

團隊合作與激勵

課程目標

本課程首先由團隊之相關概念、定義及特質出發，並說明高績效團隊的特色，與提供團隊建立的各項概念，讓學員得以建立公務機關團隊的基礎知識。繼之，介紹團隊發展的階段與團隊精神的內容，由於團隊的核心在於領導者，故說明領導者對願景的形塑，並說明領導者可運用的激勵方式與理論基礎。最後，提出團隊並非萬靈丹，指出團隊可能存在的缺失，並提供4個案例供課堂討論。

本課程著重於討論團隊合作以及領導者如何對成員進行激勵，課程目標如下：

- 一、瞭解團隊的概念、定義及特質。
- 二、瞭解團隊的組成、發展及團隊精神。
- 三、瞭解團隊領導者如何協助團隊設定願景以及協助成員進行自我管理與目標設定。
- 四、瞭解領導者如何激勵團隊成員，並思考領導者如何協助建立並經營高績效團隊。

學習指標

- 一、具有團隊成員協同合作、角色分配的認知能力。
- 二、具有協助團隊建立團隊精神之能力。
- 三、具有辨識團隊領導者應具備能力，以及可區別願景與目標層次之能力。
- 四、具有解讀激勵理論及行為之能力。

壹、團隊相關概念

「一個和尚挑水喝，兩個和尚抬水喝，三個和尚沒水喝」看似老生常談但卻蘊含著團隊的重要概念。按常理來說，三個人的力量當大於個人，但團隊之意並非「數大便是美」，而是思考三個人如何合作分工，將團結的力量發揮到最大化！

隨著知識經濟時代的到來，各種知識、技術均不斷地推陳出新，社會需求也呈現多元化趨勢，致使人們的工作環境極其複雜，因而這種三個臭皮匠的群策群力之團隊合作模式也越來越受到重視。有人說這是一個「團隊勝出，英雄淡出」的年代，二十一世紀可謂是「勞力分工式微，腦力合作崛起」的時代，當團體中的成員對其團體目標具有高度認同感，並願意藉著彼此之間的互賴、協調與互動，以共同達成團體目標，這個團體即可被稱之為團隊（team）。曾有人將“Team”這個

英文字拆解成“Together everyone achieves more.”當團隊中的成員能夠真正認清彼此互為「生命共同體」，並且竭力為共同目標而努力，這樣的團隊就能夠產生「一加一大於二」的「綜效」（synergy）（黃賀，2012）。

面對全球化時代，不管是公部門或私部門都面臨著前所未有的挑戰。民眾對於現今公部門的要求更是五花八門、日新月異，更使得團隊建立成為現代公共管理的重要導向。Pressman及Wildavsky（1984）指出，組織中的每一成員在政策執行過程中都必須仰賴其他人，才得以使得政策執行成為一張張「無縫接軌的密網」（seamless web）。因此，即便學術界與實務專家都明白在政策過程中「彼此仰賴、相互依存」（inter-dependency）的應然性與重要性；但在面對

一個龐大的政府組織時，團隊建立概念的實踐卻又是何其複雜與耗費資源的一項舉動。也因為如此，團隊建立就成為公部門在提供民眾多元服務時「既期待，又怕受傷害」的核心方針，而其中團隊領導者就成為帶領公共服務中，是否能夠達成效率、效能與引領創新的靈魂人物。然而，所謂「運用之妙，存乎一心」，團隊領導者應該熟諳權變領導藝術，因時、因地、因人採行適當技巧，有效達成機關組織的目標。

貳、團隊的定義及特質

一、團體與團隊的定義

(一) 團體：兩個以上的個人，為了達成特定目標而形成的相互依賴關係，而這種關係的結合，會形成一股團體動力（group dynamics），這種團體動力足以讓當中的成員願意遵守團體的價值與規範，因而成為一股穩定組織關係的力量（黃賀，2012）。

(二) 團隊：當團體中的相互依賴關係高度發展，並對於團體目標表示高度認同之意願，這一個團體即被稱為團隊。因此，團隊與團體的最大區別乃在於團隊具有「感受」及「分享」的意涵與氛圍。

