



香港特別行政區政府商務及經濟發展局
COMMERCE AND ECONOMIC DEVELOPMENT BUREAU
THE GOVERNMENT OF THE HONG KONG
SPECIAL ADMINISTRATIVE REGION



HKACE

香港優質顧客服務協會
Hong Kong Association for
Customer Service Excellence



14 服務專業 行業俊傑
建立致勝團隊 服務出類拔萃

前言

使命

促進香港以及
會員發展卓越顧客服務

宗旨

1. 與會員及本地和海外服務機構
分享顧客服務最佳作業方式
2. 致力提升會員的顧客服務水平
3. 在香港推廣以客為本的優點
4. 與優質顧客服務機構及信譽人
建立及維持緊密關係
5. 推動正面的轉變及改進，
促成香港服務文化的發展
6. 就顧客服務事務及研究結果，
與香港特別行政區政府聯繫溝通
7. 向香港特別行政區政府提出有關
顧客服務的意見

過去十數年，香港特區政府、各服務業企業及團體都不遺餘力地提升優質顧客服務的水平。

本會的十三間創會會員秉承著提升優質顧客服務的宗旨於二零零零年成立了「香港優質顧客服務協會」。八年於茲，本會今天已發展為擁有二十九個（十三間創會公司會員和十六間公司會員）會員，合共多達十八萬服務業從業員的一個團體，期以眾人匯集之力共同推廣「以客為本」的服務文化及提升顧客服務水平。

根據政府統計數字，在二零零七年三月，香港的中小企業約有二十七萬六千家，當中不少從事批發、零售、飲食及酒店等服務行業。佔本港商業單位總數百分之九十八以上，約佔香港總就業人數的五成。由此可見顧客服務業對香港的經濟的重要性。

為了貫徹本會成立的宗旨，在過往八年間我們舉辦了多種活動，包括「卓越顧客服務研討會」，與各會員公司、中小企業及專業服務行業或機構分享優質顧客服務的運作模式和理念。

面對二十一世紀全球化的嶄新課題，傳統的單元顧客服務理念已不足應付隨之而來的挑戰。全球化下的多元競爭，促使業界公司組織團隊，集合各路服務精英，以團體之力量來應付日益複雜的營運環境和優化層層相扣的服務環節。一隊合作、有效及目標一致的團隊是成功及達至卓越階梯的基礎。

有見及此，本會今年舉辦的研討會主題是「建立致勝團隊」。致勝團隊的要素包括公司的管治能力、營運方針、營運目標、從業員對專業知識的了解和專業技能的運用、同心協力的團隊精神和領袖高明的領導才能等。

本會為協助各服務企業及同業員建立致勝團隊，編輯了這本建立團隊的實用手冊。本手冊以龍舟競賽為喻，以龍船解構團隊的八大元素和團隊發展的關鍵。

我藉此多謝香港特別行政區商務及經濟發展局，繼續他們一貫的支持，支持本會在今年九月及十月舉辦了兩次研討會及贊助本會舉辦今年的主題研討會：「卓越顧客服務研討會」。我亦要多謝來自各業界的嘉賓講者在本書眾多活動中不吝賜教，積極參與。

香港服務業整體就是一團龐大的服務團隊。讓我們以本手冊闡釋的內容，齊心協力，樹立香港優質服務的根基。願各業界團體，各從業員裏裏外外無縫地連成一個優質的服務環境，領著香港服務業向前。

莊偉茵
香港優質顧客服務協會主席
二零零八年一月

執行委員會成員名單 (二零零六年至二零零七年)

香港優質顧客服務協會聯絡資料

郵寄
GPO Box 6900 Hong Kong

電話
(852) 8100 9878

傳真
(852) 8100 9888

電子郵件
general@hkace.org

互聯網網址
www.hkace.org

莊偉茵女士
主席

朱溢濤先生
副主席

陳寶珠女士
秘書長

陳瑞琦女士
司庫

黃繼剛先生
司庫
(2006 - 11.2007)

執行委員

詹振榮先生

鄭意民先生

蕭一鵬先生

曾永康先生

馮詠詩女士

陳麗燕女士

沈嘉倫先生

吳麗華女士

韋泰旋先生

航空服務董事
國泰航空公司

市場拓展總經理
大昌貿易行汽車服務中心有限公司

客戶關係助理副總裁
電訊盈科有限公司

資訊科技產品及專業服務部科技服務總經理
惠晉香港公司

資訊科技產品及專業服務部科技服務總經理
惠晉香港公司

營業行政部副總裁
美國友邦保險(百慕達)有限公司

外務董事
中原地產代理有限公司

高級客戶服務策略規劃師
中華電力有限公司

場外投注事務部主管
香港賽馬會

高級經理(顧客服務)
香港郵政

顧客服務部主管
九龍巴士(一九三三)有限公司

客戶服務高級經理
香港/台灣移動器材專業部
摩托羅拉亞太有限公司

市務部經理
香港電訊有限公司

顧客經驗管理主管
渣打銀行(香港)有限公司

會員名單

創會會員



美國友邦保險(百慕達)有限公司

國泰航空公司

中原地產代理有限公司

中華電力有限公司

大昌貿易行汽車服務中心有限公司

惠晉香港公司

香港郵政

香港賽馬會

九龍巴士(一九三三)有限公司

摩托羅拉亞太區有限公司

電訊盈科有限公司

香港電訊有限公司

渣打銀行(香港)有限公司

名譽贊助人

馬時亨先生, JP
商務及經濟發展局局長

名譽顧問

周梁淑怡議員, GDS, O.B.C., JP
香港立法會議員

田北俊議員, GDS, JP
香港旅遊發展局主席

蔣任宏先生, SCS
香港設計中心行政總裁
香港優質顧客服務協會前主席
(2000 - 2006)

