

业 团 队 建 设 与 房 地 产 开 发 管 理

# 企业团队建设与 房地产开发管理

Qi Ye Tuan Dui Jian She  
Yu Fang Di Chan Kai Fa Guan Li



秦涛 主编

山东人民出版社

Shandong People's Publishing House

# 企业团队建设与房地产开发管理

主 编 秦 涛

山东人民出版社

**图书在版编目(G I P)数据**

企业团队建设与房地产开发管理/秦涛主编. —济南: 山东人民出版社, 2011. 7  
ISBN 978 - 7 - 209 - 05758 - 5

I. ①企… II. ①秦… III. ①房地产业—企业管理  
IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 092859 号

责任编辑:袁丽娟  
封面设计:彭 路

**企业团队建设与房地产开发管理**  
秦 涛 主编

---

山东出版集团  
山东人民出版社出版发行  
社 址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001  
网 址:<http://www.sd-book.com.cn>  
发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

莱芜市华立印务有限公司印装

规 格 16 开(169mm×239mm)

印 张 21.75

字 数 350 千字 插 页 2

版 次 2011 年 7 月第 1 版

印 次 2011 年 7 月第 1 次

ISBN 978 - 7 - 209 - 05758 - 5

定 价 35.00 元

---

如有质量问题,请与印刷厂调换。 电话:(0634)6216033

## 编委会成员名单

主 编 秦 涛

副 主 编 赵立祥

编写人员(以姓氏笔画为序)

王 力	王开建	史 磊	史作志	付 聪
朱玉久	朱志忠	任广琴	刘 峰	刘 敏
刘 强	刘 鹏	刘洪波	刘德华	闫中华
孙德月	李军广	李国强	李祥友	杨 雷
吴玉明	吴新海	张荣海	张贞其	张爱民
张清源	陈翠云	金 光	金 璐	周长运
周晓燕	孟庆国	赵书君	赵玉光	赵立祥
赵西状	赵树良	胡方龙	胡永燕	胡传峰
高 铂	侯玉峰	宣 浩	马德力	秦 栋
秦 涛	秦万里	秦圣安	秦宇通	徐 进
徐 啸	郭灿灿	梁玉志	董学文	韩 晖
韩正标	路克民	阚合玲	潘世景	潘荣国

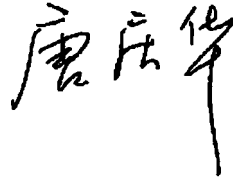
策 划 朱志忠

顾 问 张清源



房地产企业在注重团队建设与管理的同时,为政府分忧,主动承担改善老百姓住房的责任,承担发展公益事业的责任,为构建和谐社会作出新的更大的贡献。

是为序

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '唐', '庄', and '华'. The characters are written in a cursive, calligraphic style. The '唐' character is on the left, '庄' is in the middle, and '华' is on the right. A long vertical stroke extends downwards from the bottom of the '华' character.

二〇一一年四月二十一日

---

# 前言

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

近年来,信息和知识在组织中所起的作用越来越受到理论界重视,组织外部环境的风云变幻和组织内部条件的日趋复杂,使团队(Workteam Or Teamworking)也成为管理理论的研究热点。客观地说,团队正在经营管理方面发挥着八十年代流行的组织文化所无法具备的功能和无法比拟的作用,并把组织文化理论朝纵深方向推进了一大步。

随着改革开放的深入,各类企业对团队管理提出了更高的要求,团队精神的培养也成为企业管理发展的重要途径。

团队是指为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。关于团队的含义,不同研究者根据各自出发点,提出了多种观点和多种团队模式。不论何种观点,都认识到建设一支精干高效的团队已经成为当今全球经济下的企业发展的重要核心问题。同时认为要建设一支好的团队,必须注重团队基本结构。

一个有效运作及成熟的团队必须具有良好的群体结构,主要体现在技能、使命和承担责任等方面。一个有效的团队能使一个组织或机构充满生机和活力。它能使人不辞劳苦、忠于职守、精诚团结、敬业向上;它能使组织变得更富于生命力和创造性。在一个已经使其团队工作走上正轨的组织中,人们的工作更有效率,经受的压力更小,并且能对其工作作出更大的贡献。团队具有更大的潜力和作用。越来越多的组织已经发现,以团队为基础的工作方式已经取得了良好的效果。

比尔·盖茨曾说:“即使失去现有的一切财产,只要留下这个团队,我能再造一个微软!”杰克·韦尔奇曾说:“哪怕通用电气所有的工厂一夜化为灰烬,只要能拥有 50 名核心骨干,我能一年内再造一个通用。”可以说,团队建设是一个伟大的创造,它是现代企业管理的一个基础,一个平台,也是构建公司的一个基本出发点。任何组织的发展都离不开一个优秀的团队。进行团队管理,打造优秀团队,关系到企业的生死存亡。

