

浙江经贸职业技术学院

省级示范性高职院校建设项目——市场营销专业建设成果

YINGXIAO TUANDUI XIEZUO

营销团队协作

主 编 张志乔 潘茜茜

副主编 李艳军 杜 江 何雪英



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

浙江经贸职业技术学院

省级示范性高职院校建设项目——市场营销专业建设成果

营销团队协作

主 编 张志乔 潘茜茜

副主编 李艳军 杜 江 何雪英

 浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销团队协作 / 张志乔, 潘茜茜主编. — 杭州:
浙江工商大学出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-81140-517-0

I. ①营… II. ①张…②潘… III. ①企业管理—市
场营销学—高等教育—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 095877 号

营销团队协作

张志乔 潘茜茜 主编

责任编辑 任晓燕

封面设计 刘 韵

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 18.5

字 数 303 千

版 次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-517-0

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

前言

市场经济条件下,市场营销工作至关重要,市场营销工作的方方面面需要团队协作来完成。团队协作能力是高等职业学院市场营销专业学生的拓展能力之一,团队协作与管理训练为学生就业后担当营销员、主管、经理等管理职位,做好了职业准备和铺垫。

本教材以学生就业和职业发展为导向,以能力训练为主旨,精选学习项目,优化教学模式,全书共分7个学习项目,16个训练任务,4个参考学习任务。其中16个训练任务均按“任务要求、任务分析、实施准备、实施步骤、效果评价、点评交流”6个板块进行“学、做一体化”设计,后续的相关知识为学生完成该项任务提供理论支撑和学习参考,课后实训练习引导学生巩固、拓展课堂所学知识和技能。教材内容的安排兼顾一般岗位、基层主管、中层管理岗位对协作能力的需求,支撑学生初次就业岗位及职业生涯发展的需要。

项目一至六着重培养学生团队协作的单项技能,项目七以典型案例介绍营销团队的协作过程,设计为4个参考学习任务。

本书参考学时为32—48学时,建议采用“任务驱动、学做合一”的教学模式,各项目的参考学时见下表。

项 目	课 程 内 容	学 时
项目一	团队及角色认知	4—6
项目二	团队执行力	4—6
项目三	工作沟通与协调	6—10
项目四	团队领导力	6—8
项目五	团队激励	4—6
项目六	团队绩效管理	4—6
项目七	营销团队协作案例评析	4—6
课 时 总 计		32—48

本教材由浙江经贸职业技术学院张志乔、潘茜茜任主编,李艳军、杜江、何雪英任副主编。张志乔编写了项目三,潘茜茜编写了项目四、项目五,李艳军编写了项目一、项目二的任务一和任务二,杜江编写了项目六、项目二的任务三,何雪英编写了项目七。最后由张志乔、潘茜茜统稿。此外,杭州大厦的汪晶、杭州传化日用品有限公司的于泳洋对本书写作提出了宝贵意见,在此深表感谢。

由于时间仓促,书中难免有不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

2011 年 12 月

目 录

项目一 团队及角色认知	001
任务一 团队认知	001
任务二 团队成员角色认知	013
项目二 团队执行力	029
任务一 个人执行力的提升	030
任务二 团队执行力的打造	045
任务三 团队愿景	061
项目三 工作沟通与协调	071
任务一 沟通类型选择	071
任务二 冲突分析及协调	089
任务三 跨团队沟通训练	105
项目四 团队领导力	117
任务一 领导力认知	117
任务二 领导力提升	136

项目五 团队激励	159
任务一 激励需求识别	159
任务二 激励方法选择	175
任务三 激励效果评价与分析	190
项目六 团队绩效管理	206
任务一 团队绩效管理认知	206
任务二 团队绩效管理流程设计	218
任务三 团队绩效评估方法	233
项目七 营销团队协作案例评析	257
任务一 营销团队组建	257
任务二 营销目标制订	259
任务三 营销团队沟通	262
任务四 营销团队激励	263
参考文献	287



项目一

团队及角色认知

知识目标

- ◆ 掌握高效团队的特征；
- ◆ 熟悉团队成员的组成及分工；
- ◆ 掌握团队不同角色的特征；
- ◆ 了解团队角色与组织角色的区别；
- ◆ 熟悉团队及工作组的区别。

技能目标

- ◆ 能初步建立团队；
- ◆ 能理解自己在团队中的角色并充分表达自己的意愿；
- ◆ 会运用贝尔宾团队角色自测问卷进行角色认知；
- ◆ 会根据简单任务对团队成员进行初步分工；
- ◆ 会分析成员性格特征，对团队成员进行角色定位。

