



新世纪应用型高等教育
基础类课程规划教材

人力资源管理基本技能实训

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

编著 纪 伟



大连理工大学出版社



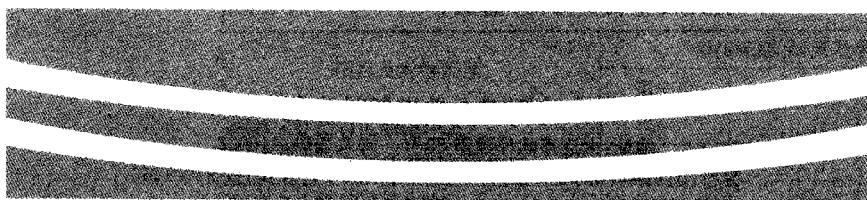
新世纪

新世纪应用型高等教育基础类课程规划教材

人力资源管理基本技能实训

新世纪应用型高等教育教材编审委员会组编

编 著 纪 伟



RENLI ZIYUAN GUANLI JIBEN JINENG SHIXUN

大连理工大学出版社

DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理基本技能实训 / 纪伟编著. —大连:大连理工大学出版社, 2008. 5

新世纪应用型高等教育基础类课程规划教材

ISBN 978-7-5611-4332-2

I. 人… II. 纪… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 114731 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp. cn URL: [http://www.dutp. cn](http://www.dutp.cn)

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm	印张: 14. 75	字数: 332 千字
2008 年 5 月第 1 版	2008 年 5 月第 1 次印刷	

责任编辑: 李作鹏 胡 琳	责任校对: 郑莉莉
封面设计: 张 莹	

ISBN 978-7-5611-4332-2

定 价: 25. 00 元

前言

《人力资源管理基本技能实训》可以作为高等教育“人力资源管理与开发”理论课的配套实训教材。本教材的理论要点和实务操作部分可供本、专科学生实训、实践参考；操作训练与讲评部分专门为高职高专层次的学生安排。

人力资源管理作为管理学的重要分支，具有很强的实践性和特殊性。可以说每个组织的人力资源管理都需要有自己的特色。编者在教学和企业咨询实践中，深感我国现阶段人力资源管理最需要的是适合企业自身的体系建设。故此，本教材给出的案例素材来源于一个具体的企业——KQ公司，这些案例合起来便构成一个企业的人力资源管理体系。另外，虽然人力资源管理的实训非常重要，但还未见我国有公开出版的人力资源管理基本技能实训类书籍。很多企业采用的是人力资源管理软件提供的体系，但在实践中往往不切合实际。本教材在展现KQ公司人力资源管理体系的同时，也注重了体系形成的条件、过程，说明了所以然。

总结起来，本教材具有如下特点：

1. 涵盖了人力资源管理的基本技能。包括团队管理、工作分析、工作设计、人力资源计划、招聘与甄选、培训与开发、考核、薪酬等。考虑到人员配置和劳动关系管理目前更依赖于实际经验，另外，其操作技术也不成熟完整，所以本教材没有将其列为学生要掌握的基本技能。

2. 理论内容全面、简洁。本教材中的理论(含操作技术)都是各类企业正在应用的。本来高职高专教育强调理论教学“够用”就可以，但实际中常出现毕业生刚到企业会遇到“没听说”“没见过”的现象，所以本教材的理论要点部分比较宽泛、丰富，力求让学生获得“见识”。同时，对常用的理论，本教材也在操作技术层面加以深化。

3. 突出实务。本教材操作部分比例较大，且都来源于



2 / 人力资源管理基本技能实训 □

编者曾服务过的一家有代表性的企业,具有真实性和系统性。把各章的实务操作合起来,就是一个企业的人力资源管理体系全貌。

4. 注重实用。本教材不但给出案例,还力求说明体系的建立过程,注重方案的前提条件、操作程序、操作技术和工具,可以作为具体企业建设人力资源管理体系的参考。

5. 图表十分丰富。通过大量的图表,梳理了理论知识,总结了体系结构,明示了体系关系,便于学生学习。

本教材由纪伟编著,在编著过程中,得到了吉林大学苗宏慧老师的指点,受益于广州番禺职业技术学院李娟老师的帮助,尤其是KQ公司以及KQ公司的董事长应德贵先生提供了案例素材,在此真诚致谢。

