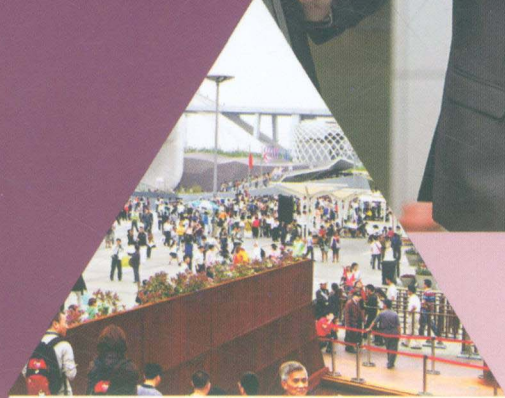
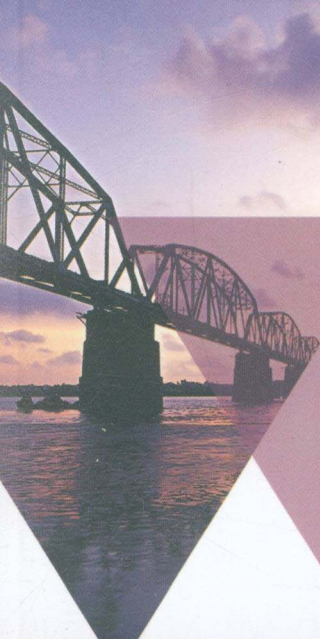




普通高等教育“十二五”规划教材

Baoxian Tuandui
Guanli

保险团队管理

宋安顺 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材

保 险 团 队 管 理

主 编 宋安顺
副主编 傅 航 阳玉浪
参 编 张益林 张昌松 谭新兰
董 竞 李 平
主 审 许 捷



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书在介绍团队及团队管理一般概念的基础上,结合保险组织中的团队特点,讲述了保险团队增员管理、保险团队业务管理、保险团队激励、保险团队沟通与冲突处理、保险团队成员留存与职业发展、保险团队执行力建设等内容,为保险公司的团队管理提供理论指导。

本书既可作为应用型本科、高职、成人高校金融保险类相关专业的教材,又可作为金融保险类企业员工的培训和自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

保险团队管理/宋安顺主编. —北京:北京大学出版社,2012.6

ISBN 978-7-301-20408-5

I. ①保… II. ①宋… III. ①保险企业—企业管理—组织管理学 IV. ①F840.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 049255 号

书 名: 保险团队管理

著作责任者: 宋安顺 主编

策 划 编 辑: 邱 懿

责 任 编 辑: 邱 懿

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-20408-5/F·3123

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 邮 箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 329 千字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: (010)62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

现代管理越来越重视团队这一概念,团队越来越成为各种工作组织中的一个主体,其重要性也日益显现,团队管理理论已经发展成为当今世界管理学理论的一个重要分支。越来越多的组织已经发现,相比于其他工作方式,以团队为基础的工作模式可以取得巨大的成绩,关键在于如何对团队实施有效的管理。由于团队的诞生符合市场竞争的需要,具有极强的生命力,因此得以迅速在全球范围内推广到各领域各行业。

当前保险行业面临激烈的竞争,众多保险公司都采取了团队这种有效的组织模式。由于保险行业的特殊性,保险公司的团队管理也存在着诸多与一般团队管理所不同的地方,具有鲜明的行业特色。实践表明,保险公司的团队管理当前已面临瓶颈,在管理模式、激励手段、人才素质、团队有效扩张等方面难以维持持久高效地运作。保险行业的团队管理迫切需要相关的理论来对实践进行指导。然而,迄今为止,市面上还找不到一本专门针对保险行业出版的团队管理类教科书,本书的问世可望填补这一空白。

本书编者在编写过程中不仅参阅了大量的文献,还深入保险公司进行了广泛调研,汲取了大量理论和实践的成果精华,在反复推敲的基础上定稿。本书共分九章,内容包括团队概述、团队建设、保险团队与团队主管、保险团队增员管理、保险团队业务管理、保险团队激励、保险团队沟通与冲突处理、人性化管理与新人留存、团队精神培育等内容。

