破冰、合作、信任

打造高績效夢幻團隊

如何讓員工們能夠更有效率地一起工作？讓各部門之間的溝通更加良好？縮短管理階層與員工之間的距離，激勵員工產生更好的表現，增加生產力？想要達成這些目標，就必須透過有效的「團隊建立」。

◎ 撰文 / 張鴻　圖片提供 / 達志影像

在偌大的會議室裡，A公司的業務和銷售部門員工被混合分組，正進行著一項名為「顧客接龍」的競賽遊戲。首先，每位組員各拿一截長短不等但總長度約6公尺的塑膠管，任務是要將代表顧客、產品或服務的玻璃珠，依照指定路徑接龍，讓玻璃珠從起點由管線滾入代表顧客滿意度的籃子裡，最短時間完成的小組獲勝。

在比賽進行中，組員的雙腳不能移動而且只能碰觸自己的管子，管子之間也不能接觸，同時玻璃珠只能連續在管中做單向滾動，一旦玻璃珠停頓或掉落地面時需從起點滾起。

這可不是什麼員工聯誼或社團活動，而是A公司為了凝聚內部共識、促進團隊合作所規劃的課程之一。面臨知識經濟的挑戰，越來越多企業開始意識到團隊建立（Team Building）的重要，但吊詭的是，組織需要各式

各樣的人才，但當所有人才聚集在一起時，卻未必能發揮1+1>2的綜效。

「理論上，兩個人的力量要比一個人大，但實務上卻是『兩個和尚挑水喝，三個和尚沒水喝』，主要就是因為彼此的差異。」安瑟管理顧問公司總經理曾渙釗指出，每個人都有天生上的差異，所謂「一樣米養百樣人」，在職場上也是一樣，會計、業務、研發、行銷，每個人擔任的職務、專長、能力都不一樣，所說的語言也未必相同，這些不同立場就會造成本位主義，如果溝通又不順暢，就會變成各說各話。

■團隊的建立可運用一些「破冰」技巧，透過遊戲的方式，讓成員從陌生到熟悉，打破彼此之間的隔閡。

破冰：利用遊戲方式拉近彼此距離

而化解差異的最好方式就是先建立關係，人跟人之間如果能夠找到一個共通點就比較容易凝聚。因此，團隊的建立可以運用一些「破冰」技巧，透過遊戲的方式，讓成員從陌生到熟悉，打破彼此之間的隔閡。

遊戲1：傳遞數字

將參與者分成幾組，每組派一位代表抽出0至99的數字，然後用肢體語言寫出該數字，依次傳給下一個人，最短時間完成且能正確說出該數字的小組獲勝。

遊戲2：捏造的自我介紹

回顧自己的人生，找出3個想與人分享的小故事，並將關鍵字大大的寫在A4紙上，不過，3個故事中有一個是假的；接著將寫著關鍵字的紙張呈現在大家面前，以3分鐘的時間做自我介紹；自我介紹完畢後，請所有人投票選出假的故事，為了找出捏造的故事，要預留詢問時間，這樣就會炒熱現場氣氛。

遊戲3：天下無敵馬拉松

所有人圍成一個圈，從其中一人開始，說出自己的名字，如：David。然後依順時鐘順序，第二個人便要這樣接下去，如：David、Max；第三人便說：David、 Max、小李；如此類推，直至圈內所有人都說過為止，如要增加遊戲難度，可以要各人在說名字的同時再加上拍手、揮拳等動作。這遊戲沒有輸家，目的是讓參與的人對其他人的名字有更深的印象。

遊戲4：猜猜我是誰

將所有成員分成兩邊，依序說出每個人的姓名或代號。然後用布幕將兩組分開。 第一階段兩邊各派出一位代表站至布幕前，當裁判喊「1、2、3」並揭開布幕的同時，先說出對面成員姓名或綽號的人，可將另一邊成員俘虜至我方。最後以一邊人數多過另一邊3人時便獲勝。

遊戲5：大家來找碴

先選出兩位成員擔任視察員，其他隊員依序坐下，請兩位視察員利用各種特癥記住各隊員的座位次序；然後請視察員離開現場，留在原地的隊員趁機交換位置；接著請視察員說出誰換了位置，先猜中的視察員獲勝。可

團隊合作還有個很重要的觀念，就是能力強的人要協助能力弱的，因為是最弱的決定整個團隊的績效。

由隊員輪流擔任視察員，增加互動性。

合作：團隊績效決定於最弱的一環

團隊合作還有個很重要的觀念，就是能力強的人要協助能力弱的，「因為是最弱的決定整個團隊的績效」。曾渙釗進一步說明，根據以色列物理學家高德拉特（Eliyahu Goldratt）的「限制理論」（Theory of Constrants，TOC），由於資源有限，任何系統（企業、組織）至少會存在著一個限制，而這個限制即是系統最弱的一環，唯有從它下手，才能增強整個系統的強度。換句話說，這個限制決定了一個企業或組織達成目標的速度，必須從克服限制著手，才能以更快速的步伐在短時間內提升系統的產出。

