

示范性高等职业教育精品规划教材

旅游与酒店管理专业

SHIFANXING GAODENG ZHIYE JIAOYU JINGPIN GUIHUA JIAOCAI
LVYOU YU JIUDIAN GUANLI ZHUANYE



酒店 督导与实务

JIU DIAN
DUDAO YU SHIWU

主 编/侯明贤 卢静怡
副主编/吴占格 刘芳珺



示范性高等职业教育精品规划教材
旅游与酒店管理专业

酒店督导与实务

主 编 侯明贤 卢静怡

副主编 吴占格 刘芳珺

参 编 高文知 李 彬

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书共分两篇十四章,理论篇从团队建设、人际沟通、组织激励、质量管理、基层培训、压力管理六个方面对酒店督导与实务的相关理论知识进行了详细的阐述;操作篇则从现场督导、前厅督导管理、客房督导管理、餐饮督导管理、会议督导管理、康乐督导管理、厨房督导管理、工程督导管理八个方面对酒店督导与实务的具体操作进行了系统概括。

本书具有基础性、前瞻性、艺术性、实用性等特点,体现了理论指导、讲究艺术、实用为主的原则,是现代酒店基层管理者必备的基础知识学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

酒店督导与实务/侯明贤,卢静怡主编.——天津:天津大学出版社,2011.9

示范性高等职业教育精品规划教材.旅游与酒店管理专业

ISBN 978-7-5618-4133-4

I. ①酒… II. ①侯… ②卢… III. ①饭店—商业管理—监管制度—高等教育—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第181281号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网 址 www.tjup.com

印 刷 廊坊市长虹印刷有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 185mm×260mm

印 张 18

字 数 456千

版 次 2011年9月第1版

印 次 2011年9月第1次

定 价 36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

丛书编委会名单

(排名不分先后)

主 任 谢 苏 薛兵旺 余远国 李啟金

陈杰峰 雷国营

执行主编 韩 鹏 金丽娟 赵 序 王明强

曹菊枝 刘小红 周晓梅 曹艳芬

卢丽蓉 韦燕生 李 敏 万 雯

彭淑清 杜海忆 鄢向荣 夏绍兵

胡志国 李龙星 易元红 胡 柳

彭国平 陈吉瑞 江 波 郭学英

李承燕 侯明贤 李 萍 张菊芳

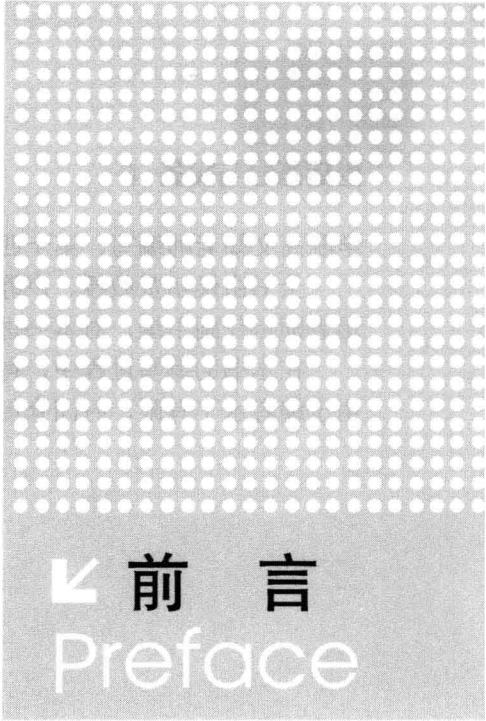
袁 露 王少蓉 曹明红 易红燕

李萍娥 陈江美 祝碧青 吴尊华

谭远景 吴小革 吴明清 余 杨

蒋永业 卢静怡 李远慧 梁 颖

刘晓芬



前言 Preface

酒店督导在酒店管理中至关重要。面对员工，督导代表中高层管理者；面对中高层管理者，督导又代表普通员工的利益。酒店决策者的经营思路都要通过督导层贯彻到每一位员工。因此，在酒店中，督导起着承上启下的桥梁作用。随着对管理层素质要求的提高，酒店对督导层培训也越加重视，我们特编写此书，献给有志于从事酒店业的仁人志士和未来建设者和接班人。尤其是高职酒店管理专业的学生，毕业后几年内其定位是基层管理者，在酒店的工作实践中边摸索边学习。在学校学习与实习时，他们迫切需要一本入门教材指导工作实践，这也是我们编写本书的初衷之一。