表一 團體與團隊的比較

構面	團體	團隊
目標	成員的目標是可以區分的。	成員具有共同的目標，需要在一起工作。
互賴程度	成員可以自由決定或採取影響其他成員的行動。	任何成員的行動或決定都會影響其他成員。
合作程度	成員獨自工作最能有效達成任務。	成員透過合作可以最有效地完成工作。
時間架構	成員可以獨自工作很長的一段時間。	成員必須每日或每週密切地協調工作。

二、高績效團隊

當團隊中成員的合作互動關係足以產生綜效後，績效的提升就是水到渠成的結果，這種高績效團隊通常具有以下特徵：

- (一) 明確目標：團隊成員清楚地瞭解所要達到的目標，以及目標的意義。
- (二) 相關資源：團隊成員具備實現目標所需要的技能，並能夠良好進行合作。
- (三) 相互信任：團隊成員對其他人員的品行和能力確信不疑。
- (四) 共同承諾：團隊成員具備對完成目標的奉獻精神。
- (五) 良好溝通：團隊成員間擁有暢通的資訊交流。
- (六) 談判技能：團隊成員間的角色經常發生變化，同時團隊

成員具有充分的協商與談判技能。

(七) 合適領導：團隊領導者往往擔任教練的角色，他們對團隊提供指導和支持，而不是試圖去控制下屬。

(八) 內外支持：包括內部的合理結構及外部必要的資源條件支持，再加上適當的激勵獎酬制度。

參、團隊建立概念

一、團隊組成性質

一般而言，團隊的組成考量及其組成性質通常與成員能力、人格特質、角色分派與多樣性，以及團隊規模大小有關(黃家齊等人，2014)。

(一) 成員能力：當團隊已經形成，團隊中的氛圍與關係都已經穩固，團隊成員個別的知識、能力和技術，對於團隊總體績效影響深遠。

(二) 人格特質：根據人格特質模式分析，若一個團隊成員多具有高度勤勉性與開放性 (願意吸取新知與嘗試新經驗)，大家就願意彼此支持，並且拋開成見而致力於溝通。

(三) 角色多樣：一個團隊中成員通常具有九種潛在角色，分別是擔任協調與整合的連結者、提出新觀點的創造者、引發大家意見交流的促進者、進行洞悉性分析的評估者、提供適切結構方法的組織者、明確方向並執行到底的生產者、負責檢查細節並堅守規則的控制者、協助對抗外在鬥爭的維持者與擔任鼓勵並懂得尋求更多資訊

的顧問。每一個人因為其不同的人格特質而自然在團隊中扮演不同的角色，並產生不同的功能。

- (四) 規模大小：一般而言，一個最有效能的團隊組成通常是5-9人，當團隊人數超過9人，就會容易產生工作責任不明與溝通協調不易，因此團隊領導者在組成團隊與帶領團隊時就需要考量前面三種組成特質以建立有效的團隊。

二、團隊發展的階段

團隊的發展歷程可用五階段作為描述（戚樹誠，2013）：

- (一) 形成期（forming stage）：此階段的特點是團隊目標、結構、成員相互屬性的不明期，彼此都還在摸索及熟悉默契與工作習慣的期間，彼此活動也僅止於正式關係。
- (二) 動盪期（storming stage）：此階段團體中仍存在高度衝突，雖然成員彼此體認到自己屬於團隊的成員，但成員間彼此仍處於瞭解、調適、衝突與磨合狀態。在這個階段若團隊成員的衝突程度太高，並且無法接納領導者及其處理方式，就會有成員選擇離開團隊。
- (三) 規範期（norming stage）：此階段的特徵在於成員間的凝聚力增強、認同感加深，成員間對於團隊中所形成的共同規範與期許都樂意遵守。
- (四) 執行期（performing stage）：在此階段中，團隊成員開始專注於工作績效的創造，並且願意為了達成團隊目標而努力付出。
- (五) 解散期（adjourning stage）：當團隊目標達成，而成員

