



高职高专营销类专业 能力本位 系列教材

团队建设与管理

TUANDUI JIANSHE YU GUANLI

陶金 主编



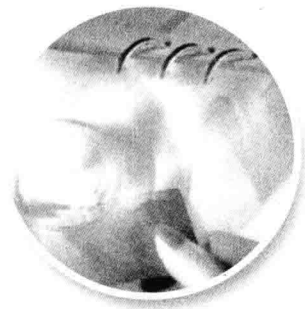
以就业为导向
以能力为本位



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



高职高专营销类专业能力本位系列教材



团队建设与管理

TUANDUI JIANSHE YU GUANLI

主 编：陶 金

副主编：王松涛 潘晓生



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

团队建设与管理/陶金主编. —广州: 暨南大学出版社, 2010. 3

(高职高专营销类专业能力本位系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 426 - 3

I . 团… II . 陶… III . 企业管理—组织管理学 IV . F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 216426 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 10.75

字 数: 275 千

版 次: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 22.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

高职高专营销类专业能力本位系列教材

编写指导委员会

总 主 编：陈周钦

执行主编：曾艳英 高南林

编 委 会：曾艳英 覃常员 蒋 令 赵柳村

黄本新 卢 岩 张 波 陈俊宁

陆凯红 汤 俊 高南林



总序

“十一五”期间，教育部、财政部决定实施国家示范性高等职业院校建设计划，通过重点建设 100 所国家示范性高职院校，带动全国高职院校深化改革，提升高等职业教育的整体建设水平。这标志着我国高等职业教育进入了一个追求内涵发展的新历史阶段。这是科学发展观在我国高等教育领域的具体体现，对促进我国高等职业教育更好更快发展具有重大的战略意义。

在人数与规模上，高职教育已占有我国高等教育的半壁江山。经过多年的发展，高职教育已从当初规模化建设转向突出内涵发展，转向深入课程改革与提升学生的核心专业培养上来。在当前全国各类学校争创示范院校的形势下，我国高等职业教育正在进行一场颠覆性变革。如何进行内涵建设，提高课程教学质量，是当前所有高职院校面临的一项重要课题。

随着我国生产力水平的不断提高，市场竞争日益激烈，传统的营销方式越来越不能满足经济发展的需要，市场向营销工作提出了更高要求，也向营销人才培养提出了更高要求。2006 年以来，广东交通职业技术学院开始在全院各专业中大力推行基于工作过程和岗位能力的课程教学改革。我们通过工学结合基地建设、专家讲座、说课比赛、教学示范、教学观摩、教学评估、教师培训、教案评比等一系列工作，将教学改革逐步推进，并在各专业与一线教师中深入开展。根据我院“航标灯精神”和“铺路石品格”的人才培养理念，各专业对原有的课程体系进行了根本性的改造，并取得了初步的成效。

为了满足实际教学的需要和进一步巩固改革成果，在充分调研与分析的基础上，我们组织近二十所高职学校的百余位专业老师及多名知名企业的专业人士共同编写了这套营销类专业能力本位系列教材。我们力求将知名企业实践与理论有机结合起来，以就业岗位为导向，强调分析企业实际工作过程与岗位关键能力训练。重点结合近年来国内尤其是广东的知名企业营销工作来进行内容提炼与编排。充分听取和吸收企业人员的意见，每一本教材都有企业顾问参与编写或是进行审核。合理补充新知识与新内容，充分体现高职教育的特点。每一个案例、技能训练活动、习题等都精益求精，强调实践性与可操作性。真正把教师备课、授课、辅导答疑、学生考证、企业实际工作内容、岗位能力训练等教学、实训环节有机地结合起来。其编写特色主要体现在以下几个方面：



(1) 突出能力本位。力求面向专业培养方向和岗位工作要求, 不断强调学生岗位业务操作能力和自我学习、思维能力以及创造性解决问题的能力, 促进学生就业以及后续发展。

(2) 内容新颖。借鉴国内外最新教材与成果, 案例取材主要为近几年国内尤其是广东省内的知名企业实践经验, 内容突出岗位实际操作, 融会最新理论与实践成果。

(3) 合作交流。本系列教材由全国近二十所高职院校近百名专业教师与企业专业人士共同合作编著而成, 相互交流学习, 集思广益, 共同编写, 具有较强的实战性与适用性。