本书具有以下三个特点。一是突出了操作性,精选了大量的案例,并在内容中穿插了许多小资料,将团队管理理论的实践运用尽可能多地展现给读者;二是内容合理,不仅注重内容的系统性、科学性,还力求使内容的编排与保险团队管理实践相一致,使内容与结构都具有实用性和先进性,深入浅出,循序渐进,并通过案例、实训等环节将理论与实践结合起来,同时也增强了知识性与趣味性;三是结构新颖,构建了包括教学目标、教学要求、案例导入、各章小结、思考练习、案例分析和实训项目为内容的复合型教材体例,以适应教师精讲、学生参与、师生互动、提高技能的新型教学理念和教学方法。

本书由宋安顺担任主编,并负责拟定编写提纲、统稿和定稿,傅航和阳玉浪任副主编。具体编写分工为:傅航、董竞编写第一章、第三章、第八章,阳玉浪、谭新兰编写第二章、第七章,张益林、张昌松编写第四章、第五章,宋安顺、李平编写第



六章、第九章。全书由许捷担任主审。

本书既可作为应用型本科、高职高专、成人高校金融保险类相关专业的教材，又可作为金融保险类企业员工的培训和自学教材，对于行业和公司高管也具有一定的指导作用。

在编写中我们参考和吸收了前人的研究成果，并得到了保险职业学院众多师生和多家企业的支持与帮助，借以充实内容，谨在此表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏漏、不妥和错误之处，敬请广大读者和专家批评指正，以期不断改进。

编 者

2012 年 2 月

目 录

第一章 团队概述	(1)
第一节 团队的概念	(2)
第二节 团队的构成要素	(8)
第三节 团队的类型	(12)
案例分析 《西游记》中的唐僧团队	(19)
实训项目	(21)
第二章 团队建设	(22)
第一节 团队建设概述	(23)
第二节 团队发展阶段	(28)
第三节 团队建设的途径	(32)
案例分析 是什么使波音 717 击败竞争对手	(37)
实训项目	(38)
第三章 保险团队与团队主管	(39)
第一节 保险团队的特征	(40)
第二节 保险团队管理艺术	(42)
第三节 保险团队主管的角色定位	(47)
第四节 保险团队主管所需的素质	(50)
案例分析 一名有效的管理者应该具备什么样的素质?	(53)
实训项目	(54)
第四章 保险团队增员管理	(55)
第一节 保险团队增员简介	(56)
第二节 保险团队增员原则	(58)
第三节 保险团队增员途径	(62)
第四节 保险团队增员误区	(66)
案例分析 增员对比	(71)
实训项目	(72)
第五章 保险团队业务管理	(73)
第一节 保险团队活动量管理	(74)

