

调研主办方



联合主办方



解码团队管理： 助力团队作战， 提升整体效能

Decoding Team Management: Boosting Team Performance and Efficiency

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center& Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center& Erikson is prohibited.

顾问团 ADVISORY BOARD >>

埃里克森团队教练专业顾问



鲁华章

埃里克森国际教练中心授权中文培训师
ICF 认证 PCC 专业级教练
美国 4D 系统认证团队教练



张燕

埃里克森国际教练中心授权中文培训师
ICF 认证 MCC 大师级教练 / ACTC 高级团队教练
贝尔宾高绩效团队领导力 认证讲师

企业团队教练顾问



董艳

默克雪兰诺
学习中心负责人



许多

ABB 集团
领导力教练

企业人力资源管理者顾问



郭振忠

诺和诺德
福利与培训运营经理



李芳

Forvia
HRD-FCM China



李金苗

甬康药业
人力资源部负责人、高级总监



刘德国

今麦郎
绩效薪酬总监
(曾任青岛啤酒、华润啤酒绩效激励专家)



赵惠颖

智享会特约咨询顾问

作者 AUTHOR >>



刘炳灿 jessie.liu@hrecchina.org

在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、案例采访与撰写、数据分析与报告撰写等工作。
现任人力资源智享会高级咨询顾问 (Senior Consultant, Survey) 一职。曾负责撰写的调研报告有《2023 企业高端健康福利》、《数字化工具助力人才盘点》、《绩效管理的敏捷调整与数字化工具的助力》等。
毕业于吉林大学，获得财务管理本科学位。

CONTENTS 目录

前言	4
研究框架	5
主要发现	6
第一部分 业务环境的变化，使得企业更为关注团队作战	8
▶ 现状揭示：企业是否更为强调团队作战	
▶ 现状解析：企业更为关注团队作战的原因	
▶ 第一部分小结	
第二部分 HR 助力团队作战的整体情况	12
▶ 借助 Team Performance Model，梳理团队管理相关环节	
▶ HR 在团队管理各环节中的助力情况	
▶ 浅析团队教练如何赋能 HR 做好团队管理	
▶ 第二部分小结	
第三部分 HR 如何深度赋能团队？以原生与敏捷团队为例，探究实践方法	34
一、原生团队	
▶ 赋能情况：助力环节较广，但合作深度不足	
▶ 赋能实践：在原有较为固化的管理方法中，加入强调团队作战的因素	
二、敏捷团队	
▶ 赋能情况：可助力环节的广度、合作的深度均有不足	
▶ 赋能实践：建立成熟的管理体系，助力敏捷团队的成功	
第四部分 HR 赋能团队的方法清单与团队教练的使用指南	81
对标数据	84
企业实践和专家洞察	87

前言

“团队”与“团队管理”对企业而言绝非新概念，团队结构在组织中早已成为常态。史蒂芬·罗宾斯在《组织行为学》中解释了在现代企业中团队结构盛行的原因：

“如果完成某种工作任务时，需要多种技能、经验和判断，那么通常由团队来做效果更好。因为这种做法可以使组织更好地利用员工的才干。在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定构成更为灵活、反应也更为迅速。团队也能促进员工参与操作决策，是管理层增强组织中的民主气氛、提高员工积极性的一种有效手段。”

当下企业对于团队作战的呼声更加强烈了。当我们进一步探究“强烈呼声”背后的原因时，企业向我们呈现了如下信息：

- ★ 现在外部环境愈发不确定、业务多变且模糊。对组织能力的要求越来越高了，已有的组织能力不够，需要对各成员的能力进行“优势重组”
- ★ 我们都知道独木不成林，当业务面临挑战时，更要大家团结一致，协同作战
- ★ 团队作战这种运作模式非常灵活，可以打破职责、能力边界，并且可以通过成员的协作产生 1+1>2 的效果，在当下有很大的优势

可见，在业务多变、市场不确定性增加的情况之下，企业可以借助团队的力量，解决业务面临的问题，并实现团队绩效大于个体绩效之和的效果。

组织与业务对团队作战的需求，自然也会对 HR 提出“更关注对团队赋能”的要求。但是当我们目光转移到 HR 时，却发现 HR 对于团队的赋能似乎难以支撑团队作战的需求。在前期市场诊断中，我们收集到了如下声音：

- ★ 在组织更为关注团队作战的情况下，HR 应当给予团队更有力地支持。但是团队管理涉及到的内容太多了，我们很难给到既全面、又有力地支持
- ★ 在团队管理的过程中，和制度流程相关的事务相对容易，但是和“人”相关的事务没什么固定的方法，HR 处理起来没什么头绪
- ★ 因为业务情况变化比较大，组织中有一些新的团队的形态，比如敏捷团队。HR 如何对这种新兴团队做助力，我们不是很清楚

可见虽然组织越来越需要依靠团队作战的“协同”“灵活”的特性，增强韧性与敏捷性。但在实践中，HR 的管理现状与组织的要求之间仍存在差距。

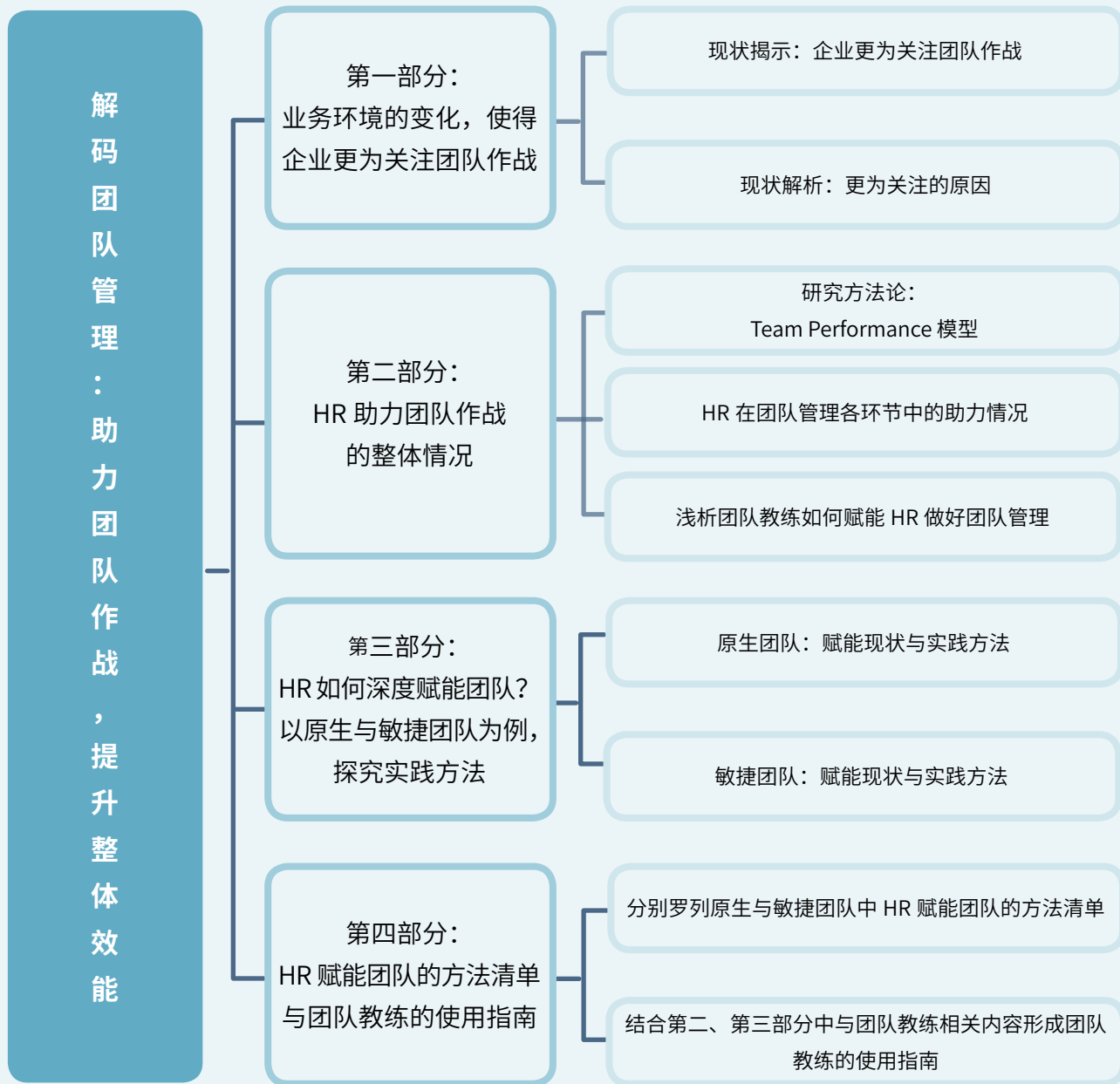
因此，我们的研究会重点从 HR 视角，重新审视团队管理这项工作，探究在团队管理的全流程中，HR 如何赋能才能真正促进团队作战、团队效能提升。

阅读此报告，您将获知如下信息：

- ▶ 业务环境发生了怎样的变化，使得企业更为关注团队作战？
- ▶ 在企业关注团队作战的情况之下，HR 对团队的实际赋能情况如何？
- ▶ 如果希望提升赋能效果，HR 可以如何做？在两种常见的团队：原生团队与敏捷团队¹中，有哪些不同的实践方法可供参考？
- ▶ 在赋能团队的过程中，HR 如何借助团队教练，提升赋能效果？

¹ 原生团队：科层制的团队类型，通常按照部门进行划分，同一团队中的成员有接近的业务目标与汇报线，并在团队中完成本职工作（如，销售团队）
敏捷团队：在企业面临第二曲线探索或需要解决业务难题时，常会抽调专业人才组建敏捷团队，以短平快的形式，帮助企业探索出合适的业务方案

研究框架



主要发现

第一部分 业务环境的变化，使得企业更为关注团队作战

报告内容	主要发现与数据支撑
现状揭示： 企业更为关注团队作战	★ 93.10% 的企业认同在当下的业务环境中，需要更为关注与强调团队作战
现状解析： 关注团队作战的原因	★ 当下业务所面临的环境更为复杂，但组织原有“单兵作战”、“精细化分工”的运作模式难以满足环境要求，需要转向更为灵活、具备韧性的团队作战运作模式 <ul style="list-style-type: none"> ■ 34.68% 的企业表示团队遇到了新的业务难题，更多地需要以团队为单位进行攻破 ■ 30.06% 的企业表示长期愿景（或变革）的实现，需要集合团队力量

第二部分 组织与业务需求下，HR 助力团队作战的整体情况

报告内容	主要发现与数据支撑
HR 在团队管理各环节中的助力情况	★ 多数 HR 认为在组织强调团队作战的要求下，应当重视对团队的赋能。但实际助力的覆盖面不够广，与团队的合作关系不够深入 <ul style="list-style-type: none"> ■ 广度不足：可以参与进“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”几个环节的 HR 比例分别为 64.71%、55.29%、58.82%、60.00%，能够同时参与 4 个环节及以上的 HR 比例仅占 49.41%，其余半数的 HR 仅能同时参与进 3 个及以下的环节 ■ 深度不足：83.53% 的 HR 认为与团队的关系应当是紧密的、或作为重要成员，为团队提供日常的支持；实践中仅 47.06% 的 HR 能够做到与团队关系紧密，理想与实际之间有 36.47% 的比例差距
浅析团队教练如何赋能 HR 做好团队管理	★ 团队教练技术可帮助解决当前业务所面临的挑战 <ul style="list-style-type: none"> ■ 80.77% 的 HR 认为团队教练可以在长期愿景、目标的实现的业务场景中引入团队教练，73.08% 的 HR 认为可以在以团队为单位挑战攻坚的业务场景中引入团队教练

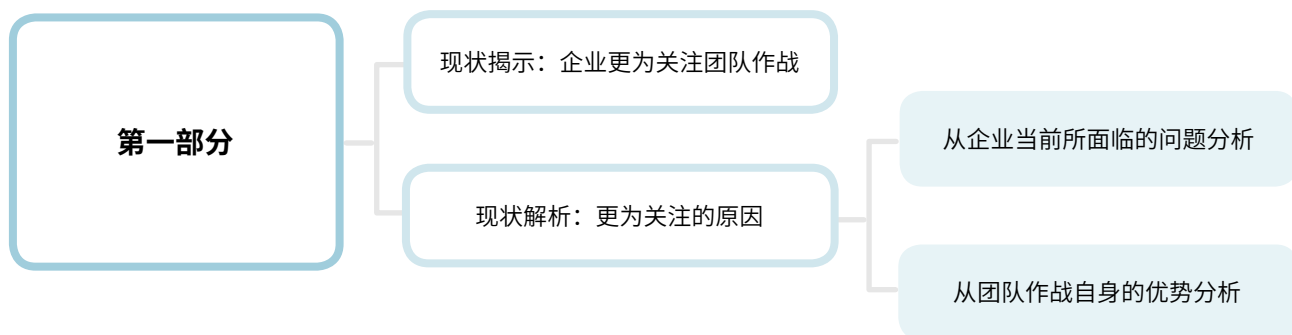
第三部分 HR 如何深度赋能团队？以原生与敏捷团队为例，探究实践方法

报告内容	主要发现与数据支撑
原生团队中 HR 的赋能情况	<p>★ 虽然企业更加强调团队作战，但在原生团队中着手调整管理方法的企业并不多；HR 可助力的环节较广，但深度不足，需要与团队建立更紧密的合作关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 55.77% 的 HR 表示原生团队的管理制度与流程没有任何调整 ■ HR 重点赋能的环节集中在“帮助团队成员之间建立信任与连结”（61.54%）、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景），以及整体目标（或愿景）与个人的关系”（50.00%）、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”（57.69%）、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”（65.38%）四个环节；可以同时在这四个环节中赋能的 HR 占比 57.69% ■ 88.46% 的 HR 认为应当与团队关系紧密，提供日常支持；但实际能做到的 HR 只有 42.31%，更多地 HR 只能在团队有需求时介入解决问题。现实与理想存在 46.15% 的比例差距
敏捷团队中 HR 的赋能情况	<p>★ 敏捷团队多为业务端发起；在支持敏捷团队的过程中，HR 可助力环节的广度、合作的深度均有不足。需要在更多环节有所参与，并与团队建立更紧密的关系</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 敏捷团队由高管、业务部门负责人发起的比例分别为 63.64%、48.48%，由 HR 发起的比例为 45.45%，较上届调研数据有 17.67% 的比例增长 ■ HR 可重点赋能的环节集中在“建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”、“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景），以及整体目标（或愿景）与个人的关系”、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”五个环节，但能够同时参与进五个及以上环节的 HR 仅占比 24.24%



第一部分

业务环境的变化，使得企业更为关注团队作战

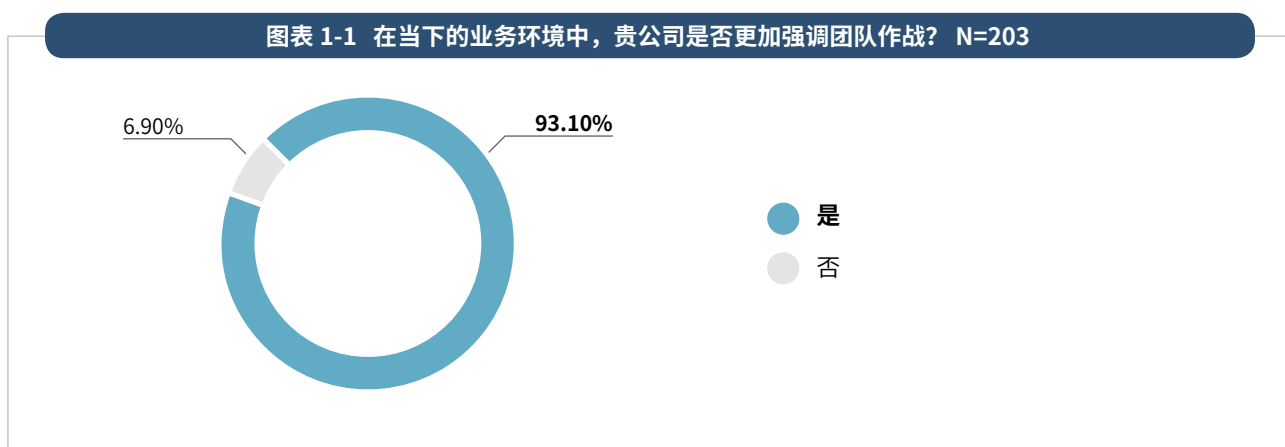


在前言中我们提到，《组织行为学》的**理论**阐明了团队结构具备灵活性、协同性等优势，并可以依靠这些优势帮助组织敏捷地应对当下复杂多变的业务环境，通过团队协作带来更高的整体产出。为达到上述目标，组织不仅要关注个人的产出，还要更加关注团队整体的效能。

那么在当下**实际**的业务环境中，企业是否更为关注团队作战？遇到了怎样的问题，使得团队作战更为关键？在第一部分，我们将通过定量与定性分析，对上述问题进行解答。

现状揭示：企业是否更为强调团队作战

首先，我们调研了企业当前对于团队作战的重视情况。从图表 1-1 可以看出，绝大部分企业（93.10%）认同在当下的业务环境中，需要更为关注与强调团队作战。

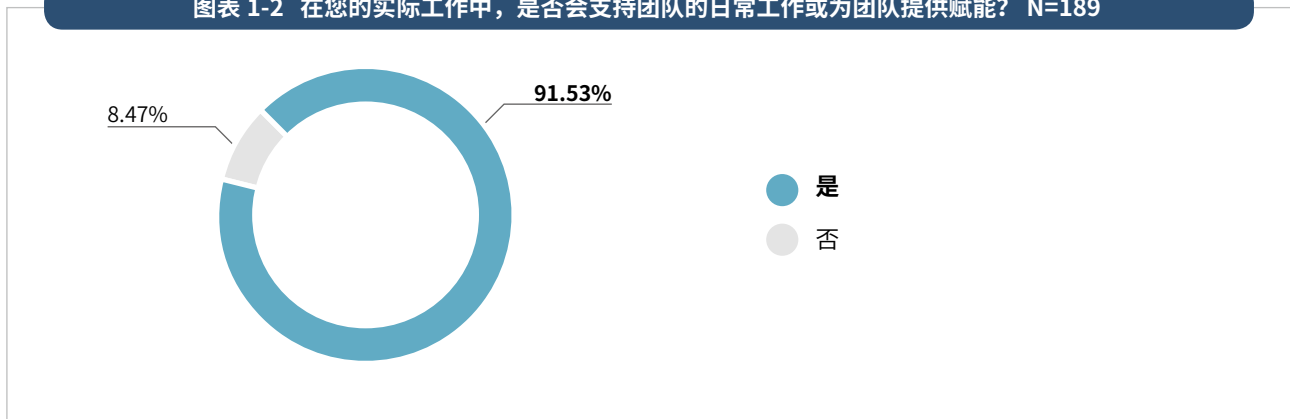


为什么企业在当下更关注团队作战？企业究竟面对着怎样的业务问题？接下来我们将通过定性数据与定量洞察进行探究。

现状解析：企业更为关注团队作战的原因

首先，在图表 1-2 中，我们筛选了支持团队的日常工作或为团队提供赋能的 HR 参调者。而后，在图表 1-3 中我们将前期收集到的业务问题与挑战进行了罗列，询问了企业更重视团队作战背后的原因。

图表 1-2 在您的实际工作中，是否会支持团队的日常工作或为团队提供赋能？ N=189



图表 1-3 您所支持的团队重点面临了怎样的问题，使得团队作战变得更为重要？ N=173

团队遇到了新的业务难题，由于个人能力、岗位职责有边界，更多地需要以团队为单位进行攻破	34.68%
团队的长期愿景（或变革），需要集合团队力量予以实现	30.06%
为了保持或提升团队短期的产出，需要提升整个团队的效能	19.65%
团队需要进行第二曲线的探索或业务创新，需要以团队为单位进行探索	13.87%
不清楚	1.73%

数据解读

企业关注团队作战的原因是多数企业会面临新的业务难题、需要实现长期愿景（或变革）

- 根据图表 1-3，之所以企业会关注团队作战，是由于业务面临的新挑战、创新需求需要借助团队中的能力互补、共同探索来解决
 - ⇒ 当前业务会较多地面临如下两类问题，使得团队作战更为重要：34.68% 的 HR 表示团队遇到了新的业务难题，30.06% 的企业表示企业需要实现长期愿景（或变革）
 - ⇒ 这两类问题均展示着业务目标的多变、超出常规范范围、更为不确定与模糊。固有的运作模式难以满足业务要求，此时则需要更为灵活的团队作战，以集思广益、打破岗位与能力边界，各取所长、相互协作的方式来解决挑战

我们收集到的专家洞察从业务与组织管理的双重视角，向我们解释了为何企业当下会关注团队作战，为何单靠个人的力量难以应对业务问题。

专家
洞察

智享会特约咨询顾问
赵惠颖

▶ 当前业务面临了怎样的变化，使得企业需要更为关注团队作战的工作模式？

我们发现在过往商业环境较为确定的情况下，企业会较为注重个体的职责、分工以及对个体的管理。原因是业务环境的变化较小，企业可以依据较为确定与固定的业务目标，按照岗位对员工进行精细化分工。在精细化分工之下，每个人有固定的职责，他们各司其职、像庞大的机器之间的零部件一样，严丝合缝地运转。此时每个人的工作是既定的，因此企业在人员的管理中会关注个体的工作效率与效能。

但是在业务变化性极强且难以预测的当下，企业的商业模式会面临着调整甚至颠覆。怎么能够以更快的速度、更灵活的方法向客户交付，从而适应业务的变化，是企业需要思考的议题。而在这个议题之下，企业发现仍按照精细化分工是难以应对变化、实现灵活交付的：在精细化分工下，员工对自身工作边界十分敏感，不愿意去做职责范围之外的工作，且人与人、部门与部门之间会形成无形的墙，阻碍着流程的推进与信息的交换。同时，由于岗位职责、个体能力有边界，仅依靠个体难以应付复杂的业务挑战。

当精细化分工的工作模式难以满足企业在变化环境下的发展需求时，企业会尝试突破岗位职责的限制，通过团队化的工作模式，以员工能力为基础分配任务、取长补短、互相补位，进而依靠团队的力量实现1+1>2的效果。

因此，在业务环境的变化之下，企业会从个体精细化的工作模式，转向团队化的工作模式。

专家
洞察

埃里克森
张燕

▶ 当前业务面临了哪些问题，使企业需要更关注团队作战？

无论是VUCA还是BANI的环境背景，都要求组织向更为敏捷的方向转变。组织以及业务需要通过快

速响应外部挑战、快速迭代创新以适应VUCA或BANI时代所提出的敏捷要求。

但实际而言越来越多的组织发现，原有的精细化分工的运作模式难以满足业务快速响应与迭代的需求。在原有的精细化分工的模式下，每个员工都按照自己的岗位职责完成任务，岗位界限明确且坚固。组织成员之间既没有连结，也缺少信息交互与能力互补，他们的产出或能够帮助组织解决的问题也相对有限，难以应对以往不同的挑战或实现创新。此时组织需要去思考精细化分工是否还适用于当前的业务环境，是否需要打破部门墙与岗位边界，以集合团队力量、取长补短的方式来完成业务。

◆ 团队遇到了业务难题，由于个人能力、岗位职责有边界，更多地需要以团队为单位进行攻破

因为原有部门墙的存在，原来的任务都是按照岗位说明书所划定的岗位职责去分配的，每个部门有每个部门的KPI，每个员工有每个员工的KPI，这就导致员工会固守自己的利益和田地。**为了解决业务难题，企业需要破除部门墙、打破组织中的边框，促进组织成员更为自主自发地、从组织整体利益最大化的视角完成业务工作。**

◆ 团队的长期愿景（或变革），需要集合团队力量予以实现

由于当前业务变化速度较快，长期的目标可能是模糊的、难以具象的，也难以对组织成员形成正向的牵引，此时明确长期的愿景就显得极为重要。企业可以通过长期愿景向组织成员描绘出未来成功的画面，让组织成员有不断向前的心信心和信念，促使他们为组织做出不断的贡献。

在这种情况下，**由于长期目标是模糊的，而长期愿景是非量化的目标，难以按我们所熟悉的目标分解的方式明确每个组织成员的KPI或OKR，也难以在短时间内招募或培养可以解决模糊性难题的人才。**此时，**组织需要结合团队的力量、将不同成员的优势与能力进行取长补短的组合，并以团队为单位不断地进行试错与探索，以一个个的阶段性成果逐步向长期愿景的实现推进。**

第一部分小结

在第一部分的末尾，我们将前文中的数据与专家洞察内容进行了总结。帮助您了解当前业务环境发生了怎样的变化，以及团队管理这项工作发生了哪些变化。

数据与观点总结

- 当下业务环境更为复杂多变、业务目标更为模糊，组织原有“单兵作战”、“精细化分工”的运作模式难以满足环境要求，需要转向更为灵活、具备韧性的团队作战运作模式
- 在转向团队作战的运作模式后，团队管理工作发生的变化
 - ⇒ 首先，从管理的视角来看

从聚焦于个人的管理，转向聚焦于团队整体的管理。从关注于某些成员（比如团队负责人、高潜等）的效能提升，转向关注团队整体的目标达成与效能提升
 - ⇒ 其次，从团队的目标来看

很多团队的目标并非是量化的绩效目标。如长期愿景、变革的实现，或第二曲线的探索。难以通过确切的目标分解的方式，对成员进行分工。相应地，激励的设置也会发生变化
 - ⇒ 最后，从对管理能力的要求来看

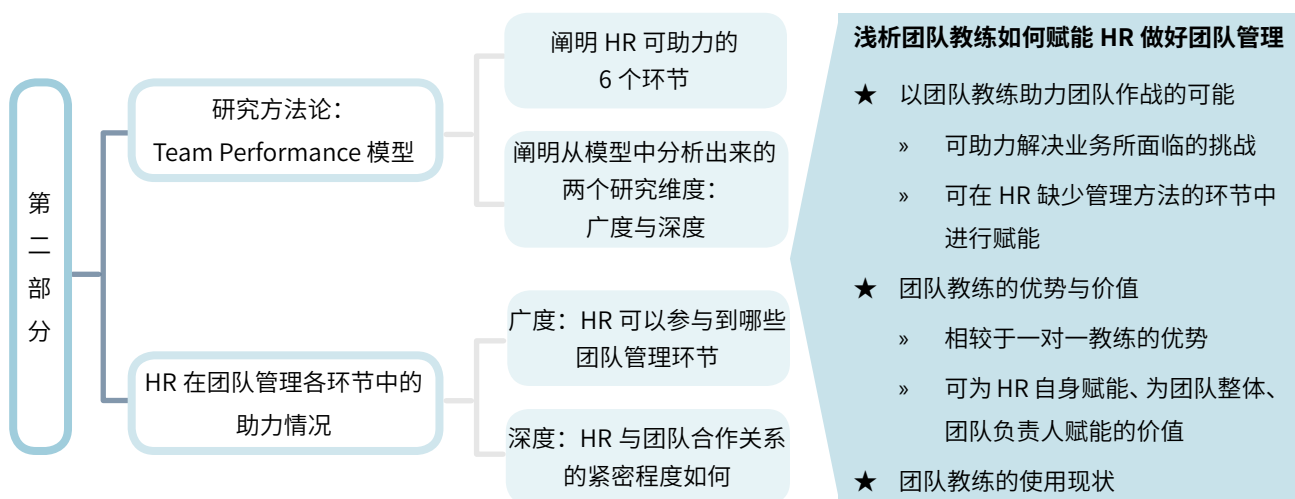
在团队作战中，成员的分工较为灵活。这样的灵活则使得团队的管理从有序转向了混沌，对团队管理者提出了更高的要求。团队管理者需要了解如何按成员能力有效地分配工作、调动团队积极性、解决协作中的问题

总结来说，在团队管理这个常规的话题中，企业或多或少地意识到了上述的变化。但从实践的角度，并非所有企业都能够很好地将这些管理变化落地。因此，基于当前市场中知与行之间的差距，本研究展开了后续的研究，希望能够探究出当下业务环境中，实现有效团队管理的方法。



第二部分

HR 助力团队作战的整体情况



前面一部分我们提到，在当下的业务环境中，组织愈发关注团队作战，而团队作战的运行模式，也代表着对团队的管理模式的变化。作为企业管理中的重要支柱，HR 对于团队的助力也十分关键。我们发现，HR 对于团队的赋能，可以贯穿团队运行的始终。因此对于 HR 的赋能团队情况的研究，我们将分析团队运行流程中 HR 的助力点，并剖析 HR 实际助力情况。



◆ Team Performance 模型讲了什么？

为了便于您理解此模型，在图表 2-1 中，我们对该模型的各关键流程进行了翻译。同时，为了便于您对照自身在团队管理中的助力情况，我们依照 HR 的工作流程对模型进行了微调，将原模型中的 7 个环节，总结为了 HR 可助力的 6 个环节，并对应了各环节中的理想助力效果。

图表 2-1

原模型中的 7 个关键阶段	HR 可助力的 6 个环节	理想的助力效果
1、初始阶段 (Orientation)：明确成员是谁，回答团队成员团队的定位是什么、方向是什么	1、建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	有合适的团队成员、明确的团队定位与方向
2、建立信任阶段 (Trust Building)：相互信任、合作、连结	2、帮助团队成员之间建立信任与连结	团队成员之间相互尊重、真诚相待、相互信任
3、明确目标阶段 (Goal Clarification)：明确“在做什么”，包括团队的目标、期望、愿景、可交付成果验收标准、目标的先后次序	3、帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景），以及整体目标（或愿景）与个人的关系	团队成员理解并认可团队整体的目标（或愿景），及与个人的关系，并愿意为之付出
4、承诺阶段 (Commitment)：明确“怎样做”，包括资源、时间节点、角色	4、分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	有合理、可牵引成员实现更高的产出的目标与激励制度
5、实施阶段 (Implementation)：按既定的承诺开始执行之后，要把控时间、进度、复盘	5、协助团队完成任务并产生结果	团队中出现的问题可被及时解决
6、高产阶段 (High Performance)：执行承诺、管理落实后，成员自发地有效协同、有超出预计的绩效结果		
7、重新开始阶段 (Renewal)：鼓舞士气、动态前进、适当调整	6、评估团队结果、萃取与推广团队经验	团队完成任务过程中的优秀经验可以被萃取，并可以助力团队在未来取得长期成果

◆ 如何基于 Team Performance 模型，分析 HR 助力情况？

总结理论模型中的内容可知，HR 既需要在 6 个步骤中实施管理动作，也需要确保其管理动作可以达到理想的助力效果、促进团队效能的提升。

如何判断 HR 的实际助力情况是否达到上述“理想”效果？我们将拆分出参与的“广度”与“深度”两个维度，对 HR 的助力情况进行衡量：

- ✓ **广度：HR 在团队管理中助力的覆盖面，能够在多少环节中予以助力**
- ✓ **深度：HR 在团队管理中与团队的合作关系，能够多大程度上为日常团队运行提供助力**

当明确了研究方法后，接下来我们将进一步通过定量与定性研究，探究 HR 对团队的实际助力情况。

在**定量**方面，我们从 **HR 在团队管理流程中参与的广度与深度**两方面出发，调研了当前 **HR 在团队管理中赋能的实际情况**；

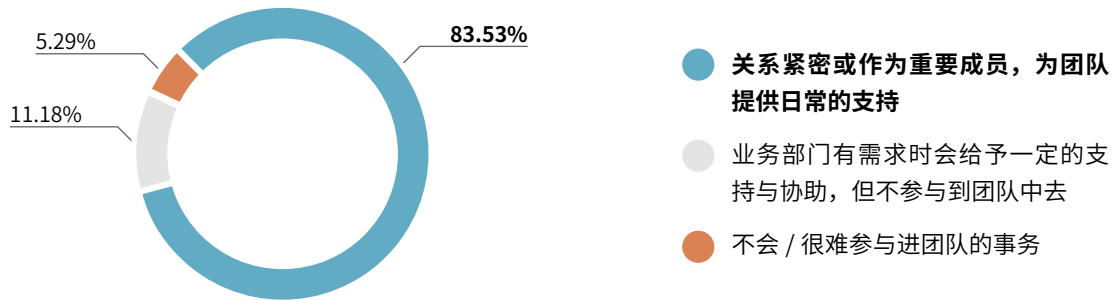
在**定性**方面，我们通过专家洞察解释了**为何 HR 的实际赋能情况与理想存在差距，并剖析了当前 HR 为团队赋能情况**。

需要说明的是，虽然在前期调研中我们发现由于团队性质不同，各团队中 HR 赋能的具体情况与方法也有所区别。但各类型团队中 HR 的赋能情况具备共性，因此第二部分我们会重点讨论整体 HR 的赋能情况。同时，此部分中所阐明的“大盘”情况，会作为后面分团队类型进行深入讨论的基础。

HR 在团队管理各环节中的助力情况

我们发现，当组织聚焦于团队作战时，HR 的管理与赋能的重心也向“如何使团队整体有更高的产出”聚焦，并以更贴近团队的角色为团队赋能。

图表 2-2 在贵公司强调团队作战的要求下，您认为 HR 应当与团队有着怎样的关系？ N=170



数据解读

绝大多数 HR 认为在组织强调团队作战的要求下，应当与团队保持密切的关系

- 83.53% 的 HR 认为，应当与团队保持紧密关系或作为重要成员，为团队提供日常的支持

在 HR 们的高度关注之下，HR 对于团队的实际赋能情况如何呢？下面两组从“广度”与“深度”分别展开的数据给了我们答案。

◆ 广度：HR 在团队管理各环节中的参与情况

我们按照调整后的 Team Performance 模型罗列了 HR 在团队管理中可助力的环节，并调研了 HR 们的实际参与情况。

图表 2-3 在实际支持该团队的过程中，您参与进了哪些环节进行赋能？ N=170

建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	41.18%
帮助团队成员之间建立信任与连结	64.71%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	55.29%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	58.82%
协助团队完成任务并产生结果	36.47%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	60.00%



图表 2-4 HR 可以同时参与进几个环节进行赋能（在图表 2-3 中同时选项几个选项）？
N=170

以上 6 个环节全部可以参与进	8.24%
可参与进 5 个环节	23.53%
可参与进 4 个环节	17.65%
可参与进 3 个环节	22.94%
可参与进 2 个环节	17.06%
仅能参与进 1 个环节	10.59%

} 可同时参与进
4 个及以上环
节的 HR 占比
49.41%

数据解读

可以参与进“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景），以及整体目标（或愿景）与个人的关系”、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”四个环节的 HR 比例较高

- 根据图表 2-3，在团队管理的过程中，可以参与进上述四个环节的 HR 比例均在 50% 以上
- 相比之下，在团队建立初期的“建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”，以及团队运行中的“协助团队完成任务并产生结果”两个环节中参与 HR 的比例较小
- 这样的结果分布是由于，团队建立初期以及运行过程中，会更多地涉及到实际业务问题，团队负责人有较大的话语权，HR 难以参与

HR 在团队管理中参与的广度有待提升

- 根据图表 2-4，能够同时参与 4 个环节及以上的 HR 比例未过半（49.41%）
- 这样的数据说明，在支持团队的过程中，HR 赋能的覆盖面仍有不足，广度有待提升

为何 HR 在不同的环节中的参与度有所区别且广度有待提升？在能够较多参与的环节中，HR 可以发挥怎样的价值？专家洞察从 HR 与团队负责人在团队管理中的分工的角度向我们解释了背后的原因：

专家
洞察埃里克森
张燕

► 为什么在支持团队的过程中，HR 在不同的环节中的参与度有所区别、且广度有待提升？

在团队管理的场景中，存在着 HR 与团队负责人的角色分工。团队负责人的管理重点更多地聚焦在事情上面，而 HR 的管理重点更聚焦在人身上。这就使得 HR 能够参与进、有所助力的环节多与人相关。

同时，受限于 HR 在组织中的定位与话语权，HR 难以决定团队如何组建以及定位和方向，也难以在团队运行的过程中（协助团队完成任务并产生结果阶段）有所参与。使得 HR 参与的广度有所不足。