房地产开发是一个新兴的行业,房地产开发企业的团队建设既遵循了广义的团队特征,也有其特殊的内涵。基于以上认识,我们组织了一批国内专家编写了这部《企业团队建设与房地产开发管理》。该书共分十一章,从

团队的基本理论与实践,在团队概念、构架以及管理等方面进行探讨和阐述,目的在于探索企业团队建设与房地产开发科学发展、可持续发展的道路,期望对房地产开发企业的发展有所帮助。

由于时间仓促,若有疏漏和不当之处,恳请专家、同行和广大读者指正。

秦 涛

2011年5月于山东济宁



## 目 录

<b>第一章 团队概述</b> .....	(1)
第一节 团队的定义与特征 .....	(1)
第二节 团队构成要素 .....	(5)
第三节 团队成员角色 .....	(11)
第四节 团队的类型 .....	(21)
第五节 团队发展过程 .....	(30)
<b>第二章 团队构建</b> .....	(35)
第一节 团队构建的基本原则 .....	(35)
第二节 四维度领导构架 .....	(42)
第三节 三个类型销售团队的构建 .....	(55)
第四节 编织团队的愿景 .....	(60)
<b>第三章 团队精神</b> .....	(67)
第一节 团队精神概述 .....	(67)
第二节 如何打造团队精神 .....	(72)
<b>第四章 团队领袖</b> .....	(78)
第一节 领导者素质与自我能力培养 .....	(78)
第二节 领导者的人格修养 .....	(84)
第三节 领导艺术与技巧 .....	(89)
<b>第五章 团队文化</b> .....	(101)
第一节 企业文化的概念 .....	(101)
第二节 企业文化的重要意义 .....	(111)
第三节 房地产企业文化的内涵 .....	(117)
第四节 房地产企业文化塑造与提升 .....	(132)

第五节 企业文化传播的内容和手段 .....	(142)
第六节 企业的文化管理 .....	(149)
<b>第六章 团队培训 .....</b>	<b>(165)</b>
第一节 团队培训概述 .....	(165)
第二节 团队培训方略 .....	(168)
<b>第七章 知识型团队 .....</b>	<b>(181)</b>
第一节 知识型团队的特征 .....	(181)
第二节 打造知识型团队的方法 .....	(183)
第三节 知识型团队管理 .....	(191)
<b>第八章 创新型团队 .....</b>	<b>(204)</b>
第一节 创新型团队的概念与内涵 .....	(204)
第二节 创新型团队的构成要素 .....	(206)
第三节 创新型团队的管理 .....	(208)
第四节 保持团队创新的措施 .....	(210)
<b>第九章 打造狼性团队 .....</b>	<b>(213)</b>
第一节 狼性团队的特征 .....	(213)
第二节 培育团队狼性执行力 .....	(231)
第三节 打造狼性团队 .....	(241)
<b>第十章 团队决策 .....</b>	<b>(249)</b>
第一节 团队决策的定义 .....	(249)
第二节 科学决策 .....	(253)
第三节 房地产品牌的创新 .....	(259)
第四节 房地产开发战略的制定 .....	(266)
<b>第十一章 团队管理 .....</b>	<b>(274)</b>
第一节 团队管理概述 .....	(274)
第二节 团队管理的动态模型 .....	(283)

第三节	权变管理 .....	(287)
第四节	冲突管理 .....	(291)
第五节	房地产销售团队的管理 .....	(297)
第六节	房地产企业薪酬管理 .....	(309)
名词解释	.....	(322)

# 第一章 团队概述

## 第一节 团队的定义与特征

### 一、团队的定义

所谓团队,就是由一些具有共同信念的员工为达到共同目标而组织起来的共同体,各成员通过沟通与交流,保持目标、手段、方法的高度一致,运用集体智慧将人力、物力、财力集中起来解决问题,达到共同的目标。

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为团队是指为实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。J.R.凯泽思贝奇和D.K.史密斯在《团队的智慧——创建高效的组织》一书中将团队定义为:“团队由少数的人组成,这些人具有相互补充的技能,为达到共同的目的和绩效目标,他们使用同样的方法,他们相互之间承担责任。”在这个定义中,所谓“少数”是指每个团队的人数从2个到25个不等;所谓“相互补充的技能”主要包括三个方面,即技术或功能的专长、解决问题和作出决定的技能、处理人际关系的技能;所谓“共同的目的和绩效目标”是指在团队中,共同目的可使团队具有较好的状态和动力机制,而特定的绩效目标是共同目的的重要组成部分;所谓“同样的方法”是指团队需要发展出一种共同的实现其目的的手段;所谓“相互之间承担责任”是指在团队中对自己和其他团队成员作出的承诺,承担义务与相互信任。

