



团队管理

讲师：

1、团队的概述

2、团队成员管理

3、如何做好团队管理

通过学习，让我们能够在以下方面有所收获：

课程目标

- 明确团队管理的**概念**、**所处阶段**及**管理者角色**的转变
- 了解**目标管理**的概念、目标设定的**5项原则**及计划的制定
- 学习如何选好人、用好人，并学会运用**辅导**及**反馈**2个技术、**激励**的方法管理团队成员
- 了解物业团队管理的**特点及充分条件**，利用**案例研讨**加深对所学知识的应用



第一章 团队的概述

- 团队的概念
- 雁型理论
- 团队的特征
- 组成团队的要素
- 建设团队的过程
- 管理者角色的转变

第二章 团队成员管理

- 团队的本质
- 选对人
- 用好人
- 优秀团队的管理模式

第三章 如何做好团队管理

- 团队特点
- 管理的充分条件
- 管理的必要条件



PART 1

团队的概述

团队的概念 \ 组成团队的要素 \ 建设团队的过程



哪位经理带的才是团队？

〔 案例讨论1 〕

陈先生是财务部的经理，他定期召开小组会，每次都开得生动活泼，参加会议的所有人都发表自己的观点。如果出现分歧，小组的成员自己就会设法解决。每个人都乐于为解决问题和做决定贡献力量。如果某个重大项目期限快到了，所有人都会承担起按期完成任务的责任。如果某个成员的工作没有达到标准，整个小组会一起讨论解决问题的办法，以便提高小组的整体业绩。小组会往往是在工作时间以外开，不太正式，小组成员之间有很强的友谊。



[案例讨论2]

李先生的小组负责华北地区销售。所有业务员直接向李先生负责。小组内竞争精神很强。每月召开小组会，公开评比销售数字，做得最好的业务员得到一份奖金。每个成员自己有一份顾客联系办法，相互之间守口如瓶。小组内有一个不成文的规定：即使顾客联系不上负责自己的业务员，其他业务员也不应该设法帮助这位顾客，除非三天以后这个顾客还是找不到那个业务员。



[1.1团队的概念]

- 在非洲的草原上，如果见到羚羊在奔逃，那一定是狮子来了；
- 如果见到狮子在躲避，那一定是象群发怒了；
- 如果见到成百上千的狮子和大象纷纷逃命的壮观景象，那一定是 ——

蚂蚁军团来了！



1、团队的概述

2、团队成员管理

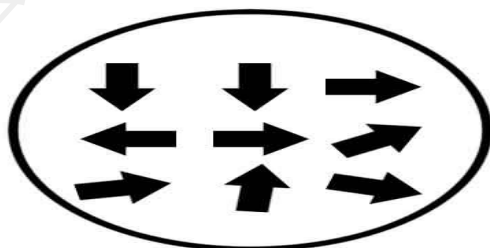
3、如何做好团队管理

1.1 团队的概念

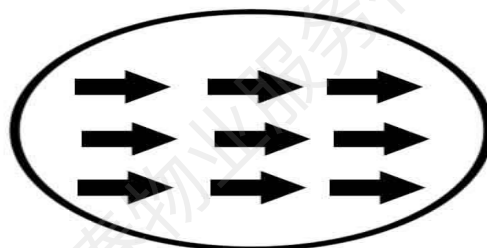


团队

团队是由两个或者两个以上的，**技能互补且相互作用，相互依赖**的个体，愿意为了**共同的目的、业绩目标而相互承担责任**，按照**一定规则**结合在一起的**组织**。



团伙



团队



[1.2雁型理论]

当每一只雁鸟展翅拍打时，造成其它的雁鸟立刻跟进，整个鸟群抬升。借着V字队形，整个雁群比每只雁鸟单飞时，至少增加了七十一一个百分比的飞行距离。

[启示]

- **与拥有相同目标的人同行，能更快速，更容易地到达目的地，因为彼此之间能互相推动。**
- 过去我们的工作方式好比一只只单飞的雁...，分工较多而合作较少...
- 万物之灵的我们，只要同心协力必定也有提升71%生产力的潜能...
- 以合作取代独力竞争，一起创造整体的工作价值...



[1.2雁型理论]

飞行在后的野雁会利用叫声鼓励前面的同伴来保持整体的速度,继续前进....