黃繼剛先生
合夥人, KCEP管理諮詢有限公司
香港優質顧客服務協會前司庫
(2000 - 11.2007)

麥黃小珍女士
行政總裁
世聯顧問有限公司

名譽公司顧問

羅兵咸永道會計師事務所

高李潔律師行

目錄

p.1 / p.2

1. 團隊的魔法

- 1.1 團隊 = 各人合作，實現更多
- 1.2 團隊的起源
- 1.3 因何要團隊：1+1>2
1.3.1 / 1.3.2 / 1.3.3
- 1.4 因何會缺乏團隊合作：
只因矛盾衝突

p.3 / p.6

2. 如何建立團隊： 【龍舟解構圖】

- 2.1 龍舟解構圖
- 2.2 建設團隊的關鍵因素
 - 2.2.1 服務宗旨是工作的大方向。
 - 2.2.2 目標令隊員清晰。
 - 2.2.3 職責就是分工合作。
 - 2.2.4 溝通是互相了解。
 - 2.2.5 營造團隊安心工作的環境。
 - 2.2.6 全面培訓團隊成員。
 - 2.2.7 獎賞與表現掛鉤。
 - 2.2.8 因時制宜的領導策略。

p.7 / p.10

3. 團隊發展的里程碑

- 3.1 起：
團隊正在起步
- 3.2 承：
承接團隊中排山倒海
而來的不同想法
- 3.3 轉：
轉變和同意標準
- 3.4 合：
合作成功 (團隊自行運作)
- 3.5 適應不斷轉變的環境
 - 3.5.1 新成員加入
 - 3.5.2 新團隊主管到任
 - 3.5.3 新的任務
 - 3.5.4 團隊解散或重組

p.11

4. 傑出表現者和 一般表現者

- 4.1 培養傑出表現者之間的
團隊精神
- 4.2 培養傑出表現者和
一般表現者之間的團隊精神

p.12 / p.13

5. 組織企業以外的成員 加入團隊

- 5.1 組織公眾加入團隊：
預防勝於治療
- 5.2 組織顧客加入團隊：
顧客是顧問
- 5.3 組織政府團體加入團隊：
巨大的迴響
- 5.4 組織供應商和承辦商
加入團隊：1+1>2
- 5.5 組織同行加入團隊：
你的友好鄰居，附近總有一間

p.14

6. 確定團隊的位置

p.15

7. 結語

鳴謝

本會在舉辦「服務專業、行業後備—感人時刻」中小企卓越顧客服務研討會，得蒙如下人士與機構鼎力協助：

講者名單

李煥榮先生	資深跨媒體主持人及司儀
周志基先生 董事總經理	澤群顧問有限公司
祝嘉榮先生 酒店經理	香港朗廷酒店
郭品強大平紳士 香港消防處處長	香港消防處
張林承惠女士 高級培訓經理	太古資源有限公司
廖志強先生 總參事及副處長 (行動)	民眾安全服務隊
鄭曉明先生 總監 (筆劃序)	科化訓練(香港)有限公司

本報告之順利出版，亦得蒙 香港優質顧客服務協會項目專責小組，指導是次之製作，成員如下：

研究項目及良策交流委員會

黃永康先生 鄭意民先生 陳雅珊女士 詹振聲先生 蕭一圖先生

項目及夥伴委員會

馮詠詩女士 鄭意民先生 吳家碧女士 陳寶珠女士
黃永康先生 陳碧燕女士

感謝澤群顧問有限公司周志基先生及孫美妮女士不遺餘力地確保整個專業製作順利完成，最後，多謝廖秀財女士，乃服務業及教育界培訓團隊的經驗顧問，為本書擔任編輯。

1. 團隊的魔法

1.3.3 應用實例：

本港資深傳媒人及溝通專家李煥榮先生有趣地利用「雙丸麵」的例子來解釋1+1>2:

- 一碗魚丸麵 (5粒) \$20
- 一碗牛丸麵 (5粒) \$20
- 一碗雙丸麵 (各3粒) \$22

如二人同行，各叫一碗魚丸麵及牛丸麵，各\$20。他們如果互換3粒牛丸/魚丸，便各有一碗雙丸麵，但最少付\$2，這就是合作的成果了!

1.4 應用實例： 當年輕人 遇上資深人

處理資深員工和新入職的年輕員工之間發生的衝突，香港朝廷酒店在香港優質顧客服務協會2007年度的研討會上，分享了他們處理新舊員工不協調的經驗。由於面對新入職員工的高流失率，酒店推行了「核心價值計劃」，安排資深較深的同事參加講座，協助他們瞭解新入職較年輕一輩同事的思維方式和行為，務求增加彼此間的溝通，鼓勵兩代同事學習互相理解，使他們明白尊重的重要性，從而避免工作上的衝突。



1.3.2.

團隊在複雜的任務和相互依靠的工作程序上，尤為適當和更能發揮效用。

1.3.3.