(4) 配套产品丰富。本系列教材除有电子课件外, 还有教学用视频、习题、考卷、知名企业的一手岗位训练内容等, 为一线教师提升教学质量提供方便。

衷心希望这套系列教材能有助于进一步深化高职院校营销类专业教学改革, 为新形势下高职营销人才的培养作出一份贡献。同时, 也希望广大教师与读者多提宝贵意见。

广东交通职业技术学院院长 陈周钦

2009年2月



《团队建设与管理》一书根据能力本位的教学需要，体现高职教育特色教、学、做“一体化”的原则，适应了当前高职高专学习的特点，也紧扣了高职教育未来的发展趋势。

本书主要立足于讲述与职业相关的必要的基础理论知识，在坚持教材内容全面和严谨的前提下，大量使用案例、穿插量表测验、管理寓言、团队游戏等形式，以提高学生主动参与学习的积极性，更强化了教学效果，加深了学生对课程内容的理解。本书全面论述了团队建设与管理的内容，内容深入浅出，做到了取材新颖、讲述生动、语言流畅、材料丰富、切实有用，克服了许多教材枯燥乏味的弊端，使读者能够感受到该书的实用性，并能使读者从概念到技能、从理论到实践都有所收获、有所飞跃。总体来看，该书较好地驾驭了团队“建设”与“管理”这两大主题，注重理论与实践相结合，研究性与操作性并举，具有时代性、科学性、实用性的特点。

本书由陶金任主编，王松涛、潘晓生任副主编。全书通稿由陶金完成。具体编写分工为：陶金编写第四、五、六、七章，王松涛编写一、二、三章，潘晓生编写第八章。

在本书的编写过程中，我们兢兢业业、如履薄冰，认真研读了国内外许多专家和学者的著作，并借鉴了其中部分内容，在此谨向他们表示深深的感谢！尽管在本书后面列出了主要的参考文献，但这些仅仅是其中的一部分。

由于编者资历尚浅，水平有限，加之时间仓促，书中难免会有错谬和不妥之处，恳请专家、同行和广大读者批评指正。欢迎大家就任何问题与编者联系交流。

陶金：tn1998019@126.com


编者
2009年7月



总 序	001
前 言	001
第一章 团队概述	001
第一节 团队与群体	001
第二节 团队的构成要素	007
第三节 团队的类型	010
第二章 团队建设	020
第一节 团队建设的目的	020
第二节 高效团队的特征	022
第三节 团队建设原则	028
第四节 团队创建的过程	033
第五节 团队建设中普遍存在的阻力与误区	039
第三章 团队领导力训练	046
第一节 领导概述	046
第二节 团队的领导艺术	051
第三节 团队领导普遍存在的问题	054
第四节 提高团队领导艺术	058
第四章 团队沟通技巧	068
第一节 团队沟通的概念	068
第二节 团队沟通的类型与障碍	073
第三节 团队有效沟通技巧	078




第五章 团队激励策略	090
第一节 激励性团队的特征	090
第二节 常用的激励理论	095
第三节 如何打造激励性团队	099
第六章 团队冲突管理	107
第一节 团队冲突的含义、类型和影响	107
第二节 团队冲突的根源	111
第三节 如何管理团队冲突	115
第七章 团队绩效提升	126
第一节 绩效的基本概念	126
第二节 绩效管理操作流程	131
第三节 团队绩效提升技巧	136
第八章 团队精神培育	142
第一节 团队精神的内涵	142
第二节 团队凝聚力培养	146
第三节 营造互信的合作气氛	148
第四节 提升团队士气	151
第五节 企业团队精神塑造	153
第六节 团队精神培育的误区	160
参考文献	165