任务一 团队认知

任务引入

“team”一词在英文词典中有明确的意思，意指“(游戏或体育运动的)队、团队、工作组”。但是，仅仅因为一同工作的人聚在一起共享午餐或者彼此相



处得很好并不能就此构成一支真正意义上的团队,即使有些管理人员美其名曰“团队”,也是名不副实的。

一、任务要求

查阅资料(教材、期刊、网络等)、企业访谈,完成以下事项:

1. 在教师引导下完成教师预设的团队认知游戏。
2. 完成团队认知游戏后的讨论及理论学习。
3. 完成后面的案例分析及实训练习。
4. 小组内分工协作完成任务。

二、任务分析

团队中的“团队”=群队中的“一群人”吗,是什么使得“团队”比同样的“一群人”可以创造出更多的东西?本次任务就将说明这一点。本次任务以游戏参与、学生自主分析解决问题为主线,教师协助辅导,点评中引出相关理论知识,让学生在角色演练过程中更好地认知团队与群队的不同。

三、实施准备

1. 材料准备:气球或皮球。
2. 场地准备:篮球场大小的场地。
3. 学生 4—6 人一组,确定管理人员(组长)1 名,分工协作。

四、实施步骤

1. 用气球或皮球进行类似足球的比赛,组织者为比赛设立简单的规则。组织者可以与参与者一起商量这些规则,这些规则可以随着实际空间和时间而调整。

2. 将参与者分成几个 4—6 人的小组。半数小组称作“群队”,另外半数小组称为“团队”。群队 1 将与团队 1 比赛,群队 2 将与团队 2 比赛,依次类推。相互竞争的两队的人数相同,而且每一个群队对应着一个团队。

3. 团队中的每个人都有 15 分钟的机会为马上开始的竞赛作战略规划,并安排每个人的角色。在这段时间内不允许群队的人以整体的小组形式互相接触。可以把所有群队的人随便集中在房间的一角,或者干脆让他们在房间外

稍事休息。

4. 随着一声哨响,比赛开始。

注意:这个游戏最好分几场进行,每场不超过5分钟。每场结束时,迅速将比分记录下来。通过几场比赛,观察比赛结果。当所有场次比赛结束后,讨论为什么会出现上述结果。

组织者应该尽量保证团队和群队在能力方面是匹配的,通过掷硬币或者其他随机分配的方法,将参与者安排到各个小组中去。

讨论、点评交流:

(1)群队与团队有什么不同?

(2)接近真实的“足球队”怎样胜过群队(至少在几场比赛中),这有助于团队击败群队吗?

(3)群队应怎样变成一个团队?

五、效果评价

对学生的学习过程及完成质量给予评价,见表1-1。小组成绩主要考核团队整体的完成情况,个人部分主要考核个人的执行情况。

表 1-1 团队认知训练评价表

小组序号:			学生姓名: 学号:		
小组成绩(教师评价或小组互评,结合“游戏过程表现+交流汇报表现”)			个人最终成绩:游戏过程表现+交流汇报表现		
任务及标准	满分	得分	项目及标准	满分	得分
团队规则讨论	5		团队规则讨论	20	
游戏过程表现	10		个人角色及执行	20	
团队认知讨论陈述	10		团队认知发言	20	
群队认知讨论陈述	10		群队认知发言	20	
讨论及合作情况	5		团队协作表现	20	
合计	40		合计	100	
评价者:			评价者:		
评价时间: 年 月 日			评价时间: 年 月 日		



六、点评交流

学做合一的教学模式,学生每次完成学习任务,教师及时组织交流,重点点评,穿插引出相关理论知识及下一步要进行的内容,启发学生积极思考,较好地完成本次学习任务。

大家可以从游戏的结果深刻体会到群队不同于团队,是什么使得团队比同样的群队可以创造出更多的东西。

相关知识

第二次世界大战后,日本经济迅速腾飞,创造出令世界各国关注的“经济奇迹”。管理界的研究者发现了一个重大的秘密:日本企业强大竞争力之根源正是在于其强大的“团队合力”。这种团队型的先进管理模式不仅使得日本在激烈的竞争和危机中安然无恙,而且也使其跃居世界经济强国之列,并对美国的经济霸主地位提出了强有力的挑战!