本书分理论篇和操作篇两部分。

酒店基层管理者，既要管人，又要管事。管人管事尤其是管人需要一定的理论知识来武装，否则就会事倍功半，抓不到点子上。理论篇主要介绍团队建设、组织激励、人际沟通、基层培训、质量管理、压力管理等内容，是酒店督导应该了解和掌握的基础性内容，也是酒店督导在管理中应该掌握的最基本的工具和手段。理论篇的内容是开发饭店督导能力基础性的理论和艺术。不懂得这些理论和艺术，要成为一名合格的督导就会成空中楼阁，要提高督导的管理水平，也无动力可言，这样只能在低水平上徘徊，甚至节节衰退。对酒店而言，也不可能达到既定的经营目标。

酒店督导，既是领导者，又是操作者，是一线操作层的领头雁和示范者。所以督导对基层的工作流程、工作标准、工作职责要了如指掌。操作篇涉及饭店运行中一些主要部门的日常管理，有现场督导、前厅督导管理、客房督导管理、餐饮督导管理、会议督导管理、康乐督导管理、厨房督导管理、工程督导管理，有具体的岗位职责和一些常用的工作表单，还包括一些解决疑难问题的技巧。这部分内容读者可以根据需要，有重点有选择性地阅读。

本书具有基础性、前瞻性、艺术性、实用性等特点。体现理论指导、讲究艺术、实用为主的原则，是现代酒店基层管理者必备的基础知识学习用书。

本书第一、二、三、十、十二、十三章由浙江旅游职业学院侯明贤老师编写，第四、五、八、九章由浙江旅游职业学院卢静怡老师编写，第六章由浙江旅游职业学院吴占格老师编写，第七章由武汉铁路职业技术学院刘芳珺老师编写，第十一章由武汉铁路职业技术



酒店督导与实务 ◎

学院高文知老师编写，第十四章由武汉铁路职业技术学院李彬老师编写。

全书由侯明贤教授、卢静怡副教授担任主编，拟定提纲，并审定统稿；吴占格、刘芳珺老师担任副主编，对本书进行了校对和初审。

在本书的编写过程中，得到了有关部门和同事们的大力支持和帮助，在此表示感谢。由于编者水平有限，时间仓促，书中难免有不当之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

2011 年 6 月

教师教学支持方案 (教学课件)

建设立体化精品教材，向高校师生提供整体教学解决方案和教学资源，是天津大学出版社“服务高校教育”的重要方式。

为支持相应课程的教学工作，我们配套出版了该书的教学课件，向采用本教材的教师免费提供。该课件仅为教师获得并服务，授课教师如果想享受个性化的服务，可到天津大学出版社网址 www.tjup.com “下载中心”的旅游与酒店管理专业课程教材栏目中下载填写“旅游与酒店管理专业教师资源库”入库信息表，并详细填写如下开课情况证明，以邮寄或者传真方式一并交与我们，我们将在收到后一周内寄出相关课件或与您联系相关事宜。

通信地址：天津市南开区卫津路 92 号天津大学出版社 总编办

邮编：300072

电话：022-27405002

传真：022-27401094

E-mail: 973662685@qq.com

联系人：王馨

开课证明

兹证明_____大学_____学院
系_____专业第_____学年开设的_____课程，已
采用天津大学出版社出版的_____（书名、作者）作为本课程教材，本
专业共_____班，授课老师共_____位，学生共_____人。

