表達出來，叫整個團隊都明白。

隊工的潛力在於將不同人的恩賜和諧地配搭起來，使他們發揮整體的力量，勝過各部分加起來的作用。使徒保羅在主後第一世紀已經曉得這個道理；他認為良好的隊工就如一個身體，體內各部分各按各職：「若全身是眼，從那裏聽聲呢？若全身是耳，從那裏聞味呢？但如今神隨自己的意思，把肢體俱各安排在身上了。若都是一個肢體，身子在那裏呢？」<sup>1</sup>我們由此可以看到，將其中一人，如主席，看作是推動隊工所需的唯一力量是多麼的荒謬。

## 尋找更適合的人選

怎樣才能找到較適合隊工需要的人選？以下有四個提議，可以提供幫助。第一，我們需要說明工作所需的專門技能及工作經驗。

第二，我們不要把這個職位單單看為機器中的一個輪齒或齒輪，組員不但要工作，也要與人接觸；因此，我們需要考慮這個人在某一部分工作時所需的人際交往技巧。

第三，我們需要設計一些面試問題，幫助我們確定這個人過去運用這些技巧的表現如何。前提是，如果一個人的確有某種技巧，他便會用行動將這技巧表現出來。不過，我們必須知道自己要甚麼技巧，才可以設計問題。

第四，我們需要將這些探討他們技巧的結果告訴新組員。很多人可能不知道自己具有某方面的技能。訓練及建立組員計劃的其中一部分就是幫助他們發掘自己的專長。辦法之一就是請每個組員將自己認為特別有效及順利的工作情況寫出來。

## 隊工技巧

有效的隊工需要甚麼技巧？近年來，很多人研究了很多不同的方法，每一種方法似乎都能增加我們對隊工如何運作，及高效表現所需條件的一般認識，艾德爾(John Adair)的研究集中在領導者及領導行為上。<sup>2</sup>雅士域治管理學院主要研究團隊的環境及活動。<sup>3</sup>伍德科克(Mike Woodcock)<sup>4</sup>相信隊工是否成功要看成員工餘一起活動的情況，而米爾斯(Geoffrey Mills)則將成功與責任感拉上關係。<sup>5</sup>我不是要構思一個新方法，乃是要將我發覺幾次奏效的過去及當代作者的方法共冶一爐。

不過，開始這部分之前，我要提醒讀者：每一隊工都是獨特的。你不能在團隊中強行安插一些技巧或觀念，希望團隊有所表現。有效的隊工是一件藝術品，而不是一個石膏模型。藉這一章，先認識自己及改善自己的表現，然後再嘗試了解別人及改善別人的表現。

## 四種基本技巧

有效的隊工似乎需要四種基本的技巧：

- 指示方向
- 貫徹執行
- 虛心學習
- 相輔相成

我把它們叫作基本技巧，因為它們似乎是所有維持隊工長遠果效的基礎。另一方面，這些基礎也依賴一些必需的輔助技巧，支持某些特別的任務，如解決困難——不過，讓我們先來研究這些基本技巧。

**指示方向** 沒有方向，任何團隊都不可能有效地運作。能夠指示方向的領導者或成員，必須具備清楚向團隊說明目標及隊工優先次序的口才。指示方向的技巧保證使成員能專心一致，集中在隊工的目標上；同時，指示方向的技巧也能讓團隊用最有效的方法，按任務的需要配給資源。

具備這種技巧的成員關心的問題是：「我們要努力達成的是甚麼？」「怎樣才物盡其用，人盡其才？」及「我們應該先做甚麼？」雖然你可能認為這些問題應該由組長或主席負責，但你必須知道，他未必是回答這些問題——甚至發問的最佳人選。在你的團隊中，誰會提出這樣的問題？

**貫徹執行** 具備貫徹執行技巧的人最關心的是如何實行任務。他們以任務為中心，熱心促進工作的進度，願意在背後支持領導者，隨時接受領導者的領導及指示。貫徹執行的技巧也可在某些成員的嚴謹仔細作風表現出來——他們重視工作的質素，肯定一切都是最好後，絕對不會多加一點或減少一分。

貫徹執行的技巧引導組員發出以下的問題：「我們現在要做甚麼？」及「我們確定已經做妥一切了嗎？」及「我們是否應該再檢查一次？」

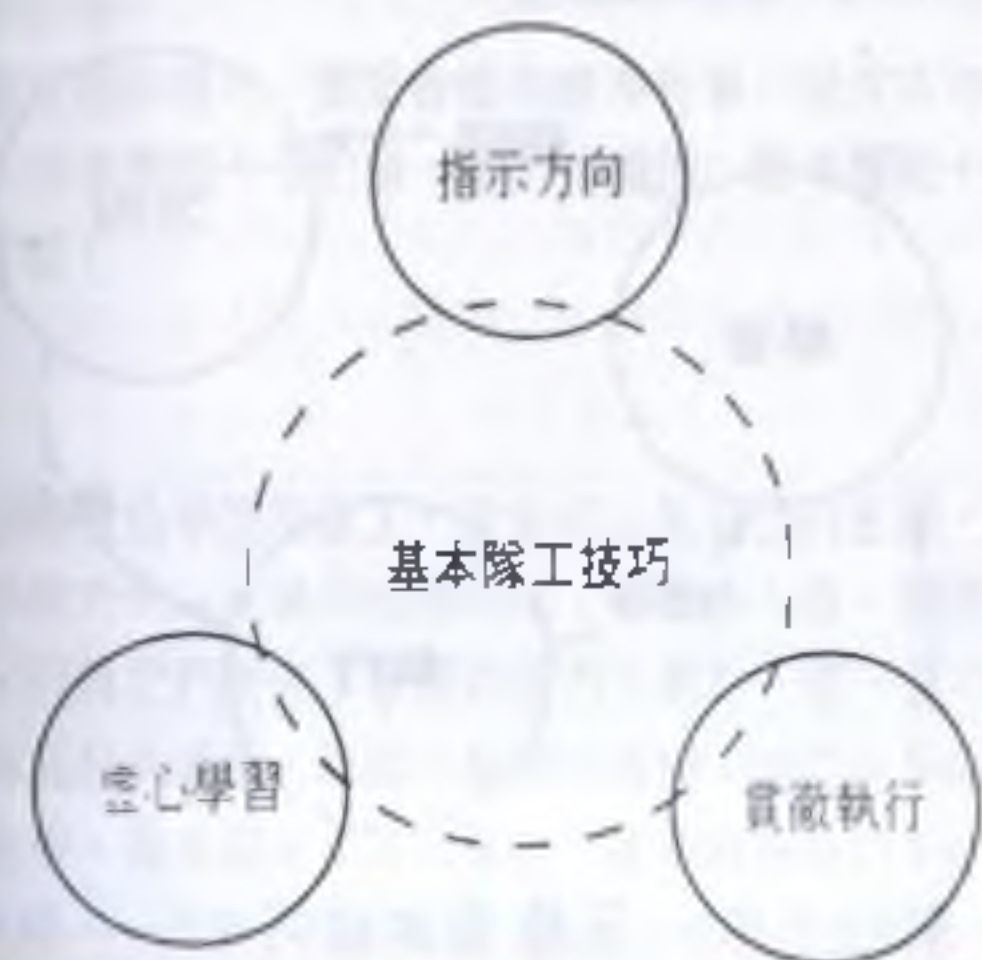
**虛心學習** 這種技巧在隊工中通常是最容易被忽略的。它可以幫助團隊反省過去的經驗，根據過去成功及失敗的例子，改善方法及工作關係。虛心學習的人會問：「那些方法是成功的？為甚麼？」「我們是否應該改變一下工作方式？」及「下次我們應該有甚麼改變？」

這是一個關鍵性的技巧，但很少人會發覺——更糟的是，就算有人注意到了，也會用懷疑的眼光看待！有這種技巧的人可能會被人誤以為他是在挑剔或想改變一切！如果你有人有這樣的恩賜，你應該全力支持他們——他們是隊工成長的主要因素。

相輔相成的技巧容我稍後討論。

### 基本技巧模式

我們可以把頭三種技巧結合，創造出一種基本模式，如下圖：



基本隊工技巧模式

團隊不單是一羣有個人技巧的人聚在一起。如果要組織有效的隊工，要針對隊工的目標及優先次序；將不同組員不同的技巧配合起來。因此，團隊方向會引導人貫徹執行，而貫徹執行會引導虛心學習。不過，單單將三個或三個以上具備這些技巧的人放在一起，不一定保證隊工有效。他們的技巧一定要連接起來。

### 連接技巧

將隊工的技巧完全連接起來，需要三個步驟：

- 1 需要將方向翻譯成貫徹執行；
- 2 需要將執行過程轉化為虛心學習的材料，及
- 3 需要將學習所得轉移，成為新的方向；

這些步驟可以用下面的圖表表達：



三種基本技巧

這些連接步驟是成功隊工的重要因素，而連接每一步驟都需要運用一些技巧——輔助技巧。現在讓我們看看這些技巧。

### 翻譯

將方向翻譯成執行方法，首先需要針對隊工目標，回答下面的問題：「我們怎樣才能達成這些目標？」隊工是否能夠成功有效地回答這個問題，要看成員在提出可行方案時的創造力及想象力而定：「我們可以這樣做。」「為甚麼不用這種方法？」「我有一個想法……」等等；同時，也要看團隊在評估及判斷各種可行方案時的批判能力而定：「我們不能這樣做，因為……」「這種方法的長處是……」「這種想法的漏洞是……」等等。翻譯過程的核心就是創造及批判的技巧。缺乏這些技巧，團隊便很難將異象、方向及目標結合起來，付諸實行。

有很多關於創造性思想的書，都很有幫助。狄邦諾 (Edward De Bono) 有關側面思想 (lateral thinking) 的書大概最為人熟悉。創造性思想需要一種正面的環境，而在很多情況下，創造性思想與批判的思想並不是並存的；所以，團隊需要幫助有創造性思想及有批判思想的

人能夠攜手合作。

如果缺乏翻譯技巧，團隊會傾向輕率行事，而沒有考慮清楚方法是否恰當。很多團隊十分忙碌，卻方法錯誤；很多團隊十分成功，但卻弄錯了目標！

### 轉化

將經驗轉化為學問的隊工，就是可以按自己的意願，繼續使隊工成功，這不同於只一次碰巧成功的隊工。很多小組、機構及教會正在苟延殘喘，因為它們失去了學習的能力。處於一個一成不變的環境，他們可以有良好的表現，但卻不能應付改變；他們也不能從經驗中學習。在歷史中，很多國家及城市覆亡，就是因為他們不能創新及應付新技術的入侵——馬車、攻城機器、長弓、火藥及游擊戰。

有兩種主要的技巧，可以將行動轉化為學習，就是洞察及檢討的技巧。洞察力是一種敏銳的觸覺，知道組員的貢獻及他們之間的交往情況，留心甚麼地方做得好，甚麼地方做不好，注意到對隊工有幫助和阻礙的因素。不過有洞察力卻不知檢討，仍是無濟於事。洞察力強的組員的觀察心得一定要讓全組知道，才可以使大家有所學習。

檢討技巧就是肯定小組的行動及經驗是經常可以接受公開觀察及評估。「請等一下，我們可否再確定一下工作程序是否正確？」「我們似乎花了很多時間在這件事上——我想知道理由何在？」等等。

這也是經常被人貶低的技巧。「檢討有甚麼用？——反正我們已經做完了！」其他人可能對檢討的提議有所抗拒，因為他們知道自已的表現並不如預期中的有建設性，但定期的檢討確實可以改進他們的表現！

### 轉移

如果個人或小組可以根據要求及需要，有新的行動方法，我們就可以肯定他們已經學習了新的知識。學以致用需要兩種主要的技巧：概念化及連接的技巧。

概念化的技巧包括將零碎的資料化零為整——成為一個概念。當

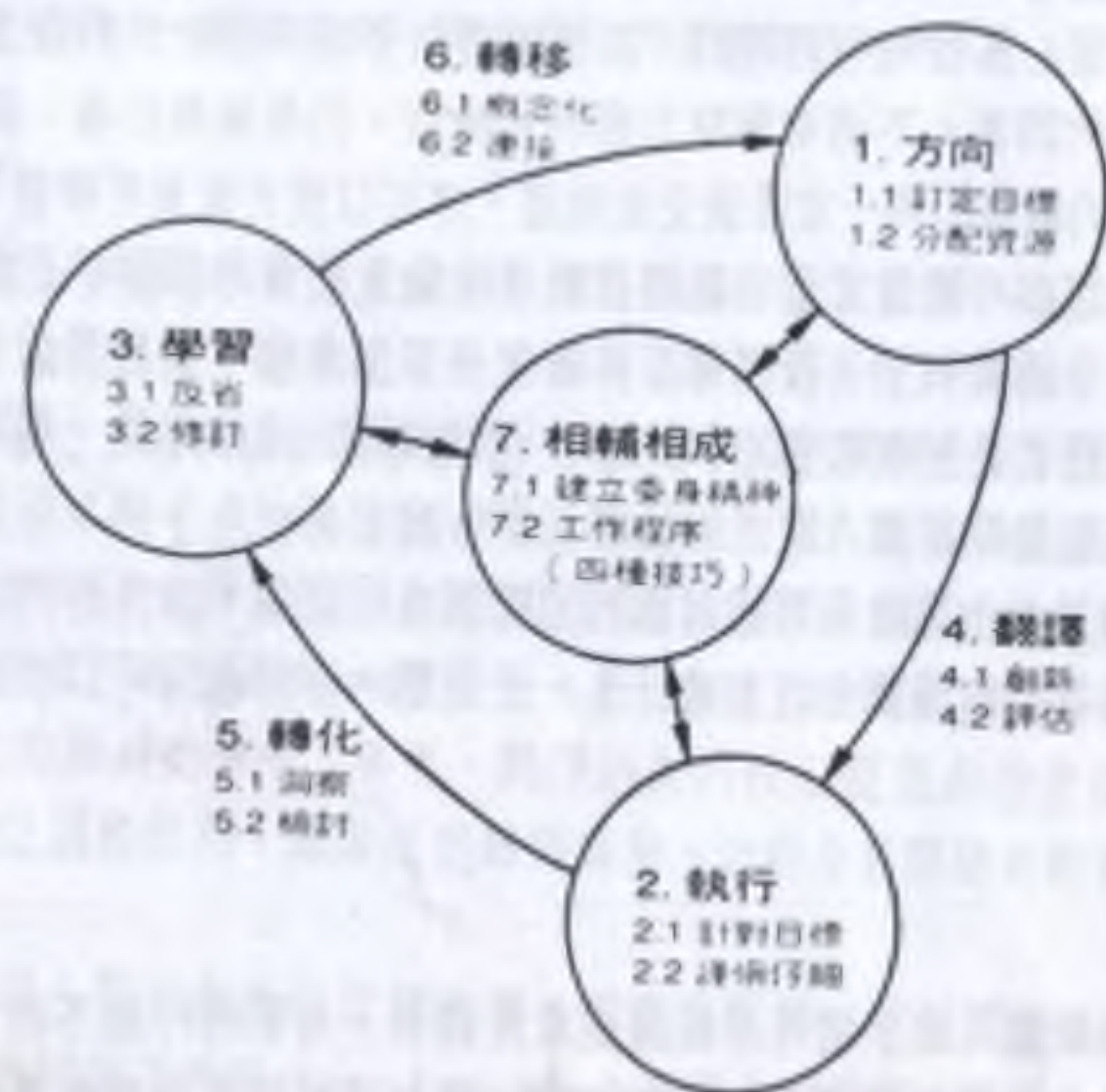


小組聚會時，是一個很好的學習機會——我們可以學到組員怎樣工作，怎樣交往；知道組員的感受；也知道組員嘗試一起工作時可能發生的事情。有概念化技巧的人便可以將這些學到的東西接合起來，創出一套建議及計劃，將所學應用在隊工的目標及首要任務上。如果你有概念化的技巧，便能更容易了解這本書；否則，你只能單獨將每一個建議運用出來，而不能融會貫通：

連接技巧就是將在某一個情境中得到的思想、經驗及教訓應用在另一個情境中。例如，將辦公室中做事的方法及技巧套用在教會的環境中。這裏的意思是將辦公室中一絲不苟的精神轉移到教會裏去；也即是將球場上的衝勁轉移到執事會上。

### 圓熟的模式

將以上的技巧放在一起，便構成一個圓熟的模式，如下圖所示：



隊工技巧：圓熟模式

中間部分是三種基本技巧的重疊，即相輔相成的部分。目的是在隊工中製造和諧合一——使組員之間的關係及各人的貢獻能取得平衡，而且互相倚靠。能夠所需的兩種輔助技巧是程序管理及建立委身精神。

### 程序管理

我們在第三章已討論過建立委身精神。委身精神幫助團隊保持合一，互相扶持；而程序技巧則裝備小組處理人際關係的問題，幫助組員接觸交往。讓我們現在就討論這個問題，因為《團隊精神》這本書正是討論人與人合作之道。

如果沒有人與人的接觸，人與人的關係便會好多了！然而，在團隊環境中，隊工的核心就是組員之間的關係。在團隊裏，我們實在「需要別人」，但我們需要別人事實上卻不一定保證我們能夠與別人合作！我們身處的社會裏，每一個層面都有衝突，我們似乎漸漸失去那些能使人互相合作的技巧。這技巧是甚麼？對團隊來說，有四種技巧是不可或缺的，就是：

- 聆聽的技巧 (listening skills)
- 溝通的技巧 (communicating skills)
- 同感的技巧 (empathy skills)
- 影響的技巧 (influencing skills)

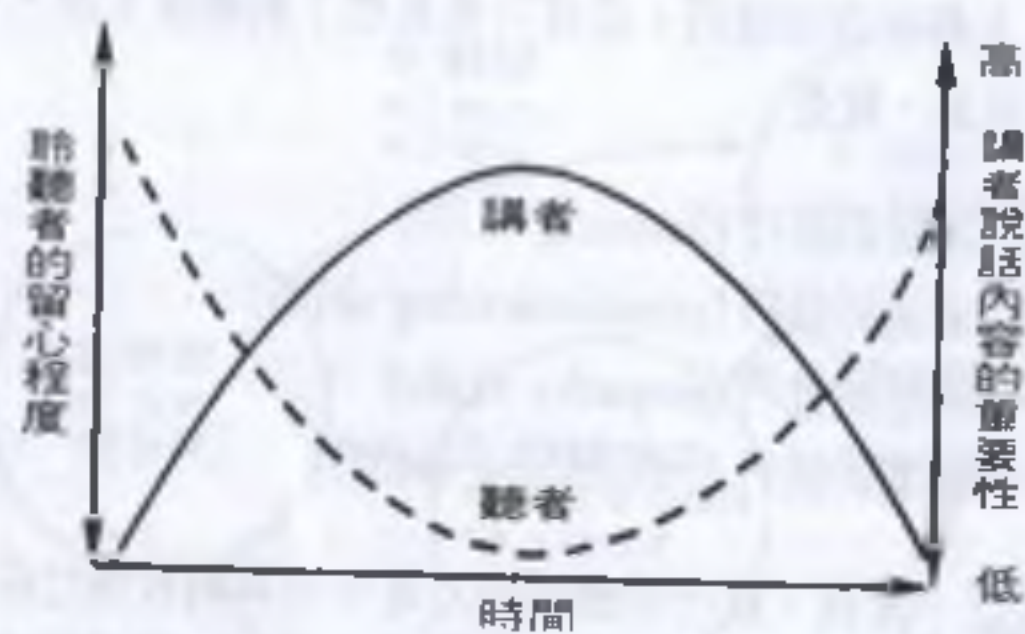
無可否認，電視、最近的錄影帶及電子玩具的發明已經有效地減低了我們與人交往的能力；至少，這些媒介減少了我們花在注意別人及與別人交談的時間。

**聆聽的技巧** 很多人都察覺，神給我們兩隻耳朵一張嘴，是因為聆聽比說話更加重要！不過，要有聆聽技巧並不容易，因為聆聽需要運用精神上的訓練。想一想，當你說話時會有甚麼事情發生。首先，你會先說一段開場白，例如「好，我同意你剛才所說的話，但我真正的意思是……」，然後你才將最重要的說出來。最後，你會以類似下面的話作結：「所以，我認為這是真正重要的事；我認為小組應該重視我

的立場——我並非有心留難。」結果真正的關鍵被夾在兩句毫不相關的句子中；而事實上，這些不相關句子十分冗長，而「關鍵」卻十分簡短！現在讓我們看看當你聆聽時會發生的情況：

- 1 你聽到開場白，在這個情形下，你會對「同意」及「但是」這兩個詞作出反應。你的思想便會立刻封閉起來，開始準備怎樣回應這個「但是」了。
- 2 你的思想集中處理這些開場白的同時，說話的人剛好講到最關鍵的地方，表達他真正的想法。
- 3 你可能已經錯過了最重要的地方，但現在你已經預備好怎樣回應，所以又開始全神貫注起來！
- 4 說話的人正要結束他的談話；雖然你在全神貫注傾聽，但他已經無話可說了！

這種情形可以用曲綫圖來表示，將同一時間內講者說話內容的重要性與聆聽者的留心程度對比。



無法聆聽原因圖解

我們不能明白別人的意思的原因實在太明顯了！你是否一個好的聆聽者？以下有二十個問題可以測試一下你自己。

你是否一個好的聆聽者？

態度	經常	偶而	從不
1 你喜歡聽別人說話嗎？	5	4	3 2 1

2 你會鼓勵別人說話嗎？	5	4	3	2	1
3 就算你不喜歡的人說話，你也會聽下去嗎？	5	4	3	2	1
4 無論說話的人是男是女、是老是少，是黑人抑或是白人，你都會一樣用心傾聽嗎？	5	4	3	2	1
5 無論是朋友、是相識的，或是陌生人，你都一樣用心傾聽嗎？	5	4	3	2	1

行為 經常 偶而 從不  
當對別人說話，或聽別人說話時——

6 你是否會將手上的工作放下，不再想它？	5	4	3	2	1
7 你會注視說話的人嗎？	5	4	3	2	1
8 你會盡量不被周圍的事物吸引嗎？	5	4	3	2	1
9 你會微笑、點頭及用其他動作鼓勵講者說話？	5	4	3	2	1
10 你會思想對方所說的話嗎？	5	4	3	2	1

理解 經常 偶而 從不

11 你會努力了解說話者的意思嗎？	5	4	3	2	1
12 你會想辦法了解對方要與你溝通的原因嗎？	5	4	3	2	1
13 你會讓講話者說完他想說的話嗎？	5	4	3	2	1
14 如果講話者有遲疑，你會鼓勵他繼續說嗎？	5	4	3	2	1
15 你會重複講話者所說的話，看看自己理解是否無誤？	5	4	3	2	1

評估	經常	偶爾	從不		
16 你會待講話者說完，才對他的想法下判斷嗎？	5	4	3	2	1
17 無論講話者說話的態度及用字如何，你都會聆聽嗎？	5	4	3	2	1
18 就算你已經可以推斷出講話者要說的話，你也會繼續聆聽嗎？	5	4	3	2	1
19 你會向講話者發問，好讓你對他的想法有完全的了解嗎？	5	4	3	2	1
20 你會要求講話者解釋一些專門或冷門的用字嗎？	5	4	3	2	1

總得分 \_\_\_\_\_

### 成績

如果你的得分在 50 以下，我實在很難想象，（會有人邀請你加入他們的小組）你實在需要多多留意這一章。如果你的得分在 50 至 70 之間，你會有與其他組員失去聯絡的危險，但當你將這一章的思想應用出來時，你的人際關係自會有所改善。

如果得分在 70 以上，你是一個很好的聆聽者，請保持這個優點！無論總分多少，請特別注意得分在 3 或以下的問題。

以下是聆聽的十誡。請多多練習。今天，如果有訓練，都是訓練我們只作單向溝通——輸送！我們一定要努力學習接收。

### 聆聽十誡

- 1 （要預備）努力學習聆聽
- 2 思想要開明
- 3 留心不要只聽希望聽到或期望聽到的事，不要自以為已經知道別人要說的是甚麼。

- 4 留意講話者的用字及語氣，但不要花太多時間暗中批評講話者表達的方法。
- 5 不要在講話者將所有想法說出來之前妄下判斷或評語。
- 6 如果有不明白之處，便要要求澄清。
- 7 （偶然的「心不在焉」），或聽錯了，就大膽承認。
- 8 當別人說話時，不要想你要怎樣回應。
- 9 不要打岔，也不要搶著替別人講，因為你可能會錯意。
- 10 聽到人身攻擊的話，不要太過衝動。

溝通技巧 聆聽只是溝通的一個環節。除了說話之外，還有很多其他的訊號被輸送及接收。在團隊中，訊號尤其複雜，因為我們與其他人士十分接近。在每一次的對話中，有百分之七十五以上的溝通是用眼睛，而不是如一般人所認為，是用言語的！我主持過很多有關建立隊工的公開研討會，我會給參加者一份很詳細、內容廣泛，包括所有研討會中發表論文的手冊；不過，這本手冊只在研討會結束時才發的。理由就是要參加者在研討會進行時看著我，而不是看著講義。如果他們只看講義，我所說的便只有一半可以到達參加者的耳中。