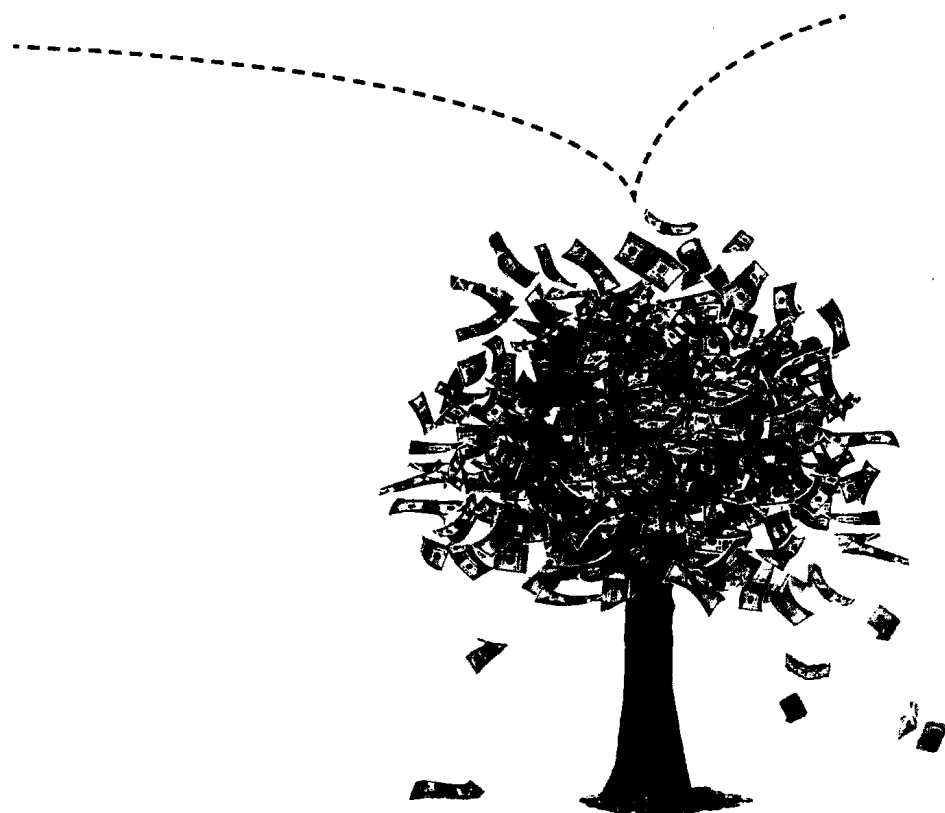


第二节 保险团队会务管理	(80)
第三节 保险团队绩效管理	(88)
第四节 保险团队客户服务管理	(93)
案例分析 A 公司的团队管理之策	(99)
实训项目	(100)
第六章 保险团队激励	(102)
第一节 激励理论概述	(103)
第二节 保险团队激励原则	(106)
第三节 保险团队激励方式	(109)
第四节 保险团队激励机制的构建	(115)
案例分析 RS 保险公司的激励方式	(123)
实训项目	(124)
第七章 保险团队沟通与冲突处理	(125)
第一节 团队沟通概述	(126)
第二节 保险团队沟通技巧	(132)
第三节 保险团队沟通要素与沟通策略	(143)
第四节 保险团队冲突处理	(148)
案例分析 果真是“管到怕”了吗?	(160)
实训项目	(160)
第八章 人性化管理与新人留存	(162)
第一节 人性化管理的内涵	(163)
第二节 保险团队的新人流失与留存	(168)
第三节 团队培训	(172)
第四节 团队成员职业生涯规划	(181)
案例分析 王主任的电话追踪	(188)
实训项目	(189)
第九章 团队精神培育	(190)
第一节 团队精神概述	(190)
第二节 团队凝聚力培养	(196)
第三节 团队精神塑造	(201)
案例分析 蚂蚁如何将巨蟒搬回家	(206)
实训项目	(208)
主要参考资料	(209)

第一章

领导干部必知的宏观经济

——全局掌控彰显个人魅力





第一节 团队的概念

一、团队的含义

“团队”一词来源于英文单词“team”，直译的最常用的词汇是小组，但该词往往也成工作团队，即“work team”。团队与我国现在工厂企业里的班组、学校里的教研组是性质不同的两种基层单位。团队的概念有多种不同的解释，如美国学者罗宾斯团队强调成员们协同合作后的巨大绩效，中国学者章义伍强调对每一个成员知识技能的合理利用，中国著名的团队管理培训师章义伍强调对每一个成员知识技能的合理利用，国内团队管理领域的研究生先驱贾硕林、颜寒松强调“其成员的行为之间相互依存、相互影响”和“追求集体的成功”。

由此可见，现实中应从多角度全面理解团队概念的范畴。在管理科学和管理实践中，人们有着基本一致的看法，即“团队”一词的概念是：一个组织在特定的可操作范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、技能互补、一致努力的由若干成员组成的共同体。也就是说，团队是由一些具有共同信念的人为达到共同目的而组织起来的，各成员通过沟通与交流保持目标、方法、手段的高度一致，从而能够充分发挥各成员的主观能动性，运用集体智慧将整个团队的人力、物力、财力集中于某一方向，形成比原组织具有更强战斗力的工作群体。