第一章 团队概述

●学习目标

- 
1. 领会团队的概念；
 2. 理解团队的构成要素；
 3. 理解不同类型团队的特征。

第一节 团队与群体

●引导案例

《时尚》杂志是专门做女性时装宣传的，该杂志非常畅销。一本畅销杂志要编成，不论是总编还是其他的成员都需要有自主性，每个人自动自发地去收集资料；需要思考性，每个人要自己去想办法、想点子、想内容；需要合作性，剪接的、收集的、采编的、摄影的，要充分地合作，才能够把这本杂志出色地编出来。尽管它的发行量也许很大，但杂志社其实只是一家很小的公司。不过，虽然它的规模小，但是和中国石油公司这样庞大的公司一样，都是一个团队。几十万人的大企业和几百人或几十个人，哪怕是几个人的小企业，都是要有团队概念的，都要有自主性、创造性、协作性。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，而团队则要满足自主性、创造性、协作性三个条件才成。英国谚语说得好，“一个人做生意，两个人开银行，三个人搞殖民地”，这就是团队的效果。团队是管理学上独具魅力的一个词，在竞争激烈的知识经济时代，单打独斗已经成为历史，现在的竞争已经不再是个体之间的竞争，而是更多地表现为团队与团队、组织与组织之间的竞争。很多时候，目标的实现、困难的克服、挫折的平复，不能仅凭借个人的力量与勇气，而必须依靠整个团队的智慧。

讨论题：

什么是团队？团队的优势在哪里？成为一个团队，需要具备什么样的条件？团队与群体的区别在哪里？

一、什么是团队

团队，又叫工作团队，是近年来西方组织中广泛采用的一种管理形式，指的是由为数不多的员工根据功能性任务组成的工作单位，其主要特征是团队成员承诺共同的工作目标和方法，相互积极配合协作，相互承担责任。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，还要进而能确定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。

团队这种工作组织形式起源于20世纪50年代的工作设计与社会技术理论。1948年至1958年英国煤矿的系列研究和原来瑞典沃尔沃公司的工作丰富化和自主化研究，证明组织的功能是组织的社会心理过程（企业文化、个人动机等）与组织的生产技术和运行相互作用的过程。组织被理解为是一个把投入（人、财、物）转化为产出的社会—心理—技术系统，经济手段和社会心理影响各自作用于个人的工作绩效，从而对组织整体的运行产生作用。20世纪60年代末至70年代初，西方的一些大跨国公司开始采用团队的组织形式，这在当时还是十分新鲜的做法。发展到今天，优秀的大公司都不同程度地运用着团队这一组织形式来提高效率。在国内，也有少数企业依据国情引进和修订了国外的团队管理模式为己用，并且取得了可喜的成绩。

作为一个团队，要符合以下三个条件：

1. 自主性

团队要有自主性，这就要求团队领导者要对团队成员适当放权，让成员能够自主做事。

（1）理清授权范围。

领导者要能理清自己的授权范围，掌握团队每位成员的“有效操作空间”。

（2）自主处理。

领导者要向被授权的成员讲清楚他的权限范围，并形成书面文字。

（3）合理安排工作。

领导者要根据重要性与紧迫性，将各项工作安排好先后顺序。

（4）共同协商。

领导者还要关注团队成员的工作，指出他们工作中存在的问题与不足，并形成书面文字，将每项问题细化。

让成员有自主性，就是让成员充分地感受到是自己在决定怎样处理并解决问题，而不是处处由别人指使自己去工作。给团队成员充分的自主权，可以使成员在工作的过程中，在履行职责的同时实现自身的价值，从而获得较大的心理满足，进而最大限度地调动成员的主观能动性和创造性，激发成员释放工作热情，使整个团队的工作效率大大提高。

2. 创造性

许多团队都存在着这样一种现象，即领导下达命令，领导做出决策，而下属只是依照领导的指示做事。什么事情都是领导一个人思考、一个人决策，这样的团队是没有创造性的团队。



作为团队的领导者，要经常思考问题的关键点以及对团队的工作定期提出流程改善建议，对于该如何实施等涉及细节的具体的操作步骤应交由下属去考虑。那么，领导者应如何培养成员的创造性呢？