團隊能集各家所長，凝擊了不同人力資源、經驗、技巧和知識。

團隊致勝的因素如下：

- 減低成本
- 改進服務的質素
- 增加僱員的投入感
- 減少缺席率，並且促進工作的連續性
- 減少衝突
- 提高創造性和革新能力
- 在組織內建立較高的適應力和靈活性

「協作所產生的驅動力是工作生活中最高層次的活動；這股驅動力創造了有待發掘的新靈犀，並融合了人與人之間的不同思維、感情和心理，人盡其才。」

- Stephen Covey

1.4

因何會缺乏團隊合作：只因矛盾衝突

同樣地，團隊成員來自五湖四海，融和了不同的思維方式、個性和文化，也會有不同的個人價值觀和目標。不是每一個人都能擔任所有的角色，因而必須與其他成員協調和合作。每位團隊成員必須作出貢獻和遵守規則，否則對團隊的效率及效能造成不良的影響。常言道：「只需一點污水就能弄垮整窩清水。」

在團隊中可預期的衝突和矛盾如下：

- 個人的既定利益 — 個別成員因為存有不可告人的目的，而忽略顧全整體的任務或者目標。
- 較長的共處時間 — 成員可能要花比較長的時間達成妥協。
- 支持管理層或反對管理層 — 成員有不同的立場，有些同意管理層的決定，總有些會反對。
- 透過施壓令人就範 — 成員受到某些壓力，盲從附和。
- 漠視相反的理由 — 成員有時會主觀，並且忽略合理但是相反的觀點。
- 禁止爭論 — 爭論有時會令氣氛緊張，但過分壓制卻欠缺討論氣氛，帶不出不同的觀點角度。
- 結黨分派 — 成員自行組黨，團結只為小組利益和目標，因而忽略公司的大目標。

有人就有是非，在工作上有矛盾衝突，在所難免，這是工作生活中的一種無可避免事實。

「當衝突發生而足以影響團隊運作時，一隻駱駝會被工作小組設計成一匹馬。」為了確保優質的客戶服務，領導者必須努力不懈地建構團隊去解決衝突。

「在團隊中發生衝突是不可避免的。...事實上，要達成集思廣益的解決方案，各種各樣的想法和方法是需要的。這正是衝突矛盾的基本成份。」

- Susan Gerke, IBM, Leadership Development

建立致勝團隊 服務出類拔萃

【許多研究顯示你在職場中的成功表現依靠你與同事的相處關係。做好這件工，不是一個人做，而是一齊努力做好。】

Adapted from H.R.Wallace and L.A. Masters, *Personality Development for Work*.

【在職場中，評估員工的工作能力，不但取決於他們的技術水平，他們在群體中溝通的能力、協作的能力、解決問題的能力、適應變化的能力，亦同樣重要。】

Adapted from *Human Resources Journal of the Hong Kong Institute of Human Resource Management*, Oct 2005.

1.1

團隊 = 各人合作，實現更多

【一個團隊是一群擁有共同目標的人，他們需要合作來完成任務。】

Adapted from H.R.Wallace and L.A. Masters, *Personality Development for Work*.

「三五成群」本身並不一定構成一個團隊。真正的團隊成員是能夠互補不足、互相補位的，他們同心協力，產生一種凝聚力，促使每位成員能盡量發揮所長，並且改善其弱項。

身為團隊成員，你必需具備群體協作的特質，包括人際社交、應對溝通、情緒管理 (EQ) 等積極正面的行為。群體相處是很重要的，因為無論你在團隊中做任何行為，你確實會影響到其他隊員的表現。

【一個團隊的總成績能夠超越其個別成員單獨完成的總和。】

Adapted from Mike Woodcock, *Team Development Manual*.

1.2

團隊的起源

團隊概念的出現可追溯到二十年代末和三十年年代初的經典Hawthorne研究。這些是有關一系列的研究活動，旨在深入調查一群工人在各種各樣的條件下的工作反應。經過許多分析之後，研究者發現最有影響力的元素，是建立團隊的那種歸屬感，那份互相扶持和互相尊嚴的凝聚力，來自工人日益增加的互動。Elton Mayo (1933)是發起這次的研究者之一，他提出了一些發展有效的工作團隊的關鍵元素。這些研究結果引發公司或企業慎重地考慮如何團結他們的僱員，使其成為有效率的工作團隊。在廿世紀末，商業理論家已廣泛地推行建立團隊的概念。

參考：

J.L. Dyer, *Team research and team training: A state-of-the-art review*.

1.3

因何要團隊：1+1>2

1.3.1

服務是一種整體的經驗；卓越服務由一連串的服務所組成。全球的劇烈競爭，促使公司精簡架構，令組織更富彈性。

魔鏡、魔鏡！
我是最受歡迎的
隊員嗎？

你正是。
你有團隊隊員的個性特質：

- 合作** 是配合別人順利完成工作的能力；
- 彬彬有禮** 讓其他人知道你關心他們；
- 耐心** 令你忘記不是每個人都能跟隨相同的節奏去完成日常的工作；
- 熱誠** 會令人感受到你的感染力；
- 可靠性** 是你能夠配合團隊中每一個人的能力，相互依靠；
- 忠誠** 和 **忠實** 是你給每位團隊成員的正面態度。

參考：

Max Taylor, *Effectiveness in Education and Training: the Theory and Practice of Personal Development*.

2. 如何建立團隊：【龍船解構圖】

2.2.2 應用實例： 思想一致， 目標一致

香港朗廷酒店已為所有員工訂立清晰的目標，透過「我們的諾言—5 Ms」：我的客人(My Guest)、我的品牌(My Brand)、我的朗廷(My Langham)、我的工作夥伴(My Colleagues)和理想的我(My Self)，作為客戶服務理念的標準。根據「朗廷邏輯基礎」，酒店提供徹底的溝通和培訓計劃，指引所有酒店員工達成一致的目標。

2.2.3 應用實例： 互相補位， 無分地域

佐丹奴(Giordano)於1981年成立，是亞洲零售服裝服務業的先驅，擁有超過11,000個服務親切的員工，開設超過1,700家分店於30個不同的國家或地區而聞名。所有職位，從門市銷售代表、設計師、採購以至品牌經理，均有清楚列明該職位的履歷要求和工作描述。公司系統有助所有員工瞭解職責，提供服務和促進銷售。員工如要離開崗位會通知其他同事，同事會發聲回應，彼此在舖內溝通不斷，自發地互相補位。最重要是，隊員會為他們的成就感到驕傲，並為顧客的欣賞而獲得工作上的滿足感。

