

**XIANDAI FANGDICHAN
QIYE GUANLI JIEJUE QUANAN**

**现代房地产
企业管理解决全案**

第三卷

» 孙久征 主编

中国广播电视出版社

现代房地产 企业管理解决方案

第三卷

主编：孙久征



中国广播电视出版社



云志地产文库系列

中国房地产企业管理的地标性“建筑” 《现代房地产企业管理解决全案》

模 式

分析数十家成功及失败的企业的经营模式，力求找出适合中国房地产企业发展的最合理模式。

案 例

不仅包括优秀企业的经营案例也有成功的经典项目案例，本书共涉及各类企业及项目案例200多个。

理 念

从香港富豪到大陆地产精英，本书对他们的经营理念逐一剖析，创新、整合、扩张、品牌、连锁、并购、合作等不同的经营思想代表了中国地产业的最高谋略。

制 度

制度化管理是一个企业成熟的标志，本书解决了房地产企业人事、财务、营销、办公等各个环节的制度化及如何执行的问题。

方 案

每个企业都会有自己的管理风格，每个管理环节都有其独到要求，本书为各类企业在不同管理环节上提供了比较完整的管理解决方案。

责任编辑：刘君

封面设计：张俊霞



云志房地产资讯中心

中国房地产业软竞争力服务商

咨询顾问部 ● 服务范围

1. 为房地产企业组织结构、人力资源、运作流程提供完整的解决方案；
2. 打造适合房地产企业自身的盈利模式及经营模式；
3. 为房地产企业跨区域经营、多元化业务开展及母子公司管理提供解决途径；
4. 为房地产项目提供全程顾问服务。

行业研究部 ● 资讯产品

1. 《中国房地产知识库》、《中国房地产每月情报》、《北京市房地产市场调查报告（年度刊）》、《云志房地产书库》系列图书等资讯产品；
2. 针对最新发展趋向不定期推出专项房地产研究报告。

培训事业部 ● 培训项目

1. 中国房地产创新管理系列论坛
2. 北京大学实战型房地产总裁高级研修班
3. 北京大学房地产管理与开发研究生课程进修班
4. 首都经济贸易大学房地产与物业管理研究生课程
5. 订单式企业内训

产业服务部 ● 服务范畴

1. 为房地产及相关产业搭建合作平台，编辑《中国房地产采购大黄页》；
2. 提供景观规划、建筑设计、营销策划、广告公司、建筑模型、建筑公司、装饰公司、监理公司、建材公司、智能化公司等产业配套信息；
3. 为房地产开发企业及相关企业市场推广提供DM商函营销解决方案。

网络实名：云志房地产

第七章

现代房地产企业 的团队建设



第一节：团队的价值



在非洲的草原上如果见到羚羊在奔逃，那一定旧狮子来了；如果见到狮子在躲避，那就是象群发怒了；如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象，那是什么来了——蚂蚁军团！

从这个古老的寓言中人们可以得到的启示：

启示一：蚂蚁是何等的渺小微弱，任何人都可以随意处置它，但它的团队，就连兽中之王也要退避三舍。

启示二：个体弱小，没有关系，与伙伴精诚协作，就能变成巨人。

启示三：蚂蚁的精神值得我们永远铭记学习。蚂蚁是最勤劳、最勇敢、最无私、最有团队精神的动物。势如卷席，勇不可挡，团结奋进，无坚不摧——这就是由一个个弱小生命构成的团队的力量！

启示四：蚂蚁只是小小的低级动物，其团队尚且如此威猛无敌，作为万物之灵的人呢？2000年前管子说过：“一人拼命，百夫难挡，万人必死，横行天下！”

这正是团队的价值所在。那么在我们的企业中团队的价值又是怎样表现的呢？



团队的7个特征

我们期望的好团队是什么样的呢？团队有哪些特征呢？或者说，有哪些特征团队才是一个好的团队呢？

我们看到的坏团队又是什么样的呢？

我们期望的好团队特征：

特征之一：明确的团队目标

特征之二：共享

特征之三：不同的团队角色

特征之四：良好的沟通

特征之五：共同的价值观和行为规范

特征之六：归属感

特征之七：有效授权

好团队特征

● 特征之一：明确的团队目标

团队中的每个成员都能够描述出团队共同工作目标，并且自觉地献身于这个目标。成员对团队的目标十分明确，并且这个目标具有挑战性。

● 特征之二：共享

团队成员能够共享团队中其他人具有的智慧；能够共享团队的各种资源；能够共享团队成员带来的各种信息；团队成员共享团队的工作责任。

● 特征之三：团队中具有不同的团队角色

一个团队中能具备不同的团队角色。有：实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者、凝聚者、完善者。