下面的圖表將溝通過程中的主要元素展示出來：



現在你當可知道溝通為甚麼這樣困難！近年來，非言語的溝通成爲一個相當熱門的研究範疇；我們的動作似乎比我們的言語來得更更有聲有色。溝通的十種元素中有七種是與言語無關的！

想一想每次聚會時你發出了甚麼無聲訊號。聚會時你的衣著打扮如何——盛裝抑或便裝？——整齊抑或修邊幅？其他人是否可從你的打扮知道這次你與他們的聚集對你的重要性？在面試及不成文規定衣著的團隊，外表這個元素是很重要的。

眼睛是靈魂之窗。懂得分辨的人，能夠從我們眼中接收到超越言語及比燦爛的微笑更耀眼的信息。我們可以控制舌頭，但瞳孔卻不受我們控制；它們隨著我們對周圍的人的喜惡而收縮、放大。眼神的接觸大概就是我們輸送出去的非言語信息中最重要的一種。很多時候，我們善意的笑容掛在嘴邊，但冷峻的目光已經揭露真相。你的面孔在溝通時有甚麼作用？它支持抑或背離你所說的信息？如果你想溝通——注視你的聽衆；如果你想聆聽，注視你的講者！

莫里斯(Desmond Morris)還有其他人把身體語言變成一個受人矚目的話題；「其實多年來，身體語言已運用在管理訓練及挑選隊工。」  
身體距離——與別人的距離——透露出你是信任抑或懷疑對方。下次你到百貨公司或辦公大樓的時候，坐升降機到頂樓，觀察一下工作關係中的社交距離現象。社交距離是指在自己周圍與別人保持的理想距離。面對陌生人，例如在升降機內，這個距離頗爲驚人。如果環境許可，大多數人會站在離你二至三呎的地方——通常是升降機的另一邊！試試看。相識的人站得較近，而朋友便會並肩而立。你與組員站著及坐下時有多大的距離？《自學指南》(Teach Yourself)中有關非言語行爲的部分指出，我們願意讓朋友或親戚接觸的身體部位會視乎彼此關係的本質而有所不同。身體接觸是一種加強言語的有力工具。如果你想表達高興、關心喜歡、信任等情緒，可以用觸摸來傳遞。其實不需要說話，因爲除了言語，身體接觸也可以使溝通的記憶深刻。

下一個星期之內，將所有曾經觸摸你的人記下來；這可能會令你驚訝！很多公司甚至具體地訓練職員與顧客要有身體接觸的溝通，例如，空中小姐、酒店接待員、售貨員等。研究顯示，身體接觸可以增

加信任、安全感、舒暢的感覺及減低緊張的心情！

每個國家都有不同的社交規範，但只要是合宜得體，與組員有親密的身體接觸是可以幫助溝通的。不過，請記著，對某些人來說，身體接觸是很尷尬的，甚至可能是可怕的，我們必須對別人的需要反應敏銳。

同感是另一種幫助溝通的主要技巧。你朋友之中可能有一位較爲特別的，他在任何困難的環境中都可以說出合宜的話；他好像常常都能了解你的感受，知道說適當的話或做合宜的事來幫助你。這個人所用的就是同感的技巧——就是讓你知道他了解你的情況及感受的技巧。這是隊工不可或缺的重要技巧。

同感是一種照顧關懷別人的能力，一位作者有以下的說法：

要照顧關懷別人，我必須能夠了解他及他的世界，好像我也身在其來。我必須能夠用他的眼睛去看他所看到的世界，去看他如何看待他自己……我必須能夠與他一起經歷他的世界，用「內心」去感受他對生命的體認。

同感並不是說：「我了解」；乃是用你的言語及行動來表示你真的了解！要建立同感的技巧，你應該——

- 1 留心別人所說的話及他表達的方法。
- 2 設身處地想一想，然後用一種方法表示你了解當時的感受。
- 3 聆聽對方聲音所帶出的情緒及他的用字。
- 4 不要對對方的處境或困難妄下判斷；集中在了解他的情況之上。
- 5 給對方足夠時間。如果匆匆忙忙，或心裏想著下一個約會或餐聚，便不能感同身受了。

最後的一個指示是很重要的。如果建立關係時操之過急，便會破壞人際關係及傷害組員。我要向有興趣學習這方面技巧的人推薦一本書，就是伊根(Gerard Egan)的《熟練的幫手》(The Skilled Helper)。<sup>12</sup>

與人共事不單需要溝通、了解及感同身受；還需要影響別人。

影響的技巧 請不要忘記，無論隊工的表現如何出色，它始終是由一

人組成的。團隊本身沒有生命；它所以存在，是因為每位成員都投注了自己的生命。團隊中的每一員不但把他們的技巧帶來，也把自己的夢想及看重的東西帶進來。

要活得有意義，你必須對將來有個人的異象——你想得到甚麼，甚麼對你最重要及你該怎樣做以達到目標。這一方面我已在《稍縱即逝》(Seconds Away!)<sup>19</sup>一書中詳細討論了。你周圍的人及隊工都會有這些目標及首要事情，而且可能跟你的大不相同。此外，我們在上文也討論過(47頁)，團隊本身也有它的目標為首要任務。有些時候，自己的、別人的及隊工的目標及首要任務可能是互相排斥的。如果下次開會的時間是星期五，你便不能參加健康舞蹈班，但這個星期只有星期五珍妮才有空聚會。那麼，要遷就誰呢？誰的首要任務要成為犧牲品呢？這個問題的答案要看誰有最大的影響力而定了。

怎樣才能影響別人？最近我與家人出海釣魚，在海灣邊被一隻距離我們約五十碼，明顯地受了傷的鴨子所吸引。我們把船轉向牠駛去。牠的翅膀受了傷，當我們向牠駛去時，牠可憐兮兮地勉力要飛離水面，但最多只能弄出一陣噪音及濺起一些水花。然而，牠開始用一種非常彎扭的方法，避開我們。就算我們將船尾外的馬達開足馬力，牠仍然與我們保持一定的距離。大約五分鐘後，牠停下來，轉頭深深注視了我們一下，使用最奇妙最自然的飛翔姿態向遠處的海岸飛去！我們成為了這個「折傷翅膀」策略的受害人。原來很多雀鳥會用這個技巧來保護牠們的雛小及巢穴！表面看來是軟弱的，實際上那是一種很有影響力的計謀——跛腳鴨策略。軟弱及倚靠是運用影響力的方法。這裏還有一些其他的方法——都是從自然界中自我保護本能薄弱的生物身上學到的！你能夠發覺到嗎？

- 1 狐假虎威型 這種類型在高級餐廳、宴會及度假勝地，隨處可見；在大機構內比比皆是。不過，在接觸層面較狹及較封閉的鄉下，他們便最如魚得水。他們架子十足的獨特外型，就是在最大的房間的最遠的角落都顯而易見，他們來電(你不會弄錯)，因為第一句一定是：「我與某某討論的時候……」制伏他唯一的方法就是經常手執一份「誰是誰」的名單，等待他的電話；你只要

翻一翻資料，便可以掌握一些地位較高人士的名字。到時隨手拋出幾個名字，當可叫他貼貼眼眼，唯命是從！狐假虎威之流對其他同類很不利，因為在他的迷惑之下，其他同類會身陷在本來可以避免的危險中。

- 2 高言大智型 這是比較不常見的一型，我們很難認出他來，因為經常都會將他和他嗓門更大的說客——偏見固執型混淆在一起。高言大智型的人有很獨特的習慣。當他的論點將要敗北時，一定會企圖將辯論的層面提高最少兩佰呎，你便會聽到一些絕頂高峯上的「人生意義」或甚至「罪惡根源」的經驗之談。到目前為止，我聽到最多姿多采的經驗是從看到教堂門上的顏色開始，一直提升到藍色在猶太基督教傳統中的象徵意義，最後回落到超級市場出售的一公升減價蛋殼粉料之上。現在，很多地方都企圖重新起用這些高言大智的人，因為他們所發揮的一個正面影響是，常常讓其他人對某些局部問題有一個更好的透視。這是非常有幫助的。
- 3 高瞻遠矚型 這種人現在幾乎已經絕種。據說他們能看穿當下的困難，對將來好像瞭如指掌。可惜我們現在只能偶然在茫茫人海中才能找到一個這類型的人。這類人以在黑暗中視力更佳而出名；用一些迷失了方向的雀鳥來作試驗，便可以肯定這一點。當然，這類人可以形容遠處情況，似乎也能讓其他人得到啟發，我們很難解釋為甚麼這樣珍貴的品種會愈來愈少，不過，原因可能和短暫回饋獵鷹這一型的人的亨延有關。
- 4 短暫回饋獵鷹型 近年來，這種掠奪成性的類型的影響直線上升。他們在競爭激烈的環境中繁衍迅速，而且不完全征服領土誓不罷休。在所有人中，這型人獨特之處就是自發地繁衍。只要有一個加入，不久便會變成多羣。他們的行為模式也非常獨特。他們公開地自我誇耀；其實，如果你想好好觀察他們，最佳辦法就是找來一大羣讚賞他們的人。他們的叫聲不難模仿：「誰做得最好？」很不幸，我們已經看到，他們對其他的影響很具破壞性。

他們會對其他競逐地盤、食物、地位及空間的人肆意攻擊。擔心短暫回饋獵鷹型的人批出後所帶來的麻煩的團隊領袖要留意，對付他們最佳的辦法就是置之不理。只要在兩次聚會中對他們「誰做得最好？」的叫聲充耳不聞，他們似乎就會覺得沒趣，趕快另尋天地以得到更多的回饋。

5 **長氣歌手型** 野生動物界中一種最無害，但最令人洩氣及費解的，就是這種長氣歌手型；他們出名的長壽，事實上，他們中間從來沒有年輕的成員。這一型人最獨特之處就是擅長唱旋律優美的長歌；這些歌不會短過二十分鐘，而且通常是二十年以上的老歌。無論在甚麼情況之下，他們的歌都有些重複出現的主題，音調大概與「當我年輕時」或「我們從來不曾這樣做過」相同。他們對付衝突的方法精采絕倫。面對任何競爭對手，他們就開始唱，不多久，其他人都會打起盹來，此情此境，長氣歌手，便可隨己意去為所欲為了。

6 **同氣連枝的衝鋒隊型** 這些叫人拍案叫絕的生物連成一隊的時候，的確蔚為奇觀。無論情勢如何，他們似乎都可以共同進退；原因可能是他們有特殊的生理結構，可以相接起來。他們可以改變成任何形象，甚至不惜扭曲自己，以適應環境，只要隊伍能夠連在一起。似乎，這種型極端願意妥協的特性終究會成為擊敗他們的武器。同氣連枝的衝鋒隊員之間是絕對沒有衝突的。當他們受到攻擊時，便會連成一體，向下俯衝；通常是從高處衝下。他們的將來與高瞻遠矚型頗有牽連。高瞻遠矚型通常走在衝鋒隊之前。在高瞻遠矚型的人數不斷下降時，我們便聽到有些衝鋒隊亂打亂撞，撞在濕滑的路面及花園池塘之內，自取滅亡。這當然是自然界的一大損失，但又誰可以忘記那些陰魂不散的叫聲：「團結——團結——團結」？

7 **低能琵琶鴨型及一味向前啄木鳥型** 低能琵琶鴨型是專門欺凌智力較低的人而得名。很多人誤將低能琵琶鴨型當為一味向前啄木鳥型。雖然牠們的居住環境接近，而窠穴及雀蛋也毫無分別，但

牠們在羣體中的社交行為卻大異奇趣。琵琶鴨會將弱小的雀鳥分別出來，在牠們面前炫耀自己，然後尋找鳥羣中最暗淡無光的鳥，與牠交配。這種行為與大部分的鳥類相反，其中一味向前啄木鳥便是典型的例子。雄性一味向前啄木鳥特別喜歡詞諛奉承，牠會不惜一切，但求別人頷首。牠的求愛期很長，很穩定。山雞不易受人影響，因此，一味向前啄木鳥會歇盡所能，表演出色；牠可能要築上六至七個窠，才可以迎合選定配偶的需要。秋盡冬來的時候，我們常常可以看到啄木鳥安坐窠中；窠的位置的確無懈可擊，但鳥蛋很遲才出現，而且很少可以孵化出來。

有關有影響力的鳥類，每一天都有新的發現，所以請留心找找牠們。

雖然我們可以用挖苦的語氣來討論影響力，但影響力是需要正視的。你可以請教任何一位顧問、輔導員、教師或廣告商。每一個清醒的時刻，我們都受著隱蔽說客的影響；在團隊中，這種情況可能最為嚴重。「你怎樣影響其他人？」是一個問題，但另一個更重要的問題是：「你怎樣受人影響？」答案就是你很可能會受你用以影響別人的因素所影響。你會不會受以下的因素影響？

- 別人幫助你的意願
- 職位或地位或交際圈子
- 思考能力
- 有人向你提出有吸引力又有挑戰性的工作目標
- 權力
- 致勝的機會
- 稱讚
- 傳統
- 避免對質或衝突的需要
- 邏輯的論據

知道真正影響自己的是甚麼是很重要的。其他人無疑會專誠研究你的，現在是輪到你了解自己了。

當我們要結束這一章有關技巧的討論時，讓我們看一看你所具備的技巧。你的長處在那裏？你的缺點在那裏？只有當你能回答這些問題時，你才可以開始建立自己及所屬隊工的技巧。

### 評估自己的技巧

根據本章給你的亮光，思想一下自己的技巧，在適當的地方劃上記號(✓)。

技巧	能力		
	弱	普通	強
(1) 指示方向			
1.1 制訂目標			
1.2 分配資源			
(2) 貫徹執行			
2.1 以任務為中心			
2.2 留心細節			
(3) 虛心學習			
3.1 反省			
3.2 修訂			
(4) 翻轉譯			
4.1 創新			
4.2 評估			
(5) 轉化			
5.1 察覺			
5.2 檢討			
(6) 轉移			
6.1 概念化			
6.2 連接			
(7) 相輔相成			
7.1 建立委身精神			
7.2 程序管理			
7.2A 聆聽			
7.2B 溝通			
7.2C 同感			
7.2D 影響力			

### 小結

這一部分比其他部分更強調建立真正有效隊工的困難。這裏提出的隊工技巧，不論是屬於基本抑或輔助層面，都是常被忽略，或未被建立、未被發掘、未被使用的。

在以後的部分，我們會討論怎樣檢視技巧的不足之處及補救之道；但在我們繼續討論之前，你應該為自己訂下一個目標。發展建立一種自己較弱的技巧。檢討以上的評估表，你會選擇發展建立那一種技巧呢？

#### 註

- 1 Charles Handy, *Gods of Management* (Pan Books: London, 1985), P.17-31.
- 2 林前十二 17 至 19。
- 3 Adair, *op cit*.
- 4 Hasting, Bixby, and Chaudhry-Lawton, *op cit*.
- 5 Mike Woodcock, *Team Development Manual* (Gower: Aldershot, 1979), P.3.
- 6 Geoffrey Mills, *On the Board* (Allen & Unwin: London, 1985).
- 7 Edward De Bono, *Lateral Thinking for Management* (Pelican Books: London, 1982).
- 8 Desmond Morris, *Manwatching* (Triad/Panther: London, 1978).
- 9 Pamela Ramsden, *Top Team Planning* (Assoc Business Programmes Ltd: London, 1973), P.34.
- 10 Gordon Wainwright, *Teach Yourself Body Language* (Hodder: London, 1985).
- 11 M Mayeroff, *On Caring* (Perennial Library, Harper and Row: New York, 1971), P.41-42.

- 12 Gerard Egan, *The Skilled Helper* (Brooks/Cole: Monterey, California, 1975).
- 13 Cormack, *op cit.*

## 第六章 隊工發展過程

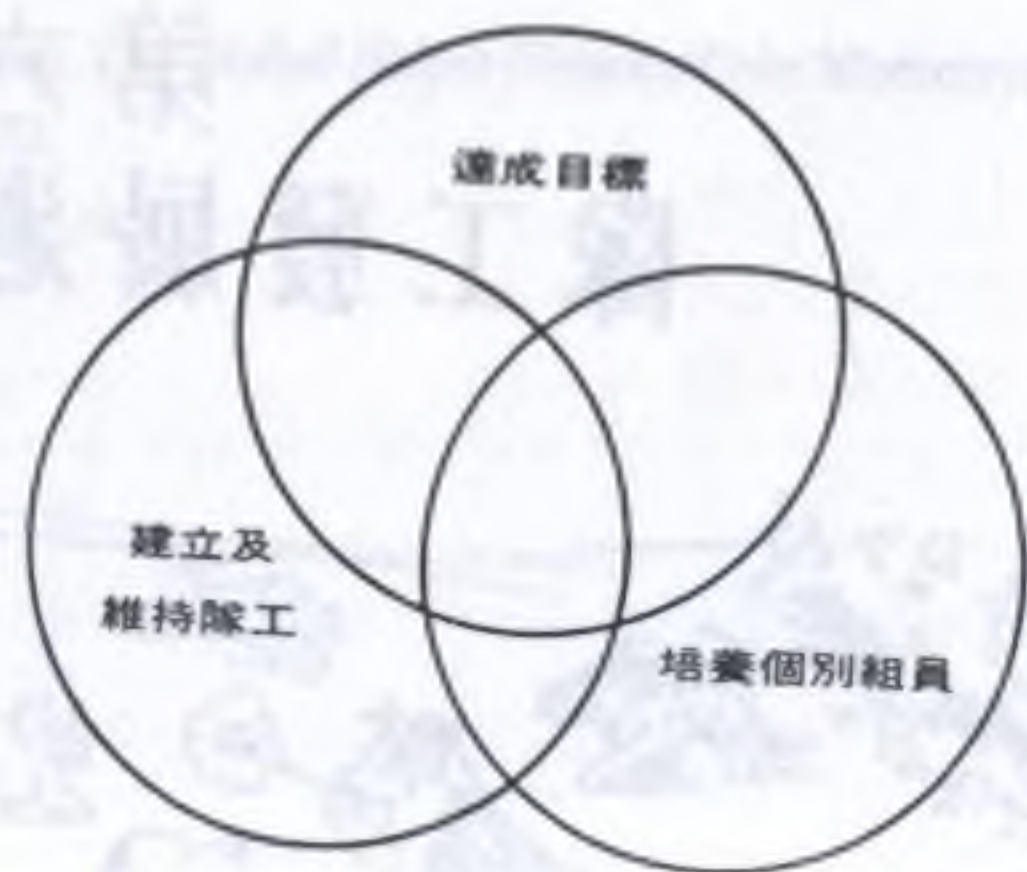


在我們的世界中，很諷刺地，變幻原是永恆；無論是四季的轉換、城市的架構抑或求職及工作所需的技能，都是一樣。我們都需要改變。如果缺乏保養一切人手所造的架構，會漸漸腐毀、失調或損壞。隊工也不例外。

艾特爾 (John Adair) 在討論隊工的著作中，說明團隊生活中三種連續的需要。

領袖的責任就是滿足這三種重疊的需要。你可以看到他選用的「維持隊工」，強調團隊內的人際關係需要關心及修補。艾特爾模式中每一個元素——目標、隊工及個人——都代表幾種需要；如果這些需要不能滿足，便會減低隊工的效率。





艾特爾的隊工連鎖需要

艾特爾認為有能力的領袖及隊工可以滿足並平衡這三種偶有衝突的元素。也有其他作者引申發展艾特爾的觀念，但基本上他們對艾特爾原本的思想並無異議。

### 需要保持平衡

不同的作者用不同的字眼及不同的重點來形容這三個圈內的「需要」，但總括來說，可以歸納為以下的重點——但意想不到的是你不需要研究這些作品，便能察覺這些需要。

成功的隊工必須能夠滿足以下的需要：

#### 個人需要（自己及其他人）

- 被領袖接納

- 被領袖看重
- 對工作有貢獻
- 知道工作的要求
- 成為隊工的一分子
- 知道團隊對自己的期望

想一想你的團隊。這些都是你的需要，對嗎？它們得到滿足了嗎？

#### 工作需要

- 工作目標清楚
- 定下工作表現的標準
- 善用資源
- 清楚責任範圍
- 保證組員的貢獻可以互相補足
- 達成既定的目標及標準

捫心自問，你的隊工達到這些要求了嗎？你怎樣才可以改善隊工的工作表現？

#### 隊工需要

- 知道領袖的作風及異象，並作出回應
- 與同伴分享共同的目標及意義
- 鼓勵及支持的氣氛
- 整體的成長及發展
- 有共同的成功感
- 互相認同

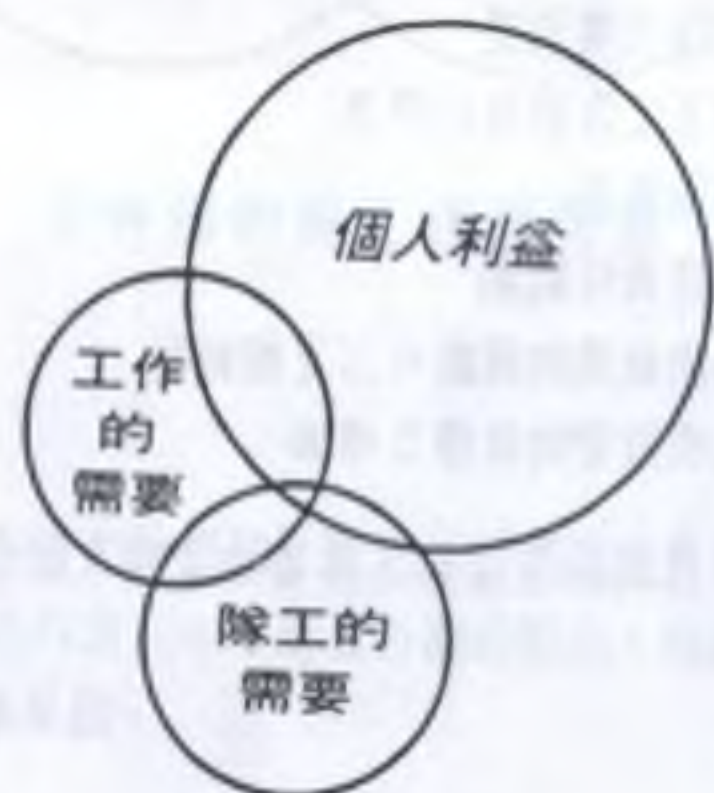
團隊不可能經常保持這些需要的平衡；事實上，很多時候，它們都可能是不平衡的！隊工不是靜態，乃是動態的。隊工的生命，不同時期有不同的需要。當一羣人第一次聚會時，想想會發生甚麼事情？

## 隊工發展的不同時期

### 個人至上期

想象一個新成立的小組；從未有過合作的機會；組員不熟悉彼此的長處及缺點；他們不知道自己是否會被接納，也不知道在小組中是否合作愉快。然而，還沒有說話之前，組員已經開始對其他組員有某些先入為主的看法及判斷——他的頭髮、她的裙子、他狡黠的眼神！

個人的需要及利益凌駕一切。將艾特爾的圈子稍為修訂一下，便可以代表這個小組的情況：



### 個人利益凌駕一切

在這類團隊中，沒有人會關心隊工是否合作愉快；就算領袖也可能全神貫注在自己的表現及是否被組員接納的事情上。在這種情況下，工作及隊工的需要不被滿足，團隊不會有好的表現。

那麼，怎樣才可以減低組員對自己是否被接納及在隊工的地位的憂慮？我相信這個時期事實上是無可避免的。任何新的組合都要經過這個階段。當有新成員加入團隊時，同樣情形也會出現。這個新人在一段時間內會被爭取團隊接納的需要所困擾。不過，這個小組發展期是可以縮短的，如果領袖可以——

