

《哈佛商业评论》： 如何塑造 目标驱动型团队？

哈佛商学院曾总结出一条组织管理的定律：工作的本质是契约性，因而员工势必会在工作中寻求付出最小化的个人成本和努力。事实上，许多企业发展至一定时期会陷入一种疲软状态，即陈旧的工作方法和员工疲惫的工作状态使得团队停滞不前，效益下降。研究发现，如果能够构建一个目标驱动型的团队，使得个人和集体的利益达成高度一致，员工会感受到压力增加，重拾工作动力，提升工作协同性和效率。为此，哈佛商学院研究制定出一套目标驱动型团队的建设方案：

1、建立共同需求。倾听和了解员工最深层的共同需求，将这种需求和组织目标整合起来形成集体目标，激发“集体创造”的动力。研究根据一些案例发现，这一方法行之有效。

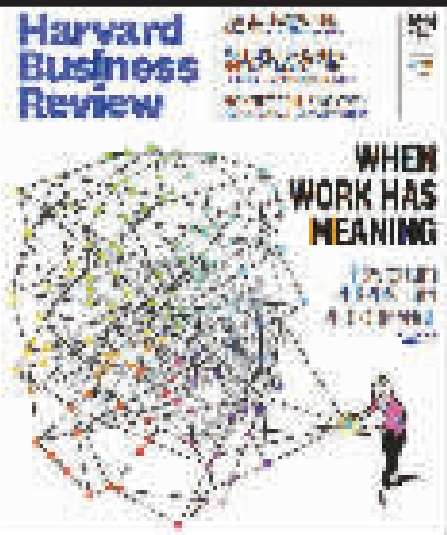
2、激励员工学习。随着企业不断强调目标，员工会感受到学习、思考的动力，员工不应只是知晓组织的目的，而是应该与企业的目标建立深层次的联系。因此，研究建议管理者每隔两周与员工针对近期组织的目标、优势和发展情况进行沟通交流，帮助员工明确目标和实施进度，以便更好地落实执行。

3、将中层管理人员转化成目标导向的领导者。由中层管理人员扮演沟通者的角色，向员工讲述他们是如何将团队目标与他们自身的工作联系起来的。通过这一方式，个人与组织的目标可以建立切实联系，并且实现目标的真正内化。

4、释放积极的能量。每个组织中都有一群人被称为“能量代理人”，他们具有开放、主动并且乐观的特征，是能分享新想法和挑战困难的人，发挥他们的作用，可以激发和带动整个团队的工作热情。

研究根据案例观察发现，虽然建立目标驱动型团队不一定能帮助企业提高实际经济效益，但是它对团队的改造作用确实存在，能够使其朝更加有竞争力和健康化的方向发展。

国研经济研究院
东海分院助理研究员
王斯佳



《彭博商业周刊》： 一座城市的成功能否被复制？

在美国格林维尔市的市中心，遍布着诸多新兴的初创企业。从2000年到2016年，格林维尔的人口增长了20%，按人均计算，这里的新商业创造率接近波士顿。这个曾经是纺织和服装生产中心的城市，似乎已经找到了如何重振后工业城镇的答案——发展知识经济。

二十年间，这座城市构筑出对大学毕业生和高水平技术工人构成强烈吸引力的创业环境，附近大学的专业技术和研究人才被吸引到此创业和工作，米其林轮胎和宝马等最先进的制造工厂也相继入驻，城市中的工人从制造业岗位陆续向创意和科技工作转移，高技能服务业的工人比例稳步增长。

格林维尔的成功源于什么因素？这里一系列的激励措施或许与诸多城市所做的看起来并无不同：打造汇集创意、互联网、科技的商业园区，城市的“创新集

《经济学人》： 碎片化时代下的 公共交通变革

公共交通的运载情况通常被认为是衡量一座城市发展实力的一大参考指标。近来，研究发现，在加拿大和欧洲的部分城市以及美国几乎所有的城市中，公共汽车和地铁的乘客数量呈现明显的下降趋势，而与之相对应的是城市的人口和就业率健康增长。随着Uber和Lyft等公共打车服务质量的提升，租赁自行车更加普及，城市的公共汽车和地铁仿佛陷入困境。而即将诞生并投入使用的租赁电动摩托车和无人驾驶出租车等新的交通工具似乎也即将取代公共汽车和地铁，成为更好、更廉价的公共交通方式。

压力不止于新的公共交通工具的出现，还有普遍下降的出行率。一方面，线上购物带来实体零售行业消费者信心的疲软，人们普遍减少了外出购物的积极性；另一方面，人们更倾向于自驾上班，这主要是因为不少发达国家城市扩张加快，但与之相匹配的公共交通网络并没有搭建起来。而在一些发展中国家，汽车贷款下降，导致私家车的拥有量迅速上升。

公共汽车和地铁时代是否将完全成为过去？答案是未必如此。在悉尼和东京，越来越多的人正在选择公共汽车和地铁出行。但是，相关专业人士认为，西方不少发达城市正在经历的从地铁到自行车的公共交通时代的转变，正是世界进一步碎片化的表现。