● 特征之四：良好的沟通

团队成员之间肯于公开并且诚实地表达自己的想法。团队成员之间互相主动沟通，并且

尽量了解和接受别人，团队成员积极主动地聆听别人的意见。团队成员中间不同的意见和观点能够受到重视。

● 特征之五：共同的价值观和团队规范

团队成员拥有共同的价值观，共同的价值观象电脑的操作系统一样，为不同的团队成员提供共同的、可兼容的统一的平台，否则，就象电脑无法操作一样，团队成员之间根本无法合作与沟通。

● 特征之六：归属感

归属感也就是凝聚力。成员喜欢他们的团队，愿意属于这个团队，具有一种自豪感。他们非常愿意留在自己的团队中，并且在必须离开这个团队时依依不舍。在具有归属感的团队中，成员之间可以分离成就，分担失败带来的忧虑和不能按时完成工作的焦急。团队成员之间愿意帮助别人克服困难，或是自觉自愿地多做工作。

● 特征之七：有效授权

团队领导使成员有渠道获得必要的技能和资源，团队政策和做法能够支持团队的工作目标。在团队中能够做到人人有职有权。

坏团队特征

● 特征之一：没有共同的目标

团队中各有各的目标，这个部门想这样，那个部门想那样。市场部想通过推广扩大公司的知名度；销售部想增加销售业绩，同时还想增加点销售费用；公司老总们想的是资本运营和回款……。即使销售部内部也不是按公司的计划销售，什么好销就销什么。他们各人有各人自己的想法，他们对团队的目标根本不关心，更不用说去努力实现团队的目标。

● 特征之二：团队成员之间不能共享

在部门中成员之间很少谈与自己工作有关的话题，生怕与别人交流多了，言多语失，说出自己的经验被别人学去。在团队中成员之间总是你防着我，我防着你。

● 特征之三：团队中角色单一

“咱们都是螺丝钉，组织让干啥，咱们就干啥”。在许多人的头脑中，特别是在管理者的头脑中这种想法根深蒂固。它强调的是团队成员虽然具有不同的分工，但充当的却是相同的角色。这种团队中只有两个角色：领导与群众、管理者与被管理者、老板与打工仔。

● 特征之四：沟通不畅

你所在的公司里是不是常常会看到这种情形：部门与部门之间很少往来，甚至不是一个部门的员工见面连招呼都不打。有些人在同一个部门内工作一天下来也说不上一句话。有人常常出来挑拨成员之间的关系；有问题出现时互相推诿，相互埋怨；有人就喜欢背后议论别人，说别人的闲话。

● 特征之五：没有共同的价值观

有人认为企业就是挣钱的，挣钱是企业的唯一目标，不需要考虑什么社会责任感，有了钱什么都好，没有钱什么都不好；有人则认为企业挣钱的同时还要有社会责任感；有的人则认为技术第一……。在团队成员之间没有共同的价值观。

● 特征之六：一盘散沙

如果你是一位企业的中层管理者，对这一点更会深有体会，部门中成员之间互相勾心斗角，你争我斗。各人只顾各人的事情，对其他成员漠不关心，即使能够相互帮助的也不帮助，而是看别人的笑话，企业中如同一盘散沙。团队成员把在团队中工作做为谋生的手段，成员与团队之间完全是一种雇佣关系，他们与团队之间并不存在什么感情，如果有人出高薪聘用他们，他们会义无反顾的离开。

● 特征之七：不授权

作为企业中层经理的你是不是感到工作越来越忙，每天总加班留在办公室里处理白天没有





来得及处理的工作。而你的下属却每天悠哉悠哉无事可做，他们看着你这位忙碌的经理却帮不上忙。



对团队的误解

误解之一：把组织等同于团队

✓把集体理所应当地当成团队

在实际生活和企业工作中，人们经常会看到或听到以×××人名或以×××有象征意义的事物命名的突击队、作业组，或是在足球场上参加比赛的足球队、在奥运会上参加体操团体比赛的体操队。有的人把象突击队、足球队这样的集体当成团队。这显然是一种误解，一支突击队当然可以成为一个团队，但是，一支突击队并不是人一到齐，团队就建立了，而是必须通过努力，达成以上七个特征，团队才算建立起来了。所以，集体不等于团队。

✓把部门经理所应当地当成团队

中层经理常常把企业中的部门当成团队，这是最为普遍的现象。当有人一提到团队这个概念时，许多人马上想到的就是企业中的某个部门。例如：营销部、人力资源部、开发部等等。这种情况混淆了团队与组织的区别。企业中的部门只是一种组织形式，是把工作性质、工作内容相近或相似的人安排在一起工作，组成一个工作群体，以便企业领导者的监督与管理。团队不是组织，而是组织的一种表现，所以企业中的部门并不是真正意义上的团队。