► 在能够较多参与的环节中，HR 可以发挥怎样的价值？

虽然受限于 HR 在组织中的定位与话语权，但在可以参与进的环节中，HR 需要投入更多的关注。

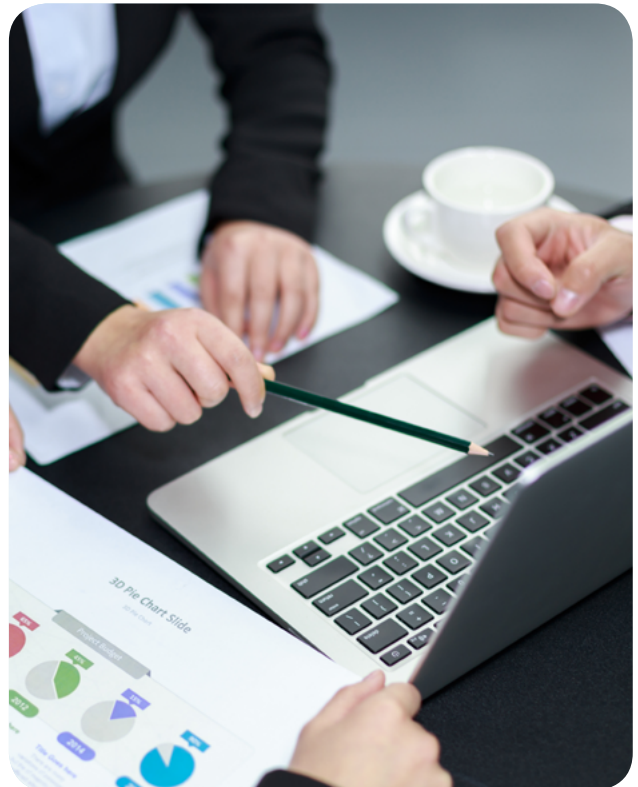
◆ 与 HR 的本职工作相关的环节

完成 HR 的本职工作：建立制度、报表收集、经验萃取等相关日常管理工作。在团队管理的环节中则为分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出，以及评估团队结果、萃取与推广团队经验。

◆ 协助团队负责人进行管理的环节

团队负责人作为整个团队的“领头羊角色”，需要更多地把控对业务的大方向与进度，并负责

解决团队运营过程中出现的问题。但在实践中我们发现，团队负责人的管理重心常会放在业务本身上面，致使其忽略团队中与“人”、“合作”、“信任”、“沟通”等软性问题的管理。因此，在帮助团队成员之间建立信任与连结、帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系等环节中，需要 HR 从人力资源的角度给予协助。



◆ 深度：HR 与团队的合作关系

HR 与团队关系的紧密程度，很大程度上影响了 HR 的赋能深度，也很大程度上影响了 HR 是否能够促进团队作战、团队目标的实现。

具体而言，对于与 HR 本职工作相关的环节，HR 密切关注团队动态、了解团队状况，才能形成体系化的管理方式、对团队成员有较高牵引的目标激励制度；

对于协助团队负责人进行管理的环节，HR 与团队关系紧密、团队负责人对 HR 高度信任，才能有机会辅助团队负责人解决团队中与“人”相关的问题、从人力资源的角度给到更贴合团队现状的建议与帮助。

那么当下 HR 们与团队的关系究竟如何？我们对比了 HR 们的认知与实践情况，得到了如下数据：

图表 2-5

HR 与团队的关系 N=170	列 1: 您认为应当是怎样的关系?	列 2: 在实际中是怎样的关系?	“认为”与“实际”之间的比例差距
关系紧密或作为重要成员, 为团队提供日常的支持	83.53%	47.06%	36.47%
业务部门有需求时会给予一定的支持与协助, 但不参与到团队中去	11.18%	44.12%	
不会 / 很难参与进团队的事务	5.29%	8.82%	

数据解读

虽然 HR 们普遍重视对于团队作战的赋能, 但参与的深度不足, 难以将“重视”落在实践中

- 根据图表 2-5 的列 1: 83.53% 的 HR 认为与团队的关系应当是紧密的或作为重要成员, 为团队提供日常的支持

绝大部分 HR 认为需要与团队建立密切关系, 但在实践中能够做到的 HR 较少, 理想与现实存在较大差距

- 根据图表 2-5 的列 2: 在 HR 的实践中, 仅 47.06% 的 HR 能够做到与团队关系紧密, 理想与实际之间有 36.47% 的比例差距



埃里克森的专家向我们解释了**为何实践与认知之间存在差距**，并指出了 HR 可以**如何弥合差距，实现深度赋能**：

专家
洞察

埃里克森
张燕

► 为何多数 HR 意识到了应当与团队建立紧密的关系，但实际却较难实现？

导致现实与理想存在较大差距的原因，主要会由于组织架构与 HR 自身的能力两个方面：

◆ 组织架构

如果组织内部将 HR 定位为负责日常管理的部门，整体 HR 的话语权则会较低。而且组织架构也会影响 HR 的角色站位、以及业务部门对 HR 部门的看法。在不少企业中，业务部门会认为 HR 是“站在其对立面的部门”、“掌管业务团队生杀大权的部门”、“执行业务命令的部门”，使得业务缺少对 HR 部门的信任与认可，不愿意让 HR 参与进日常的团队运营中。

◆ HR 自身的能力

不仅仅是组织架构的设置使得 HR 难以得到业务部门的信任与认可，我们也发现不少 HR 由于自身的专业度、影响力、学习力不足，难以为业务团队提出切实的建议与赋能，难以使业务认可其价值，也难以成为真正的业务伙伴。

► 如何弥合差距，实现为团队深度赋能？

从现实而言，多数 HR 可能难以突破组织架构所带来的限制，但可以对自身能力进行升级，进而提供更能满足团队业务需求的赋能。如果 HR 希望和团队建立密切的关系，可以找机会去深入了解业务、学会如何通过 HR 视角引导业务发现问题、挖掘解决方案，让业务意识到 HR 部门不仅可以负责制度考核，还可以作为其密切的合作伙伴。在获得团队负责人的信任后，HR 可以一步步地实现与业务团队“共舞”。

为实现深度赋能，HR 可以通过如下问题对自己的赋能效果进行打分（1-10 分，1 分：一点点，10 分非常大）：

我所建立的制度与流程、实施的管理动作为促进团队实现目标有多大贡献？

- ◆ 我能引导团队负责人发现问题的影响力有几分？
- ◆ 我能够深入地帮助团队解决问题的能力有几分？
- ◆ 我在参与的过程中与团队的关系有几分？
- ◆ 团队负责人对我的信任程度有几分？

如果 HR 不了解如何对负责人进行正确的引导、如何创造与团队的合作机会，HR 可以借助团队教练的技巧与思路，以教练的身份介入团队管理工作。团队教练中涉及到的引导、沟通等技巧，以及一些专业工具，可以作为 HR 提升自身能力的有力抓手。



▶ 浅析团队教练如何赋能 HR 做好团队管理

在前文中我们诊断出多数 HR 都明确建立团队对其的信任、与团队深入协作的重要性，但在实操上仍然充满挑战。这样的挑战一方面来自于组织架构的设置，另一方面来自于 HR 自身专业能力的不足，难以为业务诊断问题并提供实质性的帮助。客观而言，多数 HR 较难突破组织架构带来的限制，但可以提升自身的专业水平，进一步提升自身的影响力与赋能效果。

那么如何提升 HR 的专业水平与影响力？在前期与 HR 的交流中我们了解到“团队教练”这一方法在当下正不断兴起，HR 可以考虑借助此方法解决团队中与“人”相关的问题。同时，前文中埃里克森的专家洞察提及了**借助团队教练进行赋能**。引发我们进一步去了解这一赋能方法的可行性与优势。

◆ 团队教练可赋能的场景

从市场整体的认知角度，HR 可以借助团队教练来助力团队作战吗？经过调研，我们得到了如下数据：

图表 2-6 对于了解团队教练的 HR 而言，您认为下面哪些场景中可引入团队教练赋能？
N=104

短期绩效的提升	50.00%
长期愿景、目标的实现	80.77%
以团队为单位挑战攻坚	73.08%
以团队为单位进行第二曲线的探索或业务创新	50.00%

} 可引入团队教练赋能的两个业务场景与当前业务所面临的挑战重合

数据解读

HR 可以引入团队教练作为赋能方式之一，帮助组织解决当下的业务问题

- 根据图表 2-6，可引入团队教练赋能的两个业务场景与图表 1-3 中的业务所面临的挑战重合：80.77% 的 HR 认为团队教练可以在长期愿景、目标的实现的业务场景中引入团队教练，73.08% 的 HR 认为可以在以团队为单位挑战攻坚的业务场景中引入团队教练

从市场数据可以看出，多数 HR 是认同团队教练可以在团队管理的场景中进行助力。但在 HR 声音收集的过程中我们发现，由于团队教练相对于教练技术而言是较为新兴的技术，HR 对于团队教练的认知存在模糊，并且难以明确团队教练技术的优势与价值。

接下来我们将通过定量与定性研究，总结团队教练的优势以及其在实践中的价值。

◆ 团队教练的优势与价值

✓ 数据解析

我们对了解团队教练的 HR 调研了团队教练相比于教练技术的优势差异，得到了如下回答：

图表 2-7 您认为相对于一对一的教练技术而言，团队教练技术可以在哪些方面会更有优势？ N=104

没什么优势上的差异	0.00%
激发团队的整体动能	88.46%
激发团队的集体智慧	85.58%
创造团队中敢讲真话、敢暴露问题的场域	68.27%
促进团队成员之间的对话	64.42%
打破部门墙	63.46%
促使团队成员以高承诺度、高投入度完成行动方案	60.58%
引导团队成员发现问题	55.77%
聆听团队中存在的问题	56.73%

数据解读

参调 HR 均认为相比于一对一教练，团队教练在赋能团队的场景中更有优势

- 参调 HR 均认为团队教练在赋能团队的场景中更有优势：选择“相比于一对一教练，团队教练没有任何优势差异”的比例为 0.00%

团队教练的优势较为显著，集中体现在：可激发团队整体的能量与智慧，促进团队内部的沟通交流

- 选择率最高的两项分别为“激发团队的整体动能”（88.46%）、“激发团队的集体智慧”（85.58%）；其次“创造团队中敢讲真话、敢暴露问题的场域”“促进团队成员之间的对话”两项也有着较高的选择率，分别为 68.27%、64.42%

✓ 专家洞察与企业实践

接下来的定性研究向我们解释了在实践中团队教练的优势与价值。

埃里克森的专家帮助我们明确了团队教练可以作为 HR 赋能团队管理的助力方法之一，**HR 既可以通过团队教练为自身赋能，也可以通过团队教练帮助解决团队中的问题。**同时帮助我们明确了团队教练相比于个人教练的优势。

默克与 ABB 的企业实践也展示了**团队教练在真实业务场景中所发挥的价值：帮助团队负责人解决与人相关的问题，激发团队整体动能。**

案例与洞察导览

埃里克森	<ul style="list-style-type: none"> ■ 团队教练可以作为 HR 促进团队作战的抓手，一方面为 HR 自身赋能，另一方面也可以为业务团队赋能 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 为 HR 赋能：HR 将团队教练作为一种技能，帮助创造与团队负责人的对话，帮助引导发现管理中的问题。以帮助 HR 建立与团队的密切关系 ⇒ 为整个团队赋能：通过促进共识、对话、承诺的方式，助力团队作战，解决过程中的冲突矛盾 ⇒ 为团队负责人赋能：使团队负责人具备团队教练的意识，帮助其意识到管理“人”的重要性，提升其领导力 ■ 团队教练与教练技术的差别：体现在团队教练的赋能面更广，面对整个团队，激发整体动能，带来更大产出
默克	<ul style="list-style-type: none"> ■ 团队教练的价值 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 帮助团队解决与“人”相关的问题，深层次地改变团队成员的意识与心智 ⇒ 通过聚焦于未来，以美好的愿景激发团队成员改变的动力，并促进团队成员的融入与合作 ■ 团队教练的优势 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 具备更为高阶的引导技巧，可以更为细致地观察团队成员的合作与参与情况，更好地帮助团队内部创造合作共进的氛围
ABB	<ul style="list-style-type: none"> ■ 团队教练的价值 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 激发团队的动力，保证个体与团队的动力状态有一致的方向 ⇒ 拉齐团队成员对于团队现实的认知和对未来的期待，推进目标与分工协同 ⇒ 建立信任、支持的场域，使团队成员之间形成合力、协作共进



专家
洞察埃里克森
张燕

▶ 团队教练为何可以促进团队作战？其背后的逻辑是什么？

团队教练可以作为 HR 促进团队作战的抓手，一方面为 HR 自身赋能，另一方面也可以为业务团队赋能。

◆ 团队教练为 HR 赋能

在业务变化迅猛，且对 HR 赋能业务的要求越来越高的情况下，HR 学会“顺势而为”是很重要的。我们认为 HR 可以将团队教练作为一个技能点，以团队教练的身份为切入点创造与团队负责人的对话机会，以团队教练的流程辅助展开对话，再以团队教练引导与提问的技巧帮助团队负责人意识到管理上面的盲区。

这样一来，团队教练既可以帮助 HR 建立与业务团队的连接，又能帮助 HR 提升诊断业务问题的能力。如果 HR 希望进一步提升团队教练的专业能力，也可在与团队的共同对话中，不断训练自身创造开放对话的场域、氛围的能力，以助力提升团队协作的效能。

◆ 团队教练为业务团队赋能

团队教练为业务团队的赋能包括两个维度，一个维度是对整个团队的赋能：通过促进共识、对话、承诺的方式，助力团队作战，另一个维度是对团队负责人的赋能：使团队负责人具备团队教练的意识，以提升其团队管理水平。

✓ 对整个团队的赋能

☞ 促进形成共同愿景

团队教练可以站在行业的视角，从更高的维度带领团队了解外部的行业趋势、挑战，并以外部现状为基础审视内部的业务情况。团队教练可以带领团队成员以 CEO、宏观战略的视角去理解业务的发展方向，进一步拉起团队成员的认知，促进

形成共同愿景。

☞ 促进团队成员之间的信任对话，化解矛盾

在日常工作中，团队成员之间的连结更多的是工作职责上的关联，缺少人与人之间的连结。“人与人的连结”包括了解、理解、信任、对话的温度等等。因为缺少这些连结，导致团队成员之间会出现难以调和的矛盾与冲突，甚至也会出现回避解决问题的情况。

团队教练会通过建立平等、开放对话场域的方式，通过简单的聊天帮助团队成员了解彼此的性格、行事风格、行事逻辑等等。在团队成员之间慢慢建立了理解与信任、愿意放平心态彼此对话后，团队教练会将在“桌面下”的矛盾拉到“桌面上”，带领团队成员针对这些之前被隐藏起来的矛盾进行对话，讨论如何解决矛盾。

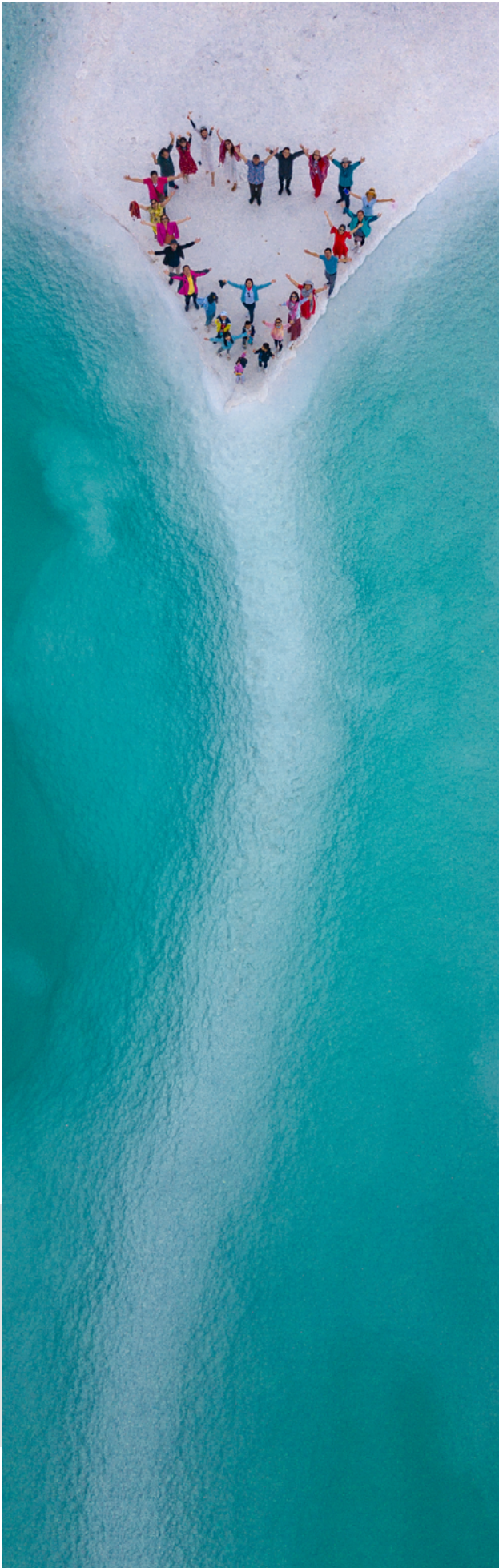
☞ 促进形成高承诺度的行动方案、共建制度流程等

不少 HR 会发现，团队成员虽然可以在工作坊中有较好的态度或承诺，但工作坊结束后，在实际的任务中却难以对承诺进行履行。

在制定行动方案时增加团队成员的参与度，可以提升团队成员在实际工作中的承诺度。因此，团队教练可以在共同愿景的基础之上，与团队成员共创行动方案，让每个团队成员都理解、认可行动方案，并承诺可以履行既定的方案。

✓ 对团队管理者赋能

目前不少管理者仅关注绩效，缺少对人的敏感度与意识、对团队成员的关注；同时，不少管理者是惧怕对话的，在思维惯性上习惯通过职级来命令和要求下属成员完成任务。这样的管理方式会引发下属成员的负面情绪，甚至对团队效能产生负面的影响。



而团队教练可以帮助团队管理者建立非职权领导力，帮助团队负责人意识到管理“人”的重要性，以及通过沟通、对话、聆听、提问等方式可以与团队成员建立信任，以更高的非职权影响力增强团队成员的忠诚度。

总而言之，无论在何种团队中，团队教练赋能的本质逻辑是类似的。团队教练关注团队的整体动能与氛围、也同时关注团队中的人的心理与情感需求。团队教练通过积极聆听、开放对话等等方式，满足团队成员被看见、被需要、被尊重等深层次的心理需求，进一步激发整体的团队动能。

► 团队教练和教练技术之间的差别是什么？

团队教练更多地会面对整个团队，不仅仅可以激发每个人的潜能，还能在不同的团队成员之间建立对话，从而激发团队整体的动能。

教练技术更多指的是一对一教练，其效果像 $1+1+1\cdots$ 的加总，而团队教练的效果更像是几何倍数的增长。例如，当团队教练分别和ABC三个成员建立关系后，可打开A与B之间的对话，B与C之间的对话，打开团队中更大的阈值。

企业
实践

默克

▶ 引入团队教练，深层次地改变团队成员心智

当下，业务所处的环境变得愈发复杂，业务团队的需求也变得更多地多元。默克发现，高效的业务团队不仅需要明确的业务打法，同时也要有明确的目标共识以及信任合作的气氛。在这样的要求之下，学习与发展部门不仅需要帮助团队解决能力、绩效等与“事”相关的问题，还要帮助团队解决团队合作、团队融合等与“人”相关的问题。解决“事”相关问题的方法较为常见且一般而言有固定的范式（如培训、绩效改进等），但如何帮助团队解决与“人”相关的问题，深层次地改变团队成员的意识与心智，对于不少 HR 来说仍是较为模糊的。

默克发现，在团队管理的过程中学习与发展部门不仅要帮助团队解决能力、绩效等与“事”相关的问题，还要帮助团队解决团队合作、团队融合等与“人”相关的问题。默克认为，**想要更好地解决与“人”相关的问题，则需要以团队为单位，对所有成员的心智与意识进行影响，帮助团队成员形成新的思考与学习习惯，从而实现更为紧密的团队合作、使团队成员拥有快速解决问题的能力。**

传统的团队辅导常聚焦于团队成员过往与当下的表现，从中发现问题并进行改进。但如果想要改变团队成员的心智与意识，则需要**借鉴团队教练技术，通过聚焦于未来，以美好的愿景激发团队成员改变的动机，并促进团队成员的融入与合作。**

▶ 团队教练的优势

默克认为，团队教练技术与个人教练技术之间最大的区别在于“团队”。**团队教练需要有更为高阶的引导技巧，且不仅需要帮助团队讨论出当下的问题所在，还需要在讨论的过程中像一面镜子，观察团队成员的合作与参与情况，进而帮助团队内部创造合作共赢的氛围。**因而，团队教练常以工作坊的形式进行，从团队管理的维度帮助团队解决各类困难

企业
实践

ABB

▶ 引入团队教练，让人们更多的看到彼此，在差异化观点的基础上，也能形成共识

在 BANI 时代下，企业的业务会面临调整或重组。随之而变化的，是组织形态的重构。在 ABB 内部，有时会以新建团队、融合团队等形式，来支持业务的关键任务突破。而往往，团队的动力状态是个体动力状态相互影响的结果。为了达成团队目标，**HR 需要支持个体和团队的动力状态均被尽可能地激发，且个体与团队的动力状态方向有一致性、协同性。**

无论是在全新的团队中，还是融合的团队中，在激发个体和团队动力状态时，常会遇到如下几种共性问题：

- ◆ 个体成员的内在动力状态彼此影响、投射，形成了团队的动力状态。团队动力状态相比于个体动力状态要更为复杂，只激发个体的动力状态是远远不够的，还要以团队为切入点，提升团队整体的动力状态
- ◆ 由于团队的状态、支持性、积极性等情况常是隐藏的、在海平面下的，导致团队成员对团队情况的理解不一致。当团队成员之间缺少共同认知时，甚至会出现部分成员干劲十足，但部分成员却没有动力的情况发生
- ◆ 当团队成员处于变化的环境中、新组建的团队中，会产生一段时间的茫然和不知所措

为了使团队成员之间形成合力、协作共进、提升团队运行效率，需要将团队内部，冰山以下隐藏于人们心中的信息显性化，使团队成员了解彼此对团队的效率、协同性等要素的理解和感受。管理者需要为团队成员们展现团队现状，并拉齐团队成员对于团队现实的认知和对未来的期待。在共识的基础之上，管理者才更加有效的帮助团队推进目标与分工协同。同时，还需帮助团队成员建立信任、支持的场域，使团队成员可以给予彼此情绪与心理的支持。

面对着上述要求时，在 ABB，有些 HR 在开展工作时，已经意识到**仅以教练技术对团队负责人或某几个团队成员进行辅导是难以解决上述问题的。在个人教练的基础上，以整个团队为单位，对整个团队进行辅导是行之有效的补充。**因此，引入团队教练技术的需求便应运而生。

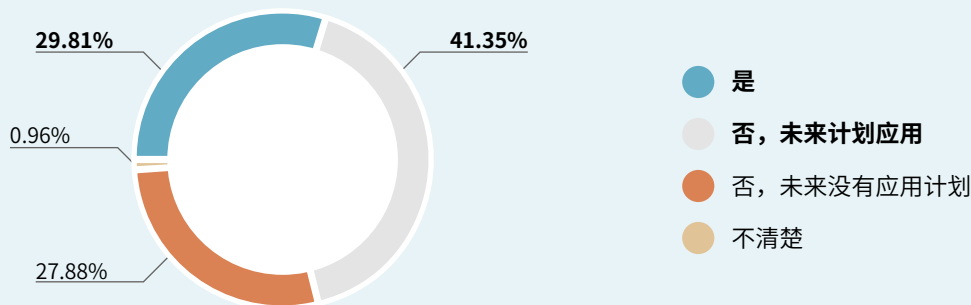
◆ 团队教练的使用现状

在前两个部分中，我们提到了 HR 可以将团队教练作为管理工具之一，借助其促进团队作战。此部分中，我们将以对标数据的形式，从认知与实践、角色承担、选拔与培养、效果评估几个维度展现团队教练的使用现状。

如果您想要更深入地了解团队教练的定义、市场数据，您可对以下内容进行浏览。

✓ 认知与实践

图表 2-8 贵公司是否使用团队教练运用于管理实践中？ N=104



图表 2-9 贵公司实际使用的、或计划应用的团队教练的定义更符合以下哪种？ N=74

无论是否获得专业认证，通过教练技术以 coach 的身份帮助团队解决问题即为团队教练	45.95%
无论是内部教练还是外部教练，需获得 ICF 的 ACC/PCC/MCC 认证	6.76%
无论是内部教练还是外部教练，在获得 ACC/PCC/MCC 认证的基础上，还需经由专业教练机构提供的团队教练认证	40.54%
不清楚	6.76%

图表 2-10 贵公司没有使用、也未计划使用经过专业教练机构认证的团队教练的主要原因为？ N=29

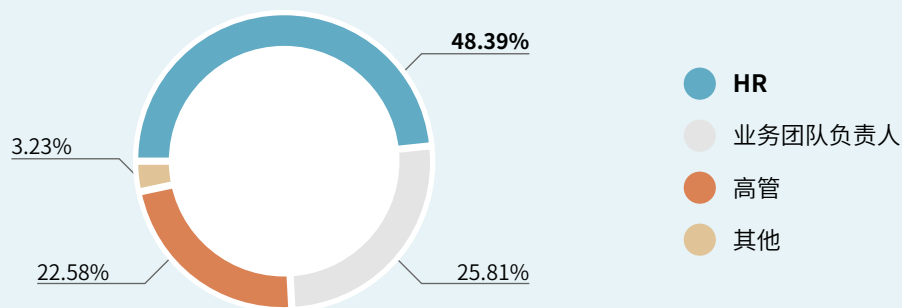
企业并不了解什么是团队教练	6.90%
企业认为教练技术足以帮助团队解决问题	13.79%
企业了解教练与团队教练之间的差距，但受限于预算，将教练技术推广于团队场景更为可行	37.93%
企业更倾向于使用内部教练，但当前内部教练还未获得团队教练认证	27.59%
企业内部对于专业教练机构认证的团队教练的认可度不足，导致难以引入	13.79%

数据发现

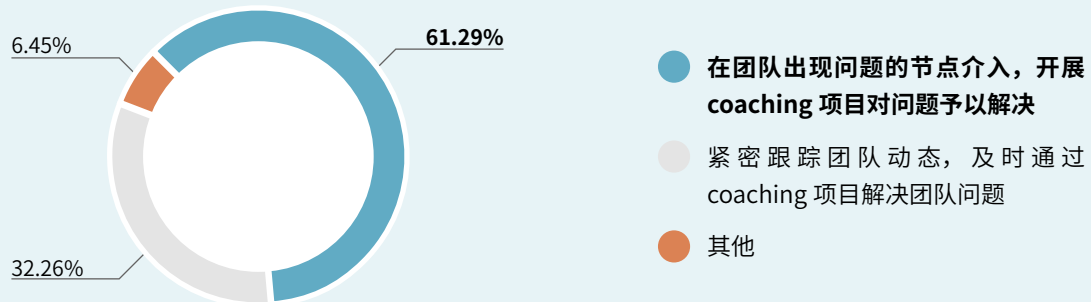
- 当前团队教练在企业中使用比例不高，但有很大的可应用空间
- 企业对于团队教练的定义较为多元，在使用时不会拘泥于其具体的定义、使用形式、是否为认证等，更为关注团队教练的效果与价值

✓ 角色承担

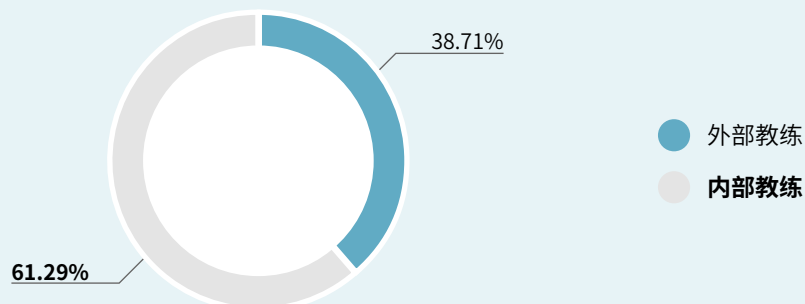
图表 2-11 贵公司的团队教练项目主要由谁发起？ N=31



图表 2-12 贵公司团队教练和业务团队的关系更符合以下哪项？ N=31



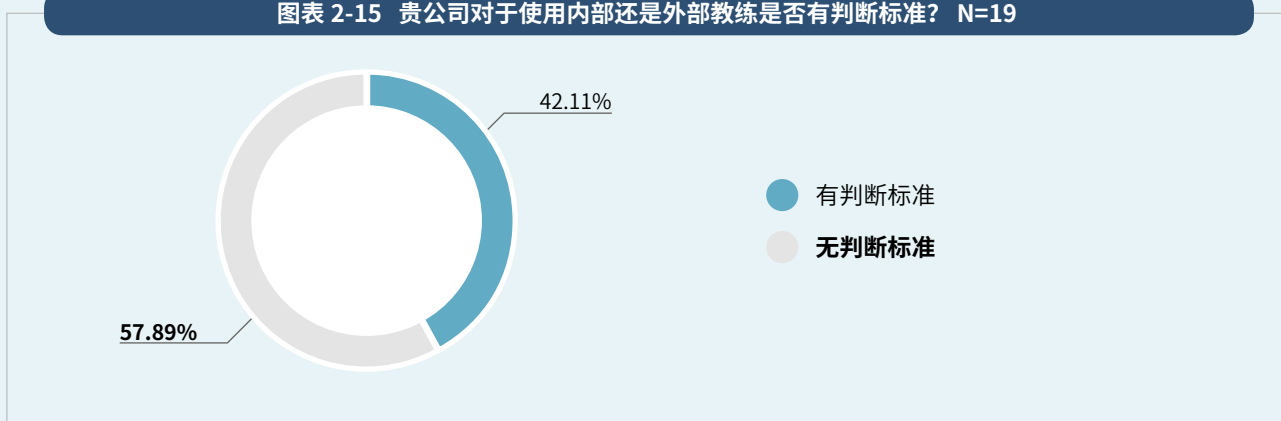
图表 2-13 贵公司中主要由谁来承担团队教练？ N=31



图表 2-14 贵公司的内部教练由谁来承担？ N=19

部门领导	73.68%
HR 兼任	63.16%
团队成员兼任	36.84%

图表 2-15 贵公司对于使用内部还是外部教练是否有判断标准？ N=19



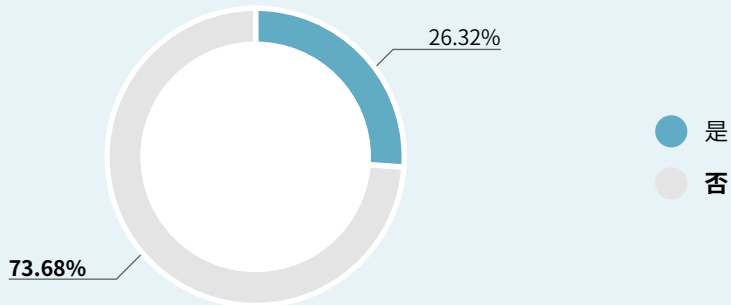
数据发现

- 团队教练在企业内部缺少自上而下的认可，较少会由高层发起，多由 HR 发起，与团队的合作紧密度还需进一步提升
- 出于成本、与业务贴合度等因素的考量，企业会更倾向于使用内部教练，且主要由部门领导、HR 兼职担任
- 对于何时需要借助外部团队教练的力量，多数企业中缺少判断标准

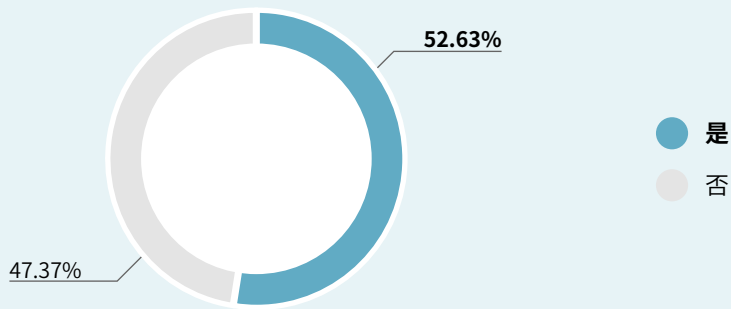


✓ 选拔与培养

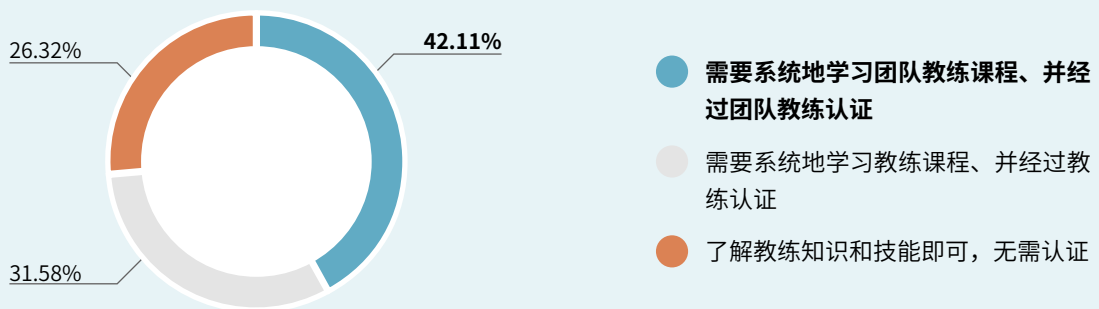
图表 2-16 贵公司是否形成了内部团队教练的选拔制度？ N=19



图表 2-17 贵公司是否形成了内部团队教练的培养制度？ N=19



图表 2-18 内部教练需要经过怎样的学习？ N=19

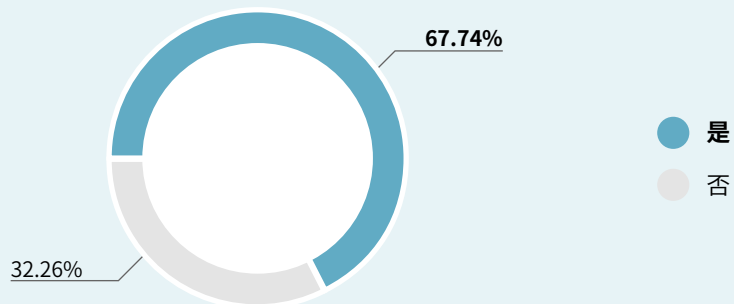


数据发现

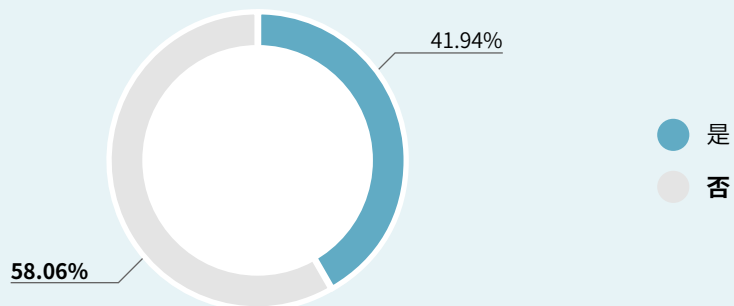
- 团队教练的管理制度有待完善，多数企业中缺少内部团队教练的选拔标准，还需要加强内部教练的规范化培养

✓ 效果评估

图表 2-19 贵公司是否会衡量团队教练的效果？ N=31



图表 2-20 贵公司的团队教练是否会直接对团队的产出结果负责？ N=31



数据发现

- 大部分企业关注团队教练能否帮助解决团队问题，且会衡量团队教练的效果
- 由于影响团队产出的因素较多，难以寻找到与团队教练的直接关联，因此仅小部分企业会让团队教练直接为团队产出负责

基于当前团队教练在企业中的使用情况，埃里克森的专家洞察给出了如下回复：

专家
洞察

埃里克森
张燕

► 企业对于团队教练的认知为何会出现多元定义？

从企业或者 HR 的角度而言，团队教练是一种可以促进团队作战的手段，更多地会关注团队教练可解决的问题、实操的方法、后续的效果。并不会拘泥于具体的定义、使用形式、是否为认证等等。因此，可以看到在选择的比例上面会出现分化。当前企业内部对团队教练的使用形式主要有三种：

- ◆ HR 学习团队教练课程与技能，兼任团队教练
- ◆ 部门负责人学习团队教练课程与技能，兼任团队教练
- ◆ 聘请外部团队教练

► 为何当前使用内部团队教练的比例更大？也会更倾向让部门领导承担内部团队教练的角色？

内部教练所具备的如下三方面的优势，会使得不少企业更倾向于使用内部教练，同时更倾向于让部门领导承担团队教练的角色

- ◆ 成本相对更低
- ◆ 可通过培养内部教练的项目，进行人才发展

企业可以将培养内部教练的项目作为人才发展的方式之一。管理者通过在团队教练项目中的学习与历练，其管理能力、领导力会有一定的提升。对企业而言，既解决了团队管理中的问题，又完成了人才梯队的建设。

- ◆ 内部教练更了解组织与行业

企业通常会通过团队教练解决团队作战中的实际问题，要求团队教练需要具备人力与业务的双重视角，同时了解业务问题的背景。此时内部的教练会更为合适。

► 在什么情况下 HR 需要借助外部团队教练的力量？其中是否有选择的判断标准？

内部与外部教练的选择并非是互斥的，我们建议企业要就具体场景、具体问题来做选择。在明确团队教练可以改变业务领导者意识、提升团队协作的效能、对组织发展有明确的贡献后，HR 可以根据业务问题、自身能力进行评估。