授课老师需要与本教材配套的教学课件。

联系人：

通信地址：

邮编：

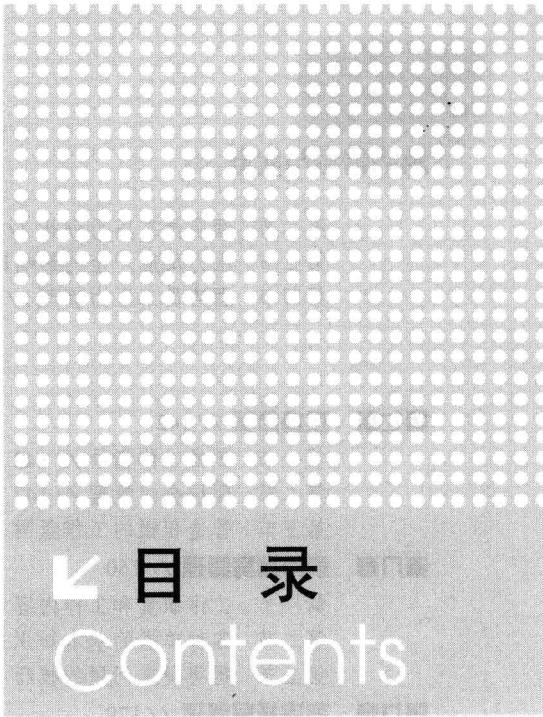
电话：

E-mail：

系（院）主任（签字）：

（系院办公室盖章）

年 月 日



目 录

Contents

理 论 篇

第一章 团队建设 // 2

- 第一节 团队概述 // 2
- 第二节 团队的发展阶段分析 // 7
- 第三节 团队建设中督导的主要工作 // 10
- 第四节 团队精神 // 12
- 第五节 学习型组织 // 17

第二章 人际沟通 // 22

- 第一节 人际沟通概述 // 22
- 第二节 有效沟通的要义 // 26
- 第三节 沟通指导 // 30
- 第四节 360 度人际沟通艺术 // 38

第三章 组织激励 // 44

- 第一节 激励概述 // 44
- 第二节 激励的基本原理 // 49
- 第三节 激励技能 // 55
- 第四节 制度激励 // 63

第四章 质量管理 // 68

- 第一节 服务质量概述 // 68
- 第二节 客人对服务质量的评价 // 75
- 第三节 服务质量管理 // 77
- 第四节 客人投诉处理艺术 // 85

第五章 基层培训 // 92

- 第一节 基层培训概述 // 92
- 第二节 基层培训流程 // 97
- 第三节 培训的关键——需求分析 // 108
- 第四节 培训的难点——效果评价 // 111

第六章 压力管理 // 120

- 第一节 压力概述 // 120



酒店督导与实务 ◎

- 第二节 酒店员工压力分析 // 126
- 第三节 压力反应产生的影响因素 // 131
- 第四节 酒店员工压力管理 // 135

操作篇

第七章 现场督导 // 142

- 第一节 日常工作指导 // 142
- 第二节 现场会议管理 // 147
- 第三节 营造积极的工作氛围 // 153

第八章 前厅督导管理 // 160

- 第一节 工作职责和工作内容 // 160
- 第二节 各种单据的基本知识 // 167
- 第三节 解决疑难问题的技巧 // 171

第九章 客房督导管理 // 179

- 第一节 工作职责和工作内容 // 179
- 第二节 各种单据的基本知识 // 182
- 第三节 解决疑难问题的技巧 // 189
- 第四节 VIP 服务 // 194

第十章 餐饮督导管理 // 197

- 第一节 餐饮部督导的工作职责与内容 // 197
- 第二节 餐厅单据的基本知识 // 200
- 第三节 服务质量的控制 // 206
- 第四节 解决疑难问题的技巧 // 211

第十一章 会议督导管理 // 216

- 第一节 工作职责和工作内容 // 216
- 第二节 各种单据的基本知识 // 222
- 第三节 解决疑难问题的技巧 // 227

第十二章 康乐督导管理 // 230

- 第一节 工作职责和工作内容 // 230
- 第二节 各种单据的基本知识 // 236
- 第三节 解决疑难问题的技巧 // 239

第十三章 厨房督导管理 // 246

- 第一节 工作职责与内容 // 246
- 第二节 餐厅单据的基本知识 // 247
- 第三节 菜点异物的控制 // 249
- 第四节 厨房意外事故的预防 // 250
- 第五节 特殊事故的处理办法 // 252

第十四章 工程督导管理 // 255

- 第一节 酒店设备系统 // 255
- 第二节 岗位职责规范 // 258
- 第三节 解决疑难问题的技巧 // 261
- 第四节 酒店节能减排措施 // 265