团队成员要接受一定的训练，要掌握团队工作技能和习惯，特别是每个成员都要掌握多种技能，以便在工作中相互支援。团队成员要具备解决问题和做出决定的能力，还要进而能明确问题并提出解决问题的方法。因此，并不是群体中的每一个人都能成为团队成员，同时，也不是每一个既定组织都可以引进团队组织和团队管理。

好的团队不一定能打造一个好的企业，至少在短时间内不能，而一个强势的企业肯定有一个高效的团队。群体，在英文叫做 Group；团队，在英文叫做 Team，团队不同于群体。群体可能只是一群乌合之众，并不具备高度的战斗能力，而团队则必须要满足下面三个条件。

（一）自主性

如果一个领导不在公司，也没带手机，员工能自主做事，正常运作，用不着逢事都向领导打手机请示，这样的组织就可以看做是一个团队。可以这样说，员工找领导的次数越多，公司里的自主性就越不强。公司的管理者应该想想，公司的员工提出过什么方法，讲过什么想法，员工参与决策越多，公司的自主性就越强。

（二）创造性

国内许多组织中经常是领导在下达意见或提出主张，下属员工都是听领导的

指挥做事。领导长期决策,容易抹杀员工的创造性。作为团队的一员,员工自己会不会经常发掘问题点?会不会对自己的工作定期提出流程改善建议?这是团队具有创造性的表现。

(三) 合作性

俗话说:人心齐,泰山移。可见合作性对于团队达成目标具有非常重要的作用,因此团队成员不仅要有较强的工作意愿和工作技能,还要强调成员之间的相互合作,共同完成任务。如果每位成员都能做到大公无私,主动发挥团队合作精神,就有可能把团队任务完成得又快又好。所以,中国企业的管理者更应该充分重视团队的合作性。比如后勤部门,不是后进部门,也不是坐在后面,而是要走到前面去做工作,这样才能体现团队的合作性。

20世纪30年代,全球最大最强的汽车制造企业是美国的通用汽车公司。而到20世纪80年代,日本的汽车已经成功地打入美国市场。日本汽车的成功离不开良好的团队合作。

企业生产的产品一般经过市场营销、产品设计、成本核算、生产制造、销售、售后服务等环节。美国的汽车制造企业是按照流程从市场营销开始,一直到售后服务来开展业务,一般需要5年时间形成一个周期。而日本企业通过良好的分工与团队合作,从市场营销开始,各个部门共同参与,一般只需要18个月就形成一个周期。借助团队合作的高效,日本汽车企业在20世纪80年代利用能源危机这一契机,成功打入了美国汽车市场。

二、团队和群体的区别

可以说,“团队”一词脱胎于工作群体,又高于工作群体。所谓群体是指为实现某个特定目标(个体目标或整体目标),有两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。在工作群体中的成员,不存在成员之间的协同机制,因而群体是不能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和的。团队和群体的区别如下(如图1-1所示):