误解之二：把与团队之间的关系看成是雇佣关系

我是企业招聘来的，与组织是聘用关系，我干活企业给我工资。我要遵守企业的各项规章制度，如：财务制度、人事制度、劳动纪律等等。这些都是组织行为。组织中个人与个人之间的关系是平等行的，都是被组织雇佣的，为组织工作的，他们之间没有互相交流、互相沟通的必要，工作上连锁关系，是一环扣一环，只要大家对自己的工作负责，对上司负责就可以了。这实际上是混淆了组织与团队的区别，个人与公司是聘用关系，但个人与团队之间却不是聘用关系，团队成员是平等的、没有组织意义上的上下级的。

误解之三：把个人与团队的关系当成依附关系

在过去的许多年里，人们有句口头禅：“有困难找组织”。由于人们长期计划经济的传统思想影响，使得个人对组织产生了依赖关系。这种依附关系表现为：组织是我的，生是组织的人，死是组织的鬼。因为我把自己熔融了组织，所以我是组织的，组织要负责我的衣食住行，负责我的福利待遇，负责我的养老、医疗，总之我的生、老、病、死一切依靠组织。在现代企业制度中，这种依附关系已经不存在了，个人与团队的依附关系更不存在。

误解之四：狭隘的集体主义



团队精神与狭隘的集体主义存在着差别

集体主义与团队精神的共同点是：

- 成员都具有“归属感”。
- 成员具有共同的价值观和规范。

狭隘的集体主义

- 强调的是组织目标
- 虽然强调不同的分工，而实际却是相同的角色
- 集体的利益大于个人的利益
- 强调成员绝对服从组织
- 运用的是金字塔式的沟通方式团队精神
- 强调的是共同的目标

- 强调不同的分工，不同的角色
- 注重团队与个人双赢的原则
- 强调团队领导对成员的有效授权
- 运用的是矩阵式的沟通方式

误解之五：很多人根本不相信团队

一些人对团队表示出不相信的态度。一说到团队，他们就会说出甭提什么团队不团队的，那离我们太远，看人家国外搞团队就以为咱们中国也能搞团队，这种想法太天真。我们目前有上级管理者监督、明确的组织结构、严格的公司纪律和制度，组织成员还不听话呢？有多少组织都搞得一团糟，还能谈得上搞什么团队，等把组织搞好了再来谈什么团队也来得急。再说团队那东西也是可望不可及的，都说得挺好，你看哪个公司的哪个部门真的搞团队了，真的用团队来发展组织了？

误解之六：把自己淹没在团队中

大家可能都听过滥竽充数的故事，故事中的南郭先生本来不会吹竽但也混到吹竽的乐队里，别人吹他也胡乱地跟着吹。在团队中同样有象南郭先生这样的人，这些人把自己完全淹没在团队之中，他们认为我是团队的人，有什么事先生，有团队领导在，还有团队中的其他成员呢？自己只要跟着大家走就行了，不用自己多操什么心，于是整天混日子。这种人他们不注重自己的团队角色，不知道自己作为团队中的成员之一，在团队中应该担当一定的角色，在团队中起到一定的功能，而是对团队过分地依赖，完全靠别人来担当一定的角色和功能，自己坐享其成。

误解之七：局外人

有一些人总是把团队看成是我之外的东西，所以他们老感觉团队是团队，我是我。每当自己在工作中遇到困难时，就想到向团队求助。而每当自己对工作负有责任时，又要把责任推卸给团队。他们与团队之间保持着一种若即若离的关系，当团队出现问题时，他们不是抱着积极的态度去找问题想办法为团队解决问题，而不是把自己当做团队中的一员，而象旁观者一样，站在一边看笑话，指责团队这样不对，那样不好。当团队积极发展取得成绩时，他们又会来分享团队取得的成绩，以及由于成绩给团队成员带来的好处。

误解之八：对团队期望的偏差

有些人对团队的期望有偏差。他们认为既然称得上是团队，那么团队成员就应该在各方面都表现出一致性，无论在自觉性方面，还是在个人的性格爱好方面，以及对问题的看法和处理问题的方式方面，而且做什么事情都要步调一致，决不允许有个体差异的存在。他们是把团队当成过去一些年社会上经常宣传的先进集体来看待。

误解之九：把团队当成一种工具

我所管理的部门是我的，一切事情都要由我来决定。不管我的部门发生什么事都要先跟我说，由我来解决。最好是在部门内解决，不经过我的允许不准出去对团队以外的人说咱们团队里的事，家丑不可外扬，否则便是没有团队精神。这种中层经理是把部门当成自己的一亩三分地来经营。