参考文献 // 279

理论篇

- ❧ 第一章 团队建设
- ❧ 第二章 人际沟通
- ❧ 第三章 组织激励
- ❧ 第四章 质量管理
- ❧ 第五章 基层培训
- ❧ 第六章 压力管理

第一章

团队建设

课前导读

“没有完美的个人，只有完美的团队。”在竞争日益激烈的现代社会，合作的重要性表现得越来越明显。饭店督导的一项重要职责，是努力把所在班组建设成为精通业务、团结一致、战斗力强，打得响、拉得出的团队。饭店服务是团队化的作业，每一名成员只有拥有强烈的团队意识才能提供高质量的服务。本章主要介绍团队的特征、团队建设的过程、团队精神的培养等。

教学目标

- (1) 熟悉团队建设要经过的五个阶段。
 - (2) 理解团队精神的表征。
 - (3) 掌握培养团队精神的方法。
-

第一节 团队概述

一、团队的含义

一般意义的班组并不等同于团队。普通的班组只是企业的一般建制单位，它的成员良莠不齐，思想认识参差各异，虽然都在完成共同的工作任务，但并没有形成一支思想统一、行动一致、工作突出的队伍，它与优秀而成功的班组是有很大区别的。一个成功的班组，是为了共同的目标，相互帮助、团结和谐、共同奋斗、取得优异成绩的战斗集体。在饭店中，唯有思想和行动达到了高度一致的班组，才称得上是团队。把普通班组打造成优秀团队是饭店督导管理的重要职能。

1. 团队的定义

团队是由两个或两个以上的人组成的，通过成员间的相互影响、相互作用，在行为上有共同目标和规范的介于群体与个人之间的一种形态。团队成员间在心理上有一定联系，彼此之间相互影响。那些萍水相逢，偶然会合在一起的一群人，虽然在时间、空间上有某些共同的特点，但他们之间在心理上没有什么相互影响和相互作用，因而称不上是团队。

资料

每年在美国的职业篮球大赛结束以后，常会从各个优胜队中挑选最优秀的球员，组成一支“梦之队”赴各地参加比赛，以为可以掀起另一轮的高潮，但结果却总是令球迷失望，往往是胜少负多，这是为什么呢？其原因就在于他们不是真正意义上的团队。虽然他们都是顶尖的篮球高手，但是他们均为各个不同的球队效力，无法形成团队精神，不能形成有效的团队出击。

2. 团队与群体的区别

群体是指两个或两个以上相互依赖的个体结合在一起形成的队伍。在群体中，成员通过相互作用帮助每个成员更好地承担起自己的责任，为了实现某个特定的目标来共享信息，作出决策。如果是团队，就要承担必要的发生矛盾冲突的风险，承担合作共同产生的风险，承担集体行动的风险。

在团队中，通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远远大于个体成员绩效的总和，即 $1+1>2$ 的结果。而在群体中，成员不一定非要到集体中才能工作，他们也不一定有机会这样做；在业绩上，他们依赖的仅仅是“个人绩效”的总和，即 $1+1=2$ 的模式。

可以说，团队并不是一群人的机械组合，一个真正的团队应该有一个共同的目标，其成员的行为之间相互依存，相互影响，并且能默契配合，不断创造和追求团队的业绩。判断一个工作小组是工作群体还是工作团队时，可以从目标、合作、责任、技能等方面来判断和区别。工作群体中可能并没有明确的长期或短期目标，而在团队中，团队的领导者会运用领导力促进目标趋于一致，使工作目标清晰明确，而且通过衡量集体绩效的方式对团队成员进行考核。

团队与群体的区别见表 1-1。

表 1-1 团队与群体的区别

衡 量 标 准	群 体	团 队
负责对象	对个人负责	成员间相互负责
成员目标	目标和宗旨不统一	有统一的目标
成果追求	强调个人成果	强调集体成果
责任分担	每个人的责任不明确	共同承担责任
绩效评估	根据自身的业绩衡量自己的效率	根据集体成果衡量绩效
规章制度	上令下行	开放式讨论，共同决策