正是在这样的背景下,受到冲击最大的美国于20世纪70年代末以及20世纪80年代初两度派出专家和企业界人士前往日本研究和学习,“团队文化”理论也正是在日本经济的崛起和美国人的反思中兴起的。由此人们认识到,在20世纪80年代以前,西方的企业突出强调个人业绩,其同事间容易产生冲突,影响了生产效率,增加了员工流动率。目前,团队文化正在深刻改变着西方企业的面貌,也正在成为信息时代的企业所需要的一种基本文化。

从一定意义上讲,团队协作与管理正在成为管理学的一个新的分支学科,学习和研究团队科学有着广阔的发展前景。学习团队建设与管理知识,对于变革企业的工作方式以及经营模式,适应快速变化的经营环境,有着重要的实践意义。中国改革开放的不断深入和中国加入世界贸易组织后与国际的全面接轨,都为搞好团队建设与管理创造了巨大的需求空间和机遇。

一、团队的含义和特征

相信每个人都明白“队”的含义。在学校里,如果你当选过足球队队长或者在学校的橄榄球队、篮球队、棒球队效力过,你就会立即明白需要各个成员协作的“队伍”意味着什么。

当然,即使是成年人也喜欢看球队打球。人们总会不计他们所热爱的球

队的成败而始终为其加油助威。球队是什么？它们就是体育运动的灵魂。然而，对于大多数人而言，“团队”的概念仅限于这种体育运动中的队伍模式。

如今，公司员工在一起工作又构成另一种“团队”的模式。人们置身于不同的团队中，朝九晚五地上下班，无论在私人还是在公共组织中，这种现象已形成一股潮流。

不过，一谈起工作，我们就可以抛开大多有关体育的类比了。因为并非每个人都喜爱运动，更不能苛求每个人都会成为狂热的球迷，更重要的是人们加入团队工作不同于择队打球，团队的工作目标较之打球击败对手这一单纯的目的更为广泛。

事实上，只要你想象一下工作中的商业环境马上就会意识到将体育运动与之类比是不能成立的。试想，在 NBA 这样的职业联赛中，有希望成为球员的运动员必须通过相互竞争才能在球队中获得一席之地。尽管这些职业运动员身着统一的球衣在比赛中配合出色，他们也必须每场比赛中努力打拼，竭力证明自己仍有继续留在球队中的价值。这就是人人所见的现实且明显的竞争。

当然并不是说员工间就不存在竞争，事实上员工间的竞争同样是充分而激烈的。只不过，直接去要求团队中员工相互竞争终会有损于团队的团结。成功的工作团队中，其团队成员必须做到密切配合、精诚合作，做到这一点并不容易。

（一）团队的含义

工作团队是为完成同一目标共同分担责任，有组织地在一起工作的一组人。这个定义有三个要素：一是组织人们一同工作。这些员工要像左右手一样可以完美配合，天衣无缝。二是有共同的目标。团队成员一同工作就是为了达到同一个终极目的。三是分担责任。这意味着在完成团队使命的过程中，团队中的每一个成员将承担相同的责任。

（二）团队的特征

1. 不确定性。如果把团队看做一种“机构”，则它的组建、调整和撤销需根据组织的实际情况决定，甚至随时会有变更。而由一般群体构成的职能部门则是一个稳定的机构，其成员的角色很难变化，变化的只是其中的某些人员，正所谓“铁打的营盘流水的兵”。



2. 职责明确。团队对其中的每个成员的工作职责范围划分很明确,并且规定了信息的出口和入口,有严格的工作流程。一般群体则是部门职能很清楚,而每位成员的具体工作往往由部门经理随意安排。

3. 没有等级区别。在团队之中,没有科层制即等级制,也没有领导者或管理他人的人,只有“团队协调人”。团队协调人既可以由组织任命,也可以由团队成员选举产生。群体则有部门经理,且部门经理一般很难更换。团队协调人没有命令团队其他成员工作的权力,只是在团队内部发生冲突和团队对外交往时起到调解人的作用。而且,团队协调人也有在团队中自己要完成的本职工作。此外,团队协调人与团队的其他成员关系平等,他并不一定是团队中待遇最高的成员;与其他成员相比,他没有任何额外津贴。

4. 成员都具有决策权。团队中的成员要对自己的岗位负责,因而都拥有一定的决策权,可以直接向组织的决策层反映意见。而在一般群体中,成员往往听从本部门管理者的工作安排,成员有意见往往只能反映到部门经理那里,很难直达决策层。

5. 信息沟通充分。在团队之中,信息沟通的方向是平行的。而一般群体的信息沟通是依据组织的层级结构,按“自下而上”,再“自上而下”的垂直方向进行。

6. 有利于组织取得效益。与上一特点相关,在一个组织的团体之中没有内耗,成员们“马不扬鞭自奋蹄”,组织的高层领导人需要直接处理的事情很少,因而能够把精力集中在本组织重要问题的处理和重大决策上。可以说,团队的这种格局与现代组织的扁平化趋势是一致的,非常有利于组织取得效益。