例如，如果团队面临的问题比较简单，且没有牵涉到过多部门之间的利益纠纷，则可以通过内部团队教练进行解决。

但当团队面临更为复杂的问题或涉及到更高的职级、更多的部门，HR 靠自身的团队教练技能难以解决，则需要引入外部教练。外部的团队教练会以更为中立的视角、专业的控场能力，更合理地解决现场发生的冲突，帮助解决团队问题。

► 为何当前多数企业并未建立内部团队教练的选拔、培养制度？

如果企业内部建立了内部团队教练的培养、考核等管理制度，这代表着团队教练这项管理方式在企业内部有较为成熟的应用。当前，企业对团队教练的应用情况有待提升，整体的应用成熟度还比较低。

另一方面，团队教练能否在企业内部有成熟的应用与管理制度的，会较大程度取决于上层的支持度、管理者意识。

如果内部的管理者不认可教练技术，内部难以形成教练文化，则团队教练的项目难以在企业内持续下去，进而也难以形成相应的管理制度。

► 是否需要团队教练的效果进行衡量？如果需要，哪些衡量维度更为客观确切呢？

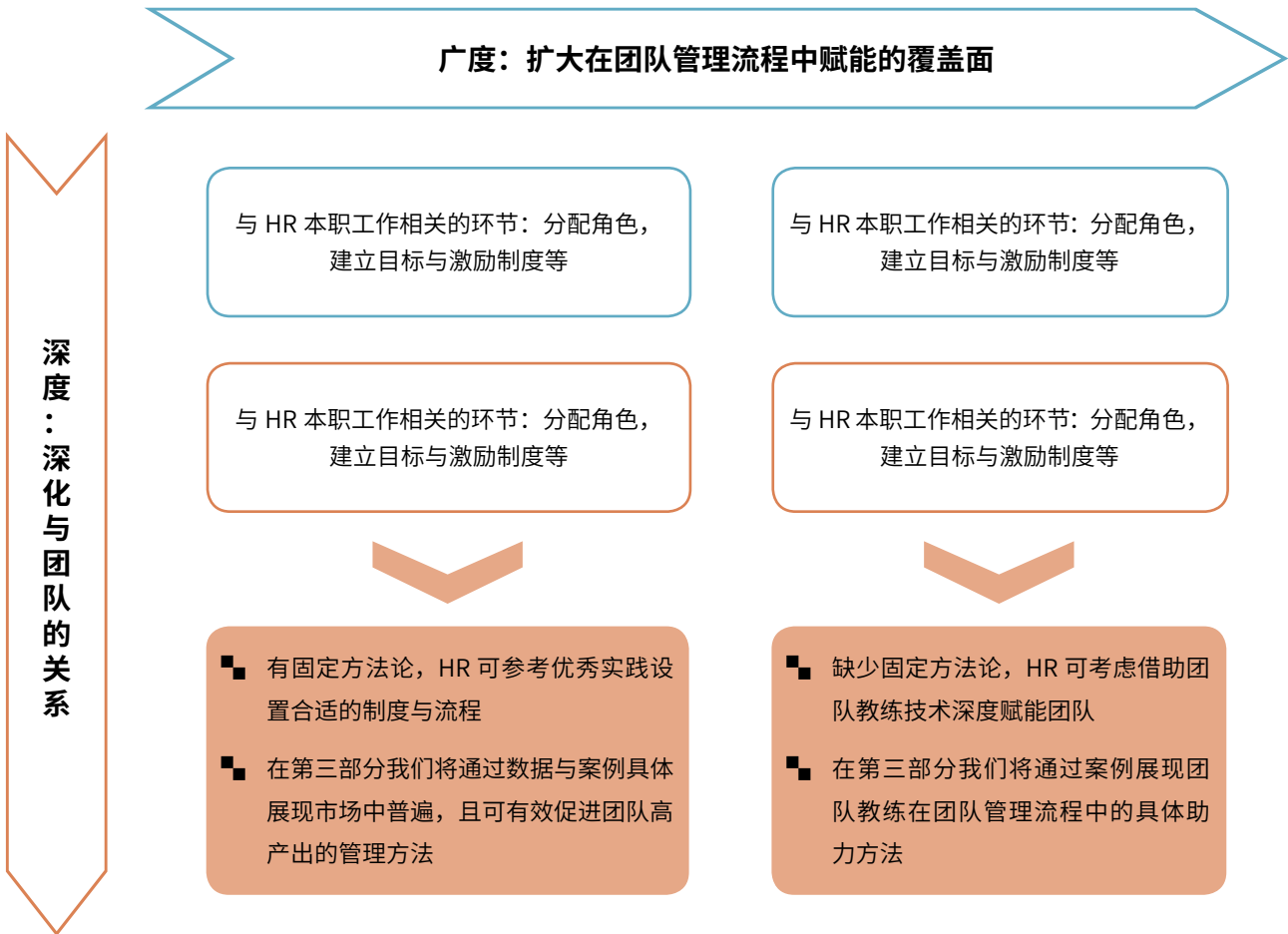
我们需要对团队教练的效果做衡量，同时要找到合适的衡量维度。我们提到“衡量”这个词，总会带有培训效果衡量或业务绩效衡量的色彩在里头。但对团队教练效果的衡量，我们可能需要跳出原有对培训效果衡量的视角，从团队教练赋能的本质去思考合适的维度。

团队教练更多地会通过工作坊的方式，帮助团队解决问题。在工作坊中会有会议目标与会议成果，这种成果更多时候是聚焦在激发人的动力、勇气、信心，激发团队同理、协作和信任，激发组织的愿景使命价值观的共识等目标中。在实际的团队教练项目中，可以通过团队领导打分、团队成员打分等方式，收集如下维度的成果：

- ◆ 团队成员是否能够相互补位协作
- ◆ 团队成员是否敢于直接沟通
- ◆ 是否可以将桌子下面的矛盾可以开诚布公地讨论
- ◆ 团队成员之间的信任度
- ◆ 团队成员对目标愿景的共识度

第二部分小结

在下方的框架中我们对第二部分定量与定性的内容进行了总结。同时，第二部分的研究结论也引出了第三部分的研究重点：讨论在 HR 可以重点参与的环节中的具体助力方法。



**HR 对团队管理的重视应当落在实际管理中，关注赋能的广度与深度，最大化助力效果；
同时可以引入团队教练，不仅可以为 HR 自身赋能，还能帮助 HR 为团队赋能**

数据与观点总结

■ 团队教练与教练技术的优势差别

- ⇒ 团队教练更关注团队的整体动能与氛围。不仅能够激发每个人的潜能，还能在不同的团队成员之间建立对话，从而激发团队整体的动能
- ⇒ 团队教练更适合在强调团队作战的业务需求下运用，在大范围赋能的场景下效果较好
- ⇒ 团队教练更聚焦于未来，可以深层次改变成员心智与意识
- ⇒ 团队教练需要具备更为高阶的引导技巧，在工作坊中作为团队的“镜子”，观察成员状态，促进合作共进

■ 团队教练的价值：为 HR 自身赋能

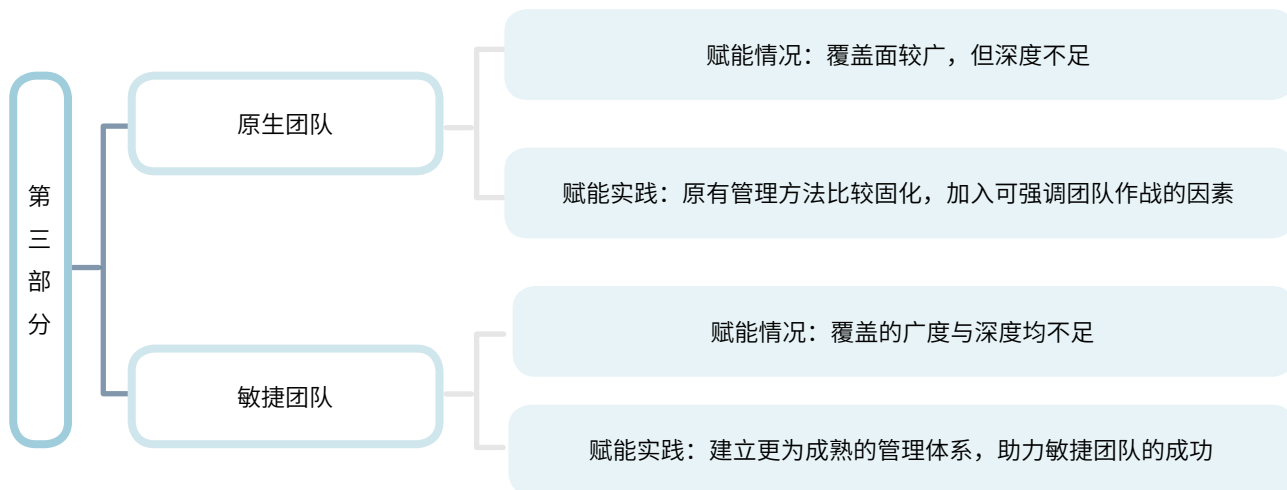
- ⇒ HR 掌握团队教练的技能后，可以创造更多与团队负责人的对话机会，并且通过团队教练的流程和引导技巧，以更为体系化的方式助力团队管理
- ⇒ 团队教练技术可以增强团队负责人对 HR 的认可，提升 HR 与团队的紧密度

■ 团队教练的价值：可以帮助 HR 为业务团队赋能

- ⇒ 对整个团队的赋能：通过促进形成共同愿景、拉齐认知、促进信任对话、化解矛盾、促进形成高承诺度的行动方案、共建制度流程、改变团队成员心智等方式，解决团队中的思维意识不足、沟通受阻、整体动力不足、缺少协同等问题，助力团队作战
- ⇒ 对团队负责人的赋能：帮助团队负责人具备团队教练的意识，建立非职权领导力，使其意识到管理“人”的重要性，以提升其团队管理水平

第三部分

HR 如何深度赋能团队？以原生与敏捷团队为例，探究实践方法



在第二部分中我们明确了企业对于团队作战的重视使得 HR 需要更为关注对团队的赋能，进一步我们阐明了 HR 对团队的整体赋能效果有待提升的现状。基于整体现状，在第三部分，我们将细致探究最大化助力效果的具体实践。

我们发现当前有两种较为常见的团队类型：原生团队与敏捷团队（具体解释见下图表）。这两种团队拥有着不同的团队性质与运作形态，使得 HR 在其中的赋能情况，与具体赋能方法有所不同。

在您的实际工作中，主要支持到哪些类型的团队？ N=189

科层制下的原生团队：团队成员在同一个部门中，有着接近的业务目标，在团队中完成其本职工作	56.08%
敏捷团队：团队成员来自不同的部门，有着各自的本职工作与汇报线，因为有不同的知识或业务经验被抽调出来组成全新的基于项目的团队	35.45%
以上均不负责	8.47%

因此在第三部分，我们将分别阐明 HR 在两种类型团队中的赋能现状，并对现状进行诊断，匹配更适合于市场现状的实践方案。

一、原生团队

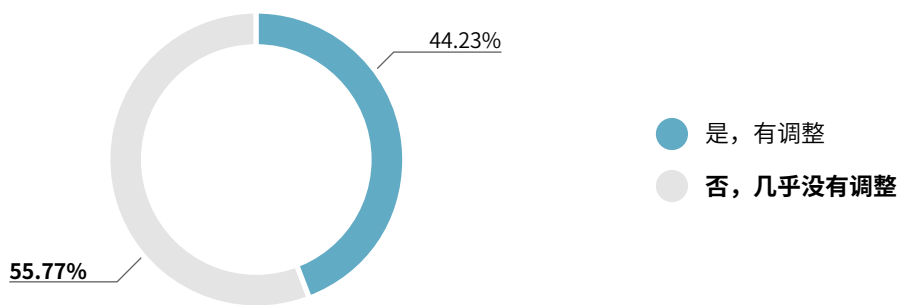
赋能情况：助力环节较广，但合作深度不足

原生团队是较为传统的科层制团队，通常按照部门进行划分，同一团队中的成员有接近的业务目标与汇报线，并在团队中完成本职工作（如，销售团队）。基于收集到的市场诊断信息，我们了解到原生团队代表着稳定与效率，企业内部多有相对固定的管理制度与流程，大部分 HR 对于原生团队的管理方法论较为熟悉。

但在团队作战愈发重要的当下，原有的方法论依旧适用吗？HR 会对管理方法进行调整吗？HR 在支持团队过程中的广度与深度分别是怎样的？

支持原生团队的 HR 们给了我们这样的回答：

图表 3-1 为体现重视团队作战的理念，贵公司对管理团队的流程、制度是否进行了调整？ N=104



图表 3-2 在实际支持该团队的过程中，您参与进了哪些环节进行赋能？ N=104

建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	32.69%
帮助团队成员之间建立信任与连结	61.54%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	50.00%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	57.69%
协助团队完成任务并产生结果	40.38%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	65.38%

图表 3-3

HR 可以同时参与进几个环节进行赋能 (在图表 2-2 中同时选项几个选项) ?	原生团队比例 N=104	不区分团队类型, 整体比例 N=170
6 个环节均可参与进	7.69%	8.24%
可参与进 5 个环节	28.85%	23.53%
可参与进 4 个环节	21.15%	17.65%
可参与进 3 个环节	15.38%	22.94%
可参与进 2 个环节	17.31%	17.06%
仅可参与进 1 个环节	9.62%	10.59%

原生团队中可同时参与进 4 个及以上环节占比 57.69%；不区分团队类型的整体比例为 49.41%。原生团队高于整体比例 8.28%

图表 3-4

HR 与团队的关系	原生团队 N=104				列 4: 不区分团队类型, 整体比例 N=170
	列 1: 您认为应当更接近哪种?	列 2: 实际更接近哪种?	列 3: “认为”与“实践”的比例差距	“认为”与“实际”之间的比例差距	
与团队关系紧密, 为团队提供日常的支持	88.46%	42.31%	46.15%	36.47%	原生团队中“认为”与“实践”的比例差距高于整体比例 9.68%
当团队有需求找到 HR 时, HR 才会介入	7.69%	48.08%			
几乎 / 很难无需参与进团队的事务中	3.85%	9.62%			

数据解读

虽然企业更加强调团队作战，但在原生团队中着手调整管理方法的企业并不多

- 根据图表 3-1，超半数（55.77%）的 HR 表示原生团队的管理制度与流程没有任何调整
- 在原生团队中管理制度与流程变化不大的原因在于，业务端的变化较小，其后的管理制度与流程也无需进行大规模的调整

在原生团队中，HR 能够参与的环节集中在“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”四个环节中

- 根据图表 3-2，HR 在上述四个环节中参与的比例均高于 50.00%
- 这样的分布说明 HR 在这些环节中有较高的话语权，且在企业内部有较为成熟的实践

原生团队中 HR 赋能的覆盖面较广，高于整体水平

- 根据图表 3-3，可以同时四个及以上环节中赋能的 HR 占比 57.69%，高于整体比例 8.28%
- 这样的比例分布说明 HR 对于原生团队的管理流程较为熟悉，且可以在多环节中同时赋能

原生团队中 HR 赋能的深度不足，低于整体水平，需要与团队建立更紧密的关系

- 根据图表 3-4 的列 1，列 2，列 3：88.46% 的 HR 认为应当与团队关系紧密，提供日常支持；但实际能做到的 HR 只有 42.31%，更多地 HR 只能在团队有需求时介入解决问题。现实与理想存在 46.15% 的比例差距
- 当与整体比例进行对比时会发现（列 4），原生团队中现实与理想的比例差距更大，高于平均比例 9.68%
- 这样的比例差距说明，在原生团队中，HR 需要更加关注如何与团队建立紧密联系

总结原生团队中 HR 的赋能情况可以看出，管理制度与流程的改变，多来自于业务端的变化。而原生团队代表着稳定与效率，多数企业中原生团队所面对的业务并未发生大幅调整，其背后的管理制度与流程也不会有过多的调整。同时，HR 对于如何管理原生团队较为熟悉，可以较多地参与进团队管理的环节中。但受限于组织架构或 HR 的自身能力问题，HR 难以与团队建立紧密关系，为团队深度赋能。

埃里克森的专家认为，**虽然原生团队的面对的业务较为稳定，但这并不意味着 HR 的管理方法是一成不变的。**并提出“如果 HR 希望最大化在原生团队中的赋能效果，可以在原有的管理制度与流程中加入可突出强调团队作战的因素，以适应团队作战的要求”的实践思路。

专家
洞察埃里克森
张燕

► 在组织强调团队作战的当下，HR 对原生团队的赋能是一成不变的吗？可以参照怎样的思路提升赋能效果？

如当业务策略发生转变时，后面支撑业务的管理制度与流程也会相应改变。对于多数企业而言，虽然意识到了外部环境的变化，但并未对业务进行大幅度的调整，其背后的管理制度与流程也不会有大幅调整。

同时从固有的组织架构来看，原生团队代表着较高的稳定性与效率。原有的管理方式可以支持较为稳定的业务，而大刀阔斧地做转变反而可能带来难以预见、难以承担的风险。

这也使得 HR 在原生团队的管理中倾向于“稳中求变”：在原有的管理制度与流程中加入可突出强调团队作战的因素，以适应团队作战的要求。



► 赋能实践：在原有较为固化的管理方法中，加入强调团队作战的因素

从前文中的 HR 赋能现状中我们了解到，HR 在原生团队中赋能的广度足够，但深度不足，HR 需要更为关注为团队的赋能效果。同时我们也了解到，由于原生团队的结构较为稳定，HR 难以大幅度调整对其的管理方式。在原生团队中，HR 较为可行的参与思路为在原有的管理方式中加入可突出团队作战的因素，以提升赋能效果。因此，关于具体的赋能实践，我们也会按此思路进行展开。

我们在前文中提及了团队教练可以在团队管理中有所赋能，具体在原生团队管理的哪些环节中可以引入团队教练？图表 3-5 中的数据给了我们指引：

图表 3-5 您认为在团队绩效管理的哪些流程中可以引入团队教练进行赋能？ N = 46

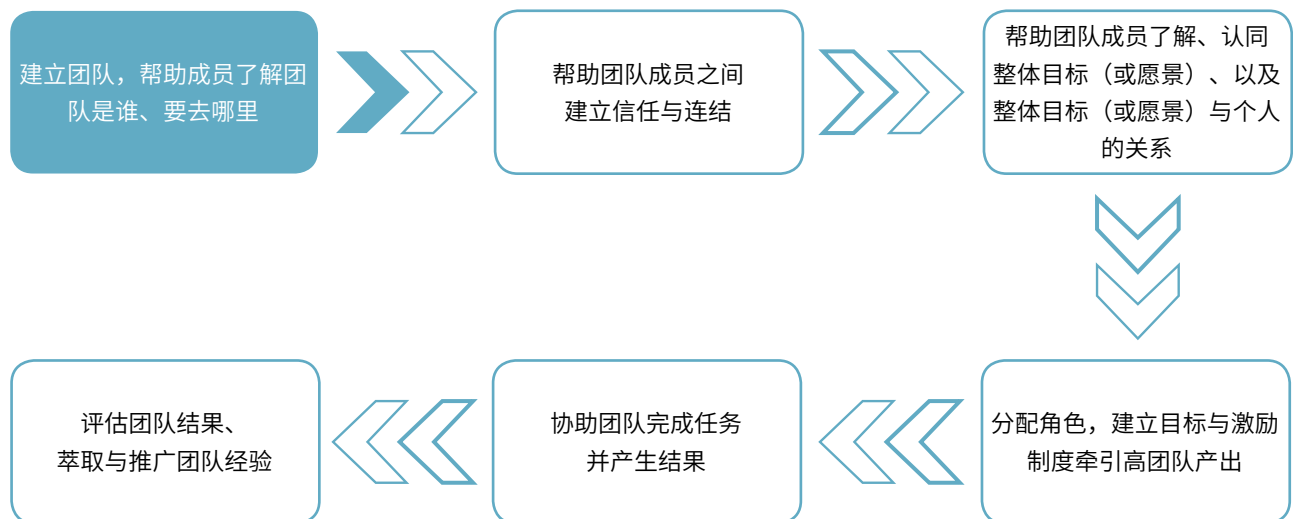
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	55.56%
帮助团队成员之间建立信任与连结	65.22%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	78.26%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	43.48%
协助团队完成任务并产生结果	26.09%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	30.43%

因此基于上述数据，我们会在“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”两个环节中，具体展现团队教练的赋能方法。

需要说明的是，在图表 3-2 中我们展现了 HR 在不同环节中的参与度有所差异。在 HR 参与度较高的环节中，我们会通过定量数据呈现市场中的普遍加入了哪些强调团队作战的因素，以及调整后的效果，并以定性案例或洞察，总结方法论。在 HR 参与度较低的环节中，我们仅通过定量数据呈现市场中的普遍做法。下表中我们罗列了原生团队中 HR 赋能实践的研究方法总览：

团队管理的环节	HR 的参与度	研究方法	具体实践方法
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	较低	定量	
帮助团队成员之间建立信任与连结	较高	定量+定性	HR 做法 + 团队教练助力
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	较高	定量+定性	HR 做法 + 团队教练助力
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	较高	定量+定性	HR 做法
协助团队完成任务并产生结果	较低	定量	
评估团队结果、萃取与推广团队经验	较高	定量+定性	HR 做法

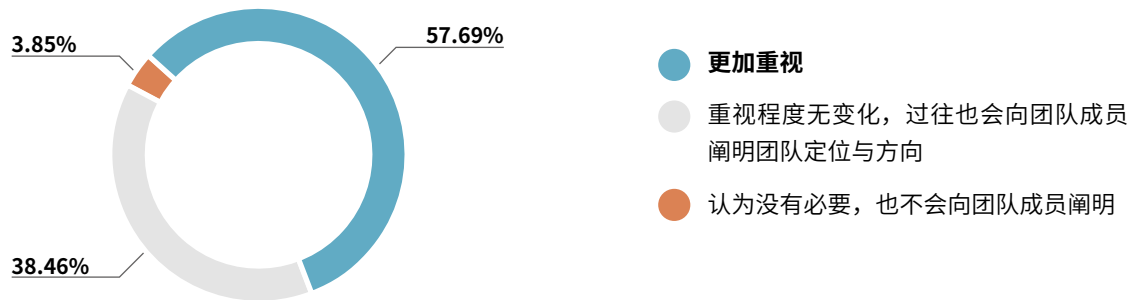
◆ 建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里环节：引入高管阐明团队定位与方向，凸显此环节的重要性



团队的定位与方向是团队运作的根本：团队定位向成员展示着“我们是谁”、“我们在组织内部处于怎样的位置，有着怎样的作用”；团队发展方向展示着“我们要去到哪里”，引导着团队成员朝着明确的目标前行。但在前期市场诊断的过程中，有 HR 向我们提及存在团队成员不清楚团队的定位与方向，在完成任务时缺少方向感的情况。

基于 HR 声音，我们选取了“是否更加重视向团队成员明确团队定位、团队方向”、“新增的明确定位的角色”为变化因素，调研了 HR 的管理情况，并通过交叉分析展示了在更重视向成员阐明定位与方向可以使成员更清楚“我们是谁”、“我们要去到哪里”。

图表 3-6 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否更加重视向团队成员明确团队定位、团队方向？ N=104



图表 3-7 在更为关注团队作战的情况下，组织新增了哪些角色向团队成员阐明定位与方向？ N=104

团队负责人	61.54%
高管	46.15%
HR	42.31%
团队教练	26.92%
其他，请注明	1.92%
不清楚	11.54%

图表 3-8

是否更加重视向团队成员明确团队定位、团队方向？ N=104	团队成员对团队方向的理解度 N=104	
	可以清晰了解团队的定位、方向	并不了解了解团队的定位、方向
更加重视	73.33%	26.67%
重视程度无变化，过往也会向团队成员阐明团队定位与方向	50.00%	50.00%
认为没有必要，也不会向团队成员阐明	0.00%	100.00%

数据解读

企业更为重视向团队成员明确团队定位与方向

- 根据图表 3-6，57.69% 的企业更加关注向团队成员明确团队定位与方向

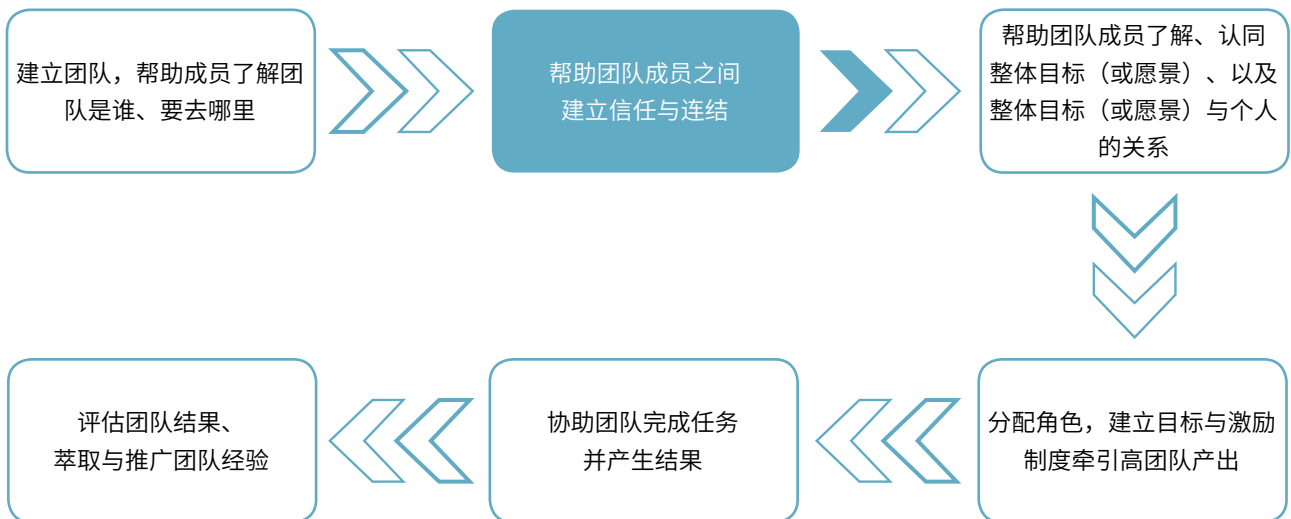
更为关注引入高管向成员阐明团队定位与方向

- 根据图表 3-7，新增团队负责人、高管向成员阐明方向的比例较高，且高于新增 HR 的比例
- 这样的分布比例说明，企业更为关注从业务端出发，向成员明确团队的定位与方向，同时不少企业也关注到了高管在这个过程中自上而下的号召力

在更加重视向团队成员明确团队定位、团队方向的企业中，团队成员对团队方向的理解度更高

- 根据图表 3-8 的交叉分析，更加重视向团队成员强调整体定位的企业中，团队成员对于团队方向的理解度更高 (73.33%VS50.00%)

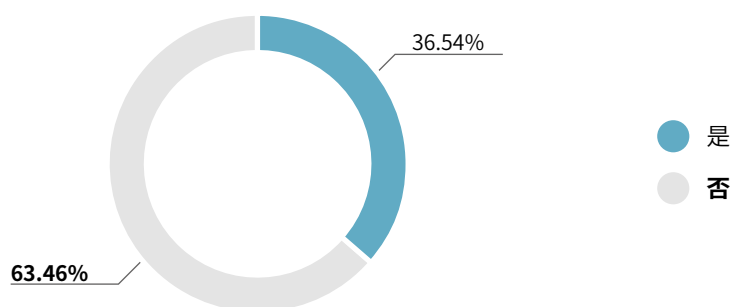
◆ 帮助团队成员之间建立信任与连结环节：增加团队作战文化，作为促进成员信任与连结的关键要素



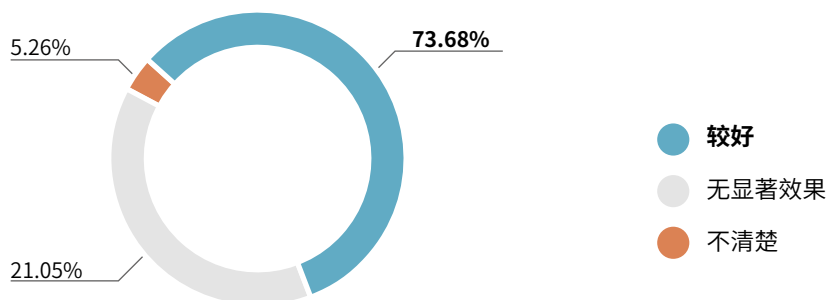
在前期市场诊断中我们发现，HR 在原生团队中，团队成员来自于同一个部门，相互之间比较熟悉，但缺少信任协作的意识与氛围。需要借助打造团队作战文化等方式，帮助建立成员之间的信任与连结。

在明确文化后，HR 需要进一步将文化落地。HR 可以将团队教练作为助力文化落地的手段之一，帮助团队成员理解文化、并进一步践行文化。

图表 3-9 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否增加了与团队作战相关的文化要素？ N=104



图表 3-10 在增加了团队作战文化的企业中，团队作战文化对团队产出的驱动效果如何？ N=38



图表 3-11

对于增加团队作战文化的企业，团队作战文化具体是什么？

跨团队合作
跨部门协作
团队协作
开放授权
公平公正
边界清晰
关注整体绩效
高绩效文化
追求卓越
共识文化

数据解读

当前强调团队作战文化的企业较少

■ 根据图表 3-9，强调团队作战文化的企业较少：63.46% 的企业并没有增加与团队作战相关的文化要素

团队作战文化可以对团队产出起到正向促进作用，其中包括协作、开放、公平、整体成就等方面

■ 根据图表 3-10，团队作战文化对团队产出起到正向促进作用：在增加团队作战相关文化的企业中，73.68% 的企业认为团队作战文化可以对团队产出较好的促进作用

在实践中，仅建立团队作战文化是不够的，HR 还需要将文化进行落地，让“飘在上层”的文化，真正落地到每个成员的思想意识中。此时，HR 可以引入团队教练，扫除团队成员之间不愿意协作的障碍，让成员接受团队文化，并真正与彼此建立信任。

案例与洞察导览

埃里克森

■ 开展专门的工作坊将团队协作、相互信任的文化进行落地

⇒ 创造信任体验：引领成员思考当下的信任情况，发掘哪些方面需要进一步提升

⇒ 创造开放的沟通机会：通过价值观、情感分享等方式，帮助成员了解信任彼此

专家
洞察埃里克森
鲁华章

▶ 帮助团队成员之间建立信任与连结环节中的助力：创造信任体验与开放对话机会

在原生团队中，成员之间相互熟悉，但缺少信任与协作的意识。HR 可以开展专门的工作坊，扫清团队中的协作障碍。

在此环节中，HR 可以参考如下两种方法，帮助建立信任与连结：

◆ 创造信任体验

HR 可以带领成员从如下几方面进行思考，帮助大家了解在哪些方面大家有足够的信任，在哪些方面还需进一步深化信任：

- ✓ 从环境的层面上大家感觉安不安全？
- ✓ 我们对彼此的成果认不认同？

✓ 我们能不能共担责任？

✓ 我们有没有共同的承诺？

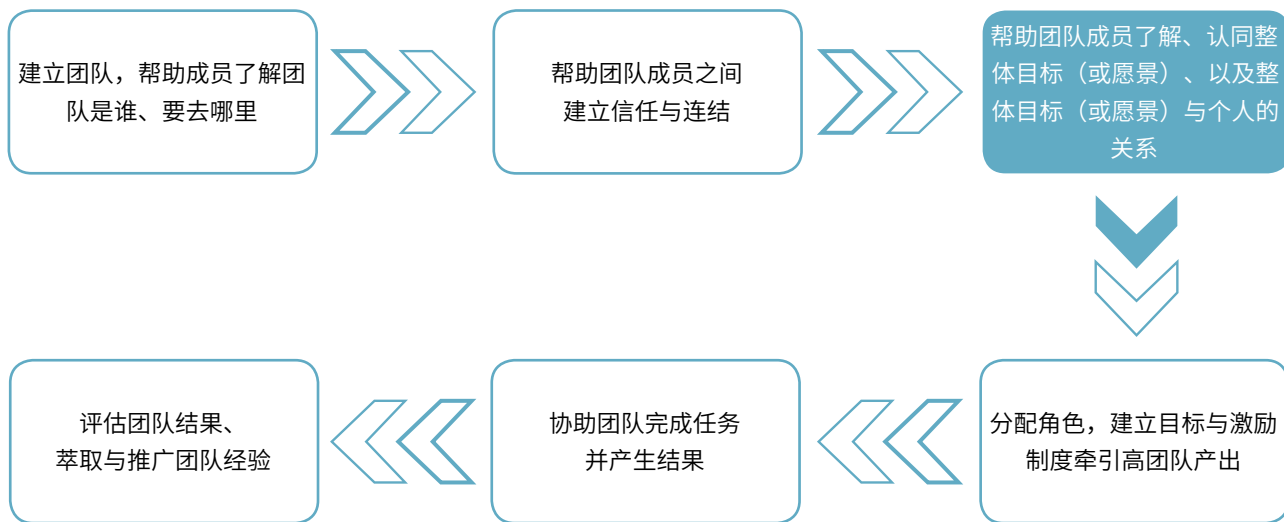
◆ 创造开放的沟通机会，深化成员之间的信任

当明确在哪些方面需要进一步地深化信任后，团队教练可以创造开放的沟通机会，帮助大家相互理解与认同。

- ✓ 首先，可以让成员分享各自的价值观
- ✓ 其次，可以让大家去分享在过去的工作中，哪些事对方让我特别感动，哪些事曾经也让我不开心过？

通过上述方式，团队成员可以看到彼此，了解彼此在互动中的需求，并形成协作信任文化。

◆ 帮助团队成员之间建立信任与连结环节：增加团队作战文化，作为促进成员信任与连结的关键要素

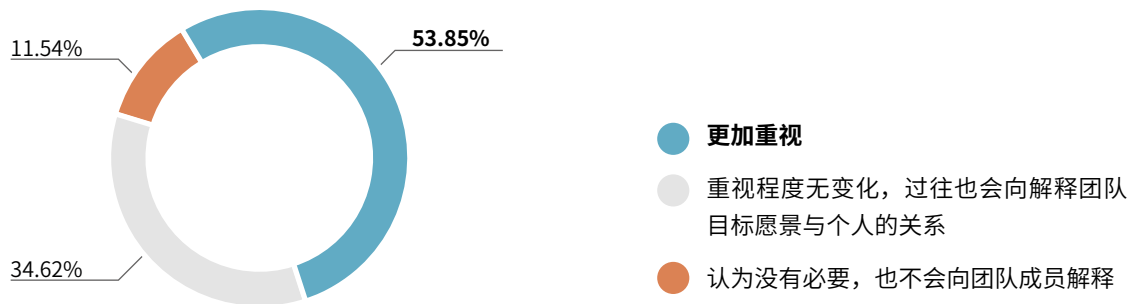


作为独立的个体，团队成员在完成任务的过程中经常会更关注与自身的目标、价值观、利益等等，而忽视团队整体的目标、价值观、利益，甚至出现个人目标利益与团队目标利益冲突的情况。

在管理的过程中，为了实现个人利益、目标与团队整体利益目标的一致性，HR 需要协助团队负责人向成员阐明团队与个人的关系，让团队成员认同团队的目标与愿景，并清楚他们的贡献之于团队整体以及个人的意义是什么，愿意通过个人成就促成团队的成功。

因此，在帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系环节，我们选取了“是否更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系”、“新增的阐明共同目标与愿景的角色”为变化因素，调研了HR的管理情况，并通过交叉分析展示了向成员阐明团队与个人关系的重要性：使成员对团队的目标与愿景形成认同与共识、更清楚其个人贡献之于团队整体发展的意义、进一步促进他们为团队产出做贡献。

图表 3-12 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系？
N=104



图表 3-13

是否更加重视向团队成员解释 团队目标和愿景与个人的关系？ N=104	团队成员对团队目标与愿景与其个人关系的了解程度如何？ N=104	
	较为清楚	并不了解
更加重视	85.71%	14.29%
重视程度无变化，过往也会向团队成员解释团队目标愿景与个人的关系	33.33%	66.67%
认为没有必要，也不会向团队成员解释	16.67%	83.33%

数据解读

企业需要更为重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系，以促进成员对团队目标与愿景的共识

- 根据图表 3-12，53.85% 的企业更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系
- 根据图表 3-13 的交叉分析，在更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系的企业中，团队成员更为了解团队目标与愿景，和其个人的关系（85.71%VS33.33%）