二、团队的特征

一个高效的团队必须具备一些显著的特征，而正是由于有了这些特征，一个群体组织才能称之为团队或高绩效团队。一般来说，团队的特征有以下几个。



1. 共同清晰的目标

团队的成员们有着共同的目标，并清晰地知道目标是什么。为完成共同目标，成员之间彼此合作，这是构成和维持团队的基本条件。实际上，正是这种共同的目标，才决定了团队的性质。

2. 成员之间相互依赖

从行为心理上来说，成员之间在行为心理上相互作用，直接接触，彼此相互影响，与团队中的其他个体形成了一种默契。

3. 成员具有团队归属感

各成员具有团队意识，具有归属感，情感上有一种认同感，意识到“我是这一团队中的人”，每个人都会感到团队中有他人的陪伴是件乐事。

团队成员彼此心理放松、工作愉快，团队意识和归属感成了团队牢不可破的精神基础。

4. 具有责任心

所有高效的团队，其成员都要共同分担他们在达到共同目标中的责任。世界上没有任何一个团队中的成员是不承担责任的，如果大家都不承担责任，实现共同的目标无疑是空中楼阁。

设想一下，“让我负责”和“我们自己负责”之间的重要区别。前者可以导致后者，但是没有后者，就不会有团队。“我们自己负责”这么一句简单的话，却道出了一个核心问题，那就是团队成员对团队的承诺，以及团队对团队成员的信任。

5. 高效的领导者

团队要想取得高绩效，需要具有果敢高效的领导者，高效的领导者能让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，为团队指明前进方向。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员对未来充满自信，帮助他们更充分地了解自己的潜力。优秀的领导者不一定非得指示或控制成员，他们往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持。

三、团队的类型

团队是指一群为了达到共同的目标而相互需要的人。他们的结合可能是长期或短期的，可能具有特定的或一般的目的，成员来自不同的或是相似的背景。斯蒂芬·罗宾斯根据团队存在的目的，拥有自主权的大小，将团队分为四种类型：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队和虚拟型团队。

1. 问题解决型团队

问题解决型团队中的成员往往就如何改进工作程序、方法等问题交流不同的看法，并就如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境等问题提供建议。在问题解决型团队中，团队的主要责任是通过调查研究、集思广益、理清组织存在的问题，拟定策略或执行计划。

问题解决型团队对调动员工参与决策过程的积极性方面略显不足。

2. 自我管理型团队

自我管理型团队是自然形成的工作小组，被赋予了很大的自主权，同时，他们也被要求控制自己的行为，取得重大的成果。集计划、命令、监督和控制行动的授权和培训于一身，使这类团队与许多其他类型的团队迥然有别。他们拥有广泛的自主权和自由。

可以说，自我管理型团队是一种真正独立自主的团队，他们不仅探讨问题怎么解决，并且亲自执行解决问题的方案，并对工作承担全部责任，一般由管理部门批准。这种类型的团队通常由 10~16 人组成，他们的工作是聚集在一起解决一般性的工作问题。

一般来说，他们的职责范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工作休息。彻底的自我管理团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。自我管理型团队也被称为高绩效团队、跨职能团队或者超级团队。例如，美国的 L-S 电子电镀公司，整个公司是按照自我管理型团队来经营的，他们制订自己的工作日程表，自己轮换工作、设置生产目标、建立与能力相关的薪资标准。

自我管理型团队的影响是巨大的，他们能提高 30% 或更多生产力并且极大地改善产品质量，从根本上改变了工作的组织方式，使一种更高水平的领导实践成为可能。一种高水平的团队授权经常通过自我管理团队得到实现。引入自我管理团队将减少 1~2 个管理层，因而产生了扁平式的组织结构，极大地提高了工作效率。

自我管理团队对其成员的综合素质要求普遍较高，同时也存在管理控制难度较大的问题，一旦失控，往往难以纠正。

3. 多功能型团队

多功能型团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们来到一起之后，使组织内（甚至组织之间）员工之间交换信息，从而激发出新的观点，解决面临的问题，协调完成复杂的项目。

► 资料

20 世纪 60 年代，IBM 公司为了开发卓有成效的 360 度系统，组织了一个大型的任务攻坚队，攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队其实就是一个临时性的多功能型团队。