已經無法發現自身在團隊中所存在的價值與扮演的角色時，團隊即自然解散。

三、建立團隊精神的功能

有效團隊運作的核心，在於團隊領導者對團隊意識與團隊建立的掌握。團隊領導者的重要使命在建立適合的團隊氛圍以凝聚團隊意識與團隊精神。至於促使團隊有效運作的關鍵，在於充分發揮團隊精神的四個功能：

- (一) 目標功能：團隊精神的培養，使得組織內員工齊心協力，朝向同一目標努力，對個別成員來說，團隊要達到的目標即是各人所努力的方向。
- (二) 凝聚功能：團隊精神通過對團隊意識的培養，經由成員在長期的實踐中形成的習慣、信仰、動機、興趣等，以溝通人們的思想，引導人們產生共同的使命感、歸屬感和認同感，產生一種強固的凝聚力。
- (三) 激勵功能：通過成員之間正常競爭可以帶來激勵功能，這種激勵不是單純在物質方面，還能在精神上得到團隊的認可，獲得其他成員的尊敬。
- (四) 控制功能：團隊精神所產生的自我控制功能，是通過團隊內部所形成的一種「做正確而有價值事務」的觀念所形成的力量與氛圍，用以規範和約束以及影響成員的個體行為。這是經由控制成員的行為，轉為控制成員的意識；由控制成員的短期行為，轉為對其價值觀和長期目標的控制。因此，這種控制更為持久、更有意義，且深植人心。

肆、團隊領導者與激勵

公部門在進行創新服務的過程中，常需要建立自主管理服務團隊，以進行創新服務的規劃與執行，或者是成立問題解決專案團隊，以分析現有流程的效能並加以改善。領導者是團隊能夠成功的重要關鍵之一。團隊領導者具有承上啟下的重要使命，一個高效能領導者不但要理解組織對團隊的期許，還須能有效地傳達這些期許給團隊成員、賦予團隊存在的意義、把每位成員整合起來，向同一目標前進，以協助組織達成任務。在公務部門中打造高績效團隊的重要關鍵，其一是為團隊打造所有成員皆認同之願景，其次便是懂得激勵團隊成員，讓團隊成員能夠自我管理，主動為團隊的目標與使命負責。

團隊領導者對願景的影響最為深遠，且有效能的領導者往往是具有形塑願景能力的領導者。所謂「願景」(vision) 是組織所訂定出可靠、務實且具吸引力的未來藍圖，並代表著所有目標該努力的方向，它能使組織更加成功，其具體內容包括組織長期的計畫與未來發展的藍圖，是組織現況與未來之間的橋樑 (Hambrick, 1988; Robbins, 2002)。

一、團隊的領導者必須具備三種條件，促使願景得以實踐：

(一) 解釋願景

領導者必須具備向其他人解釋願景的能力；亦即，領導者必須能將願景所需配合的行動與目標，透過口語及書面的溝通方式清楚地加以傳達。

(二) 倡議願景

領導者不僅透過口語或書面的方式來解釋願景，而

且要身體力行來倡議其願景，必須能持續地以行動來傳達並強化此願景。

(三) 延伸願景

領導者必須將願景延伸到不同的領導環境中，並使願景在不同的情境下都能適用（中山大學企管系，2009）。換言之，團隊領導者必須有能力為團隊建立一個務實、可信以及吸引人的未來方向，這個願景除了以「現況」為根基外，也以此為根本積極地進行現狀的改進。

二、讓團隊成員認同願景後，領導者需要運用激勵方式鼓勵團隊成員為達成願景作出最大貢獻。以下就領導者得以運用的各種激勵方式依據理論的不同進行討論：

(一) 目標設定理論

洛克（Locke）的目標設定理論提出：當人們有了追求特定目標的企圖心，且其中「目標明確度」與「目標困難度」的標準皆獲得組織團隊的認同時，團隊通常會產生較高的績效，而此理論中「目標管理」過程的重要性就不言而喻。是故領導者應協助團隊成員在認同願景後，進入明確的目標設定層次。

目標管理（Management by Objectives, MBO）是團隊成員的行動指導，使得團隊內的個別目標與總體目標取得共識，進而促進團隊的凝聚力（黃賀，2012）。目標管理的實施步驟大致如下：

