

益微学院公开课（五）

如何有效分工？

阅读时间：10 分钟

您将收获：

1. 了解志愿者团队分工过程中的 4 个痛点
2. “强子分工法” 5 个步骤让你明确分工和岗位
3. 学会如何布置工作，促进团队有效执行

一、导言

邀请大家闭上眼想想这样一幅场景：

如果团队里的每一个人都各司其职，像机器一般有效运转.....

如果团队里的每个人都积极承担相应的任务，分担队长的压力.....

如果团队里的每个人都具备领导力，为团队负责.....

如果这些场景都实现，那该多好啊！

相信每个夏令营团队都期待着这样的场景，也为此付出了很多努力，但成果如何，至少我很少听到团队分享相关的经验，反而听到了很多困惑。

今天我就将为大家分享一个工具——“强子分工法”，希望能支持大家明确团队分工，促进有效执行。



二、夏令营团队分工的几个问题

在学习工具之前，让我们先来看看在团队分工中大家的 4 个痛点：

1. 想不出还有哪些分工和任务

分工时，我们最先遇到的问题就是——想不到有哪些分工和任务。

有经验的团队，会邀请老志愿者来分享或是主持分工，最终按照上一届讨论的结果确定任务，但可能不切合这一届志愿者的实际情况，更不用谈发挥大家的优势了；

还有团队是队长一个人做出分工表，然后根据志愿者选定的岗位，给岗位分配任务，但队长一个人的想法未免圆满，比如选择“课程组长”岗位的伙伴未必就能做好“培训志愿者”的任务；

而且无论是哪种方法，我们在实施时都会发现，还有我们没考虑到的任务，突然出现却无人可用，只好队长自己硬着头皮去承担.....



有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的。但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。

——彼得·德鲁克

2. 给别人分工总是很难开口，好期待大家能踊跃承担.....

即使在前期设想好了所有的任务，接下来队长又要犯难了：这么多任务，该怎么分配才能让大家都满意、愿意承担责任？该怎么分配，才能最有效分配资源，用人所长呢？（德鲁克语）

如果是强势一点的队长，可能会根据岗位直接指派任务，队员也只好被动接受，如果做不好还有借口——队长分配的，我也只能做到这里了。这种不顾及队员成长需求和特长的分工，会造成士气低落，大家带着完成任务的心态做事，

效果可想而知。

如果是弱势一点的队长，可能就会更委屈了，TA 常常会用试探的语气问大家：谁愿意做这个呢？谁来做那个呢？这个还没人做，那就我做吧.....尽管过程中顾及到了大家的感受，但团队依然缺乏主动性，只会等队长发布任务才行动，队长肩上的责任并没有被分担多少。

3. 岗位和分工究竟如何统一？



好不容易分完了工，我们又面临这样的问题：

如何把任务和岗位对应在一起呢？

比如“设计夏令营框架”就是“课程组长”这个岗位该做的事，那么“组织团队建设”是哪个岗位的分工呢？“宣传组长”又该做什么呢？我们不得不凭着对岗位的想象分配对应的任务，但如果有人既负责写微信文案，又负责设计运动会，那么TA是什么岗位呢？相信大家已经被这些岗位分工搞懵了.....

4. 给队员布置的任务总是出问题，真的是队员不给力吗？

最后一个痛点，发生在队长布置任务和检查任务的时候，我们会经常听到：

“我不是分配给你去做场地布置吗，为什么要张贴的海报还没打印呢？”

“你只说要做一场培训，没告诉我要邀请谁来观摩啊.....”

“我当时和你说了要写项目书，可怎么没有预算表和团队成员介绍呢？”

相信每个管理者都曾遇见过这样的情景，除了生气、责备我们的队员，羡慕别的团队怎么管理得那么好，队员也个个有能力，我们该怎么做来确保任务有效传达，队员有效执行呢？

三、如何有效分工——强子分工法

以下为你介绍我自己设计的团队分工工具（暂命名为“强子分工法”哈哈），只需 5 步，支持你解决以上 4 个痛点，让你获得畅爽体验！（注意：任何方法或套路都只是解决某一特定问题的拆分步骤，需要不断练习和内化，才能运用自如，衍生出新的智慧。）