上述的数据向我们展示了团队成员了解、认同整体目标、以及与个人的关系的重要性。在实践中，HR 可以如何促进理解与共识呢？

让我们收集到的专家洞察与企业实践向我们展示了成员对团队目标形成共识的必要性，以及 HR 可以如何辅助团队负责人，向成员明确团队目标和愿景与个人的关系，助力形成认同与共识。

案例与洞察导览

诺和诺德	<ul style="list-style-type: none"> ■ 共识的团队目标，可以对团队成员起到持续性的激励、并充分发挥主观能动性、促进战略目标的落地 ■ 处于基层的团队成员常常难以理解上层的团队目标，因此 HR 需要通过工作坊、借助团队教练等技术，帮助成员对团队目标形成共识 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 将目标设定的权力下放给各级的员工，增加员工的参与度 ⇒ 借助团队教练的沟通技巧，引导员工敢于沟通矛盾，了解难以形成共识的原因通过团队教练技术，帮助员工进行战略的拆解与解读，使团队成员明确其贡献对于团队目标完成的支撑意义，并启发员工思考目标的合理性与改善空间
埃里克森	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通过团队教练分别对高管、中层、基层成员进行赋能，拉齐各级之间的战略理解，建立共同语言 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 带领高管共创战略目标：通过模型，洞察内外部情况，形成战略目标 ⇒ 引入中层进行战略目标解码：带领中层理解自身指标的完成对于团队的价值与贡献 ⇒ 向基层成员传达目标：以科学的方式，帮助团队负责人向基层成员传达目标

▶ 成员了解、认同团队目标与自身关联的必要性

当视角聚焦于量化的个人目标的管理不再适用于当前环境时，以行为目标为载体，**聚焦于更大的团队目标实现的管理方式**应运而生。这样的管理方式，一方面可以弥补聚焦于个人目标管理的不足，另一方面也可以企业促进战略的落地。

◆ 自发、可持续的激励

当向员工强调团队目标的重要性、并将每一个员工的努力都与团队目标的完成进行关联时，员工会深切地感受到自己在为团队战略的实现添砖加瓦。对于员工而言，TA 完成工作时更有成就感。进一步，团队目标也起到了使员工自发承担更多工作的激励作用。

◆ 充分发挥员工能力，确保管理的及时性与如实性

在进行团队目标绩效管理的过程中，团队成员处于被授权、被信任的环境中，他们可以根据自己的能力潜力，修改目标。如果员工认为目标不符合自身能力或当前市场情况，TA 有权依照自身的能力，对其所要承担的团队目标进行修改。

这样一来，以团队目标作为管理对象既可以让团队成员充分地发挥他们的能力，又可以实现绩效目标随市场与员工能力变化快速、如实地调整。

◆ 推动企业战略的落地

当员工有更多的机会参与到目标制定环节中，他们可以自发地了解当前的业务变化、业务挑战，同时了解其在团队目标实现过程中的贡献点。

这样一来，以团队目标作为管理对象可以加深员工对于企业战略的理解度，有利于自上而下地推动战略的落地。

▶ 推行团队目标共识过程中遇到的挑战

首先，对于基层员工而言，理解企业战略并不是

一件易事，同样较难明确个人的行为与企业战略之间的关系。

其次，员工接受行为目标时存在顾虑，他们会考虑到完成行为目标的过程中的得与失。

▶ 挑战的解决思路：引入团队教练技术，辅助变革管理与内部沟通

针对员工难以理解战略、对行为目标有所顾虑的挑战，诺和诺德意识到仅靠自上而下的目标分解不足以实现团队管理的目的。**从业务视角出发，了解业务心声，才能更好地解决问题。**

◆ 权力下放，通过工作坊达成共识

基于相互信赖的企业文化，在目标设定阶段，诺和诺德会将目标设定的权力下放给各级的员工。员工有权利根据自身能力与特点，设置自己的行为目标。

具体而言，HRBP 会通过工作坊的形式，聚集各级员工一同讨论他们对于行为目标的看法，消除大家的顾虑。在目标设定的阶段的共创讨论，让各级员工了解到他们是有能力参与并影响目标设定，使得他们更愿意接受行为目标。

在工作坊中，HRBP 会借鉴团队教练技术中的沟通技巧，不断引导员工说出他们内心的真正想法，收集更为真实的业务情况。

◆ 战略解读，解释行为

在各级员工对行为目标达成共识后，HRBP 需要进一步确保各级员工理解未来战略的挑战，并且理解每种行为背后对于战略的支撑意义。

HRBP 需要帮助员工拆解、解读战略，并收集战略理解度，确保各级员工都清楚战略和自己行为的相关之处。而后，HRBP 将帮助各级员工明确哪些行为目标可以支撑战略的发展。同时，HRBP 需要对每项行为进行解释，形成“行为词典”，便于员工查找、理解行为目标。

在帮助员工制定行为目标的过程中，诺和诺德的 HRBP 运用了团队教练技术去启发员工去思考能否将当前的目标完成地更好，如果目标不合理，能否提出改善思路。

专家
洞察埃里克森
鲁华章

► **明确整体目标与愿景，以及与个人关系环节中的助力：高层战略共创、中层理解、自发贡献**

在构造了信任基石后，团队教练会进一步帮助团队进入战略目标共创阶段。在这个阶段中，团队教练会对高管、中层、基层成员进行赋能。

◆ **带领高管共创战略目标**

团队教练会通过战略模型，带领高管去洞察当前的市场情况，形成一致的战略目标。

◆ **引入中层进行战略目标解码**

中层管理者在落地任务的过程中需要理解高层的战略意图。因此，当战略共创达成一致后，团队教练会要求团队的中层管理者进入工作坊，并带领他们做战略解码。

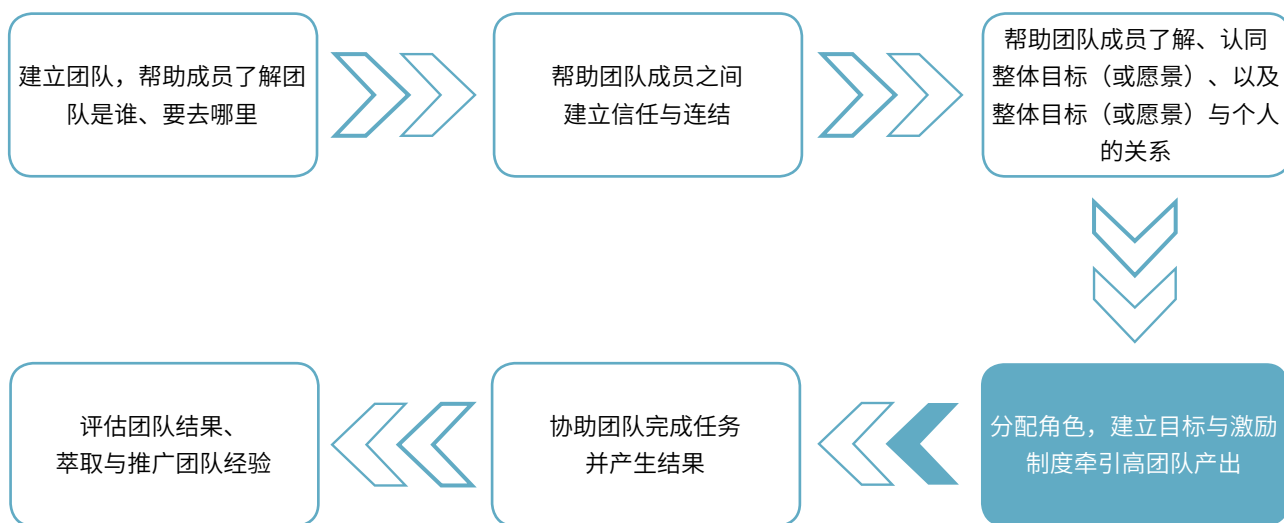
基于战略解码，中层管理者会意识到自身指标的完成，对于团队有很大的价值与贡献（如可以提高品牌的声誉，在为团队转型争取机会等）。战略解码可以清晰地向成员展现隐性和显性的目标，也可以去对齐高层与中层之间的语言。

◆ **向基层成员传达目标**

团队教练同样可以在向基层成员传达目标的过程中予以助力。团队教练会以身示范，教给团队负责人一种更有效的科学管理方式。使得他们可以有效地向成员传达目标，确保成员的高承诺度。



◆ 分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出：合理增加成员目标、激励与团队整体目标的挂钩比例，实现有效牵引

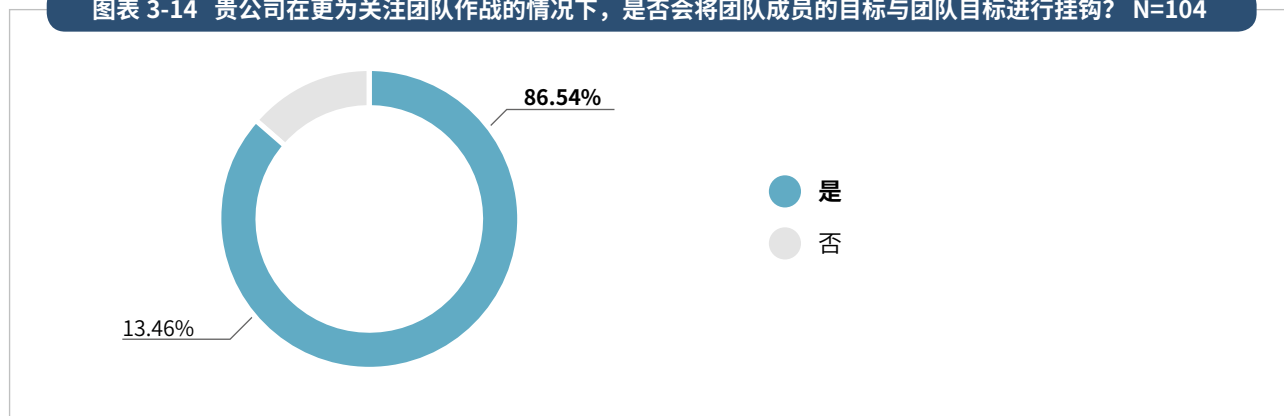


在团队成员对团队整体的目标与愿景有了共识后，HR 可以将团队目标向下分解，为每个成员明确其需要完成的目标，并以激励为牵引，促使团队成员实现更高的产出。

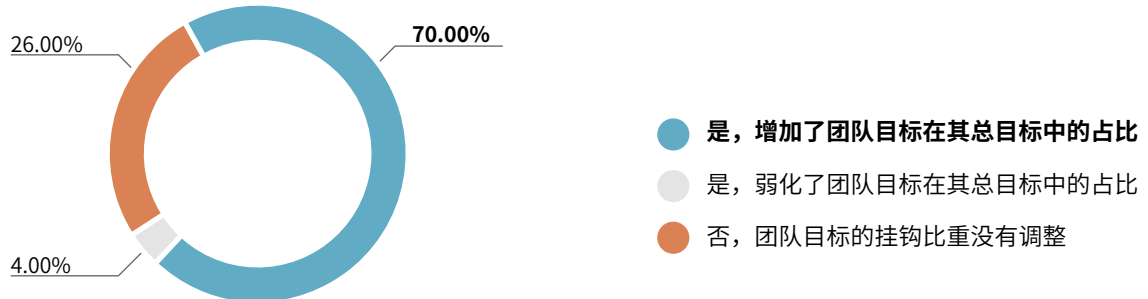
在市场诊断中我们发现，为了向更好地牵引团队成员为整体目标而努力，HR 常会在成员目标中增加一定比例的团队目标（例如，将成员目标设置为本个人 KPI + 团队整体业绩目标达成率），并将成员的激励方案与团队整体目标达成情况进行挂钩（例如，将成员的激励方案设置为个人目标达成情况的激励 + 团队整体目标达成情况的激励）。

因此，在分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出环节，我们选取了“是否将团队成员的目标与团队目标进行挂钩”、“是否对团队成员的目标与团队目标挂钩的比重进行了调整”、“是否对团队成员的激励与团队整体目标达成情况进行挂钩”、“是否对团队成员的激励方案进行了调整”为变化因素，调研了 HR 的管理情况，并通过交叉分析展示了增加了团队目标在成员目标以及激励方案中的占比，可以对团队产出的提升起到较好的牵引作用。

图表 3-14 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否会将团队成员的目标与团队目标进行挂钩？ N=104



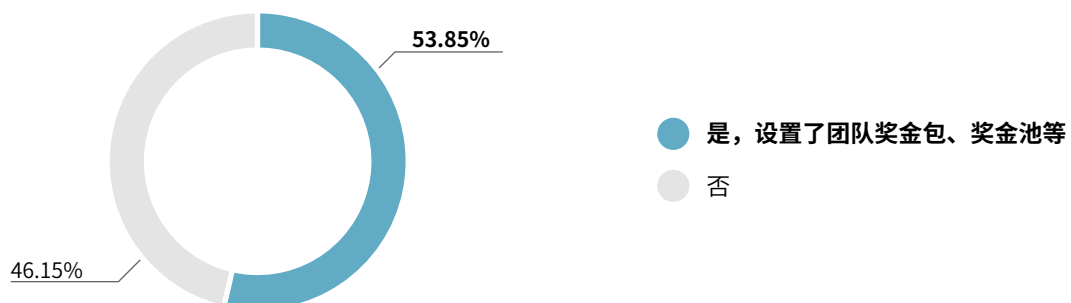
图表 3-15 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否对团队成员的目标与团队目标挂钩的比重进行了调整？
N=104



图表 3-16

是否对团队成员的目标与团队目标挂钩的比重进行了调整？ N=104	调整目标与团队目标挂钩的比重后，对团队整体产出的牵引情况如何？ N=104			
	可以促成更高的团队产出	没有明显的牵引效果	因为团队成员抵触等原因，使团队整体产出水平下降	不清楚
是，增加了团队目标在其总目标中的占比	71.43%	20.00%	2.86%	5.71%
是，弱化了团队目标在其总目标中的占比	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
否，团队目标的挂钩比重没有调整	7.69%	53.85%	0.00%	38.46%

图表 3-17 贵公司在更为关注团队作战的情况下，是否对团队成员的激励与团队整体目标达成情况进行挂钩？
N=104



图表 3-18 贵公司在强调团队作战的理念时，是否对团队成员的激励方案进行了调整？ N=104

是，增加了成员的激励中与团队整体绩效水平挂钩的比重，或增加了团队奖金包中的金额	43.14%
是，弱化了成员的激励中与团队整体绩效水平挂钩的比重，或减少了团队奖金包中的金额	7.84%
否，成员的激励中始终与团队整体绩效水平挂钩，且比重没有调整	49.02%

图表 3-19

对团队成员的激励与团队整体目标达成情况进行挂钩后，对团队整体产出的牵引情况如何？ N=104	可以促成更高的团队产出	没有明显的牵引效果	因为团队成员认为不公、吃大锅饭等原因，使团队整体产出水平下降	不清楚
是否对团队成员的激励方案进行了调整？ N=104				
是，增加了成员的激励中与团队整体绩效水平挂钩的比重，或增加了团队奖金包中的金额	77.27%	18.18%	0.00%	4.55%
是，弱化了成员的激励中与团队整体绩效水平挂钩的比重，或减少了团队奖金包中的金额	25.00%	75.00%	0.00%	0.00%
否，成员的激励中始终与团队整体绩效水平挂钩，且比重没有调整	28.00%	28.00%	4.00%	40.00%

数据解读

将团队成员的目标与团队目标进行挂钩是较为普遍的做法，且适度增加挂钩比例可以对团队目标的达成形成正向的牵引作用

- 根据图表 3-14 到 3-16，86.54% 的企业会将团队成员的目标与团队目标进行挂钩，其中 70.00% 的企业会增加团队目标在员工总目标中的占比。交叉分析表明，增加占比对团队目标的达成起到显著促进作用

将团队成员的激励与团队目标达成情况进行挂钩是较为普遍的做法，且适度增加挂钩比例同样可以对团队目标的达成形成正向的牵引作用

- 根据图表 3-17 到 3-18，53.85% 的企业会对团队成员的激励与团队整体目标达成情况进行挂钩，且 43.14% 的企业会增加成员的激励中与团队整体绩效水平挂钩的比重，或增加了团队奖金包中的金额。
- 根据图表 3-19 交叉分析，增加团队整体绩效水平挂钩的比重，对团队目标的达成起到显著促进作用

总结上面的数据可以看出，增加团队成员的目标、激励与团队整体目标挂钩的比例可以有效促进整体产出的提升。但是需要注意的是，HR 需要依照实际情况，制定成员可以接受的挂钩比例或方法，避免适得其反。

我们收集到的专家洞察，向我们展示了在原生团队中，如何设定合理且有效的目标与激励制度，促进团队整体产出的提升。



案例与洞察导览

绩效薪酬激励专家
刘德国

■ **目标设定：从人的维度与市场的维度进行考量，制定合理、成员易于接受的目标**

- ⇒ 人的维度：按照不同成员的绩效以及能力情况，以各取所长、各有分工的思路分配目标，体现团队协作的优势，充分激发每个人的潜能
- ⇒ 市场的维度：HR 辅助团队负责人盘点客户资源，并进行合理的资源分配

■ **激励设定：将个人获得的奖金与团队目标达成情况挂钩，同时透明化激励政策，使其更具备牵引效果**

- ⇒ 设定个人与团队绩效挂钩的奖金包方案，并为奖金包设定溢出系数
- ⇒ 员工个人的奖金与团队目标达成情况（团体奖金部分，团队成员均享相同比率）和个人行为展现（个人奖金部分）挂钩
- ⇒ 为团队设定专项奖金，作为团队目标达成的奖励，分配时进行内部公示

诺和诺德

■ **目标设定：长短期结合，牵引成员为团队整体做出贡献**

- ⇒ 设定量化目标（如产量、效率、成本等），牵引团队成员为短期的团队产出做出贡献
- ⇒ 设定行为目标（如趋势、学习、创新等），牵引团队成员可以为团队长期的发展做出贡献

■ **激励设定：同样关注长短期结合，推行及时灵活的激励方案**

- ⇒ 团队成员的激励既包括团队整体目标达成情况，也包括其个人行为展现情况
- ⇒ 为了体现对成员的关注与认可，将一年一次的奖金激励改为了及时嘉奖

专家
洞察绩效薪酬激励专家
刘德国

原生团队是在企业原有组织架构中的团队，团队成员汇报给同一个团队领导，并在团队中完成着他们的本职工作。原生团队是企业内较为常见的团队形态，销售团队则是其代表。在如何对原生团队进行绩效管理的一部分，我们将以销售团队为例，为读者进行展示。

对于销售团队而言，如何在团队作战的文化之下，充分利用团队成员的优势，将团队的业绩蛋糕做大，使得每个团队成员均可以感受到其个人价值？**HR 从目标与激励两方面入手，为团队设定合适的目标体系与激励方案。**

► 目标的分解与设定

通常对于销售团队而言，团队负责人需要承担业绩指标与管理指标（也称动作指标），对团队负责人的两类指标向下分解，便形成了其下属团队成员需承担的指标。

其中，业绩指标指的是销售人员一年需要达成的业绩额，而管理指标包含产品覆盖率、客户开发量、终端签约数等指标。管理指标的达成进度，直接关联到业绩指标实现的可能性，因此需要每个季度需要对管理指标的达成进度进行复盘。

当明确了目标构成后，HR 需要考虑如何为每个团队成员设定合理的目标，以确保团队目标的实现。在原生团队中，团队成员的能力、特长、掌握的客户资源各有不同，HR 可以从人与市场两个维度对团队成员的目标进行设定：

◆ 人的维度

HR 可以按照团队成员过往的业绩达成情况、客户情况、入职年限等因素结合年度团队目标来设定指标。成熟的业务需要多承担一些指标，刚入职的少承担一些指标。

另外，HR 也可依据不同员工的特长为其设定指标：如果一个销售人员擅长谈判，那么 HR 可以辅助团队负责人为其创造发挥特长的机会。例如，

筛选出来需要关键击破的客户，派这位销售同事去谈判，并在其绩效指标中额外增加一条，并通过额外加分的方式与其奖金挂钩。**各取所长、各有分工的思路，更能体现团队作战的优势，既可以充分激发每个人的潜能，又能促使团队目标的达成。**

◆ 市场维度

从人的维度进行目标设定后，如果成员的目标总和与团队整体目标相比存在缺口时，需要从市场的维度对团队成员的目标进行考量。HR 会辅助团队负责人盘点所有团队成员所负责的客户资源，分析哪些客户的潜力比较大。企业会给负责这些客户的销售人员提高年度指标，并为其倾入资源，帮助其实现大客户的成交。这样的设定方式，从市场的维度进行目标分配，既实现了资源的合理分配，也可确保团队目标的实现。

► 激励方案的设定

销售的奖金通常包括基本工资与奖金两部分。**HR 可以设定与团队绩效挂钩的奖金包方案，并为奖金包设定溢出系数。**例如，如果团队绩效达成了 150%，那么团队成员则可以享受到 1.5 倍的奖金。这样的激励方案，提醒了团队成员，如果仅关注于个人业绩、不将团队奖金包做大，其个人奖金也不会很大。也就是说，HR 可以通过这种激励方案鼓励协作、将团队绩效蛋糕做大的行为，也规避个人英雄主义。

同时，**HR 也可以为团队设定专项奖金，作为团队目标达成的奖励。**并综合业绩排名、职级、服务年限等进行奖金分配。对于专项奖金的分配，HR 需要进行内部公示，只有激励透明化，才能起到真正的激励作用。

▶ 团队绩效目标的构成：以生产厂为例

在诺和诺德，团队绩效目标既包括量化目标，也包括行为目标。虽说量化目标容易设定、容易管理，但也存在不如实、不及时的不足。因而，企业设定了符合公司使命的、各团队员工需要共同遵守的行为目标。对于员工个人而言，需要根据自己团队所分配到的量化目标与行为目标，设定自己的量化与行为目标。

◆ 量化目标

对于生产厂而言，**量化指标衡量着各工厂对于生产目标的实现情况。其中包括例如产量，效率（OEE），成本（报废率等）等指标。**在分配量化目标时，企业会将整个工厂的大目标分配给各工厂共同协商，各生产部门可以设定合适自身的目标。

◆ 行为目标

基于对企业战略的理解，诺和诺德工厂设定了三个行为目标的方向，分别为趋势、学习、创新。员工可以根据自身情况，设定这三个方向下的具体目标。诺和诺德工厂所确定的三个行为目标的方向，**既符合企业战略目标，又能真正激励员工，使员工对企业战略有更深入的理解。**

- ✓ 趋势：通过好的行为，实现企业长远目标的实现。例如，当工厂希望其的生产效率在可以在长期内保持增长，那么员工就要去思考哪些行为可以促使长期增长，维持何种工作状态才能支撑到企业的长期发展。
- ✓ 学习：通过好的行为，促进企业的学习氛围。与学习相关的行为不仅包括通过学习胜任当下的工作，还包括通过自身的潜力或特点，带动团队的学习氛围。
- ✓ 创新：通过好的行为，促进企业的创新氛围。对企业创新氛围有正向带动的行为均属于创新行为，例如分享可以改善生产环

节的实践案例等。

在以团队为单位进行管理的视角之下，诺和诺德并不会对员工设定强制的量化目标。员工只需要确保自己的行为符合行为目标，对团队的量化目标进行贡献，并及时根据团队量化目标达成情况，以及所遇到的挑战变化等情况及时调整自己的工作侧重点。

在这样的目标设定方式之下，**员工个人的奖金与团队目标达成情况（团体奖金部分，团队成员均享相同比率）和个人行为展现（个人奖金部分）挂钩。**

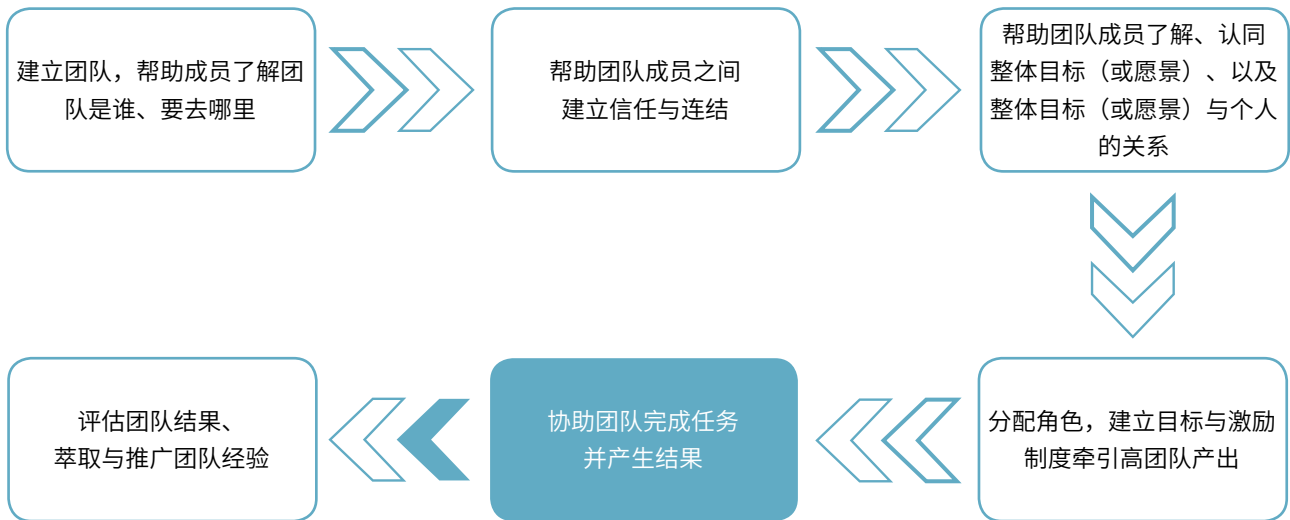
与传统绩效管理不同的是，诺和诺德的团队绩效管理不对员工的量化目标做强制要求，其量化目标也同样不与奖惩挂钩。取而代之的是，更为看重员工行为目标的达成。诺和诺德认为，从长期主义的角度来看，行为的正确可以带来结果的成功。因此，量化目标对员工而言更多的是提醒其是否在一定阶段内有所进展，而非展现员工的绩效情况。

▶ 灵活、及时的激励设定

当绩效管理的流程在团队视角下变得更为灵活后，与行为目标所挂钩的激励也更为灵活与及时。

为了体现对员工优秀行为的关注与认可，同时让员工对其行为的价值有更切身的体会，诺和诺德将一年一次的奖金激励改为了及时嘉奖。团队管理者在提前与团队员工协商好的奖金分配原则下，在不超过团队奖金预算的范围内，可以全权决定奖金的分配方式。

◆ 协助团队完成任务并产生结果环节：从只赋能部分成员到赋能全员，协助解决团队整体问题

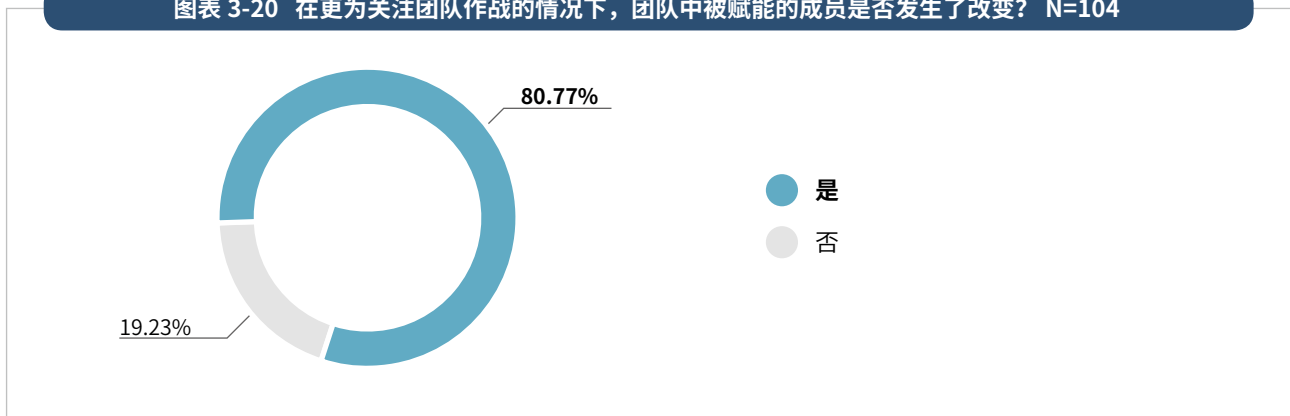


在市场声音的收集过程中我们了解到，在完成任务的过程中，团队常会遇到挑战，导致整体产出不佳的情况。在关注个人的管理思路下，HR 多会对表现不佳的员工进行绩效改进、或对团队管理者进行赋能。

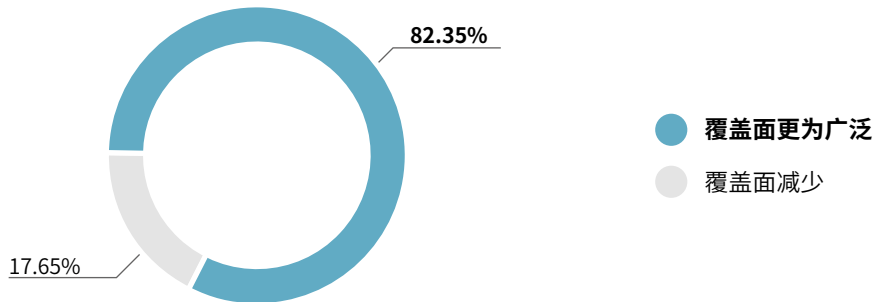
但在团队作战的场景下我们发现，团队高产出不是依靠“单兵作战”实现的，而是通过团队协作。从 HR 的角度，仅对部分成员进行赋能是不够的。团队作战中出现的问题，也需要以团队整体的视角进行解决。

因此，HR 需要以团队整体为单位进行赋能（包括提供培训、工作坊等等），帮助团队整体诊断落地实施过程中的问题、提升产出。我们收集到的数据也同样向我们证明了“阳光普照”式赋能的效果：

图表 3-20 在更为关注团队作战的情况下，团队中被赋能的成员是否发生了改变？ N=104



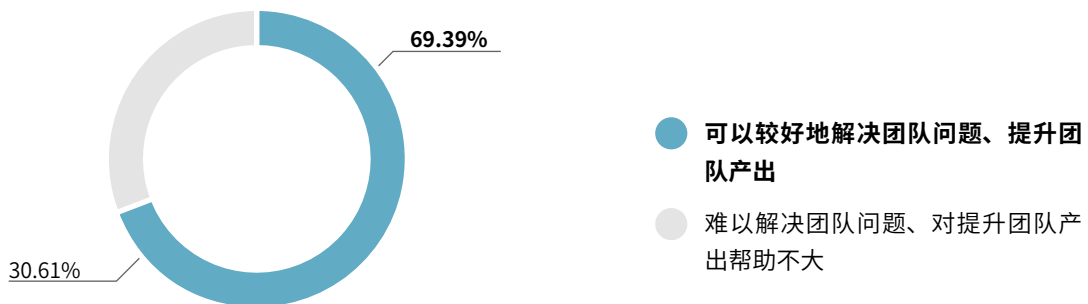
图表 3-21 被赋能的成员发生了怎样的改变？ N=104



图表 3-22

	过往对团队的赋能覆盖了哪些成员？ N=104	在更为强调团队作战后，对团队的赋能覆盖了哪些成员？ N=104
所有成员（包括负责人、以及所有下属成员）	33.33%	58.82%
部分团队成员	66.67%	41.18%

图表 3-23 为全员赋能的效果如何？ N=104



数据解读

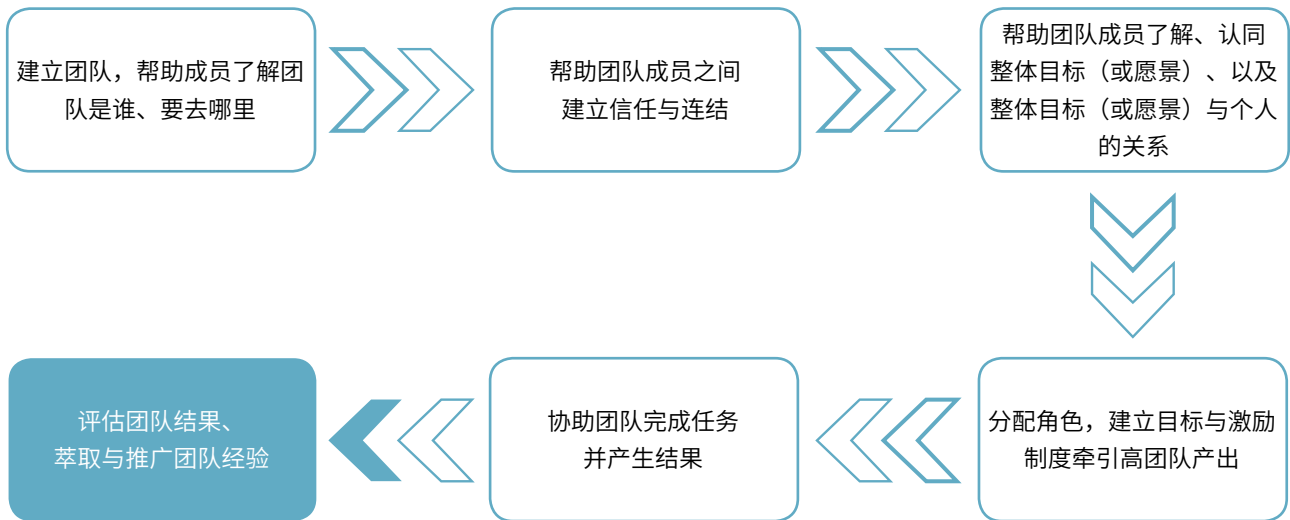
在强调团队作战时，多数企业会扩大被赋能成员的范围，从部分成员转变到所有成员

- 根据图表 3-20 到 3-22，82.35% 的企业会扩大被赋能成员的范围，58.82% 的企业会从赋能部分成员扩大到所有成员

扩大被赋能成员的范围，可较好地帮助团队提升整体产出

- 根据图表 3-23，扩大赋能范围到所有团队成员可以更好地帮助团队提升整体产出：为全员赋能的企业中，69.39% 的企业表示这样的赋能方式可以较好地解决团队问题、促进团队作战

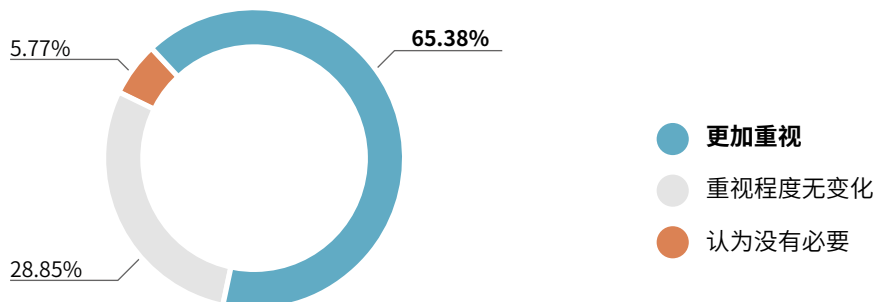
◆ 评估团队结果、萃取与推广团队经验：通过共创式萃取，认可成员激发成员继续向前的动力



在团队完成一个阶段的任务后，团队内部会产生较为优秀的经验。同时由于原生团队在企业内部会长期存在，其中的关键经验有较多的推广空间。

任务完成后，团队成员常会出现缺少继续前进的动力。而经验萃取，可以对成员起到认可激励作用。因此在评估团队结果、萃取与推广团队经验环节，我们选取了“是否更加重视激励团队成员继续前行”为变化因素，调研了 HR 的管理情况。

图表 3-24 贵公司在强调团队作战的理念时，对于萃取与推广团队经验的重视度如何？ N=104



数据解读

在强调团队作战时，多数企业会更为重视萃取与推广团队经验，取得进一步的成就

■ 根据图表 3-24，在团队完成任务后 65.38% 的企业会更加重视萃取与推广团队经验，以实践经验促进产出提升

埃里克森的专家洞察向我们展现了，如何借助经验萃取，对成员进行认可，并激发他们有继续向前的力量：

案例与洞察导览

埃里克森

- 在萃取工作中加入共创、引导等技巧，使优秀成员感受到认可与激励，其他成员更愿意去使用萃取出的经验
 - ⇒ 引导成员共同发掘优秀经验
 - ⇒ 引导成员共同反思失败经验
 - ⇒ 引导成员之间相互学习

专家
洞察

埃里克森
鲁华章

由于原生团队在企业内部会长期存在，其中的关键经验有较多的推广空间，因此 HR 会较为关注经验萃取与推广工作。在普遍的经验萃取中，多由 HR 与团队内部专家进行访谈、或从实践案例中萃取优秀行为等。如何借助经验萃取，对成员进行认可，并激发他们有继续向前的力量？HR 可以借助团队教练的技巧，进行经验萃取工作：