当我们在后面叫喊时，传达什么样的讯息？

[启示]

- **如果我们拥有野雁的感觉，我们将像牠们一样互相扶持。**
- 我们必须确定的是从我们背后传来的是鼓励的声音，而不是嘘声....
- 批评让我们调整步伐..., 鼓励更能让大家往前迈进...
- Cell 的成员们一定要彼此鼓励加油...,主管/老板们也是...!!



PART 1

团队的概述

团队的概念 \ 雁型理论 \ **团队特征及要素** \ 建设团队的过程级发展阶段



[思考]

团队特征是什么？





[团队第一特征]

1.3团队特征

1、自主性：自动的找事情做，一直让自己忙碌。

建议：自动去反馈；主动跟人家沟通；注意权利的扩张跟收缩。

[团队第二特征]

2、思考性：能经常发现问题，对问题提出自己的看法，对自己的工作提出改善的建议。

建议：养成阅读摄取的习惯；改进缺点就叫做创意，改善缺点就叫思考；每三个月改善一次流程。

[团队第三特征]

3、协作性：人与人之间的协作非常重要。整个公司大家互相都是客户。如果连自己家里的客户都照顾不好，何况是外面客户呢？

建议：不扯后腿；不隐藏信息。



[为什么需要团队—小案例]

这是一项对在相同地理区域内经营的20家煤矿所做的研究。这些煤矿从同一个劳动力储备库吸收员工，遵循相同的规则，以每个班每个雇员采煤的吨数来衡量其劳动生产率。

劳动生产率最高的煤矿，每个员工每班采煤242吨，而生产率最低的煤矿，每个员工采煤仅58吨。其他煤矿则处在两者之间。



[组织需要团队的原因]

- 1、创造团队精神
- 2、提高决策速度
- 3、提高员工的创新能力
- 4、使高阶管理者有时间进行战略性思考

[个人需要团队的原因]

- 1、增加力量感
- 2、获得安全感
- 3、获得归属感
- 4、满足社交需求
- 5、满足自尊与成就的需要
- 6、增加自信



1.4组成团队的要素

五要素 (5P)