(一) 领导方面

作为群体应该有明确的领导人;团队可能就不一样,尤其团队发展到成熟阶段,领导权往往授予到团队成员之中,甚至成员共享决策权。

(二) 目标方面

群体的目标必须跟组织保持一致,但团队中除了这点之外,还可以产生自己的目标。

(三) 协作方面

协作性是群体和团队最根本的差异,群体的协作性可能是中等程度的,有时



成员还有些消极,有些对立;而团队中应呈现齐心协力的气氛。

(四) 责任方面

群体的领导者要负很大责任,而团队中除了领导者要负责之外,每一个团队的成员也要共同负责。

(五) 技能方面

群体成员的技能可能是不同的,也可能是相同的,而团队成员的技能是相互补充的,把不同知识、技能和经验的人综合在一起,形成角色互补,从而达到整个团队的有效组合。

(六) 结果方面

群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和,团队的结果或绩效是由大家共同合作完成的产品。

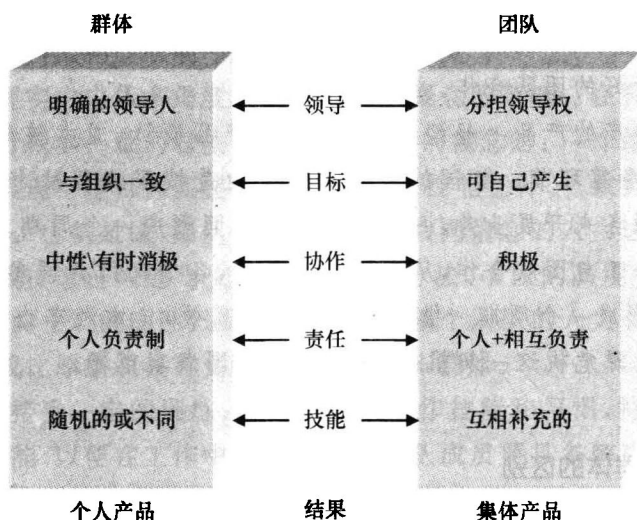


图 1-1 团队和群体的比较图

群体和团队的实例区分：

龙舟队、旅行团、足球队、候机旅客这四个类型中,哪些是群体? 哪些是团队?

实际上,龙舟队和足球队是真正意义上的团队;而旅行团是由来自五湖四海的人组成的,它只是一个群体;候机室的旅客也只能是一个群体。

NBA 在每赛季结束后都要组成一个明星队,由来自各个队伍中不同的球员组成一支篮球队,跟冠军队比赛,这个明星队是团队还是群体,或其他组织?

明星队是团队还是群体,有一些争议。我们的看法是:明星队至少不是真正意义上的团队,只能说是一个潜在的团队,因为最关键的一点是成员之间的协作性还没有那么熟练,还没有形成一个整体的合力,当然从个人技能

上来说也许明星队个人技能要高一些。所以认为它是一个潜在的团队,在国外也有人叫它伪团队。

从群体发展到真正的团队需要一个过程,需要一定的时间磨炼。这个过程通常分为以下三个阶段(如图 1-2 所示):

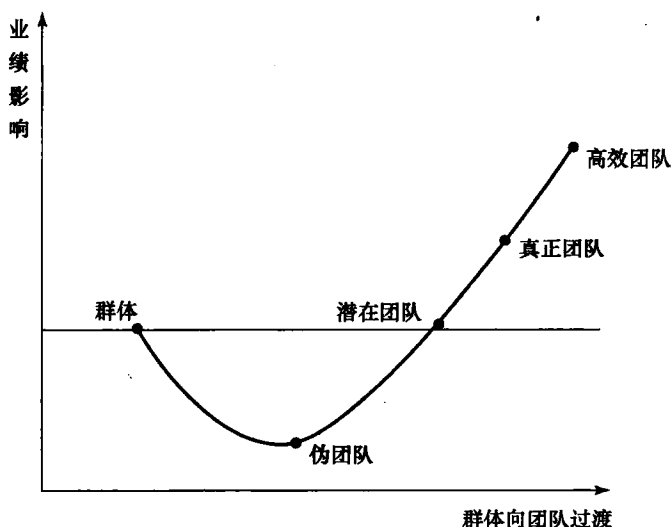


图 1-2 群体向团队发展的阶段

第一阶段,由群体发展到所谓的伪团队,也就是我们所说的假团队。

第二阶段,由假团队发展到潜在的团队,这时已经具备了团队的雏形。

第三阶段,由潜在的团队发展为一个真正的团队,它具备了团队的一些基本特征。真正的团队距离高绩效的团队还比较遥远。

三、高绩效团队的特征

尽管每一个成功的团队都有着其不可替代的特质,但是它们也具备一些共同的特征,而且这些特征往往是团队取得成功所必不可少的。通过比较分析很多个成功和失败的团队,总结出取得高绩效的团队必定具备的六个特征:效率至上,结果导向,各司其职,目标一致,高度协同,快速反应。

(一) 效率至上

在团队管理中,尽管效率不等于绩效,但是要取得高绩效,高效率是根本。成功的经理人将团队效率视为第一位。在他们看来,不能够取得高效率,一切都毫无意义。今天的企业面对的是一个竞争异常激烈的商业时代,在这个时代,商业经营最重要的因素便是速度。唯有速度才可以使企业获得成功。速度首先意味着效率:没有高效率,就不可能获得高速度。