任务完成后，HR 可以将成员聚集到一起，引导大家一同讨论如下问题：

- ◆ 哪些经验是可以延续的，哪些是需要摒弃的？
- ◆ 好的想法是谁提出的？我们是如何对这个想法进行加工的？
- ◆ 我们是如何合作，使得这个想法落地的？
- ◆ 过程中的挑战是如何克服的？
- ◆ 我们开始的时候是否做了错误的决策，当时我们面临了怎样的困境，使得我们不得不做这样的决策？
- ◆ 在以后可以如何避免出现这种困境？

在这样的引导与讨论中，HR 可以与成员共同萃取出优秀经验。提出优秀想法的成员会得到成就感，而当时做出错误决策的成员也会得到谅解。同时，团队成员之间可以互相学习，并更愿意去使用他人的优秀经验。



二、敏捷团队

▶ 赋能情况：可助力环节的广度、合作的深度均有不足

敏捷团队是更为创新的团队类型，在企业面临第二曲线探索、解决业务难题时，常会组建敏捷团队，以短平快的形式，帮助企业探索出合适的业务方案。一般而言，敏捷团队并不在原有的组织架构中，且较为业务导向，HR 在其中的话语权较低，管理的成熟度也较低。

我们向支持敏捷团队的 HR 调研了她们的赋能情况，并与智享会 2022 年出版的关于敏捷团队的调研报告《解码敏捷团队》³ 中的数据进行了对比：

图表 3-25

贵公司的敏捷团队的主要发起方为？	本届调研比例 N=66	2022 年《解码敏捷团队》比例 N=54	两届研究比例变化
企业高管	63.64%	66.67%	
业务部门负责人	48.48%	48.15%	
人力资源部门	45.45%	27.78%	增长 17.67%
一线管理者 / 一线主管	9.09%	14.81%	
一线员工 / 个人贡献者	6.06%	5.56%	

图表 3-26 在实际支持该团队的过程中，您参与进了哪些环节？ N=66

建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	54.55%
帮助团队成员之间建立信任与连结	69.70%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	63.64%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	60.61%
协助团队完成任务并产生结果	30.30%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	51.52%

³ 智享会官网 http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

图表 3-27

HR 可以同时参与进几个环节进行赋能 (在图表 3-25 中同时选项几个选项) ?	敏捷团队比例 N=66	不区分团队类型, 整体比例 N=170
6 个环节全部可以参与	9.09%	8.24%
可参与进 5 个环节	15.15%	23.53%
可参与进 4 个环节	12.12%	17.65%
可参与进 3 个环节	34.85%	22.94%
可参与进 2 个环节	16.67%	17.06%
仅能参与进 1 个环节	12.12%	10.59%

敏捷团队中可同时参与 4 个及以上环节占比 36.36%；不区分团队类型的整体比例为 49.41%。敏捷团队低于整体比例 13.05%

图表 3-28

HR 与团队的关系	您认为应当更接近哪种? N=66	实际更接近哪种? N=66	认为与实际的比例差距
由人力资源主导, 带动业务部门组建敏捷团队	9.09%	9.09%	0.00%
作为重要的团队成员, 与业务部门共同合作促成团队目标的达成	66.67%	48.48%	18.19%
了解到业务部门有相应的需求, 会给予一定的支持与协助, 但不参与到团队中去	18.18%	36.36%	18.19%
仅知晓企业内有相关实践即可, 几乎无需参与进团队的事务	3.03%	3.03%	0.00%
不清楚	3.03%	3.03%	0.00%



数据解读

敏捷团队多为业务端（高管、业务部门负责人）发起，HR 发起的比例有所增加

■ 根据图表 3-25，敏捷团队的发起方多为业务，但 HR 发起的比例有所上升：在本届调研中，敏捷团队由高管、业务部门负责人发起的比例分别为 63.64%、48.48%，由 HR 发起的比例为 45.45%，较上届调研数据有 17.67% 的比例增长

■ 说明 HR 更为熟悉业务当前的情况，话语权有一定的提升，但敏捷团队更多地还是依照业务需求而成立的

在支持敏捷团队的过程中，HR 可以较多地参与进“建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”、“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”、“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”、“评估团队结果、萃取与推广团队经验”五个环节中

■ 根据图表 3-26，上述五个环节的 HR 比例均超过 50%

■ 在敏捷团队建立前期、结束后期 HR 可以较多地参与，但在运行过程中较难参与

敏捷团队中 HR 赋能的覆盖面广度不足，低于整体水平

■ 根据图表 3-27，HR 赋能的覆盖面广度不足：虽然在上面五个环节中的参与率较高（均超过 50%），但能够同时参与进五个及以上环节的 HR 仅占比 24.24%，能同时参与进 4 个及以上环节的 HR 比例为 36.36%，相较整体水平低 13.05%

■ 多数 HR 仅可以同时参与进 3 个及以下的环节中，说明由于敏捷团队是较为新兴的团队类型，HR 对其中的管理方法并不熟悉，导致难以在各个环节中进行助力

敏捷团队中 HR 赋能的深度不足，需要与团队建立更紧密的合作关系

■ 根据图表 3-28，HR 赋能的深度不足：66.67% 的 HR 认为应当作为重要的团队成员，与业务部门共同合作促成团队目标的达成；但实际能做到的 HR 只有 48.48%，现实与理想存在 18.19% 的比例差距

总结敏捷团队中 HR 的赋能情况可以看出，由于敏捷团队是较为创新的形态且多为业务主导，虽然相较于上届研究，HR 在敏捷团队中的话语权有所提升，但实际而言 HR 在其中能够助力的广度与深度均有不足。

在上届关于敏捷团队的研究《解码敏捷团队》中，多数企业与 HR 对于敏捷团队是什么、如何运作、HR 在其中可以如何助力较为模糊。因此在上届研究中，我们聚焦于探讨什么是敏捷团队，以及 HR 在其中可能的助力点。

在近年来，外界业务环境变动更大，企业面临的问题更加不可预测，有越来越多的企业开始深入了解敏捷团队，并尝试通过这种灵活的团队形态帮助企业解决棘手的挑战、或对新业务进行探索，也更为关注敏捷团队的投入与产出。但从 HR 的赋能现状而言，HR 在敏捷团队中的赋能，似乎难以从结果产出，效能提升的角度给予支撑。

那么基于敏捷团队的发展情况，HR 可以以何种思路对敏捷团队进行赋能呢？

下面的专家洞察向我们展示了**敏捷团队灵活分工、灵活组建与解散等特征**，并指出**敏捷团队适用于需要大量创新、对协同要求较高的场景与岗位**。基于敏捷团队的特征与使用场景，专家洞察提出了“**企业需要对敏捷团队的工作形式予以认可与推行，并建立相应的机制、匹配相应的管理方法，对敏捷团队进行规范化的管理**”的实践思路。



案例与洞察导览

智享会特约
咨询顾问
赵惠颖

- 敏捷团队的特征
 - ⇒ 以能力为主要依据进行灵活分工
 - ⇒ 灵活组建与解散：细化能力标签，建立解散规则
- 敏捷团队适用场景
 - ⇒ 需要大量创新尝试
 - ⇒ 任务完成周期较长
 - ⇒ 需要员工之间紧密协同与交互
- 敏捷团队的管理思路：认可与推行敏捷团队，并建立相应规范化、体系化的管理机制

专家
洞察

智享会特约咨询顾问
赵惠颖

▶ 敏捷团队的特征

敏捷团队要求将个人与团队进行关联，而关联的基础并不是简单地将个人绩效与团队绩效进行挂钩，而是从团队目标的角度出发，形成团队成员能力互补、相互协作的运作模式。

从业务运作、组织设计、管理模式的三重视角看，敏捷团队具有以下特征：

◆ 灵活分工：以能力为主要依据进行分工

在团队中需向成员强调团队目标是第一位的，并根据团队成员的能力进行大致的分工、划定角色，但不会设定非常绝对的职责边界。

◆ 灵活组建与解散：通过能力标签灵活调用，依照规则快速解散

- ✓ 想要实现工作团队的灵活组建，企业需要对员工的能力打上精准且清晰的标签。过往企业对于员工的标签可能更多地关注于人才基本信息、绩效、胜任力、潜力等等，而在工作团队的要求之下，企业对于员工的标签同时需要关注对员工的具体专业能力（也包括更宽泛的其他相关能力，比如软件工程师的原画能力）的识别与区分。对于企业而言，按照专业能力为员工打上标签后，可以充分挖掘员工的能力空间，实现灵活调用；对于员工而言，更为灵活的工作安排，也可增加其成就感与归属感，更有利于员工脱颖而出。
- ✓ 灵活组建的背后即是灵活解散。由于工作团队多为因某项目而临时组建的团队，在项目完成后临时团队需快速解散，以免造成组织冗余。因此，企业需要具备成熟的解散方案，让员工可以安心地加入到工作团队中，并发挥最大的力量与价值。解散方案包括员工返回原部门后的职位安排、参与项目的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）等。

▶ 敏捷团队的适用场景

虽然敏捷团队可以为组织带来众多裨益，但企业需选择合适的场景与岗位进行转变，避免“过度团队化”和“生硬团队化”。总体而言，**敏捷团队适用于需要大量创新、价值链较长、对协同要求较高的场景与岗位**

◆ 适用的业务场景

在价值链较长、任务完成周期较长、需要进行大量的创新尝试、需要员工之间紧密协同与交互的场景，适合进行敏捷团队的设计，也需要通过团队整体的目标对成员进行牵引。同时，在这些场景中，团队成员需要具备较强的自我管理能力和、自驱力、坦诚合作的意识。

例如，当业务出现之前从未遇到过的挑战、或某种技术攻关时，企业会调用有相关能力的员工，组建新的团队对挑战进行解决。在敏捷团队中，团队成员们需要群策群力，突破职位、经验的界限，尽个人所能助力解决困难。

◆ 适用岗位

基于上述对于业务场景的描述，对应在岗位中可以发现，对于有严格操作规范的、员工个体可以对业绩产生直接影响的岗位无需过渡强调敏捷团队。例如基层操作岗位，员工只要按照既定的 SOP 完成工作即可；再例如追求短平快的销售岗位，员工只要管理、服务好客户即有产出。在上述情况中，由于个体之间的工作是独立可分割的，且个体与团队之间不存在强耦合关系，将个人与团队挂钩的意义较小，因而要避免过度团队化。

▶ 敏捷团队的管理思路

按照能力进行调用与分工的敏捷团队绝非是当下的新概念，也并非是对科层制的否认。而是在**变化的业务环境下，企业对于敏捷团队的呼声愈来愈高，更需要对这种工作形式予以认可与推行，并建立相应的机制、匹配相应的管理方法，对这样的团队进行规范化的管理。**

▶ 赋能实践：建立成熟的管理体系，助力敏捷团队的成功

从前文中的 HR 赋能现状中我们了解到，HR 在敏捷团队中赋能的广度与深度均有不足。其背后的原因来源于敏捷团队是较为新兴的运作模式，整体管理成熟度不足；以及偏向于业务导向，HR 不清楚其中的运作逻辑，也不了解如何助力。

在《解码敏捷团队》的研究中我们讨论过 HR 在敏捷团队中的助力点，但受限于当时市场整体的认知与实践的不足，难以具体探究在各环节中可以如何助力。近年来业务环境的变化，使开始探索敏捷团队的企业越来越多。因此**本届研究作为进阶，会从助力提升结果产出与运行效能的角度，探究 HR 在重点环节中的具体做法，帮助 HR 形成体系化的管理方式，以实现深度赋能。**

我们在前文中提及了团队教练可以在团队管理中有所赋能，具体在敏捷团队管理的哪些环节中可以引入团队教练？图表 3-29 中的数据给了我们指引：

图表 3-29 您认为在团队绩效管理的哪些流程中可以引入团队教练进行赋能？ N = 26

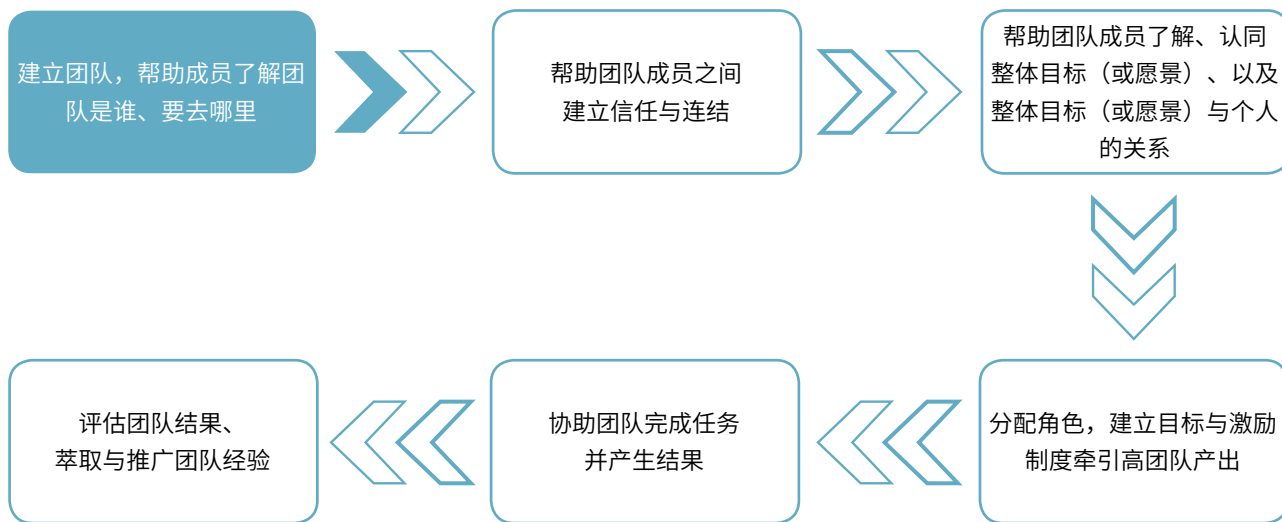
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	30.77%
帮助团队成员之间建立信任与连结	92.31%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	53.85%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	46.15%
协助团队完成任务并产生结果	23.08%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	30.77%

因此基于上述数据，我们会在“帮助团队成员之间建立信任与连结”、“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”两个环节中，具体展现团队教练的赋能方法。

需要说明的是，虽然在图表 3-25 中我们展现了 HR 在不同环节中的参与度有所差异，但基于“体系化的管理”思路，无论是 HR 参与度较高还是较低的环节中，我们都会通过定量数据呈现市场实践情况，并以定性案例或洞察总结方法论。



◆ 建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里环节：完善内部人才标签与机会平台，深度挖掘人才能力与技能



《解码敏捷团队》报告中展示了在敏捷团队建设前期 HR 的关键助力点：明确团队人员组成与能力要求，帮助敏捷团队选拔成员。基于这一助力点，本届研究进一步调研了 HR 的具体做法。

由于相关数据较多，我们在此部分仅选取较为关键的做法，以及可以展现企业管理成熟度的数据。如果您想了解完整数据，可移步对标数据图表 5-1 到图表 5-5 进行查看。

图表 3-30

在团队方向确定、创建的阶段，HR 的普遍助力做法	管理成熟度的衡量维度	市场成熟度 N=66
通过人才盘点，建立合适进入项目的人才池	人才的能力标签、人才池的建设情况	■ 54.55% 的企业表示：建设情况一般，人才标签、数据库等有待完善
帮助团队负责人明确团队成员画像	是否建立了敏捷团队的人才筛选机制或标准	■ 51.52% 的企业表示：建立了人才筛选机制，但机制和标准较为模糊
帮助团队负责人选拔成员	选拔维度的合理性	■ 依照绩效结果选拔的企业占比 72.73% ■ 依照工作技能选拔的企业占比 69.70%
宣传内部机会	内部机会平台的搭建情况	■ 51.52% 的企业表示：建设情况较好，人才可以及时在平台上了解到内部机会

总结上述数据可以看出，整体而言敏捷团队建立前期的管理制度有待完善。下面的专家洞察向我们展示了在敏捷团队组建前，HR 如何助力形成完善的组建基础：

案例与洞察导览

智享会特约
咨询顾问
赵惠颖

- 精细化的人才标签是快速组建敏捷团队的基础
- HR 在人才判断时需要更深入地挖掘与识别人才的专业能力，并进行标签化，以便于后期的人才灵活调用

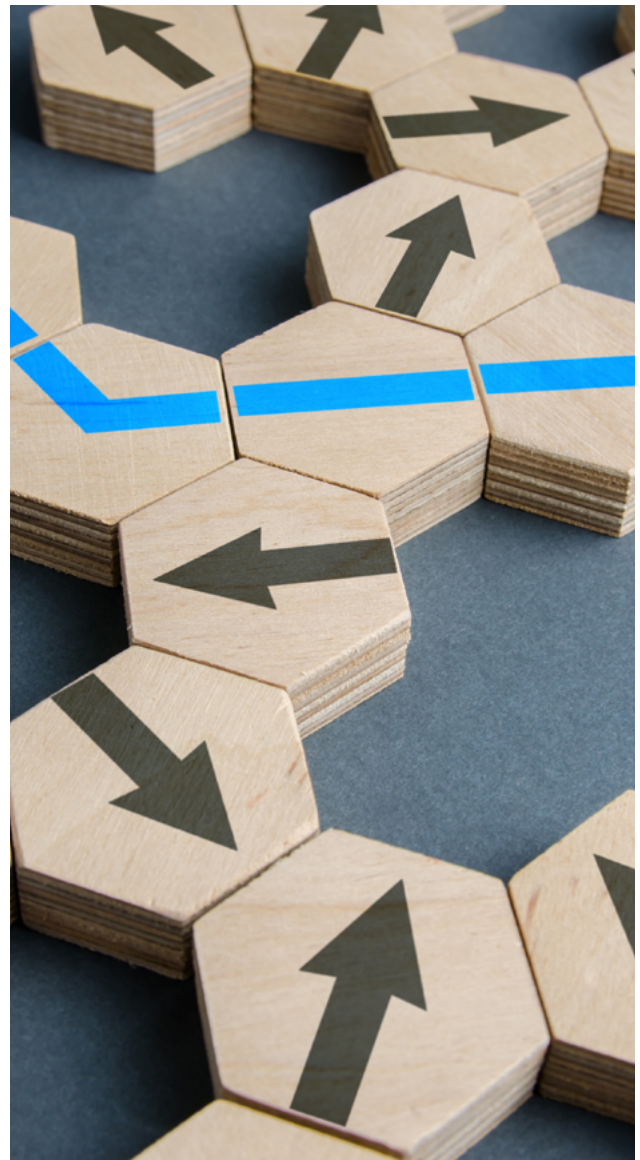
专家
洞察智享会特约咨询顾问
赵惠颖

▶ 打造敏捷团队的基础：精细化的人才标签

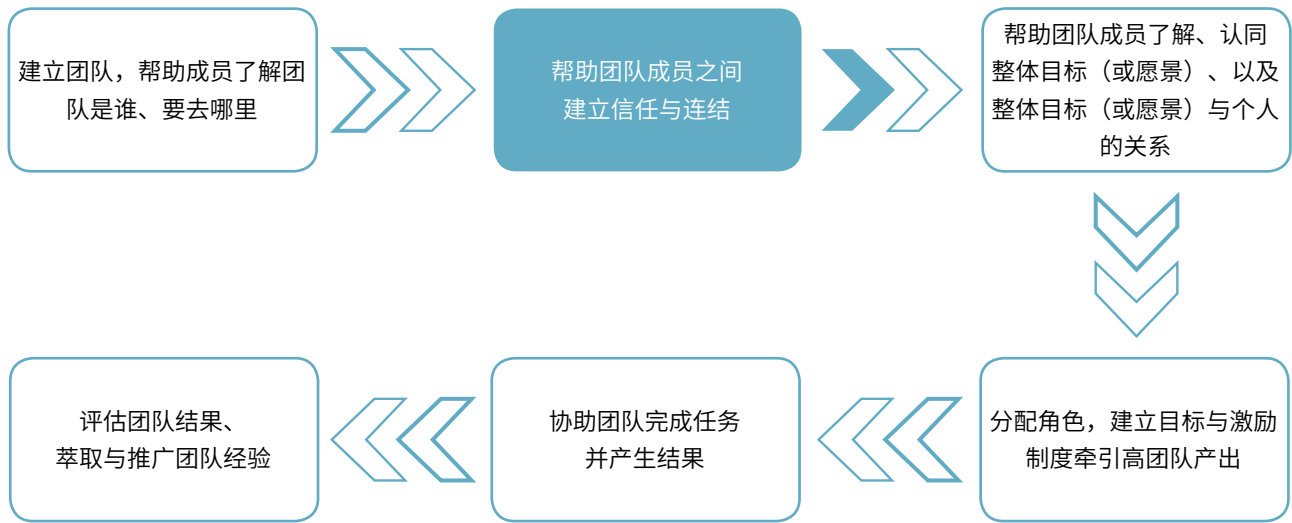
想要实现敏捷团队的灵活组建，企业需要对员工的能力打上精准且清晰的标签。过往企业对于员工的标签可能更多地关注于人才基本信息、绩效、胜任力、潜力等等，而在敏捷团队的要求之下，企业对于员工的标签需要关注对员工的具体专业能力（也包括更宽泛的其他相关能力，比如软件工程师的原画能力）的识别与区分。对于企业而言，按照专业能力为员工打上标签后，可以充分挖掘员工的能力空间，实现灵活调用；对于员工而言，更为灵活的工作安排，也可增加其成就感与归属感，更有利于员工脱颖而出。

企业可以通过人才盘点的方式，为员工打上他们能力特长的标签。当业务有需求时，在人才库中依据能力标签进行抽调，即可快速组建工作团队。

人才盘点工作在多数企业内部有着基本的模式，但如果想要打敏捷团队，企业需要增加人才盘点的维度，在盘点时需要人才隐藏技能和宽泛技能进行深入挖掘和标记。



◆ 帮助团队成员之间建立信任与连结环节：通过特定的会议或工作坊，帮助成员融合、熟悉彼此



由于敏捷团队是从各部门中抽调成员而形成，因此团队内常会出现成员之间缺少信任、跨部门协作受阻的情况。因此在敏捷团队运行前，HR 需要利用自身的专长（内部沟通、资源协调等），或借助团队教练技术，帮助团队成员之间形成信任与连结。

图表 3-31 贵公司主要会通过何种方式帮助团队成员建立信任、相互融合？ N=66

并无特定的举措，鼓励团队成员自发地建立联系	15.15%
通过举行会议或工作坊，帮助团队成员建立信任	78.79%
不清楚	6.06%

图表 3-32

贵公司主要会通过何种方式帮助团队成员建立信任、相互融合？ N=66	团队成员之间的信任与融合情况如何？ N=66		
	较好	并无显著效果	不清楚
并无特定的举措，鼓励团队成员自发地建立联系	0.00%	100.00%	0.00%
通过举行会议或工作坊，帮助团队成员建立信任	76.92%	19.23%	3.85%
不清楚	0.00%	0.00%	100.00%

数据解读

敏捷团队多为从多部门中抽调员工形成，HR 需要通过工作坊等形式，帮助团队成员形成信任

- 根据图表 3-31，78.79% 的 HR 会通过举行会议或工作坊，帮助团队成员建立信任
- 根据图表 3-32 的交叉分析可知，对于通过举行会议或工作坊，帮助团队成员建立信任的企业而言，团队成员之间可以有更好的信任与融合（76.92%）

由于敏捷团队多为抽调而成，成员之间并不了解，难以在短时间内建立信任。因此，在团队运行前，帮助团队融合、成员之间互相了解非常重要。在实践中 HR 可以通过会议与工作坊的形式，帮助敏捷团队建立成员之间的信任，促进融合。

在会议或工作坊中，HR 是否可以借助外部力量？埃里克森的专家洞察，展示了如何在会议或工作坊中引入团队教练技术，促进信任的形成：

案例与洞察导览

埃里克森

- 借助团队教练，打破部门墙、消除不同部门成员之间的紧张关系
 - ⇒ 创造开放对话，促进成员彼此了解
 - ⇒ 引导深入沟通，共创信任规则

专家洞察

埃里克森
鲁华章

▶ 帮助团队成员之间建立信任与连结环节中的助力

信任与连结是敏捷团队的基石，是决定来自不同部门的成员能不能携手前进的关键要素。

在组织的日常运行中，人与人之间的对话合作是缺少温度的，更多地是基于工作职责本身开展的。这也使得部门墙变得更加难以翻越、不同部门之间的关系更为紧张。在这种情况下，团队教练可以帮助团队成员站在人的角度，建立更多的情感认同，并进一步建立成员之间的信任感与连结感。

◆ 创建对话，形成初步了解

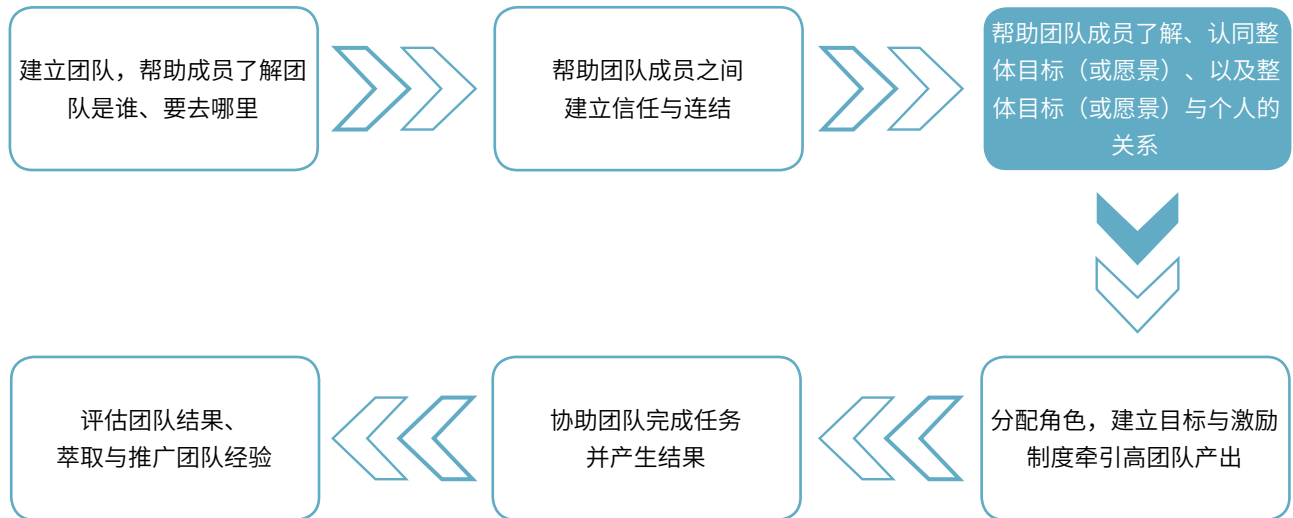
在敏捷团队初期成立的时候，团队教练会邀请成员去分享自己的经历、价值观、看重的原则。团队教练可以通过创造开放对话的场域，帮助成员们了解彼此的性格、行事风格、思维方式的异同。

◆ 深入讨论，共创信任规则

进一步，团队教练会引导成员进行深入的对话，并形成信任的规则。当成员对彼此的人格、价值观、原则等有了解后，团队教练会带领大家分析当前难以形成协作的原因，并共创信任的规则。信任的规则包括：对于良性冲突的界定、敢于面对与解决冲突、高效的沟通模式、团队内部的互动文化等。

当成员之间在情感上有了相互认同，在行动上有了信任规则的约束后，则可以更好地进行协作。

- ◆ 帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系环节：通过特定的会议与工作坊，与成员一同拆解目标、明确现状



《解码敏捷团队》报告中提到，敏捷团队需要应对外部问题常是不确定的、突发的、充满挑战性的。团队成员需要更为清楚地知道团队“现在在哪里”（内外部业务情况、团队能力情况）、以及“去到哪里”（要达成什么目标），才能确保成员齐心协力，取得成果。HR 可以如何帮助团队成员形成共识？调研数据给了我们答案：

图表 3-33 贵公司主要通过何种方式帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系？ N=66

并无特定的举措，主要靠 HR 或者团队负责人进行解释	15.15%
通过举行会议或工作坊，帮助团队成员了解	78.79%
不清楚	6.06%

图表 3-32

通过何种方式帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系？ N=66	团队成员对团队目标与愿景，以及其与个人的关系的了解程度如何？ N=66		
	较为清楚	并不了解	不清楚
并无特定的举措，主要靠 HR 或者团队负责人进行解释	0.00%	0.00%	100.00%
通过举行会议或工作坊，帮助团队成员了解	96.15%	3.85%	0.00%
不清楚	0.00%	0.00%	100.00%

数据解读

多数 HR 会通过会议或工作坊等形式帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系

■ 根据图表 3-33，78.79% 的 HR 会通过举行会议或工作坊，帮助团队成员建立共识

通过会议或工作坊等特定的方法，可有效帮助成员理解团队整体目标与个人的关系、形成共识

■ 根据图表 3-34 的交叉分析可知，对于通过举行会议或工作坊帮助团队成员建立共识的企业而言，成员对团队目标与愿景，以及其与个人的关系的了解程度更高（96.15%）

在实践中，HR 可以在会议与工作坊中引入团队教练技术，帮助团队成员理解团队目标，并形成共识。下面企业实践与专家洞察向我们展现了具体的方法：

案例与洞察导览

默克	<ul style="list-style-type: none"> ■ 借助团队教练，与成员一起创建愿景 ■ 帮助团队搭建战略小屋，帮助成员理解战略要务， ■ 通过 U 形理论，帮助成员明确当前状况、未来的理想状况、现实与理想之间的差距
ABB	<ul style="list-style-type: none"> ■ HR 向团队负责人了解当前团队的整体目标后，引入团队教练帮助团队成员对目标进行共识 ■ 在工作坊中引入团队教练，并依据 GRPI 模型（目标 Goals，角色 Roles，流程 Processes，人际关系 Interpersonal Relationships）来帮助团队成员形成了解团队现状，形成共同目标
埃里克森	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通过团队教练，“平衡轮”工具，引发成员共识 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 引导成员从内外部、行业、CEO 等角度思考团队目标 ⇒ 通过头脑风暴，引导大家对目标畅所欲言。借助平衡轮对大家的目标进行分类，促进成员对彼此、整体目标的理解

企业
实践

默克

在敏捷团队中，由于团队成员之间不熟悉等问题，常会出现难以快速形成共同愿景、明确分工等挑战。此时，**团队教练需要通过共创愿景的方式帮助团队实现目标。**

具体而言，团队教练会帮助团队搭建战略小屋。其中，屋顶是团队 3-5 年的愿景，支撑屋顶的柱子是支撑愿景实现的战略要务，小屋的地基则是默克高影响力文化所提倡的团队行为规范。

团队教练会运用 U 型理论进行建模，在模型中为团队成员们展现当前团队的情况，并向团队成员询问他们对当前团队现状是否满意，未来理想的团队状态是怎样的。而后，团队教练会引导团队成员思考，如果想要实现理想的状态，模型需要怎样调整、引起变化的因素是什么，可能会改变的点又有哪些。

通过这样的方式，团队教练既可以帮助团队建立共同的愿景，也可以让团队中的新成员了解团队的现状与未来。

企业
实践

ABB

在企业中敏捷团队多为新组建的团队而言，其职能、定位都是崭新的，其所面临的业务企业之前也未涉及过，而团队成员之前是彼此不熟悉，甚至是有竞争关系的。也就是说，**这些不熟悉的成员们需要在短时间内快速融合，在共同愿景的指引下，齐心协力，高质量地完成交付。对于团队的管理者而言，TA 不仅需要清楚团队融合后的目标是什么，还需要清楚如何达成该目标。**

在 ABB 的业务实践中发现，有时候关键 KPI 确定下来后，团队负责人希望让几个不熟悉的团队快速产生粘性与信任、组合团队成员的能力以完成关键 KPI 的交付、并希望解决团队已有甚至是潜在冲突等问题。在这种情况下，ABB 会引入团队教练为团队负责人提供系统、专业的支持。

团队教练会依据一些模型开展工作，比如，GRPI 模型（目标 Goals，角色 Roles，流程 Processes，人际关系 Interpersonal relationships）来帮助团队成员形成了解团队现状，并进行协同性探索，与任务分配。

专家
洞察埃里克森
鲁华章

► 明确整体目标与愿景，以及与个人关系环节中的助力

由于敏捷项目的“变革性”、“创新性”，导致项目背景、团队的整体目标是较为模糊的。在这种情况下，敏捷团队中常会出现如下几个问题：

- ◆ 团队成员难以理解团队的目标是什么
- ◆ 在战略目标不清晰的情况下，成员也难以明确下属的小目标是什么、重要性排序如何
- ◆ 成员不清楚个人贡献之于团队目标实现的意义

此时，团队教练需要帮助成员从更高的维度思考团队的目标，并运用“平衡轮”这种工具，帮助成员形成共识。

- ◆ 引导成员从更高的维度思考战略目标

在工作坊中，团队教练会引导成员们思考如下问题，以帮助大家明确团队的大战略目标是什么：

- ✓ 从组织的角度，项目应该达成什么目标？
- ✓ 外部的行业趋势是怎样的？
- ✓ 外部挑战有哪些？
- ✓ 站在行业发展的角度，我们要怎么去看项目？
- ✓ 站在 CEO 的角度，项目应该实现什么目标？
- ✓ 作为个体，我可以践行的是什么？有哪些贡献？

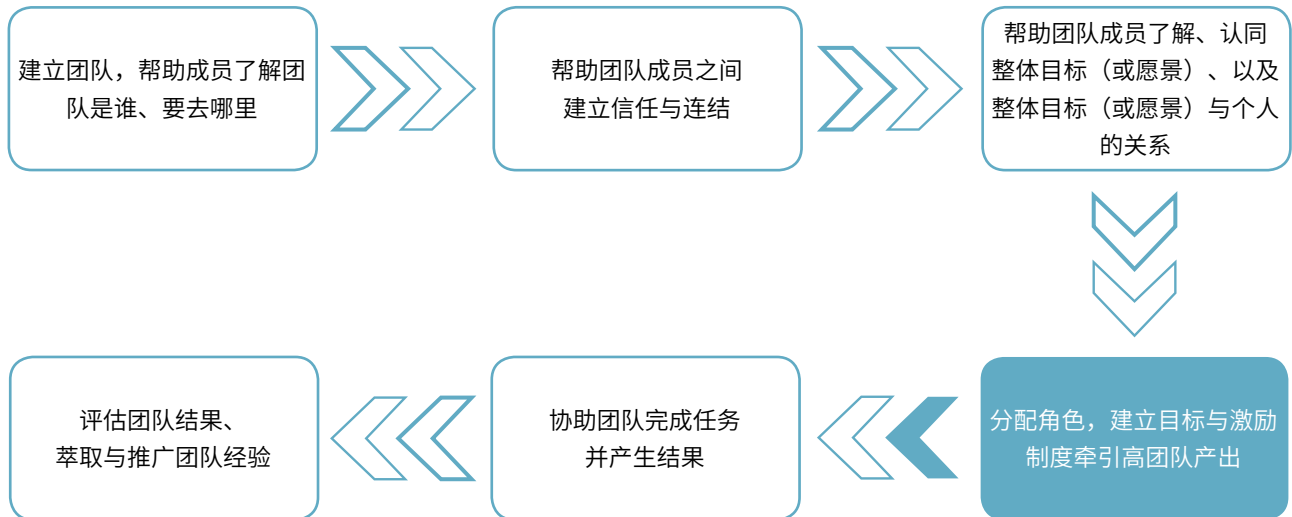
通过这些问题，团队教练能把大家去转换到更高维的思考模式，在不同的视角上去拉宽认知、并且拉齐成员的共同认知。

- ◆ 通过平衡轮帮助理清分目标

进一步，团队教练可以组织头脑风暴，让成员们把他们认为可以促进大战略目标实现的小目标罗列出来。团队教练会在平衡轮中将大家的想法进行分类，要求成员们相互沟通，并了解彼此的想法。在此基础上，团队教练可以帮助大家找出几个可以真正撬动战略目标实现的小目标。

这种方式，可以促进成员们的想法表达、高度参与、并形成共识的目标。

- ◆ 分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出环节：以能力为主进行任务分配，建立阶段性里程碑目标与多元激励方案，明确授权机制，建立团队解散预案



《解码敏捷团队》报告中提到，为了让敏捷团队高效有序运行，HR 需要关注管理机制的建设。其中包括：目标与激励方案的设定，做到可以持续且有效地对团队成员进行激励；明确敏捷团队运行过程中的授权机制，敏捷团队负责人、原部门经理、HR 之间的管理权责；最后，由于敏捷团队多为项目制，任务结束后即可解散，HR 也需要明确团队的解散规则。