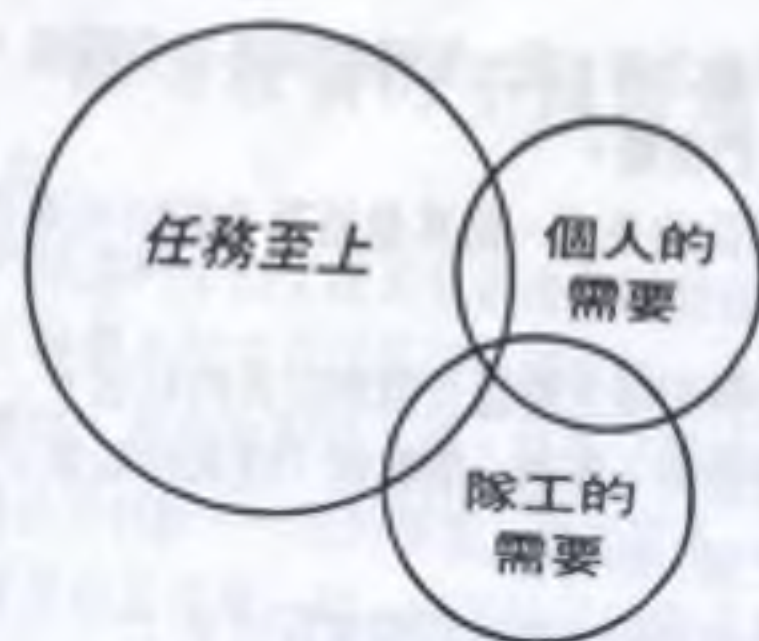
- 1 在第一次聚會之前，花一點時間與各組員聯絡，或在新組員加入之前，與他們接觸。
- 2 先打聽新組員的長處，給其他組員介紹時可順帶提及他的工作能力範圍。
- 3 分別清楚說明對隊工整體及個別組員的期望。
- 4 在第一次聚會時，製造一個輕鬆、隨和的氣氛。
- 5 先處理自己個人的需要。
- 6 請每位組員將自己對團隊的期望說出來。
- 7 代表小組給每一位組員委派一項有意義的任務。
- 8 利用每一個機會，肯定每一位組員的貢獻。
- 9 不要讓任何一位組員控制討論時間，讓每一位都能參與討論。
- 10 讓每一位組員都有所貢獻——或鼓勵他們發表意見——，在開會時讓他們經常提出意見。

有時候，小組永遠停留在以個人為中心的時期，控制著小組整個生命。這種隊工的特徵是聽而不聞、權力鬭爭、擺佈他人、斤斤計較、勢力一面倒、衝突及退出。與這些組員相處，並不是一件愉快的事！

### 任務至上時期

很多時候，個人利益至上會令人感覺不舒服，十分尷尬；組員為了逃避這種感覺，便乾脆一頭撞進任務裏。這是一種逃避政策：還未能面對在隊工中「我是誰？」這個問題，便已經將視線轉移到「我能做甚麼？」之上了。

任務至上小組的特點是工作繁多，以任務為大前提，忽略了個人及隊工的需要。



任務至上

如果隊工只屬短期性質，即只為完成一個特別計劃而組成的，任務著眼就可能最能給予滿足感。不過，這不會帶來團結及歸屬感，因為個人及隊工的需要都要為任務而有所犧牲。

我記得曾受某間公司之邀，幫助他們找出一個頗不尋常的問題的根源。這間公司最近有很多精神崩潰的事件發生。公司的醫生覺得此與公司組織有關，但在這些有重大壓力病徵的病人身上，卻找不到任何關連。經過一番調查後，我發覺那些病人所屬的部門，都在過去十八個月內安裝了新電腦或電腦操作系統！這條線索最後將我們帶到電腦操作員服務部門。這部門的主管是典型的任務至上型。他很聰明，工作非常投入，對下屬的工作亦步亦趨。他經常帶領電腦操作員及電腦專家一起工作；然而，他這種鞭策式及任務至上的領導方式給整個部門的人帶來其重無比的壓力。我很高興能夠幫助他，使他對同工的需要更加敏感。

以下的原則也許可以幫助你避免受困於任務至上期：

- 1 確定任務目標清晰並實際可行。
- 2 定下完成任務的時間表，讓自己知道甚麼時候可以完成，同時，完成後必須停下來。
- 3 訂定工作計劃，每一步驟都有時間限定。
- 4 保證每一項任務的目標都包含最少一個目標。例如，這個隊工目標可以與隊工精神的本質有關。

- 5 以任務目標及隊工目標為標準，經常檢討工作進度，每次開會時最少討論一次。

這些步驟可以幫助隊工經過任務至上期，壓力不致太大。不過，革命尚未成功！

### 隊工至上期

有些成立了很久的團隊，極力希望維繫組員間的合一；他們可能會走到另一個極端，不惜犧牲個人及任務的需要，務求維繫外表的團結及和諧的鼓勵氣氛。這種組合與其說是團隊，不如說是一個遊戲隊伍。

在這期間，十分缺乏——

創新的張力；因為組員都希望維持隊工的現狀。

反對意見；因為反對聲音會破壞團隊的和諧。

對團隊規範的質疑；因為團隊是絕對及永遠地正確的。

進步或個人成長；因為團隊認為自己已經十全十美，並且引以為榮。

很明顯，組長的任務就是在小組的生命或聚會過程中，將小組從一個階段引導到另一階段。例如，當新組員加入時，組長必須照顧個別組員的需要；當需要作決定時，督促組員以任務為重；當開會檢討時，要從隊工利益方面著眼。

你所屬的小組通常處在那個時期？你是否仍然擔心自己在小組的地位或組員是否接納你？你是否只為達成目標不管其他組員死活？抑或你太顧慮別人的感受，以致傾向逃避作決定，害怕製造不和諧的氣氛？這些都是不平衡隊工的病徵，這些隊工距離圓熟期尚遠。

### 生命循環

圓熟隊工的思想也帶來生命循環的觀念。用這種方法思想隊工的發展，很有幫助。關於隊工的生命，我們可以看到以下幾個階段：

- 1 受孕期
- 2 妊娠期
- 3 生產期
- 4 成長期
- 5 成熟期
- 6 結婚期
- 7 生育期
- 8 圓熟期
- 9 死亡期
- 10 復活期

每一個階段都有不同的特徵及需要，也會給組員帶來不同的回報及恐慌。很明顯，猶如人的生命一樣，不是每一組隊工都會經歷「結婚」階段的——對隊工來說，這就是合併——可能，你現在的團隊正走向死亡。不過，正如現實生活一樣，死亡多數是突如其來的，通常都會予人失落的感覺。讓我們逐一討論每一個階段，集中注意它們的特徵、經歷、優先次序及危險。

### 受孕期

這是組隊前的時期。組員仍未確失，可能甚至還沒有選出，但無論如何，這是一個關鍵時期。創辦人須要想到下面的問題：

- 小組的目的
- 小組的規模及性質
- 小組成員的資格
- 小組領導人的資格
- 技術問題等等

需要甚麼人的資助？如何分享理念？如何及甚麼時候接觸各方面的伙伴？這些都是創辦人優先要考慮的。很多時候，小組成立後才發覺這方面的準備不足，也就是這個時期的危機。世界上有太多多餘的組織了！如果沒有足夠的了解，知道小組為甚麼成立，並它和現今的

世界關係，及針對世界順應發展，創辦人便要為一切的不幸負責。讓我舉例說明。

一間歐洲公司發覺要使各地公司的業務彼此配合是一件很困難的事。原因很多，其中一個重要的原因是，各地的公司不願意互相配合，他們希望可以在當地自由發展。總部束手無策之餘，便成立了一個中央聯絡小組，來自六個國家分公司的組員，一起駐紮在布魯塞爾。這六個人都不願意住在那裏；沒有一位同意中央聯絡的原則，而且每人所得的工作細則只有寥寥三行。你們大概可以想象我應邀幫助改善隊工時所遇到的混亂情況。

如果你有機會成立小組，請確定準備工作充分。

### 妊娠期

體積愈大的動物，妊娠期愈長，所以大象的妊娠期為十八個月。小組的妊娠期大概介乎貓兒的九星期與大象的十八個月之間。當然，組織愈大，妊娠期便愈長。可惜，這種情形極少出現。小組通常都是草草成立，很多小組的生存力量十分薄弱！如果不需要小組也能成事，請不要增添自己及別人的煩惱；無端端要處理額外一大堆的人際關係。然而，如果成立小組是最好或唯一處理事情的方法，那麼，在這個時期便應特別注意小組的目標及角色問題。這些都應該用書面方式記下來。小組的目標及優先次序也應清楚說出來，還要得到工作關係中權力較大或需要其合作的小組的同意。

小組成立之前，不宜硬性規定所有細則。很多小組在這個時候會自然地或受外界的壓力而流產；原因可能是準備不足，也可能是因現有小組或個別組員的反對。

妊娠期是確保新成立的小組得到滋養、保護及自然成長機會的時期。不要操之過急；慢慢來。向周圍的人尋求指導及支持，特別是對小組的將來舉足輕重的人——小組的成員。

### 生產期

新小組成立是值得慶祝的。開始的時候，組長便應該鼓勵組員的

士氣、自信心及歸屬感。意思就是給小組的誕生賦予重大的意義；不獨小組本身需要覺得自己是好的，就是周圍的人也必須覺得這個小組是受命於天的。

小組誕生可以有很多方法：演講、聚餐、藉傳播媒介、送禮或由組長主持一個重要的儀式。耶穌靜靜地揀選他的門徒，東一個、西一個。但當他把門徒聚在一起時，便公開地用戲劇性的方法，向門徒及世界宣告這一羣人是認真的。耶穌將水變酒這個神蹟的作用就是使門徒信了他。<sup>2</sup>

小組剛成立的日子是很重要的。正如新生嬰兒是絕對自私一樣，我們可以看到，新成立小組的組員也是非常自我中心的。

很不幸，有些小組有先天的缺憾。在工商界中常有這個現象：小組誕生時並沒有最佳的組員陣容或組員沒有空參與；因此小組出生時沒有完整的資源，生長也不平衡。最壞的經驗大概是由於「政治」理由，被迫讓某一位或某幾個人加入小組：「如果沒有森姆，不夠面子嘛」。就算沒有上述先天的殘缺，隊工的初生生命已夠艱難的了。

無論如何，雖然有些小組先天不足，但只要他們發奮圖強，再加上一些幫助，也可以成就大事。

### 成長期

新成立的小組可以有迅速的發展。小組整體的發展在頭一年內可能不太明顯；不過，這種情形不會持續太久。新生嬰兒頭四個月內體重會增加一倍。如果他的出生體重為8磅，繼續以這種速度增長，5歲時的體重便會超過200噸了！所以，不斷迅速增長未必是好事。

小組成立的頭一年，會在委身、動機及技術方面迅速增長加強，因此，工作表現也會提高；不過，不會一直都一帆風順的。有些時候也會有懷疑、困擾及衝突。只要研究一下耶穌的門徒，便會看到很多這樣的例子；所以，小組必須承認自己不夠成熟這個事實，學習接受錯誤及以輕鬆的態度面對錯誤。

頭一年應該避免組員數目的增長，除非這是小組的原意。組員變動在所難免，但不要太快補充失去的人數。小組人手短缺時，可能比人數足夠再加入新組員時，來得效率更高。

### 成熟期

小組成熟所需的時間，要看人數、領導方式及開會頻密程度而定。最好的指標是三年！這個指標往往叫人懷疑及沮喪；不過，實事求是，知道小組發展至成熟期需時總比沒有進展時灰心沮喪好。你需要用頭一年的時間，決定小組最有效率的工作方式；然後，第二年將它付諸實行，就會發覺完全不是那回事！第三年才得以將第一第二年學到有關提高效率的經驗應用出來：

很多小組不可能有三年時間——例如，企劃小組及特別事工組。在這種情況下，他們永不會成熟。它們的生命年日本來就是有限，當工作完成後，小組便會死亡。它們永遠不可能到達個人任務及隊工的需要都得到滿足至和諧境地。這樣的話，這些小組的領袖及組員便要避免自己產生不切實際的期望。

### 結婚期

兩個或以上的小組合併是一個艱鉅的過程。就算個人、公司，甚至國家企圖合併，都有一樣的難題。合併可以發生在很多情況之下，例如，有兩間公司或教會，漸漸發覺彼此都不能單獨掙扎求存，或是發現將雙方的資源合併，會有更大的發展；前者的合併是被迫的——是在槍桿下的婚姻！開始時雙方都不情願，前途怎不暗淡。然而，如果雙方願意，對將來充滿盼望，成功的機會亦會明顯增加。不過，總括來說，合併對團隊來說並不是好消息。

問題來自雙方都有很多不同之處。每一小組都已有固定的做事方法，領導及參與方式、優先次序及規範。要合併成功，需要高度的委身及強大的動機。

如果你面對兩組合併的情況，請慢慢行動。雙方應該花一些時間，在實際結合之前，商討探索彼此對新組織的期望。以後又再要經過受孕、妊娠及生產等過程，因為合併後已是一個新的開始。

### 生育期

在某些情況下，成功的隊工需要生育下一代，才可以發展它們的

異象。這也就是會產生新的小組，所以從頭開始要小心。很多時候，新組合的核心分子來自原小組。對被差派出去自立門戶的成員及原小組來說，都是一個艱難的時刻。

第一個問題就是派誰去。合作愉快的隊工成員十分忠於小組，沒有人願意離開知心的伙伴及共事者，他們會有很強的失落感，短期內，對原小組及新小組的發展都有障礙。

當原小組不願意失去最好的組員時，第二個問題便會出現，如果想成立新的小組，便要全力以赴，讓它有最大的機會成長。很多新組織失敗的原因就是，核心分子都是一些「剩餘物資」。

新小組的第三個危機就是原小組的控制力太大。原小組可能企圖將一貫的規範及優先次序強加於新組織。雖然在某些方面一致性非常重要，但新小組應有最高度的自由。在新小組成立之前，在這些方面先有協定是很有幫助的。

### 圓熟期

「……全身都靠他聯絡得合式，百節各按各職，照著各體的功用，彼此相助，便叫身體漸漸增長，在愛中建立自己。」這就是保羅形容的成功隊工——他所指的是一間教會，但這個真理可以應用在任何組織之上。請留意：「圓熟的小組是由有能力勝任的、有委身精神、對其他人的需要敏感的組員組成的。」這一個句子，包含了所有小組都應該努力達成的目標。艾特爾用以下的情況來形容正常運作的隊工：

- 組員互相關懷
- 組員真誠開放
- 彼此十分信任
- 一致作成決議
- 有高度的委身精神
- 正視衝突尋求解決辦法
- 組員都用心聆聽
- 可以自由表達感受

這些態度及行為就是成熟的組員在互相支持的氣氛下合作的特徵。它們代表著所有小組發展的目標。一方面，這是旅程而不是目的地；另一方面，這也是一種選擇。疏忽的小組不會成熟。外面的改變及腐敗反映著內裏有相同的情況。小組要長大成熟，必須留意成長的情況；否則，只會夭折或只能作垂死的掙扎。

### 死亡期

小組臨終時可能十分戲劇化及壯觀，就如「賓虛」一樣的場面。但另一方面，也可以無疾而終，無聲無息地，就如一些電影的結尾，主角神祕地消失於霧靄之中一樣。無論是以甚麼方式，小組都要死亡。事實上，一個小組可以經歷很多次死亡，因為死亡的方式很多。每一次一個組員離去，小組的其中一部分便已死亡；每一次的失敗，都會失去一些不可復得的東西。所以，死亡不一定是指整個團隊崩潰。雖然你也應該有這種心理準備：很遺憾，我遇過很多死去多時的小組，雖然是繼續有聚會，有活動，但它們已失去異象；這樣的小組早已滅亡。如果你知道小組的任務已經完成，便應賦予小組的終結一個重要的意義。如果小組的成績斐然，便發給獎賞；如果沒有表現，便應從失敗中尋求教訓，好幫助其他的人。軍隊、組織及團體期滿要結束時，通常都有慶祝及感謝的儀式。對服務其中的人來說，意義十分重大。這些也代表著一個終結；讓小組尊嚴地死亡；讓組員有機會表達傷心、後悔、失落及哀痛的情緒；更讓參與的人忘記背後，努力為將來建立新景象。

### 復活期

有些小組會有一種循環的生態模式；按著一個既定的時間表成立，然後拆夥。例如，每四、五年舉辦一次會議或體育活動，可能就是由曾經多次經歷出生/死亡/復活循環的委員會或小組籌辦的。

這種經歷有些特別的困難。第一，環境改變與小組上次見面時有所不同；那些在「上一代」合作的人可能不能接受這項事實。第二，會員有所改變；並非所有的組員都會復活！同樣，「上一代」的組員

可能十分懷念過去美好的時光，不願意改變或適應新方法。第三是比較的問題。他們可能會提到「我們上次是這樣做的」及現在的水準不如我們以前所做的等等；這些態度當然會導致小組分裂。就算是原班人馬，但分別時間太久，難免在思想及態度方面有所改變，問題也會由此產生。

第四個問題來自小組周圍的人的期望。他們期望小組的表現最少能保持過去的水準，雖然財政預算可能削減了，物價可能上升了……我們怎樣處理這些問題？

其中一個方法就是組員要清楚組內的情況及外面的環境有何改變。此舉有助強調現在是一個不同的世界，是一個新的小組了。有了這些領悟，小組便能知道怎樣改變工作的方法——增加或減少新活動等。除了死亡以外，相信這是所有不同時期中最困難的一關。

## 小結

實際建立隊工時，很需要了解隊工發展的不同階段。現在你們已經掌握了創立及維繫有效隊工的動機、技術、組織架構及活動。〈團隊精神〉下一部分，從第七到第九章，要集中火力，將這些知識應用出來。不過，結束這部分之前，讓我問你幾個關於你所屬小組的問題。也許你想與同工討論一下。

- 1 你所屬小組的長處及缺點何在？
- 2 你所屬小組的組織架構是怎樣的？它的架構與領導方式、任務及組員的需要是否協調？
- 3 你所屬小組到達那一個階段？你會怎樣裝備它進入下一個階段？
- 4 你所屬小組發展的優先次序為何？
- 5 回答這些問題後，你會採取甚麼行動作回應？

註

- 1 Adair, *op cit*, P.121.
- 2 約二 1 至 11。
- 3 弗四 16。
- 4 Adair, *op cit*, P.138.
- 5 Rosemary Sutcliffe, *Eagle of the Ninth* (Oxford University Press, 1954).

第三部分

用  
技 巧

用  
用  
用



## 第七章 團隊的工作進程



**團**隊工作要有效率，需要甚麼條件？雖然委身是最重要的起點，而就算是最普通的表現也需要有基本技巧，但有效隊工與其他組合最明顯的分別就是它有一組特別的核心理活動。無論小組的目的為何、人數多寡、組織或結構怎樣，要表現出色，必須進行以下的工作：

- 1 訂定工作目標
- 2 檢查及控制工作表現
- 3 促進及維繫溝通
- 4 掌握處理小組內部的改變
- 5 有計劃地栽培組員
- 6 善用資源

- 7 與其他團隊保持聯絡
- 8 從經驗中學習
- 9 控制及管理周圍環境
- 10 建立小組的關係網

這十項核心理活動提供一個基礎，讓小組可以有效地工作；確保隊工的需要得到滿足的同時，也顧及組員及周圍的人的需要。讓我們詳細逐一討論這些核心理活動。

### 1 訂定目標

團隊必須有方向感、有目的才可以生存：最有效的方法就是訂定清楚的、人所共知的目的及目標：每一位組員都應該有一些個人追求的目標，同時也要效忠團隊的共同目標。團隊應有一些長遠的目標——比如長達3年的——及未來12個月的目標：在每日實際運行的層面，應付每一件事的時候，都必須對目標及目的有清楚的了解。我們為甚麼這樣做？結果會怎樣？

### 2 檢查及控制工作表現

訂定及讓人人都知道小組的目的及目標後，組長的責任就是定期檢查及控制小組的工作表現，並提供領導及調節小組活動所需的回應。我們通常所用的字眼是「檢討」：應有定期的檢討，所有會議都必須要有檢討的程序。所有企劃都應要檢討，而每一個組員的表現都需要檢討（參第十二章，頁179）。

### 3 促進溝通

很多團隊都不知道溝通不是必然存在的：溝通不會自然發生——誤解才是常見的現象：溝通本身不是目的，乃是一個幫助互相了解及委身的過程。無論你將一件事情重複多少次，如果組員不明白或不能欣賞你的見解，就不能算有溝通。戴頓 (Ed Dayton) 在他的《如何委身》(Whatever Happened to Commitment) 一書中，將溝通與團體及委身連在一起：「一個小組便是一個團體。如果組員不想分開，他們必須能夠分享彼此的思想及感受」。當團隊考慮改變時，這一方面尤

其重要。

#### 4 善用資源

指導隊工活動的時候，最少要將一半心思放在如何運用資源上。組員的時間及技術是獨特的，是不能替代的；因此，以下幾個問題非常重要，必須考慮：隊工的天分、潛能發揮了多少？是否每一位組員都有貢獻？是否每一個人都積極貢獻？有人袖手旁觀嗎？開會時間是否太長？組員在其他地方是否會有更大的發揮？浪費自己的時間已經夠壞的了，但如果連別人的時間也浪費掉，便更加罪無可恕，要控以刑事罪！團隊還有甚麼其他的資源，可供使用？其中幾個主要的資源如下：

- I 資產——如儀器、資金及房屋等。
- II 無形的財產——這方面經常被忽略，包括比較主觀的財產如良好的意願及信譽。
- III 團隊的制度及組織：安排活動的方法是一種很有力的工具，可以幫助團隊達到目的。很不幸，我們經常將制度及組織看為不能改變的傳統，照單全收；這樣，它們便不再是財產，乃是債務——因為這些過時的束縛，扼殺了小組的生命及工作。
- IV 團隊的人際關係——如果情緒高昂，充滿鼓勵支持，積極的人際關係會如百花綻放。相反，緊張的關係會製造消極負面的動力，減低及消耗團隊的元氣。人際關係的質素決定了溝通的質素。組員的角色及他們所得到的滿足感。良好的人際關係需要長時間培養，但卻可以毀於一旦。
- V 團隊的身分——團隊如果不知道自己是誰，有甚麼內涵及存在的原因，便會很快迷失方向及生命力；而清楚知道自己的異象及優先次序的小組卻可以團結一致，得到成功。請留意耶穌被釘十字架後，門徒開始重操舊業：「我打魚去」<sup>2</sup>；他們失去了目標及方向。

以上的資源都可以幫助隊工達到目的。如果希望團隊有所發展，便要加強這些資源；這些資源是你的財富。

以下有一個檢查表，可以用它來衡量你所屬團隊的「財富」。就以下所列的財產，在最能代表你所屬團隊境況的一欄中加上「✓」。

資源評估檢討表

資源	評估		
	缺乏	足夠	豐富
1 有形的財產 房屋 儀器 技術 金錢 組員人數			
2 無形的財產 良好意願 委身精神 信譽 隊工精神			
3 制度及組織 財務控制 計劃方法 檢討程序 組織、權威及結構 品質控制 訓練方法 獎勵制度			
4 組員關係 正式的關係 非正式的關係 溝通 小組關係 氣氛 滿足感			
5 團隊的身分 認識團隊的身分 團隊明白存在意義 知道團隊現在的光景 了解團隊的異象			

## 5 隨機應變

改變是一種自然的進程，它隨時隨地會發生。我們接受改變是無可避免的。一切生命都會發育成長，不過隊工卻不能自給自足，如果讓他們自生自滅，團隊便會解體、腐化，最後死亡。隊工必須得到培育滋潤。

我們已經知道，組員變動時，小組也會改變；隊工隨著所學的知識改變，也隨著成長而改變；當他們怠倦或注入新血及活力時也會改變。這些改變都要得到適當的引導；意思就是，處理它們的方法必須是一種引導小組向前推進、追求達到目的的方法。雖然組員變動常會帶來破壞性的後果，但也可以是檢討及重新肯定團隊存在意義及異象的一個機會。

## 6 栽培組員

栽培的意思就是用有系統及事先安排的轉變計劃，改變一個人的性格。在個人層面方面，建立隊工就是用新的技術或技能裝備組員。對所有隊工來說，這是一個關鍵的任務。領袖應對每一位組員需要栽培的優先次序瞭若指掌。

大多數人發覺自己在一星期內要參與不同種類的小組。在每一個小組裏，每個組員都有責任改善該組的運作——那怕只是改善自己個人的貢獻。然而，最主要的仍是領導者，他有責任建立自己的團隊。因為長遠來看，團隊是否能夠成功要視乎領導者儲存能夠進一步發展團隊的異象，及任務的人才的能力而定。這些潛能在團隊中最能建立及發揮。拿出一張紙，將組員的名字列出來，在每一個名字旁邊，寫下你認為每一位組員需要建立的地方。從你自己開始！

## 7 與其他團隊的聯繫

很多時候，與其他組織的關係比團隊內部的關係更關鍵，足以影響隊工成功的機會；因為內部關係通常都可以由領袖控制。團隊其中一個目標就是與周圍的組織保持開放的溝通及和諧的關係。

周圍的團隊可能是做市場、生產、貨倉及批發等工作的或是其他部門如營業部、訂購部及郵寄部；在教會的組織，這些可能是青年團

契、崇拜小組、社區團體，支援小組等。很多隊工訓練課程都忽略了一件事：團隊所屬的環境通常是充滿敵意的，至少也是冷淡的。

## 8 從經驗中學習

沒有一個團隊是全知的。不肯學習的團隊便沒有成長，不久還會停止生長。只要我們知道怎樣從經驗中學習，我們便是自己最好的導師。選用一些隊工評估資料（參頁 174），可以幫助團隊從經驗中學習。