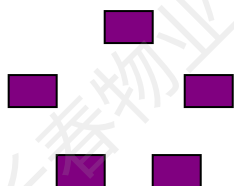


1.4组成团队的要素

群体和团队的特征比较

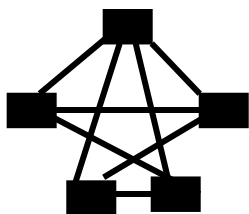
- 个人目标
- 个人绩效
- 个体化
- 随机的或不同的

群体



- 团队和个人目标
- 集体和个人绩效
- 个体的和共同的
- 相互补充的

团队





1.4 组成团队的要素

思考

以下组织哪些是团队



足球队



旅行团



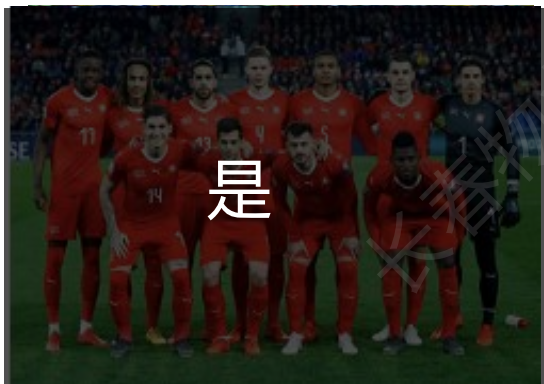
班级



1.4 组成团队的要素

思考

以下组织哪些是团队



足球队

成员：有

目标：欧洲杯冠军

定位：国家队

权限：国家队

计划：334阵型



旅行团

成员：有

目标：无

定位：无

权限：无

计划：有



班级

成员：有

目标：有

定位：无

权限：无

计划：有



PART1

团队的概述

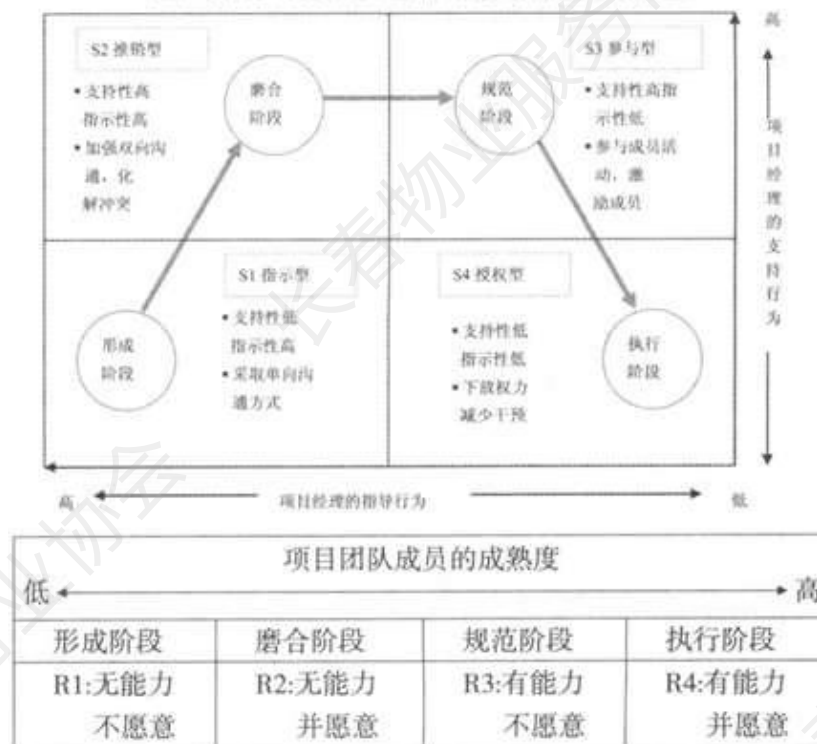
团队的概念 \ 组成团队的要素 \ **建设团队的过程及发展阶段**



1.5 团队生命周期及发展阶段

塔克曼和詹森：团队生命周期理论

图 2: 结合项目团队生命周期的情境领导模型



第一阶段
形成期

第二阶段
震荡期

第四阶段
执行期

第三阶段
规范期



[第一阶段—形成期]

- 1、对团队规则不熟悉。
- 2、彼此陌生，互相猜忌。
- 3、对团队目标和个人目标不了解
- 4、花了力气，效果不好。
- 5、合适的人选、确定目标。
- 6、运用社交活动、小组讨论

[第三阶段—规范期]

- 1、执行或者修正既定计划。
- 2、及时修正建立工作模式。
- 3、建立团队忠诚。

[第二阶段—风暴期]

- 1、成员冲突、彼此敌对
- 2、信息不通、出现混乱
- 3、调整工作内容及角色
- 4、开放沟通渠道、共享信息
- 5、领导建立威信、沟通会议
- 6、确定问题解决办法

[第四阶段—成果表现期]