1. 根據高層所設定的長期目標，擬訂團隊中所需因應的

策略。

2. 團隊中各階層與各單位成員根據長期目標再加以訂定其支援性的短期目標。
3. 各階層與各單位根據其短期目標擬訂長期具體行動方案與計畫。
4. 建構衡量指標與監督制度（關鍵績效指標，KPI）使得各相關資料得以向高階主管進行回報。
5. 檢討實際成果並考核團隊成員績效，必要時採取修正錯失。

而目標管理的有五個重要的 SMART 原則（SMART goals）則是：

1. 應簡單且明確（Simply & Specific）：目標（目的）設定必須符合簡單、明確、易懂及有彈性的原則。
2. 應具可衡量性（Measurable）：目標（目的）設定必須儘可能的完整且可以具體衡量，如此才容易設定績效評估的標準。
3. 可達成性（Achievable）：目標（目的）設定必須是具挑戰但應於能力範圍內可達成，方具有激勵作用，避免不切實際的目標，原則應為「有點難，但值得努力一試」，以激發團隊成員之士氣與驅動力，在達成目標後得到成就感，並成為下一個目標的原動力。
4. 關連性（Relevant）：目標（目的）設定必須強調主目標與次目標之間的關連性，也就是方案主要目標與方案次要目標之間應能相互整合，且目標與方案產出

結果或績效間，亦應有其關連性。

5. 時限性 (Timely)：目標 (目的) 的設定必須明確指出完成的時間，以有利於判定目標是否如期達成。

(二) 公平理論

除了目標設定之外，領導者也需要注意到成員對於公平的想法，以獲得激勵的成效。公平理論又稱為社會比較理論，因為團隊中的成員不但對於所付出的努力 (投入) 會希望有相對的期望報酬 (結果，含金錢與非金錢之報酬)，也會針對所得到的報酬相較於團隊中其他成員所得之報酬進行參考比較，若成員心中產生不夠公平的認知，可能就會改變成員的行為，無法貢獻於團隊目標的達成。一般而言，員工的參考對象有以下四種 (戚樹誠，2013)：

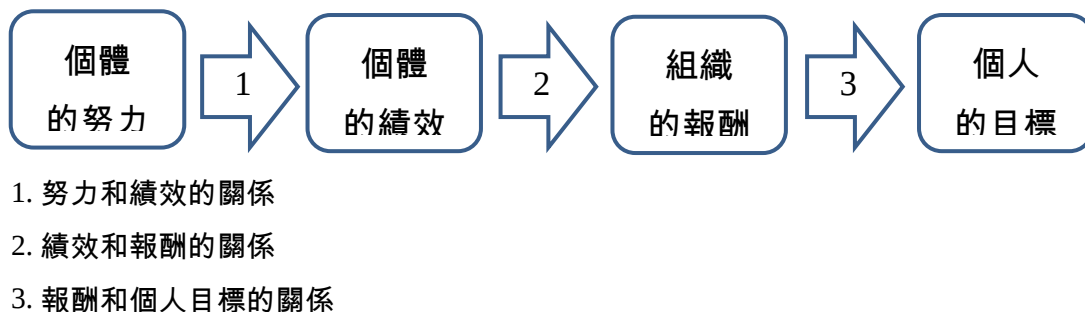
1. 組織內自比：在同一組織中，以自己現在的工作跟以前的工作比較。
2. 組織外自比：以自己現在的工作和以前在其他組織的經驗作比較。
3. 組織內他比：在同一個組織中，將自己與別人的工作作比較。
4. 組織外他比：以自己現在和其他人在別的組織作比較。

當透過不同的比較而有「不公平」的感受時，員工會試著改變自己的投入或是向主管要求不同的待遇結果，以期改善不公平的感受，又或者員工會藉著改變參

考對象以平衡並消除心中的不公平感，最後當員工對於情況的改善程度感到失望時，就可能選擇離開其認為不公平的工作團隊。故領導者在對成員進行評價或獎勵時，應注意成員對公平的認知。