实行这种团队形式，由于团队成员知识、背景、经历和观点不同，再加上需要处理复杂多样的工作任务，建立起有效的合作需要下一番工夫。

4. 虚拟型团队

随着现代通信技术的进步与迅猛发展，虚拟型团队应运而生。虚拟型团队结合来自不同地区的人员，通过电子邮件或是视听会议等设备共同完成任务。

除了与其他类型团队一样要具备团队的目标和成员因素外，虚拟型团队更注重技术系统的应用。在虚拟型团队运行中，三大类技术经常被用到：①桌面视听会议系统（DVCS）；②合作软件系统；③网络系统。

虚拟型团队仅用电子邮件和电话系统就能工作。而桌面视听会议系统则颠覆了传统团队面对面交流的传统方式。这种技术使得成员间更为复杂的水平交流成为可能。DVCS 是一种相对简单的操作系统，在计算机显示屏上安放一架小型相机作为系统的计算机录影设



备,声音通过移动通信系统和麦克风设备传递。同团队成员的接触,可通过计算机中的软件控制系统。

虚拟型团队使用的第二类技术是合作软件系统。合作软件系统的设计是为了扩大活动类型和培育团队工作的类型。如莲花软件(Lotus Word Pro),一种风行的合作软件产品,是专门为非同时工作的团队成员(如不同时间工作或独立工作的团队成员交流及数据分享)所设计的,包含计划、电子信息和数据文件分享。

虚拟型团队使用的第三类技术是网络技术。组织利用网络优势传递消息,加强成员交流,所有这些又能保持系统的安全性。虚拟型团队通过网络获取文件、视听及数据资料。

网络技术还能使虚拟型团队的利益共有者(供应商和客户以及组织的其成员)时刻关注团队的工作进程。

虚拟型团队并不是空谈或可望而不可及的,现实中许多著名的企业已经成功地实践了它的作用。

资料

天腾电脑由于一项紧急任务,从伦敦、东京和美国一些城市中招募了一批信息系统开发者,组成了一支虚拟型团队。计划将工作从一个时区传到另一个时区,因而程序编码是由伦敦的开发者完成的,在美国进行测试,又在东京矫正错误。当伦敦开发者着手第二天的工作时,另一个轮回开始了。这种方式使这一项任务一天24小时都有人在关注它。事实上,对于天腾的虚拟型团队而言,太阳从来没有落下。

四、团队成员角色认知

团队成员互不相同,大家相辅相成,共同完成目标。作为一个团队,必须了解不同类型的团队成员,他们的优缺点是什么,必须明确他们的角色,发扬他们的长处,这样才能使团队高效运作。一个团队的成员一般有如下类型。

1. 实现者

这种类型的成员比较保守,做事尽心尽责,喜欢按部就班,同时对工作有一定的预见性。这类人是具备一定的组织能力和实践经验,努力工作而且自我约束能力强。但是缺乏灵活性,对未知的概念没有兴趣。

2. 合作者

这种类型的成员做事比较镇定、自信,自我约束能力强,能够从别人的优点出发,不帶任何偏见地对待和接纳所有有潜力的人,做事的目标性很强。但是这种人的智力和创造力一般。

3. 塑造者

这种类型的成员有很强的组织能力,对人友好,思维敏捷。但常常会有一种冲动,有一种向习惯势力、效率不高、安于现状的现象挑战的动力。这种人易怒和急躁,容易引发冲突。

4. 高智商者

这种类型的成员个人主义严重，办事虽然认真，但有一定的叛逆心理。这种人具备天才的素质，有丰富的想像力，智商很高，知识广博。但这种人自负，不屑于做一般的工作，漠视团队的纪律。

5. 协调者

这种类型的成员性格外向，待人热情，好奇心强，善于与人交流，能够把大家集中起来去探求新鲜事物，能够对外界的变化做出及时的反应。但如果工作的魅力一旦削弱，对工作也很快丧失兴趣。

6. 监控执行者

这种类型的成员做事比较冷静和谨慎，不带有任何感情色彩。这种人有很强的判断力，做事脚踏实地，但缺乏灵感或激发别人的能力。

7. 团队的建造者

这种类型的成员有一定的社会地位，能够起导向作用，性格温和，比较敏感。这种人对团队成员和出现的情况能够作出及时的响应，能够鼓舞整个团队的精神。但在关键时刻往往犹豫不决。