(1) 鼓励学习。

领导者要鼓励成员通过阅读和搜集相关信息加强对新知识的摄取，创建学习型组织。

(2) 自我检查。

领导者应要求每个成员做自我检查，对目前工作状况的缺失进行分析，并提出具体的改进意见。

(3) 优化改良。

领导者应要求成员在学习和借鉴他人优点与长处的基础上，结合自身特点，优化改良，提出新观点、新思路、新方法。

(4) 有创造性思维。

领导者还要引导成员打破固有的思维定式，形成创造性思维模式。

作为团队的领导者，要努力培养成员的创新意识，使团队具有创造性，改变传统的上令下行管理方式，使团队能够突破现状，不断超越、发展和进步。

3. 协作性

如果一个团队缺少成员之间的精诚协作，不论策略、创意多么完美，都是没有用的。协作是一切团队成功的保障。

(1) 身先士卒。

在团队遇到重大任务或困难，尤其是比较棘手、难以解决的问题时，领导者要身先士卒，勇为表率，以自己的实际行动激励大家团结一致，共同战胜困难。

(2) 角色转变。

领导者在下属面前不宜始终保持威严的形象，要视具体情况灵活转变角色。例如，对于新来的下属，领导者要充当教练员的角色，指导并帮助下属适应新的岗位、新的环境。

(3) 不要推诿。

一个具有协作意识的团队，其成员尤其是团队的领导者应勇于承担责任，主动想办法去解决问题、弥补过失，而不是相互推诿、相互指责。

二、团队与群体的区别

根据卡特莱特和赞德的解释，群体就是互有关系、互相依赖到一定重要程度的人的集合。更精确地讲，群体可以定义为：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。关于团队，威廉姆斯认为，它首先是一个群体，在此基础上，其成员具有高度的相互依赖性和共同性。国内学者同样认为，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子集。

关于群体和团队的具体区别，威廉姆斯用了四个维度来进行区分：期望、沟通、过程和亲密程度。在期望维度上，威廉姆斯认为团队成员在参与、贡献、合作和支持方面有着比群体成

员更高的期望值。在沟通维度上，威廉姆斯认为团队成员对沟通框架的要求比群体成员更高，并且团队成员也需要更快捷的沟通效果。在过程维度上，威廉姆斯认为团队成员的相互依赖性更强，但是在管理上的要求却要低于群体成员。在亲密程度这一维度上，威廉姆斯认为相对群体成员而言，团队成员间的亲密程度更高，虽然较高的亲密程度并不一定能够保证更高的效率和更好的结果。

威廉姆斯提出这四个维度的主要根据是他个人积累的丰富经验和管理与洞察能力。可以说，这四个维度比较综合地概括了群体与团队的不同。但是，对于每个维度中的具体指标（如果可能细分的话），威廉姆斯并没有给出明确的定义或者描述。而且这些维度本身也只是相对浅层的集中概括，它们并没有充分展开，因此也不能发掘出团队与群体在更深层面的区别。比如，在期望维度上，虽然威廉姆斯提到了其中诸如参与、贡献、合作和支持等具体层面的不同，但是关于产生这些不同期望值的原因，如成员身份的认同，却没有提及。而对于希望进行团队建设的组织，那些关于团队区别于一般群体的更详细而明确的描述，则更具现实意义。

群体和团队的区别主要表现在目标定位、身份认同、技能组合、领导作用、成员关系、沟通方式、工作态度、协作能力、工作结果等诸多层面。

1. 目标定位层面

无论是群体还是团队，都可以定义为一个集体，而它们的组成单位则是构成集体的个体。作为集体中的个体，其个人目标往往与集体目标是不尽一致的。当然这也不可避免地会发生在群体和团队的成员身上。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。

2. 身份认同层面

根据威廉姆斯的分析，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值最主要的原因之一，就是个体成员对自己身份的认同。团队和群体在这方面最大的不同表现在个体相对于集体的主观意愿上的区别：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一名普通的成员。

3. 技能组合层面

对于一般的群体而言，在其最初组建时所考虑的各方面的因素与组建团队所考虑的是不同的。通常，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；而对于高效率的团队，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过程中，成员的技能组合更是呈现多元且互为补充的状态。

4. 领导作用层面

这一层面主要是讨论集体中的领导和领导人的作用。通常，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，这种情况则是相反的：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。

5. 成员关系层面

这一层面所包含的内容可以包括具体的交流方式、成员间的信任度，以及发表意见的多少等几个方面。一般的群体，成员间的交流往往是非正式和不充分的，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越高，因此也更鼓励他们发表不同的意见和建议。