## 9 適應環境

有一次，我在意大利為一間公司主持一個建立隊工的課程。七位組員來自四個國家，其中只有一位是意大利人，他是新加入的。兩天之後，這團隊的進度良好，正在為公司訂定一個十年策略，其中包括一項主要的擴展計劃，一切進行順利。新加入的意大利籍經理亞方素，開頭十分投入討論，但過了一兩天，意見愈來愈少，到了星期三晚上，很明顯他在退縮，而且表現出憂慮的神情。我在晚餐桌上趁機道出自己的觀察，他解釋：「我在等候那真正要討論的。」我問他：「是那一個問題？」他回答：「當然是工廠關門大吉！」

後來，他透露在隊工建立課程的頭一天，他在地區報紙上（當然是意大利文的）看到一則啓事，是關於重新將某一區的土地規劃為自然保護區的。這一個地區不但包括了將來提議要發展的地區，還包括現在的部分廠房！這一班外來的管理人員未能有效地處理環境的改變！還好亞方素所擔憂的問題能夠及時處理，團隊成功地解決了這個意料之外的發展。只往裏面看，對外面的世界不屑一顧的團隊最好盡快放眼四方！

## 10 建立關係

一組隊工是一個工作團體。在活動的過程中，組員之間的交往及與外界的接觸會令人與人之間的關係緊張，這是無可避免的。我們需要像保養汽車一樣保養它們。

以上十種活動是用來幫助建立強大的隊工的。我曾經鼓勵各國的

經理、牧師、義工及企劃小組採用它們。雖然有些隊工短期內不用花時間進行所有的活動就可以有成功的運作。但最終每一個團隊都要發展以上每一項活動。

## 逐步解決問題

現在你可以逐步將十個核心活動推行出來，但同時也需要做其他事：團隊需要有所表現。怎樣開始實際的工作最理想？

讓我用登山活動的例子來說明。1980年，爬山專家邦寧頓(Chris Bunnington)記述了一個攀登喜馬拉雅山埃佛勒斯峰的過程。他在《埃佛勒斯的艱鉅旅程》(Everest the Hard Way)一書中描述了一個成功的隊工<sup>3</sup>。首先，他們有清晰的目標：他們的挑戰，是從迄今仍未有人攀登過的西南面，攀上頂峯。這是成功的第一個祕訣：清楚知道自己要努力達到的目標。

第二，埃佛勒斯峰山隊預先計劃好行程：以前所作攀登嘗試、經驗及空中照片都派上用場，可以讓組員知道需要多少基地及營地。目標逐步達成，問題也逐步解決。在團隊環境中，解決問題需要多少步驟？很奇怪，如果有邏輯地逐步解決，問題不會太大。解決問題七步曲可以幫助隊工逐漸增加解決問題的能力；步驟如下：

- 搜集資料
- 檢討目標
- 尋找可行之法
- 衡量各種可行之法
- 找出解決方法
- 採取必要行動
- 吸收經驗及心得

### 搜集資料

隊工解決問題的時候，團隊最主要的長處就是可以集多人的思想去面對挑戰。資料是解決問題的一種能量，所以我們必須花時間找出

甚麼人可以解決那方面的問題。過去十年，偉大的科學及技術成就不可以缺少電腦，它們提供了迅速尋找資料的能量。愈多角度去思考問題，便愈容易解決問題；這是人所共知的。所羅門王發覺資料愈多，愈接近真正的智慧，他的經驗是「謀士多，人便安居」<sup>4</sup>。

根據我的工作經驗，很多小組倉卒行動，沒有花時間弄清目標，更遑論搜集資料！那麼，我們必須保證每一位組員都有機會提供資料：可能的話，將資料用投影機放出來，或寫在活頁表上，使人一目了然。

### 檢討目標

詳盡的資料搜集過程可能會改變目標；這些事在商業界中經常出現；因為市場調查可能發覺顧客希望得到的產品與供應商心目中的截然不同！因此，資料齊全之後，便要問：這些資料對我們的目標有甚麼影響？目標是否正確？是否可以將目標範圍縮小，有甚麼重要的新資料？花時間在無關重要或不再存在的問題上是不值得的。

### 尋找可行之法

創造差不多是一種失落了的藝術。我們的社會太注重邏輯推理，以致大部分的成年人已失去了創造的能力。邦諾(Edward De Bono)是啟發創造力的先驅，他鼓勵及幫助了很多成年人重獲創作及側面思想(lateral thinking)的能力。他說：「人的成功要依賴他的創造力。沒有人會懷疑這一點。它在順境時非常有用，逆境時也不可或缺<sup>5</sup>」。

解決問題的初期，我們應該鼓勵隊工中創造力強的組員帶領思想各種可行的方法，意思就是隊工的飲食——缺乏它們，隊工只能用舊的方法來應付新的問題；不但隊工白費氣力，進度也會減慢，活力也跟著消失，我們必須將所有的意見紀錄下來，讓人人都可以看到，不會遺漏。將意見開列出來的技巧叫作「腦力激盪」(brain-storming)。

尋找可行之法與衡量可行之法兩個步驟必須要分開。創造及衡量(判斷)兩種過程似乎是在大腦的不同部分進行的。右邊是邏輯推理，進行大部分的評估工作，而右邊是處理創作的過程。創造及判斷

兩種心智活動截然不同，這就是成功隊工要將這兩個步驟分別處理的原因：

### 衡量各種可行之法

我們不能比較兩種方法孰優孰劣，除非我們對希望達到的目標有清楚的掌握。如果目標不明確，衡量的步驟就算是可行，也會很困難。因此，如果對最好的方法意見分歧，就應以目標為根據。我們都知道，具備精明判斷能力的人是不可多得的，所以要特別留意這一點。

你可以嘗試使用計分方法，幫助自己權衡輕重。

以下的檢討表在這方面很有幫助。用下面的標準來衡量每一個可行之法，計分辦法如下：

- 1 非常傑出
- 2 可以接受
- 3 勉强合格
- 4 不盡理想

衡量可行之法計分表	
標準	得分
1 執行所需的時間	
2 執行所需的代價	
3 執行的順利程度	
4 所有部門接受的程度	
5 「感覺可行」的態度	
6 對這個方法的熱衷程度	
7 外界的支持	
8 比較其他可行之法	
9 作為解決問題的方法，長遠可行的程度	
10 (自行編寫) (9)	
_____	
_____	

⊙ 小組對衡量的標準應有共識，可能的話，這些標準應在訂定目標時同時設立。

### 找出解決方法

從提供的可行方法中，你需要找出解決方法。經過衡量之後，你應該得到一系列的解決方法，也知道它們適合你的成功標準的程度；不過，這個系列及得分並非最後結果。隊工必須有心理準備，作出決定——全力投入必須採取必要的行動。

你所屬的團隊是怎樣作決定的？方法很多，因環境而異，但無論用甚麼方法，隊工都必須清楚決定是怎樣作出來的、誰負責作的、甚麼時候要作及已經作了甚麼決定（參第二章，頁33）

### 必須採取的行動

將選出來的方法化為行動，需要團隊指定的負責人的委身。每一位負責人必須清楚知道需要採取甚麼行動，何時執行。避免人手過多；如果只需一兩個人便可以執行，就應該如此進行。只為參與而參與是浪費資源的，這也是隊工不夠成熟的表徵。

### 吸收經驗及心得

每一項活動都是學習改善及幫助隊工成長的機會。在團隊檢討表現，及同意下一次遇到同樣問題時應有甚麼不同行動之前，一切主要活動及會議都未算完結。

以上的七步曲提供了一個有系統的方法，幫助你的團隊解決任何困難或討論一切問題，直到得出結論為止。

### 超越邏輯

不過，隊工是超越邏輯的，正如攀登埃佛勒斯峯並不單是計劃一個行程。要突破每一個難關，有賴組員不同的貢獻。在計劃階段，知

識較豐富的人需要付出較多，到了攀登階段，不同的組員會因著個人的專長及能力，輪流作領導。這是冰牆，是雪嶺抑或是冰河？誰的技術最好，可以為其餘的組員開出一條路？或者，更重要的是——誰有醫療常識？誰弄的菜最可口！每一個攀登階段都需要組員貢獻技術，達成眼前的任務。愈爬愈高之際，高山症可能會令團隊損失主將，組員要有心理準備，就算其他同伴全部倒下，也要繼續向前；在這些情況之下，小心留神是必要的。

所以，你應該在團隊中找尋熟練本章提及的七種活動的組員。然而，更重要的是，你應該使每一位組員都能夠在適當時候將技術應用出來。如果擅長行動的人控制了任務初期的討論部分——「動手吧！我們說得夠多了！」——隊工在後期就會有準備不足的危機。

所以，領袖不應在每個階段單單依賴某些人作特別的貢獻，還要尋找在個別時期有熟練技術的組員來領導。

### 步驟、貢獻及關係

雖然登山隊失敗、不能達到目標的主要原因是天氣惡劣。但其他次要的因素通常是組員之間發生衝突，導致關係破裂。任何聯盟、台夥、合併或委員會，都必須關係良好，才可以有效地工作。雖然衝突有時可能帶來突破，但長期的衝突只會叫全軍覆沒。我們在第十四章再詳細討論這個問題。

當組員開始合作，各有貢獻時，組員之間會產生一連串接觸：一方有貢獻，另一方自有回應，但所有組員都會受這種交往影響。旁觀者會激起各種的情緒：支持、懷疑、關懷、憤怒等。這些影響有很多會過去、被遺忘，但其中一些會遺留下來，並非所有的情緒都有助團隊精神的。

如果你的隊工合作愉快，你便需要處理三種主要的活動：達成目標的步驟；組員的貢獻及組員間的接觸。對於第一種活動，正如我所形容的，大多數隊工都普遍願意接受；至於「貢獻」及「接觸」兩方面，便需要較高的技巧及更多的經驗才能處理得宜。

只集中注意力在某一種活動上，而忽略其他，這團隊達成目標的機會通常比保持三者平衡的團隊為低；第三種活動通常最被忽略。雖然因忽略而產生的徵狀明顯可見，但很多隊工都不願意投資足夠的時間討論他們的感受或接觸情況，因為他們通常認為這些討論只是「浪費時間」；因此，問題就被掃在地氈下；如果組員可以公開討論及面對關係問題，又知道正視組員的感受時，這就是團隊成熟的表徵。

以下的圖表也許可以幫助你掌握這些觀念，並向別人說明：



成長中的隊工

### 根據個人喜好作出貢獻

我們個人的恩賜、喜好、技術及經驗使我們有獨特的做事方法。有些人喜歡鑽研各種理論及可行方法；有些人喜歡反省正在發生的事，有些人則希望盡快作出決定，從速行事。事實上，團隊的成員很可能喜歡在七步曲中選擇其中兩三個步驟作出貢獻。

考慮你所屬隊工的情況。以下有一個圖表，將兩位很明顯對某一個步驟的工作特別有興趣，願意貢獻時人的名字寫在適當的空格內。

例如，如果有位秘書經常提醒組員注意資料的重要性，你可能會將他的名字寫在「資料」旁邊。如果司庫提出意見時總不忘作出評估，你可能要將她的名字放在「衡量」旁邊。

步驟	組員 A	組員 B
訂定目標		
搜集資料		
檢討目標		
尋找可行之法		
衡量各種可行之法		
找出解決辦法		
採取必要的行動		
吸取經驗心得		

怎樣才可以鼓勵這些組員貢獻他們所長？有沒有組員是沒有貢獻的？怎樣去發掘他們的潛能？

#### 註

- 1 Dayton, *op cit*, P.43.
- 2 約二十一-3。
- 3 Chris Bonnington, *Everest the Hard Way* (Hodder & Stoughton: London, 1976).
- 4 箴十一-14。
- 5 De Bono, *op cit*, P.1.

## 第八章 隊工會議



很多會議都是浪費時間，而每天卻肯定有數以百萬計的人在開會。很會議的確要負上很大的責任！很多人將會談形容為：「當你不想做任何工作時，就必須開會」；「一些能力不強的人被迫做著一些無關重要的事」；「一條將思想引出來卻又靜靜將它扼殺的死胡同」。然而，我們卻不斷籌備會議、二番會議，不斷被它弄得筋疲力盡。

弗萊徹 (Winston Fletcher) 在他那本有關開會的幽默小書中有以下的觀察：

想起來，我覺得很驚奇，我們竟會對開會這件事有如此驕橫的肯定。我們對待開會的態度……就好像是說，不需任何訓

練或指導，或甚至預先思想，便可以應付有餘。偶然，經過一場突變後……我們會感受一陣沮喪，略為面對一下這個自己並不如想象中有天才技術的事實；然後，聳聳肩，埋怨星座多於埋怨自己——又再趕到另一處開會去。

另一位作者也有以下的論點：

開會就是生命的一切！人與人及團體與團體之間的討論幫助我們明白應該做甚麼，現在發生甚麼事及將來的去向。儘管開會這麼重要，但會議卻似乎並沒有得到甚麼好評。

## 會議、會議

為甚麼會議帶給我們這麼多問題？其中一個原因就是我們分辨不出自己出席的會議屬那一類型。我會在這一章討論一些最普遍的會議。我們將會注意到不同的會議對參加者不同的影響，也會探討領袖的行為。我們也會討論開會需要的主要技巧。讓我們先來看看一些開會的通則；它們會提供一些很有幫助的指引。

### 開會程序

無論是家長教師聯誼會、教會執事會、董事會抑或企劃小組，都有一些原則，我們必須遵守的。這些原則很簡單、很合理，很有幫助，但極少人實際地將它們應用出來！

- 1 提前將開會日期、地點及會議所需的時間通知大家。最後的一項尤其重要，沒有比開會過時、進退兩難，耽誤了下一個約會更令人洩氣。
- 2 盡量在開會前提供資料、閱讀有關的材料，及讓組員有充足的時間準備。這樣便可以縮短簡報及背景介紹的時間，不必再花時間讓組員了解當前的情況。
- 3 預先將議程準備妥當。讓組員有時間詳細考慮將要討論的事項。
- 4 準時開始。不要等候遲到的人；就算你是唯一準時的人，也要以

主席身分開始會議！如果你要等候那些遲到的人，對準時出席的人，就是一種懲罰。

- 5 議程第一項應是提出「其他討論事項」；讓組員一開始就將其他要處理的事情說出來，這樣可以保證不會將突如其來的重要事項留到散會前五分鐘才討論！
- 6 將議程分為兩部分：
  - i 常務項目 即經常出現的項目——共同的道歉聲明、上次會議記錄、經常事務、財政等。
  - ii 特別項目 每次開會最少要有一項特別事務（參以下第 8 項）；確保每次開會都有一些新話題。
- 7 議程上每個項目都要附上目標，還要有時間限制，要把握時間。時間快到時，提醒組員時間的限制；時間一到，便要停止討論。若有需要才再延長時間，但要提醒組員已經延長時間。如果延長後仍未能得出結論，你便要作出決定或延到下一次開會才作決定。不要讓討論繼續下去。
- 8 特別項目可以引起興趣及激發創作靈感及前衛思想。避免在一次會議中有多過三個特別項目。

如有特別項目，要說明：

- i 題目
- ii 目的
- iii 處理過程
- iv 是否需要事前閱讀/思想
- v 討論的時間
- vi 討論的目標

下面是一個議程特別項目的例子。應該在議程中加上這樣一份資料。這個例子屬教會的工作範疇，證明這格式適用於任何環境，不單用於商業範疇。



## 特別項目格式舉例

## 議程 8：特別項目

## 教會五年計劃

- 目的：** 考慮為教會訂定五年計劃的可能性及其價值；同時考慮如何付諸實行。
- 過程：** 教會行政主任介紹這個計劃，並帶領大家認識聖尼古拉教會五年戰略性計劃的例子。然後由牧師主持討論。
- 會前**
- 閱讀材料：** 聖尼古拉教會的五年戰略性計劃的副本。準備將聖尼古拉方法的好處說出來，介紹其用在聖巴拿巴教會時需要的改變。
- 出席：** 聖尼古拉的秘書將會出席討論這項目，會就他們的經驗回答問題。
- 時間：** 四十五分鐘。
- 目標：** 決定我們是否應該繼續考慮五年策略這個提議。

最後有關會議的兩點：

- 9 檢討每個會議。將「會議檢討」放在議程上，也許要加上一張會議檢討的表格（參頁 176）。
- 10 準時結束。

這十個原則可以改善會議過程，如果你被邀請出席一個不需要你在場的會議，可以將一些你認為對組員可能有幫助的意見或觀點，連同缺席道歉聲明一併送去。

現在讓我們思想一些你可能需要出席的不同的會議。

## 董事會

董事會通常都有法律地位；不同的國家，都有不同的權力、權利和義務；但基本上，董事會有以下的責任：

- 1 保證該機構一切運作正常。
- 2 選舉或罷黜董事。

- 3 批准接納賬目。
- 4 批准接納財政預算。
- 5 批准聘請高級職員。

我要向身為董事的讀者介紹米爾斯 (Geoffrey Mills) 的《董事會》(On the Board) 作為主要的閱讀材料。<sup>1</sup> 他所舉例說明的董事會法律地位可以將一些小組會議特徵突顯出來；而這些特徵，在其他環境中通常會被忽略。

第一，董事會在法律規定下有明確的目標；董事會通常為順應當時的情況，將目標擴而充之。<sup>2</sup> 這一點是工作效率高的關鍵。很多團隊會議舉行的時候，會員都不知道開會的原因。一份會議工作及權責範圍書很有幫助。你有嗎？如果沒有，現在就做一份。

第二，董事會定時開會。他們必須至少每年開會一次；有些董事會甚至每月開會，而開會時間早在一三年前已寫在日記本子上。這一點也可以作為其他會議的借鏡——預先計劃，及確定組員都預備騰出開會所需的時間。

第三，董事會是決策的組織，只要有法定人數出席，通常都可以用大多數投票贊成的方法作決定。法定人數可能只是兩位，所以不會延誤決定，不過，每一個董事會的法定人數定義都不盡相同。你的隊工是怎樣作決定的？一人一票抑或要全體通過？我參加過不少機構的董事會，每一個都有不同的運作方式。其中一位主席曾誇口說，八年來他都沒有投過票；每一個決定都是董事一致同意的，否則就不會實行。

第四，董事會所費不菲。董事都是領薪水的——而且是高薪——同時，董事都是忙碌的行政人員；所以，董事會會議都盡量簡短，雖然這不能一概而論。我出席過一個董事會，每年開會兩次的，每次兩個半小時；但另一個每年則開會一次，會議長達五天！兩個會議都生氣勃勃，討論的事情也很廣泛；但每年開會五小時的董事會人數卻比另一個多十倍以上！開會究竟需要多少時間？欲將開會時間縮短四分之一。

董事會的議程很早就準備妥當。通常每年或每季一次的會議都有

既定的項目。這樣可以使較重要的方針及政策得到定期的檢討。你們是否有每年的議程格式？

### 工作及權力範圍

大多數的董事會都有委員會作支持。這是減低參與主要會議的隊工工作壓力的有效方法。一般的委員會包括：

- 財政委員會
- 人事委員會
- 政策委員會
- 行政委員會

每個委員會都應有一份工作及權力範圍的資料。以下是一份行政委員會的工作及權力範圍的例子。我們可以從行政委員會的主要目標看到這個小組的權力頗大：

#### 行政委員會

- 1 主要目標
 

在董事會每年會議之間的時間，代理董事會的工作。
- 2 組織
 

行政委員會由六位董事組成，包括主席、行政主管及四位當選的董事。其中五位董事應為其他委員會的主席，第六位應該不帶職銜。副主席當從董事中選出。如有需要，高級主管當出席會議。
- 3 功能
  - a 在董事會每年會議之間的時間，作行政主管的顧問。
  - b 處理執行不需要董事會全面討論的業務事宜。
  - c 檢討政策及準備資料，交董事會參考。
  - d 評估行政主管、所有董事及委員會的工作表現，及建議改善做法。
  - e 引導董事會明智地選出行政主管並安排有秩序的職位移交。
  - f 在緊急情況，為行政主管提供指導；如有需要，出席緊急會議。

g 代表董事會處理其他事情。

#### 4 開會時間及地點

每年在總部開會兩次。

這種格式十分有用。我們還可以將委員會的「主要任務」列出來。

第五方面的用處是將主席及董事的責任詳列出來。對新加入的成員及工作評估，特別有幫助；你還記得行政委員會的其中一項功能就是評估會員的工作表現吧！以下有一個董事會主席工作細則的例子。也許你可以修訂一下，套用在你的隊工中。

#### 董事會主席憲章

- 1 主要目標
 

協助董事會及其屬下委員會完成他們的主要目標、功能及工作。
- 2 工作
  - a 主持董事會及其屬下行政的委員會的會議。
  - b 如有需要，召開特別董事會。
  - c 指導準備董事會議程的事宜。
  - d 引導董事會的工作，為公司謀求最高利益。
  - e 建立、維繫及加強與各董事及委員會主席之間的關係。
  - f 接受提名加入委員會之名單。
  - g 與行政主管經常保持聯絡，支持及加強他的工作。作主要結構改組的顧問。
  - h 保證行政主管的工作表現獲得評估。
  - i 保證董事會及各委員會的表現符合協議的水準。
  - j 保證董事對公司的運作有適當的認識機會，而且不會落伍。
  - k 鼓勵董事之間建立隊工。
  - l 定期到各分公司巡視，並保證有計劃地讓其他董事作同樣的行動。
  - m 以所有委員會的當然會員身分，接受所有委員會的會議紀錄。

- n 透過提名委員會及與行政主管的磋商，使董事職位交接事宜有條不紊。
- o 保證行政主管及其下屬的職位交接事宜有條不紊。
- p 肯定董事會的會議紀錄忠實地反映討論內容及投票結果，並簽署其上。
- q 指導有特別任務的董事。
- r 在可能範圍內，代表公司，加強及促進公眾對公司的認識及公共關係。

這個董事會主席憲章內的多項行動，都可以翻譯過來有效地用於其他情況，尤其是關注某地區或活動的一般行為守則的團體，例如高爾夫球會、青年小組或機構中某一部門。

讓我們繼續思想一些性質比較特別的會議。

### 解決問題的會議

一般的會議過程中也會提出及應付困難，不過，中間也有重要的決定，需要召開特別會議的。以下是一些要點：

- 1 突顯這個會議。例如，在常會以外的時間及地點舉行。
- 2 如果可能，開始時先用茶點，讓大家輕鬆一下，同時有時間找出自己對問題應持的立場。
- 3 盡量使氣氛輕鬆和諧，也許可以將桌子挪開，請成員圍圈而坐。
- 4 預備自己。你可以清楚地將問題描述出來嗎？這是團隊「自己」的問題——這確是團隊要負的責任嗎？你是否準備採取行動？
- 5 以正面的態度將問題告訴組員。讓他們看到這個問題可以有改善的機會。
- 6 不要怪罪、指責或抱怨。將事實說出來。將情況清楚說出來。同時，如果你知道的話，也將本來應有的狀況說出來。不要隱瞞事實，應與大家分享有關的資料。
- 7 鼓勵公開討論，讓全組人都參與，讓組員發表意見並讓他們有時間討論及提出其他可行之法。
- 8 確定每一位組員都知道要根據甚麼標準發表意見（參頁 122）；

當你認為組員已有足夠的準備，可以作某個決定時，便要特別提醒他們。

- 9 保證大家同意的解決方法必須包括做甚麼、誰去做、怎樣做及何時做這幾方面。
- 10 將剛才討論的要點及結論總結一下。檢查一下負責執行的人是否知道自己要做些甚麼。

### 意見分歧

如果意見不能一致應該怎辦？第一，總結一下相同及分歧的意見，同時強調大家意見一致的地方；這是很重要的，請每一位組員說出在剛才提出的意見中，有那兩樣是他們喜歡的。這種做法通常很有幫助。第二，讓少數的一邊有機會解釋他們的立場、希望及憂慮；最後，把這個情況視為一個新的問題：「我們意見不能一致，現在應怎辦？」

團隊可能選擇以下其中一種可能性：

- 他們可能請領導者決定。請不要馬上答應！
- 他們可能選擇較容易接受的解決方法！
- 他們可能同意暫時採用其中一個方法，然後再開會討論。
- 他們可能准許某些成員暫時免役。
- 他們可能輪流採用不同的方法。

無論團隊的決定是甚麼，必須確定所有人都知道下一步應怎樣做。

### 失敗的原因

小組意見不一致的理由很多，以下是一些普遍的原因。

- 1 領導者沒有將一切需要的資料展示出來，以致小組弄不清事件的來龍去脈。

- 2 領導者想支配討論的內容，希望組員接受他的方法，又或者他提出好幾個方法供選擇，但沒有讓組員有足夠的時間了解。
- 3 團隊可能沒有能力解決問題，可能人數太多，或技術不足。
- 4 當天晚上小組可能不太合作；那天大家可能情緒不好。
- 5 小組可能選擇了一個錯誤的方法，不能收效，不過，無論如何，這也是一個很好的經驗，讓隊工檢討得失，從失敗中吸取教訓。
- 6 可能現在處理這個問題時候不適當。