拿团队这个工具来压制组织中的成员。有些中层领导在部门中遇到他们解决不了的问题或是下属不听他们的话，他们就会把团队这顶帽子搬出来，给人家扣帽子：“你们总说团队，瞧！就象你们这样能建设团队？我们现在就是要把我们的部门建设成一个团队，那么就看谁为了为了个团队，谁支持团队建设，谁在破坏团队建设！”

为什么会有坏团队——从“我”分析起

从好团队与坏团队的比较中，我们都会感觉到好团队真的是很好，可能有人不禁会想到如果自己能在这样的团队中工作该是多好呀！那么为什么在企业的实践中却有许多坏团队呢！团

队是由个人组成的，其实根源就在我们自己身上，看看“我”在团队中都是怎样表现的吧！

表现之一：物以类聚、人以群分

“我”在团队中常常有这样的表现，看谁顺眼就愿意和谁搭伴，看谁不顺眼就不想与之往来。

例：销售部的业务员中，张三和李四性格、爱好相投，两人的关系很好，在工作中两个人配合得很好。但张三却不喜欢王五的处事方式，而与王五合不来。所以在工作中处处与王五过不去。

由于团队中的成员来自于社会的各个阶层，他们的生活背景、个人经历存在着很大差异。他们的个人工作能力、智力水平不尽相同。这些差异决定了他们的性格、爱好也不相同。这种性格、爱好、性情的不同无意中就将一个团队拆成了几个“投脾气”的几个“小团伙”了。

表现之二：他有什么了不起

例：软件开发部的李工由于在X软件开发中贡献突出，最近受到部门阮经理的表扬，并决定上报公司给李工

加薪100元。听到这个消息后，软件开发部中有些人人为他高兴，他们认为李工应当受到奖励。而另一些人则是这样想：“你既然能干，‘头’又看得上你，你的工资又比我们的高，以后再有开发软件的活，你就多干吧！”以后阮经理再给这些人分派工作时，他们就会对阮经理说：“我的水平不行，你还是去找李工吧！”，李工也体会到了做“出头鸟”的滋味。李工心里感到委屈，心想：“我累没少受，活没少干，到头来还惹得人家不高兴，以后也别那么卖力干了。”

“我”对待别人取得的成绩，不是抱着积极的态度去认可人家的成就，自己下决心向人家学习，努力工作，而是抱着嫉妒、不服气或是自暴自弃的不正常心态来对待别人取得的成绩；老觉得自己吃亏了，不应该多干工作。人性的弱点中往往过低评价别人的努力和成绩，往往过高地评价自己的努力和成绩。

表现之三：谁的人

例：某公司里有一批人是王总的朋友，还有一批人是李总的亲戚。这两批势均力敌，所以表面上他们之间彼此都比较客气，谁也不愿意轻易冒犯对方，但暗地里谁也没把对方当回事，都在维护自己帮派的利益。帮派之外的人则要在两个帮派之间找平衡，得罪了哪一边都没有好果子吃。

由于有复杂的人际关系在团队中存在，所以“我”不可能在工作中坦诚地表达自己的观点，与别人似乎隔着一堵墙，不可能进行真正的沟通。这样的团队表面上看起来风平浪静，大家都不说什么，但实际上是各怀心腹事，团队一盘散沙。

表现之四：总是看别人身上的缺点

例：某公司人力资源部中只有老张和小黄两个人，是一个小得不能再小的部门了。老张年龄大一些，办事比较沉稳，很讲条理，做起事来慢条斯理。小黄人很聪明，做事手脚麻利，老有新点子。其实这都是人性格上的特点，本无可厚非。可为此老张和小黄之间却产生了很大的矛盾，两人谁也看不上谁。老张认为小黄今天一个想法明天一个主意老在变，简直累死人，没法和他一起工作。小黄却认为老张做事太保守，做什么事都求四平八稳，效率太低，跟这样的人干活能干出什么呀！

因为人的习惯性思维方式，总是看到别人的缺点，看不到自己的缺点，拿自己的优点去同



别人的缺点比，其结果是你看不上我，我看不是你，从而影响工作。团队成员之间不应该把别人身上的性格特点非要按自己的标准机械地给分成优点和缺点。在不同的场合、不同的时间里人的性格特点有时会表现成为缺点，而有时又表现出它优点的一面。

表现之五：各人顾各人

例：在公司销售部中，业务员小王从展览会上拿到一批有关客户的资料，回到公司后赶紧锁到自己的抽屉里，业务员的小赵过来问：“搞没搞到什么资料？”小王不想把资料拿出来就打岔说别的事。小赵心里明白是怎么回事了，心想：“以后你也别想在我这得到任何的信息，我就是自己用不上的也不告诉你。”