1、头脑风暴

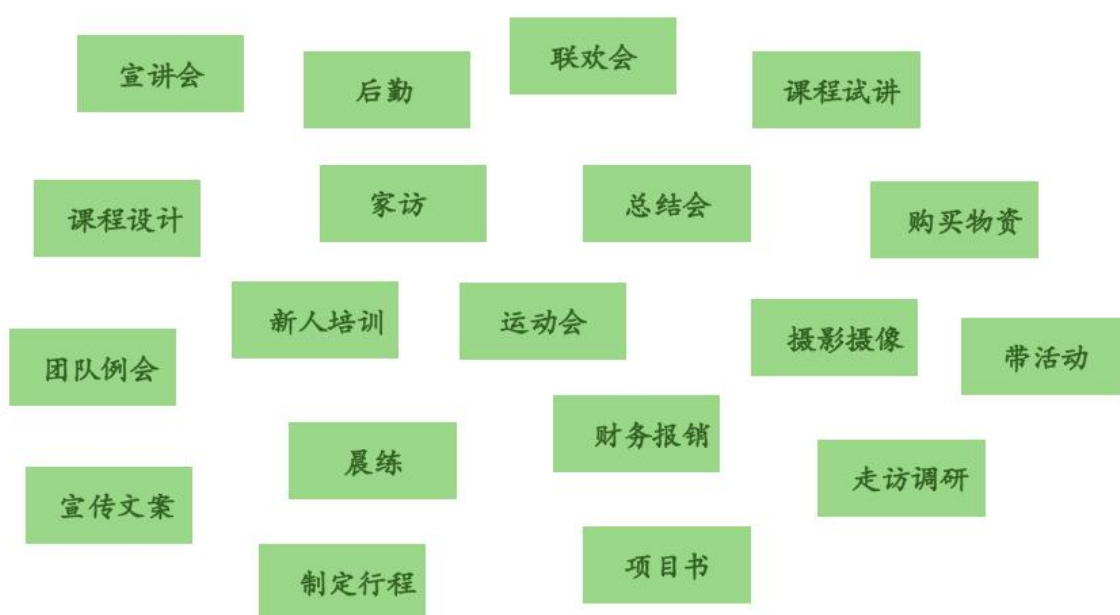


图 1：头脑风暴

- 邀请大家围圈坐好，准备几张大白纸、彩笔和几沓便利贴。
- 开场说明分工会的目标——在 2 小时的会议中，群策群力地讨论出团队做好夏令营需要的任务和分工安排，完成人员分工表。
- 之后邀请大家用便利贴和彩笔，头脑风暴“要完成一场乡村夏令营，我们需要做的任务有哪些？”——得到图 1 的示范。

小贴士

1. 头脑风暴的四要素：一个焦点；限定时间；以量取质；延迟判断。
2. 注意开场营造包容、开放的氛围，比如邀请大家围圈坐、先玩 1-2 个热身小游戏等，过程中一定注意“不要评判”任何人的观点，设立主持人、计时员和记录员等会议角色。