二、团队构成要素

团队的构成有几个重要的因素,管理学家把它们总结为“五个P”。

(一)目标(Purpose)

每个团队都应该有一个既定的目标,这可以为团队成员们导航,使其知道向何处去。没有目标的团队是没有存在意义的。

(二)人员(People)

个人是构成团队的细胞。一般来说,三个人以上就能构成团队。团队目标是通过其成员来实现的。因此,人员的选择是团队建设与管理中非常重要

的部分。

(三)团队定位(Place)

团队的定位包含两层意思:一是团队整体的定位,包括团队在组织中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应该对谁负责,团队采取什么方式激励下属等;二是团队中个体的定位,包括成员在团队中扮演什么角色,是指导成员制订计划还是帮助其具体实施或评估等。

(四)职权(Power)

团队的职权取决于两个方面:一是整个团队在组织中拥有什么样的决定权;二是组织的基本特征,例如,组织的规模有多大,业务是什么等。

(五)计划(Plan)

从团队的角度看,计划包括两层含义:一是由于目标的最终实现需要一系列具体的行动方案,因此,可以把计划理解成目标的具体工作程序;二是按计划保证团队的工作顺利进行,只有在计划的规范下,团队才会一步步地贴近目标,从而最终实现目标。

三、团队的类型

(一)问题解决型团队

在团队出现的早期,大多数团队属于问题解决型,由同一个部门的若干名员工临时聚集在一起而组成。他们每周都聚会,一起讨论如何提高产品质量、增加生产效率、改进工作程序和工作方法等问题,互相交换看法或提供建议。但是,这些团队没有对自己形成的意见和建议单方面采取行动的决策权。

问题解决型团队应用最广泛的类型,是“质量圈”(QC)或“全面质量管理小组”(TQC)。

(二)自我管理型团队

问题解决型团队在员工参与决策方面权力缺乏、功能不足。为了弥补这种缺陷,就需要建立能独立自主地解决问题,并对工作的结果承担全部责任的团队,即自我管理型团队。

自我管理型团队的人数通常为10—15人,他们承担了一些原本是上级所承担的责任。一般来说,他们的责任范围包括控制工作的节奏,决定工作任务



的分配。这种自我管理型团队甚至可以自由组合,并让成员相互绩效评估,这就使得主管人员的重要性相应下降,甚至可能会取消主管人员的职位设置。

需要注意的是,自我管理型团队并不一定带来积极的效果。例如,其缺勤率和流动率偏高。这就说明,自我管理型团队形式的采用有一定的范围限制,需要具备一定的条件。

(三)多功能型团队

多功能型团队通常是由来自同一等级、不同工作领域、跨越横向部门界限的员工组成的,他们聚集在一起的目的就是完成一项特定的任务。可以说,盛行于今天的项目管理与多功能型团队有着内在联系。

多功能型团队是一种有效的形式,它能使组织内(甚至组织之间)不同领域的员工互相交换信息,激发出新的观点,协调复杂的项目,解决面临的问题。但是,多功能型团队的组成不是“野餐聚会”,而是有其“硬任务”。在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间来使团队成员学会处理复杂的工作任务,使背景、经历和观点不同的成员之间建立起相互信任的关系。

(四)虚拟型团队

随着通信技术的普遍应用,一种新型的团队形式应运而生,这就是所谓的虚拟型团队。虚拟型团队是一种以虚拟组织形式出现的新型工作组织模式,是一些因共同理想、共同目标或共同利益而结合在一起的团队。虚拟型团队只需要通过电话、网络、传真或可视图文来沟通、协调,甚至共同讨论、交换文档,便可以分工完成一份事先拟定好的工作。换句话说,虚拟型团队作为一种新型的组织形式,具有优于传统的实体型团队的特征。

1. 组织资源的最优整合。虚拟型团队大多是跨企业(或是某企业的子公司),甚至是跨地区、跨国界的组织形式。虚拟型团队以信息技术为支撑,进行跨空间的实时交流,从而完成特定任务,因而组织边界非常宽泛。虚拟型团队在整合团队的各种资源时,要同时在组织内部和跨越组织边界来进行,其资源的选择余地和优化程度就可能非常高。

不仅如此,虚拟型团队的资源整合深度还能达到很高的程度。这种资源整合可以是垂直的,即供应商、自身和顾客的整合,也可以是跨越部门的横向整合,使虚拟型团队成为寻求资源优势组合,实现资源价值,完善资源边界的最佳选择之一。