在大多数企业的许多部门中，实行的是以个人业绩为考核指标的绩效标准。于是在部门内部成员之间就出现了自己不愿与别人进行业务上的交流，想方设法保护自己已经占据的各种资源，不愿拿出来与部门其他成员共享，造成资源的浪费。这样一个部门从表面看起来象是个团队，实际是各人顾各人，没有显示团队的力量。

表现之六：严于律人，宽于待己

在工作中，你可能看到过这种事情发生，或是就曾经发生在你自己的身上：当你做错一件事时你会极力找各种理由为自己错误的行为进行辩解，以减轻自己的责任，而当别人做错一件事时，你会毫不留情地指责人家，不听人家的辩解，甚至是怀恨在心。

这种“严于律人，宽于待己”的做法实际上是出于人的本性。但它在处理人与人之间的关系上，特别是在处理团队成员之间的关系上是极其有害的。在团队中成员之间要学会严于律己，宽于待人。这是团队成员之间能够拥有融洽的工作气氛的前提，如果做不到这一点，团队就不成为团队了。

由于“我”在日常的工作中，是以这样的方式去看待别人，以这样的方式去处理自己与别人的关系，试想一下，“我”有这么多的坏毛病，有这么多坏毛病的“我”们聚在一起，怎么能形成一个高绩效的团队呢？能不是一盘散沙，同床异梦的“乌合之众”吗？





第二节：传统企业形成团队所面临的障碍



障碍一：等级和官僚结构

很长时间以来我们实行的都是等级分明的管理方式，总经理就是总经理，部门经理就是部门经理，员工就是员工。员工就要绝对服从部门经理的领导，部门经理就要绝对服从总经理的领导。而团队这种形式恰恰是削弱了这种分明的等级制度。在很多时候，团队角色不如僵硬的组织等级差别重要，这种组织等级差别对有效的团队工作来说是严重的障碍，因此，那些采用团队工作方式的组织常尽力去减少等级标志，这无疑会遭到来自传统管理方式的阻力。

障碍二：自上而下的管理方式

在我们的组织中长期以来一直保持着自上而下的金字塔的管理方式，常常是一个部门经理来管理所有的部门成员。而团队所采取的则是矩阵式的管理方式，部门中的每一位成员都参与部门的管理。

障碍三：死板、无风险的企业文化

一个企业、一个部门多年一直这样维持着，大家都感到很正常、很习惯，现在要搞什么团队，谁知道团队到底是个什么样？人们不相信团队能够带来什么效果，甚至有人会认为个人比团队更容易管理，弄不好搞团队还会带来更多的麻烦，还不如维持现状呢？

障碍四：信息的传递往往是自上而下的

在自上而下的管理方式下，人们已经习惯于听领导自上而下地传递着各种信息，而团队的管理方式是矩阵式的，并且在团队中有信息者这样的团队角色，所以信息的来源不再是唯一的。这是传统的管理方式所不容易接受的。

障碍五：来自管理层的障碍

管理层障碍一：管理者害怕失去权力和社会地位

组织机构自上而下的管理方式决定了在组织中管理者具有很多的权力和相应的社会地位，而团队的工作方式削弱了管理者的权力。管理者出于自身利益的考虑，害怕失去自己的权力，动摇自己的成员心目中的地位，就会极力反对团队这种形式。

管理层障碍二：管理者害怕团队不再需要他们

在组织机构中领导对于成员是唯一的管理角色，只有他能对别人发号施令，而成员没有权力管他的事情。而在团队中有八种不同的团队角色，他们都分别担当着相应的管理角色，团队领导也只能担当其中的一种角色。所以领导们会感觉的团队不再那么需要他们了，他们就会出来反对团队这种形式存在。

管理层障碍三：管理者没有及时授予他人权力

团队与组织机构的不同之处中有一点是很重要的，就是管理者要给团队成员及时的授权。在传统的管理方式下，管理者习惯于自己独揽大权，什么事都要向他请示汇报，成员只有让你

干什么你就干什么，在这种情况下，成员的角色是单一的，大家都是一种角色。而团队需要有8种不同的团队角色，所以的管理者不及时授权的情况下，是组建不成团队的，它将成为组建团队的阻力。

管理层障碍四：管理者没有提供足够的培训和支持

团队是与传统的组织机构完全不同的新的一种形式，成员对团队这种新的形式不了解，比如：他们不懂得在成员中怎样表达自己的观点和看法，不懂得自己应该在团队中扮演什么团队角色，怎样扮演这个角色等等。这就需要管理者为成员提供足够的培训和指导。同时组建团队也需要有一些资源，这就需要管理者的鼎力相助。如果缺少了管理者的足够的培训和支持，也将会成为组建团队的障碍。