由于相关数据较多，我们在此部分仅选取较为关键的做法，并展现市场中的普遍操作方法。如果您想了解完整数据，可移步对标数据中图表 5-6 到 5-11 进行查看。

图表 3-35

分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出环节，HR 的助力点	普遍操作方法 N=66
分配任务与角色	<ul style="list-style-type: none"> 39.39% 的企业会按照工作技能进行分配 27.27% 的企业会按照绩效结果进行分配
明确成员各阶段目标	<ul style="list-style-type: none"> 60.61% 的企业表示：由于长期目标较为模糊，按短期内需要完成的工作，建立各阶段的里程碑目标
评估团队成员在项目中的表现	<ul style="list-style-type: none"> 86.84% 企业会从交付情况（任务完成的质量、速度）进行评估； 81.58% 的企业会从协作情况（是否有对他人的需求快速响应、及时补位、成员之间的评价）进行评估
设置成员激励	<ul style="list-style-type: none"> 敏捷团队的激励较为多元，包括物质与非物质两方面 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 物质激励包括：按阶段性目标的达成情况发放的项目奖金（66.67%） ⇒ 非物质激励包括：优先晋升或进入人才库（63.64%）、项目考核结果为年度综合绩效加分（54.55%）、个性化奖励、荣誉称号（54.55%）
建立退出或解散规则	<ul style="list-style-type: none"> 60.61% 的企业并未建立相应规则 已建立解散规则的企业，其中规则包括：团队成员去留的标准、解散后团队成员回到原部门的工作、岗位安排、收益（选择比例均为 38.46%）

总结上述数据可以看出，敏捷团队中的管理制度与流程与原生团队存在较大差异。无论是目标激励方案、授权机制、解散方案等等均需要 HR 结合团队实际情况进行设定。在下面的企业实践与专家洞察中，您可以了解到如何结合敏捷团队的业务实际情况，设定管理制度合适的目标与激励方案，设定管理权责（授权机制），以及敏捷团队成员退出与团队解散规则的设置方案：

案例与洞察导览	
佛瑞亚	<ul style="list-style-type: none"> ■ 调整目标体系以解决敏捷团队中出现的合作协同不佳、矛盾冲突等问题 ■ 敏捷团队成员目标可衡量其贡献于协作中的表现：包括个人绩效指标（与项目成员职责直接相关的指标，衡量其直接贡献），项目目标（与项目 ROI 相关的指标，代表项目的达成情况，衡量员工在在项目中的表现情况进） ■ 为敏捷团队的项目经理赋予考核权利，但成员最终的评价结果由直线经理给出
X 企业	<ul style="list-style-type: none"> ■ 为解决本职工作与敏捷项目工作的冲突，降低 HR 与项目经理、部门经理之间的沟通成本，通过以两套方案对敏捷团队成员进行考核与牵引 ■ 考核体系包括：其一考察完成本职工作的情况；另一，考察项目中的表现 ■ 激励方案：以物质激励为主，在敏捷项目中选拔出有担当、有领导力的优秀员工，在晋升与发展中优先考虑 ■ 为敏捷团队的项目经理授权，可决定成员去留、对成员的表现进行考核、决定成员去留
绩效薪酬激励专家 刘德国	<ul style="list-style-type: none"> ■ 敏捷团队的目标常是难以量化的，HR 可以帮助项目负责人设定短期目标 ■ HR 帮助团队负责人进行分工 ■ 敏捷团队的激励方案既包括物质激励（项目奖金的分配），还包含与职业发展相关的激励（影响其职级分配） <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 项目奖金的分配依据为成员在项目中的表现（参与时间、扮演角色、完成质量、助力大小等） ⇒ 在项目中表现优秀的成员，项目经理可建议上调其年度考核结果的等级 ■ 赋予项目负责人以评价、建议、以及决定成员去留的权力
智享会特约 咨询顾问 赵惠颖	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通过目标与激励制度，使成员从关注个人转向关注团队整体 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 目标设定：对于有明确产出的项目，可设定量化目标；如果产出不明确，可建立阶段性的里程碑，并依据里程碑中的基本工作任务设定目标 ⇒ 目标分配：按成员能力进行分配，在完成目标的过程中鼓励相互补位 ⇒ 评估体系兼顾个人与团队元素：以任务绩效衡量个人交付情况、周边绩效衡量协同情况、适应绩效衡量员工能力潜力 ⇒ 物质与非物质激励：分配物质激励时弱化职级，以平均分配的方式进行，提倡成果共享；非物质激励与晋升、发展相关，需要更为及时与个性化 ■ 敏捷团队项目完成后需要快速解散，HR 需建立解散方案，其中包括： <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 员工返回原部门后的职位安排 ⇒ 项目结束后的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）

企业
实践

佛瑞亚

► 如何实现 1+1>2？从绩效目标体系入手进行调整

为了解决跨部门的敏捷团队中出现的合作、协同等问题，佛瑞亚首先对已有绩效管理的目标体系进行了调整。

◆ 调整目标体系：通过项目目标对成员进行牵引，赋予项目经理以产出评估权

✓ 通过项目目标对成员进行牵引

佛瑞亚发现，由于部门之间存在利益的壁垒和制约，项目团队中各成员所代表的立场是不同的，因此在实际协作过程中必然是相互制衡的、难以实现亲密无间的。而在这种情况之下，如果仅从文化等软性层面倡导团队合作，实际上是较难实现有力的牵引。那么此时 HR 需要考虑壁垒与制约背后的原因，并形成针对性的调整方案。

之所以会产生壁垒与制约，是由于团队成员职能、贡献点的不同，导致他们在目标、贡献分配上会产生分歧，而进一步导致他们不愿合作、甚至相互推卸责任的情况。那么如何越过上述阻碍，让项目成员更愿意合作？

佛瑞亚发现，找到更为切实的、与项目成员都密切相关的牵引因素尤为关键。在敏捷团队中，“牵引因素”则是：可以被项目成员所共识的、可以合理反映成员在合作中贡献的绩效目标。

具体而言，佛瑞亚对敏捷团队的绩效目标体系进行了重塑，在原有个人绩效目标的基础上加入了项目目标，以促进合作、消除冲突：

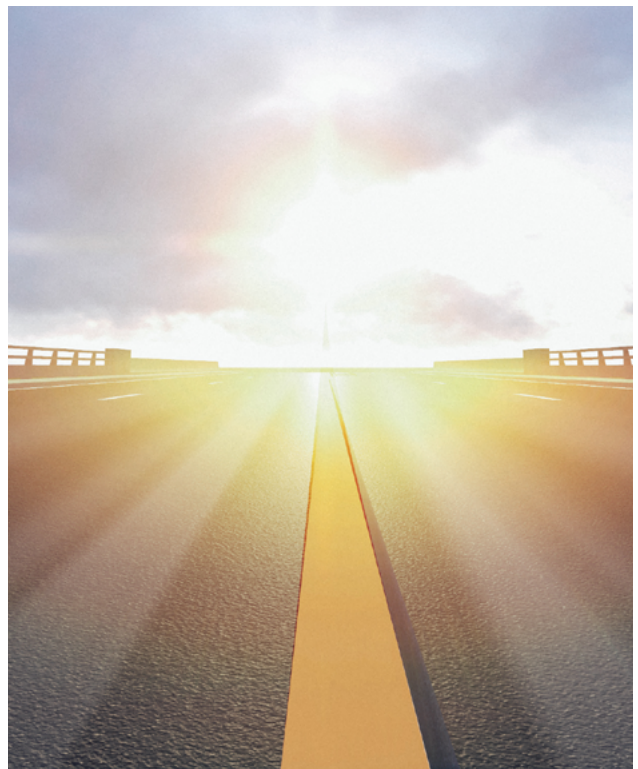
👁 个人绩效指标：涉及到与项目成员原本的岗位职责直接相关的指标，可对项目成员的直接贡献进行衡量。相比于项目绩效指标，个人绩效指标更为直接、可控、可量化。

👁 项目目标：涉及到与项目 ROI（成本、时间、客户评价）相关的指标，衡量项目的达成情况，可对员工的在项目中的表现情况进行衡量。

✓ 赋予项目经理以产出评估权

在这样的目标体系之下，佛瑞亚也为项目经理设置了一定的产出评估的权限。在原项目绩效管理体系中，项目经理仅有项目的运营与管理权、负责对项目进展进行把控，但并不能对项目成员的表现做出评价、在产出考核过程中没有参与权。但在调整后的管理体系中，项目经理有权利对成员的项目指标进行评价，并将意见反馈给项目成员的直线经理，最后由直线经理结合项目成员的个人绩效指标形成综合的评价结果。

总结来说，个人绩效目标可以确保项目成员在项目中有稳定、可量化的个人产出；而项目目标可以使项目成员更为重视项目的进度、完成情况，从而促进团队协作。两者的结合，既兼顾了对个人绩效管理，也兼顾了对团队协作、共进共赢的正向牵引。



企业
实践

X 企业

▶ 设定考核与激励方案

◆ 考核方案

对于项目成员而言，将接受两套考核体系的追踪，也基于两方面的产出享受激励。X 企业同时并行两套考核体系。一套考核体系会对员工在原部门中，完成本职工作的情况进行考核。另一套考核体系则会对其在项目中的表现进行考核。X 企业认为，将项目考核和员工本职工作的考核分开的，既可以避免 HR 与项目经理、部门经理之间的沟通成本，也可以通过增量的考核对员工形成正向的牵引。

同时，项目经理对于项目 100% 负责，他们可以决定项目成员去留、对项目成员的表现进行考核。项目成员由部门经理选送到项目上，如果项目经理觉得不合适，可以退回给部门。项目经理对成员的产出评价，不会对其本职工作的考核结果产生影响。

◆ 激励方案

增量的考核也同样意味着增量的激励，项目成员可以享受到更多的物质激励。同时，企业可以挑选出在项目中有担当、有领导力的优秀员工，并在潜在人才的选拔、干部的选拔和任用时，对这些员工做优先考虑。

▶ 目标的设定与任务分配

◆ 目标设定

在项目目标设定时，HR 需要协助项目经理召集目标共识会议，并引导项目组成员讨论可对战略大方向进行支撑的具体目标（如在提高客户体验的大方向下可拆解出客户推荐率、新客人数、老客复购等具体目标）。进一步，通过两到三轮的沟通，项目组成员们可以将具体目标拆解为子目标。

◆ 任务分配

在明确了项目组的目標后，需要将子目标分配给不同的项目成员。在目标分配的过程中常会出现项目成员不愿认领高难度的目标的情况。此时 HR 需要协同项目经理与该成员沟通，解决目标分配时的冲突。

专家
洞察绩效薪酬激励专家
刘德国

▶ 目标的设定

对于目标明确的项目而言，通过 SMART 原则即可设定合理的目标。但敏捷项目的目标，常是难以量化的。

例如，当成熟产品的增长趋于稳定，企业需要探索可以带来新增长的产品。那么企业会成立项目组，一步步地摸索出新产品的品类、新业务形态等。

虽然 HR 难以为创新项目明确清晰的长期目标，但 HR 可以帮助项目负责人设定 2-3 个月的短期目标。例如完成前期市场格局、竞品情况梳理等。同时，HR 还可以帮助项目负责人进行分工，例如 A 成员在这个阶段内需要负责市场策略调研、B 需要负责数据收集、C 需要负责走访等。

▶ 考核与激励方案的设定

对于敏捷团队而言，激励方案不仅需要包含物质激励，还需要包含与其职业发展相关的激励。也就是说，团队成员的项目考核结果，不仅会影响其项目奖金的分配，还会影响其职级的评定。在考核过程中，HR 需要赋予项目负责人以评价权、建议权、以及决定成员去留的权力。

◆ 项目奖金的分配依据

项目奖金的分配，与项目考核的结果直接挂钩。HR 可以综合成员参与项目的时间、项目中扮演的角色（领导、重点、辅助）、项目完成的质量（项目负责人可以对每个阶段的任务完成质量进行评价）、项目推进过程中的助力大小等因素形成项目考核结果，并按照相应的系数分配项目奖金。

◆ 项目结果影响职级评定

参与过项目的员工，项目负责人有权对其年度绩效考核结果给到建议权。如果 TA 在项目里表现优秀，项目负责人可以建议 HR 对其原有的绩效考核结果的等级进行上调（例如从 C 级别调整到 B 级别）。

这样的考核与激励思路一方面可以促进项目中的协作，另一方面可以平衡成员本职工作与项目任务之间的冲突，通过正向牵引，确保每个项目成员都能全力以赴地完成项目。

专家
洞察智享会特约咨询顾问
赵惠颖

▶ 目标与激励制度的牵引

在向团队成员明确团队目标、交付标准后，HR 需要向团队成员强调团队的成功才能带来个人的成功。并通过目标与激励制度，有力地牵引员工从关注微观转向关注宏观，从关注局部转向关注整体。

- ◆ 建立团队目标：企业可通过投入产出法对团队目标进行确定。对于有明确产出的项目，可为团队设定量化的目标；对于目标不明确的项目，企业可建立阶段性的里程碑，并明确里程碑下的基本工作任务，依据任务设定目标。
- ◆ 划定人员分工：随后，企业可将成员的能力与投入、里程碑、结果进行匹配，确定大致的分工。例如，按能力划分后，A 成员需要对投入负责，TA 会主要负责联系客户，B 成员对里程碑负责，TA 会主要负责组织推介会；C 对结果负责，TA 会主要负责客户签单。明确了大致分工后，在实际工作过程中可能会存在相互补位的情况，但总体而言，团队成员都是服务于团队目标的。
- ◆ 团队化产出评估：为了牵引员工能为关注团队目标的达成，在设定团队产出评估方案时，企业可以将个人的产出评估简单化，并在评估中加入更多的团队元素。在专业化分工的语境下，绩效管理的颗粒度是到员工的，但在敏捷团队的属性下，个人绩效的确认会更简单一些。

具体而言，评估体系中可以包含三类绩效：任务绩效、周边绩效、适应绩效。其中，任务绩效偏定量，而周边绩效与适应绩效偏向于定性的评估。

- ✓ 任务绩效：判断成员的交付情况
- ✓ 周边绩效：判断成员在团队中的协同情况：是否有对别人的需求快速响应、是否有及时补位。企业也可以在周边绩效中加入员工互评结果作为考量，在团队协作中，上级的视角并不是唯一的评估依据，

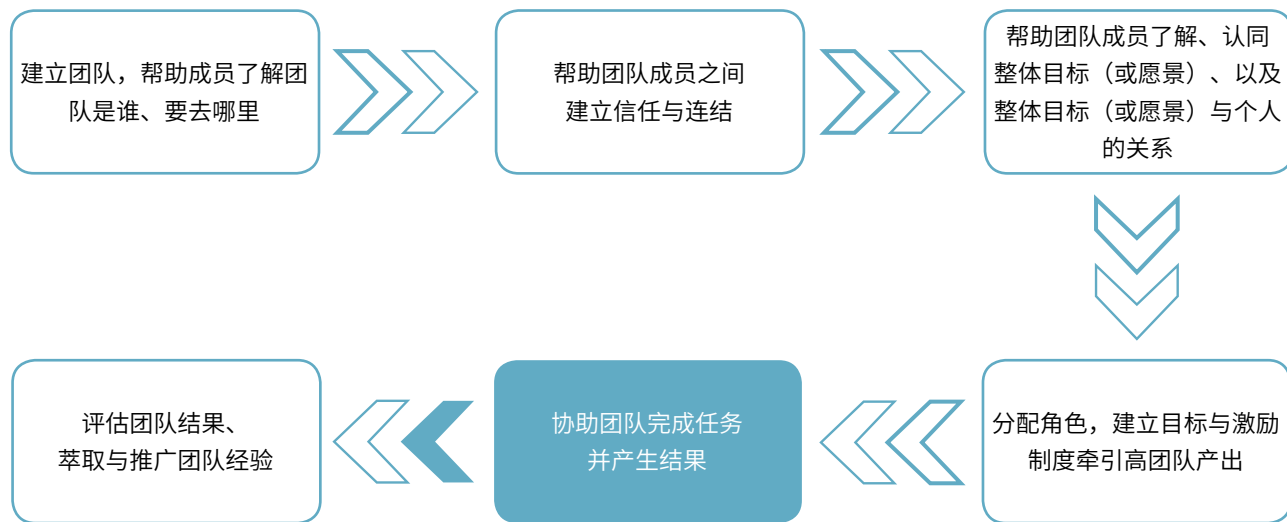
成员之间的评价与口碑同样重要。

- ✓ 适应绩效：由于工作团队化要求员工快速补位，因而对员工的学习能力、潜力有较高的要求。企业可通过适应绩效评估成员是否能够不断地学习、挖掘新的能力，迎接不确定的挑战。
- ◆ 设定团队化激励
 - ✓ 平等划分物质激励：由于团队内的分工并非按照职级经验而划定的，因此，在分配团队化的物质激励时，企业可以弱化职级、经验等因素，提倡成果共享的理念，以平均分配的方式来划分物质激励。当然“平均”可能挑战我们既有的奖励差异化逻辑，但是在一个为临时项目目标服务的团队，共赢共享确实是可以尝试的分配方式，就如同一个赢得杯赛冠军的团队，他们的奖金是共享均分的，这更强化了团队的胜利和喜悦。除此之外按照角色价值来分享奖励也是常用的奖励方式。
 - ✓ 个性化的非物质激励：对于晋升、发展等非物质激励，企业可沿用个人化管理的方式，对团队成员进行嘉奖。在敏捷团队中，需更为关注及时、个性化的认可。HR 需要帮助工作团队打破经验与职位的界限，鼓励大家脱颖而出，并通过个性化的奖励、荣誉称号等方式，增加团队成员的存在感与成就感。例如，不定期地为擅长某项技能的成员颁发“技术大牛”、“专业导师”等称号。更为灵活与个性化的认可不仅符合工作团队中无界限的特点，也更加符合新生代员工注重个性的价值观。

▶ 建立团队解散后的规则

由于敏捷团队多为因某项目而临时组建的团队，在项目完成后临时团队需快速解散，以免造成组织冗余。因此，企业需要具备成熟的解散方案，让员工可以安心地加入到工作团队中，并发挥最大的力量与价值。解散方案包括员工返回原部门后的职位安排、参与项目的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）等。

◆ 协助团队完成任务并产生结果环节：解决成员之间的合作问题、提升负责人管理能力



虽然多数 HR 难以参与敏捷团队的运行过程中，但团队遇到问题时，HR 需要介入并提供帮助。我们收集到的市场数据展示了 HR 认为在运营过程中可以提供哪些帮助，以及实际上提供了哪些帮助：

图表 3-36

在敏捷团队运营的过程中，HR 对敏捷团队的赋能	HR 认为应当如何赋能 N=66	HR 的实际赋能情况 N=66	认为与实际的比例差距
难以进行任何赋能或帮助	0%	9.09%	9.09%
帮助团队负责人提升其领导力、团队管理能力	87.88%	73.33%	14.55%
帮助解决成员之间合作不佳、矛盾等问题	60.61%	70.00%	10.61%
当业务遇到瓶颈时，帮助团队寻找问题并突破	69.70%	63.33%	
不清楚	3.03%	6.67%	

数据解读

在敏捷团队的运行过程中，存在 HR 难以为团队赋能的情况

■ 根据图表 2-36，在敏捷团队所有 HR 都认为在其中应当有所赋能，但实际上有 9.09% 的 HR 表示难以在其中赋能

在敏捷团队的运行过程中，多数 HR 会帮助提升团队负责人的领导力，并解决团队成员之间的问题

■ 在认知层面：87.88% 的 HR 认为应当在过程中帮助团队负责人提升其领导力、团队管理能力；60.61% 的 HR 认为应当在过程中帮助解决成员之间合作不佳、矛盾等问题

■ 在实操层面：能够为负责人提供赋能的 HR 比例相对较低，为 73.33%；更多的 HR 会将精力放在协调成员矛盾上，选择比例高出 10.61%

由于敏捷团队的形态灵活、需要解决的业务问题较为特殊、内部分工无边界，对于团队管理者的能力提出了更高的要求，因而 HR 需要帮助负责人提升其领导力、团队管理能力；其次，敏捷团队运行的过程中需要较多的跨部门协作，容易出现因不同部门之间利益、立场不同等原因而产生矛盾，遇到影响项目推进的挑战，需要 HR 在其中进行协调与解决。

我们收集到的企业实践向我们展示了 HR 可以如何帮助负责人提升其领导力，以及如何解决成员之间的矛盾：

案例与洞察导览	
佛瑞亚	<ul style="list-style-type: none"> ■ 赋能敏捷团队负责人 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 开发项目管理的工具包，包括负责人在项目管理的各环节中需要具备的能力、可借助的资源 ⇒ 按照带人经理的要求，对负责人进行专业、管理技能的培训
X 企业	<ul style="list-style-type: none"> ■ 赋能敏捷团队负责人：协同负责人开展敏捷项目复盘会，跟踪敏捷项目进度，并给出建议 ■ 协助解决团队内部矛盾：HR 作为“政委”的角色介入，协同负责人与团队成员展开沟通
埃里克森	<ul style="list-style-type: none"> ■ HR 可借助团队教练技巧，消除成员在合作过程中的矛盾 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 引导成员聆听与回应彼此的声音，建立发言规则，为团队输入聆听与反馈的方式 ⇒ “叫停”争论，诊断成员争论的根本原因 ⇒ 共情成员的需求，引导成员之间换位思考，了解彼此的难处，形成冲突的解决方案

企业实践

佛瑞亚

▶ 赋能敏捷团队负责人

敏捷团队负责人作为敏捷项目统筹管理者，其管理能力在很大程度上会对项目的完成情况产生影响。因此，为了使敏捷团队可以创造更大的价值，对敏捷团队负责人的赋能尤为重要。

HR 会为敏捷团队负责人开发出一套项目管理的工具包，里面涉及到敏捷团队负责人在项目管理的各环节中需要具备的所有能力、可以辅助能力提升的培训资源等。同时会按照带人经理的要求，对敏捷团队负责人进行专业技能和和管理技能方面的培训。

企业实践

X 企业

▶ 跟踪过程、调和矛盾

在明确了子目标后，敏捷项目组则可以按周做执行，按月做复盘，依据复盘结果调整下月的目标。HR 会陪同敏捷团队负责人一同开展复盘会，在复盘会中 HR 会追踪项目进度，同时观察项目成员的状态，给出 HR 的专业建议。

为了推动项目更好地完成，HR 会要求敏捷团队负责人与团队成员进行定期的面谈和沟通。如果出现难以调和的矛盾，HR 作为项目组政委进行介入，协同敏捷团队负责人一同与团队成员进行沟通。

► 协调成员矛盾

由于敏捷团队的成员多为来自于不同的部门的专家，既存在部门墙、也存在竞争关系，在合作的过程中难免会出现矛盾。HR 可以从“人”的角度，促进成员之间的聆听，解决成员之间的冲突。

◆ 引导成员聆听与接纳不同声音

让成员把他们的想法写出来，并让其他成员对该想法做回应。HR 可以在这个过程中观察成员的表现，观察他们是否有认真聆听并理解对方，而非辩驳对方。同时，HR 也可以建立团队中的发言规则，为团队输入聆听与反馈的方式。

◆ 转移与暴露冲突

团队内部有激烈的争论、甚至于攻击对方时，HR 需要通过技巧“叫停”争论，并了解成员争论的原因。HR 可以尝试这样向成员发问：

- ✓ 我没有听懂冲突的要害点在哪，你们能不能帮我分析一下？
- ✓ 你们想要对彼此表达什么？
- ✓ 听过对方的观点后，你是怎么理解这件事的？

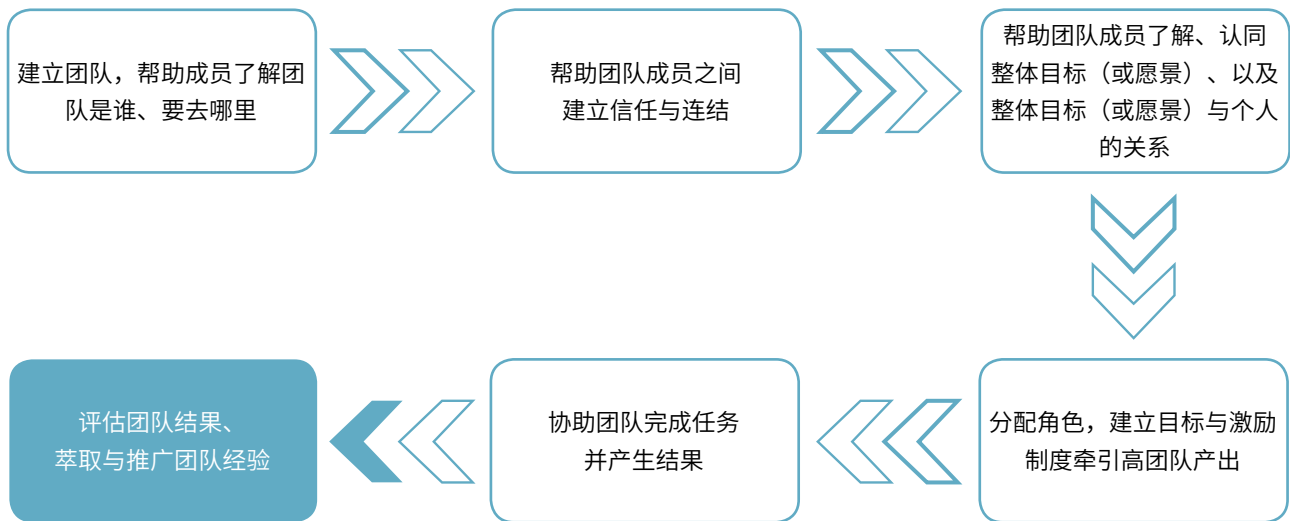
这样，成员会将矛盾点转移到 HR 身上，并向 HR 表达自己的想法，HR 可以从中提取矛盾点，并引导解决。

◆ 关注成员情绪与感受

敏捷项目是走在业务的最前端，在摸索的过程中成员往往会承受较大的压力。HR 需要明确冲突是正常的，没有冲突就不会有新想法、新创意。因此，在冲突出现的过程中，HR 更要与成员进行共情，去理解成员的表达背后的想法、渴望是什么。

进一步，HR 可以让成员彼此换位思考，了解彼此的难处。让成员更好地提出问题的解决方案，而不是一味地互相指责。

◆ 评估团队结果、萃取与推广团队经验环节：挖掘优秀成员、细化人才标签、萃取与推广项目经验、衡量敏捷团队的效果



《解码敏捷团队》报告提到，敏捷团队的目的较为灵活多元，结束后的产出评估方式也有所区别：如果敏捷团队的目的实现业务的开拓与创新，最后对产出的评估会更加量化结果导向；如果敏捷团队的目的在于人员能力的提升、文化打造等，最后对产出的评估会更加注重人员能力、文化氛围变化；如果敏捷团队的目的试错、探索，企业未必会设定明确的目标，但可以在结束后进行经验积累，以便于在未来的项目中进行复制推广。

基于上述信息，我们调研了在敏捷项目结束后 HR 的具体管理措施以及对产出的评估方法。由于相关数据较多，我们在此部分仅选取较为关键的做法，并展现市场中的普遍操作方法。如果您想了解完整数据，可移步对标数据 5-12 到 5-15 进行查看。

图表 3-37

评估团队结果、萃取与推广团队经验环节，HR 的助力点	普遍操作方法 N=66
挖掘在项目中意愿度高且表现优异的成员	<ul style="list-style-type: none"> 54.55% 的企业会为表现优异的成员更新人才标签
萃取与推广项目中的优秀经验	<ul style="list-style-type: none"> 75.76% 的企业会萃取出敏捷团队中的优秀行为，可以被推广到其他的敏捷项目中
判定团队的产出以及对企业的贡献	<ul style="list-style-type: none"> 由于敏捷团队的目的各有不同，判断其产出与贡献的方式较为多元 <ul style="list-style-type: none"> 90.91% 的企业会通过量化的绩效产出进行衡量（如：员工个人绩效、团队绩效是否有所提升等） 72.73% 的企业会通过人才产出进行衡量（如：能力是否有所提升，人才梯队是否更为完善等） 66.67% 的企业会通过文化方面的转变进行衡量（如：是否更具有创新意识，对敏捷的概念更为了解，组织壁垒进一步打破等）

在前期市场诊断中不少企业提到，由于敏捷团队面临的常常是极具不确定性与挑战的，项目常难以达到预期的结果。同时，用单一的“绩效”成败来衡量往往会失去了敏捷团队发起的初心。从上述数据结果我们也可以看出，敏捷团队的结果产出固然重要，但过程中的“收获”（文化变化、人才能力提升、经验积累等）也同样值得关注。

在《解码敏捷团队》的报告中，我们汇总了敏捷团队结束后人力资源助力清单，可供您参考：

助力点	具体方法
确定敏捷团队可以从哪些维度进行衡量，并收集、提供相关数据	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人力资源在结果衡量上的角色 <ul style="list-style-type: none"> ⇨ 在结果的衡量上，人力资源部门往往不是最为主要的角色。一般遵循的原则为：谁发起便由谁衡量。发起人需要来评估项目的成败 ⇨ 人力资源在衡量时，其角色在于提供衡量方面的建议。另外，敏捷团队是一种培养高潜人才的绝佳方式，人力资源可以在人才产出方面给予更多的关注 ■ 衡量维度 <ul style="list-style-type: none"> ⇨ 人才产出（如：能力是否有所提升，人才梯队是否更为完善等） ⇨ 绩效产出（如：员工个人绩效、团队绩效是否有所提升等） ⇨ 公司财务业绩产出（如：股价是否提升、公司业绩是否提升等） ⇨ 流程是否得到优化（如：更为精简的审批流，更快的审批速度等） ⇨ 企业文化方面的转变（如：是否更具有创新意识，对敏捷的概念更为了解，组织壁垒进一步打破等） ⇨ 客户满意度（包括内部客户或外部客户） ⇨ …… ■ 衡量时的注意点 <ul style="list-style-type: none"> ⇨ 做好结果与过程的平衡：到底是更为重视结果还是更为重视过程，取决于敏捷团队本身的目的：如果敏捷团队的目的要实现业务的开拓与创新，那么业绩必然是这个业务是否在市场上站稳脚跟的关键指标，考核需要体现的是结果导向；但如果敏捷团队的目的更多在于文化的打造、流程的优化、人员能力的提升等，那么在看重结果的同时，也要重视过程，因为这些目标的达成通常不是一蹴而就的，需要长时间的打磨 ⇨ 失败并不可怕：敏捷团队本身具有“试错”的性质，因此企业一方面需要在敏捷团队开展前便明确自己的风险偏好，了解自己可以在多大程度上承受失败；另一方面，若敏捷团队的初次尝试失败了，只要下次还有人愿意在企业内进行敏捷团队的尝试，甚至因为经验的积累，成功的概率增加了，那么初次尝试的失败就并不可怕
做好经验萃取及沉淀	<ul style="list-style-type: none"> ■ 发现敏捷团队中的优秀人才，并且形成相应的人才标签 ■ 总结和完善敏捷团队的相关机制，以备未来更为广泛地进行推广 ■ 把敏捷团队的整体情况和经验教训形成培训、工作坊课件进行分享

第四部分

HR 赋能团队的方法清单与团队教练的使用指南

首先我们将第三部分中 HR 在不同团队中的助力方法进行了汇总，形成了“HR 赋能团队的方法清单”；又将第二部分、第三部分中与团队教练相关的内容，总结出了“团队教练的使用指南”，供您参考。

不同团队中，HR 的赋能方法清单

原生团队中 HR 的赋能方法		
环节	需要强调的团队要素	具体方法
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	★ 更为重视向团队成员明确团队定位与方向	★ 引入高管进行阐明，以高管的号召力帮助成员明确团队“是谁”、“要去哪里”
帮助团队成员之间建立信任与连结	★ 增加与团队作战相关的文化要素	★ 增加并强调团队作战文化，如： <ul style="list-style-type: none"> ■ 协作 ■ 开放 ■ 公平 ■ 关注整体成就 ★ 组织团队工作坊，将文化落地 <ul style="list-style-type: none"> ■ 帮助成员了解在哪些还需进一步深化信任 ■ 创造开放的沟通机会，帮助相互理解与认同
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	★ 更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系	★ 业务工作坊中引入团队教练，帮助各层级的成员理解、共识团队目标 <ul style="list-style-type: none"> ■ 与高层一同共创整体目标 ■ 带领中层进行战略目标解读 ■ 借助团队教练的沟通技巧，了解难以形成共识的原因 ■ 帮助基层员工进行战略的传达、拆解、解读
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	★ 合理增加成员目标、激励与团队整体目标的挂钩比例，实现有效牵引	★ 增加成员目标与整体目标挂钩比例，可从两个角度进行设定 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人的维度：各取所长、各有分工的思路分配目标，体现团队作战的优势，充分激发每个人的潜能；或同时设定量化与行为目标，从短期与长期的视角对员工进行牵引 ■ 市场的维度：HR 辅助团队负责人盘点客户资源，并进行合理的资源分配 ★ 增加成员激励与团队整体目标达成的挂钩比例 <ul style="list-style-type: none"> ■ 设定个人与团队绩效挂钩的奖金包方案，并为奖金包设定溢出系数 ■ 员工个人的奖金与团队目标达成情况（团体奖金部分，团队成员均享相同比率）和个人行为展现（个人奖金部分）挂钩 ■ 为团队设定专项奖金，作为团队目标达成的奖励，分配时进行内部公示
协助团队完成任务并产生结果环节	★ 从只赋能部分成员（如负责人、高绩效成员）到赋能全员	★ 帮助团队整体诊断运行中的问题
评估团队结果、萃取与推广团队经验	★ 更为关注阶段任务完成后的经验萃取，促进成员取得进一步成就	★ 与成员一同进行经验萃取，对成员进行深层次的认可与激励 <ul style="list-style-type: none"> ■ 引导成员共同发掘优秀经验 ■ 引导成员共同反思失败经验 ■ 促进成员之间的互相学习

敏捷团队中 HR 的赋能方法

环节	HR 体系化的管理思路	具体实践方法
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完善内部人才标签，深度挖掘人才能力与技能 ★ 完善敏捷团队的人才筛选标准 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完善内部人才标签，盘点时深入地挖掘与识别人才的专业能力，并进行标签化，以便于后期的人才灵活调用 ★ 完善人才筛选标准：可以绩效结果与工作技能作为主要判断依据
帮助团队成员之间建立信任与连结环节	<ul style="list-style-type: none"> ★ 在特定的业务会议或工作坊中借助团队教练，帮助团队成员建立信任 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 团队教练可以打破部门墙、消除不同部门成员之间的紧张关系 <ul style="list-style-type: none"> ■ 创造开放对话，促进成员彼此了解 ■ 引导深入沟通，共创信任规则
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	<ul style="list-style-type: none"> ★ 在会议或工作坊中借助团队教练，帮助成员了解、认同团队整体目标，以及与个人的关系 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 借助“平衡轮”、U形理论、GRPI模型等工具，引导成员共创、共识愿景 <ul style="list-style-type: none"> ■ 帮助团队成员了解内外部环境，形成共同目标 ■ 引导大家对目标畅所欲言、共创愿景 ■ 帮助成员拆解整体目标，理解战略要务 ■ 帮助成员明确当前状况、未来的理想状况、现实与理想之间的差距
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出环节	<ul style="list-style-type: none"> ★ 以能力为主进行任务分配 ★ 建立阶段性里程碑目标 ★ 建立多元激励方案 ★ 明确授权机制 ★ 建立团队解散预案 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 以能力为主进行任务分配 <ul style="list-style-type: none"> ■ 按成员能力进行分配，在完成目标的过程中鼓励相互补位 ★ 建立阶段性里程碑目标 <ul style="list-style-type: none"> ■ 对于有明确产出的项目，可设定量化目标 ■ 产出不明确，可建立阶段性的里程碑，并依据里程碑中的基本工作任务设定目标帮助项目负责人设定短期目标 ★ 建立多元激励方案 <ul style="list-style-type: none"> ■ 物质：项目奖金的分配 ■ 非物质：与晋升、发展相关 ★ 明确授权机制 <ul style="list-style-type: none"> ■ 明确 HR、敏捷团队负责人、原部门经理的权责 ■ 敏捷团队的项目经理授权，包括考核权利、决定成员去留的权力等 ★ 建立团队解散预案 <ul style="list-style-type: none"> ■ 员工返回原部门后的职位安排 ■ 项目结束后的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）
协助团队完成任务并产生结果环节	<ul style="list-style-type: none"> ★ 提升负责人管理能力 ★ 解决成员之间的合作问题 ★ 解决团队运行过程中遇到的挑战 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 赋能敏捷团队负责人 <ul style="list-style-type: none"> ■ 开发项目管理的工具包，包括负责人在项目管理的各环节中需要具备的能力、可借助的资源 ■ 按照带人经理的要求，对负责人进行专业、管理技能的培训解决成员之间的合作问题、提升负责人管理能力 ■ 协同负责人开展敏捷项目复盘会，跟踪敏捷项目进度，并给出建议 ★ 解决成员之间的合作问题 <ul style="list-style-type: none"> ■ HR 作为“政委”的角色接入，协同负责人与团队成员展开沟通 ■ 组织跨部门工作坊，帮助团队成员对挑战进行多维度思考，诊断矛盾，共创并找到解决方案
评估团队结果、萃取与推广团队经验	<ul style="list-style-type: none"> ★ 明确敏捷团队效果衡量的维度，萃取与推广项目经验 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 敏捷团队的效果衡量维度可以较为多元，可从如下维度衡量： <ul style="list-style-type: none"> ■ 绩效产出 ■ 人才产出 ■ 文化变化 ★ 为了认可与激励在项目中表现优异的成员，HR 可以基于他们在敏捷团队中展现的技能或优势，细化已有的人才标签 ★ 如果企业内部有较多的敏捷项目，同样需要关注敏捷团队中优秀经验的萃取，萃取方法与原生团队类似