- 1、对队员适当鼓励。
- 2、保持团队的效率。
- 3、加强队员沟通。
- 4、接受挑战性的任务。



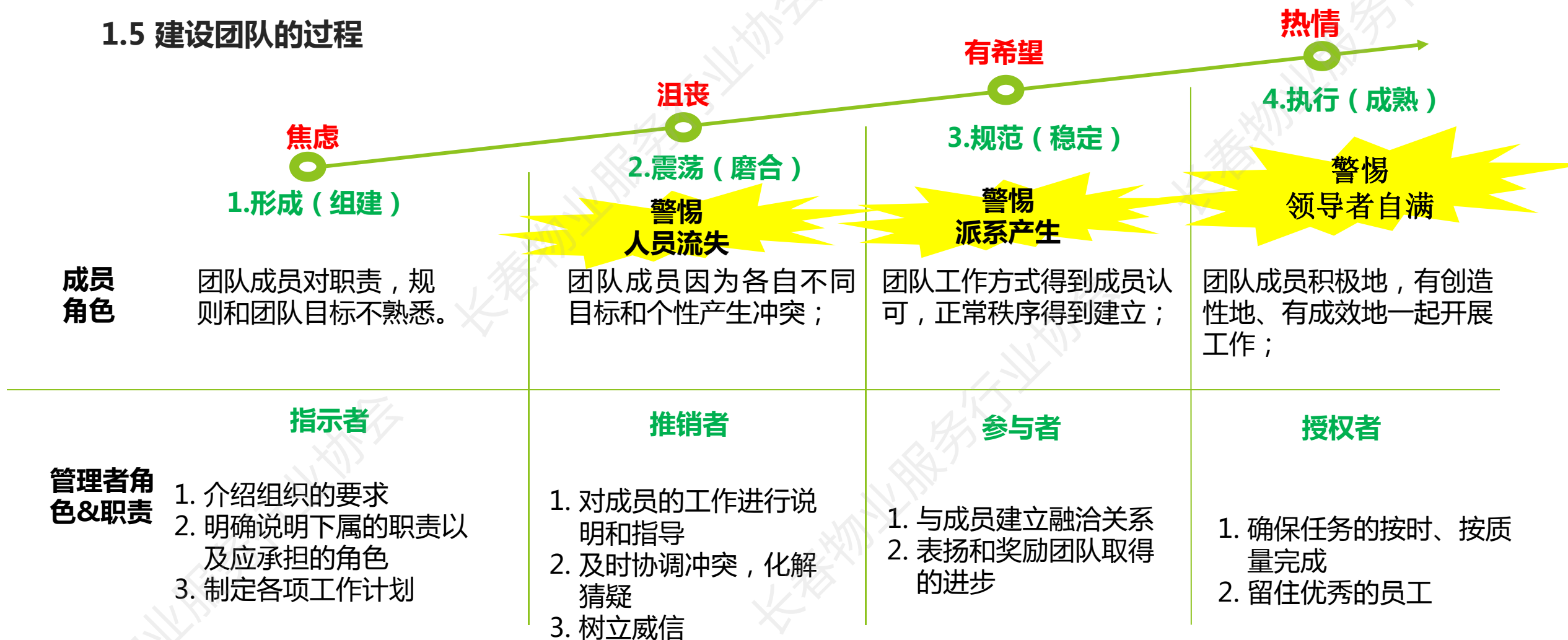
[团队的角色]

主席、开路先锋、智多星 批评家、终结者、八爪鱼、保姆、工兵

类型	典型特征	正面品质	缺点
主席	冷静、自信、控制	欢迎并善于对待所有人潜在的贡献，没有偏见，有很强的目标感	智能和创造力不出众
开路先锋	高度兴奋、外向、动感	冲劲十足，挑战惰性、挑战低效、挑战自满和自我欺骗	易怒、不耐烦
智多星	自我、严肃、没有正统观念	天才、想象力、智慧、有知识	高高在上、不考虑实际细节
批评家	冷静、不情绪化、判断审慎	思辩、固执己见	缺少激情、不会激励别人
工兵	乐于与人交往、温和、敏感	善于根据对象和场景做出反应，善于提倡团队精神	在危机面前不决断
八爪鱼	外向、热情、好奇、善于沟通	善于与人交往，探索新事物能够面对挑战	热情一过就泄气
保姆	保守、尽职、可以预见	组织能力强，实用的常识、苦干、自律	不灵活，对未经证实的主意没有反应
终结者	自我控制、有序、焦虑、尽责	善于跟进、完美主义	担心细节、不愿放权



1.5 建设团队的过程





1.6管理者角色转变

业务骨干与团队领导有何不同？

	业务骨干	团队领导
绩 效	以自己优秀表现来证明自己能力	以团队整体表现来证明自己能力
焦 点	专注于自己的目标	要关心每个人的状况又要注意人际互动
责 任	负专业工作责任	肩负工作任务及人际合作责任
时 间	可作稳定的时间规划	常被打岔，必须弹性规划时间
发 展	自我发展	一方面要教导下属能力 一方面要关心自我成长