(三) 期望理論

最後，領導者必需瞭解成員對於預期成果的期望，並適當運用績效與獎勵來激勵成員。期望理論是當人們決定作某個決定或進行某種行為時，期望最後所可以獲致的預期成果，通常這些期望理念都是建立在價值、工具性與期望性的基礎上。而當某個決定或行為在成員當中具有高吸引力，且績效與獎酬之間的關聯性、加上努力與績效的連結性都很高，成員就會願意盡力投入，因為這是個可以符合她/他心中預測之期望的工作(黃賀，2012)。



圖一 期望理論模式圖

而團隊領導者為能提升對於部屬的激勵水準，就必須清楚的告知工作績效與獎勵之間的關係，並在過程當

中藉著對部屬的擴大授權與工作內容的豐富化，建立團隊中的自信心與信任感，並帶領團隊有優異表現，進而從成就感中建立良性的激勵循環（戚樹誠，2013）。

伍、團隊不是萬靈丹，領導者是關鍵

前美國總統Ford曾說：「一起過來是開端，一起相處是進步，一起工作是成功」(Coming together is a beginning, staying together is progress and working together is success)；由此可知團隊合作的重要性！在現代社會，領導者只有和部屬營造好的關係、贏得部屬的擁戴，才能促使他們盡心盡力地工作。俗話說：「將心比心」，你想要別人怎樣對待自己，那麼自己就要先那樣對待別人，只有先付出關懷和熱情，才能收到一呼百應的效果。日本著名的企業家松下幸之助的領導哲學重視“情感投資”，他曾說過：「最失敗的領導，就是那種員工一看見你，就像魚一樣沒命地逃開的領導。」他每次看見工作十分辛苦的員工，都要親自上前為其沏上一杯茶，並充滿感激地說：「太感謝了，你辛苦了，請喝杯茶吧！」正因為在這些小事上，松下幸之助都不忘記表達出對部屬的關懷，所以他獲得了員工們一致的擁戴，他們都心甘情願地為他效力。

雖然團隊合作在組織中已是不可避免的存在，但團隊作業亦存在一些可能的缺點與迷思，團隊領導者或是團隊成員都應瞭解這些迷思的存在，以保障團隊合作的有效性。一般來說，團隊可能存在群體合作的迷思包括（張緯良，2011：165）：

- 一、較花費時間：團隊合作由於需要集結成員及進行溝通，故可能會較個人決策或行動花費更多的時間。

二、少數壟斷：團隊中的領導者或核心份子通常會掌握較多的發言權或資源，故可能造成少數意見獨斷的情形發生。

三、群體迷思：團隊合作有時會造成服從多數的壓力，造成少數意見屈服於多數意見的盲從狀況。

四、搭便車：因為責任分攤，可能致使團隊中的少數份子心存僥倖，產生搭便車的行為。

團隊的任務與個人工作相比，需要耗費更多的資源。團隊的建立與經營管理總是需要更多的人力、時間、溝通、協調，並建立出團隊的默契之後，才得以享受到「綜效」的成果。因此，並非每一個任務的最佳解決方案都需要求助於團隊的建立。若是一個簡單不需要多元思考的任務，就適合個人去執行；又或是組織中的願景塑造與組織文化建立仍未達成共同目標的共識，也可能還不是適合團隊建立的時機（黃家齊等人，2014）。因此，任務的執行是否需要仰賴團隊建立的決定，以及決定採團隊執行任務後，團隊的目標、成員、管理方式與最後所達成的績效，終將取決於領導者的智慧。

陸、案例研討

一、公平的獎勵？

（一）案例說明

王大明是某政府部門的員工，張育瑞是他的主管。王大明進到此部門已有一段很長的時間，且表現十分突出，常提出具創意的專案，並能與團隊成員合作達成專案目標，故很得到張育瑞的賞識。某日，該部門接到上級的指示，需主導與承辦一個大型的專案計畫，張育瑞

指示王大明與其他四人組成團隊，共同負責此專案。在專案的目標擬定、計畫執行與任務分配上，王大明都作出主要貢獻，最後，團隊不負張育瑞期望地順利將此專案執行完畢，並獲得其他相關合作部會的極高評價。雖然張育瑞知道王大明很明顯是此專案成功貢獻最大的人，但最後王大明和其他四位同仁一樣記了二個嘉獎，讓王大明覺得自己的付出似乎沒有得到應有的認可。