### 資料

開會是資料的來源，也是傳遞資料的機會。這是開會其中一個主要功能；對某些會議來說，可能這是唯一的功能。作為一個溝通中心，你的團隊會議發揮得怎樣？

完成以下的問卷，可以幫助你評估隊工溝通功能的有效程度。每一項適用於你的團隊，請在適用的空格內，打一個勾「✓」。

- 1 大部分的資訊從那裏得來？
  - 團隊領導者
  - 會議紀錄
  - 議程
  - 馬路消息
- 2 你用甚麼管道傳遞資料？
  - 團隊領導者
  - 會議
  - 佈告板或內部郵件
  - 馬路消息
- 3 你是否經常覺得自己「搞不清楚真相」？
  - 從不
  - 很少
  - 偶而
  - 經常

- 4 團隊是否很難獲得資料？
  - 從不
  - 偶而
  - 經常
  - 通常
- 5 團隊中是否經常有人抱怨「搞不清楚真相」？
  - 從不
  - 很少
  - 偶而
  - 經常
- 6 隊工會議的開會頻率為何？
  - 每天一次
  - 每週一次
  - 每月一次
  - 每年一次
- 7 你是否經常發覺自己所做的工作同時或已經有其他組員負責？
  - 從不
  - 很少
  - 偶而
  - 經常
- 8 你是否經常發覺若工作簡介做得好，便會節省時間及工夫？
  - 從不
  - 很少
  - 偶而
  - 經常
- 9 你能否在隊工會議中表達意見？
  - 通常
  - 時常

- 偶而  
 幾乎沒有

10 你是否經常在溝通過程中被忽略？

- 從不  
 很少  
 偶而  
 經常

在我作顧問的經驗裏，「溝通」問題是各部門經理最多提出的。很多時候，因為組織不當而不是技術不足。所以，如果你的答案不如理想，請再檢討一下你們的組織架構（參第四章）。

### 會議的成效

會議的過程是操縱在每一個組員的手中的，成功是整個團隊的功勞，不是屬於組長或主席的。除非你竭盡全力，否則會議的成效就會比應有的遜色。

我們會在第十一章再深入評估會議的成效，但以下的問題可以幫助你評估會議的成效，你必須同時將自己所知的應用出來，改善會議的成效！

- 1 用兩三個字或片語形容你們的隊工會議。
- 2 用兩三個字或片語形容你開會後的感覺。
- 3 你們的隊工會議可有明顯的組織結構，抑或只是見機而行？
- 4 你們的隊工會議穩步向前，抑或常常後退，走偏及步入歧途？
- 5 會議的目標清晰嗎？
- 6 是否經常能達成目標？
- 7 對決定了的事，大家是否經常意見一致？
- 8 聆聽的質素高嗎？
- 9 組員的貢獻是否平均，抑或有人壟斷？
- 10 會議是否控制得宜？

### 小結

在這一章我們思想過一些有效的隊工會議的表現背後的原則。總括來說，一個成效好的隊工會議——

- 有一個清楚界定的目的
- 秩序良好及組織嚴謹
- 有充分參與的機會
- 能夠容許成功與失敗
- 有溝通的機會，及
- 提供給下一次開會改進表現的資料

你從這一章學到了甚麼心得，可以改善你的隊工會議的運作情況？寫下你三個心得：

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

還有甚麼比用本世紀最偉大的主席的話來結束這一章有關團隊的學習更加適合？——「如果我們有一個正確的理论，但只是閒聊一下，然後束之高閣，從不應用出來，那麼，無論這個理論如何偉大，都沒有任何價值」。

#### 註

- 1 Winston Fletcher, *Meetings. Meetings* (Coronet, Hodder & Stoughton: London, 1985), P.3.
- 2 Edward Dayton and Ted Engstrom, *Strategy for Leadership* (MARC Europe: London, 1985), P.209.
- 3 Mills, *op cit.*
- 4 *ibid.*, pp 65-70.

- 5 *ibid*, pp.254-256.
- 6 Chairman Mao Tsetung, *On Practice: Selected Works, Vol. 1* (Foreign Language Press: Peking, 1972), P 304.

## 第九章

# 團隊合作愉快時……



**大**功告成！環顧周圍緊密合作了六個月的面孔，每個人的眼中都充滿了情感。當我們互相擁抱的時候，有好一陣子激動得說不出話來。這是從我參與的其中一個團隊中得來的經歷——一個合作愉快的隊工經歷。這種成功的反應是參與隊工的其中一種樂趣；而且，不少人也有過這種經歷。

我看著丁成，雖然他頭上的羊毛頭罩、眼罩及氧氣面具上都結了一條條長長的冰柱，遮蓋了他的臉，但當他向四周觀看時，他那極度興奮的笑容仍能發出無可抗拒的魅力。我們握手，然後丁成大力用手臂覆著我的肩膀，我們大力捶著對方的背，直到幾乎氣絕為止。當時是上午十一時三十分。

當時是1953年5月29日，地點就在埃佛勒斯峯顛！  
你在團隊中甚麼時候有過這種經驗？

## 士氣高昂

這些「高潮」未必經常發生，因為它們通常都是與偉大的成就有關的；不過，合作愉快的隊工都會獲得高度的滿足感。你看見過世界盃足球決賽後教練席上的激情嗎？或是棒球預賽中，外野手在眼看就是全壘打的情況下封殺對方的情形？這些都是得到傑出成就時內心感受向外宣洩的表現。不過，另一種成功的特徵比獲得勝利時的得意忘形更持久的，就是士氣高昂。當組員目的清楚及對結果有堅定信心時，便會產生高昂的士氣。他們必定也對自己的能力充滿信心，並能和諧地合作。那麼，怎樣才能產生高昂的士氣？

## 清楚目的與主要任務

我們已經看過每一個團隊的成員對其中角色及優先次序的了解的重要（參第三章）。每一位成員都應有一份角色細則；雖然要花時間製作，但卻是製造高昂士氣的一個重要元素。工作細則給每個成員一種方向感；使領導者及成員完全明白每一個人的責任及權力，能各盡其職。隊工一心一意為完成任務而奮鬥，疑慮就會減至最小。領導的知道成員皆能達成他們的短期任務後，便能著手進行長期計劃及構思新思想——這些都是團隊不斷成長及保持清楚目的所必需的。

出乎意料之外地，隊工士氣高昂並不表示一定成功；不過，最少在主要的環節上他們能成功。「主要環節」是他們排在第一位的任務。

隊工的每一個角色都是為了執行幾項特定及主要的任務而設的。這些主要的環節舉足輕重，其結果及成就可以叫團隊一夜成功，也可能一敗塗地。每一個角色都能產生很多不同的結果，而主要任務的百分之二十，就決定了隊工百分之八十的成就。每一位成員必須明白

他們的主要任務是甚麼，也必須明白自己在隊工整體的主要任務中所作的貢獻。從激勵士氣來說，這些主要任務是甚麼？

## 領袖主要任務

每一位領袖必須在以下三方面有過人之處：

- 傳達挑戰
- 以身作則，及
- 傳達信心

**挑戰** 對領導者的第一個要求就是能吸引別人願意追隨；最佳的方法就是用一句話就能表達出一個將來的異象，讓大家可以認同。

在充滿自信的氣氛中提出具挑戰的目標，可以在團隊中建立自尊及一種「我們做得到」的意識。強調任務的挑戰性可以喚起人追求成就的基本動機。這是高昂士氣所必需的。成員必須知道隊工是與生命息息相關的，而他們在團隊裏的角色是有實際意義的。挑戰不一定是攀登埃佛勒斯峯或坐太空船登陸月球；只要是一種從未有過人嘗試過的任務。領袖的主要任務不單是幫助團隊訂定富挑戰性的目標，還要經常提醒隊工工作的重要。當隊工合作愉快順利，領袖不單要清楚鄭重地告訴成員，還要向周圍的人宣佈，這種自覺重要的感覺幫助隊工保持高昂的士氣。正如一位評論家所指出：

領袖的角色很重要，他們要為社會創造一種精神。他們就是社會團結的象徵；他們可以表達維繫社會團結的觀念。更重要的是，他們可以將目標勾劃並用言語表達出來，將人從微不足道的世務中提昇起來，帶領他們超越分裂社會的衝突，讓他們在追求最有價值的目標的道路上團結起來。

這就是領袖首要的任務。

**以身作則** 第二個主要任務是以身作則。領袖的言行必須與他對成員所要求的相稱。領袖需要建立一個勝任、成功及團結的形象。強調以身作則及團結，可以喚起別人對歸屬感的追求。

格斯萊特 (Philip Greenslade) 在他所寫有關領導的書中，以「追求完美」(Starter for 10) 為最後一章的標題。他在這一章中強調以身作則的重要。他對作領袖的說：「隨時準備改變自己；改變要由自己開始……我真情流露時，別人便知道我不是一個不受心底渴望改變情緒的塑料人。」<sup>1</sup>

領袖不但要是委身的模範，還要是關懷及對別人的需要敏感的典範。耶穌用「跟隨我」<sup>2</sup> 這句話呼召門徒，而保羅鼓勵一個新成立的隊工時，也回應了這句話——「你們要效法我們」<sup>3</sup>，你對組員作了怎樣的榜樣？他們可以從你身上看到正確的態度及行為嗎？你可以說「照我所做的去做」嗎？

如果你發出挑戰，並能以身作則，你建立合作愉快順利隊工便成功了一大半。不過，領袖還有另一個主要任務。

**傳達信心** 信心生出信心。成員必須肯定隊工的使命及行動正確無誤，才会有信心。領袖對隊工表現得愈有信心，成員能夠接受任務所要求的水準便愈高。

正面的自我肯定似乎發出一種能力，能給其他人一份信心及引起較高的期望，這與皮格馬利翁 (Pygmalion) 神話中的效果很相近。當麥格列高 (Ian McGregor) 接任英國鋼鐵企業 (British Steel Corporation) 的主席一職時，他第一道命令就是重建中層領導的士氣。他不能違反公司營利的傳統，給行政人員金錢上的回報，但他可以藉建立他們的獨立性及信心，提供他們的動力。<sup>4</sup>

當團隊領袖發出挑戰、以身作則及傳達信心這三方面要求都達成時，隊工就會表現出色、樂意效法及充滿信任，那隊工就士氣高昂。現在讓我們看看領袖這些行為及態度對成員的影響。

### 成員主要任務

團隊領袖應該每年一次與每位成員詳細討論及訂定他工作範圍內的主要成果。他應該鼓勵每一位成員思想自己的角色及任務；同時，

成員與領導者討論後，知道的角色與隊工整體的關係並了解他的角色所要達到的成果。成員必須清楚知道他的權力範圍、可控制或運用的資源及服務。

**表現出色** 只要有領導者發出的重大挑戰及不斷增強的信心，團隊成員便可以高質素的貢獻作回應。這些可能在工作量的量及質，或隊工討論時有價值的意見中表現出來。讓我舉一個例子。有一次，我被邀請幫忙在農村建立一間小型製造廠。總廠位於三十英里外的一個人口稠密的都市。我的責任是訓練職工，而目標就是在六個月內，將生產額提高至總廠生產水平的百分之二十。總廠主管的論點是農村工人的工作水準不可能與熟習工廠運作的工人一樣！你可以想象我的對策——我就把這個方法用在職工身上。我還很小心地強調我的信念，就是他們不但可以趕上生產水平，還可以超越。四個月內，他們的生產水平比總廠的高出百分之二十，而不及整的產品數目還比總廠低百分之十五！這些工人對一個挑戰作出了回應。當一組隊工合作愉快時，便有這個成果。

**效法** 領袖以身作則，就是將他認為會導致成功的行為塑造出來。他的衝動引起成員的衝動；他的異象成為成員的異象；他的標準變成成員的標準；他的優先次序成了成員的優先次序；團隊成員的主要任務就是跟隨。年輕人會模仿心目中的英雄的動作、服飾及談吐。我家裏的玩具櫃堆滿了過去英雄偶像的遺蹟——由西部英雄、升空奇遇到星球大戰及大部分世界上偉大的戰場！

你來探訪我們，要選對時間啊，否則你要冒著被剝皮、「雷射」槍擊、摧毀或受九十分貝的米高積遜的歌聲轟炸的危險！——在表現慾高漲的日子，你可能會被包圍攻擊！

列出五種你希望其他成員會效法的行為：

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_



4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

**信心與信賴** 團隊成員第三個主要任務是截然不同的。對自己有信心及能信賴他人是藉參與合作愉快隊工得到的較重要的內在經驗。這個世代給我們太多失敗及對自己失去信心的機會。強大的隊工提供我們一個環境，我們生活上的創傷不但可以在其中得到醫治，還可以重建自己的自信心。

如果可以提高成員的自我價值及鼓勵他們用積極的態度面對將來，使他們不再懼怕；那麼，隊工便會合作愉快，士氣高昂。

我們已經討論過領袖及成員的主要任務。以下的圖表可以把它們表明出來。



**檢討**

成員應在協定的時間之後，或每年定期與領袖討論他已達成的主

要任務。如果這個分析夠客觀，不是基於個人情感的話，應該可以幫助我們認清：

- 將來的目標及主要任務
- 團隊資源、服務及權力方面所需的改變
- 成員承擔更大責任的潛力
- 成員所需的訓練
- 成員本身或領袖失敗的地方，失敗的可能因素，及避免重蹈覆轍的計劃

第十一、十二及十三章會提供其他及更詳細的檢討工作表現的方法。

讓我們檢討一下你所屬隊工的表现。圈出最適合用在你所屬團隊的處境的答案。

- |              |   |
|--------------|---|
| 1 我的團隊進行的任務  |   |
| 富挑戰性         | 5 |
| 呆板           | 4 |
| 瑣碎           | 3 |
| 混亂           | 2 |
| 2 我的團隊領袖領導才能 |   |
| 出色           | 5 |
| 平庸           | 4 |
| 差勁           | 3 |
| 不存在          | 2 |
| 3 我的領袖令我覺得自己 |   |
| 堅強           | 5 |
| 被接納          | 4 |
| 不足           | 3 |
| 失敗           | 2 |

- 4 大致上，我的隊工的表现
  - 出色 5
  - 過得去 4
  - 不穩定 3
  - 差勁 2
- 5 我可以以我的領袖為榜樣
  - 可以 5
  - 經常 4
  - 偶爾 3
  - 從不 2
- 6 環視整個團隊，我覺得
  - 愉快 5
  - 失望 4
  - 沮喪 3
  - 尷尬 2

如果你的得分在 24 分以下，你所屬隊工的表现不盡理想。你將怎樣提高隊工的士氣？

註

- 1 John Hunt, *The Ascent of Everest* (Hodder & Stoughton: London, 1953), P.205.
- 2 John Gardner, *The Anti-Leadership Vaccine* (Annual Report of the Carnegie Corporation: New York, 1965), P.12.
- 3 Philip Greenslade, *Leadership* (Marshalls: Basingstoke, 1984), P.198.
- 4 太四 19。
- 5 帖前一 6。

- 6 Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders* (Harper & Row: New York, 1985), P.65.

第四部分

檢討

得失

## 第十章 團隊失敗時……



不是所有隊工都經常成功的。很不幸，很多隊工很多時候都是失敗的。

1978年英國的消防員罷工，造就了歷史上最偉大的一次拯救動物的行動。英國軍隊英勇地負起緊急救火的工作；1月14日，他們奉召為一位住在倫敦南部的老太太服務，要將她被困在樹上的貓拯救下來。軍隊行動之迅速令人感動；他們很快便完成任務。老太太感激之餘，邀請他們進屋休息喝茶。他們歡歡喜喜的道別，駕車離去之際，錯把那貓兒撞死。

## 改善工作表現

當我們進到本書的第四部分時，應該謹記，即使是天時地利人和，建立有效隊工仍然是一件困難的事；當一切都不如意時，建立隊工幾乎可以說是不可可能。如果隊工進行不利，就不應再接再厲下去，反而應該停下來好好觀察一下問題所在。出了甚麼亂子？甚麼時候出錯了？為甚麼會出錯？逃避問題，否認它們存在，繼續向前像完全沒有問題一樣，這些都是懦弱及失敗的對策。然而，這些例子比比皆是：政府漠視社會問題；董事會對董事之間的明爭暗鬥置若罔聞；教會的會友漸漸離去及家庭的人倫關係漸趨惡化。無疑，這些問題看來並不容易找到解決的方法；不過，容易找到的解決方法不一定有挑戰性的，同時，它們大都是治標不治本的。

不久之前，我受邀評估一間製造業公司的業績。那一年的財政狀況良好。不過，總經理並不滿意，他解釋說：「我希望我的組員能夠更多把握將來的機會，不要只看過去的失敗。他們太小心、太多顧慮，那會削減他們創作及創新的能力。」當我問他怎麼知道問題出在這裏時，他回答說：「我也不知道，但我可以感覺到。這就是我請你評估公司業績的原因。」因此，我便搜集他所需的資料，供他參考，讓他作決定。我設計了一份問卷，發給一百名員工。結果顯示總經理的感覺是對的，但不是所有部門盡皆如此。有些部門的確對將來有很大的期望。那些業績不如理想的部門，從別人的成功獲得教訓，也能採納一些較成功的運作方法。

我會在這一部分提供你一些意見，幫助你改善團隊的表現。

## 隊工為甚麼失敗

《團隊精神》所討論的觀念及心得，並非每一樣都適合你團隊的。不過很多都適合——因為這些心得都是跟與人合作有關的。成功的隊工有很多相似的地方，但正如托爾斯泰的觀察所得：「所有的快樂家庭都大同小異，但每一個不快樂的家庭卻家家都有本難唸的經。」

讓我們重溫先前的討論，因為我們在每一章都思想過成功隊工的

重要元素。隊工為甚麼會失敗？以下有幾個主要的原因。

### 沒有概念

每一位團隊領袖的腦海必須具有一幅隊工的理想圖畫。這個理想應該就是他隊工的異象：無論你的理想是來自過去的歷史抑或現在的感受，這都不重要，但如果你沒有異象，你就如領路的瞎子。然而，所有團隊的成員都跟你一樣全無異象是不大可能的——其中一定有一兩位知道應怎樣做，但很不幸，他們可能因沮喪失望，而使自己精神壓力增加，以及使隊工引起不安。

### 方法錯誤

隊工需要不同的領導方式。有時需要有力及方向明確的領導，特別是在危機及恐慌時期，團隊需要迅速作出決定，立刻要行動，不容許稍有延遲或猶疑——但這些情況畢竟罕有。如果團隊經常處在危機之中，很快便會筋疲力盡。隊工的伙伴是互相依靠的，如果由領袖或其中一兩個組員壟斷，功能便會失調。勇敢撲救一百個險球的足球守門員，可能在比賽中表現很出色，但他肯定不是成功隊工的一分子！

### 錯誤的期望

你對隊工及領導者有何期望？我記得曾經參與一個小組的工作，當時剛有兩位組員加入。這兩位被選中入小組是因為他們在社區中很有地位。然而，他們卻以為是因為自己的意見、衝勁及辦事能力而當選。沒多久，小組發生內鬨，舊組員認為這些新組員瞧不起過去他們所做的一切；而新組員卻認為舊組員妨礙工作進度。當我受邀參與時，情況已亂到極點。組員完全無法溝通；偏見既成，小組正準備自我毀滅！我的方法是請每一位組員花一些時間，將自己對小組的期望及對將來的希望寫下來。然後我將這些資料放在一份活頁掛圖上。嗚，你瞧，他們有了一致的意見！不但意見一致，他們所關心的盡都相同。

如果你發覺你不知道其他組員所採取的立場，請檢討一下你的期望，將它們寫下來，然後與領袖及其他組員分享。

### 委身精神低落

在團隊中，委身精神低落是最困難的問題，缺乏委身精神：

- 組員不會緊隨決定行動
- 工作的質與量都會偏低
- 沒有共同的異象
- 工作滿足感很低
- 關係會惡化

這方面的補救辦法很有限，要看問題的根源，以下的方法可能有用：

- 1 注入新血，讓團隊重新振作。
- 2 談及未來五年的計劃，讓隊工有新的異象。
- 3 給組員正面的回應，獎勵你認為有價值及希望重複看到的行為。
- 4 擴大組員的參與。如果隊工一直由一兩個人負起大部分責任，現在就開始尋求幫助，讓其他人分擔工作。
- 5 轉換組員的角色及職責。
- 6 與組員個別交談，將自己對將來的憂慮與他們分享，詢問他們的意見。
- 7 如果沒有其他方法，自己便要以身作則，用一年時間建立一個委身的模範。如果沒有果效，便應退出團隊，委身在其他更有價值的工作上。

### 技術不足

你的團隊可能只是丁等；它也確實如此！進行有系統的技術訓練便可以將它改頭換面。我在一間公司任職顧問，我的責任是作總經理那一組的私人教練。我出席每月舉行的管理會議，然後花時間幫助每位組員檢討他們自己的貢獻，並想辦法改善下個月的工作表現。

建立隊工技術是需要時間的。因此，如果進展緩慢也不必失望。而且，你也要知道有些人怎樣努力也是無法改進成績的——他們會永遠停留在丁等，或者甚至只能是丁等的觀眾！應付這些人的最佳方法

就是請他們離開小組，只有當他們的專長派上用場時才邀請他們回來。

### 結構不健全

這個難題不容易看出來，因為它有不同的徵狀：

- 組員工作過勞
- 溝通有障礙
- 職責混亂
- 衝突
- 工作重複

檢討結構是否健全的最佳方法就是回顧隊工的目的，同時問自己以下的問題：

- 1 團隊成立的目的何在？
- 2 團隊的主要活動為何？
- 3 這些活動之間有何關連？
- 4 如果隊工合作愉快順利，團隊會怎樣？
- 5 現在甚麼地方出錯了？
- 6 怎樣重組架構？

請記著，重整隊工便會延長不穩定期，所以，也要問一下：

- 7 我們應該增加及減少那些活動？

這個問題可以幫助你更加善用現有的架構，改善表現。

### 缺乏成長

你只能活一次，所以不要浪費時間在沒有成長機會的環境中，無論是社交、屬靈或知識方面都劃不來的。很多小組缺乏成長的原因如下：

- 鎮壓式領導
- 缺乏異象

——缺乏挑戰

——任務至上，很少關心個人需要

如果你覺得所屬小組停滯不前，你必須將這個憂慮與組長分享。第一，要清楚你想達成的是甚麼，它可能是一個更能發揮你恩賜的機會，也可能是負責新任務或學習新技術的機會，也可能令你得到更清晰的方向或從組員身分中得到更大的滿足。把它作為個人目標寫下來，與組長討論，考慮怎樣去影響組長，或當他不願意聆聽時你會怎樣做。你可以有下面幾個選擇：

- 逆來順受，接受他的鎮壓方法
- 告訴他你會在下次開會時提出討論
- 告訴他你會將這件事報告「上級」
- 等待更好的商討時機
- 下最後通牒，離開小組

不要企圖壓低領袖的地位或上演一場革命，雖然個人的成長很重要，但也不應損害別人的利益。

### 程序混亂

這個常見的問題較容易處理。第八章關於隊工會議的討論提供了很多資料，幫助改善隊工的運作。其中一個常用的方法就是採用一種隊工檢討表（如下圖），應在連續三次的會議開始時使用。會議結束時，請每一位組員填妥評估檢討的項目，並分享其中要改善的地方，然後，組員議定下次開會時應努力改善的某些方面。這些都要書面記錄下來。你會發覺單單從頭到尾將十五個項目讀一次，已經有改進的功效了！

隊工評估檢討表

隊工作範圍	評估		
	缺乏	足夠	出色
1. 收集資料			
2. 訂定目標			
3. 計劃			
4. 控制開會時間			
5. 創新意見			
6. 評估			
7. 決策			
8. 付諸行動			
9. 檢討			
10. 所有成員均有貢獻			
11. 公開互動			
12. 議程編寫			
13. 針對任務需要			
14. 針對隊工需要			
15. 針對個人需要			
我的隊工需要改善的三方面如下：			
A _____			
B _____			
C _____			

### 紀律鬆散

隊工紀律鬆散，通常可以從以下四方面看出來：

- 擅自發言
- 打斷講員的話
- 時間延長/延遲開始
- 不能按決定行事

一個好的組長或主席可以使情況有很大的改善，但沒有方法比自律更有效！

其中一個最有效的維持開會紀律的方法是回應——直接將實際情況向組員說出來，例如：

- 1 「對不起，約翰，我聽不到你所說的話；我覺得很難在幾個人一起說話的情況下集中注意力。」
- 2 「我想知道約翰本來要說的話；我相信當比利發表他這個很有用的意見時，約翰還未把話說完。」
- 3 「我們實在花了太多時間在這件事上，我開始擔心如何補充時間，我們是否需要將今天議程上要討論的事減去一兩項？」
- 4 「我以為我們已經決定將這件事擱置了，留待下次開會再討論，但現在我們又重新開始討論起來；請問我們現在應要做甚麼？」