高绩效团队信奉“效率为王”,他们认为确定好目标之后,决定团队成败的最



关键因素便是效率。因此,他们将精力集中在寻求更加有效、更为快捷的解决问题的方法。他们绝不墨守成规,因为它们知道,“老办法每个人都在用,每个团队都在用”。如果不能够创造出新的工作方式,便意味着可能将被淘汰。

A 带领着公司最杰出的销售队伍,每年他们都能够已经在相当饱和的市場中获得增长,并且不断将新进入市场的竞争对手赶出自己的市场领域。在一次交流过程中,我们聊起了团队的绩效,A 直截了当地说:“对于一个团队来说,最重要的就是创新,不断地创新,唯有创新,才能够保证效率。当你的效率超过竞争对手时,无论是客户还是市场资源,都会向你产生倾斜,你将在市场之中获得更多的话语权和主动权。”

(二) 结果导向

高绩效团队的第二个共同的特征是“一切以结果为导向”,无论取得了多么杰出的成就,但是如果与最初的目标不相一致,在他们看来就是失败。

高绩效团队中的每一个成员,每时每刻思考的都是如何实现既定的目标。因为结果决定一切,结果象征着团队所创造的价值,而企业的发展正是依靠每一个团队所创造出来的价值。

同样,结果决定着客户的态度。在当今日益激烈的市场竞争中,无论企业和团队抱有多么良好的态度,或是提供多么便捷的服务,如果生产出来的最终产品无法令客户满意,那么就只能够遭遇失败。

“每天起床之后,我们考虑的都是如何与目标靠得更近一些。我们在办公室的每一个角落都写上今年的目标,这样我们就可以时刻牢记目标。”

B 是一名软件开发部门的经理,去年年底,竞争对手开发了一套新的软件,很快获得了市场的青睐。在研究过对方的产品之后,他们发现了一个重要的技术性问题尚未得到解决。于是他立即组织部门召开了会议,立下军令状,要在下一个市场高峰(寒假)来临前解决这一技术难题,从而取代对方在市场中的地位。

(三) 各司其职

彼得·德鲁克在他最为畅销的作品《卓有成效的管理者》中将团队成员的取长补短视为团队取得高绩效的关键因素。只有团队中的每一个成员都能够充分发挥自身的特长和技能,并且产生一种高度的协同,才能够取得真正的高绩效。

杰克·韦尔奇始终强调管理的根本就是人的问题:“把适合的人放到适合的位置上去,然后给予他们充分的自主权。”真正高效的团队总是如此,团队中的每位成员都非常明确自身的职责,同时对自身的工作有着高度的要求。

“我只要做好自身的工作,当然,我需要与大家保持步伐一致,过快和过

慢都是不行的。”C是一位年轻的女职员,在连续换了3次工作之后,终于找到了自认为理想的工作。因为在新的岗位上,她非常明确自身的工作和要求,而不像以往总是迷迷糊糊,做完今天的工作就不知道明天将会做什么。

(四) 目标一致

如果说团队是有灵魂的,那么这个灵魂必定是团队的目标。只有共同的目标才能够将一个由多人组成的群体凝聚为息息相通的团队。

一支高绩效的团队必定拥有一个共同的目标,这一目标会渗透到团队成员的行为之中。目标是否一致是评价一个团队是否具备凝聚力的核心标准,只有团队中的每一个成员都非常明了团队的目标,并且深刻理解自身在实现这一目标过程中所承担的职责,团队才能够取得高绩效。

失败的经理人无法使自己的成员理解目标,因而也无法将目标分解落实下去。研究人员曾与一些失败的团队成员进行沟通,在询问他们为何会遭遇失败时,总是会得到以下一些答复:

“我不知道我们要往哪里去,每天都有一些具体的工作,但这些工作之间又没有确切的联系。”

“上面总是在不停地变换着目标,当我们为前一个目标做好准备时,往往又需要另起炉灶,为新目标作准备。”

“从加入这一团队开始,我始终也没有弄清自己应该做什么,更别提整个团队的目标了。”

.....

