

個案一：西南工程服務中心 -(P 331)

問題 1. 描述 Ron 所使用的領導方式，以及其影響整個團隊成員的態度和行為。

A: Ron 使用跨職能團隊的領導。團隊領導人需要專業技術知識、認知能力、人際交往和政治技巧。

專業技術知識

- 領導人需要與成員溝通其技術專長能力

專案管理技能

- 領導人需要可以規劃、組織、選才和處理財務能力

人際關係技能

- 須了解成員需求和價值觀，才可影響他們建立共識

認知的技巧

- 了解團隊複雜內、外部關係，了解不同專案成功關聯

政治技能

- 能夠發展與高層與相關單位的聯盟，增加資源與認同

Barry(1991)透過面談與觀察，發現四種領導角色，包括:前瞻、組織、社交整合、外部連結，我覺得 Ron 是屬於前瞻、組織、外部連結的領導行為。

前瞻

激勵團員策略目標、幫助團隊了解改善他們的假設與心智模式

- ✓ Ron 熱衷和樂觀的態度→ 使毫無熱情的成員，都被他積極所傳染。
- ✓ Ron 為團隊勾勒出工作計畫書藍圖→ 引導整體成員專注在相同目標上。
- ✓ 成員在工作上遭遇困難→ Ron 會給予支援和幫助。
- ✓ 發生一連串技術問題，使得團隊很灰心→ Ron 激勵鼓勵成員們，相信他們可以克服，完成計畫。

組織

規劃團隊合作而達成目的、舉行會議解決問題

- ✓ 開發比現行更好的創新系統→ 每位成員皆具特殊技術，對於這個計畫完成都是很重要的。
- ✓ Ron 在工作上推動進度→ 定期開會評估進度，決定如何處理障礙和問題。

外部連結

監控外部環境已確認客戶需求、影響外界提供適當資源、協助

- ✓ 確定工作團隊從公司中得到他們所需的資源和幫助→ Ron 花相當多時間出差去尋找不同公司，和重要的人開會，這些人可以提供支援與合作。

問題 2. 比較跨功能專案團隊和自主管理營運團隊，並辨別每種團隊所扮演的領導角色之異同點。

導角色之異同點。

A:(1).

跨功能專案團隊：團隊成員通常包括參與行動或專案的各單位代表(也可能包含外部人士，像:客戶、合作夥伴...)，這類團隊被賦予規劃和執行複雜活動的責任，包括:協商、合作，和解決團隊間發現改善產品品質的方法等等。

- ✓ 大多數的跨職能團隊是臨時性的
- ✓ 成員組成可以是兼職或全職的

自主管理營運團隊：通常將管理工作轉移到團隊成員身上。團隊成員通常皆具類似的功能性背景(與跨功能專案團隊不同)，這些成員經常機動輪流從事該團隊所應負責的工作，既可增加工作樂趣，也提供學習新技巧的機會。

- ✓ 任何團隊都可以自主管理
- ✓ 適用於組成分子長期穩定，從事重複性運作的團隊
- ✓ 成員具有相同功能性背景

跨功能專案團隊	自主管理營運團隊
利益	
成員發揮其功能，貢獻專長	成員在訓練下做不同工作，提升團隊應付人事短缺的彈性
多元化成員可以集思廣益，發揮創造性	通常減少主管和專業職員的數量，減少成本支出
成員因合作而成長	對工作過程廣大知識，幫助成員解決問題和建議改善

跨功能專案團隊	自主管理營運團隊
限制	
成員對自己部門忠誠度存在，會議無法立即做回應	若使用不適合情境的領導或沒有效能領導支持會失敗
成員多元化背景造成溝通障礙	合作互信低落，無法有建設性化解衝突，則需要重組
單位個代表成員間彼此時間、目標優先考量有差異性，造成團隊衝突	

(2).

	功能性 操作團隊	跨功能團隊	自我管理團隊	高階管理團隊
確認宗旨和目的自治	低	低~中	低~中	高
確認工作程序的自治	低~中	高	高	高
內部領導者的權力	高	中~高	低	高
成員的穩定性	高	低~中	高	高
團體存在的持續性	高	低~中	高	高
成員功能背景的多元化	低	高	低	高