（第十二章有更多關於回應的指示。）

### 創作能力低

創意少少，傳統多多的團隊可能發覺自己面對很多長期性的問題。原因可能是組員找不到較新鮮的方法來應付這些問題。

創作能力低可能有以下幾個因素：

- 1 個人或團隊沒有足夠的時間思想。如果要解決的問題是非常棘手或重要的，推動及探討意見便最少需要兩小時的時間。匆忙之間很難會激發創作力；而創作力也不是隨傳隨到的。
- 2 團隊的批判氣氛太強。創作力需要一個支持的氣氛來培養的，如果組員知道有人會批判他的提議太「離題」的話，他便會格外謹慎。然而，事實上很多時候，「離題」的主意往往會帶出一個很有用的意見。
- 3 呆板的程序及嚴肅的氣氛也會削弱創作力。解決問題的會議應該不需要太拘泥於形式。
- 4 錯誤的步驟。記錄在掛圖或黑板上的視覺資料可以幫助思想運作。應該將每一個意見寫在黑板上。

- 5 太早對意見下斷語。應先將意見收集起來，再作評估。將所有建議開列出來，然後才開始評估。將意見分為A、B、C三級——A代表「十分有用」，B代表「可行」，C代表「沒有用」。然後可以將所有A的意見，根據他們切合隊工目標需要的程度分級。

### 缺乏挑戰

強大的隊工有很強的「認同感」——成員共同進退，而且以屬於這個團隊為榮。即使達到了這種強烈歸屬感的境界，前面還是有幾個陷阱，會帶來危險：

- 沒有人會想到質疑或挑戰隊工運作的方式
- 意見一致及關係和諧的需要凌駕於挑戰的需要之上
- 隊工會繼續追求一些過時的目標
- 反對意見會被視為反叛，或甚至是變節的行為

我記得一個典型的例子，顯示隊工很容易落入這些陷阱。當時是八月，地點是法國邊境附近一個西班牙的小海灣。朝陽將地中海照得絢爛生輝，我們正在沙灘上吃早餐。我們肯定又有一天陽光普照的時間——游泳、駕艇出海或在巨崖的陰影下逍遙自在。我們一行八人——兩個家庭一起度假，真正享受著與好朋友共度假日的經歷。這是假期第二個星期的第一日。感覺純樸而美妙！

「有人想到安道爾 (Andorra) 去嗎？」約翰問我們。我心裏想：「安道爾遠在一百多哩以外，而我們只有一輛車。四大四小在這炎夏擠在一起簡直是謀殺！」不過，我沒有將這個想法說出來，反而回答說：「開車上山一定很好玩。」我的太太加上一句：「聽說在安道爾有很好的免稅商店。讓我們去吧。不過，小孩怎麼辦？也許他們寧願留在沙灘上。」跟著一連串的「不」及「我也想去」便結束了這些討論。我們便收拾沙灘上的衣物，一起擠到車廂裏。雖然得勝 (Datsun) 2500型的車廂十分寬敞，但也不夠容納八個人，這也是我們要坐火車經法國下來西班牙的原因。無論如何，我們都找到容身之處——剛剛好容身。

地中海沿岸通去安道爾的山路風景十分美麗。早上的清風徐來，伴隨著我們加上的「噢」、「呀」及「你們看！」等注腳。不過，將近中午的時候，連機器在內，一切都在冒煙！

安道爾很炎熱、很擁擠，距離山崖護蔭下清涼的沙灘還有一段很長的路。當我們回到度假屋時，沒有人再有力氣發怨言了——只有那些不需要躺在牀上休息的人，才有機會在翌日吃早餐的時候抱怨！

妻子大膽地打破冷硬的僵局：「怎麼啦，最起碼我們也買了些免稅商品。」「我們在布洛涅 (Boulogne) 也可以買到，還可以節省三十鎊的汽油費。」我反駁她。妻子指出：「但你不是想到山上去看看嗎？」「我？開玩笑！我想留在沙灘上，是約翰要去的。我只是不想弄得不歡而散。」約翰馬上站起來說：「喂，我以爲你整日呆在沙灘上會覺得悶——我只是希望你能夠真正享受這個假日罷了。如果你想留在沙灘上，應該早說！」

當然，他說得對。本來，我們四個大人，四個小孩正在隨心所欲享受著假期，突然，一個沒有人喜歡的選擇冒了出來，我們都將更好的選擇放下，在一個擠得要命的「流動烤箱」內旅行了三百哩！

我們成爲了這個「團結症候」的犧牲品；一羣關係密切的成員違背自己的意願行動，最後反而破壞了原本要達成的目的。團結症候源於意見一致！這一組的關係緊密到一個程度，當他們需要分歧時反而無能爲力。很多團體及國家走偏了——那可能是致命的——他們不願踏上的一步。對我們來說，這次經歷只是西班牙假期中一個倒楣的日子；不過，除非你的隊工學會處理分歧及一致的意見，否則你們可能發覺已走上了一條不歸路。

如果你將疑慮或擔憂放在心裏，對別人是不會有幫助的。雖然很多工程師對多方面的設計及整個計劃有太大的保留，但1986年的美國太空穿梭機空難事件終究發生了。沈默並不表示忠心，它可能是致命的一擊。

### 小結

表現差勁的隊工唯一的安慰就是不用常常開會！我們可以咬緊牙



關、強顏歡笑，每月忍耐兩小時；而且如果情況太壞，最少也可以向貓兒發洩。

我一直強調雖然參與有效隊工的工作是一件叫人興奮的事，但建立有效隊工及保持效率是一件艱鉅的工作。也許，你覺得不值得那麼努力——回報有限，你的委身精神也低落。

我會在以後兩章處理評估及檢討的問題。這些觀念很難應用出來——雖然很容易明白。無論在工業界、志願社團、教育界、商界及私人生活中，我們都不好意思評介及批判別人及環境；側身逃避、忽視問題及不足之處，希望問題會自動消失，這做法的確比面對它們、勝過它們容易得多。

如果你嫌麻煩，不想嘗試改變自己及幫助別人改變的話，我提議你直接翻到第十四章便可以了。不過，另一方面，如果你有委身精神，願意為別人而冒險，那麼，請你繼續看下去，這個選擇是你的。那些準備跳到第十四章的讀者，請你先回到第一章的第頁的問卷：你可能希望更改某些答案！

註

- 1 Stephen Pile, *The Book of Heroic Failures* (Book Club Associates, 1980), P.17.
- 2 Leo Tolstoy, *Anna Karenina* (Collins: London), P.1.
- 3 我從 Gerry Harvey 教授處得到這一段的亮光，*The Abilene Paradox* (Organisation Dynamics: Summer 1974) 頁 63 至 80。

## 第十一章 評估隊工：檢討



**無**論你是組長或組員，隊工的完整發展都有賴你的努力。

我們已經看過，隊工要有效率，必須要有目標，而隊工必須一致支持這些目標。不過，單單訂定目標及尋求支持及幫助，不足以保證一定成功。團隊還必須向著這些目標而努力。有時隊工會有進展，有時卻會遇到阻礙而後退，但隊工每時每刻都應該保持清醒，了解自己的情況，並隨時準備檢討自己的進度。

### 檢討表現

組長及組員要經常留意隊工的情況。組長應定期檢討：

- 自己的表現
- 隊工整體表現
- 個別成員表現
- 會議及團隊其他活動的秩序

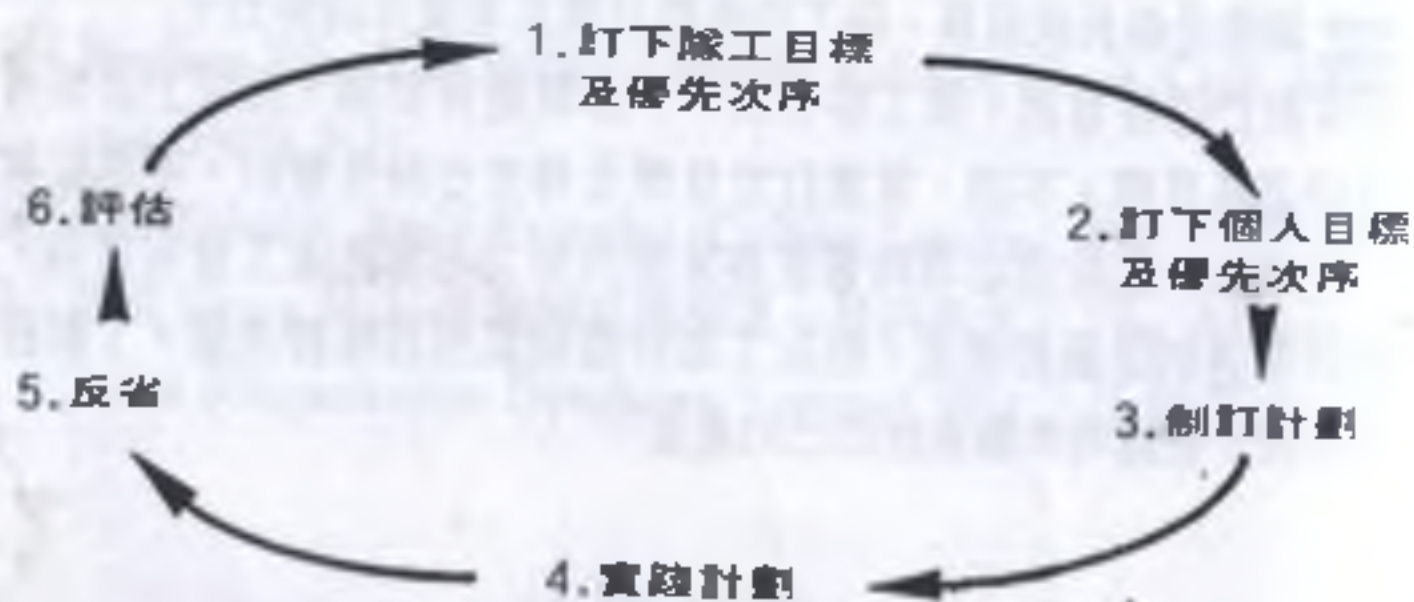
這些檢討都可以用非正式的方法進行，不過，有系統地檢討表現會更有幫助。這樣可以減少忽略某些部分的機會，還可以使所有的檢討工作都一直保持應有的水準，而且對組員鐵面無私。

這一章提供了一些檢討表，隊工可以有效地使用在團隊的活動中，設計這些檢討表的目的是爲了：

- 检查工作表現
- 提供計劃所需的資料
- 提供意見，協助改善
- 提供培訓的建議
- 給組長及組員提供工作表現方面的回饋

### 評估架構

無論你要評估的是大機構、小團體或個人，都要遵守幾個步驟。下圖展示一個評估工作的六步架構：



評估架構

在本書裏，我在不同的地方分別討論過這六個步驟，不過，我現在集中在評估這方面。這是循環中最困難的環節。

我們可以用兩個主要的方法進行評估。第一是用檢討表，第二是用討論。我會在這一章討論評估檢討表的方法，而將面談/討論的方法留到第十二章。這一章的檢討表不是「懲罰」組員或組長的工具，所以我要先訂定使用這些檢討表的基本原則，這是很重要的。以下是一些很有幫助的指引。

1. 己所不欲，勿施於人。
2. 團隊內一切回應均需保密。
3. 不能強迫任何組員參與檢討結果指示的行動：所有行動必須經過協商。
4. 負面的回饋必須同時要有正面回饋的支持，即除非你可以說一些正面的話，否則便不能說負面的話！
5. 除非你準備幫助組員改善自己，否則無需任何回饋。

[第十二章中還有其他的指示(頁183)]

### 你所屬的身分如何？

作爲一個組員，你的表現可得多少分？以下第一個檢討表是爲了幫助你檢討自己的組員身分而設計的。這表格幫助你思想自己在小組、會議及委員會中的行爲表現。首先，細讀每一個項目，然後在每一條計分線上劃「×」，指出最能表達你在小組中的典型行爲的分數。在所有計分線上劃上「×」後，選出兩個你最希望改變的項目，分別訂定目標。有些項目可能對你很重要，但未列出來；你可以將它們寫在下面的空位內。

自己工作表現的檢討表

溝通技巧	需要加強		滿意			需要減少	
	1	2	3	4	5	6	7
1. 在團隊中發言							
2. 說話簡短直接							
3. 語氣肯定							
4. 讓別人參與							
5. 積極聆聽							
6. 三思而後言							
7. 只針對事，不針對人							
8. _____							
9. _____							

觀察技巧

需要加強 滿意 需要減少  
1 2 3 4 5 6 7

1. 察覺小組中的緊張狀態							
2. 察覺誰對誰說話							
3. 察覺小組感興趣的程度							
4. 感受到個別組員的情緒							
5. 察覺誰被「忽略」 或誰在壟斷							
6. 察覺反應							
7. 察覺小組何時在逃避問題							
8. _____							
9. _____							

解決問題

技巧

需要加強			滿意		需要減少	
1	2	3	4	5	6	7

1. 指出問題及目標 \_\_\_\_\_
2. 詢問意見或立場 \_\_\_\_\_
3. 提供意見 \_\_\_\_\_
4. 評估意見 \_\_\_\_\_
5. 總結討論 \_\_\_\_\_
6. 澄清事件 \_\_\_\_\_
7. 作決定 \_\_\_\_\_
8. 推動行動 \_\_\_\_\_
9. 檢討表現 \_\_\_\_\_

提高士氣

技巧

需要加強			滿意		需要減少	
1	2	3	4	5	6	7

1. 鼓吹富挑戰性的目標 \_\_\_\_\_
2. 盡用小組的潛質 \_\_\_\_\_
3. 幫助別人達成協議 \_\_\_\_\_
4. 建立信心 \_\_\_\_\_
5. 面對羣衆壓力及失敗  
時維護個人的價值 \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

社交關係

需要加強 1 2 3 滿意 4 5 需要減少 6 7

1. 與人競爭 \_\_\_\_\_
2. 控制別人的行為 \_\_\_\_\_
3. 依賴別人 \_\_\_\_\_
4. 幫助別人 \_\_\_\_\_
5. 保護別人 \_\_\_\_\_
6. 讓人注意自己及自己的需要 \_\_\_\_\_
7. 維護自己的目標的能力 \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

一般技巧

需要加強 1 2 3 滿意 4 5 需要減少 6 7

1. 知道自己為甚麼要做某件事情 \_\_\_\_\_
2. 鼓勵別人對自己的行為提供意見 \_\_\_\_\_
3. 樂意接受幫忙 \_\_\_\_\_
4. 意志堅定 \_\_\_\_\_
5. 自我批評 \_\_\_\_\_
6. 忍耐力 \_\_\_\_\_
7. 花時間思考 \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

我希望自己有所改變的兩方面：

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

就這兩方面我為自己定下的目標：

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

評估自己之前，不要評估別人。作為隊工的一分子，成長之路是由你自己開始的。

### 評估隊工表現

每一個小組都要面對及解決一些問題，才可以有效地合作，我們在這個課程內已經思想過很多這樣的問題；現在讓我們集中討論一些主要的問題。

思想以下隊工八方面的工作。根據你所屬隊工的表現，選出兩個效率高的環節，然後再選出兩個效率低的。在兩個有貢獻的環節旁劃上「+」，在兩個有減損的環節旁劃上「-」。

- 1 訂定目的及目標 隊工調停不同的個人目標及使隊工目標清楚並意見一致的能力如何？小組使目標實際可行及組員明白檢討標準的能力如何？
- 2 架構及程序 在正式或非正式的討論中，團隊進一步探討組員不同的喜好的能力如何，又團隊需要循一定程序討論的程度為何？
- 3 行動及感受 團隊平衡某些組員完成任務至上的需要，及其他覺得組員的感受更為重要的人的需要的能力如何——以致兩方面相安無事？

- 4 決定及共識 決策過程的清晰程度如何？組員能否保證彼此對這個決定有足夠的委身，以致決定可以正確執行？
- 5 權力及依賴 團隊處理成員對獨立、依賴及互相依靠的不同喜好的成功程度如何？
- 6 會籍及參與 團隊怎樣處理成員對積極參與對本身，及別人應投入多少時間的不同看法？
- 7 給予及接受回饋 組員利用對有用或沒有用的貢獻的評價，彼此幫助的能力如何？
- 8 溝通 小組內的信任及開放程度，是否足以維持良好的溝通，而組員又不會覺得太公開及失去安全感？

我不是說這八方面都是獨立、沒有關連的。思想一下你所屬的團隊的長處及缺點是否有迹可尋，這對你可能很有幫助。

### 組員對隊工表現的評估

領袖需要有關隊工表現的回應，也需要一些有關他作為一個領袖的工作表現的回應。下面的檢討表幫助組長知道組員眼中的隊工是怎樣的。在最適合你所屬團隊的地方劃上「✓」。每一個組員都應該填這個表。

把檢討結果與組員分享，並思想如何改善現況是很有幫助的。要小心行事，每次只能對付有限數目的問題，不要超過三項。

### 組員對領導的評估

你可能需要一段時間，才有足夠的勇氣在團隊中採用下面的檢討表，不過，沒有甚麼改進表現的辦法比詢問組員的意見更好。以下有一些關於團隊領袖的問題，在適當的位置打「✓」。

	引起不滿的原因	不適合	適合	十分適合
1	缺乏清楚的隊工目標			
2	組員缺乏足夠的責任及權力			
3	恩賜被忽略			
4	有些組員的工作太重			
5	缺乏足夠的訓練			
6	太多限制及守則			
7	太多危機			
8	與其他團隊缺乏溝通			
9	對將來不肯定			
10	不合作的態度			
11	同工給予太多壓力			
12	太多文件工作			
13	組員的努力不被欣賞			
14	太多「政治」手腕			
15	開會太多			
16	開會時間太長			
17	計劃太多改變			
18	缺乏資源			
19	組員流動性太大			

	你的組長	經常	很多時候	偶而	很少	永不
1	讓組員根據自己認為最好的方法去做					
2	很果斷					
3	願意適當地冒險					
4	希望組員點頭不改地跟隨他的指示地做					
5	決定每一個組員應做的細節					
6	願意嘗試別人的意見					
7	工作計劃完善					
8	干涉組員的工作					
9	讓組員知道小組對他們的要求					
10	有困難時會盡力幫忙					
11	讓我們知道有關的政策及計劃					
12	願意改變自己的觀點					
13	一視同仁					
14	改變之前會找我們先商量					
15	其他重要的特徵					
16	其他重要的特徵					

同樣，隊工應該將須要改善的範圍縮小——集中在一兩項希望領袖有所改變的事情上，不要企圖全盤改變。

### 隊工對會議的評估

檢討工作讓我們將經驗轉化為知識，因此，每次開會之後，都應檢討開會表現。

下面的檢討表很有幫助；也許可以與頁 158 的隊工評估檢討表一起使用。

#### 會議檢討

1 這個會議過程控制得宜嗎？ 是/否

2 你認為會議帶來多少真正的進展？

完全沒有 \_\_\_\_\_ 重大進展  
0 1 2 3 4 5 6 7

3 隊工是否團結一致，抑或分門結黨？

分裂 \_\_\_\_\_ 團結  
0 1 2 3 4 5 6 7

4 開會的目標是否清晰，抑或混亂？

目標混亂 \_\_\_\_\_ 目標清晰  
0 1 2 3 4 5 6 7

5 是否每一位出席的人都完全投入，抑或由一個或幾個人壟斷？

壟斷 \_\_\_\_\_ 人人投入  
0 1 2 3 4 5 6 7

6 會中有多少次偏離了課程所定的討論項目？

多次偏離 \_\_\_\_\_ 沒有偏離  
0 1 2 3 4 5 6 7

7 說出一項下次開會時你會實行的改善行動。

---



---



---



---

如果組員能夠彼此分享答案，特別是第 7 項，對隊工會很有幫助。事實上有些團隊發覺將第 7 項的答案記在會議記錄中大有幫助。

### 評估可以很有趣

我是在六十年代後期參加小組動力訓練的。當時的心態似乎是：「只要是痛苦，就一定對你有益！」我的導師所用的種種小組經驗都是為了帶來最大的震撼而設計的，同時，也帶來最大的傷害。我慶幸現在的訓練方法比較以前那些日子已有很大的進步。學習可以十分有趣，建立隊工也可以有很多樂趣，只要你承認自己需要學習，又能用輕鬆幽默的態度對待自己的錯誤。



## 第十二章 評估隊工：面談



### 爲甚麼要評估？

**爲**甚麼要個別評估組員？隊工整體的評估難道還嫌不夠嗎？同時注重隊工整體及個別組員的表現，對組長及組員都有不少好處。根據我的經驗，通常都是組員希望接受評估，而不是組長。理由很簡單，因為評估過程能將組員的表現突顯出來，及記錄下來。此外，評估過程讓組員有機會討論自己對職位、工作、成績及領導的感受。這種討論可以讓組員對個人成長及所需的訓練有認識，又可以得到鼓勵及支持，同時，還可以確定下一年度的目標。此外，評估工作可能會決定組員的未來動向，例如，他可能成爲團隊的領導人。

因此，個人評估是一種完全正面及積極的行動，旨在檢討及改進

組員的工作表現。不過，進行這種工作時不可掉以輕心。我將在這一章較深入討論這個關鍵的、改進工作表現的工具。

### 需要些甚麼？

有些工作圈子反對用「評估」這個字眼，所以，他們採用了其他的字句，包括鑑定、估價、檢討及成績討論等；無論用甚麼字眼都可以。再參看頁 164 的評估工作架構，它可以給我們一些線索，知道有效的評估工作需要些甚麼。

第一，隊工需要清楚自己的目的、目標及優先次序。士兵如果不知道向那一個方向進攻，就不可能成爲有效的作戰部隊。第二，組員需要一份詳細的書面工作細則；沒有量度的標準，就無法評估。第三，每一位組員都應該寫下個人的目標。這些目標在第一次評估時很可能還未定下，不過，評估完畢時，便會協定出一些目標來，這些目標便可以成爲下次評估的基礎。第四，評估應該公開，也應該保密，所有記錄都應該讓組員過目——請不要有秘密檔案，拜託！第五，有效的評估工作背後，必須要有訓練及建立作爲支持。

可能現在你的隊工並沒有以上的完善制度，甚至一樣也沒有。不過，不用灰心；反正總要有個起頭。首先從要求有一個有關評估的討論開始。

### 爲評估工作準備

不要突如其來去評估別人的工作，要在最少四星期之前通知組員，不要出現這樣的情況：「我剛經過，所以我想我不如進來評估一下你的表現！」——準備工作是很重要的。組長及組員都應事先作一些筆記。用一些表格收集參與評估的人的想法很有幫助。以下是評估前的一些思想準備的參考例子：

## 預備表格

機密文件

由 \_\_\_\_\_

致 \_\_\_\_\_

評估討論會日期 \_\_\_\_\_

## 評估討論會前的準備工作

作為 \_\_\_\_\_ 組/委員會的成員，您有責任提高個人的成長、運用恩賜及技術的能力；因此，我希望與您討論一下，並聆聽你對自己過去一年的工作表現、未來一年的工作計劃及如何充分發揮你的潛能，這幾方面的意見。

為了幫助我們能夠從這個討論會中得益，隨表格附上簡短的問題，在討論會前先回答這些問題，可以幫助我們釐清我們的想法，與這次會談作好準備，並請留意一些我們覺得應該深入討論的問題。

你可以隨意處理這份表格；你可以自己保管，討論會前給我一份副本，或帶著出席討論會作參考之用。這是你私人的文件，除非你特別要求，否則是不會附在評估表後的。討論的內容及結論的摘要會寫在評估表上，你將會獲得一份副本作參考。

## 1 目前對隊工的貢獻

a 根據優先次序，簡單扼要地將過去一年你認為是你的主要任務，及你對隊工的貢獻列出來。

b 過去一年，你在隊工中表現最出色的技術是甚麼？怎樣才能發揮這些長處？

c 你表現最差的是那一方面？怎樣才可以克服這些缺點？

## 2 將來對隊工的貢獻

a 過去可有甚麼障礙，阻礙你達到理想？它們再次出現的機會如何？如果機會很大，怎樣才可以消除這些障礙？

b 如果你是組長，你會怎樣改變方式去運用你的才能及恩賜？

c 你會用甚麼方法，改善對隊工的貢獻？

d 團隊可以用其他甚麼方法，幫助你提高自己在隊工中的價值？

### 3 工作計劃

a 你認為未來一年你在隊工的主要任務應該是甚麼？

b 你認為未來一年，我們應有甚麼標準來評估你的表現？

### 4 發展

a 你認為你需要更多的訓練及經驗，使你在隊工中能有更佳的表現嗎？如果有，是那一方面的？

b 你希望（譬如）三年後在祖靈（教會）中擔任甚麼工作？你認為自己是否需要一些訓練去面對將來的挑戰？

### 5 其他

還有其他有關你在隊工中工作方面的問題需要提出來討論嗎？

## 評估工作開始

評估工作開始之前，很多人都會感到壓力很大。他們擔心討論的內容：自己是否被批評？他們應如何應付？怎樣將心裏的話說出來才好？因此，花一點時間建立關係是很重要的。評估過程應為一小時左右，不要超過兩小時，所以，應該有十分鐘時間培養適當的氣氛；喝喝茶，談談你自己的感受——有點緊張、興奮、期待等等；也問一問組員的感受。就算你的話題可能比較嚴肅，也要以熱切的心情，作好準備說出來，因為這樣對你自己、組員及隊工整體都是最好的。因此，你要用行動表示你對組員本身及討論的事件都同樣重視。坐在組員旁邊，不要相對而坐，更不要隔著辦公桌。想一下你的非語言信息！