团队教练的使用指南

团队教练使用指南	
团队教练的开展方式	<ul style="list-style-type: none"> ★ 企业在使用时无需拘泥团队教练的具体形式，关注其能否帮助团队解决问题即可 <ul style="list-style-type: none"> ■ 可以是教练技术的延伸：无论是否获得专业认证，通过教练技术以 coach 的身份帮助团队解决问题。既可以是内部教练（由 HR 或者团队负责人承担），也可以是外部教练 ■ 也可以是专业认证的形式：在获得 ACC/PCC/MCC 认证的基础上，还需经由专业教练机构提供的团队教练认证 ★ 在团队遇到挑战时，可以在会议或工作坊中引入团队教练技术，对团队问题进行解决；也可以发起专门的团队教练项目，针对性地解决团队问题
与教练技术的差别	<ul style="list-style-type: none"> ★ 面对整个团队，大范围赋能：在不同的团队成员之间建立对话，从而激发团队整体的动能 ★ 聚焦未来变化：深层次改变成员心智与意识 ★ 具备更为高阶的引导技巧：在工作坊中作为团队的“镜子”，观察成员状态，促进合作共进
团队教练的价值	<ul style="list-style-type: none"> ★ 为 HR 自身赋能：通过团队教练的技能，创造更多的与团队负责人的对话机会，建立信任与紧密度 ★ 为团队赋能 <ul style="list-style-type: none"> ■ 对整个团队的赋能：通过促进形成共同愿景、拉齐认知、促进信任对话、化解矛盾、促进形成高承诺度的行动方案、共建制度流程、改变团队成员心智等方式，解决团队中的思维意识不足、沟通受阻、整体动力不足、缺少协同等等问题，助力团队作战 ■ 对团队负责人的赋能：帮助团队负责人具备团队教练的意识，建立非职权领导力，使其意识到管理“人”的重要性，以提升其团队管理水平
在团队管理流程中团队教练的助力点	<ul style="list-style-type: none"> ★ 原生团队 <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立信任与连结：帮助成员形成信任与协作的意识，促进团队成员之间的开放对话，助力团队作战文化落地 ■ 帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及与个人的关系：协助成员分解整体目标、并认同团队目标与自身的关联 ★ 敏捷团队 <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立信任与连结：打破部门墙，帮助团队成员之间相互了解，促进团队融合 ■ 帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及与个人的关系：构造战略地图，借助 U 形理论、GRPI 模型等，帮助成员理解团队的重点战略目标、明确当前状况、并共创愿景
建立团队教练管理制度	<ul style="list-style-type: none"> ★ 设定使用内部或外部教练的判断标准 <ul style="list-style-type: none"> ■ 如果团队所面临的问题相对简单，可使用内部教练 ■ 若面临的问题复杂、牵涉到多部门、高职级，需借助外部教练的专业力量 ★ 明确以何种方式运用团队教练 <ul style="list-style-type: none"> ■ 工作坊 ■ HR 参与业务会议等方式 ★ 明确由谁来承担团队教练 <ul style="list-style-type: none"> ■ HRBP：承担团队教练的 HR 需要与业务保持良好的关系 ■ 高管：HR 需帮助其掌握团队教练技能 ★ 明确内部教练需要具备的技能 <ul style="list-style-type: none"> ■ 团队教练技术的流程、工具、引导技巧 ■ 具备设计工作坊的能力 ■ 通过实践场景多加练习 ★ 对团队教练效果的衡量 <ul style="list-style-type: none"> ■ 团队教练的效果难以与量化的绩效产出挂钩 ■ 可从定性角度衡量：对团队中的沟通、协作、信任、共识等等情况进行考察打分

对标数据

敏捷团队管理数据

图表 5-1 在团队方向确定、创建的阶段，HR 在其中可以有哪些助力的做法？ N=66

通过人才盘点，建立合适进入项目的人才池	69.70%
为团队定位与方向的决策提供人力资源的建议	66.67%
帮助团队负责人明确团队成员画像	66.67%
帮助团队负责人选拔人员、组建团队	60.61%
宣传内部机会	51.52%

图表 5-2 贵公司人才的能力标签、人才池的建设情况如何？ N=66

建设情况较好，可以实现人才的及时查找与调用	18.18%
建设情况一般，人才标签、数据库等有待完善	54.55%
建设情况较差，人才的查找与调用仍依赖大量的 HR 手工工作	18.18%
不清楚	9.09%

图表 5-3 贵公司内部机会平台的搭建情况如何？ N=66

建设情况较好，人才可以及时在平台上了解到内部机会	51.52%
建设情况一般，内部机会的上传并不及时	30.30%
建设情况较差，内部机会仍依赖大量的 HR 的人力宣贯	12.12%
不清楚	6.06%

图表 5-4 在您企业内部是否建立了敏捷团队的人才筛选机制或标准？ N=66

是，机制和标准较为明确	24.24%
是，但机制和标准较为模糊	51.52%
否，几乎没有相关机制与标准	18.18%
不清楚	6.06%

图表 5-5 在团队方向确定、创建的阶段，HR 在其中可以有哪些助力的做法？ N=66

绩效结果	72.73%
工作技能	69.70%
人才意愿度	36.36%
人才的创新性	21.21%
职级	18.18%
部门	15.15%
工作年限	12.12%
年龄	6.06%
不清楚	9.09%

图表 5-6 您所负责的团队主要依靠何种标准分配任务与角色？ N=66

工作技能	39.39%
绩效结果	27.27%
职级	9.09%
汇报线	6.06%
人才的创新性	6.06%
工作年限	3.03%
部门	3.03%

图表 5-7 您所负责的团队中，团队成员各阶段的目标是怎样确定的？ N=66

长期目标较为模糊，按短期内需要完成的工作，建立各阶段的里程碑目标	60.61%
由长期量化目标进行分解后得到的	33.33%
不清楚	6.06%

图表 5-8 您所负责的团队中，会从哪些维度评估团队成员在项目中的表现？ N=66

交付情况：任务完成的质量、速度等	86.84%
协作情况：是否有对他人的需求快速响应、及时补位、成员之间的评价	81.58%
能力、潜力情况：是否能够不断地学习、挖掘新的能力，迎接不确定的挑战	71.05%

图表 5-9 您所负责的团队中，团队成员的激励包括哪些？ N=66

按阶段性目标的达成情况发放的项目奖金	66.67%
表现优秀者可获得优先晋升或进入人才库，对其未来个人发展有帮助	63.64%
项目考核结果纳入年度综合绩效考核，可为年度综合绩效加分	54.55%
个性化奖励、荣誉称号等	54.55%
长期激励，如股权激励	42.42%
初期以高薪聘请团队成员	27.27%
设定自负盈亏模式，让所有成员对团队盈利情况负责	27.27%

图表 5-10 是否建立了团队成员退出或团队解散的规则（或制度）？ N=66

是	39.39%
否	60.61%

图表 5-11 具体而言，团队成员退出或团队解散的规则（或制度）包括了哪些？ N=26

判断团队成员去留的标准	38.46%
项目解散后团队成员回到原部门的工作、岗位安排	38.46%
项目解散后团队成员的收益（包括物质、个人发展等非物质激励）	38.46%
谁可以决定团队成员的去留	23.08%

图表 5-12 在敏捷项目结束后，HR 会采取哪些管理措施？ N=66

没有采取任何措施	3.03%
挖掘在项目中意愿度高且表现优异的成员	72.73%
萃取与推广项目中的优秀经验	57.58%
判定团队的产出以及对企业的贡献	54.55%

图表 5-13 在敏捷团队中表现优异的成员，贵公司是否为其更新人才标签？ N=66

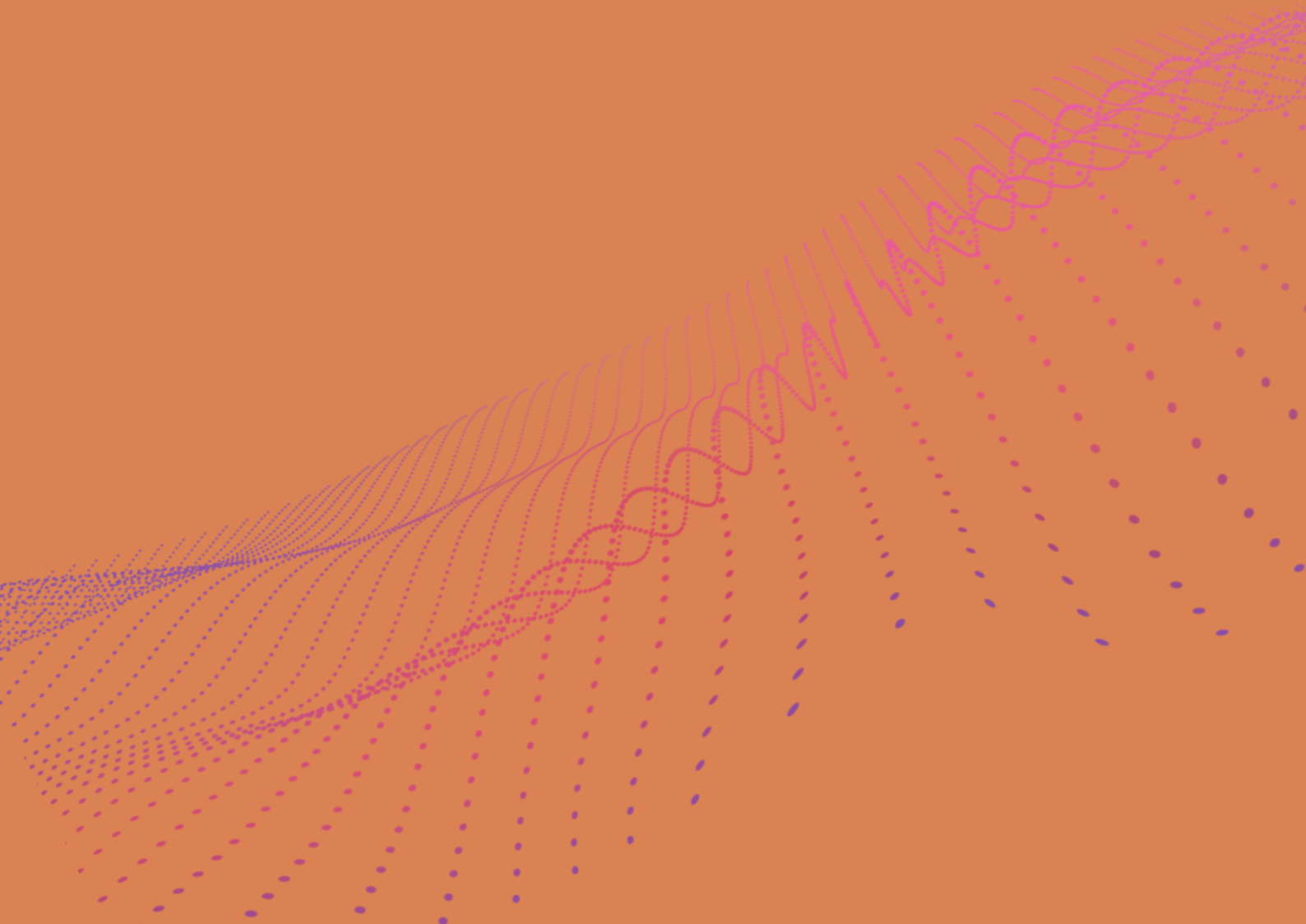
是，会基于他们在敏捷团队中展现的技能或优势，细化已有的人才标签	54.55%
否，公司虽然过往有人才标签、人才库等，但并未与敏捷项目做连接	27.27%
否，公司没有人才标签、人才库等	12.12%
不清楚	6.06%

图表 5-14 贵公司在敏捷团队中萃取出的优秀行为或经验，后续的应用情况如何？ N=66

可以被推广到其他的敏捷项目中	75.76%
几乎没有后续的应用	12.12%
不清楚	12.12%

图表 5-15 对于敏捷团队而言，贵公司对其效果的衡量维度有哪些？ N=66

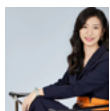
绩效产出（如：员工个人绩效、团队绩效是否有所提升等）	90.91%
人才产出（如：能力是否有所提升，人才梯队是否更为完善等）	72.73%
企业文化方面的转变（如：是否更具有创新意识，对敏捷的概念更为了解，组织壁垒进一步打破等）	66.67%
公司财务业绩产出（如：股价是否提升、公司业绩是否提升等）	63.64%
流程是否得到优化（如：更为精简的审批流，更快的审批速度等）	60.61%
客户满意度（包括内部客户或外部客户）	45.45%



企业案例

ENTERPRISE CASE

佛瑞亚：项目制团队的绩效管理



李芳
Forvia
HRD-FCM China

一、业务背景与团队绩效管理中所面临的挑战

佛瑞亚是一家全球领先的汽车零部件科技公司，研发中心遍及全球各地，拥有超过十万名员工。

对于一家集研发、生产、销售为一体的企业而言，企业内部有很多的项目需要多个部门协同。而在部门协同的过程中，佛瑞亚发现，由于各部门之间的立场、关注点不同，导致难以项目成员设定合适的目标、难以做到跨部门之间亲密无间的合作。这就导致了 HR 在进行团队绩效管理时会发现，团队合作的产出难以实现理想状态中的 $1+1>2$ 。

那么，如何调整绩效管理的方法对上述问题进行解决？下面我们将通过佛瑞亚的具体企业实践展现为读者展现解决方案。

二、更加重视团队：以团队绩效管理促进团队协作

► 为何更加强调以团队为单位进行绩效管理？

谈到绩效管理，多数情况大家会聚焦或强调个人绩效，希望通过个人绩效的加总得到团队整体的绩效，或创造出高出个人绩效加总的价值。但在具体实践中，佛瑞亚发现，外部环境的变化，对团队合作提出了更高的要求，也对团队绩效管理提出了新的挑战。

由于外部环境的变化，业务的复杂性增加，难以仅依靠一个职能团队的专业能力完成对客户的交付。更多的时候需要工程技术、销售、运营等跨职能团队合作来完成。也就是说，当前企业中许多工作带有团队作战的属性，且涉及到个人本职之外的、有关于共识 & 沟通 & 协作的工作。在这样的情况之下，如果仅进行个人绩效管理，显然难以达到 $1+1>2$ 的理想结果。

► 如何实现 $1+1>2$ ？从绩效目标体系入手进行调整

为了解决跨部门的项目制团队中出现的合作、协同等问题，佛瑞亚首先对已有绩效管理的目标体系进行了调整，并对目标分解、激励、项目经理赋能等环节进行了相应的调整。

◆ 调整目标体系：通过项目目标对成员进行牵引，赋予项目经理以绩效评估权

✓ 通过项目目标对成员进行牵引

佛瑞亚发现，由于部门之间存在利益的壁垒和制约，项目团队中各成员所代表的立场是不同的，因此在实际协作过程中必然是相互制衡的、难以实现亲密无间的。而在这种情况下，如果仅从文化等软性层面倡导团队合作，实际上是较难实现有力的牵引。那么此时 HR 需要考虑壁垒与制约背后的原因，并形成针对性的调整方案。

之所以会产生壁垒与制约，是由于团队成员职能、贡献点的不同，导致他们在目标、贡献分配上会产生分歧、而进一步导致他们不愿合作、甚至相互推卸责任的情况。那么如何越过上述阻碍，让项目成员更愿意合作？

佛瑞亚发现，找到更为切实的、与项目成员都密切相关的牵引因素尤为关键。在项目制团队中，“牵引因素”则是：可以被项目成员所共识的、可以合理反映成员在合作中贡献的绩效目标。

具体而言，佛瑞亚对项目制团队的绩效目标体系进行了重塑，在原有个人绩效目标的基础上加入了项目目标，以促进合作、消除冲突：

☞ 个人绩效指标：涉及到与项目成员原本的岗位职责直接相关的指标，可对项目成员的直接贡献进行衡量。相比于项目绩效指标，个人绩效指标更为直接、可控、可量化。

☞ 项目目标：涉及到与项目 ROI（成本、时间、客户评价）相关的指标，衡量项目的达成情况，可对员工的在项目中的表现情况进行衡量。

✓ 赋予项目经理以绩效评估权

在这样的目标体系之下，佛瑞亚也为项目经理

设置了一定的绩效评估的权限。在原项目绩效管理体系中，项目经理仅有项目的运营与管理权、负责对项目进展进行把控，但并不能对项目成员的表现做出评价、在绩效考核过程中没有参与权。但在调整后的绩效管理体系中，项目经理有权利对成员的项目指标进行评价，并将意见反馈给项目成员的直线经理，最后由直线经理结合项目成员的个人绩效指标形成综合的评价结果。

总结来说，个人绩效目标可以确保项目成员在项目中有稳定、可量化的个人产出；而项目目标可以使项目成员更为重视项目的进度、完成情况，从而促进团队协作。两者的结合，既兼顾了对个人绩效的管理，也兼顾了对团队协作、共进共赢的正向牵引。

◆ 向下推行项目目标，达成一致共识

在正式推行项目目标之前，佛瑞亚会通过不同成员的访谈，了解不同角色的想法，以及彼此之间的冲突点，并通过工作坊的形式对冲突进行解决。

让项目成员理解为何目标体系发生了改变、让项目经理理解如何通过绩效评估的权限更好地管理团队。在工作坊中，HRBP 需要承担 facilitator 的角色。一方面，HRBP 更了解业务，可以判断业务所提出来的需求是否客观真实；另一方面，HRBP 可以作为中立的一方，在其中调节矛盾、帮助大家达成共识。

佛瑞亚认为，对于项目目标形成共识是项目能否顺利向下推行的关键。而对于项目目标体系的改变，需要管理层在意识层面的先行支持，也需要 HR 不断收集团队成员的声音、获得团队成员的支持。通过创造积极合作的文化氛围，为项目目标的落地创造有利条件。

◆ 赋能项目经理

项目经理作为项目的统筹管理者，其管理能力在很大程度上会对项目的完成情况产生影响。因此，为了使项目团队可以创造更大的价值，对项目经理的赋能尤为重要。

HR 会为项目经理开发出一套项目管理的工具包，里面涉及到项目经理在项目管理的各环节中需要具备的所有能力、可以辅助能力提升的培训资源等。同时会按照带人经理的要求，对项目经理进行专业技能和管理技能方面的培训。

◆ 促进认可与激励

佛瑞亚在每个季度都会召开员工大会，对项目的进展进行颁奖。同时，企业内部在推广认可文化，项目成员可以赠与 TA 想要认可的人贴纸，收到贴纸的成员可以用贴纸兑换企业内部的福利积分。佛瑞亚希望通过更为及时、轻量、走心的激励与认可，鼓励团队成员互相帮助、密切合作。

ABB 企业实践：团队教练，助力个体差异转化为团队协同之美



许多
ABB 集团
领导力教练

一、引入团队教练，让人们更多的看到彼此，在差异化观点的基础上，也能形成共识

在 BANI 时代下，企业的业务会面临调整或重组。随之而变化的，是组织形态的重构。在 ABB 内部，有时会以新建团队、融合团队等形式，来支持业务的关键任务突破。而往往，团队的动力状态是个体动力状态相互影响的结果。为了达成团队目标，HR 需要支持个体和团队的动力状态均被尽可能地激发，且个体与团队的动力状态方向有一致性、协同性。

无论是在全新的团队中，还是融合的团队中，在激发个体和团队动力状态时，常会遇到如下几种共性问题：

- ▶ 个体成员的内在动力状态彼此影响、投射，形成了团队的动力状态。团队动力状态相比于个体动力状态要更为复杂，只激发个体的动力状态是远远不够的，还要以团队为切入点，提升团队整体的动力状态
- ▶ 由于团队的状态、支持性、积极性等情况常是隐藏的、在海平面下的，导致团队成员对团队情况的理解不一致。当团队成员之间缺少共同认知时，甚至会出现部分成员干劲十足，但部分成员却没有动力的情况发生。
- ▶ 当团队成员处于变化的环境中、新组建的团队中，会产生一段时间的茫然和不知所措

为了使团队成员之间形成合力、协作共进、提升团队运行效率，需要将团队内部，冰山以下隐藏于人们心中的信息显性化，使团队成员了解彼此对团队的效率、协同性等要素的理解和感受。管理者需要为团队成员们展现团队现状，并拉齐团队成员对于团队现实的认知和对未来的期待。在共识的基础之上，管理者才更加有效的帮助团队推进目标与分工协同。同时，还需帮助团队成员建立信任、支持的场域，使团队成员可以给予彼此情绪与心理的支持。

面对着上述要求时，在 ABB，有些 HR 在开展工作时，已经意识到仅以教练技术对团队负责人或某几个团队成员进行辅导是难以解决上述问题的。在个人教练的基础上，以整个团队为单位，对整个团队进行辅导是行之有效的补充。因此，引入团队教练技术的需求便应运而生。

二、团队教练应用方法与 HR 在这个领域支持团队的方式

在实际运用团队教练技术前，ABB 首先对团队教练的应用方法、HR（包括 HRBP 与 HR 专家角色）在其中的角色等进行了探索。在 ABB，团队教练有别于个人教练，实践方法与个人教练也有所区别，因此明确相应的实施流程是落地实践的基础。

▶ 应用方法

在 ABB，团队教练常以工作坊的形式进行；如果缺少将团队聚集在一起的机会时，HR 也会通过参与团队会议等方式运用团队教练技术。

ABB 倡导人本主义的文化，且充分信任人的潜力、能力与意愿。ABB 认为每个人都具有巨大的潜力与自身资源，而团队负责人需要将员工身上的潜力最大程度地发挥出来。

因此，当团队负责人向 HR 提出团队管理遇到的问题时，HR 在与团队负责人进行一对一的了解后，有时候会建议组织整个团队坐到一起，以工作坊的形式帮助团队分析现状、探索未来与行动方案等，帮助团队负责人发挥每一位成员的潜力。

同时，在 ABB 内部，团队教练在企业内部的运用无需过于在意其形式，实现其根本的目的“帮助团队提高从个体差异到方向与流程协同，以提升运行的效率”即可。以工作坊的形式集中开展是较好的方式，但如果缺少将团队聚集在一起的机会，HR 会建议更为贴近业务的手段运用团队教练技术。例如 HR 可以将团队教练技术融入到团队会议里面去，在业务复盘会通过教练技术帮助团队理清实际进展与目标的差距，或将教练技术融入到领导者对员工激发的多种行为的一种典型行为里面，支持领导者在不同的业务场景下进行教练。

► HRBP 承担团队教练中的 Coach 角色

在 ABB，不少位资深 HRBP 会承担起团队教练或是类似的角色。当团队负责人找到 HRBP 后，BP 就要开始承担团队教练的角色了。在运用团队教练技术的过程中，HR 需要掌握教练技术的基本技能，并需要对业务、团队成员有所了解。进一步，为了让业务可以更为接受团队教练的辅导，HR 需要理解业务日常的运营，成就点和挑战点等。这样在团队教练开展前就做足功课，有助于团队教练现场的促动与引导能够发力在核心点上，设计出促进关键问题推进的团队活动，或是教练问题。因此：

- ◆ 了解业务：明白业务要达成什么、团队目前在哪里、团队当前凭借自身的力量是否可以探索出达到目标的触达路径是什么、卡点与资源在哪里
- ◆ 了解团队中的人：明确团队成员的能力分布、不同想法等
- ◆ 学习团队教练的技能：通过外部课程、资源等学习教练技巧、引导技巧、设计工作坊的能力
- ◆ 勇于实践：抓住机会，积极寻找合适的业务场景进行尝试。如果在工作坊等较为重量级的场景中实践，HR 可以尝试从小处开始练习。HR 可以通过参与团队会议，在会议上帮助团队澄清目标、复盘进度等方式练习教练技能。

三、团队教练的实践：支持新组建的团队高效运转

对于一支新组建的团队而言，其职能、定位都是崭新的，其所面临的业务企业之前也从未涉及过，而团队成员之前是彼此不熟悉，甚至是有竞争关系的。也就是说，这些不熟悉的成员们需要在短时间内快速融合，在共同愿景的指引下，齐心协力，高质量地完成交付。对于团队的管理者而言，TA 不仅需要清楚团队融合后的目标是什么，还需要清楚如何达成该目标。

在 ABB 的业务实践中发现，有时候关键 KPI 确定下来后，团队负责人希望让几个不熟悉的团队快速产生粘性与信任、组合团队成员的能力以完成关键 KPI 的交付、并希望解决团队已有甚至是潜在冲突等问题。在这种情况下，ABB 会引入团队教练为团队负责人提供系统、专业的支持。

团队教练会依据一些模型开展工作，比如，GRPI 模型（目标 Goals，角色 Roles，流程 Processes，人际关系 Interpersonal relationships）来帮助团队成员形成了解团队现状，并进行协同性探索，与任务分配。

► 明确团队目标

首先团队教练会和负责人讨论工作坊中所运用的理论模型，并了解负责人希望工作坊可以达成的效果。团队教练需要通过 GRPI 模型去挖掘负责人希望达到的期待、团队现状、人际关系现状等。了解清楚目标与现状之间的差距后，团队教练会与负责人讨论在未来可能需要通过哪种管理方式来消弭差异。将 GRPI 中各要素了解清楚后，团队教练即可着手设计工作坊了。

► 团队辅导

在工作坊中，团队教练会通过 GRPI 模型帮助团队成员澄清目标（长期与短期），角色与职责、团队的工作流程、互动方式（协同、信任、支持的氛围）等。

在与团队成员在“我们是谁”“我们要去哪”上面形成共识后，团队教练可以进一步与团队成员讨论“如何去到”的问题。团队教练也会给到外部的最佳实践供团队成员参考。同时，团队教练会对各成员的能力情况进行盘点、形成能力序列，并于行业其他公司的能力序列进行对比。通过这种方式，团队成员可以了解到自身当前的能力，以及与理想能力要求之间的差距。也可以了解到团队有哪些优势可以进一步利用，什么是需要做调整和改变的。在明确了已有的能力、需要发展的能力后，团队教练可以依照团队成员的能力进行角色分配，形成团队的行动计划。

总结而言，团队教练是团队效能提升的有效协助方式。如果业务团队有此需求或者有开展团队教练的时机，我们 HR 团队的伙伴们，完全可以给业务稳稳的支持。团队教练帮助每一个成员更深更多地看到彼此，通过了解与增加信任，让大家能够在有差异的情况下，愿意并有能力求同存异。通过在团队内部开展持续的探索型对话，了解现状，勾勒未来。最后，朝着团队共识出来的愿景，大家并肩、敏捷向前。

默克企业实践：团队教练助力解决团队挑战



董艳
默克雪兰诺
学习中心负责人

当下，业务所处的环境变得愈发复杂，业务团队的需求也变得更加地多元。默克发现，高效的业务团队不仅需要明确的业务打法，同时也要有明确的目标共识以及信任合作的气氛。在这样的要求之下，学习与发展部门不仅需要帮助团队解决能力、绩效等与“事”相关的问题，还要帮助团队解决团队合作、团队融合等与“人”相关的问题。

解决“事”相关的问题的方法较为常见且一般而言有固定的范式（如培训、绩效改进等），但如何帮助团队解决与“人”相关的问题，深层次地改变团队成员的意识与心智，对于不少 HR 来说仍是较为模糊的。此篇企业实践，我们将通过默克的案例，帮助读者了解团队教练在团队管理中的助力方法。

一、引入团队教练，深层次地改变团队成员心智

默克发现，在团队管理的过程中学习与发展部门不仅要帮助团队解决能力、绩效等与“事”相关的问题，还要帮助团队解决团队合作、团队融合等与“人”相关的问题。默克认为，想要更好地解决与“人”相关的问题，则需要以团队为单位，对所有成员的心智与意识进行影响，帮助团队成员形成新的思考与工作习惯，从而实现更为紧密的团队合作、使团队成员拥有快速解决问题的能力。

传统的团队辅导常聚焦于团队成员过往与当下的表现，从中发现问题并进行改进。但如果想要改变团队成员的心智与意识，则需要借鉴团队教练技术，通过聚焦于未来，以美好的愿景激发团队成员改变的动力，并促进团队成员的融入与合作。

二、团队教练的应用方法与学习与发展部门角色的界定

默克认为，团队教练技术既有别于个人教练技术，也有别于学习与发展部门日常的业务辅导工作。因而，在实际运用团队教练技术前，默克会先明确在哪里可以运用团队教练技术，以及由谁来承担团队教练进行辅导。

► 应用方法

默克认为，团队教练技术与个人教练技术之间最大的区别在于“团队”。团队教练需要有更为高阶的引导技巧，且不仅需要帮助团队讨论出当下的问题所在，还需要在讨论的过程中观察团队成员的合作与参与情况，进而帮助团队内部创造合作共进的氛围。因而，团队教练常以工作坊的形式进行，从团队管理的维度帮助团队解决各类困难。

运用团队教练的核心，目的是为业务解决问题，因而商业学习中心会以业务为中心，基于业务的挑战，寻找团队教练应用的切入点。

► 学习与发展部门承担团队教练中的 Coach 角色

基于成熟的学习发展体系以及与业务团队的良好合作关系，默克的商业学习中心团队能够以团队教练的身份，帮助团队解决问题。

在商业学习中心内，培训师们均需要接受团队教练的培训，并掌握团队教练技术的基本流程、工具等。进一步，培训师们还需要在实践场景中不断地练习团队教练的技术。

三、团队教练技术在默克的实践

当具备了团队教练技术可以应用的土壤后，默克开始发掘可以团队教练技术的应用场景。在不同的场景中，团队教练会通过差异化的方法帮助团队成员化解困境、实现目标。

► 场景 1：帮助新成员融入团队

当有新领导加入到某团队中、或有人员转岗到某团队中，由于团队成员之间不熟悉等问题，常会出现难以快速形成共同愿景、明确分工等挑战。此时，团队教练需要帮助团队进行团队融合，并通过共创愿景的方式帮助团队实现目标。

具体而言，团队教练会帮助团队搭建战略小屋。其中，屋顶是团队 3-5 年的愿景，支撑屋顶的柱子是支撑愿景实现的战略要务，小屋的地基则是默克高影响力文化所提倡的团队行为规范。

团队教练会运用 U 型理论进行建模，在模型中为团队成员们展现当前团队的情况，并向团队成员询问他们对当前团队现状是否满意，未来理想的团队状态是怎样的。而后，团队教练会引导团队成员思考，如果想要实现理想的状态，模型需要怎样调整、引起变化的因素是什么，可能会改变的点又有哪些。

通过这样的方式，团队教练既可以帮助团队建立共同的愿景，也可以让团队中的新成员了解团队的现状与未来。

► 场景 2：助力组织变革

当组织需要进行变革时，组织的目标、人员能力等都需要适应组织的改变。在这种情况下，团队教练会通过 U 型理论模型，帮助团队成员了解企业的现状与未来的变革方向，以及团队成员的改变与创造是帮助组织实现变革的关键所在。通过团队教练的引导，团队成员可以自发地产生改变的意愿，并予以行动。

► 场景 3：帮助解决具体的业务挑战

在默克，帮助业务团队针对性地解决挑战性问题是团队教练应用最多的场景。团队教练会组织跨职能的工作坊，在工作坊中通过火把教练的方式，帮助业务找到问题的根本。

例如，当业务团队遇到了产品市场份额下降的难题时，团队教练邀请不同部门的员工参加工作坊。在工作坊中，会以火把教练的方式进行。

具体而言，团队教练会先询问是否有人愿意作为案主来分享遇到的挑战。选出案主后，案主会坐在中间，其他伙伴会围成一个圆圈，坐在案主的四周。在工作坊的过程中，来自不同部门的伙伴们会向案主提出不同维度的问题，引发案主的思考。团队教练在案主回答的基础上，会引导案主从不同的维度看待问题、并引导大家讨论出来团队当前究竟面临了什么问题。

在提问与回答的过程中，团队教练会像一面镜子，在旁边记录下工作坊中每个伙伴的参与度，并观察伙伴是否有站在案主的角度进行提问，引导伙伴去聆听其他人的想法。同时团队教练会观察案主是否对问题进行了深入思考，TA 的回答是否有挖到问题的根本。

团队教练式的多维引导，可以对团队成员思考问题的方式加以影响。未来，如果团队成员在合作的过程中遇到冲突与困难，也可以以类似的思维方式对挑战进行快速地解决。

诺和诺德：以团队目标为重心，实现企业使命和个人愿景



郭振忠

诺和诺德

福利与培训运营经理

诺和诺德的业务与管理背景

诺和诺德是一家全球领先的生物制药公司，在全球拥有约 6.3 万名员工。在共同使命的驱使之下，员工们团结一致，致力于为严重慢性疾病患者提供更好的治疗方案。随着行业的不断发展，诺和诺德意识到今日的成就不足以铸就明日辉煌，也意识到创新之于长远经营的必要性。为了支撑企业基业长青，诺和诺德形成了独特管理体系——诺和诺德之道。这套管理体系中既包含了企业目标、对全球患者及股东的承诺、社会责任等，也包含了人力资源管理文化与准则。在诺和诺德，每一位员工都是被信赖与尊重的，企业为员工提供能充分发挥潜能的机会，同时会从员工长期利益最大化的角度出发，进行日常决策的制定。

从绩效管理的角度，诺和诺德发现仅考核个人量化目标的传统绩效管理难以发挥每一位员工的潜能，也难以实现深入与持续的激励，更难以推动企业战略的落地。因此，诺和诺德将绩效管理的视角从个人转向了团队，以更为整体性、长期主义的管理方式，促进了战略落地、创新变革、持续激励。

一、绩效管理的视角转变：从个人目标转向团队目标的管理

诺和诺德意识到，在复杂多变的 VUCA 时代，企业的管理理念与方式需要具备更高的灵活性，从而更好地适应变化的市场现状。在绩效管理的工作中，诺和诺德也在不断探索更符合 VUCA 时代变化、企业战略方向的新管理路径。

▶ 视角转变的原因

◆ 聚焦于个人目标的不足

在实行传统绩效管理的过程中，诺和诺德发现这种以考核个人量化目标为主的管理方式，虽然较为清晰（容易量化、容易表达）、便于管理（管理者与员工容易接受、推行与调整的阻力较小）、较容易与激励挂钩。

但在要求持续创新、不断变化的环境之下，聚焦于个人目标的管理会有如下几点不足

✓ 难以实现深入和持续的激励

首先，聚焦于个人目标的绩效管理在目标分解时，仅以员工以往绩效情况和当前市场变化为依据，为同级别的员工制定相似的业绩指标。其次，在考核时中仅以员工是否完成其个人指标为评判标准。

这样的目标分解与考核方式容易导致表面公平。一方面，在目标制定过程中并没有考虑到不同员工的特点与潜力；另一方面，在考核时，员工会过分关注或对比其在完成目标过程中的难易程度、付出与获得。表面公平所导致的员工内耗，使得已有激励体系难以对员工的积极性产生持续的正向牵引。

✓ 缺少管理的及时性与如索性

传统个人目标的多为管理者主导设定，但大环境变化迅速的当下，管理者很难快速地了解外部变化，也难以对目标进行及时调整。

当下员工能力的变化也同样迅速，对于主要“管事”的管理者而言，他们较难察觉员工能力的变化情况，这导致了管理者容易设定不符合当前员工实际能力的目标。

✓ 员工对企业战略的认知模糊

当员工难以参与到目标制定环节中时，员工对于业务变化的感知会比较弱，同时也难以了解当前业务挑战与自身能力的匹配度。当对员工绩效的考核仅关注其个人量化目标的达成时，员工难以认知到其个人目标与企业战略的相关性，以及个人对企业战略实现的支撑度。

这样的情况会导致员工对于企业战略目标的认知模糊，以及员工不关心个人目标之于组织战略的价值何在，与公司战略方向的一致性何在。这样的不了解与不关心阻碍了企业战略在各层级中的落地。

◆ 聚焦于团队目标的优势

当视角聚焦于量化的个人目标的管理不再适用于当前环境时，以行为目标为载体，聚焦于更大的团队目标实现的管理方式应运而生。这样的管理方式，一方面可以弥补聚焦于个人目标管理的不足，另一方面也可以企业促进战略的落地。