虽然编者倾注了多年的努力,但由于本人水平有限,本教材中难免有不妥之处,诚望各位同仁批评指正。

所有意见和建议请发往:gzjckfb@163.com

欢迎访问我们的网站:<http://www.dutpgz.cn>

联系电话:0411-84707492 84706104

编 者

2008年5月

目 录

绪 论	1
如何使用本书	1
第 1 章 团队管理实训	4
1.1 团队管理的基本理论	5
1.2 团队管理实务及示例	10
1.3 操作练习与讲评	21
第 2 章 工作分析实训	24
2.1 工作分析的基本理论	25
2.2 工作分析实务及示例	33
2.3 操作练习与讲评	48
第 3 章 工作设计实训	50
3.1 工作设计的基本理论	50
3.2 工作设计实务及示例	60
3.3 操作练习与讲评	67
第 4 章 人力资源计划实训	70
4.1 人力资源计划的基本理论	70
4.2 人力资源计划实务及示例	80
4.3 操作练习与讲评	93
第 5 章 招聘与甄选实训	95
5.1 招聘与甄选的基本理论	95
5.2 招聘与甄选实务及示例	110
5.3 操作练习与讲评	119
第 6 章 培训与开发实训	121
6.1 培训与开发的基本理论	121
6.2 培训与开发实务及示例	137
6.3 操作练习与讲评	144

第7章 绩效考核实训	146
7.1 绩效考核的基本理论	146
7.2 绩效考核实务及示例	173
7.3 操作练习与讲评	190
第8章 薪酬管理实训	192
8.1 薪酬管理的基本理论	192
8.2 薪酬管理实务及示例	221
8.3 操作练习与讲评	228
参考文献	230

绪 论

如何使用本书

一、基本实训方式

1. 以某一真实的公司为实训基地,模拟成立该公司的人力资源部,并且以后的技能实训都是以该公司人力资源部的名义,做该公司人力资源工作。实训要在调查该公司、掌握该公司真实状况的基础上进行。

2. 以某一真实的公司为背景,成立模拟公司的人力资源部,以后的技能实训都以该公司的相关资料为背景,在设定条件下,建立该公司的人力资源体系。本书将在各章节的示例中给出该公司的相关资料,以便没有实训基地的公司也可以开展实训。

以上两种方式,选择其中一种作为实训的方式。

二、示例

示例是供学生实训的参考案例,本书的所有示例来自于真实的 KQ 公司,在示例中不但给出和实训有关的方案,还给出方案的前提条件或背景,以便于学生们掌握具体企业的人力资源运作。这些例子反映了一个公司的人力资源体系。在此先给出该公司的背景资料。

1. KQ 公司背景资料

KQ 公司是一家投资 2 200 万元人民币,集科研、育种、生产、销售为一体的台资企业。目前的产业是鲜羊奶,今后将进入有机蔬菜产销和羊奶深加工领域。KQ 公司在陕西杨凌设有种羊基地;在广东韶关建有奶山羊养殖、加工基地;营销总部设在广州市,在珠三角各城市总共设立了 48 个营业所。产品——玻璃瓶装鲜羊奶,先通过冷链物流输送到营业所,再由营销员每天两次配送给订购客户。员工 500 人左右,其中销售人员近 400 人,事务性操作人员 28 人,管理人员 35 人,生产人员 124 人,科研人员 6 人(含杨凌),其他 6 人。目前 KQ 是大陆第一鲜羊奶品牌,在市场上居领导地位,约占据鲜羊奶 60% 的市场份额。