6. 工作态度层面

这一层面和前面提到的成员身份的认同与相互间的期望有很大的关系。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；而作为团队中的个体，其工作的态度是积极主动的，而且在其工作的过程中也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。

7. 协作能力层面

这一层面主要是讨论集体中统一或者协调活动时所呈现出的状态。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；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。

8. 沟通方式层面

与前面提到的领导的权力和作用具有很强的反向相关性的是，个体在集体决定方面所扮演的角色和所起到的具体作用。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，对于团队中的成员，每一份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。

9. 工作结果层面

这一层面的表现也是衡量其是否算得上是真正的团队的最重要依据之一。对于一般意义上的群体，其集体工作的结果通常小于个体成绩的总和。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成绩的累积。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，高效的团队所产生的效果通常可以数倍，甚至数十倍地高于单个个体工作结果的总和。

熟悉这些不同的层面和每一层面上的具体区别，可以帮助管理者更好地分析所管理的集体的实际状态。对于那些旨在进行团队建设的集体，更可以根据各自的实际情况设定好在每一个层面上所要达到的具体目标，从而让团队建设更加有的放矢。根据普通的群体和高效的团队在这些层面上的差距，还可以制定出更具体的评估指标，而那些细化了的指标则可以作为检验团队建设是否成功的有效衡量尺度。

三、实训技能与拓展

2002年，浪潮软件全年实现主营业务收入5.56亿元，净利润6725.95万元，分别同比增长了67.32%和28.5%。在通信软件业务取得平稳增长的基础上，电子政务和烟草行业信息化业务成为公司利润增长的两大亮点，其中在烟草行业信息化领域的市场占有率达到20%，列全国首位。

浪潮软件董事长兼CEO王柏华在接受记者采访时说：“浪潮软件推崇并倡导的是‘以团队人才为本’的理念。团队合作精神和‘团队人才’是浪潮软件核心竞争力的重要组成部分和市场竞争中重要的价值体现。”

“团队人才”并不是浪潮软件的独创，而是早已被国际认可的一种先进的管理理念。哈佛商学院的《第五项修炼》特别推崇“团队”能力。该学院非常强调“team”，强调提高每个“team member”的基本素质。王柏华认为，三类人才构成了软件企业的“团队人才”，第一类是懂技术、行业知识和管理的“软件金领”；第二类是作为系统分析及设计人员的“软件白领”；第三类是能够熟练编程的“软件蓝领”。三者缺一不可。

基于对“团队人才”的深刻认识，浪潮软件近年来通过与韩国 LG - CNS 的合资合作，加强了对“软件金领”、“软件蓝领”的培养，从而构成了一个比较合理的“团队人才”结构体系，使浪潮软件在两年多的时间内，发展成为由 1 500 多名各类人才组成的我国软件业的中坚力量。

2002 年年末，《致加西亚的信》一书在浪潮软件掀起了一次“学习的革命”。浪潮软件山东大区的不少员工被书中的灵魂人物罗文的事迹所感动。浪潮软件总裁丁兆迎对记者说：“有人说，这是一本站在管理者角度，让职员甘心接受管理的书。这么说也许有些偏颇，但也不是没有道理。作为管理者，不仅要注重工作的效益，还应统一思想方向，才能广纳贤才。”丁兆迎介绍，浪潮软件从成立之初起，就建立了一套科学有效的“以团队人才为本”的管理体制。在浪潮软件的管理思想中，“创新”是主旋律，整个团队都要不断地进行战略、制度、组织、观念和市场创新。丁兆迎介绍，浪潮软件还建立了适应自身发展的扁平化的组织体系。

浪潮软件副总裁肖成锋说：“浪潮是我，我就是浪潮。”这是 EIS 产品部全体员工多年工作凝结的语言，从 2001 年的一个分销系统，扩展到分销物流、呼叫中心、专卖管理、客户关系管理、资金结算和电子商务等多个系统，无不来自于这种共同的价值理念。

在队伍管理方面，EIS 团队已经开始在大连研发中心试行项目任务书制度和项目积分制度，对每一个项目成员的工作进行量化，为员工的评价提供参考数据。现在，EIS 团队成员不再是简单地遵守规则，而是已经成为建立和实施规则的积极推动者。