### 二、团队和群体的区别

从群体和团队的概念上讲,群体指为了实现某个特定目标而由两个以上相互作用和相互依赖的个体结合在一起的集体。团队是在群体的基础上建立的,其成员具有高度的相互依赖性和共同性。团队是由更具有自主性、

思考性和合作性的个体组成的群体。由此可见,作为同是由个体组成的集体,群体所涵盖的范围更广,而团队则是建立在群体基础之上的团体。具体的不同点有以下九点:

#### (一)个体与集体目标不同

无论是群体还是团队,都可以定义为一个集体,而他们的组成单位则是构成集体的个体。作为集体中的个体,个人目标往往与集体目标是不尽一致的。所不同的是,当这种情况发生时,群体成员会将个体目标放于集体目标之上,而团队成员则会将个体目标置于集体目标之下。

#### (二)成员的身份认同不同

团队和群体的成员在参与、贡献、合作和支持方面具有不同的期望值。而导致这些不同期望的最主要原因,就是个体成员对自己身份的认同。团队中的个体成员具有强烈的组织归属感和使命感,而一般群体中的成员则仅仅将自己定位为普通的成员。

#### (三)成员的技能组合不同

一般的群体中成员的技能组合是随机产生的,并且在其后的工作中也往往处于相对静止的状态;而对于团队,在其组建时就已经充分利用了成员间的互补性,而在其后的磨合与运营的过程中,成员的技能组合更是呈现多元化并且互为补充的状态。

#### (四)领导权力和作用不同

为了更好地达到组织的管理和运营目标,一般群体的领导权力更多地集中在少数的个体成员身上,他们的领导作用也因为其重要性而显得格外突出。但是对于团队而言,这种情况则是反方向的:越是高效的团队,其组织内的领导权力越是呈下放的趋势,并且领导权力的作用也因此而逐步减少和弱化。

#### (五)成员之间的关系不同

在一般的群体中,成员间的交流往往是非正式的和充分的,彼此之间不够了解也缺乏信任,沟通的渠道少而不畅;而团队成员间的沟通却是多样而充分的,并且越是高效的团队,其成员间的互相信任程度也越高,也因此更鼓励发表不同的意见和建议。

#### (六)成员工作的主动性不同

作为一般群体中的个体,成员往往是比较被动地接受领导所安排的任务,并且在创新方面不会有更多的想法,或者即使有也不愿意去实施;而对

于团队中的个体,其工作的态度是积极主动的,而且在其工作的过程中,成员们愿意进行不同的尝试来提高工作效率,推进更有效的运行方式。

(七)集体的行动方式不同

在一般的群体中,集体行动通常是由领导者统一安排的全部个体行为的简单组合,行为没有或很少能够产生协作,也就是 $1+1\leq 2$ 。但是,团队的集体行动则是具有严密分工与合作的集体协作,每个成员的个体行动都是完整的集体中重要的有机成分,并且集体力量的发挥高度依赖于个体的相互支持和配合,也就是 $1+1\geq 2$ 。

(八)个体对集体的决定不同

在一般的群体中,个体成员往往极少有机会参与关于整个集体的决策,因而每一个单独的个体所扮演的角色并不是很重要。但是,在团队中,每一个分子都可以参与任何影响团队的决定,并在各种决定中扮演重要的角色。

(九)集体的工作结果不同

这一层面的表现也是衡量其是否算得上是真正的团队的重要依据之一。对于一般意义上的群体而言,其集体工作的结果通常是小于个体成绩的总和的。在进行集体工作的过程中,往往有大量的个体成绩要在组织内部耗掉,所以集体成绩最多也不过是个体结果的累积。但是,对于一个团队,其集体工作的结果是要大于全部个体成绩的总和的。因为个体成员所扮演的角色和所起到的作用与原来单独的个体角色和作用有了本质的区别,高效的团队所产生出的效果通常可以数倍甚至是数十倍地高于单个个体工作结果的总和。

### 三、团队的特征

(一)目标明确,目标意识强烈

高效的团队对要达到的目标有清楚的理解,并坚信这一目标包含重大的意义和价值。团队中的每个成员都能描述出团队的共同工作目标,而且这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华为群体目标。在团队中,成员愿意为团队目标做出承诺,清楚地知道希望他们做什么工作,以及他们怎样共同工作实现目标,并能自觉地献身于这个目标。

(二)角色清晰,职责明确

一个团队中应该有不同的团队角色,有实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者等。每个角色都非常明确自己的职责、任务、工作目标是

什么,团队对自己的工作要求是什么,明确自己在整个团队工作链条中的位置和对全局工作所起到的作用,知道在出现问题时如何协调一致等。

### (三)技能互补,缺一不可

高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现目标所必需的技术和能力,而且相互之间有良好的个人品质,从而能出色完成任务。后者尤为重要,但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定有处理群体内关系的高超技巧,而高效团队的成员则往往兼而有之。