2. 战略与企业文化

(1) 用户:家庭、宾馆、饭店,重点目标市场是中高档消费家庭中的儿童、妇女、老人。

(2) 产品或服务:鲜羊奶;根据用户的订单准确、准时的配送到家;给用户讲解羊奶的食用方法。

(3) 技术:生态循环、综合利用、立体种养。

(4) 目标:成为华人地区羊奶的第一品牌;生产优质的保健食品;开创健康食品上门渠

道;为客户提供多元化的保健需求。

(5)企业使命:为客户提供多元化的保健需求;为股东赚取合理的利润;为员工创造良好的发展平台;为农民提供稳定的收入。

(6)企业文化指导工作的重点是团队管理、学习型组织(强调知识与技能共享)、有效创新(已经创造价值的创新)。

(7)领导风格:“以关心代替领导;以协助代替要求”。

注:KQ公司其他背景资料在各章节中给出,以便资料与实训匹配。

三、本实训之前应掌握的知识技能

1. Windows 操作系统的使用。
2. 熟练使用 Word、Excel、Visio 等办公软件。
3. 熟练应用互联网。
4. 学过管理学课程。
5. 学习了每章相关的理论知识。

四、教材内容及使用

本书共分八章,涵盖了高职高专人力资源管理课程所要求的基本技能。学习目标的设定,以高职高专层次的“实用”“够用”为指导,而并不要求掌握书中所有内容。在内容安排上,理论部分尽量不与理论教科书的内容重复,主要是列出实际应用的理论要点,注重广泛性,以便学生了解实际应用的理论都有哪些。操作技能部分,以完成人力资源工作岗位本职工作任务为中心,注重系统性和体系的建立。训练操作部分,以完成本职工作任务的关键技能为内容。

授课课时可安排 36 学时或 36 学时以上,课后还需要学生拿出时间来收集资料和制订方案。若理论教材的教学内容与本教材的内容排序有差异,可以调整本教材的授课顺序,不过工作分析是实训的基础,也是人力资源管理的基础工作,最好在理论课的前一、二章讲授。

五、实训过程中的注意事项

1. 预习控制

一定要在实训之前布置预习任务,最好在前一次理论课时作具体交代。并在实训开始前检查预习效果,以便在实训讲授时补救不足,或者是下次社会调查时补足。

2. 理论要点及实训安排讲授

教师在实训开始时要简要的讲解理论要点、实务要点、实训目的、内容、时间控制、要求、安排等内容。讲授时要交代清楚哪些要点在实际工作中是重点。讲授时间不可过长,一般不超过半小时为好。

3. 操作训练过程控制

教师要控制各实训步骤,控制各环节的时间、内容,发现偏差及时纠正。在实训过程中发现某团队实力偏弱,可以与学生们商量适度调整各团队成员,以便使各团队实力基本

平衡,保证实训的良好效果。

有些学生可能不会积极参与实训团队的工作,教师要与该团队的“人力资源部经理”以及该类学生沟通,找出原因,给出办法,争取所有的学生都积极参与。

实训课程最好安排两次以上,以便学生可以利用间隔时间课后完成某些环节,也方便教师控制实训过程中的必要环节。

4. 实训成果点评控制

成果点评要以考核标准为依据,可以适度展开并联系实际。点评只是客观评价,而不进行排序或做出结论,点评过程中学生有意见或建议可以发表看法。

5. 成绩考核控制

考核以实训团队为单位,成绩以团队成绩计入个人成绩,但实训结束时,排在第二名以后的团队可以推荐1~2名表现好的个人,给其优秀成绩。考核方法采取要素排序法,并计具体分数(具体见第一章考核说明),实训结束时汇总各实训分数,再计算出最后的成绩。

教师与学生共同以“现场考核”的方式进行实训考核。最好能够做到师生共同认可,避免造成师生对立。对于课堂没完成实训任务的“团队”,要责成其课后完成,下次课提交,讲评,但成绩只能排在当堂完成任务的团队之后。

考核过程中要征求学生的意见,学生有异议,可以发表看法,再通过综合讨论给出结论。

6. 除第一章以外,其他实训应安排在相关的理论课讲授完毕后尽快进行。

第1章 团队管理实训*

在大工业时期,企业的组织结构大多是金字塔形结构,每个员工都被严格定位在以职能为核心的部门,分工明晰,权责明确,在管理者的严格指挥与监督下工作,可以把这种金字塔形组织称为“命令型”组织。进入知识经济时代,这种传统、僵化的组织模式已经不适应了。打破僵化的分工与等级制,凸显合作、自主与协调,已成为时代的趋势,扁平式的团队管理组织应运而生。这种组织模式与“命令型”群体相对应,可称之为“工作团队”或“团队”。