8. 完美主义者

这种类型的人做事有秩序，尽心尽责，并且渴望工作。这种人能够圆满完成任务，追求十全十美的工作。但由于这种心理，使他们过于拘泥于小节，不愿让任何事情随便通过。

第二节 团队的发展阶段分析

一般来说，团队的建设和发展要经过形成期、激荡期、凝聚期、收获期和修整期五个阶段。在不同阶段，团队管理的核心任务不同，饭店督导须辨清情势、掌握团队、降低不稳定的风险，确保工作的顺利进行。

一、形成期

团队成员由不同动机、需求与特性的人组成，此阶段团队成员间缺乏共同的目标，彼此之间的关系也尚未建立起来，成员间的了解与信任不足，彼此之间充满着谨慎和礼貌。整个团队还没有建立起规范，或者对于规范还没有形成共同的想法。这时的矛盾很多，内耗很多，一致性很少，花很大的力气也产生不了相应的效果。此时管理人员的工作主要围绕以下两个方面展开。

1. 初步构成团队的内部框架

在团队成立伊始，组织管理者应该明确团队的各个要素，包括团队的目标、定位、职权、人员和计划。其团队内成员的角色应如何分配，工作人员如何取得，都是在团队的组建期设定的。



2. 建立团队与外界初步联系

主要包括：建立起团队与组织其他工作集体及职能部门的信息联系及相互关系；确立团队的权限，如自由处置的权限、须向上级报告请批的事项、资源使用权、信息接触的权限等；建立对团队的绩效进行激励与约束的制度体系；争取对团队的技术（如信息系统）支持，高层领导的支持，专家指导及物资、经费、精神方面的支持；建立团队与组织外部的联系与协调的关系，如建立与企业客户、企业协作者的联系，努力与社会制度和文化取得协调等。同时，管理人员必须立即掌握团队，快速让成员进入状况，降低不稳定的风险。

这个阶段团队的关系方面要强调互相支持，互相帮助，此阶段成员间的关系尚未稳定，不可能太过坦诚。此阶段的领导风格要采取控制型，不能放任，大致目标由领导者自己确定（但是要合理并得到大多数成员的认同），清晰直接地告知成员想法和目的，不能让成员自己想象和猜测，否则容易走样。此时也要尽快建立必要的规范，不需要完美，但是需要能尽快让团队进入轨道。

二、激荡期

团队经过组建阶段后，隐藏的问题逐渐暴露，团队内部冲突加剧，虽然说团队成员接受了团队的存在，但对团队加给他们的约束，仍会加以抵制。在这一阶段，热情往往让位于挫折和愤怒，抗拒、较劲、嫉妒是常有的现象，那些团队组建之初就确立的基本原则可能像飓风中的大树一样被打倒。

激荡包括成员与成员之间、成员与环境之间、新旧观念与行为之间三方面的激荡。

1. 成员与成员之间的激荡

团队进入激荡期后，成员之间由于立场、观念、方法、行为等方面的差异必然会产生各种冲突，工作行为、任务目标、工作指导统统抛于脑后。此时，人际关系陷入紧张局面，甚至出现敌视、强烈抵触情绪及向领导者挑战的情况。其结果是，一些人可能暂时回避，一些人准备退出。

2. 成员与环境之间的激荡

首先，这种激荡体现在成员与组织技术系统之间的激荡。例如，团队成员在新的环境中可能对团队采用的信息技术系统或新的制作技术不熟悉，经常出差错。这时最紧迫的是进行技能培训，使成员迅速掌握团队采用的技术。

其次，成员与组织制度系统之间的激荡。在团队建设中，组织会在其内部建立起尽量与团队运作相适应的制度体系，如人事制度、考评制度、奖惩制度等。但是，由于这些制度是在组织范围内制定和实施的，相对于小范围的团队来说，未必有效。也就是说，针对性差，所以制定适应团队发展的行为规范迫在眉睫。

再次，团队在成长过程中，与组织其他部门要发生各种各样的关系，也会产生各种各样的矛盾冲突，需要进行很好的协调。

最后，团队与社会制度及文化之间的关系也需要协调。

3. 新旧观念与行为之间的激荡

团队在激荡期会产生新旧观念、行为之间的激荡。