管理层障碍五：管理者没有让员工担负起应负的责任

在团队中管理者在向团队成员授权的同时还应向团队成员授责。每一位团队成员在团队中担当不同的角色，他们都应该担当起相应的责任。如果管理者没有让员工负起应负的责任，那么他们就不会真正担当起团队角色，团队仍然组不成。

障碍六：来自员工的障碍

员工障碍一：害怕失去个人回报和个人成就的认可

有些员工特别是优秀的员工他们独立干工作干得很出色，并且能得到能很好的回报，与此同时也显示出了他个人的能力。而在团队中更多的是体现整个团队的力量和价值，个人的作用显现的不明显。所以他们对组建团队是持反对意见的。

员工障碍二：害怕失去个性

有些成员会想：“我们都是这样长大的”，要想改变可真不容易。我们从读书，考学校到工作都一直在追求自己的成绩、个人的表现，习惯于单打独斗，现在要想转变理念和目标，以团队为中心，的确很困难。

员工障碍三：害怕团队会带来更多的工作

在组织机构中员工只要完成自己的工作职责，按照组织规定的绩效考核标准去做，就会得到应有的回报，而不用花太多的时间和精力去考虑其他的问题。在团队中除了这样工作外还要担当某种团队角色，参与团队的管理，增加了许多工作量，所以对组建团队有抵触情绪。

员工障碍四：害怕承担责任

在团队中工作肯定是要比在组织机构中工作承担更多的责任。在组织机构中只要对自己的工作负责就可以了，而在团队中还要担负起你所担当角色责任，比如：你是一个信息者，那么团队中如果因为缺乏信息而影响了团队的工作效率，你就要负责任了。有些成员因为不愿承担责任而反对组建团队。

员工障碍五：害怕冲突

在组织机构中，由于采用的是自上而下的管理方式，成员都是受管理者的统一领导，成员之间直接表达自己观点的机会比较有限，大多数时间都是你干你的，我干我的，与其他成员之间发生冲突的机会也就比较少。在团队中成员要担当一定的角色与其他成员发生冲突的机会就会增多，比如：你在团队中是一个完善者，你就要经常给其他成员的工作挑毛病，其他成员不服气，这时就会发生冲突。所以有些成员因为害怕冲突而拒不接受团队这种形式。



第三节：建设团队的4种途径



途径一：人际关系途径

通过增进交往，增进团队成员之间的感情、了解和信任，来建立团队就是人际关系途径。

运用人际关系途径，团队领导采用的方式有：

方式一：找自己的人

例：阮经理到软件开发部后不久，就意识到自己要想在软件开发部长干下去必须在部门内有几个“贴心人”，在关键时刻能为自己卖命，把他们拉拢住。再不能像在原来公司那样，自己觉得自己做事公正不搞帮派，到头来闹得孤家寡人，想跟总经理讲条件都没有砝码，最后只好换地方，多惨呀！

团队领导为了在团队中扩大自己的势力范围，在团队成员中找自己。许多团队领导认为只有在团队中有一批人一心一意跟着自己干，自己心理才踏实，才会稳固自己在团队中的领导地位。认为在任何团队中都不可能所有的成员全都是拥护团队领导的，一定会有些团队成员是站在团队领导的对立面的或者对团队领导采取不冷不热的不理睬态度。

方式二：人际关系朋友化

例：人力资源部的任经理则认为，部门内有一个团结和谐的气氛对于部门来说是至关重要的。所以他的很大精力是花在搞好部门团结上。于是他经常找下属谈话，为他们解决他们之间的矛盾和冲突。把大家团结得像一家人一样。

团队领导为了维持团队的和睦，把与团队成员搞好关系放在团队工作的第一位。团队领导认为团队存在的基础是团队成员之间的和睦相处，只有在这个前提下才能称得上是一个团队。否则大家在一起别别扭扭没法工作，更不用说达到团队的工作目标。因此团队领导会花费很大的精力用于他自己与每一个团队成员搞好关系，有时还要帮助处理许多团队成员之间的矛盾和问题。

方式三：为下属争取利益

例：销售部的肖经理认为，只有自己对员工好，员工才能死心踏地的为自己好好工作。于是，他把很大的精力花在为下属争取利益上。公司本来规定员工每天十元钱午餐补助，可肖经理觉得销售部的业务人员经常中午在外面吃饭10元钱的补助不够用，于是就向公司申请把销售

部业务员外出时的午餐增加到15元。所以在部门中一提到肖经理大家都有几分的敬重，认为他是一位好经理，跟他干活值得。

有的团队领导为了在团队中提高自己的威望，过分地关心下属，为下属争取利益。他们通过给团队成员争取过分的利益来收买下属的人心，认为作为团队领导只有关心下属的利益，让下属感觉到跟自己干不会吃亏，才能死心踏地地跟着自己干，为团队领导而努力工作。使团队领导的威望提高，领导起团队来比较轻松自如。