团队是知识经济时代最富活力的组织形式,绝大多数企业都试图利用“团队”效应来提高效益。团队管理是管理者管理职能的深刻变革,团队管理已成为人力资源管理人员的必备管理技能。

►理论知识要点◀

团队文化;
团队结构;
团队领导;
高效团队的创建与管理。

►技能训练目标◀

物色团队成员,定位团队角色;
进行团队要素设计;
掌握团队合作与成员沟通技能;
使用团队管理常用工具。

►将来拓展技能◀

管理团队的技巧;
常设部门团队化领导。

* 本章内容在理论教科书中很少提及,所以理论要点和实务内容较多。

1.1 团队管理的基本理论

1.1.1 团队的概念

一、团队及其特征

1. 团队的定义

团队是在心理上相互认知,在行为上相互作用、相互影响,在利益上相互联系、相互依存,为了达到共同的目标而结合在一起的两人以上的人群。广义的团队也包括具有团队特征的组织中的常设“部门”。多数企业倡导把“部门”打造成团队。

2. 高效团队的特征

(1)清晰的团队目标。如果团队目标还不够清晰,应该尽快为团队制订清晰的目标,而且目标应该能够激励人、鼓舞人,目标的用词要考究。作为常设部门型的团队,除了有完成部门本职的基本目标外,最好有清晰的短期目标,这样才能更好地激励团队成员。

(2)合理的结构。最佳知识、技能组合;最佳年龄组合;最佳个性组合。新组建的团队,要做到成员的知识、技能互补,且匹配之后的知识、技能足以完成团队目标。气质、性格互补是团队角色清晰完整的基础。已经存在的团队,比如常设部门型团队,可以在长期建设中调整团队的结构使之趋于合理。

(3)良好的团队文化。已经形成的团队文化内涵中,不一定都是有利于团队目标的实现,比如团队中已经养成的不良习惯。高效团队的文化,应该是优良文化。

(4)恰当的领导者。团队的领导者是团队管理的关键要素。根据团队的目标、结构、功能选择合适的领导者,采取恰如其分的领导方式是团队建设的基本保障。

(5)开放沟通,积极合作。沟通与合作是团队运作的基本职能,领导者要不断强调直至养成习惯。

(6)成员间知识技能共享。打破成员间的知识技能保守壁垒,倡导建立学习型团队。

(7)激励激发有效,并分享成果。最好在团队运作之前就制订并公布激励措施,告诉成员如何分享完成目标之后的成果,这是解决团队动力问题的重点所在。

(8)外部支持。处理好本团队与其他团队、部门的关系,至关重要。

3. 团队与临时工作群体、常设部门工作群体的区别与联系(见表 1-1)

表 1-1 团队与其他群体的区别和联系

团 队	临时工作群体	常设部门工作群体
依任务组建,具有不确定性	依任务组建,具有不确定性	依功能设置,相对稳定
成员自愿、自觉、自由产生	成员大多任命、聘任产生	成员任命、聘任产生
目标清晰明确	不强调目标	职能清晰明确
分工明确,相互协作	分工不一定明确,协作不够	职责明确,不一定协作
没有明显的等级区别	有等级区别	职务等级清晰
成员都具有决策权	成员不一定都有决策权	决策权主要在负责人

(续表)

团 队	临时工作群体	常设部内工作群体
沟通充分,知识技能共享	沟通不充分,知识技能不共享	知识技能不一定共享
成员技能互补、有效	成员技能不一定互补、有效	成员技能不一定互补、有效
形成合力,有利于达到目的	一般合作,有时有内耗	履行职责,有时有内耗
有特色的团队文化	团队文化不鲜明	遵循组织文化

二、团队的类型

1. 自然工作团队:由在相同部门工作或承担相同职责的成员组成,前者即所谓的广义团队。如销售团队、财务团队等。这类团队的成员难以自由选择,团队的领导者是法定的负责人,团队的目标是完成部门的职责。因此,自然团队的建设往往要经历较长一段时间后,成员的角色定位才能准确。团队领导者尽量少使用法定权力,最好不用命令式的管理方式,多采用协调、指导的方式领导团队。在不同的工作时段制订明确清晰的具体目标。培养适合本部门的优良团队文化,才能将部门打造成真正的团队。