✓ 自发、可持续的激励

当向员工强调团队目标的重要性、并将每一个员工的努力都与团队目标的完成进行关联时，员工会深切地感受到自己在为团队战略的实现添砖加瓦。对于员工而言，TA 完成工作时更有成就感。进一步，团队目标也起到了使员工自发承担更多工作的激励作用。

✓ 充分发挥员工能力，确保管理的及时性与如实性

在进行团队目标绩效管理的过程中，团队成员处于被授权、被信任的环境中，他们可以根据自己的能力潜力，修改目标。如果员工认为目标不符合自身能力或当前市场情况，TA 有权依照自身的能力，对其所要承担的团队目标进行修改。

这样一来，以团队目标作为管理对象既可以让团队成员充分地发挥他们的能力，又可以实现绩效目标随市场与员工能力变化快速、如实地调整。

✓ 推动企业战略的落地

当员工有更多的机会参与到目标制定环节中，他们可以自发地了解当前的业务变化、业务挑战，同时了解其在团队目标实现过程中的贡献点。

这样一来，以团队目标作为管理对象可以加深员工对于企业战略的理解度，有利于自上而下地推动战略的落地。

▶ 团队绩效管理的定义与目的

在明确了视角转变的必要性后，诺和诺德则开始着手开始了团队绩效管理。那么，在诺和诺德，什么样的绩效管理才能被称为团队绩效管理？实行团队绩效管理又有何目的？

◆ 定义

在诺和诺德，团队绩效管理可以理解为为了达到团队共同的业绩目标，而实施的管理动作。它需要同时符合下面两点要求：

✓ 绩效管理的目标和团队中所有成员相关。既可能是直接相关，也可能是间接相关

✓ 制定目标的时候，需要与团队所有成员达成共识

◆ 目的

相比于更追求短期效率的个人绩效管理，团队绩效管理更为关注公司长期战略的落地以及长期可持续的成功。

通过对团队目标的管理，诺和诺德希望可以激发员工的创新意识，鼓励员工挑战现状，促使员工将关注点放在如何将事情做得更好（而非仅仅完成某项任务）。通过鼓励员工完成个人工作范围以外，但对团队有所贡献的事情，促使企业战略的落地，并为未来的长期成功埋下伏笔。

▶ 实现团队绩效管理的基础

诺和诺德认为，当外部环境强烈要求着绩效管理变革，且企业内部具备变革条件时，团队绩效管理需要才能较为顺利地实施。

VUCA 时代对于管理变革的要求是许多企业均有共鸣的，在此现状下，诺和诺德认为企业内部需要具备的以下两个条件，才能为管理变革提供合适的土壤：

◆ 企业盈利前景较好，有完善的绩效管理体系

当企业不再挣扎在温饱线上时，可以将发展重点放在长期的战略实现与创新上；当企业不再需要投入精力去构建基础的绩效管理体系时，可以有更多地去思考管理的变革与迭代。

◆ 相互信任、以集体荣誉感为重的组织文化

在这样的文化之下，高层管理者会为团队目标的实现提供相应的支持，同样这样的文化也会减少员工对于个人需求不满足的担忧，将关注点置于团队目标的实现中。

二、教练技术辅助团队绩效管理的实现

诺和诺德团队绩效管理，具有目标设定与推行、过程监督、结果反馈、激励奖惩的四个步骤。在管理的过程中，HRBP 负责流程的把控，并通过团队教练技术，帮助团队成员更好地理解与达成目标。

团队绩效管理的目标灵活多变，同时希望员工在灵活的管理流程下，实现突破性的变化。而教练技术可以很好地契合团队绩效管理的特点，利用集体智慧，高效地解决变革管理、内部沟通中的挑战。HRBP 从以倡导相互信任的企业文化为基础，从业务视角出发，通过教练技术不断引导团队成员实现创新、挑战现状。

▶ 团队目标设定

- ◆ 不同部门、不同职级的员工承担不同的团队绩效目标

在诺和诺德，团队绩效管理适用于所有的团队，但对于不同团队、不同职级的团队绩效目标会有所不同。

例如，对于工厂中的基础操作人员的个人绩效会与班组的产出挂钩，同时企业会更加关注他们的个人行为是否为团队共同目标进行了贡献。这里的个人行为既包括可预见的行为，如老员工对新员工的培训，同时包括不可预见的行为，如主动为病假同事承担工作、提出改善工作环境的建议等。

对于操作人员的主管们而言，企业既会关注他们所管理团队的实际产出，也会关注他们对更大的部门、对企业文化的贡献。例如，主管是否有向其他部门分享自己的最佳实践、是否促进了企业文化的落地。

对于销售团队而言，企业会削减销售个人奖金和个人目标之间的挂钩，促使销售人员们着眼于整个区域销售目标的达成。同时鼓励销售员工不仅关注业绩数字，同样需要关注他们的行为是否对跨部门的合作、企业社会责任、企业名声有积极影响。

- ◆ 团队绩效目标的构成：以生产厂为例

在诺和诺德，团队绩效目标既包括量化目标，也包括行为目标。虽说量化目标容易设定、容易管理，但也存在不真实、不及时的不足。因而，企业设定了符合公司使命的、各团队员工需要共同遵守的行为目标。对于员工个人而言，需要根据自己团队所分配到的量化目标与行为目标，设定自己的量化与行为目标。

- ✓ 量化目标

对于生产厂而言，量化指标衡量着各工厂对于生产目标的实现情况。其中包括例如产量，效率（OEE），成本（报废率等）等指标。在分配量化目标时，企业会将整个工厂的大目标分配给各工厂共同协商，各生产部门可以设定合适自身的目标。

- ✓ 行为目标

基于对企业战略的理解，诺和诺德工厂设定了三个行为目标的方向，分别为趋势、学习、创新。员工可以根据自身情况，设定这三个方向下的具体目标。诺和诺德工厂所确定的三个行为目标的方向，既符合企业战略目标，又能真正激励员工，使员工对企业战略有更深层的理解。

- ☞ 趋势：通过好的行为，实现企业长远目标的实现。例如，当工厂希望其的生产效率在可以在长期内保持增长，那么员工就要去思考哪些行为可以促使长期增长，维持何种工作状态才能支撑到企业的长期发展。
- ☞ 学习：通过好的行为，促进企业的学习氛围。与学习相关的行为不仅包括通过学习胜任当下的工作，还包括通过自身的潜力或特点，带动团队的学习氛围。
- ☞ 创新：通过好的行为，促进企业的创新氛围。对企业创新氛围有正向带动的行为均属于创新行为，例如分享可以改善生产环节的实践案例等。

在以团队为单位进行管理的视角之下，诺和诺德并不会对员工设定强制的量化目标。员工只需要确保自己的行为符合行为目标，对团队的量化目标进行贡献，并及时根据团队量化目标达成情况，以及所遇到的挑战变化等情况及时调整自己的工作侧重点。

在这样的目标设定方式之下，员工个人的奖金与团队目标达成情况（团体奖金部分，团队成员均享相同比率）和个人行为展现（个人奖金部分）挂钩。

与传统绩效管理不同的是，诺和诺德的团队绩效管理不对员工的量化目标做强制要求，其量化目标也同样不与奖惩挂钩。取而代之的是，更为看重员工行为目标的达成：诺和诺德认为，从长期主义的角度来看，行为的正确可以带来结果的成功。因此，量化目标对员工而言更多的是提醒其是否在一定阶段内有所进展，而非展现员工的绩效情况。

这样一来，绩效管理的流程变得更为灵活。企业的长期目标不应仅仅通过量化数字来衡量，但诺和诺德认为，员工不断进行的、符合企业战略的优秀行为是企业可持续成功的关键因素。

▶ 团队目标的推行

当明确了团队绩效目标的构成后，HR们则需要着手推进团队目标在团队各层中的落地。在推进目标落地的过程中，诺和诺德遇到了不小的挑战，也同时发现了变革管理与内部沟通的重要性。

◆ 推行团队目标落地过程中遇到的挑战

首先，对于基层员工而言，理解企业战略并不是一件易事，同样较难明确个人的行为与企业战略之间的关系。

其次，员工接受行为目标时存在顾虑，他们会考虑到完成行为目标的过程中的得与失。

◆ 挑战的解决思路：引入教练技术，辅助变革管理与内部沟通

针对员工难以理解战略、对行为目标有所顾虑的挑战，诺和诺德意识到仅靠自上而下的目标分解不足以实现团队绩效管理的目的。从业务视角出发，了解业务心声，才能更好地解决问题。

✓ 权力下放，通过工作坊达成共识

基于相互信赖的企业文化，在目标设定阶段，诺和诺德会将目标设定的权力下放给各级的员工。员工有权利根据自身能力与特点，设置自己的行为目标。

具体而言，HRBP会通过工作坊的形式，聚集各级员工一同讨论他们对于行为目标的看法，消除大家的顾虑。在目标设定的阶段的共创讨论，让各级员工了解到他们是有能力参与并影响目标设定，使得他们更愿意接受行为目标。

在工作坊中，HRBP会借鉴教练技术，通过教练式的谈话技术，不断的引导员工说出他们内心的真正想法，收集更为真实的业务情况。

✓ 战略解读，解释行为

在各级员工对行为目标达成共识后，HRBP需要进一步确保各级员工理解未来战略的挑战，并且理解每种行为背后对于战略的支撑意义。

HRBP需要帮助员工拆解、解读战略，并收集战略理解度，确保各级员工都清楚战略和自己行为的相关之处。而后，HRBP将帮助各级员工明确哪些行为目标可以支撑战略的发展。同时，HRBP需要对每项行为进行解释，形成“行为词典”，便于员工查找、理解行为目标。

在帮助员工制定行为目标的过程中，诺和诺德的HRBP同样运用了教练技术。启发员工去思考能否将当前的目标完成地更好，如果目标不合理，能否提出改善思路。

▶ 以领导力为载体，以教练技术为工具，促进反馈与沟通

由于行为目标有别于传统的量化目标，绩效沟通与反馈的工作对业务经理提出了较高的要求。因此，HRBP会通过大量的内部培训，帮助业务经理与团队成员理解反馈的价值。

◆ 对经理的培训：诺和诺德认为，业务领导的领导力是影响反馈与沟通工作能否有效进行的关键因素。因而，HRBP会以coaching技巧培训业务经理，让经理学会如何及时反馈，以及反馈的价值。

◆ 对团队成员的培训：员工需要关注好的行为可以为员工自己带来哪些成长，为团队带来哪些好处；同时员工需要了解如何为同事提供反馈

▶ 综合评定，内部广播、奖励优秀行为

当绩效管理的流程在团队视角下变得更为灵活后，与行为目标所挂钩的激励也更为灵活与及时。

为了体现对员工优秀行为的关注与认可，同时让员工对其行为的价值有更切身的体会，诺和诺德将一年一次的奖金激励改为了及时嘉奖。团队管理者在提前与团队员工协商好的奖金分配原则下，在不超过团队奖金预算的范围内，可以全权决定奖金的分配方式。

总结来说，诺和诺德顺利地完成了绩效管理视角的转变。推行行为目标的落地，使得各级员工了解到无论个人贡献是否可以量化、是否与岗位本职相关，这些贡献都会被看到、认可、激励。这样一来，员工会更为积极地理解企业的战略目的，做出更符合公司的集体利益的行为。同时，教练技术的引入促进了共识的达成，也推动了变革管理的实现，使得内部沟通更为顺畅。

项目制团队的绩效管理



李金苗

甬康药业

人力资源部负责人、高级总监

一、业务背景

在市场高速变动、未来不可完全预测的时代下，企业若要保持竞争力，就必须保持自身的韧性与弹性。为了企业可以在不断变化的市场环境中稳固发展，提高业务运转的效率与资源利用率，X企业建立了项目制的团队机制。X企业认为，这种较为灵活、敏捷的组织形态，可以打通部门壁垒、促使跨部门的成员共同完成更为挑战的创新任务。

在每年的战略解码时，管理层与HR部门会定下本年度对于企业而言最重要的几个任务。对于那些无法分配给单一部门完成的任务，X企业会成立项目制团队，通过跨部门的协同完成这些任务。

通常来说，项目制团队会面临两种任务

- ▶ 第一种：成熟业务需要有新的突破或增长的任务。这种任务的大方向是确定的，可通过量化指标进行考核。但由于目标较难达成，需要几个部门协同完成
- ▶ 第二种：需要寻找第二增长曲线的创新任务。相对而言，这种任务难以确定量化的目标，也难以通过量化指标进行考核。X企业会通过行为指标，对成员的关键举措进行考核与复盘。

此篇案例，我们将聚焦于为了解决第一种任务所创建的项目制团队。通过X企业的企业实践展现项目制团队绩效管理的方式，以及在管理过程中HR的助力。

二、项目制团队的绩效管理

在X企业，有不少部门都在围绕客户做体验服务，希望通过提升客户体验，使成熟的业务有进一步增长。但这样的服务模式意味着，几个部门可能会同时对接同一位客户，为同一位客户提供不同的服务。这对于X企业而言，无疑是资源的浪费；而对于客户而言，其体验感也会大打折扣。因而，X企业开始思考，能否联合几个部门一起为客户提供服务，将客户体验的服务做精做细，同时又可以减少成本的消耗、提高资源的利用效率、为员工提供更好的发展空间。

针对上述业务需求，X企业将相关的三个部门做了联合，挑选有较高意愿与自驱力的员工成立了客户体验项目组。项目组成立后，HR协助项目组组长与项目成员充分讨论，共创项目考核与激励方案，同时会协助项目经理进行目标设定、任务分解、过程跟进、达成考核等。

▶ 设定考核与激励方案

◆ 考核方案

对于项目成员而言，将接受两套考核体系的追踪，也基于两方面的产出享受激励。X企业同时并行两套考核体系。一套考核体系会对员工在原部门中，完成本职工作的情况进行考核。另一套考核体系则会对其在项目中的表现进行考核。X企业认为，将项目考核和员工本职工作的考核分开的，既可以避免HR与项目经理、部门经理之间的沟通成本，也可以通过增量的考核对员工形成正向的牵引。

同时，项目经理对于项目100%负责，他们可以决定项目成员去留、对项目成员的绩效进行考核。项目成员由部门经理选送到项目上，如果项目经理觉得不合适，可以退回给部门。项目经理对成员的绩效评价，不会对其本职工作的考核结果产生影响。

◆ 激励方案

增量的考核也同样意味着增量的激励，项目成员可以享受更多的物质激励。同时，企业可以挑选出在项目中有担当、有领导力的优秀员工，并在潜在人才的选拔、干部的选拔和任用，对这些员工做优先考虑。

▶ 目标的设定与任务分配

◆ 目标设定

在项目目标设定时，HR需要协助项目经理召集目标共识会议，并引导项目组成员讨论可对战略大方向进行支撑的具体目标（如在提高客户体验的大方向下可拆解出客户推荐率、新客人数、老客复购等具体目标）。进一步，通过两到三轮的沟通，项目组成员们可以将具

体目标拆解为子目标。

◆ 任务分配

在明确了项目组的目标后，需要将子目标分配给不同的项目成员。在目标分配的过程中常会出现项目成员不愿认领高难度的目标的情况。此时 HR 需要协同项目经理与该成员沟通，解决目标分配时的冲突。

▶ 过程跟进

在明确了子目标后，项目组则可以按周做执行，按月做复盘，依据复盘结果调整下月的目标。HR 会陪同项目经理一同开展复盘会，在复盘会中 HR 会追踪项目进度，同时观察项目成员的状态。

为了推动项目更好地完成，HR 会要求项目经理与项目成员进行定期的面谈和沟通。如果出现难以调和的矛盾，HR 作为项目组政委会进行介入，协同项目经理一同与项目成员进行沟通。

专家洞察：不同团队类型的绩效管理



刘德国

今麦郎

绩效薪酬总监（曾任青岛啤酒、华润啤酒绩效激励专家）

引言

团队成员的产出决定了团队的业绩产出，团队的产出决定了它自身的价值。因此在管理团队绩效的时候，既要对各团队成员进行管理，也要团队的视角，关注整体的绩效达成情况。在理想的情况下，高效产出的团队需要有效的领导、信任合作的氛围、可以将个人利益与团队利益挂钩的目标与激励体系。同时对于团队成员而言，他们需要有更多的自由度，可以在团队合作中发挥所长。在打造高效团队的过程中，HR 需要为不同类型的团队设定合适的管理制度，并帮助团队管理者更好地管理“人”这一重要因素。

这篇专家洞察，我们将展示 HR 如何以绩效管理为切入点，实现对原生团队和项目制团队的管理。

一、原生团队

原生团队是在企业原有组织架构中的团队，团队成员汇报给同一个团队领导，并在团队中完成着他们的本职工作。原生团队是企业内较为常见的团队形态，销售团队则是其代表。在如何对原生团队进行绩效管理的部分，我们将以销售团队为例，为读者进行展示。

对于销售团队而言，如何在团队作战的文化之下，充分利用团队成员的优势，将团队的业绩蛋糕做大，使得每个团队成员均可以感受到其个人价值？HR 可以尝试以文化为基础，从目标与激励两方面入手，为团队设定合适的目标体系与激励方案。

▶ 文化

首先如果希望团队作战的文化可以对团队成员的工作起到真实的指引，那么 HR 需要将这种文化进行分解与细化，并向团队成员明确文化在组织、员工等层面的含义，将团队协作的文化进行固化下来。进一步 HR 需要通过考核、激励等方式对团队作战的文化进行推行，同时辅以文化活动、团建等方式对员工进行影响。

▶ 目标的分解与设定

通常对于销售团队而言，团队负责人需要承担业绩指标

与管理指标（也称动作指标），对团队负责人的两类指标向下分解，便形成了其下属团队成员需承担的指标。

其中，业绩指标指的是销售人员一年需要达成的业绩额，而管理指标包含产品覆盖率、客户开发量、终端签约数等指标。管理指标的达成进度，直接关联到业绩指标实现的可能性，因此需要每个季度需要对管理指标的达成进度进行复盘。

当明确了目标构成后，HR 需要考虑如何为每个团队成员设定合理的目标，以确保团队目标的实现。在原生团队中，团队成员的能力、特长、掌握的客户资源各有不同，HR 可以从人与市场两个维度对团队成员的目标进行设定：

◆ 人的维度

HR 可以按照团队成员过往的业绩达成情况、客户情况、入职年限等因素结合年度团队目标来设定指标。成熟的业务需要多承担一些指标，刚入职的少承担一些指标。

另外，HR 也可依据不同员工的特长为其设定指标：如果一个销售人员擅长谈判，那么 HR 可以辅助团队负责人为其创造发挥特长的机会。例如，筛选出来需要关键击破的客户，派这位销售同事去谈判，并在其绩效指标中额外增加一条，并通过额外加分的方式与其奖金挂钩。各取所长、各有分工的思路，更能体现团队作战的优势，既可以充分激发每个人的潜能，又能促使团队目标的达成。

◆ 市场维度

从人的维度进行目标设定后，如果成员的目标总和与团队整体目标相比存在缺口时，需要从市场的维度对团队成员的目标进行考量。HR 会辅助团队负责人盘点所有团队成员所负责的客户资源，分析哪些客户的潜力比较大。企业会给负责这些客户的销售人员提高年度指标，并为其倾入资源，帮助其实现大客户的成交。这样的设定方式，从市场的维度进行目标分配，既实现了资源的合理分配，也可确保团队目标的实现。

► 激励方案的设定

销售的奖金通常包括基本工资与奖金两部分。HR 可以设定与团队绩效挂钩的奖金包方案，并为奖金包设定溢出系数。例如，如果团队绩效达成了 150%，那么团队成员则可以享受到 1.5 倍的奖金。这样的激励方案，提醒了团队成员，如果仅关注于个人业绩、不将团队奖金包做大，其个人奖金也不会很大。也就是说，HR 可以通过这种激励方案鼓励协作、将团队绩效蛋糕做大的行为，也规避个人英雄主义。

同时，HR 也可以为团队设定专项奖金，作为团队目标达成的奖励。并综合业绩排名、职级、服务年限等进行奖金分配。对于专项奖金的分配，HR 需要进行内部公示，只有激励透明化，才能起到真正的激励作用。

对于原生团队的绩效管理，为团队成员设定合适的目标与激励方案是尤为关键的。在团队绩效管理中，HR 是方案的制定者，而团队负责人则是管理的主导方。但由于很多销售团队负责人较为关注业绩的达成，容易忽视对人员的管理，因此 HR 需要引导团队负责人更为关注团队管理，辅助团队负责人进行绩效复盘、沟通。同时 HR 还需帮助团队负责人更了解其下属成员的能力、特长构成，帮助其充分利用团队的力量。

二、项目制团队

在项目制团队中，团队成员来自不同的部门，有着各自的本职工作与汇报线，因为有不同的知识或业务经验被抽调出来组成全新的基于项目的团队。通常而言，企业中会存在两种类型的项目。一种是传统业务线中目标明确的项目，而另一种是目标难以量化的、具有开拓创新属性的项目。但无论在哪种项目中，团队成员多为兼职，因此 HR 需要让项目中的成员了解参与项目的意义，将团队利益与个人利益进行挂钩，促进团队协作。因此，在管理项目制团队时，HR 需要在团队文化进行宣贯的基础上选拔合适的团队成员，并设定目标、考核与激励方案。

在实际操作中，在两种项目类型的团队中，HR 的助力的维度几乎相同，仅在具体操作上会有所区别。因此，接下来我们将以求同存异的思路，对两种项目制团队的绩效管理方法进行讨论。

► 团队文化的宣贯与成员的选拔

无论是哪种项目，对于企业而言都会是重要的业务举措。因此，HR 需要营造“参与项目是一种荣誉”、“参与项目并不会和本职工作冲突”、“参与项目可以加分”的文化氛围，减少员工对参与项目会影响本职工作的顾虑，让员工更愿意参加到项目中来，也更珍惜参与的机会。

在这样的文化基础之上，HR 可以帮助项目负责人选拔出有责任心、愿意自我提升、愿意承担更多工作的员工进入项目。

► 目标的设定

对于目标明确的项目而言，通过 SMART 原则即可设定合理的目标。但创新项目的目标，常是难以量化的。

例如，当成熟产品的增长趋于稳定，企业需要探索可以带来新增长的产品。那么企业会成立项目组，一步步地摸索出新产品的品类、新业务形态等。

虽然 HR 难以为创新项目明确清晰的长期目标，但 HR 可以帮助项目负责人设定 2-3 个月的短期目标，例如完成前期市场格局、竞品情况梳理等。同时，HR 还可以帮助项目负责人进行分工，例如 A 成员在这个阶段内需要负责市场策略调研、B 需要负责数据收集、C 需要负责走访等。

► 考核与激励方案的设定

对于项目制团队而言，激励方案不仅需要包含物质激励，还需要包含与其职业发展相关的激励。也就是说，团队成员的项目考核结果，不仅会影响其项目奖金的分配，还会影响其职级的评定。在考核过程中，HR 需要赋予项目负责人以评价权、建议权、以及决定成员去留的权力。

◆ 项目奖金的分配依据

项目奖金的分配，与项目考核的结果直接挂钩。HR 可以综合成员参与项目的时间、项目中扮演的角色（领导、重点、辅助）、项目完成的质量（项目负责人可以对每个阶段的任务完成质量进行评价）、项目推进过程中的助力大小等因素形成项目考核结果，并按照相应的系数分配项目奖金。

◆ 项目结果影响职级评定

参与过项目的员工，项目负责人有权对其年度绩效考核结果给到建议权。如果 TA 在项目里表现优秀，项目负责人可以建议 HR 对其原有的绩效考核结果的等级进行上调（例如从 C 级别调整到 B 级别）。

这样的考核与激励思路一方面可以促进项目中的协作，另一方面可以平衡成员本职工作与项目任务之间的冲突，通过正向牵引，确保每个项目成员都能全力以赴地完成项目。

对于项目制团队的绩效管理，设定合适的目标与激励方案仍是关键所在。HR 要去思考如何能够让员工了解参与项目的好处、并将组织利益和个人利益有效地结合起来。对于这些愿意去挑战自我、愿意付出更多的员工而言，他们一定需要获得丰厚的回报。这些回报既可以是物质的，也可以是与职业发展相关的。因此，无论是从马斯洛需求理论来看，还是从激励理论来看，HR 必须找到可以给到支撑与激励的因素。同时，在项目制团队的场景中，HR 需要辅助项目负责人进行团队管理，填补管理缺失：给出成员选拔的评定维度、和项目组长、骨干成员一起设计考核与激励方案、帮助项目负责人组织复盘会、收集评价等等。

专家洞察：工作团队化绩效管理



赵惠颖

智享会特约咨询顾问

引言

在当下快速变化的环境之下，企业常会面临各种前所未有的业务挑战，大家越来越发现，这些挑战难以依靠个体员工的力量解决，更需要依靠团队成员群策群力攻关。随着企业对于团队作战的呼声愈来愈高，团队化的工作形式也愈发广泛。在实践中，工作团队有哪些特征，HR 又可以通过哪些方法与制度设计，对工作团队进行规范化的管理？

此篇专家洞察，我们将从企业当下所面临的业务环境出发，解释企业愈发看重团队化工作形式的原因。进一步我们将向读者介绍工作团队的关键特征，帮助 HR 读者们判断自己所支持的部门是否需要团队化的转变，或是否符合工作团队的特征。接下来，我们会详细论述 HR 如何帮助管理工作团队，为支持该类型团队的 HR 读者们提供实践参考。

一、在业务环境的变化之下，从个体精细化的工作模式，转向团队化的工作模式

我们发现在过往商业环境较为确定的情况下，企业会较为注重个体的职责、分工以及对个体的管理。原因是业务环境的变化较小，企业可以依据较为确定与固定的业务目标，按照岗位对员工进行精细化分工。在精细化分工之下，每个人有固定的职责，他们各司其职、像庞大的机器之间的零部件一样，严丝合缝地运转。此时每个人的工作是既定的，因此企业在人员的管理中会关注个体的工作效率与效能。

但是在业务变化性极强且难以预测的当下，企业的商业模式会面临着调整甚至颠覆。怎么能够以更快的速度、更灵活的方法向客户交付，从而适应业务的变化，是企业需要思考的议题。而在这个议题之下，企业发现仍按照精细化分工是难以应对变化、实现灵活交付的：在精细化分工下，员工对自身工作边界十分敏感，不愿意去做职责范围之外的工作，且人与人、部门与部门之间会形成无形的墙，阻碍着流程的推进与信息的交换。同时，由于岗位职责、个体能力有边界，仅依靠个体难以应付复杂的业务挑战。

当精细化分工的工作模式难以满足企业在变化环境下的发展需求时，企业会尝试突破岗位职责的限制，通过团队化的工作模式，以员工能力为基础分配任务、取长补短、互相补位，进而依靠团队的力量实现 1+1>2 的效果。

按照能力进行调用与分工的工作团队绝非是当下的新概念，也并非是对科层制的否认。而是在变化的业务环境下，企业对于团队作战的呼声愈来愈高，更需要对团队化的工作形式予以认可与推行，并建立相应的机制、匹配相应的管理方法，对这样的团队进行规范化的管理。

二、工作团队的特征

工作团队化要求将个人与团队进行关联，而关联的基础并不是简单地将个人绩效与团队绩效进行挂钩，而是从团队目标的角度出发，形成团队成员能力互补、相互协作的运作模式。

从业务运作、组织设计、管理模式的三重视角看，工作团队具有以下特征：

▶ 灵活分工：以能力为依据进行分工

在团队中需向成员强调团队目标是第一位的，并根据团队成员的能力进行大致的分工、划定角色，但不会设定非常绝对的职责边界。

▶ 灵活组建与解散：通过能力标签灵活调用，依照规则快速解散

- ◆ 想要实现工作团队的灵活组建，企业需要对员工的能力打上精准且清晰的标签。过往企业对于员工的标签可能更多地关注于人才基本信息、绩效、胜任力、潜力等等，而在工作团队的要求之下，企业对于员工的标签同时需要关注对员工的具体专业能力（也包括更宽泛的其他相关能力，比如软件工程师的原画能力）的识别与区分。对于企业而言，按照专业能力为员工打上标签后，可以充分挖掘员工的能力空间，实现灵活调用；对于员工而言，更为灵活的工作安排，也可增加其成就感与归属感，更有利于员工脱颖而出。

◆ 灵活组建的背后即是灵活解散。由于工作团队多为因某项目而临时组建的团队，在项目完成后临时团队需快速解散，以免造成组织冗余。因此，企业需要具备成熟的解散方案，让员工可以安心地加入到工作团队中，并发挥最大的力量与价值。解散方案包括员工返回原部门后的职位安排、参与项目的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）等。

▶ 管理范式需具备团队视角

工作团队化的转变既可能会影响企业组织设计的方式，也会影响团队管理范式。当团队内部以能力进行分工，而无明确的分工边界、分工规则后时，团队的管理则从有序转向了混沌。而混沌也同时向团队管理者提出了更高的要求：对于下属的管理不再是依照岗位职责，按部就班地检查每个岗位任务的完成情况。在工作团队中，团队管理者要更大程度地发挥指挥中枢的作用：有效地分配工作、调用团队资源、把控业务方向，以团队整体的视角进行管理。

三、工作团队的适用场景

虽然工作团队化可以为组织带来众多裨益，但企业需选择合适的场景与岗位进行转变，避免“过度团队化”和“生硬团队化”。总体而言，工作团队适用于需要大量创新、价值链较长、对协同要求较高的场景与岗位

▶ 适用的业务场景

在价值链较长、任务完成周期较长、需要进行大量的创新尝试、需要员工之间紧密协同与交互的场景，适合进行工作团队化的设计，也需要通过团队整体的目标对成员进行牵引。同时，在这些场景中，团队成员需要具备较强的自我管理能力、自驱力、坦诚合作的意识。

例如，当业务出现之前从未遇到过的挑战、或某种技术攻关时，企业会调用有相关能力的员工，组建新的团队对挑战进行解决。在工作团队中，团队成员们需要群策群力，突破职位、经验的界限，尽个人所能助力解决困难。

▶ 适用岗位

基于上述对于业务场景的描述，对应在岗位中可以发现，对于有严格操作规范的、员工个体可以对业绩产生直接影响的岗位无需强调过度团队化。例如基层操作岗位，员工只要按照既定的 SOP 完成工作即可；再例如追求短平快的销售岗位，员工只要管理、服务好客户的客户即有产出。在上述情况中，由于个体之间的工作是独立可分割的，且个体与团队之间不存在强耦合关系，将个人与团队挂钩的意义较小，因而要避免过度团队化。

四、管理工作团队，HR 能做什么？

工作团队化在企业内部并非新鲜事物，由于业务的变化，这样的运作模式会频繁使用。同时，工作团队与科层制的部门并非是对立的，工作团队的运作模式可以作为科层制的补充，帮助企业更快地解决挑战。因此，对于工作团队的人力资源管理工作，可以被还原到 HR 的日常工作中。但由于工作团队中管理范式发生了变化，对于个人的精细化管理不足以覆盖到团队运作的方方面面，HR 同样需要从团队的视角出发，帮助团队负责人进行管理。

▶ 打造工作团队化的基础：精细化的人才标签

企业可以通过人才盘点的方式，为员工打上他们能力特长的标签。当业务有需求时，在人才库中依据能力标签进行抽调，即可快速组建工作团队。

人才盘点工作在多数企业内部有着基本的模式，但如果想要打造工作团队化，企业需要增加人才盘点的维度，在盘点时需要人才隐藏技能和宽泛技能进行深入挖掘和标记。

▶ 以规则与制度赋能团队管理者与员工

◆ 规则的共识

在工作团队中，分工的方式、员工合作的方式、工作完成的流程、管理的范式均发生了变化。因此，HR 需要帮助团队管理者和成员对新的规则进行重新确认与共识。

HR 需要帮助整个团队明确集体的目标与交付标准、目标可视化的方式、过程复盘时如何群策群力并实现成员高度参与讨论、如何进行评估等规则。

◆ 制度的牵引

在向团队成员明确团队目标、交付标准后，HR 需要向团队成员强调团队的成功才能带来个人的成功。并通过团队绩效管理的制度，有力地牵引员工从关注微观转向关注宏观，从关注局部转向关注整体。

- ✓ 建立团队目标：企业可通过投入产出法对团队目标进行确定。对于有明确产出的项目，可为团队设定量化的目标；对于目标不明确的项目，企业可建立阶段性的里程碑，并明确里程碑下的基本工作任务，依据任务设定目标。
- ✓ 划定人员分工：随后，企业可将成员的能力与投入、里程碑、结果进行匹配，确定大致的分工。例如，按能力划分后，A 成员需要对投入负责，TA 会主要负责联系客户，B 成员对里程碑负责，TA 会主要负责组织推介会；C 对结果负责，TA 会主要负责客户签单。明确了大致分工后，在实际工作过程中可能会存在相互补位的情况，但总体而言，团队成员都是服务于团队目标的。
- ✓ 团队化绩效评估：为了牵引员工能为关注团队目标的达成，在设定团队绩效评估方案时，企业可以将个人的绩效评估简单化，并在评估中加入更多的团队元素。在专业化分工的语境下，绩效管理的颗粒度是到员工的，但在工作团队化的属性下，个人绩效的确认会更简单一些。
- ✓ 具体而言，评估体系中可以包含三类绩效：任务绩效、周边绩效、适应绩效。其中，任务绩效偏定量，而周边绩效与适应绩效偏向于定性的评估。

☞ 任务绩效：判断成员的交付情况

☞ 周边绩效：判断成员在团队中的协同情况：是否有对别人的需求快速响应、是否有及时补位。企业也可以在周边绩效中加入员工互评结果作为考量，在团队协作中，上级的视角并不是唯一的评估依据，成员之间的评价与口碑同样重要。

☞ 适应绩效：由于工作团队化要求员工快速补位，因而对员工的学习能力、潜力有较高的要求。企业可通过适应绩效评估成员是否能够不断地学习、挖掘新的能力，迎接不确定的挑战。

✓ 设定团队化激励

☞ 平等划分物质激励：由于团队内的分工并非按照职级经验而划定的，因此，在分配团队化的物质激励时，企业可以弱化职级、经验等因素，提倡成果共享的理念，以平均分配的方式来划分物质激励。当然“平均”可能挑战我们既有的奖励差异化逻辑，但是在一个为临时项目目标服务的团队，共赢共享确实是可以尝试的分配方式，就如同一个赢得杯赛冠军的团队，他们的奖金是共享均分的，这更强化了团队的胜利和喜悦。除此之外按按照角色价值来分享奖励也是常用的奖励方式。

☞ 个性化的非物质激励：对于晋升、发展等非物质激励，企业可沿用个人化管理的方式，对团队成员进行嘉奖。但在工作团队中，需更为关注及时、个性化的认可。HR 需要帮助工作团队打破经验与职位的界限，鼓励大家脱颖而出，并通过个性化的奖励、荣誉称号等方式，增加团队成员的存在感与成就感。例如，不定期地为擅长某项技能的成员颁发“技术大牛”、“专业导师”等称号。更为灵活与个性化的认可不仅符合工作团队中无界限的特点，也更加符合新生代员工注重个性的价值观。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

· 线下学习渠道: 每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

· 线上学习渠道:

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

· 深度学习渠道:

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 -
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -

关于埃里克森国际教练中心

埃里克森国际教练中心成立于1980年，总部位于加拿大温哥华。创始人玛丽莲·阿特金森是一位心理学家，同时也是NLP大师级培训师。她深受著名心理学家米尔顿·埃里克森的影响，继承发扬了埃里克森的学术体系，并集各领域之大成，创办了埃里克森国际教练中心，开创了教练式解决方案。

中心40年始终如一专注于“以解决方案为导向”的专业教练培养，并致力于在全球传播教练文化，以推动教练的应用与发展，以支持个人与企业的成长和发展为己任。目前，埃里克森国际教练中心已经覆盖全球84个国家和地区，全球学员超过55,000人，通过严格的甄选体系自主培养专业培训师114人。

2007年埃里克森国际教练中心进入中国，最早在中国推出了国际教练联盟 (ICF) 专业教练资格认证 (ACTP) 的课程。截止目前，埃里克森已经为中国培养了10位MCC，超800位PCC级教练及候选人，自2020年至今，PCC口试平均通过率达100%，在行业内处于领先地位。不仅如此，埃里克森在中国还率先为企业提供教练式解决方案，结合业务需求与人才发展路径为企业量身定制领导力发展、团队发展等项目，并成功在众多世界500强公司落地实施，成效卓著。



埃里克森国际教练中心

联系方式:4000-333-900

官方网站: www.ericksonchina.com

调研主办方



联合主办方



解码团队管理： 助力团队作战， 提升整体效能

**Decoding Team Management: Boosting Team
Performance and Efficiency**

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 埃里克森所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center& Erikson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center& Erikson is prohibited.