浪潮软件副总裁肖成锋认为，“用好人才的关键是要做到岗位合适和对其充分信任。岗位合适分为三方面，一是根据个人的特点安排合适的岗位；二是个人要喜爱岗位；三是岗位工作要具有一定的挑战性”。行业信息化的快速发展，使得在 EIS 产品部，具有挑战性甚至是完全创新的岗位不断出现，每个想在 EIS 发展的员工，都能找到足够大的舞台。EIS 管理层还根据企业需要和个人意愿多次调整工作岗位，部分原来表现并不出众的员工之所以在调岗后成为核心骨干，就得益于岗位的转变。肖成锋认为，“以团队人才为本”，就是要求在企业文化建设中，更讲整体利益、团队价值。EIS 管理层承认每一个为团队作出贡献的员工的成绩和价值，但不允许任何个人以为团队离不开自己而发生不顾及整体利益的现象。在浪潮软件领导的强力支持下，年轻的 EIS 团队正处于蓬勃向上的发展中。

讨论题：

1. 从团队人才让浪潮软件快速发展的案例中，你得到了什么启发？
2. 团队工作的优势是什么？

第二节 团队的构成要素

● 引导案例

著名的成功学大师拿破仑·希尔曾经这样描述团队：首先，一个团队要有一个清晰的目标或者使命，这个目标或使命通常包含在组织的使命中，体现了组织的远大目标。凭借这个目标，团队才会有方向感。相对于整个团队来说，团队的每个小组也有其明确的目标，而小组的每位成员的作用也很清晰明确。

其次，高绩效的团队有一位充满活力的领导者，他知道怎样合理有效地利用好团队每个成员的力量，来高质量地解决问题，而这样解决问题的效果远远超过单个成员单打独斗所带来的效果。

讨论题：

团队的构成要素有哪些？

一、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）、人员（People）、定位（Place）、权限（Power）和计划（Plan）。这五个要素是组成团队必不可少之物。

1. 目标（Purpose）

团队应该有一个既定的目标为团队成员导航，使他们知道要向何处去，没有目标这个团队就没有存在的价值。对于一个企业来说，自从打算开始在组织内部建设团队开始，就必须树立明确的目标，直至该团队完成使命消亡为止。建立团队的原因是什么？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，与企业的政策和行动协调、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。只有共同的愿景才能使团队的成员知道自己的角色和任务，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，产生 $1+1>2$ 的合力，更有效地达成个人、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。



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

一个团队如果失去目标，团队成员就不知道何去何从，最后的结果可能是失败，这个团队存在的价值就要打折扣。团队的目标必须跟组织的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标具体落实到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以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工作。

2. 人员 (People)

人是构成团队最核心的力量，3个以上（包含3个）的人就可以构成团队。

团队是由人组成的。确定团队目标、定位、职权和计划，都只是为团队取得成功奠定基础，最终能否获得成功取决于人。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中需要有人出主意，有人制订计划，有人实施，有人协调不同的人一起工作，还要有人监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何、技能是否互补、人员的经验如何。

在这方面企业的自主性很大，选择成员的原则是要根据团队的目标和定位。一旦明确了团队需要进行哪些工作，下一步要做的事情就是制订出团队人员职位的明确计划。无论谁负责这项工作，他都应该尽可能多地去了解候选者。他们每个人都有哪些技能、学识、经验和才华？更重要的是，这些资源在多大程度上符合团队的目标、定位、职权和计划的要求？这都是在选择和决定团队成员时必须认真了解的。

3. 定位 (Place)

这里的定位包含两层意思：

(1) 团队的定位。包括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。

(2) 个体的定位。指个体作为成员在团队中扮演什么角色，是制订计划还是具体实施或评估。

在迈克·波特的《竞争战略》中，定位是一个非常重要的方法。在企业的团队建设中亦是如此，但是它考察的重点不是外部的竞争环境，而在于企业内部对团队的身份既定。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，是管理者们应该思考的问题。

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/参与团队？生产/服务团队？计划/发展团队？行动/磋商团队？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、决策方式上都有很大的不同。如一个服务团队可能需要持久地工作，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、确定团队应如何融入组织结构中。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