

中小企业团队建设实战篇

---主讲：陈庆

成在经营，败在管理，针对中小企业来说，体会应该更为深刻。管理最为核心的一定是团队建设了。**先来谈谈何为团队？**

团队：是指一种为了实现某一目标而由相互分工、协作的个体所组成的正式群体。它是由员工和管理层组成的一个共同体，以团队任务为导向，为实现共同的绩效目标，合理利用每一位团队成员的知识和技能协同工作，解决问题，具有相对独立的决策权和执行权的联合体或工作单元。**再来谈谈何为优秀团队？**

优秀团队：是由一群具有共同价值观、信念、信仰的人为达到共同目的而组织起来的，各成员通过充分的沟通与交流保持目标、方法、手段&技巧的高度一致，从而充分发挥各自的主观能动性，运用集体智慧将整个团队的人、财、物集中于某一个方向，创造出惊人的业绩。**优秀团队是中小企业百分百想打造的，先来看看实际情况如何？**

- 1、人与事不匹配，人与岗不匹配。无法调动团队工作积极性；
- 2、没有员工激励机制或激励手段单一，缺乏长期有效的激励策略，离职率高；
- 3、老板管理意识落后，跟不上互联网思维，对 90 后除了感叹还是感叹；
- 4、管理体系不健全或者说根本没有管理体系，凡事老板说了算；
- 5、人才流失相当严重，稳定性较差；
- 6、人力资源缺失，员工薪酬设计不合理，影响团队士气及工作热情；
- 7、员工忙得像热锅上的蚂蚁，根本没有时间思考与学习；
- 8、团队人员缺乏有效地辅导及带教，能力提升缓慢；
- 9、团队虽然不大，但人员素质参差不齐，沟通及工作配合出现极大障碍；
- 10、身兼数职，员工之间缺少分工与协助；

11、缺乏项目运营及管理经验，大项目经验基本上为零；

12、不知文化建设为何物，缺少精神食粮与愿景规划。

如果您经营的企业或所在的企业具备以上 12 种情况中的 6 种及以上，请继续往下阅读，解决办法就在下文：

1、提高团队领导者的素质

团队目标能否顺利完成，团队绩效能否提高，很大程度上取决于团队领导者的行为方式、性格特点、能力素养和领导方法。团队领导者要善用自己的影响力，让自身优秀的性格特点或工作作风、方法等帮助团队成员乃至整个团队形成更为有效的工作方式，树立积极心态；要加强自我管理和提升的能力，不要让自己的负面情绪或行为过多地影响到团队成员；要有营造和谐、公平和温暖的团队氛围的能力；要将物质激励与精神激励相结合，努力创造人性化团队。当然，高绩效的团队同样也需要优秀的团队成员，他们也应努力培养自己的人际关系技能、团队工作技能等。

2、把握团队的形成和发展的规律

建立团队要经历五个发展阶段：组建期，主要完成两方面的工作——形成团队的内部结构框架和建立团队与外界的联系；冲突期，团队组建后，隐藏的问题逐渐暴露，团队内部冲突加剧，表现为：成员与成员之间、成员与环境之间、新旧观念和行为之间的冲突；规范期，经过一段时间磨合，团队会逐渐克服各种阻力走上正常轨道，在成员之间建立起互谅互让的关系；执行期，团队呈开放、坦诚、及时沟通的状态，能集中智慧做出高效决策，通过成员集体努力追求团队绩效；休整期，团队有以下几种可能的结局——团队解散、团队休整和团队整顿。

3、建立明确的共同目标

在中小企业中，不同成员的角色不同，地位和看问题的角度也不同，对企业的目标和期

望值会有很大区别 经营管理者需要按照所有者或上级的要求保质保量地实现年度目标和任期目标；一般员工是打工者心态，按劳取酬，当然能学到新知识、新技能就更好。而在企业内部建立统一明确的目标、有效激发员工工作动力，关键是管理者应理解一般员工的需求，帮助他们树立共同的奋斗目标，劲往一处使，使得组织的努力形成合力。通过加强对员工的教育、合理设计员工的职业生涯和增加员工的未来收益等方法都可以使员工的个人利益与企业的整体利益紧密联系在一起。

4、制定规章制度，规范员工的行为

中小企业的规章制度虽多，但其适用性、规范性不够，同时工作中不能很好地执行制度和管理者不能以身作则。好的管理者首先是规章制度的制定者；好的规章制度能让执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。有了好的制度，关键在于执行。应该及时制止违背规章制度的行为，否则长期下来，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延，制度就形同虚设。管理者是规章制度的制定者和监督者，更应该成为遵守规章制度的表率，以带动和要求其他成员做到。