2. 多元文化的最优整合。虚拟型团队的成员,虽然分散于不同的时间、空间和组织,但他们却是一起完成工作任务。很多虚拟型团队是由不同国籍、不同文化背景、承担不同经营管理职能的个人构成的跨国界团队。虚拟型团队的这种多元文化特征,可以帮助企业员工,特别是组织的经营管理和技术人员具有全球化的视野和意识,提高国际知识水平和跨文化交流能力,并使其具备多元文化意识,从而避免公开的和潜在的文化冲突与障碍。

3. 低成本、高效率。虚拟型团队成员的大部分信息交流活动都是借助于互联网和通信技术等来完成的,因此也就减少了公务差旅费、办公与会议场地的租用费等一系列费用。例如,IBM采用虚拟型团队模式减少了世界各地的办公室数量,大幅度节省了费用开销,同时也极大地提高了生产率;惠普公司的统计数量表明,以虚拟型团队方式工作的销售人员,其创利水平是传统销售人员的两倍。

4. 满足成员工作和生活的需求。虚拟型团队的成员可以实现“在家办公”,这有利于帮助成员协调工作和分配闲暇时间,满足组织员工追求高效益工作和高品质生活的双重需要,从而达到提高生产率和提高员工满意度的双重功效。

四、团队与工作组的区别和联系

可以说,“团队”一词脱胎于工作组,又高于工作组。所谓工作组,是指为了实现某个特定目标,有两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。在优秀的工作组中,成员之间有着一种相互作用的机制,他们共享信息,作出决策,帮助在其中的其他成员更好地承担责任、完成任务。这其实已经蕴含着一些“团队”的精神。但是,在工作组中的成员,不存在成员之间的积极的协同机制,因而工作组是不能够使组的总体绩效水平大于个人绩效之和的。

团队为组织创造了一种潜力,能够使组织在不增加投入的情况下,提高产出水平。但组建团队并不能“包治百病”,仅仅把工作组换个称呼,改成工作团队,并不能保证在组织中一定会产生协同作用,提高组织绩效。

(一) 团队与工作组的区别(见表 1-2)

1. 与团队不同的是,工作组成员相互之间不承担责任,他们也不想做出要求两个或更多小组成员共同努力的有增量的业绩成果,因此就没有业绩增量;而团队既需要个人责任感,又需要相互负责,通过团队成员的共同努力往往能实现业绩增量。而且团队比工作组更依赖于讨论、争论和决策,更依赖于



分享信息和交流对最佳经验的看法,更依赖于在业绩水平上的相互提高。

2. 与团队相比,工作组承担较少的风险。工作组在业绩上依赖的是“个人优点”的综合,个人业绩目标 and 责任,他们绝不寻求需要齐心合力工作的集体工作产品。人们如果选择了团队而不是工作组,就要为建立共同的目的、目标、方法相互负责,并承担必要的发生矛盾冲突的风险和集体行动的风险。

3. 团队的目标更加集中,其成员必须更密切地协作,更侧重于成员应如何交往、如何沟通;工作组的侧重点则是如何实现目标,个人业绩目标 and 责任。

4. “人数不多”是团队的另一个比较实际的方面。大多数团队只有不到10个人。因为数量较多的人群,尽管有规模上的好处,但作为一个团队却很难相互配合,采取有意的行动,对具体可行的事情常常不易达成共识,而且有后勤方面的问题,如找不到足够大的空间和没有足够多的时间聚到一起。当协同工作崩溃时,这些团队就又回到先前的层级制、结构、政策和办事方法上去了。而在层级结构中广泛运作的工作组受此影响较小,当人数较多时,工作组到达破裂点的时间通常要比团队更迟一些。

5. 工作组中必须有正式的领导。工作组的目标、任务、计划、日程安排都是领导的事。绩优团队中的领导作用是分担的,仍然有正式的领导角色,但那大多数是礼节性的或者是给外人看的。

表 1-2 团队与工作组的区别

工作组	团队
●承担个人责任 ●聚会共享信息、交流观点 ●注重个人目标 ●只做好分内工作 ●分派每个人的职责、任务 ●关注自我成绩和挑战 ●由管理人员决定工作目标和策略	●承担个人及共同的责任 ●经常聚会讨论,作决策,解决问题,订计划 ●注重团队目标 ●共同出谋划策做好集体工作 ●分派每个人的职责、任务以便互相协作完成团队工作,共同分担任务或者替换角色 ●团队每位成员的成绩都会受到关注,成员也会留心团队面临的挑战 ●团队领导和成员共同协商确定工作目标和策略

团队与工作组的根本区别在于业绩:工作组主要靠小组成员为小组业绩付出的个人努力;而团队则力求放大的效果,它作为整体所产生的效益大于