（本案例改寫自戚樹誠 2013，頁254）

（二）案例問題

1. 若你是王大明，當張育瑞對你說，專案成功是你們五個人共同努力的功勞，所以大家一起記二個嘉獎，你的反應會是什麼？
2. 若你是張育瑞，你會怎麼對王大明說？或你會怎麼做才能夠讓王大明繼續留在你的部門並努力工作？

（三）問題解析

1. 基於公平理論的「組織內他比」，王大明可能會產生不公平的想法，而減損他對組織及團隊的認同感，而有失望、挫折、或想改變行為（未來不再對工作積極投入，或離開組織）的想法。
2. 領導人若在某些限制下（公部門無法個別頒給績效獎金，或無法給特定同仁記大功）無法給予實質激勵，領導者也應誠實對部屬解釋現狀，並給予部屬其他鼓勵或嘉獎，讓他能夠調整自己的期望，並能夠知道自己的努力被看見被認同，未來能繼續投入工作。

二、井水與河水

(一) 案例說明

張大山在輔導科工作已經好幾年了，科裡分為兩股：企劃股與服務股。他現在為企劃股股長，大山與成員對於服務股的業務並不熟悉，他們認為兩股的業務毫無相關也互不影響，因此他們與服務股的成員在業務上幾乎是零互動，兩股可說是井水不犯河水。有時候，企劃股會接到民眾諮詢服務股業務的電話，由於對服務股完全不瞭解，再加上平常也與該股成員沒有互動，所以他們無法回應民眾的問題。有一天，張大山所屬的科來了一位新的科長，科長要求大山所屬的股與另外一股能夠彼此瞭解並熟悉對方的業務，科長希望當一股人力短缺或者人員較少時，兩個股能夠互相支援。對此，身為股長的張大山發現股員們有不同的聲音，有些人覺得新科長莫名其妙，為什麼要突然改變他們長久以來習慣的相處模式，他們對於科長突如其來要做這樣的改變感到不解與抗拒，然而有些人則支持此政策，他們認為新科長的這項政策能夠改善組織的運作。

(二) 案例問題

1. 倘若你身為其中一個股的成員，面臨領導者做出這樣的決定，你會有什麼樣的感覺及想法？
2. 身為股長的張大山該如何激勵其他成員接受此項新政策？

(三) 問題解析

1. 通常組織有新成員加入的時候，所謂「新人新氣象」，難免會有更新及變革。身為基層人員，面臨組織變革通常會感到不安，因為要改變自己長久以來已經習慣的工作模式對於公務人員來說是一件麻煩、不確定性又高的一件事。而且，原有組織的反抗與抵制力量也將紛至沓來，因而形成新舊組織文化格格不入，使基層人員更加無可適從。這時組織需要有良好的溝通與磨合，才能化解變革阻力。
2. 組織要進行變革，通常難免會有不同的聲音隨之而來，此時，宣達理念讓成員達成共識顯得很重要，以較輕鬆的氛圍邀請全體員工開會，一方面可以了解不同聲音及意見，找出反對聲音及理由來對症下藥，一方面可以宣達此變革的理念及必須性。組織領導者在面對變革時，應該以開放的心胸、寬廣的格局察納雅言，方不致故步自封、墨守成規，而在面對變革時，領導者更應審時度勢，順利帶領組織邁向團隊文化變革。

三、魚的哲學

（一）案例說明

在美國華盛頓州西雅圖的漁市裡，有一家世界知名的派克鮮魚公司，裡面的每個員工在工作上都會帶著微笑，即使魚市場裡臭氣薰天，環境雜亂，員工們仍一整天都保持心情愉快的工作態度。