### (四)相互信任,积极维护

成员间相互信任是有效团队的显著特征,也就是说,每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。我们在日常的人际关系中都能够体会到,信任这种东西是相当脆弱的,它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。而且,只有信任他人,才能换来他人的信任。

### (五)沟通良好,信息共享

群体成员通过畅通的渠道交流信息,包括各种言语和非言语交流。此外,管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好的沟通,它有助于管理者指导团队成员的行动,消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的伙伴那样,高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法和情感。

### (六)合适的领导,权力共享

有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期,因为他能为团队指明前途所在,他能向成员阐明变革的可能性,鼓舞团队成员的自信心,帮助他们更充分地了解自己的潜力。高效团队的领导者往往担任的是教练和后盾的角色,他们为团队提供指导和支持,但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队,当授权给小组成员时,也适用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说,这种从上司到后盾的角色变换,即从发号施令到为团队服务实在是一种困难的转变。当前很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处,通过领导培训逐渐意识到它的益处。

### (七)内部支持,外部环境适宜

要成为高效团队的最后一个必需条件就是它的支持环境。从内部条件来看,团队应拥有一个合理的基础结构。这包括适当的培训、一套易于理解并用以评估员工总体绩效的测量系统以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能够支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外

部条件来看,管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源,比如适宜的企业政治环境、社会环境、技术环境、经济环境等。

## 第二节 团队构成要素

一般来说,团队由六个要素构成:

### 一、团队目标

#### (一) 定义

团队目标是指团队要达到的方向或者终点。团队应该有一个既定的目标,为团队成员导航,知道要向何处去。没有目标,这个团队就没有存在的价值。

#### (二) 目标在团队中的作用

##### 1. 目标是团队生存的基础

明确的目标方向是高效团队的第一出发点。没有明确的目标方向,就不能形成团队发展的合力和凝聚力,整个团队就会陷入瘫痪状态。可以说,没有目标,团队的存在也就失去了意义。

##### 2. 目标代表着团队行动的方向

任何一个团队都不能够失去方向。明确的目标方向是指引团队航行的灯塔,有了它,团队之船才能满载货物靠岸。如果没有目标,团队就像是在大海中失去方向的航船,在茫茫大海里随风浪颠簸,找不到停靠的港口甚至还有触礁沉没的危险。

##### 3. 目标是判断团队工作的标准

明确的团队目标方向还能够为团队运行过程中的决策提供参考,并且可以成为判断团队进步与否的可行标准。团队目标方向不但影响着团队战略、决策的制定,而且团队进步与否最终要看其绩效是否符合团队目标及目标的实现程度。

##### 4. 目标是成功的保障

只有有了目标,团队才能够对自身所从事的每一项工作进行评估,从而确定自己是否走在通向成功的道路上。当人们把自己的行动与目标不断地加以对照,清楚地知道自己行进的速度和不断缩小达到目标的距离时,人们



行动的动力就会得到维持和加强,此时他们会自觉地克服一切困难,努力达到目标。

#### 5. 目标可以凝聚团队的人心,激发员工的积极性

优秀的团队有自己的目标,并将目标视为激发人心的机会,激发人不断地实现目标,又奔向更高的目标。

#### 6. 清晰的目标可以消除团队中的不良状态

一个团队的领导人很清晰地传达团队和每一位成员的目标和任务,准确传达每一位成员所承担的责任和价值,使每一位团队成员感觉到自身不可替代的作用,从而使他们产生一种荣誉感和自豪感。可以避免员工不了解自己应该做什么、整天碌碌无为、无所事事、甚至在背后诽谤和诬陷表现突出的同事等现象。

## 二、团队成员

### (一)含义

团队成员指组成团队的所有的人。团队目标是通过全体成员具体实现的,团队成员则是组成团队的最基本的要素之一。

### (二)选择团队成员的基本标准

团队成员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意,有人定计划,有人实施,有人协调,需要不同类型的人一起去工作,还需要有人去监督团队工作的进展,评价团队最终的贡献。但不论哪一类成员,都有共同的素质要求。

#### 1. 值得信赖

他们能圆满地完成所分担的那部分工作以及履行承诺。他一贯地表现良好,是一个值得信赖的人。

#### 2. 能够建设性地交流

团队需要那些尊重团队他人并且为团队努力工作的人,他们是能把自己的想法、观点明确、直接而且坦诚地表达的那些人,这就是所说的建设性的交流。

#### 3. 能够积极倾听

拥有优秀的倾听人员对团队来说是非常重要的。团队需要成员能够倾听,理解其他人的观点想法,而不仅仅是漫无止境的争论。这种团队成员会接受批评而不是去防御性地回应。