2.2 建設團隊的關鍵因素

善用八種令團隊致勝的「魔法」：

1. 萬眾一心的服務宗旨
2. 具體的目標
3. 明確的個人及團隊的責任承擔
4. 無間溝通
5. 營造團隊安心工作的環境
6. 全面培訓團隊成員
7. 獎賞與表現掛鈎
8. 因時制宜的領導策略

2.2.1 服務宗旨是工作的大方向。

公司的服務宗旨是「船頭尺」，是協助決策和釐定工作的緩急先後的次序。服務宗旨本身是一種「凝聚力」，融合了一群根本不相同的人，鼓勵他們共同完成團隊的目標。

服務宗旨是工作的大方向，在工作小組剛形成，或者面臨重要的改變，尤其重要。服務宗旨有助於小團隊明白整體的服務方針，令個別的成員了解他們如何貢獻，萬眾一心，促進團隊成功。

訂立服務宗旨的**秘訣**：

- 明確的方向
- 簡短而容易朗朗上口
- 所有成員都容易理解和記憶

2.2.2 目標令隊員清晰。

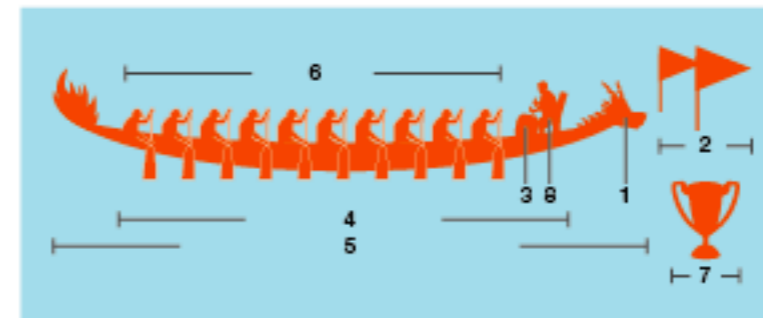
「具體的目標」讓團隊成員確切地知道成功的定義和他們需要做甚麼去達到。

訂立目標的**秘訣**：

- 與服務宗旨吻合
- 定出短期目標和要即時行動
- 可量度的

當團隊遇到挑戰和競爭時，團隊精神就會被發揮出來；如同龍舟競渡中的例子，團隊成員將面臨各種的挑戰：如果有強勁的競爭者出現挑戰你冠軍的席位？如果天氣驟變弄壞你的原定的計劃？

2.1 龍舟解構圖 — 致勝團隊的八大關鍵元素



1. 一個萬眾一心的**服務宗旨**，正是「**龍頭**」領導整個龍舟隊伍朝著的方向。龍舟競渡的參賽者總會在開始之前呼喊一個口號，從而一鼓作氣。
2. 具體的目標就是一起訂下扼要而清晰的**目標**，短期內在甚麼區內比賽取得勝利、長遠來說在甚麼國際比賽中奪標。
3. 整個龍舟競渡的團隊都會肩負競賽的**責任**，無論是鼓手、奪標手、舵手和多達二十名的槳手。「多我一個不多」對比「一個都不能少」的概念：每個人都有任務、都會貢獻、促進團隊成功，一個都不能少。
4. 擊鼓聲就是連續不斷的**溝通**。
5. 「船身」(龍舟的身體外殼)和團隊精神正是令團隊安心奮鬥的**安全環境**，支撐團隊面對外在環境的挑戰。
6. 所有參賽者在龍舟競賽之前都有相關的**訓練**，有室內的划行、反覆鍛鍊和實戰練習。
7. 歡呼喝采，獎杯、錦標和一切**獎賞**，都會隨完成目標一併而來。
8. 鼓手可說是整個團隊的**領導**中心，從出發到終點，他/她要確實掌控所有槳手的節奏，動作要配合，整齊劃一而不會互相干擾，依距離適時調節速度，在最後衝刺時，發揮最高速度以贏得勝利。

參考：
Robin Blodge and Steven Phillips, *Team Building for the Future: Beyond the Basics*.
K. Gaiser, *Teamwork*.

2.2.1 應用實例： 救急扶危，一個 終生的生命使命

香港民安安全服務隊在1952年成立，現時擁有3,634位成人隊員和3,232位12至17歲青年隊員，為市民提供輔助的搶救及緊急服務。他們能執行各式各樣的緊急任務以援助市民，舒緩正規部隊的工作，維持社會穩定和安全。民安安全服務隊有一個統率所有隊員的使命，主要的成員是自願參與社會服務的義工，團結隊員的宗旨是：

「在發生天災人禍時，執行緊急任務以援助市民，並在平常日子提供各項非緊急性質的服務。」

2. 如何建立團隊：【龍船解構圖】

2.2.6 應用實例：

培訓人員親如父母

資深熟練的僱員是公司的人力資產。民安安全服務隊總參事及副處長（行動）廖志強先生不遺餘力地培訓兼職和義工成為專業拯救員工，他說：「我們培訓兼職隊員就如同培訓全職專業隊員一樣；而事實上，他們在執行拯救工作時，大家表現都是同樣專業的。」太古資源有限公司高級培訓經理 張林承惠女士分享他們如何全情投入地培訓同事時說：「我們培訓同事就如同培訓我們的孩子。」他們對僱員培訓有承諾，在2000年成立太古資源零售學院，向所有僱員提供各式各樣的基本培訓，升職時再提供進一步培訓，他們更與香港理工大學合辦認可的發展計劃。