1.6管理者角色转变

角色转变---认识自己

对自己的优缺点一定了如指掌，针对管理与领导高效性的研究表明：

A、能够定期积极**收集**别人对自己工作表现**反馈**的管理者，在工作中的表现通常技高一筹；

B、能非常清楚**认识**到自己**优缺点**的领导者通常是比较出色的领导者。

方法：360度反馈：上司、同级、下属、本人——这样就可以收集很多有意义的反馈，在自我发展过程中，能够助你一臂之力。

角色转变---团队领导的三个角色

A、领导工作：就是确定团队前进的方向，激励所有团队成员朝着共同方向努力；

（定方向、定目标）

B、管理工作：在明确了团队努力方向之后，确保所有团队成员都能达到标准，确保他们有学习和提高的机会，从而在自己的工作岗位上最大限度的发挥。（让下属成功）

C、执行工作：就是完成不属于领导工作和管理工作的其他工作内容，如专业任务等。

尽量减少自己完成的执行性工作，才可能更高效的完成其他两项工作，达到事半功倍的效果。



PART 2

团队成员管理

团队的本质 \选对人\ 用好人\优秀团队的管理模式



[团队本质]

团队就像冰山，需要有共识、学习、激励、文化、远景、目标和策略。

[一、共识]

共识就是大家都有这种危机感。也就是从共同危机中所感到的；共同目标中间所接触的共同意识和共同责任。 [共识就是巩固领导中心]

[二、学习]

团队精神就是学习出来的的规范和教育。



[三、激励]

激励----就是让人受到一种刺激,然后非常的兴奋.

- ★ 要肯定别人的作为和贡献

- ★不要旁观，不要看热闹

- ★对你的手下要提供方法与援助，不要让其自生自灭

- ★表扬，识别他人喜好的激励手段，充分利用同事压力跟进自己的指示，采用间歇性奖励。不要以为激励只是指上对下，下对上也需要激励。

- ★ 物质方面

- ★ 精神方面

- ★ 事务方面

- ★ 言辞方面



[优秀团队必须斩六将]

(一) 自我辩解的[理由专家]

★不敢承担责任就不会执行

★没有执行力就没有竞争力

★95%的人所犯三个错误：自我辩解、自我设限和自我满足。这三种人会把您公司搞成什么样子？

(二)、态度不良的人

外在	内在		
态度	+	能力	
很好	很强	精	20%
好	强	成	70%
普通	普遍	次	
不好	不好	废	10%
不好	很强	毒	



[优秀团队必须斩六将]

(三) 没有使命感的[鼠目]人

1、缺乏使命感的人

2、缺乏使命感

3、缺乏职业规划

(四) 不认同公司文化的“异类”

一个公司只能有一个核心价值观，两个核心价值观就是“患”

(五) 缺乏团队精神的“个体户”

(六) 不与公司成长的“落伍者”

每天成长1%，优胜劣汰。



PART 2

团队成员管理

团队的本质\选对人\用好人\优秀团队的管理模式



选对人——甄选原则

德才兼备，以德为先

才

- 专业知识
- 专业技能

德

- 品行
- 是否认同公司的文化和价值观
- 对待工作的态度

举贤避亲公平公正阳光

基层员工通用资质模型





选对人——面试注意事项

- 熟悉应聘者简历
- 选择面谈问题
- 确定本次面谈目的
- 面谈时间预估
- 自我服装、仪容整理

面谈准备

面谈步骤

- 致欢迎词
- 自我介绍与角色扮演
- 提问与工作内容相关问题
- 提出互动题
- 简述公司与该职务的内容与需求
- 致谢、结束

✓ 结构化面试



2.1 选对人——甄选



德才兼备，以德为先



2.1 选对人——人财选拔

注重梯队建设

(1) 确定选拔对象：必须通过日常工作中的观察，了解选拔对象的职业操守、专业技能和各方面的意识，如果各方面的情况均出类拔萃，则作为储备人选。

(2) 优势互补：团队管理者和班组长要配合好才能管理好整个团队，这要求双方的知识、技能、管理风格等能够互补，如果彼此之间不能互补，则不利于整个管理团队的高效。

(3) 扶上马，送一程：在确定了班组长人选以后，并非完成了选拔，还要进行一段时间的**跟进**，帮助班组长适应新岗位，指导其直至能够胜任。





PART 2

团队成员管理

团队的本质\选对人\ **用好人**\优秀团队的管理模式



2.2 用好人——员工激励

员工激励：员工动力来源

- (1) 企业文化；
- (2) 公正公平；
- (3) 团队士气和氛围稳定性；
- (4) 职业发展与晋升机会；
- (5) 日常考核加分、薪酬福利；
- (6) 上下级及同事关系；
- (7) 工作环境便利；
- (8) 班组长关心和模仿作用。

讨论：还有哪些是员工希望得到的？

激励因素

荣誉
工作意义
受到肯定
个人成长
.....