2. 交叉职能团队:由代表不同部门或承担不同职责的成员组成。通常为了解决某个问题或完成某项任务而组建。如标准化小组、质量管理小组等。组建这类团队要考虑结构的合理性、团队的规模以及选择合适的领导者,最好有一定的物质激励手段。

3. 混合团队:由成员自愿组成,以改进特定程序、方法为目标,进而改善质量和提高生产率。如车间员工自愿组成的技术革新小组。企业对这类团队最好有一定的鼓励措施,并在管理和运作上给予指导。

4. 应变团队:由在特定时期召集起来的成员构成,其目的是解决特别的组织问题。如机构改革小组、危机处理组等。这类团队往往运行周期短,时间紧,面临的环境不确定。所以,团队的领导者要尽快制订落实运行机制,协调团队成员尽快度过动荡期,发挥团队的整体作用。

5. 虚拟型团队:是一种具有共同理想、共同目标或共同利益的人借助现代通讯网络进行沟通、协调来完成工作的团队。他们在虚拟的环境下运行,偶尔才会有见面的机会。所以,虚拟型团队的行动计划十分重要,要充分考虑在网络上工作时可能出现的各种问题,才能使运作高效。

1.1.2 团队的构成和外部环境

一、团队的构成(见图 1-1)

1. 团队的构成要素

- (1)团队目标;
- (2)组成团队的人员;
- (3)团队文化(设计团队文化和培养团队文化);
- (4)团队计划;
- (5)合理的团队角色与分工。

2. 团队成员的技能

团队成员要具备两种技能:技术性技能与人际性技能。

(1)技术性技能:①技术技能;②解决问题和决策的技能。

(2)人际性技能:①沟通协调技能;②解决人员冲突技能;③激励激发他人技能;④感受他人心理和群体心理的技能;⑤自我心理调节和调节他人心理的技能;⑥关心他人的技能。

3. 团队领导者(通常扮演协调人的团队角色)

传统的领导者经常扮演决策人、授权人、指挥者以及他人工作安排者的角色。与其他领导者不同,团队领导者更像教练。

团队领导者通常扮演以下三个重要角色:

- (1)发起人:启动促进团队发展和取得绩效的行动与流程;
- (2)典范:塑造期望团队执行的行为和实现的绩效;
- (3)教练:行使作为顾问、导师和辅导者的职责,帮助团队成员提高绩效。

团队领导者也担负着其他职责,如:

- (1)协调团队工作;
- (2)调解冲突;
- (3)就问题解决、选择提出建议,或指导问题的处理;
- (4)提供资源;
- (5)帮助计划的实施;
- (6)提供正式和非正式的认可。

4. 团队角色、行动及特征(见表 1-2)

表 1-2 团队角色、行动及特征

角 色	行 动	特 征
协调者	阐明目标和目的,帮助分配角色、责任和义务,为群体做总结	稳重、智力水平中等,信任别人,公正,自律,积极思考,自信
决策者	寻求群体进行讨论的模式,促使群体达成一致,并作出决策	有较高的成就,极易激动,敏感,不耐烦,好交际,喜欢辩论,具有煽动性,精力旺盛
策划者	提出建议和新观点,为行动过程提出新的视角	个人主义,慎重,知识渊博,非正统,聪明
监督评估者	分析问题和复杂事件,评估其他人的贡献	冷静,聪明,言行谨慎,公平客观,理智,不易激动
支持者	为别人提供个人支持和帮助	喜欢社交,敏感,以团队为导向,不具决定作用
外联者	介绍外部信息,与外部人谈判	有求知欲,多才多艺,喜爱交际,直言不讳,具有创新精神
实施者	强调完成既定程序和目标的必要性,并且完成任务	力求完美,坚持不懈,勤劳,注意细节,充满希望
执行者	把谈话和观念变成实际行动	吃苦耐劳,实际,宽容,勤劳