## 找出真相

請記著這個會議是為組員而設的；主要是要他得著益處。因此，你必須作好準備去耐心聆聽，問問題，然後讓組員發表意見。不要打岔，有需要時，可以稍為暗示你想深入討論的地方。

就算你不同意組員的觀點，也不要立即反駁；相反地，你要設法了解組員的立場。運用感同身受的技巧，切身處地，嘗試了解持這種見解的感受；要有開放的胸懷。你未曾也不可能知道所有的真相，所能了解的感受更加少；所以，避免採取一個太強硬的立場，如果有新的資料，便要準備隨時改變自己的看法。

組員詳細表達了他在預備表格上的，以及其他的意見後，你便可以清楚將自上次評估以來，自己對組員的表現的意見說出來。強調積極的成就；但也要清楚直接地將未盡理想的表現說出來，最後以正面的評論作結。

讓組員有多點時間討論及詢問你的意見，然後簡單扼要地將一致認同的實況記錄下來。

## 應付問題

開始討論時，會浮現很多問題，我們應如何處理？

- 1 將問題列出來，寫在紙上或活頁掛圖上，讓大家都可以看到。雙方都要同意這張清單。
- 2 決定應集中在那幾點的討論上——大致上不要超過三點。
- 3 輪流逐項討論，將眼光集中在將來。這不是考試！應討論怎樣才能保證問題不再發生或用那一種新的方法解決問題。
- 4 著重行動，不是態度！決定應做的是甚麼，並定下需要達到的標準。例如不要說：「我希望你改變阿東的態度」，要說：「我希望你在開會時，讓阿東先說完他要說的話。」
- 5 只接受「互惠」的行動。這些行動讓所有人，包括隊工整體、組長及組員，都得到好處。

當你們同意如何行動時，便可以開始計劃。

## 改善計劃

很多改善的意見不能實現，因為缺乏計劃。要將每一項行動形容成一個目標，利用一些計劃圖表表達會很有幫助。以下的圖表取材自我那本有關時間運用的書《分秒必爭》(Seconds Away!)。從第7項「我的目標」開始，然後解決第1至6項。每一個主要的目標應佔一張表。

計劃圖表

① 我目前的情況	
② 我的優點	
③ 我的弱點	
④ 下一個可能的步驟	
⑤ 需要的時間	
⑥ 檢討日期及方法	
⑦ 我的目標	

### 檔案記錄

面談後應立刻將要點記下來，使你不致遺漏任何重要的事項。保存記錄的方法很多，最普遍的是用普通寫法記下重點；不過，用表格可能會更容易，也較有條理。

表格主要有兩種。第一種（表格 I，下圖）讓組長有更多機會表達自己的觀點及意見，因為問題很多。第二種（表格 II，頁 188）篇幅較長，結構較嚴密，這表格是用一種既定的計分標準來表示意見；對大型的隊工及組織來說，第二種方法較易控制及掌握。無論你用那一種方法記錄，都應該讓有關組員知道內容。

表格 I  
工作表現評估表  
(由組長填寫)

1 去年訂下的主要範圍及目標是甚麼？

2 組員在以上範圍的表現如何？

3 導致組員在這些方面成功或失敗的主要因素是那些？

4 明年的主要工作範圍，及組員協定的目標為何？

5 去年組員所接受的訓練？

6 根據評估討論的結果，你認為組員明年需要甚麼訓練？

7 組員需要其他甚麼支持及幫助？

這份文件經有關組員過目並與組長討論。

日期

表格 II  
工作表現評估表  
(由組長填寫)

姓名 \_\_\_\_\_

職位 \_\_\_\_\_

第一部分

1 知識 關於活動的功能、運作及範圍——對其職責範圍內的當前發展有最新的了解——對組織的政策及運作了解。

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

2 工作表現 工作的質素——指導、表達能力——工作能力——興趣——衝勁——勤奮

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

3 供應資源能力 主動性——異象——創作能力——想象力——勇氣——適應轉變的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

4 判斷能力

估量問題大小及情況，考慮所有的事情後，有解決問題的能力——能夠適時作精明果斷的決定的能力。

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

5 可靠性

遵從指示——行動快捷，配合工作計劃及完成工作的能力。

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

6 計劃

計劃、指揮任務及系統地執行的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

7 合作

隊工——對其他人的態度——與其他人的關係——思想開放——接受新意見或改變的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

8 對別人的積極影響力 清楚表達自己的意見——說服別人的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

9 個人特點 忠誠——操守——自律——性情

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

第二部分 (適用於評估職責指導下屬的組員的工作表現)

10 隊工表現 (a) 隊工提供的工作或服務質素

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

(b) 隊工提供的工作或服務數量

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

(c) 效率——運作的經濟原則——防止浪費物資、時間及器械——隊工的意外記錄

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

11 監督及領導 (a) 委派任務及權力的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

(b) 揀選、安排、訓練及建立隊工的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

(c) 與隊工的關係——建立諧和、有效的隊工，減低組員流動、缺席及遲到的比率。

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

(d) 管理得宜——對部門及設備的管理及照顧的能力

1	2	3	4	5
很差	尚可	好	很好	非常好

第三部分

考慮組員每一方面的发展——工作表現、個人質素、能力、應用，——這個組員：

12 專長或恩賜為何？

13 需要改善或妨礙工作表現的地方為何？

14 你有何計劃，幫助他發揮這些恩賜及改進工作表現？

### 對教會的幫助

有趣的是，評估的原則遠在工業革命及「現代」管理學之前已經有了。在聖經新舊約中就可以看到，十誡其實也暗示了這些觀念。以下的一個有系統的自我評估方法，為一些有宗教色彩的隊工所樂用。這個方法顯示，就算是人性方面較主觀的層面也可以嘗試予以評估。

在最貼切形容你情況的句子旁加上「✓」。

#### 1 屬靈生命

##### a 聖潔生活

- 缺少屬靈知識或屬靈的能力
- 屬靈的認知有進步
- 追求屬靈成長及純潔的生命
- 在恩慈中有穩定的成長
- 對聖靈敏感並順服祂的帶領

#### b 禱告及善用神的恩典

- 沒有定時的禱告生活；沒有計劃地讀經
- 表面化地禱告；很少讀經
- 定時禱告及讀經
- 禱告生活很有紀律，經常讀經
- 禱告生活十分出色及對聖經有屬靈的認識

#### 2 關係

##### a 對別人的愛心及關懷

- 冷淡；沒有興趣及漠不關心
- 忽冷忽熱，通常只關心自己喜歡的人
- 友善；通常都很願意給人支持及幫助
- 十分友善；一視同仁；富同情心，有實際的關懷行動
- 對人有恆常的、活潑的關懷，肯為別人付上代價

##### b 拯救靈魂——門徒訓練

- 缺乏基督徒的見證或建立新信徒的能力
- 有一點熱忱，但效率不高
- 有潛力及希望作有效的見證及鼓勵信徒
- 見證有力，又能激勵信徒
- 在拯救靈魂及訓練門徒方面表現出色

#### 3 牧養事工

- 對牧養工作全無興趣，不能與人溝通
- 牧養技巧有限
- 是一個有能力的牧者
- 牧養技巧比一般人高，與人溝通良好
- 牧養有智慧，技巧及表現出色



## 其他自我評估方法

自我評估的方法就是組長將自我評估的資料分發給組員，請他們先了解這些資料，然後回答問題。這種方法的好處如下：

- 減少威脅
- 保密
- 較容易執行，及
- 較節省時間

這是一個很好的開始方法；你可以利用或修訂一下本章所列的格式。

第二種方法就是安排一個隊工評估會議。讓組員一起討論隊工、組長及組員的表現。不過，這種方法需要很高的技巧，及組員之間要有成熟的態度。我不贊成你用這個方法開始。

## 小結

評估是一件好事，但正如其他美好的事情一樣，有可能被濫用。下一章我會討論怎樣利用評估的結果，使你不會落在因評估及發展而來的陷阱裏。

結束這一章之前，你應該嘗試完成所有適用於你在隊工的情況表格資料。特別留意你對那些問題及你所作的答案的感受，認清自己的感受才能幫助你將經驗轉化為知識。

註

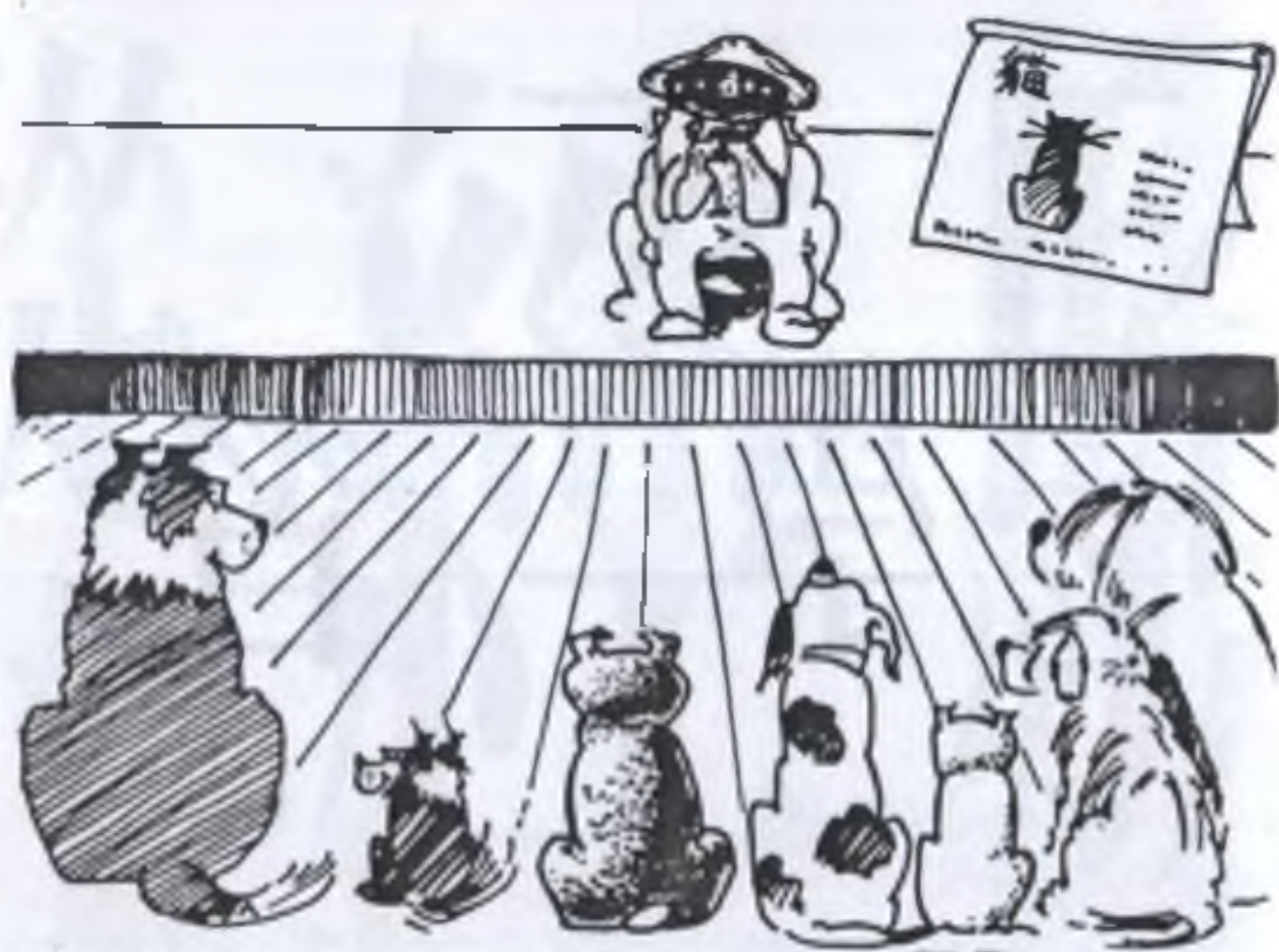
1 Cormack, *op cit*, p.79.

從 經 驗

第五部分

學 習

## 第十三章 成功的訓練



與別人合作其中一個最寶貴的特權就是能夠認識別人、愛人。今天工業界正重新發現愛的力量，成為人的動力。全世界最暢銷的書籍之一《卓越背後的動力》(A Passion for Excellence)的作者指出，偉大的領袖及成功的團隊對他們工作及同工都有一份真正深入的關懷。把「愛」這個字用在商業團隊中，對很多人來說，似乎很不自然；但這是第一世紀以來建立隊工品質保證。耶穌將這條鑰匙交給門徒：「你們若有彼此相愛的心，眾人因此就認出你們是我們的門徒了。」

你需要對隊工有異象，這樣才會有方向及盼望；你需要對隊工有信心，如此才有自信；不過，你也需要對隊工有愛心，因為這樣才會叫你為隊工謀求最大的利益——信、望、愛——這三樣，其中最大的

是愛。愛使你的隊工成長。如果你愛他們，就會栽培他們。

### 評估所帶來的煩惱

我們已經了解到評估對建立隊工的幫助很大，不過，評估也會帶來問題。做得好，隊工及個人都能成長；做得不好，就會叫人失去信心，也會破壞關係。你看到評估會帶來甚麼問題嗎？怎樣才可以避免？我們逐一討論。這裏有五個主要的問題來源。

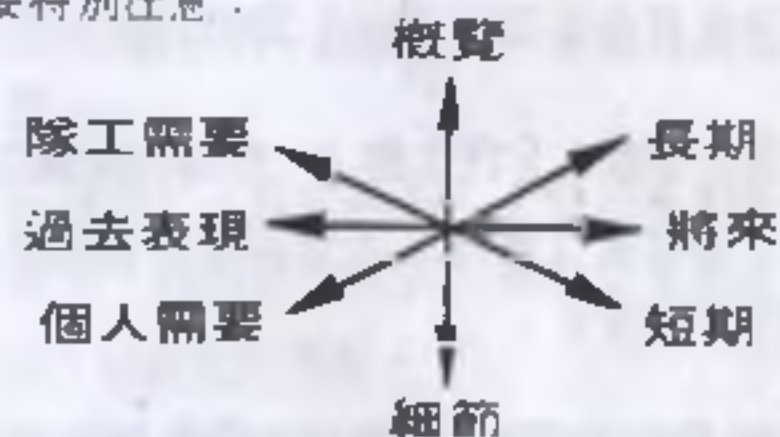
#### 執行情序

如果你以評估工作為建立隊工的方法，它就是隊工最重要的事情，因此，我們不能對評估工作掉以輕心。我們必須有適當的安排、充足的準備及妥善的執行情序。如果操之過急，處理失當，在隊工眼中便失去了價值。組長必須投入，而且要讓組員看到你的委身精神；因為隊工通常都以組長馬首是瞻。如果組長重視這個評估工作，組員也會同樣重視。

#### 進行方法

評估工作經常存在一個問題，就是很難保持評估會議之間的一致性。如果每個評估會議都有充分的時間，而所有會議都分別在短時期內——例如兩星期——舉行，這個問題便不會太大。

在評估會議中，如果評估方法導致討論內容不平衡，便會產生問題。所有主要的項目都要平衡地處理。我通常將這項目想象為一顆星，有八點需要特別注意：



平衡的討論內容

## 面談過程

你可以採取幾個預防措施，確保面談過程不致暗藏危機。第一，保證自己有充足的準備；一切文件已經填妥而且伸手可及。第二，沒有騷擾：保證你們不會受到打擾——請別人代聽電話，在門上留言：外科醫生不會在手術進行中接聽一般的電話；評估工作也絕不會比手術輕鬆平常。

## 態度

最難勝過的關卡也許是我們的偏見。對某一位組員的偏愛或歧視會削弱我們的判斷力及減低我們所能提供的幫助。避免「光輪」效應——圈著認為是永不會出錯的組員，也不要將「惡魔之蹄」硬送給某個組員，認為他不會做出甚麼好事。面對一些認為「非常好」或「非常差勁」的組員，應該也參考其他人對他們的看法。

不要討價還價——你的目的不是要大減價、做買賣、賄賂或爭辯；你也不是要趁機下結論：「這句話我已等了六個月才說！」這些都不是愛的態度。

## 行為表現

不單要留意你想說的話及想表現的行為，還要注意你實際上已說出來的話及表現出來的行為。留心以下的行為：

逃避	逃避一些較嚴厲或讚許的話
侵犯	為了保護自己而攻擊組員或組長
威脅	強迫組員接受一種情況或一件任務

言行不一致 例如，你說：「我在聽」，但卻在做填字遊戲！

不負責任 為了會議進行順利，不惜答應所有的要求，之後又不能實踐你的諾言。

雖然評估工作有不少陷阱，但對建立隊工有推展的能力，值得我冒險一試的。不過，評估會議只是建立隊工的開始步驟

## 跟進工作

我建議你在評估計劃表內包括一項——評估會議中所提出的每一個行動，都要有檢討日期（參頁185）。這樣做可以使組員與組長定期檢討進度。組長應安排年中與每一位組員單獨會談。對一個像團隊成員那麼親密的人，一年表達一次你對他的意見、關懷，以及欣賞是不夠的，所以你要把握時機與他們在一起：吃午飯、購物、散步、休息。你要投入對方的成就——作他的教練、指路明燈、糾察、啦啦隊、朋友、嚮導。

## 領導精神

每一位成員都是獨特的。你要投身於他們的成就，發掘他們的潛能；你可能看到他們會青出於藍。如果你愛他們，他們的成就便能帶給你滿足感。對於年輕的組員來說，這一點尤其重要——他們就是世上的「醜小鴨」——他們前程無限，但由於入世未深，技術不足，到處惹下麻煩！

領袖應為擁有一羣「醜小鴨」而高興。當一位教練遇到明日之星時，他看到的不是現在這羣不更事的小毛頭，而是將來他們乳翼豐盈的模樣。如果你的隊工裏有一些有潛力的「天鵝」，你就應該作以下的事情：

- 1 從旁引領他們。
- 2 幫助他們發掘及發展恩賜。
- 3 幫助他們認識自己的潛能。
- 4 幫助他們面對這項事實：真正的天才是與眾不同的；讓他們知道你看重他們。
- 5 教導他們認識自己，也認識別人；以致他們在彼此影響的環境中更能發揮潛能，因為很多時候，明日之星對處理人際關係都顯得粗魯、笨拙，以及反應遲鈍。
- 6 教導他們你對人及隊工的見解。電視媒體製造了大批的體壇明星，他們對人的敏感度是0，但自我中心度卻是100%。很不幸，這

些社會「侏儒」卻被人捧為英雄，使他們成為下一代領袖的偶像。

### 提供幫助遇到的障礙

很明顯，好的領袖需要建立幫助人的技巧。不過，給予幫助不容易；這不是我們本性所喜歡的。想想以下的障礙：

- 1 我們大多數人都喜歡指點別人，因為這樣使我們覺得自己重要，不過，我們就可能落在滿足自己需要的陷阱中，而不是滿足別人的需要。「向每一個人貢獻你的耳朵，而不是你的聲音」，是莎翁筆下的波洛尼雅士 (Polonius) 對兒子的囑咐。‘顧問必須首先是聽眾。
  - 2 很多時候，當我們希望幫助別人時，可能要爭辯，或希望說服對方，而組員可能因此變得十分抗拒，處處防備。這樣，我們就對那些不肯接受我們「英明」指導的人十分反感。對別人要溫柔；對待隊工要如幼苗——小心栽培他們。
  - 3 我們可能誇獎過甚。這樣只會把情況搞糟。組員必須能夠看到自己不足之處。支持不等於稱讚，支持是製造一種氣氛，使組員可以承認自己的失敗及懼怕，同時知道你在聆聽及了解他——不一定要同意——；此外，你還要提出最能滿足個人及隊工的方法，去幫助他們。
  - 4 另外，我們會有一種否定組員感受的傾向：「其實你不是這個意思的」；「你沒有理由會有這種感覺」；「每個人都有這種困難」。你這種反應可能是出於尷尬，或不知道怎樣處理組員的問題。如果是這樣，坦白說出來；然後共同找出對策，予以幫助。
  - 5 小心，要盡量抵擋引誘，不要試圖撕破組員的防衛面具。他必定有他的理由；必須尊重他，直到你完全了解他戴上防備面具的原因。
  - 6 為了避免傷害他的感情，我們換個話題——或，更壞的是，為了要避免我們自己的尷尬，我們改變話題。
- 人人都愛用心理學來分析別人：「你這樣做是因為你的母親經常

- 8 我們希望與組員建立關係及認同他的感受，便硬想要同意他的意見。這樣只會將他困在自己剛才所說的框框內，很難有更大的發展。

幫助別人是一種高技巧的專業，不要低估它！

### 接受幫助遇到的障礙

思想一下，如果自己是接受指導的一方。

- 1 有時候我們很難向自己承認自己的困難，更遑論向別人承認。
- 2 我們可能害怕別人對自己的看法，所以將問題隱藏起來。
- 3 我們可能不肯定是否可以真正信任對方，尤其是在俱樂部、教會或類似關係密切的情況下，可能會影響朋友及同事對你的看法。
- 4 我們可能害怕依賴，特別是我們對自己的獨立能力感到驕傲的時候。
- 5 我們可能希望找到值得依賴的人——雖然這會使我們覺得舒服一點，但卻不能幫助我們。
- 6 我們可能想向別人尋求同情或支持，而不是讓別人弄清楚我們的問題，以致能幫助我們。
- 7 我們可能覺得自己的問題太獨特，沒有人會了解，更何況是一個外人。另一方面，我們可能覺得問題太瑣碎了，不應勞煩別人。

你是否覺得給予幫助比接受幫助容易得多了？

### 給隊工回應

回應的目的就是提供有關行為、表現或關係的資料給個人或團隊。

只有對別人感受敏感，才是有用的回應——這個很艱，特別是當回應是屬於負面的。以下有一些有關回應方法的指引；選擇使用那一種方法的關鍵，是在於彼此之間的信任程度。

- 1 要直接。將當事人好的或壞的表現清楚說出來。不要籠統地說：「噢，你常常製造麻煩」或「我認爲你人挺不錯」。
- 2 有建設性。強調應怎樣處理些甚麼事情。
- 3 有反應。如果有人詢問你的意見，告訴他。
- 4 要誠實。不要不著邊際或逃避問題。
- 5 要平衡：要負面批評也要正面鼓勵。

關於批評及接受批評，我們可以看看以下的：

所羅門的智慧提醒我們，一切有時。批評當然也需要合時，尤其是對個人的批判，對某人的批評不能當著其他人提出……

不要在辯論中以批評來反駁。

不針對人，要針對事。

不要在盛怒中批評；你通常會過火。

要有事實根據。不要因有人一時感情衝動向你投訴，便罔下批評，因爲事情至少會有兩面！不過錯誤注成後，要盡快作出批評。批評錯誤的之前，保證自己對正確的批評程序已了然於心。

我建議安排一個適當的批評時間，就是在某一段時間，組員或團隊的表現可以根據所協議的表現作評估。協議表現應以工作內容及工作方法爲基礎。\*

### 你建立隊工技巧如何？

以下的檢討表，是用來衡量你以教練的身分，建立別人的態度及方法。這個檢討是根據伍德科克(Mike Woodcock)的研究心得，它還可以給我們一些建立優良隊工所需的技巧及行爲的寶貴指引。\*

#### 如何進行

I 誠實回答以下五個問題，每題選一個答案。圈出最能代表你帶領

團隊方法的句子。

II 根據評分表計算得分。

- 1 你是否每月最少付出兩小時訓練個別的組員？
  - (a)很少
  - (b)偶而
  - (c)通常
  - (d)一定
- 2 你是否
  - (a)爲每一個組員都設計具體的「訓練課程」或提供學習機會？
  - (b)經常留意可利用作訓練的機會？
  - (c)讓組員在日常工作中，從經驗中學習？
  - (d)蓄意製造訓練的環境——不惜犧牲一些首要的任務？
- 3 當你缺席時，誰是你的主要代理人？
  - (a)經常負責應急的人。
  - (b)我的上級。
  - (c)整個隊工。
  - (d)沒有人，只有我能妥善處理這份工作，所以我會留待回來後才處理。
- 4 如果隊工中有人明顯對某件工作不能勝任，而你剛好是這方面的專家，你是否傾向：
  - (a)直接告訴他，他應怎樣做，同時保證下次你會好好地指導他？
  - (b)避免以後再將這件工作分派給他？
  - (c)派他參加訓練或給他一本參考書？
  - (d)派他負責另一項類似的工作；請他定期報告工作進度；有問題時與他一起檢討及討論？
- 5 如果一位組員負責的任務出了問題，詢問你的意見時，你是否：
  - (a)請他過兩天再來，因爲現在你沒有時間考慮它？
  - (b)禮貌地告訴他找出答案的責任在他，不在你？