2.2.7 應用實例：

銷售目標如同遊戲獎分

致勝機構往往能適時和精確地提供銷售情況和目標的資訊，如同揭曉遊戲得分。主管與僱員一起確定目標，分配團隊隊員的角色和知悉表現指標的進展。這樣令所有團隊成員士氣高昂、提高他們的工作熱情和動機繼續努力。同時顯示個人表現和團隊表現兩種指標，並於定期的工作會議中揭曉，讓所有的成員自發地作出貢獻。人人出力，正所謂：「一個也不能少！」

2.2.6

全面培訓團隊成員。

有一個舊笑話，說到如何區別培訓需要或激勵需要的問題：如果你把一支鎗指著某人頭部並要他做某件工作，某人仍是無法做到，那麼你可確信這就是培訓需要了！

致勝團隊的秘訣：

- 為每位新成員安排迎新培訓，認識每位核心的成員
- 正式的培訓計劃
- 資深團隊隊員是每位新成員的成長教練
- 給予員工表現指標及反饋，鼓勵成員持續改進

2.2.7

獎賞與表現掛鉤。

培訓計劃和激勵計劃是同步進行的。在成功的團隊中，會同時採用個人表現和團隊表現兩種指標，及相應的成就獎勵計劃，例如：

- 金錢的獎賞
- 公眾的認同和欣賞
- 正面的鼓勵

2.2.8

因時制宜的領導策略。

要有效地領導一個優勝的團隊，領導者必須因時制宜，根據團隊發展的里程碑，調節自己的領導風格，可調較由高度參與決策至積極不干預的管理模式。

領導者可善用360度評核機制作為工作表現的評估工具。團隊成員無須匿名地在評核表格上填寫對領導者的各種觀感及意見，以便鼓勵隊員誠實地向領導者表白自己的觀點，這可讓領導者客觀地參考和持續改進。

給優勝團隊的領導者的秘訣：

- 以身作則，言行一致
- 給予團隊隊員體驗各種的新挑戰，令隊員保持最佳的作戰狀態
- 領導者要確保隊員多勞多得，獎賞不單與個人表現掛鉤，也必須與團隊目標掛鉤

2.2.3

職責就是分工合作。

每個人有一種職份，各適其職，自己要做好，並且信任其他隊員同樣都會做好。優勝的團隊成員會同時肩負個別責任和集體負責的任務。定期的表現評核除按照個人的成就外，也要衡量他們對團隊目標的貢獻。

整個團隊的自我評核對所有成員都很重要。讓團隊成員考慮不單只是他們一起工作有多好，而是要鼓勵他們繼續進步，發現做得更好的方法。

分工合作的秘訣：

- 清楚每個職份和個別表現的指標
- 具體的團隊表現指標
- 定期的表現評核和搜集隊員意見

2.2.4

溝通是互相了解。

團隊之間必須要無間的溝通；隊員舉行有效率的會議，在討論和交換想法之後，恰當地跟進工作。

鼓勵成員表白他們的個人價值觀和重要的人生目標，有助團隊成員互相認識對方的價值觀與其主要業務/行動決策之間的關係。

團隊中有效溝通的秘訣：

- 主動瞭解每位成員的強項和弱項
- 接受批評，針對事而不是針對人
- 在合適的時間、與適合的人、在適當的地方溝通才會有效

2.2.5

營造團隊安心工作的環境。

營造團隊安心工作的環境，可以提供足夠的緩衝空間給隊員去應付新的挑戰，並且允許犯錯。

建立致勝工作的環境的秘訣：

- 尊重和珍惜每位員工的意見
- 適時和精確地更新公司狀況的資訊
- 增加信任和委派更高的責任
- 清晰的表現指標和達標狀況



2.2.4 應用實例：

一個有觀點、有角度的房間

有些公司將會議室命名為「團隊室」，寓意其間每個會議都是有助於建立團隊的溝通。

2.2.5 應用實例：

公司關心、講得安心

許多優勝的服務機構致力提供激勵的工作環境，鼓勵員工開放地討論和坦白地表達意見。除了日常的職工會談外，透過收集職員意見並且定期舉辦職員聚會，優勝的服務機構會鼓勵全體員工參與推銷公司的產品及公共關係，實行全民皆兵，將直接收集的顧客意見，向公司反映。

3. 團隊發展的里程碑

3.3 應用實例： 參照典範

優勝的團隊會主動搜尋其他企業的實例，省卻了胡亂嘗試錯誤方法的時間，及早達成共識，完成里程碑三。

- 例如，銀行和快餐店為了解決排長龍的問題，善用顧客在排隊輪候的時間，幫顧客預先填寫表格，加速了在櫃檯完成服務的時間。
- 妥善利用管理顧問專業的建議和可供參考的實例。
- 研究從相類似的企業找尋數據和已實踐成功的解決方案，以作參考。

3.2 承：承接團隊中排山倒海而來的不同想法

承 「我需要跟這隊人一起工作嗎??」

當團隊成員各人都堅持自己不同的想法，承接團隊中排山倒海而來的不同想法時，容易發生衝突，可以令團隊成員失望氣餒，這種衝突情況會為一些不喜歡爭論的團隊成員帶來不愉快、甚至痛苦的感受；但是，適當的爭論是團隊的增長必要的過程。一些較成熟的團隊成員能促成磨合的階段，並且超越出這個里程碑，向更高的里程碑進發。

領導者的策略：說服=輔導

領導者向團隊強調成員要注意各隊員的強項，並非針對別人的弱點，只要一起朝著任務工作。領導者必須易於接近，尤其在隊員需要尋求領導指引時，領導者仍然需要給予他們較肯定的決策和專業的指導。如果領導者允許衝突情況失去控制，會破壞團隊和降低士氣，在這個里程碑中停滯不前。