整個魚市場的生意就屬派克鮮魚公司最好，尤其在

他們魚貨攤的四周經常簇擁著圍觀的人群，就只為了引頸期盼他們賣魚的拿手絕活—丟魚。

整個買賣過程是這樣的：每當顧客在前臺選定所要的鮮魚，派克鮮魚的魚販便將顧客指定的魚貨拾起，用臉部表情為魚兒打分數，並以快速巧妙的動作，丟給距離3到4公尺遠的後臺員工，雙方擺出完美投接的流利動作後，便開始進行後續的加工處理、結帳等工作！這樣饒富趣味的買賣動作，往往引起過往人群哈哈大笑，就算不買魚，也都會前來沾染這歡愉的氣氛。

傳統魚市場應該是臭氣沖天，店員勞累，客人只想儘速買完離開；然而，派克鮮魚鋪卻是個充滿歡笑的樂園，店員開心地把魚拋來拋去，還跟魚說話，客人也被逗得很樂，忍不住多買幾條魚，怎麼會這樣？其實，派克鮮魚公司員工就是一個團隊，團隊成員各司其職，熟悉自己在團隊中所扮演的角色與所肩負的任務，因而賣力工作且熱力四射，這樣的經營理念有效讓派克鮮魚公司成功打造出自己的市場。

本個案的學習目標在於團隊共識的取得，以及學習如何激勵與領導團隊成員，以合作付出的團隊工作意願達成組織目標。透過本個案，得以認知成功的團隊建立，有四個步驟：1.使得團隊成員體會工作即是「遊戲」（Play）；2.激勵團隊成員提供感動的服務，使前來洽公的民眾及顧客「不虛此行」（Make their day）；3.使得每個團隊成員「用心在工作上」（Be there）；4.

使得團隊成員選擇正確、積極的態度 (Choose your attitude) 。

(二) 案例問題

1. 團隊的成員如何建立工作價值觀並達成團隊共識？
2. 團隊領導者如何建立團隊的目標，並促使成員用心於達成團隊目標？
3. 團隊領導者如何促使成員選擇正確、積極的態度，並透過激勵讓團隊成員樂在工作？

(三) 問題解析

1. 公務團隊成員要樂在工作，先要認知工作的本質，信服工作是有意義、具價值的，進而產生共識與承諾，有建立工作價值觀的心理建設，始能克竟事功。以往許多公務員被民眾批評無效率或是晚娘面孔，便可能是因為他們不明白組織或團隊的目標或價值，當公務成員認同自己對於民眾產生的價值，便會激發出他們的認同與使命感。此外，明白自己在團隊中的角色 (role) 是很重要的一環，是技術專才？策略專才或是人際關係專才？透過角色的定位，以及工作價值的形塑與提升，才能讓公務團隊樂在工作，勇於任事。
2. 領導者除積極溝通說服外，要清楚界定，陳述闡明工作目標，並確認全體成員沒有誤會，充分瞭解，在達成目標的進程中，廣續協助其排除障礙，鼓舞士氣，同心協力合作完成目標。領導者的任務是建立組織願景與激勵團隊成員共同達成組織目標，而團隊成員的

任務便為自主管理，並調整步調、協同一致地達成團隊目標；故領導者與團隊成員都是團隊中重要的組成份子，缺一不可，團隊成員必須認知到自己的重要性，並且「一個都不能少」。

3. 團隊領導者必須善用精神物質及現有獎激勵制度，並利用各種會議、研習或各種溝通管道，透過標竿學習，建立正確的公務倫理，積極任事的工作態度。團隊成員也要透過溝通與回饋的機制，讓領導者或其他成員明白自己的看法，讓團隊可以隨時因應成員的意見進行調整，使團隊成員明白自己意見的重要性，肯定自己存在的價值，這樣的正向循環有助於創造高績效與高自尊的公務團隊。

四、公務機關臉書團隊建立

（一）案例說明

臉書現在已成為民眾之間最常溝通、分享資訊的媒介，某公務機關的長官也注意到了臉書日漸普及的現象，長官希望同仁們也可跳脫原有公務體系的框架，與民眾有更密切的互動，因此在一次會議中長官提案並給予方向，最後決定由小陳來負責經營機關的臉書，然而小陳雖然是臉書專案的總召卻沒有單位主管的頭銜與職權，因此在帶領臉書團隊時只能善用影響力達成長官交辦的任務。