通过人际关系途径建设团队，团队领导容易出现以下3种不恰当的类型：

表现之一：“老母鸡”型

这种类型的团队领导对待团队成员表现得象“老母鸡”对小鸡一样，把团队成员都护在他的“翅膀”底下，把团队成员看成是自己的孩子。团队领导把自己同成员之间的关系当成是家长和儿童的关系，把自己看作是他们的监护人。要求团队成员尊重“我”，什么事都听“我”的，由“我”来安排你们的工作，团队成员一切听“我”从中摆布，由“我”来为你们争取利益，而不能有你们自己的选择。坏事“我”为你摆平，好事“我”为你争取。

“老母鸡”型的优点是：

- 使团队成员具有安全感
- 使团队成员具有“归属感”，把团队当成自己的家，把团队领导当成自己的家长。
- 有些团队通过这种工作方式能够达成团队的目标。

“老母鸡”型的缺点是：

- 团队领导不能对成员进行有效的授权。
- 团队中不可能共享智慧、共享信息、共享资源。
- 不利于团队达成目标。
- 团队中角色单一。

表现之二：“我的人”型

有些团队领导在团队中培育自己的心腹，并得意的称之为“我的人”。这些团队领导他们认为这样做就可以稳固团队中的骨干力量，有了这些骨干力量就没有必要去团结团队中的每个成员。团队好象一棵大树，团队领导好像是这棵大树的树根，这些团队中的骨干分子好象大树的枝干，而其他团队成员就是树叶子。树叶子可以随风飘落，但只要树的枝干不受损伤，这棵大树就会茂盛生长。因此，团队领导对不同的团队成员采取不同的政策。对所谓“我的人”另眼相看，有时为此做出丧失团队原则的事，对“我的人”表现出明显的偏袒情绪。

这种团队领导根据团队成员与自己的关系的远近和能力的高低，分别采用“重用”、“利用”、“死用”、“弃用”的策略。显然，这样已经将团队分成“三、六、九”等了。这样形成的团队，是不健康的，是很容易出问题的。

“我的人”型的优点是：

- 有些团队通过这种工作方式能够达成团队的目标。
- 使团队中少部分成员具有“归属感”。
- 使团队中少部分成员能够得到有效授权。

“我的人”型的缺点是：

- 使团队成员没有共同的价值观和行为规范。
- 使团队中的大部分成员没有“归属感”。
- 使团队中的大部分成员得不到有效授权。
- 不利于团队中资源共享、信息共享、智慧共享。

表现之三：“团结”型

所谓“团结”型就是团队领导过分强调团结团队中的每一个人。团结团队中的每一个人，是团队领导应该做的，但是，以丧失团队的根本原则为代价，过分强调团结团队中的每一个人，是不可取的，因为一个团队特别是一个高效团队，它的最主要任务是完成团队的工作目标，而不是其他别的什么。如果团队领导花费过多的时间和精力用于搞好他与每一个团队成员的团结，用于使团队每一个成员之间搞好团结，这样做的后果，可能是以丧失团队工作目标为代价的。最终，可能是团队领导和成员搞一团和气。人际关系好了，组织目标没了。许多传统的国有企业就是这种局面：为了职工的团结，牺牲了利润和管理。

“团结”型的优点是：

- 团队中具有良好的沟通。

- 团队成员具有“归属感”。

- 利于团队中资源共享、信息共享、智慧共享。

“团结”型的缺点：

- 往往会失去团队的目标。

- 往往会失去一些团队应该具有的原则和行为规范。

那么为什么会出现以上的问题呢？

问题在于怎样理解人际关系出现偏差。

无论是“老母鸡”型、“我的人”型，还是“团结”型，他们都是把人际关系的定义给歪曲了。他们把别人能帮我办事、能在关键时刻出来为自己说话以及他对我比对别人好等等看成是人际关系。建设团队所需要的人际关系，应该是建立在团队领导与团队成员之间团队成员相互之间的沟通、尊重、了解上，建立在能接受别人、主动聆听别人的意见、不同的意见和观点受到重视等基础之上。

人际关系途径的好处

- 有利于团队领导以及团队成员之间搞好关系以及他们之间的沟通。

- 使团队成员具有“归属感”。

- 团队成员之间能够共享信息、共享资源、共享其他人的智慧。

人际关系途径的坏处

- 人际关系途径容易丧失团队工作目标。

- 把人际关系看成是团队领导自己的事情，看成是我与下属的人际关系。

- 由于团队领导把过多的时间和精力用于人际关系处理上使得团队建设的成本增高。



途径二：目标导向途径

目标导向途径的优点是：

优点之一：比较容易操作

通过目标导向途径建设团队只要团队领导制定好团队目标，并且让成员明确团队目标，成员就会自己想方设法达成目标。由于在日常工作中经常需要制定工作目标和计划，所以大家都十分熟悉和习惯。