團隊成員該做：

- 直接地解決他們的問題，
- 互相支持依靠，共同努力，
- 各隊員要開心見誠地溝通，
- 各隊員要求同存異，接受各有各的不同和尊重個別的需要，
- 針對真正的問題而不是針對人，
- 帶著一份幽默感去面對壓力。

團隊成員禁忌：

- 面對互相不同的想法和觀點時，爭持不下，
- 在次要的問題上堅持而忽略了問題的核心，
- 故意地自我炫耀，
- 沒有容忍和耐心。

3.3 轉：轉變和同意標準

轉 「也許，如果我們停止互相攻擊，並且聽取對方的意見...，我們團結一起。」

團隊成員能團結一起，願意為大家轉變，互相妥協大家的價值和行為，這樣就能達成共識，定立共同的準則和指標。這樣團隊開始熟悉手上的項目，增加歸屬感，更加投入工作。隊員開始能夠將個別的專長轉化成為對團隊獨有的貢獻。他們能夠辨識有效的方法去解決他們間所發生的衝突。團隊成員逐漸能夠團結一致，產生出他們自己的合作系統、程序、規則和方法，也可與其他團隊一起合作。

參考：
Bruce Tuckman, *Developmental Sequence in Small Groups*,
Robin L. Eledge & Steven L. Phillips, *Team Building for the Future: Beyond the Basics*.

團隊在形成初期通常都未能立即或者自動地發揮至最高效用。但經過一段時間的磨合，團隊的運作便會逐漸成熟和暢順，就像每個人的成長過程一樣。

在團隊未成熟或未能自行運作之前，誰可以協助團隊形成？
團隊成員做得到！領導者也做得到！

作為領導者，你知道自己站在哪一個里程碑嗎？領導你的優勝團隊，你需要沿著團隊發展的里程碑，適時地運用不同的領導策略帶領隊員。

就如同在一場龍舟競賽中，領導者透過打擊鼓的節奏領導團隊，鼓手可說是整個團隊的領導中心，從出發到終點，他對所有槳手的節奏要能精準掌控，讓所有槳手的動作配合，整齊劃一而不會互相干擾，依距離適時調節速度，使其能在最後衝刺時發揮最高速度以贏得勝利。

團隊發展有四個里程碑：**起、承、轉和合**：

3.1 起：團隊正在起步

起 「很高興認識到你們，不肯定我們為甚麼要到這裏來，但看起來有許多工作等著我們去做！」

當團隊開始起步形成時，情緒自然高漲，但是仍未達成共識、共同目標仍未確立。處於這里程碑時，成員傾向於在團隊內尋找自己個人的存在意義。他們對自己負責的角色和達成團隊的目標，願意付出多寡，因人而異。

領導者的策略：直接指示=指導和方向

領導者在開始時要較果斷，鼓勵各隊員積極及公平地參與，直接指示各隊員專注在項目上。

團隊成員該做：

- 大家見面並且熟悉任務的挑戰，
- 商議宗旨和任務目的，
- 確定團隊角色和責任，
- 開始解決任務。

團隊成員禁忌：

- 趨向獨行獨斷、自我表現，
- 忽視共識，嘗試影響其他成員去建立自己認為理想的行為。

2.2.8 應用實例：
英國運通是知名的國際性信用卡企業之一，採用了360度評核機制作為工作表現的評估工具。評核機制是從不同層面搜集與被評者與工作相關的各種觀察及意見，例如：你的直屬上司、與你的同級同事、直接向你匯報的下屬，以及自我評核。

參考：
Michael Hammer
Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives



3. 團隊發展的里程碑



3.5 適應不斷轉變的環境

團隊，像世界上每件事一樣，不會恆久不變。事實上，所有團隊的元素都會轉變——包括其目標、優先的次序、運作系統，還有其領導者和成員。每當有需要改變，團隊就要適當地重新經歷團隊發展階段，再次思索及調整團隊的元素，再次替團隊定位。

總會有些原因，會令到即使最高效能的團隊也要回到先前的里程碑，甚至返回起點！許多不屈不撓的團隊，經常身經百戰，團隊慣於應付環境轉變和新的挑戰，團隊已習慣不斷循環經歷這些發展週期。

3.5.1 新成員加入

每當有新成員加入，就會有新的見解和需要新的妥協，團隊成員的改變令團隊回到最初的里程碑「起」或「承」，重新發展。

3.5.2 新團隊主管到任

當新的主管質疑團隊現行的標準和自行運作時，領導方針的改變令團隊回到最初的里程碑「承」。

3.5.3 新的任務

基於市場主導、企業合併、公司收購和其他突變，團隊的任務會面臨改變，這可能導致團隊返回先前的里程碑。

3.5.4 團隊解散或重組

當團隊完成任務、達成目標時，團隊可能解散或重組，隊員便需要與其他成員合併成新的團隊，有著完全不同的目標和價值觀。領導者如果沒有適當地處理，隊員的失落感或壓力會持續不散。

團隊發展的週期再次開始。

領導者的策略：支援=體諒

當有新成員加入，當有新團隊領導者都不得不體諒個別成員的感受，並且充分地支援他們適應任何轉變。

領導者的策略：參與=引導

領導者是有責任引導隊員接受團隊的集體負責制、集體的決定、專業的表現和認同團隊所訂立的標準。

團隊成員該做：

- 大家互相選出專業的行為和表達方式，
- 商議共同的工作規則、價值觀，分享工作模式和工具，
- 努力去嘗試建立互諒及互信的關係。

團隊成員禁忌：

- 過度妥協，因而會引致失去創造新意念的機會，
- 壓制了善意的異議，
- 私相授受，為求大家開心，放棄了更佳的做法。

3.4

合：合作成功 (團隊自行運作)