2、时间排序

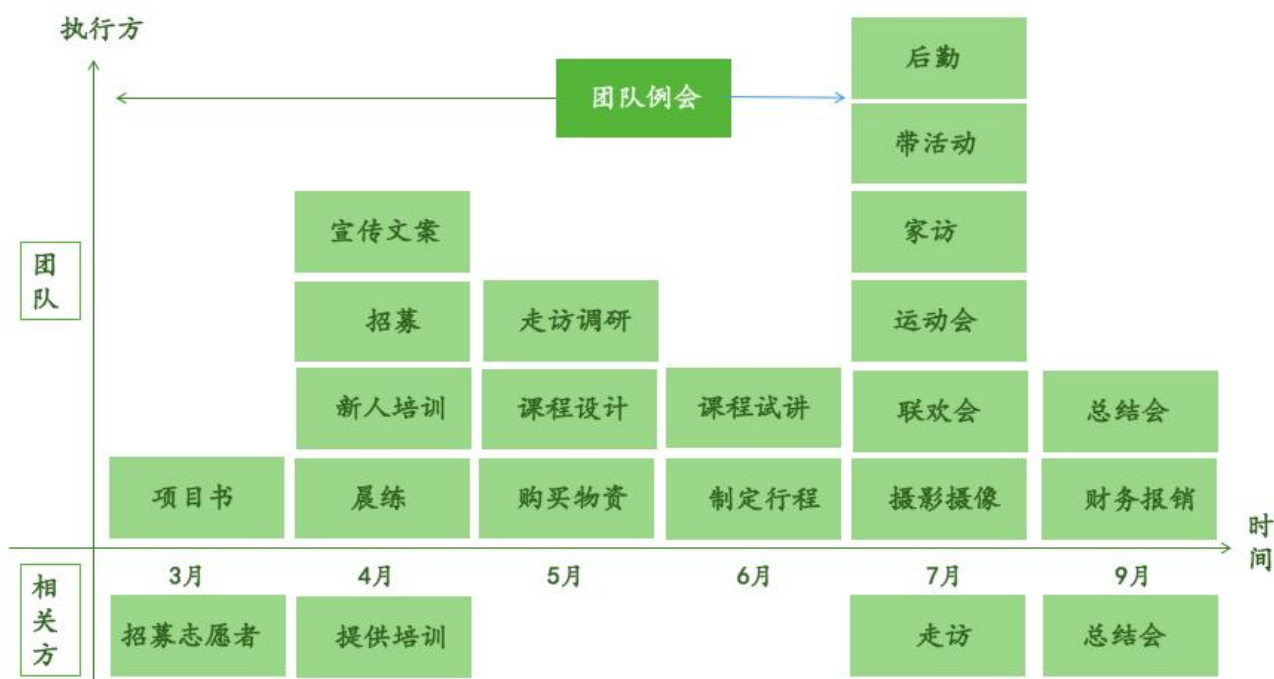


图 2：时间排序

- 在大白纸上画出一个坐标轴，横轴代表时间，比如从夏令营准备阶段到总结，经历 3-9 月这几个月（8 月放假），纵轴代表执行方。
比如横轴以上是团队要做的任务，横轴以下是相关方的任务（试想如果团队和 EV 合作，那么 EV 会在五一期间开展集训营、5-6 月进行线上培训、7 月举行出发仪式，都是需要团队配合的行动）。
- 画好坐标轴之后，就把**第一步头脑风暴**的成果按照要完成的时间顺序排列在坐标轴上。如果有些任务是贯穿始终，或是延续一段时间的，可以用箭头标记任务持续的时段（如图 2 中的“团队例会”）
- 得到图 2 之后，我们还可以继续重复**第一步头脑风暴**，邀请大家根据不同阶段的重点再补充任务。补充完之后拍照留存，我们就看到这样一幅有时间进度、相关方任务的分工图。
更重要的是——我们还能从图中看出团队在不同阶段的任务量——比如图 2 中 7 月最忙，3 月最闲，这时我们就可以调整工作安排，在闲暇时提前准备 6、7 月的工作，以免临近考试周没有时间投入准备。

3、英雄揭榜

岗位	A	B	C	D	E	F
负责人	a	b	c	d	e	f
带活动	课程设计	走访调研	运动会	财务报销	宣传文案	
晨练	课程试讲	家访	联欢会	购买物资	招募志愿者	
项目书	新人培训	制定行程	总结会	后勤	摄影摄像	
招募志愿者	带活动	带活动	带活动	带活动	带活动	带活动
团队例会						

图 3：英雄揭榜

- 接下来，在另一张白纸上端写下岗位和负责人，负责人写每个团队成员的名字。（如图 3，A-F 代表岗位名称，a-f 代表志愿者姓名）
- 邀请大家根据自己的**意愿和优势**认领以上任务，揭下对应自己的名字下面。
- 如果最后有几个任务无人认领，可以邀请提出者澄清任务内容和重要性，再邀请大家自愿认领，或征询团队有什么分工意见；认领完之后邀请大家依次分享自己的任务，同时请团队衡量每个人的工作量，对工作量不满或过满的伙伴再分工或支持。你可以这么说：“我听到你描述的任务较少，你还想到哪些可以承担的工作，或是希望支持他人的工作？”“我听到你的任务较多，担心你压力太大，你觉得有哪些工作需要团队支持？”

4、众神归位

- 邀请大家根据自己的任务，为自己的岗位起个名字(增强自我认同和责任感，而且是根据具体分工决定岗位，会更有代表性)。
- 通过一个小仪式，比如把大家的手搭在一起喊一遍队名口号，宣告会议结束，分工确立！会后将图 1-图 3 发给团队，并邀请大家在截止日前完成各自的岗位描述，如下图 4。
- 最后别忘了，即使有各自分工，团队内部也是需要相互合作彼此支持的。

任务	目标	截止日	岗位（负责人）	相关方/其他……
课程设计	设计14天“XX”主题夏令营课程框架及每日流程，包含阅读、艺术和游戏三大元素，并和EV课程负责人确认达成最终方案。	6月3日	课程组长（强子）	队长（XX）、活动组长（XXX）……
新人培训				
团队例会				
写项目书				

图 4：众神归位

5、有效传达

做完 1-4 步，相信大家已经完成了常规的分工，可在夏令营准备和实施的漫长过程中，难免有一些任务的成果不是很理想，还有些突发任务需要分工给他人去做，这时候管理者有什么方法可以尝试呢？



图 5：有效传达

管理就是通过别人来工作 面对团队解决不了的问题,或是临时出现的任务,管理者不是总要去补位的人,而是应该先找到岗位负责人,通过管理、协调团队合作来支持 TA 完成任务。记住图 5 的 4 个步骤,管理者就能及时反馈任务成果,有效布置任务了!