(五) 高度协同

协同总是被管理者们反复地强调,然而事实上,大多数团队的协同存在问题。

高度协同是一支团队能否实现目标的基础要求之一。研究众多失败团队的结果表明,它们虽然在最终也实现了目标,但失败的原因却不外乎两种:一是超出了预定的时间,错过了良好的市场机会,最终处于被动地位;二是消耗的成本和资源过多,使企业陷入了严重的财务危机。

这两种原因的产生往往正是因为内部的协同性不够。很多经理人将大量的时间花费在内部反复地沟通和协调上,无法将目标清晰地传达给每一位团队成员,也无法使团队成员保持良好的协同去实现目标。

某集团是一家客车制造企业,这是一家内耗极其严重的企业,由于团队内部存在着沟通障碍,常常延误客户的提车时间。延期交车已经是一个极其严重的问题了,然而,在该企业的制造车间内还存在着另一个更为严重的问题:材料总是被严重浪费。浪费的原因很简单:在造车之前,车间主任没有



将所需要的材料用量清晰地告诉工人们,导致了工人们根据自身的经验随意配置材料。

根据销售资料可以发现,该企业所销售出去的产品,许多在成本上已经高于销售价格。可想而知,长期下去,这样的企业将被内部的协同问题拖垮。

(六) 快速反应

成功的企业通常有一个重要的特征,那就是在外界市场环境发生变化时,迅速采取措施,把握市场机会成为领先者。

很多企业管理者都有类似的感受,常常在机会面前感觉到“心有余而力不足”。那么,是什么决定着一个企业的快速反应能力?自然是组成企业的各个部门,而打造部门快速反应能力的责任应由经理人来承担。一个具备快速反应能力的团队往往具备以下一些特点:对企业自身所处的环境异常敏感,能够及时把握住行业的变化,并结合企业实际情况采取行动;在确定了新的任务和目标之后,能够迅速使团队每一位成员都全身心地投入其中;在面对问题时,团队所有成员群策群力,寻求解决方案,等等。

李嘉诚在总结自己的成功经验时说:“决定一件事后,就迅速行动,勇往直前去做,这样才会取得成功。”

一个职业经理人这样说:“今天的市场并不缺少机会,机会很多,但是我们往往只能眼睁睁地看着机会从身边擦肩而过。为什么?根本原因在于自身的能力不够,无法迅速作出调整以适应机会的需要。”

效率至上、结果导向、各司其职、目标一致、高度协同、快速反应是一支高绩效团队所拥有的六种典型特征,团队管理者应力求使自己的团队朝这些特征靠拢,保证团队的高效运行。

第二节 团队的构成要素

任何组织的团队,都包括五个要素,简称“5P”,即目标(Purpose),定位(Place),权限(Power),计划(Plan),和人员(People)。这五个要素是组成团队必不可少的。

一、目标(Purpose)

团队应该有一个明确的目标为团队成员导航。没有目标这个团队就没有存在的价值。团队的目标必须跟组织的目标一致,大目标可以分解成小目标并具体落实到各个团队成员身上,由团队成员合力实现这个共同的目标。同时,目标还

应该得到有效地传播,让团队内外的成员都知晓。如把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里,以此激励所有的人为这个目标去工作。

自然界中有一种昆虫很喜欢吃三叶草,这种昆虫在吃食物的时候都是成群结队的,第一个趴在第二个的身上,第二个趴在第三个的身上,由一只昆虫带队去寻找食物,这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车厢。管理学家做了一个实验,把这些像火车车厢一样的昆虫连在一起,组成一个圆圈,然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也吃不到这些草。

这个例子说明在团队中失去目标后,团队成员就不知道向何处去,最后的结果可能是饿死,这个团队存在的价值可能就要打折扣。

对于一个企业来说,自从打算开始在组织内部建设团队一开始,就必须树立明确的目标,直至该团队完成使命消亡为止。团队管理者应该思考:建立团队的原因和目的是什么?我们希望我们的团队能够为我们的企业解决什么样的问题?完成什么样的任务?这些都是在建立团队之初就应该明确的。团队的目标还有更广泛和深远的意义。共同,远大的目标可以令成员振奋精神,与企业的政策与行动协调和配合,充分发挥生命的潜能,创造超乎寻常的成果,从而在真正的学习中体会工作的真意,追求心理的成长与自我实现,并与周围的世界产生一体感。