保健因素

金钱
上司的管理方式
工作环境
.....

双因素理论

情感账户：带团队就是带人心，请分享截止目前，你人生中最大的一笔存/取款？



2.2 用好人——合理授权

授权不只是单纯的表面行为，更要引发个人的责任感，让事情做得更好。下属的成长，来源于你的信任与监督指导

可以授权的权利：

- 日常工作的安排和协调；
- 一般性业务处理；
- 日常员工思想工作

授权是一种领导艺术，
授权是有风险管理，
授权不等于放权。

不可授权的权利：

- 计划（计划编制和目标设定）；
- 竞争、评优；
- 人事问题；
- 影响较大的客户事务、投诉等
- 维护纪律和规章制度；
- 日常考核审议和把控；
- 解决部门内部冲突。



2.2 用好人——员工激励

合理批评

批评下属：

把握批评的尺度

批评要针对具体行为

批评要有理由

批评要及时

在私下场合批评下属

批评管理的禁忌：

人身攻击

一竿子打翻一船人

秋后算账，批评不及时

批评为主，奖励为辅

当员工出现了缺点或错误时，管理者应当及时指出并加以批评，使其纠正行为，以免出现更大偏差而影响工作。

批评的目的是减少不好的行为。



2.2 用好人——员工敬业度打造（方法工具）

敬业阶梯

12 有机会学习、发展
11 谈过去6个月的进步

共同成长
(总体发展)

10 在单位有好朋友
9 同事注重质量
8 公司的使命/目标
7 我的意见受到重视

我的归属
(团队工作)

6 鼓励发展
5 主管/同事关心
4 过去7天受到表扬
3 每天做擅长做的事

我的奉献
(管理层支持)

2 必需的材料和设备
1 知道工作要求

我的获取
(基本需求)



1、团队的概述

2、团队成员管理

3、如何做好团队管理

2.2 用好人——员工关怀TIPS（行动起来）

□ 效法项目经理12345：

- ◆ 每天用10分钟认识新员工
- ◆ 每天用20分钟到员工宿舍和食堂了解生活
- ◆ 每天用30分钟帮助出入口安全疏导交通
- ◆ 每天用40分钟巡查小区，排除风险隐患
- ◆ 每天表扬5名员工

14、鼓励员工提出建议

15、在公司出版物上给予表扬——有瓣儿投稿

16、让员工做责任较重的专项工作

17、共同拜访供应商或顾客

18、鼓励在会议上发言、做培训

19、让员工参加重要的会议、培训.....

1、一个赞许的微笑

2、一句真挚的“谢谢你”