合 「我們要負責一個巨大的計劃，就讓我們合作去完成！」

當團隊成員順利磨合成功，掌握到合作無間的工作方式，能避免不適當的衝突發生，再不需要太多監督已能有效地完成工作，這些高效能的團隊已經自成一體、自行運作。團隊成員自然會互相依靠、互相鼓勵。團隊成員能有效地自行解決問題，並能產生預期的效果。這時，團隊已經到達終極里程碑、發展完全成熟。

領導者的策略：委以重任 = 全面授權

當團隊成員能夠自行運作時，領導者應儘可能下放權力和委以重任。這樣才能夠推動真實的團隊運作和合作，個別成員都會自行投入工作，並且輪流擔當領袖的角色。當整個團隊正努力爭取共同目標的同時，領導者仍然需要適當地顧及隊員的個別需要。

團隊成員該做：

- 獨立地監控自己的工作成果，
- 歡迎異議，透過積極而正面的渠道去表達，
- 繼續不斷改進、保持競爭性、高度自治和決策果斷而毋須監督，
- 評核成員之間如何協作得更順利，並且檢討如何提升服務的成效。

團隊成員禁忌：

- 自滿、安於現時的成就、不求上進。



5. 組織企業以外的成員加入團隊

團隊的力量就是魔法！將工作變成獎賞和樂趣。你更可延伸到企業以外組織團隊。

5.1 組織公眾加入團隊：預防勝於治療

香港消防處積極地與社區建立密切伙伴關係，組織公眾成為防火團隊，推廣防火的安全意識。香港消防處建立常設機制-公眾聯絡小組，有效地與社區領袖一起合作，推廣防火、保護生命和財產的任務。防火比救火更有效，他們每年都擬定詳盡策略，與社區的成員計劃不同的防火運動和公眾教育計劃，「消防安全大使計劃」是成功的計劃之一，計劃內容包括策動市民向他們舉報任何會構成火警危險的事物，從而防範於未然，及早採取行動。

5.2 組織顧客加入團隊：顧客是顧問

運動產品知識不斷轉變而且多樣化，為了鼓勵所有負責銷售團隊員掌握到超過20種體育品牌的產品知識，太古資源有限公司發動一個「GIGA體育運動專家個別培訓計劃」，考核同事在七個普及的體育範疇的運動產品知識，讓同事逐一獲取認證。公司邀請顧客直接參與設計他們的培訓計劃，這樣不僅組織顧客加入了團隊，增加了顧客滿意程度，而且促使銷售團隊需要更瞭解顧客的需要，從而提供更佳的服務。這樣，顧客就是銷售顧問，建立了顧客和銷售團隊之間的信任和信心，好一個雙贏的團隊。

5.3 組織政府團體加入團隊：巨大的迴響

陳坤福教授，前嶺南大學校長，鼓勵中小型企業(SME)團結成為團隊，成立互助組織，才可與大企業競爭。中小企再不是同行如敵國，而是同坐一條船，互相扶持。陳教授更鼓勵中小企要團結一起向有關的政府部門提議共同的需要，集會許多小的聲音成為巨大的迴響。

香港特別行政區政府工業貿易署(TID)是提供支援給中小企的政府部門之一。工業貿易署主辦之中小企「管商友導」計劃，作為支持機構，配對中小企並提供管商指引及諮詢服務，協助中小企業發展，加強與特區政府部門聯繫，關注業界發展情況。

4. 傑出表現者和一般表現者

4.1 培養傑出表現者之間的團隊精神

有很多時候，我們有很多機會面對一群在不同行業內的專業人士。我們有時也會遇到一班傑出表現者，自己互相競爭。這些競爭可能會因為這些專業的成員有意無意間為了自己的目的，而犧牲了團隊的目標，這樣便會對團隊合作造成困擾。

要解決互相競爭的問題，其中一個方法是利用隊員的「性格優點」。「性格優點」是指對行動的習慣情緒反應，對這行動的期望或持續性。好像其他習慣一樣，性格優點是透過不斷重複產生的。性格優點是情感習慣；技術則是精神上或體能上的習慣。要團隊成功，需要認同及尊重各人的性格優點，利用致勝團隊的八種「魔法」，使團隊任務和目標一致。目的在於透過互相尊重，鼓勵個別同事的性格優點，而去建立傑出表現者的團結性。

參考：
Max Taylor, *Effectiveness in Education and Training: the Theory and Practice of Personal Development*.

4.2 培養傑出表現者和一般表現者之間的團隊精神

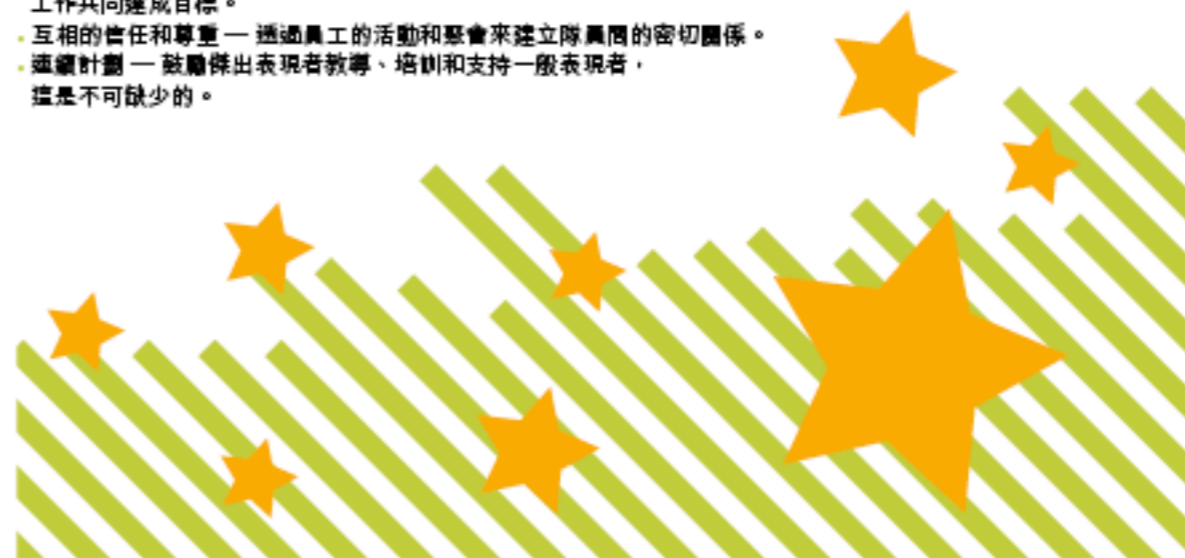
當傑出表現者努力獲得勝利時，一般表現者會容易放棄。有些傑出表現者不滿和一般表現者合作。