归根到底,人是社会的动物,有着一种自然的归属感,不仅团队,人类的任何一种组织的诞生都是基于人类彼此存在共同的需求。在人类群体活动中,很少有像共同的愿景这样能激发出强大力量的东西。在这样的一个群体中,只有共同的愿景才能够使得团队的成员知道自己明确的角色和任务,从而真正组成一个高效的群体,把工作相互联系,相互依存的人们团结起来,使之能够产生 $1+1>2$ 的合力,更有效的达成个人、部门和组织的目标。如果团队各个成员的目标各不相同,那么这个团队的前景就会岌岌可危了。

团队的目标并非是一成不变的,例如:在新产品开发出来以后,团队工作的重点毫无疑问的应该转移到增强它的竞争力上去;如果目标是提高客户对产品的满意度,那么团队的第一步就是如何提高服务质量等等。

在团队建设中,有人做过一个调查,问团队成员最需要团队领导做什么,70%以上的人回答——希望团队领导指明目标或方向。而问团队领导最需要团队成员做什么,几乎80%的人回答——希望团队成员朝着目标前进。

二、定位(Place)

团队的定位包含两层意思:第一层是团队的定位,即团队在企业中处于什么位置?由谁选择和决定团队的成员?团队最终应对谁负责?团队采取什么方式



激励下属？第二层是个体的定位，即作为成员在团队中扮演什么角色？是订计划还是具体实施或评估？第三层是团队如何结合到现有的组织结构中？如何产生出新的组织形式？这往往是管理者重点思考的问题。

在讨论团队的定位问题时，有必要首先回答一些重要的问题，例如：团队是什么类型的，建议/参与型团队？生产/服务型团队？计划/发展型团队？行动/磋商型团队？团队面临的首要任务是什么？团队对谁负责？依据什么原则决定团队的成员和团队的各种规范？明确团队的定位是非常的重要的，因为不同类型的团队有着极大的差异，它们在工作周期，一体化程度，工作方式，授权大小，决策方式等各方面都有很大的不同。如一个服务团队可能需要持久的工作，它的一体化程度是非常高的，它的成员中的差别化不是很严重；可是一个研发团队的工作周期可能很短，但是它的成员的差别化要求会很高。

在团队的定位明确以后，接下来就可以制定一些规范，规定团队任务，确定团队应如何溶入组织结构中。同时，也可以借此传递公司的价值观和团队预期等重要信息。当然，这不仅仅是一个管理者改造组织结构的问题，也是管理者与团队全体成员一起转变和更新思维的过程，如此使团队成为一个更具有合作性的工作场所，让来自组织不同部分的人们能够真正成为团队伙伴。这将打破传统的组织结构模式，使我们深入研究并重新审视组织自身的结构问题，对企业团队进行准确的定位。

三、权限(Power)

所谓权限，是指团队负有的职责和相应享有的权利大小。团队当中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟领导者所拥有的权力相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。确定团队权限要考虑两个方面：（1）整个团队在组织中拥有什么样的决定权？如财务决定权、人事决定权、信息决定权等。（2）组织的基本特征。如组织的规模多大，团队的数量是否足够多等；一般来说，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型。对团队权限进行界定需要回答以下几个问题：

- 团队的工作范围是什么？
- 它能够处理可能影响整个组织的事物吗？
- 它的工作重心集中在某一特定领域吗？
- 不同团队的界限是什么？
- 你所组建的团队在多大程度上可以自主决策？

团队工作成效在很大的程度上取决于其积极性和主动性。在企业中，影响人们的工作积极性的主要因素就是权责利的合理配置问题。团队的权限范围必须与其定位、工作能力和所赋予的资源相一致。调动团队的积极性，需要适当的、合