在決定經營臉書後，小陳希望各處室都能推派一位臉書的編輯人員來負責該單位的訊息，成為臉書經營團

隊的成員。但是這些團隊成員卻帶來一個很大的挑戰。由於臉書對同仁來說是額外的業務，因此各處室都推派兩種人，一是很資深，同時年齡也較大，較不熟悉臉書的性質；二是很資淺，還不了解公務機關整體的運作模式和業務範疇。因此在成員接任臉書編輯後，剛開始一直無法呈現小陳認為臉書該有的樣貌，成員也因擔心自己無法勝任新的工作任務難免有些不安及抱怨。

此外，在臉書經營的過程中也面臨了不少的挑戰，例如：民眾沒有習慣去看公務機關的臉書；此機關為地方行政組織第一個推動臉書與民眾互動的單位，因此也沒有可以參考的對象；大多數公務人員無法適應臉書用語，臉書的貼文通常只是直接複製公文內容。

因為臉書貼文內容無法貼近民眾生活而使得臉書按讚人數一直無明顯增加，團員也因而感到挫折，沒有動力經營臉書，並向小陳抱怨臉書經營的困難及成效不佳。

（二）案例問題

1. 如果您是案例中的小陳，遇到帶領的團隊成員們在專業知識及技能不足的情況下，您會如何訓練您的團隊成員？
2. 如果您帶領的團隊因為不熟悉新工作任務而感到挫折，您會用哪些方法激勵團隊成員，使成員為團隊目標共同努力？
3. 案例中如果民眾沒有意願看公家機關的臉書，您會用

什麼方法來達成公務體系的行銷？

(三) 問題解析

1. 案例中小陳決定找其他單位的老師來輔導，也拿經營不錯的其他機關臉書當作範本，一步一步帶領不熟悉臉書的成員，讓他們知道如何使用臉書，並且了解使用公務機關臉書的標準，另外也適才適所，將較複雜的業務給資深的成員處理，而臉書的技術性問題則交由年輕的成員解決。最後也借助長官的公開支持與關注，讓團隊成員們更加積極。
2. 案例中小陳在發現同仁的挫折感後，用了很長的時間與同仁反覆溝通，希望同仁能夠了解成立臉書的用意，並多次徵詢已成立臉書機關的意見，幫助經營團隊訂定明確的團隊目標，在經營臉書過程中團隊成員互相學習、討論。逐漸地，臉書經營團隊找到了經營臉書的方法及吸引民眾按讚的訣竅。
3. 案例中剛好團隊成員中有善於繪圖的同仁，因此借重成員的專長，臉書改以用漫畫、繪圖等較活潑方式傳達資訊。並且突破制度性的溝通管道，長官直接授權給經營臉書的編輯，可以在臉書即時回覆民眾訊息，不再依照規定寫簽呈，因此在與民眾密切的互動之下，民眾開始關注機關的臉書。另外，機關也與區域內的媽祖廟合作，推出臉書按讚送媽祖公仔的活動，不僅吸引了更多民眾的注意而且按讚數目也有大幅的成長。

參考書目

1. 中山大學企管系，2009，《管理學：整合觀點與創新思維》，臺北：前程。
2. 朱敏，2010，《如何實現企業的願景與使命》，上海：上海遠東出版社。
3. 戚樹誠，2013，《組織行為：臺灣經驗與全球視野》，修訂版，臺北：雙葉。
4. 黃家齊、李雅婷、趙慕芬 編譯，2014，《組織行為學》，15版，臺北：華泰。
5. 黃賀，2012，《組織行為：影響力的形成與發揮》，臺北：前程。
6. Hambrick, D. C. 1988. "Executive values." In D. C. Hambrick (Ed), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press.
7. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. London: Brealey.
8. Pressman, J.L., Wildavsky, A., 1984, "*Implementation*", Berkeley, CA, University of California Press
9. Robbins, S. P. 2002. *Organizational behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
10. Sashkin, M. 1989. "The visionary leader." In Taylor, R. L., & W. E. Roseenbach (Eds.), *Leadership: Challenges for todays' managers*. U. K.: McGraw Hill.