管理這種團隊的**秘訣**：

- 設置獎項使個人和團體目標一致 — 除個人獎項外，還設置一些獎項給那些協助其他成員完成團隊的整體目標有貢獻的隊員。
- 相互依靠的關係 — 因應一般表現者的能力而分配角色與傑出表現者分擔工作共同達成目標。
- 互相的信任和尊重 — 透過員工的活動和聚會來建立隊員間的密切關係。
- 連續計劃 — 鼓勵傑出表現者教導、培訓和支持一般表現者，這是不可缺少的。

4.1 應用實例： 我們都是巨星

科化訓練(香港)足球學院總監鄺曉明先生分享帶領團隊的心得：所有足球隊巨星都是來自不同國家，他們的年齡不同，有著不同的性格和文化背景。作為足球巨星，他們需要競爭來突出他們的表現。他們都有「勝出這場比賽」的共有目標。每位足球隊員都有自己的角色。他們的角色是互相依賴的，而他們的角色是明確地貢獻給每場比賽。



6. 確定團隊的位置

優勝團隊能經常檢查自己的發展進程。

你要確定你團隊的位置，並繼續領導你的團隊，向每個發展里程碑逐一向前邁進。



5. 組織企業以外的成員加入團隊

5.4 組織供應商和承辦商加入團隊：1+1>2

物流企業的成功，高度依賴供應商準時補充貨品儲備，才可以保持客戶服務的品質和水準。互信關係是成功的鑰匙，建基於定時溝通客戶的要求，有關訂貨的往績紀錄和更新市場趨勢。

另一個例子是岩石島工廠，競投工程合約的辦公室在統籌團隊時，邀請了供應商和承辦商加入一起編寫標書內的計劃細則。編寫工程標書是基於政府官員如何解譯工程的要求和限制，而一起參與會議的供應商/承辦商可以協助瞭解那些要求和限制的定義，同時衡量符合這些要求的能力。如果成功地投得工程合約，參與編寫標書的供應商和承辦商將會繼續加入統籌工程，監控品質和水準。

截至1997年初，大約60%的非經常性或者非標準的工程合約，都會組織供應商和承辦商加入統籌的團隊。

好處包括縮減檢查和測試的時間及製作成本；如工程提前完成，完成工程的總費用，將低於工程合約的標價和政府預期完成的費用。組織供應商和承辦商加入團隊已經日趨普遍。

5.5 組織同行加入團隊：你的友好鄰居，附近總有一間

其實同行的競爭者也可以團結成為團隊，成立互助組織，共商對策。例如酒店組織附近的酒店一起解決不定期的大型宴會和會議的問題。一些酒店自行組織網絡，設立了「互借傢俬」的機制，有借有還，尤其是在同區之內的酒店。每個酒店成員僅僅需要備存基本的大型裝置、宴會桌子和椅子，甚至宴會所用的碗碟和刀叉等餐具，也可以儲存最低的數量。酒店在購買之前，都會先查詢其他酒店網絡成員。

同樣地，這個機制也可以解決酒店超額預訂房間的問題，酒店聯繫其他同級酒店，每遇到超額預訂房間，就在相同星級水準的酒店預留房間，保障訂了房的顧客。酒店競爭者結成團隊，互相補位。

7. 結語

建立團隊其實並非天方夜譚；類似的應用實例已經在大小企業實踐過，成績有目共睹。

本書以龍舟解構團隊的八大關鍵的元素，綜合了不同的理論概念和實踐經驗。企業要保持競爭性和成為真正的團隊，你要善用八種令團隊致勝的「魔法」，將你的團隊成員變成龍舟競渡中的健兒，接受各種的挑戰：萬眾一心的服務宗旨、具體的目標、個別委任和集體負責制並行、無間的溝通、營造團隊安心工作的環境、全面培訓團隊成員、獎賞與表現掛鈎，和適時地運用相應的領導策略，帶領隊員完成整個團隊發展的四個里程碑。

事實上，建立團隊是必要的，促使企業從增長階段順利過渡到自行運作的成熟階段。團隊的競爭能力是企業增長業務的基石，企業裏裏外外的團隊成員日漸增強，團隊的競爭能力，也就是主要的營商競爭能力。讓企業組織不同的專業精英成為隊員，來應付日益複雜和各種新的挑戰。在自由的人力市場，人材容易流失，團結隊員才能保留有價值的人力資源。毋從置疑的，建立致勝團隊已經是當今企業的強化管治的法寶。

「找人工作容易，使他們合作最難。」

-Casey Stengel

「走在一起是開始，保持一起是過程，一起工作才是成功。」

-Henry Ford