《目標》（*The Goal*）書中以一個簡單的例子來說明：一群童子軍行經一座森林，目標是要在天黑之前到達森林的另一頭營區去紮營。剛開始時隊伍是一條線，後來發現走得快的人一直往前走，走得最慢的是一個小胖子，身上又背了許多東西，在後面將隊伍越拉越長；隊長先是要前面的人停下來，等後面的人跟上，但當後面跟上時，走得快的人又繼續走，走得慢的人越走越累，情況還是沒有改善。於是在休息過後，隊長就把小胖子排在隊伍的最前面，並要求大家幫忙分擔小胖子身上的東西，最後終於順利到達營區。

「整個團隊行進的速度，不是決定於最快的，是決定於最慢的。」這個例子就說明了團隊成員相互支援的重要。在企業訓練方面，有許多促進團隊合作意願與能力的課程或活動，例如透過積木、拼圖遊戲、互動式擊鼓，或是分組野外求生活動（泛舟、攀岩、高空彈跳、漆彈訓練），透過各種多元動態的體驗式活動課程，增強同組成員的團隊認同與合作，並將這美好的經驗帶回現實生活中，應用在工作上。

信任：增進團隊合作默契和信任

造成團隊合作障礙的原因很多，像是沒有良好的溝通、每個人的需求不同、認知的差異等等，還有一個最根本的就是「信任」。什麼是信任？就是當夥伴有需要時，其他人會不會全力支援，「信任夥伴」在任何團體或活動中，都是一個重要的課題，因為它牽涉到團隊合作的成敗，因此平時可安排一些信任遊戲來增加團隊成員的合作性，體驗互相信任的重要。

遊戲1：信任跌落

團隊成員輪流站到桌子上，然後向後倒下，其他隊友要同心協力接住倒下來的隊友。這個遊戲的目的是要培養團體成員間彼此的信任感，往後倒的人對於後面支撐的夥伴是否充分信任。

遊戲2：風中擺柳

所有人圍成一個圈，其中一位隊友站在圈中並閉上雙眼，然後想像自己是風中楊柳，向四處跌盪搖擺；而其他人要接著倒向自己的隊友，再輕輕的推向另一位隊友，就像隨風四處擺動的楊柳。讓隊員輪流試試做為中間的楊柳，然後分享做楊柳的感受。

遊戲3：信任行走

所有隊員矇上眼睛，然後像火車般排列成一行，雙手放在前面一位隊友的肩上；接著由主持人帶領到一條已綁好的繩子那

■個人和組織要發揮綜效，就需借重有效的團隊合作，成員之間必須有高度的互助合作，才能達成共同目標。

兒，眾人要跟著最前面的組員，沿著繩子走完預設好的路線。

團隊建立 80%取決於高階主管

「要先有觀念，才有做法。」曾渙釗強調，很多企業的團隊績效不好，高階主管要負80%的責任。因為現在的企業太強調功利，每個老闆都很注意今年的業績有沒有達成，然後獎勵表現好的、指責或淘汰不好的；到了年底打考績、配股配息時，看的也是員工的個人表現而不是整體部門或團隊的表現，如此一來，團隊建立就會很辛苦。

曾經有位科技公司董事長感嘆地說，為了獎勵優秀員工，公司每年都會表揚模範員工，結果卻演變成「今年被選上，明年就離職了」，因為他成了所有人的箭靶。個人和組織要發揮綜效，就需借重有效的團隊合作，成員之間必須有高度的互助合作，才能達成共同目標或是完成特定的工作。

管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）曾說，「現代企業不僅僅是老闆和部屬的企業，而應該是一個團隊。」在雁行理論中，野雁以V字形或人字形隊伍飛行時，每隻雁都鼓動翅膀，產生上升氣流讓緊跟在後的雁隻飛得輕鬆；當隊伍中的一隻野雁脫離隊形時，馬上會感受到被拉回隊伍以取得前方成員所提供上升力的好處。當領頭雁疲乏時，會退到後面，由後頭的雁隻遞補上去，而且後頭的野雁會用鳴叫來鼓勵前頭的雁隻奮勇向前。

當團隊成員都能彼此了解之後，領導者就要在團隊裡建立溝通的機制，形成內部共識、凝聚向心力，同時也要藉著訓練與實際演練，提升團隊成員的合作默契與技巧，形成越來越強的團隊意識。最後就是要不斷的進行團隊作戰，利用每次的任務來培養更高度的團隊默契與戰力，進而打造一支越戰越強的高績效夢幻團隊。■