3、安排几天休假的时间

4、组织一个有趣的活动

5、一项惊喜的安排/计划

6、一张卡片/一封信/一罐可乐/一包方便面

7、一个小奖品

8、一个徽章——知更鸟勋章

9、一本书籍/杂志/一盒巧克力

10、一张戏票/电影票

11、当众表扬、背后表扬

12、及时和积极的反馈

13、邀请喝咖啡/共进午餐



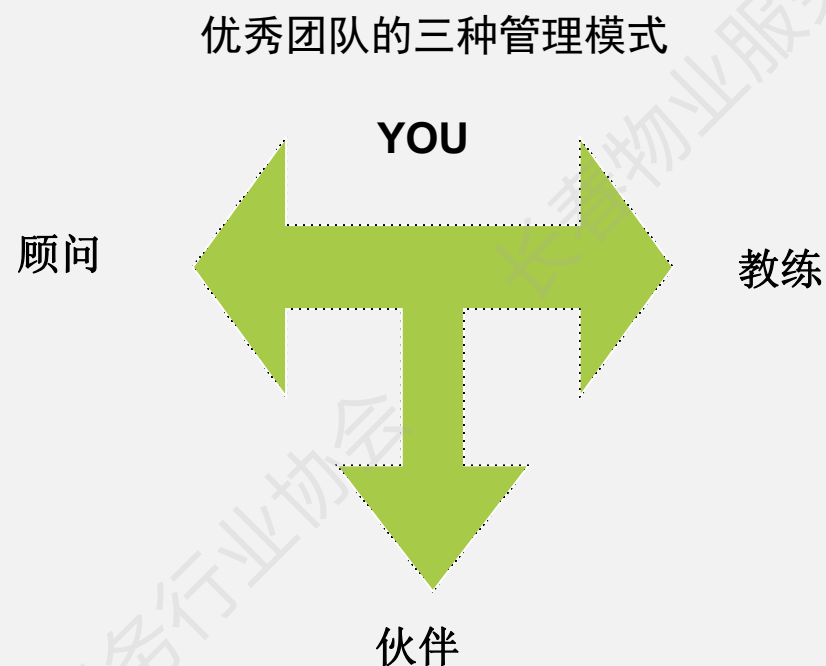
PART 2

团队成员管理

团队的本质\选对人\用好人**优秀团队的管理模式**



[优秀团队的管理模式]



你是顾问

你站在中间，大家站旁边，围绕着你工作，有问题就请教你。

你是伙伴

你离开中心，中心没有你。你和他们在一起工作，大家一起工作

你是教练

你不在圆圈里面，他们在工作，你在旁边喝咖啡。一个人当不成教练也要像一个伙伴，当不成伙伴也要像一个顾问，当你做他们父母的时候，这就不是一个团队了。



[冲突与绩效]

冲突不一定是负面的，冲突是一种人性，冲突是一种动力，**在某一个程度内，冲突可以改善绩效，冲突是表示不同的意见。**

[冲突协调的方法]

1、你让一步，我让一步。2、把不是问题的问题剥掉。3、双方拿出条件来交换。



[建议]

1、不要让你的手下随便敲你的门

你要求他先自己解决问题，不能解决再来敲你的门。而且进来的时候一定要带着解决问题的办法！

2、你的员工如果告诉你，他们之间有困难，部门之间配合不利，就应该组织商讨。

3、公文不要“压”在手上。

您作为主管、经理或决策层，要定期的检讨，有多少公文压在自己手头上。适当的授权，培养下属的独立工作的能力。



PART 3

如何做好团队管理

团队特点 \ 管理的充分条件 \ 管理的必要条件



3.1 当前阶段物业服务团队特点

物业服务行业属于劳动密集型企业，对劳动力资源需求依赖程度较高，对资金

、技术和知识等资源的需求较低。

具体体现在：

- 1、从业人员平均文化水平低
- 2、业内行对缺少复合型人才
- 3、人员流动性相对较大
- 4、员工工资相对较低
- 5、行业内受尊重程度较低
-



PART 3

如何做好团队管理

团队特点 \ **管理的充分条件** \ 管理的必要条件



3.3 管理的充分条件



规章制度
建立、完善

P:定标准



业务技能
授人以渔

D:教方法



员工激励
授之以欲

C:激动力



职业规划
梯队建设

A:谋发展



PART 3

如何做好团队管理

团队特点 \ 管理的充分条件 \ **管理的必要条件**



3.4 管理的必要条件

1、提升员工抗压能力：

增大组织类似《压力与情绪管理》的课件培训的频率，有效减轻员工压力



2、定期开展员工大会：

- ❑ 员工经验分享，提升工作绩效；
- ❑ 面对疑难问题，专家协调资源，及时出谋划策，给予最大支持；

3、员工关怀激励：

- ❑ 奖罚分明，透明公开；
- ❑ 定期组织员工野外活动、员工沟通会活动，增强团队凝聚力；



4、员工美好未来的宣贯：

业务能力和抗压能力的提升给将来职业发展带来的好处



PART 3

如何做好团队管理

团队特点 \ 管理的充分条件 \ 管理的必要条件



3.5 高绩效团队应避免的问题

团队中应避免的四大问题

● 拉帮结派

● 各人自扫门前雪

● 缺乏认同

● 严于律人，宽于待己



1. 什么是团队？
2. 团队发展的不同阶段，关注要点有何区别？
3. 从专业骨干到团队领导，发生了哪些变化？

1. 团队成员的选人标准是什么？
2. 如何有效使用表扬和批评来激励员工？
3. 如何利用Q12工具对团队敬业度进行打造？

1. 团队目标管理的PDCA是什么？
2. 物业服务团队管理的充分条件、必要条件是什么？





谢谢！