(c)告訴他應怎樣做？

(d)問他自己認為應做些甚麼？怎樣做？

將你的答案抄寫在下面的評分表上。

作為一個建立隊工的人，你的得分是：

					你的得分
1	(a)	(b)	(c)	(d)	_____
	1	2	3	4	
2	(a)	(b)	(c)	(d)	_____
	4	2	1	3	
3	(a)	(b)	(c)	(d)	_____
	3	1	4	2	
4	(a)	(b)	(c)	(d)	_____
	3	1	2	4	
5	(a)	(b)	(c)	(d)	_____
	3	2	1	4	

得分顯示：

- 5-10 你需要認真改善自己的訓練技巧。  
 11-16 你是建立別人的可造之材。  
 17-20 你應該和別人分享你的技巧，並使他們成為更好的教練。

### 責無旁貸

領袖有一個很重要的角色，就是以教練或輔導的身分建立隊工。很多領導者認為這是理所當然的，同時真誠地希望自己能勝任這個角色；不過，由於時間或工作壓力、意見分歧、不願意創新領域，這種理想通常不能付諸實行。有時，組長認為自己沒有能力勝任這個額外的責任。不過，訓練不是組長的專利。很多組長可能是接受了其中一

位熟練的組員的訓練，而達到成功的。

簡單來說，訓練就是訂立學習任務、控制進度、檢討及從經驗中學習的過程。每一步似乎都很簡單，但需要解釋一下：

**訂立任務** 當你訂立任務時，請記著每一項任務都應有一個學習目標，這要與學員的能力、經驗及發展的需要相稱。每一項任務也應該是受控制的；你可以用最後期限、報告及特別責任來監督進度。

**控制進度** 定期見面，討論進度。盡量避免直接提供答案；讓學員自己找。可以提出一些問題如：「你認為怎樣？」或「你有甚麼提議？」

**檢討及學習** 任務進行及完成時，都要深入地檢討；問問題：「為甚麼這樣做會成功？」「可以再怎樣改善？」「甚麼地方出了問題？」「本來可以怎樣避免的？」「我們下次應怎樣做？」

做一個好教練，就是要具備作領袖的技巧：

- 能夠細心聆聽
- 隨時支持學員
- 幫助學員分析自己的缺點及長處
- 訂立清楚及能力範圍內的目標/目的
- 留心別人的感受及需要

要改善訓練技巧，請填妥以下訓練行動計劃表。這個表格幫助你將訓練計劃實行出來。要為你每一位組員填一張。

### 訓練行動計劃

組員姓名 \_\_\_\_\_

1. 機會：你希望這個組員能作甚麼改變？

2. 目標：你怎樣知道他已經改變？

3. 時間：完成這個改變需時多久？

4. 策略：你會用甚麼特別的活動/方法，鼓勵這個組員改變？

5. 控制：你怎樣及何時控制進度？

反省：

- (a) 訓練的目的是否對你及組員都很重要？
- (b) 你提供的方法成功機會是否樂觀？
- (c) 你可有足夠的資源進行這個計劃？

## 記著你也會出錯

我曾經在一位高級經理辦公室的牆壁上，留意到一個鑲在鏡框內的「短期人際關係課程」我相信在努力發展隊工的過程中，對你會有幫助。

最重要的六字訣：

「我承認我錯了」

最重要的五字訣：

「你做得真好」

最重要的四字訣：

「意下如何」

最重要的三字訣：

「如（你）願意」

最重要的兩字訣：

「謝謝」

最重要的是：

「我們」

最不重要的是：

「我」

註

- 1 Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Fontana: London, 1986).
- 2 約十三 35。
- 3 林前十三 13。
- 4 William Shakespeare, *Hamlet* (Act I, Sc iii, 168) in *William Shakespeare: The Complete Works* (Penguin: London, 1969).
- 5 'Giving and Receiving Criticism', *Christian Leadership Letter* (December 1978).
- 6 Woodcock, *op cit*, pp.91-96.



## 第十四章 團隊內的衝突



如果一本有關人與人合作的書沒有討論衝突及如何解決衝突，便不能算是一本完整的書。首先，我要說：不是所有衝突都有害。如果團隊受到外來或內部壓力所威脅時，就可能需要一些衝突才可以掙扎求存。不過，長期的衝突不是一件好事，因為它會帶給個別組員及人際關係沈重的壓力。

### 無可避免

存在衝突與尋求和平一樣，是我們這個世界的特色。國家為了維護和平，簽訂一大堆條約、公約，及成立組織。我們有聯合國、北大

西洋公約組織、華沙公約組織、阿拉伯聯合酋長國、非洲國家組織、維持和平部隊、穿梭外交及「傑出人物」團體——然而，世界仍是被衝突弄得支離破碎。

所以，要你的團隊逃避這種苦難是不切實際的。不過，這裏有一個分別：在團隊以外的世界知道衝突是必然的，而且通常可以迅速解決；但團隊之內，衝突卻往往叫人措手不及，隊工也因此陷於癱瘓！例如，1946年聯合國安全理事會首次召開，並計劃會不斷工作。前任英國駐聯合國永久代表卡拉多爵士(Lord Caradon)這樣說：「這個小小的理事會，有世界性的責任及代表性，掌握有效的權力，又能在數小時內召開，的確是現代最有希望的組織。」

你所屬的隊工中，有這樣一個具永久責任及權力處理衝突的人嗎？遠在1948年大家已經一致公認這個角色是必須的。這個角色被稱為「調停特使」。然而，我接觸過的團隊中，縱然是衝突頻頻，但很少察覺需要一個和平使者。

### 衝突來源

得不到想得到的東西時，衝突便會出現。最簡單的例子來自主後第一世紀，其他的都無出其右。隊工之中，有人人必爭的目標；有趣的是，引致國際間衝突的那些必爭目標跟團隊的幾乎完全一樣：

土地衝突「我要負責你部分，或所有的工作範圍！」

邊境衝突「那是我的！」

資源衝突「今天晚上我要用車！」

種族衝突「你是外人！」

影響力衝突「他們不會聽你的！」

思想衝突「你錯了！」

我們只要再加上「個性衝突」，便已經包括了99%團隊衝突的來源。

土地衝突 在小組環境中，這是有關職位及責任的競爭。我想當主席

或負責下一個企劃——你也想。你以為自己可以比我做得更好，又企圖搶我的工作。這個衝突可能基於真實客觀事實；我的理想代替你作司庫，我決定利用一切可能的機會將你的缺點及失職之處揭露出來。或者，你可能以為我想代替你作司庫，而我所說每一個關於你工作表現的意見都是要把你拉下臺；但其實，我只是想盡量改善你的工作表現，鞏固你當司庫的地位——只是我做得不夠技巧而已！無論是真是假，衝突已然成形。

**邊境衝突** 團隊中，如果組員的職位及責任不明確，便會產生這種衝突。你的職責與我的職責有重疊，我們的邊境地區便出現混亂、磨擦及衝突。我以為我負責與外界接觸，而你作為秘書，負責會議記錄、議程及年報。我想審查這些文件，但你卻認為這全是你的職責。我們並不想奪取對方的工作，問題是我們不清楚工作範圍的界限。

**資源衝突** 在國際間這是石油或海產的問題；在團隊中通常是時間或金錢的問題。團隊的財政預算有限，今年只能購買一部主要的器材——你想要影印機，我想買投影機。我們都得不到想得到的東西！時間是一種比較微妙的衝突來源；可能是因我在團隊中太多話，沒有給別人足夠時間發表意見及提出建議。

**種族衝突** 這是今天世界上主要的問題之一。無論甚麼時候，我們都是帶著偏見而不自知的。我們歧視別人，盡量要別人「安於其位」——當然是在我們之下！

**影響力衝突** 這種衝突來源不容易察覺。你想成為組長的知己——我也想！我們傾向將人分類，製造某種形象：男人、女人；大學生、中學生；黑人、白人。

**思想衝突** 包括很廣的範圍：宗教偏見及政治分歧。我們重視那些與我們抱相同態度及持同一觀點的人——意見分歧，便會發生衝突。

**個性衝突** 這是發自內在的。「充滿敵意的人內心缺乏安全感，想以攻擊別人來掩飾這種軟弱的自我形象」。\* 思想模式不同也可以引起衝

突；例如，評估及批判慾強的人經常會與創力強的人發生衝突，因為批評者覺得創作者的「難題」想法不值一提，而創作者卻感覺經常受到批評者的壓迫及攻擊。然而，兩方面的人才，團隊都需要。

在你的隊工中，你經歷過那些衝突的來源？無論衝突來自何方，我們都需要立刻及有效地處理，因為衝突不受控制，便能破壞甚至毀滅整個隊工。

## 衝突的結果

衝突可以升級，變成全面戰爭，也可以轉化為和平。不過，和平也有很多種！

當戰爭兩方的戰士互相毀滅了對方後，和平便自然降臨；這是一種同歸於盡的和平。委員會的房間不再有呼叫爭辯的聲音，因為隊工已經不存在了。沒有能力維持，便要自我毀滅，復歸平靜——但代價何其大？在我們居住的地區，矗立著很多代表這種「豐功偉績」的紀念碑：工廠大門拴著生了鏽的鎖——向工會及管理階層的工作效率及委身精神致敬；他們堅持自己的立場，戰鬪到底，結果——一無所有。教會人去樓空，只剩教堂的尖頂，指著那個本來可以將敵對黨派團結起來的方向；然而，沒有一個人找到共同的立場立足；最後教會分裂，人人都是敗兵殘將。

還有一種和平，來自將「敵人」消滅之後。運用驚人的武力、邏輯、權勢或歧視，我們取得勝利殲滅了敵人。隊工重新建立——也許少了其中一兩個成員，各人心裏卻增加了幾道傷痕——不過，無論是對是錯，我們都作了選擇。然而，我們「勝利」，卻失去一些東西——組員的信任——因為我們都親眼看見我們對待反對一方的殘忍手段。我們甚麼時候會再行使權力？我們的鎗口下一次會指向誰？無論勝利或者失敗，最後的結果仍是全軍覆沒。

最後的一種是妥協的和平。我讓一點、你退一步——為了隊工好——大家都滿意了嗎？抑或我們都是失敗者？我討厭讓了你，你也討厭退了一步。這種厭惡情緒縱然能控制得一時，但毀滅的日子終會來到！

## 解決衝突

面對衝突及解決衝突有好幾個方法。我們會討論以下幾個主要對策：

- 順服
- 合作
- 逃避
- 不合作
- 競爭
- 武力控制
- 對抗
- 聯手解決問題

**順服** 這個方法要求其中一方放棄立場及利益。當敵對雙方的職權或地位有距離時，通常會採用這種方法；就是權力較大的一方強迫較弱的一方接受他的見解。也許，一些重視小組團結甚於個人立場對錯的人，也會接受這種解決方法。順服並不是建立隊工協調關係的穩固基礎，不應鼓勵。分歧及衝突應該慎重處理，要大家都同意解決的方式不是被迫接受的。順服不過是要求你放棄自己的異象及目標，順從別人。

**合作** 「打不過他們，就加入他們」——這是處理衝突時最普遍的哲學。同樣，與順服一樣，這個解決辦法著重雙方權力的大小。合作需要妥協，但合作與順服之間最大的分別是，你沒有放棄自己的異象及目標。合作給你一個喘息的機會——讓你有時間重整旗鼓、休養生息、暗中作顛覆。合作通常只是一種虛假的和平——一種衝突前準備恢復的和平。

**逃避** 一種有效的處理衝突方法，只要對方不介意！態度強硬的父親說：「我不再和你爭辯，照我吩咐去做！」在團隊裏採用逃避政策是很困難的。你可以不出席會議，不理會別人的挑戰或攻擊；不過，古語所謂「打不過便逃，留得青山在，那怕沒柴燒」的精神便消失了。

如果你一味逃避，便變成「不打便逃，只有一世逃避的分兒」！逃避只是一種自我放縱的行為，對隊工絕無好處，因為它正好打擊團隊精神的心臟地帶。

**不合作** 是顛覆分子的策略，「好，我姑且同意你的。」但（小心），「我會跟你格鬥到底！」這不是解決的方法，只是同意將對陣的激戰改為無止境的小規模戰事、游擊戰及突襲。

**競爭** 無能的領袖通常會採用「適者生存」的方法解決問題。沒有其他解決辦法，大家便隔岸觀火，讓衝突雙方拼過你死我活。然後小組再一起收拾殘局。隊工中不容許競爭，如果團隊要維持完整，便不能用這種方法解決衝突。

**武力控制** 牽制衝突常用的一種方法就是以武力維持和平。黎巴嫩及其首都貝魯特在這方面最有經驗——以色列、敘利亞、聯合國及其他各方面的軍隊都在其內。為了應付兩伊戰爭，波斯灣國家採取了一系列行動加強該區的安全措施，企圖牽制衝突。他們訂立了新的公約、組織機動反擊部隊、結成一個聯合空防系統及波斯灣海軍巡哨部隊。他們不惜代價，不惜運用一切力量，都要維持和平！「羅馬式武力統治企圖在動盪不安的第一世紀牽制征服的國家，但這只是一種壓力下的和平。在小組中，有力的主席可以牽制衝突，但他必須超越牽制的方法；他必須讓和平滲透衝突的根源，永久解決這個衝突。否則，時間會動搖主席的控制，當領袖的權力衰弱，戰爭便趁機而發。」

**公開對抗** 這通常是解決衝突的最佳方法，但事先要安排妥當，保證不會造成雙方永久損傷。方法就是邀請一位第三者作仲裁或調停。

### 聯手解決問題

很明顯地，以上提及的解決衝突方法——雖然十分普遍——，都有某些缺陷。只要其中一方相信自己可以贏，那麼，勝利就是解決方法；然而，我們已經看過，勝利其實就是兩敗俱傷，很明顯，我們需要另一種方法。這種方法要雙方都知道自己有問題——他們都正向失

敗邁進。在《達成協議》(Getting to Yes)這本深入淺出的書中，作者提出一種聯手解決衝突的方法。這種方法強調大家都需要放眼將來，才可以根據協定的成功原則，找出一個創新的解決方法。

以下的圖表將三種已經討論過的方法作個比較。聯手解決問題的方法很明顯可以讓雙方都在維護尊嚴的原則下向前邁步。

特徵	方法		
	對抗	合作	聯手解決問題
雙方關係	敵人	朋友	聯手解決問題的雙方
目標	勝利	協議	明智的結論
對關係的態度	要求讓步為先決條件	鼓勵讓步作為入場費	將關係與問題分開討論
價值觀	對人及對問題均採強硬態度	對人及對問題均採懷柔政策	對人採懷柔政策，對問題採強硬態度
立場	死硬	見風轉舵	不重視；放眼將來
貢獻	恐嚇	妥協	創新解決方法
結果	我勝，你敗	你勝，我敗	你勝，我也勝
先決條件	堅持我的立場	堅持要有協議	堅持客觀原則

不過，雙方不肯聯手，怎麼辦？

### 中間人

解決長期衝突時，中間人通常很有幫助，不過，挑選中間人是很重要的事。以下是一些指示，中間人必須：

——雙方都能接受

- 對雙方都有權力
- 明智及負責任
- 置身衝突之外，以致可以提供客觀的意見
- 能夠了解雙方的立場、感受及目的
- 善於分析問題及處理人際關係。

如果任何一方發覺這位中間人缺乏上述的條件，調停過程很快就會崩潰。

## 團隊之間的衝突

結束這一章之前，讓我們討論一下團隊之間的衝突。當你的隊工與其他隊工發生衝突時，會有甚麼事情發生？這一直是強大隊工的機會。

不要忘記，發生衝突時你的小組所經歷的，很可能與另外那組所經歷的相差無幾。兩組人情緒都起波動，就會出現以下的情形：

- 1 每一組的組員都會靠攏了一點，關係更密切；組員開始視另一組為「敵人」，同時，效忠小組的精神會提高；突然間，我們的關係變得非常良好，將一切內部困難都置於腦後。
- 2 每組人都開始覺得自己是最好的，對方那一組不好。我們已存有偏見以致我們所看到及聽到關於那方的消息，都證實我們最大的恐懼。
- 3 兩組人都覺得自己所擁有的（辦公室、責任或財政預算等），必須守衛；另一組有任何行動，都被視為是對自己地位的威脅。
- 4 兩組人都要求組員行動更一致，更聽命於小組長。這樣做可能會導致領導方式改變或甚至轉換小組長。
- 5 組內的氣氛改變，變得更嚴肅，更企業化。
- 6 兩組人都變得更有規律，警覺性更高，組織更嚴密。

當這些情形出現時，團隊與團隊的關係便起變化：

- 1 組員開始敵視其他的小組、冷落他們，並散播謠言。

- 2 對其他小組存有很壞的印象，因此對他們的動機作最壞的揣測。
- 3 交往及溝通銳減：兩組人都不想聽取對方的意見或參考別人的立場，也不明白對方的想法。
- 4 組員不聽任何「勸告」；他們只想聽支持自己立場的話；就算勸告人的立場與己方立場相同，也可能受到攻擊。
- 5 組員不信任另一組（及他們的代表），認為他們靠不住、有偏見。人人都強調政治手段，反而不照隊工現有的條件解決問題。

每當不同的小組——教會事工部門、競爭中的組織、城市、國家的機關或整個國家——必須彼此接觸以解決問題的時候，以上那些現象便會出現。一個人看另一個人為競爭對手時，也會有這些現象出現。競爭帶來敵視、懷疑及誤解。

我們的教育制度及工作環境都強調競爭；要比別人出色才可以得到獎勵。大多數的訓練都教導我們去競爭，但現在我們需要訓練，是如何合作、如何消滅衝突——任何一個人都可以發動戰爭！

### 小組之間進行合作

怎樣才可以減少以上消極的現象，經常都能順利解決問題，並使衝突受到控制？衝突可以帶來創新的張力，雙方聯擊起來，帶動創始精神。三種建立合作關係的方法如下：

#### 開創共同異象

找出一個整體的異象或目標——就是雙方的（或所有）團體都認為重要及實際的目標；以致「勝一負」的情勢可扭轉為「勝一勝」。這種目標通常是較高層次的，涵蓋較廣。如果一組想得到 X，另一組要 Y，他們便會將對方看為阻礙他們成功的人；那麼，解決方法可以是：「我們怎樣計劃才可以兩全其美？」這不容易（但卻是可行的）。蘇聯和西方核子專家攜手，共同對抗徹爾諾貝爾核電廠 (Chernobyl) 大災難，就是其中的一個例子。

### 製造第三者勢力

各組派出受人讚賞的組員（不是正式的代表），成立第三小組方法會很有幫助。不過，這些組員的任務必須導致組與組之間分歧的那些成敗事件無關。合作會產生新的標準及較正面的態度；第三小組組員可以分別將這些所得的資料帶到自己所屬的小組中，並且宣傳開來，這過程可能需時甚久，不過，如果衝突已經存在多時的話，這方法十分有效。

### 對質會議

組與組之間的「維繫」行動證實也是很有幫助的。不過，這些小組必須有誠意改善彼此之間的關係。程序就是每一組的代表開會討論他們對其他人的看法，並且加以澄清。其中一種做法就是請每一組遞交一份含四部分的活頁圖表，交予代表與其他小組分享。這分圖表可以包括以下題目的意見：

- a 我們對自己的看法
- b 我們認為其他小組對我們的看法
- c 我們對其他小組的看法
- d 我們認為其他小組對他們自己的看法

解決小組之間的問題需要很高的技巧——或恩賜。雖然這不是本書要討論的題目，但也需要強調這一方面，因為當一個小組發展時，便要冒著成為別人嫉忌及批評目標的危險。

請記著，要是小組仍然想著我們要勝，真正的合作是不可能的！

### 和解基礎

無論你用甚麼方法解決衝突，無論衝突的來源是甚麼，和解的基礎都似乎都是由個基本原則構築而成的。這些原則就是：

- 平等

- 互相尊重
- 資料準確
- 意見一致

這些原則不但是解決衝突的核心，也是建立隊工的核心，因為隊工是建立在「神面前人人都是平等，沒有人是完全孤立的」這個基礎上。在建立隊工及解決衝突的過程中，每一個組員必須有相同的表達、考慮、支持及愛的權利。這個原則帶來第二個原則——互相尊重：我可能不同意你的見解，但我要假設你是真誠地持守這個見解的。我也假定你真心希望達成協議及尊重我的立場及感受來解決問題。雖然我的感受很重要，但我相信只有真實的、客觀的、實事求是的態度才可以解決我們之間的分歧，使我們能成爲一組，互相合作。我們的協議及和解的基礎是經過公開考驗的，並非出於一時感情用事或主觀的情緒。資料準確——出於愛心的真誠——是我們必須堅持的其中一個客觀準則。最後，因爲前面三個原則，我們便能達到一致的意見——而不用投票決定。我們所同意的要有協議，因爲意見分歧給我們刑罰，就是非到問題完全解決，我們也無法安息。

邦諾 (Edward de Bono) 在他所寫的《衝突》(Conflict) 一書的結論如此說：

「衝突的代價實在太大，就算怎樣努力只能有少許的改善，也是值得去做的。只要我們一旦意識到自己一貫對於衝突實在了解不足時，便是很大的改進了。

世界將來的希望最重要的一環繫於解決衝突。」

註

20 1 Lord Caradon, *The Security Council as an Instrument of Peace*

- in *Multilateral Negotiations and Mediation*, A S Lall, editor (Pergamon Press: Oxford, 1985), P.4.
- 2 Kenneth Banne and Paul Sleats, 'Functional Roles of Group Members', *Journal of Social Issues*, Vol. 4, no 2 (1948): pp.41-49.
- 3 雅四 2。
- 4 Dr Falk Bomsdorf, *The Third World, Europe and Confidence Building Measures in Peace-keeping in the Third World* (Report No 20 of the International Peace Academy: New York, 1985), P.85.
- 5 Clyde Narramore, *The Compact Encyclopedia of Psychological Problems* (Zondervan: Grand Rapids, 1966), P.162.
- 6 Major Gen Indor Jit Rikhye, *Security Quest for Regional Co-operation* (Report No 22 of the International Peace Academy: New York, 1985), P.5.
- 7 Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes* (Hutchinson: London, 1983).
- 8 Edward De Bono, *Conflicts* (Harrap: London, 1985), P.196.

## 第十五章 團隊精神



終於來到最後一章了。你已經證明了你有委身精神及動力，你已經找到了自己需要的技巧——同時，已經開始（我希望）建立及應用那些技巧出來，評估你的表現及從經驗中學習。

你還需要甚麼？兩樣東西：第一是時間、學習、成長、充分發揮成爲一個好領袖、好組員的時間。第二是甚麼？是團隊精神。

### 團隊精神

我若能明白所有建立隊工的字眼，  
並了解不同的文化，  
卻不知道團隊精神的意義，

我就成了鳴的鑼、響的鐘一般。

我若有看到異象之能，也懂得訂立目標，  
解決問題及分析情勢，  
而且有自信，叫我能夠成就大事，  
但若不是被團隊精神所推動，我就算不得甚麼。

我若將所有的時間及資源獻給隊工，  
又在工作中燒盡自己，  
卻沒有團隊精神，就沒有人會得益。

團隊精神就是恆久忍耐、接納及謙卑；  
它不用權勢、不強迫、不挑撥離間，也不背信義。  
團隊精神是關心實情及感受，  
它關心真理，使組員能夠應付困難，  
又能在最強大的反對勢力中保持隊工的異象。

團隊精神可以帶領隊工度過難關。  
隊工可能失敗，達不到目標；  
溝通可能中斷，  
隊工也可能不會運用技巧及恩賜。  
這些都可能發生，但「隊工」推無過，  
好像孩子時代，仍要我們不斷有很多東西要學習，  
要竭力了解一切。  
但團隊精神可以使我們一起成長，  
既有成長，就把孩子的事丟棄了。

我們如今對隊工的異象模糊不清，  
但當我們向前邁進時，各種可能便呈現眼前。  
隊工依靠委身精神、動機及團隊精神，  
缺少這三樣，沒有隊工可以掙扎求存，但其中最  
重要的目標是團隊精神。

上面是根據保羅的作品而改寫的；「團隊精神」其實也可以用「愛」來代替。