注:团队的领导者通常扮演协调者的角色。

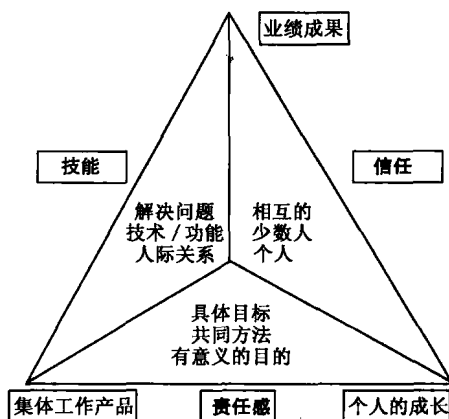


图 1-1 团队的构成体系

5. 团队文化

团队文化是指团队成员为了团队的利益与目标而共同认可、共同遵守的价值观、行为准则、作风和习惯的总和。团队文化是团队区别于一般工作人群的主要特征。

团队文化的外在表现主要体现在以下三方面：

- (1) 强烈的归属感与一体感；
- (2) 协作精神和极强的凝聚力；
- (3) 主人翁的态度和奉献精神。

建设团队文化的方法主要有：建立语言系统平台；建立文化的沟通网络；建立成功——庆祝——成功模式；共同建立规范；建立体现团队特性的标识；塑造榜样与标杆(Benchmark)。

目前，著名的团队文化管理模式主要有“7S”和“11C”两种模式。

“7S”模式包括：结构(Structure)、战略(Strategy)、人员(Staff)、技能(Skills)、作风(Style)、共同的价值观(Share Values)、体制(Systems)。

“11C”模式是由中心的一个“C”——文化(Culture)，和周围的 10 个“C”组成，它们分别是：

沟通(Communication)	协作(Cooperation)
观念(Concept)	协商(Consensus)
关心(Concern)	结合(Coalition)
竞争(Competition)	集中(Concentration)
控制(Control)	小组(Circles)

维护团队文化可采取“热炉法则”。“热炉”指的是成员背逆文化应像触到热炉子一样产生烫手效应。“热炉法则”包含四项基本内容：预先警示、言出法随、一视同仁、前后连贯。

二、团队的外部环境

外部环境是指团队本身无法控制的条件和因素，它代表了成员们的“给定”条件。外部环境因素在团队的日常行为中经常起一种关键性的作用，对于团队的发展也至关重要。外部环境一般可分为软环境和硬环境两种。

1. 团队的软环境

- (1) 组织机构与权力机制；
- (2) 企业战略；
- (3) 正式规范；
- (4) 企业文化，团队文化最好从企业文化派生而出，至少不应与企业文化冲突；
- (5) 企业中的人员甄选和绩效奖励。

2. 团队的硬环境

企业的设备是否精良、资金是否雄厚、环境是否优雅、工作条件是否良好等对员工的行为有着巨大影响。

1.1.3 有关团队的规律

一、团队发展的阶段、特征及策略(见表 1-3)

表 1-3 团队发展的阶段、特征及策略

阶段	特 征	策 略
组建期	期望高,出现温和的跃跃欲试的感觉;感到焦虑;试探环境和核心人物;需要找个位置安置自己;团队的运作完全依赖于权威的指导和支持	请求上级主管发布指令,或给予任务的明确说明;培养团队的使命感,或直接确定工作目标;讨论团队应该发挥的作用 and 每个人应负的责任;赞赏积极工作的表现,鼓励保持发扬
动荡期	期望与现实脱节;对于依赖职权心生不满;有挫折感;自觉无法胜任,又不知何去何从;气氛紧张;争权夺利	把团队的目标和个人的期望进行比较,并公开讨论它们之间的差别;鼓励成员适当冒险;明确团队成员间产生矛盾的原因,并认真加以注意;勇于承认错误,探讨错误产生的原因,认真总结经验
规范期	不满意程度减少;期望与实际之间的差异减少;建立和谐、信任、支持和尊重;变得更加开放并给予反馈;建立自尊和信心;共享责任;使用团队语言	正式制订行为规范标准,进而规范决策程序和处理矛盾的方式;对团队在完成任务和协调工作关系上取得的成功给予肯定;充分肯定信任程度,提高自信程度;开始对团队成员进行培训;充分肯定团队成员的个人能力
高产期	为能参与到团队的活动中感到兴奋;与队员合作互相依赖地进行工作;感受到团队的优势;展示出完成工作的能力及信心;共享领导权;对圆满完成任务充满信心;大家都在最佳的状态下工作	公开地、自由地交流,畅所欲言;鼓励自主,勇于负责,把任务下达给个人,轮流独当一面;定期反省工作关系,如有问题,采取必要的措施
休整期	团队解散。任务完成,心理波动大	搞联谊活动,总结经验
	团队休整。等待下一个任务,成员可能变动	总结经验,强化团队文化,组织学习
	团队整顿。绩效变差,出现问题	分析原因,找出办法,改良团队文化,拿出改革方案