例：销售部的肖经理在月初制定出本月的销售额是500万元的目标，部门中有10位业务员，那么平均每位业务员的销售额就是50万元，业务员完成了这个销售额就是完成了本月的工作目标。至于每位业务员是通过什么样的方式完成部门没有规定。

优点之二：激发员工与管理者之间更好的沟通

由于团队成员明确了目标，所以他们在完成目标的过程中出现问题时会积极主动地与团队领导进行讨论，商量解决问题的办法。需要什么样必备的条件，他们也会向团队领导提出，以使目标得以实现

例：销售部的业务员小张在作业务时找到一个大客户，但由于自己的经验不足，一直谈不下来，于是小张找到肖经理向他汇报了情况，并寻求肖经理的帮助。肖经理为他出了许多的点子，并决定必要时自己亲自出马和小张一起去谈这个大客户。在肖经理的帮助和指导下，小张



最终谈下了这个大客户。

优点之三：对员工进行有效的授权

由于团队成员明确了团队的目标，团队领导就可以向成员进行授权。只要他们按照达成目标的方向去做，并且团队领导掌握工作的进度，至于通过什么方式就可以由成员自己来决定，而不需要向领导早请示晚汇报。

例：在上面的例子中，规定本月每位业务员50万元销售额的目标后，肖经理只是每周要求业务员汇报一次销售额的完成情况，以及工作中遇到的问题。至于业务员是开发新客户还是挖掘老客户，是做大客户还是做小客户，是由关系介绍客户还是自己去拜访陌生客户，肖经理并不限制。

优点之四：对员工的工作成绩评价标准比较客观

由于团队中每一位成员对团队的目标、对自己的任务都很明确，对自己的任务完成的怎样都很清楚，对团队中其他成员任务完成的情况也比较了解。因此团队领导在评价成员的工作表现时，就可以用事实来说话，而不凭谁与领导的关系怎样？这样做成员就会比较服气。

例：销售部中本月业务员小张、小李、老赵每人都完成了50多万元的销售，肖经理就按月初制定的奖励办法进行奖励。其他7位业务员没有完成任务同样就按月初制定的惩戒办法扣发一部分工资。

目标导向途径的缺点是：

缺点之一：目标导向途径只是明确了团队的目标，但并没有说明要达成这个目标所需要的行为。对于一些员工，特别是新员工来说可能是一个问题，因为他们需要更多的对达成目标的方法进行具体指导。

例：计算机公司的计划发展部新招聘来了一位助理小黄，部门季经理给他布置了一项任务，只说让他筹备一个新软件产品的新闻发布会，但并没有告诉他具体应该怎么做，小共同感到很茫然，无从下手。

缺点之二：目标导向途径常常倾向于把工作的重心放在短期的目标上。结果团队为了达成短期目标而牺牲长期目标。

例：计算机公司销售部主要工作是销售软件产品。为了更多地销售软件产品肖经理把市场分成几个区域，分别由几个业务员来负责。业务员的工作业绩就是看他们每个人的销售额多少，所以业务员关心自己的销售额，而对团队的整体任务莫不关心，在工作中业务员之间不相互配合，不能发挥销售部这个整体的作用。

团队的目标能分解，并将团队的目标分解落实到每一个团队成员头上，这样做的后果会出现团队中团队成员个人业绩对化，使团队目标形同虚设。在完成任务的过程中体现不出团队的作用。

缺点之三：达成目标的部分因素也许是团队成员所不能够掌握的。比如：有些客观的因素。

例：软件开发部的成员正在忙于进行新的软件产品的竞标工作，这时主要负责这项工作的王工得了急性阑尾炎需要住院作手术治疗，使工作不得不暂时中断。从而影响了部门参加竞标工作。

缺点之四：目标导向途径的制定的目标大多数情况下是为团队中的“普通”员工制定的。在团队中可能会出现对部门成员来说目标过高，是他们的能力所达不到的。而对另一部分成员来说可能过低，那么团队领导将失去看到优秀成员表现的机会。

例：软件开发部阮经理制定了3个月完成X软件产品的目标，这个目标是根据以往的经验，按正常的工作进度制定的。但这个进度对于新到软件开发部的计算机博士小李来说觉得太慢，每天只要4个小时的工作时间就可以完成，于是觉得自己在这里发挥不出作用。而等于另一个新来的软件工程师小王却感到工作进度太快，自己做起来很吃力。