举例:

课程组长小益参加完 EV 的五一集训归来,作为队长的你布置给他一个任务——做一次培训分享会,把体验的内容复盘给其他队友。这是队内的第一次集体培训,而且培训的视频要分享给同校其他团队学习,所以非常重要。小益是队中除你以外最有经验的骨干,你决定把任务交给他。

(先别看下面的例子,想想如果你是队长,你会怎么说呢?)

队长:小益,最近怎么样呢?刚刚参加完五一集训,你有啥感受分享啊?

小益:参加完五一集训就觉得有很多事要做,到现在想想培训的经历还挺兴奋的。

队长:是嘛,看来你这次收获很多呢!

小益:哈哈,是啊!

(Tips:先关心对方的近况和感受,再导入主题)

队长:是这样的,我想请你给团队做一次分享会,把集训体验过的内容复盘给队友。这是我们第一次集体培训,而且 XX 社也想全程录像回去学习,我们队就你有这个经验和能力,你觉得怎么样呢?

小益:好的,我觉得可以做,我也想试一试,检验一下学习成果。

(Tips:大多数人布置工作可能就到此为止了,但如何确定对方真的理解你的意图,能按照你的期待完成这个任务呢?后面才是重点,接着往下看。)

队长:太好了!真默契,那你是怎么理解这个任务的呢?**(澄清目标,确认信息!)**

小益:嗯……我理解的是,要做一场体验式的培训,把五一集训的内容分享给团队所有志愿者,还要录像和 XX 社的志愿者分享,就在近期举行,时间大概一天,场地得我们自己找了……

队长:嗯嗯,很全面,你理解的培训目标大概是什么呢?

小益:嗯……就是让没机会参加集训营的队友,完整体验到集训营的重点活动,能够了解夏令营活动什么样,能够设计简单的夏令营活动。

队长:嗯嗯,我也是这么想的,那你觉得完成这个任务,有哪些关键步骤呢?**(区分任务)**

小益:嗯……需要我先设计出培训流程,不对,是先调研一下大家的问题和需求,然后设计方案,确定好时间和地点,就要通知大家参加了。XX 社如果要录像学习,还得和他们沟通派一个摄影志愿者来记录,培训完也需

要访谈一下大家的收获，评估培训的效果，最后我们再出去集体聚餐！

队长：嗯！不愧是学成归来，果然思路很清晰啊！（及时肯定，激发动力）。

那你觉得要完成这些任务，有哪些资源你可以利用？（资源利用）

小益：嗯……你这么一说倒提醒我了，辅导员上次说有个场地空出来可以让我们免费使用，我可以去确认一下；EV 提供了培训的 PPT，我可以直接用上；我们队内小微很有培训的潜质，我可以找她做我的助教，协助我培训，还能辅导她！

队长：好的！看来你已经想的很周到了！那么最后，你的首要行动是什么呢？（行动方案）

小益：嗯……我明天先去设计流程吧，等流程出来和你沟通一下。

队长：嗯嗯，我了解到辅导员提到的那个场地，有很多社团也在借用，我建议你可以先去借场地，确定时间地点后再安心设计流程。（适时补充信息，支持对方决策）

小益：好的！那我明天先去借场地。

队长：好的，那你还需要我怎么支持你呢？（Tips：表达关怀和支持）

小益：嗯……你替我通知大家按时参会吧，到时候来现场作摄影志愿者！

队长：好的！走，一起去吃饭吧！

☆ 练习

- 1、思考：这么布置工作和平常有什么不同？你认为哪一种布置工作的方法能减少完成任务中的错误？
- 2、用“强子分工法”的 5 个步骤开一次团队分工会，并留言和我们分享你的感受和启发！

五、结语

如何高效分工一直是让团队管理者头疼的问题，在“强子分工法”中，如果你能感受到“参与感”、“赋权”、“信任”和“提问的力量”，那么你就理解了这个方法发挥作用的原因！

最后，所有的套路、方法都只是我们学步的拐杖，这是我提供的学习工具之一，而不是学习本身。所以诚挚邀请你从模仿开始，反复练习，不断生长出自己的经验，然后和我们分享你的创意！

EV 强子
2017.5.17