二、团队发展不同阶段工作效率与士气关系(见图 1-2)

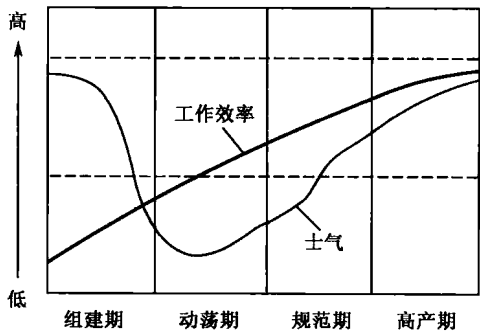


图 1-2 团队发展不同阶段工作效率与士气关系图

三、适度的团队规模(见表 1-4)

表 1-4 规模对团队的典型效应

维度	团队规模(人)		
	2~7	8~12	13~16
1. 对领导的要求	低	中	高
2. 领导的指挥	低~中	中	中~高
3. 成员对领导指挥的容忍性	低	中	中~高
4. 成员心理障碍	低	中	高
5. 规章程序的使用	低	中	中~高
6. 做出决定的时间	低	中	高

四、实现最佳组合

要建立组织的最佳人员组合,最基本的就是处理好组织内部的相容性与互补性。管理者要善于根据组织目标、工作要求以及人员特点,从以下三个方面寻求最佳人员组合:(1)实现最佳知识、技能组合;(2)实现最佳年龄组合;(3)实现最佳气质、性格组合。

1.2 团队管理实务及示例

1.2.1 KQ 公司团队管理实务指导

图 1-3 为团队组建和管理示意图。

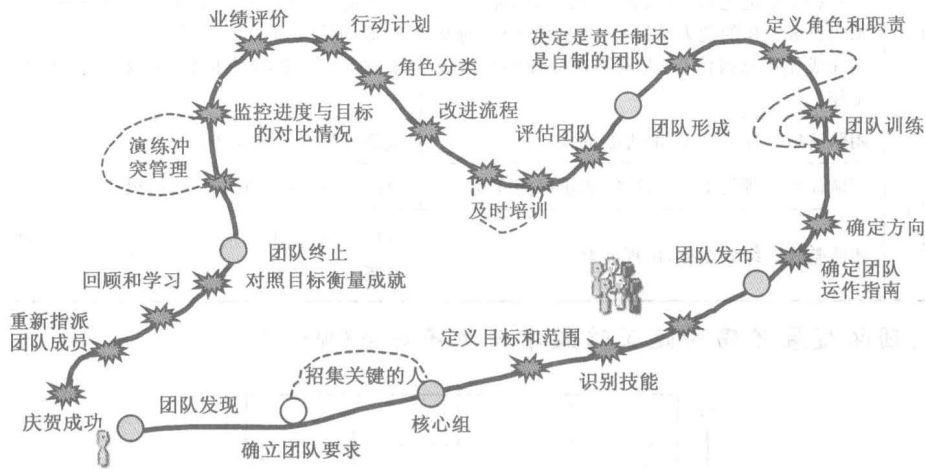


图 1-3 团队组建和管理示意图

一、团队管理的重要内容及步骤(见图 1-4)

其中前四项一般在团队组建期完成,后四项在团队运作期间开展。

1. 提出任务。通常由组织中的领导或团队的发起人提出具体任务,这时的任务往往不具备清晰的目标。
2. 选择成员。选择成员时要根据团队的功能确定成员的三项合理结构,即最佳的知识技能、年龄和个性组合,其中个性组合对应着团队的角色分配。可以考虑选择具有特殊才能的人,这种人才很可能发挥重要作用。若成员的总体知识技能不足,则要制订学习计