5、发挥团队精神

在团队管理中应强调发挥团队精神，树立企业文化，增强企业凝聚力，有利于通过团队成员个人工作成绩的提升来促进团队整体绩效超过成员个人成绩的总和。要培养一支充满团队精神的高绩效团队，就要尽可能使团队成员有着共同的目标和期望，有相近的信念和价值观。当个人目标和团队目标一致的时候，成员会最大限度地为实现目标而努力，同时也更容易对团队产生认同感，有利于团队精神的发挥。在充满团队精神的团队中，团队成员都有很强的责任感、奉献精神和团队意识，能够积极认真地完成团队的任务，对团队目标的实现有自豪感，能够自觉承担起提高团队绩效的责任。

6、营造积极进取和团结向上的工作氛围

一些中小企业由于缺乏积极进取和团结向上的工作氛围，员工的力量就很难合在一起，大家相互扯皮、推诿指责，企业经营不可能成功。为了酿造团结向上的氛围，需要做到：奖罚分明公正，对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收；对于出工不出力者要使其受到相应的惩罚；让每个成员承担一定的压力；要民主、要平等，充分调动每个成员的积极性。

7、搭建理解和沟通的平台

中小企业需要培育一种能够增进理解和沟通的企业文化以利于协作，而企业文化是在企业成员的互动过程中逐渐形成的。在这过程中企业领导人的作用至关重要，因为领导人和领导层有制定政策的权力，在企业规章制度中要坚定不移地贯彻一种鼓励理解、沟通与合作的思想，这是一种有形的力量。领导人所采取的决策过程和程序，实际上内嵌了对合作、沟通、理解的扬抑态度，在某种程度上这种无形的力量更加能够鼓励员工的沟通和协作行为。一个有沟通和协作态度的企业，成员之间有比较充分的机会互相学习，共享各自的知识和经验，同时也能不断地引导员工自身的学习和提高。

8、培训是营建团队不可缺少的手段

企业培训是提高企业竞争力的重要手段，是技术的发展和市场的变化的客观需要，是员工选择就业岗位的一项重要条件，同时企业也把培训机会作为工资之外的一种回报手段。中小企业的培训并非由于技术和经营落后才进行，它已经成为员工持续学习和创新的手段和工具。其内容包括技术和业务培训、知识和技能培训、企业精神和文化的传递与传播以及员工职业道德的提升。培训必须讲求效果、有计划和普遍的，否则会挫伤员工学习的积极性，损害企业的沟通交流氛围，最终破坏企业的文化。

9、营造一种支持性的人力资源环境

这种环境包括：倡导员工多为企业考虑，留下足够时间交流沟通，对员工取得成绩的能力表示肯定。这些做法帮助企业向团队合作迈出了必要的一步，促进了员工之间更深一步的

协调、信任和彼此之间的欣赏。在企业或团队这种系统，一个成员如果只有权力，而缺乏应有支持，并非能打胜仗。比如销售部去开拓全国市场，他们拥有相应权力，但离不开市场部的信息和智力支持、财务部的及时核销和拨款支持、研发部的持续新品支持、生产部的保质保量支持、物流部的及时到货支持以及高层领导指导市场和点拨思路的支持。

10、让员工的才能与角色相匹配

团队成员必须具备履行工作职责的胜任能力，并且善于与其他团队成员合作。只有这样，每一位员工才能清楚自己的角色、清楚自己的位置、清楚自己的工作职责，才能真正成为一个团队成员。只有这样，团队的每一位成员才能有自豪感，才能有愿意为团队奉献的精神动力。

11、正确的绩效评估

一个卓有成效的绩效评估体系通常包括：正式评估和日常管理中的及时评估。企业要进行绩效评估，主要是考核员工是否称职和通过绩效评估帮助员工进步。绩效评估最终结果表现在报酬体系设计上应该表现出“对内具有公平性，对外具有竞争力”的特点，其目的应该在于激发员工的创造力和团队合作精神。在企业管理中，我们会发现光有金钱或奖状是不够的，必须根据员工的需求层次——按时发工资、得到应有的福利、与领导的关系融洽、受到赏识、获得特别授权去完成一项艰巨任务、多发奖金和加薪等逐步进行。

12、把握虚拟团队的特征和功能

虚拟团队是企业根据项目或任务的需要，组织虚拟资源，建立跨职能、跨部门、跨地域的团队，由个人、任务小组，按地理分布、团队功能、任务安排和成员文化背景的需求，通过电子环境连接起来，能够处理多重任务。工作完成，主要依靠成员的知识才干，而非其职能、职级，成员之间是相互协作的平等关系，知识需要发挥团队中不同部门的功能和作用。建立虚拟团队，需要把实现目标的活动划分成数个子任务，由多个任务小组来承担，交叉、

反复或平行地协同实现总目标。

13、打造学习型团队

应努力使团队成为一种学习型团队。因为在科技突飞猛进的时代，对现代企业而言意味着不进则退。只有通过不断地学习和借鉴，提高团队成员的专业水平和能力，使团队得到成长，企业才能真正跻身世界经济竞争的大舞台，才能走在时代潮流前列。

事业路上，一起奔跑，成就别人的同时顺便成就一下自己，开放共赢。风雨同行的路上，记得有一个没带伞的男人在奔跑。希望亲们关注微信公众号：“智同体**”，与智者同行，智慧合体。**