

2023年创业计划书创业团队介绍(实用8篇)

计划是人们在面对各种挑战和任务时，为了更好地组织和管理自己的时间、资源和能力而制定的一种指导性工具。通过制定计划，我们可以更加有条理地进行工作和生活，提高效率和质量。以下我给大家整理了一些优质的计划书范文，希望对大家能够有所帮助。

创业计划书创业团队介绍篇一

在矿党政的正确领导下，我队班组建设紧紧围绕以班组安全生产、质量标准化动态达标、基础管理和精神文明建设等方面入手，整章建制、规范管理、狠抓落实逐步提高了班组综合管理水平。同时，坚持把班组建设做为实现职工规范操作，现场质量标准化动态达标的核心工作，积极主动的开展各项工作，使我矿班组建设工作走上了健康发展之路。

强化组织领导，健全组织结构，各级体系分工层层落实。班组建设是一项基础工作，在队干部的重视下，从无到有成立了以队长、书记为组长，技术员为副组长的班组建设领导小组。

班组建设人员在队干部的领导下开展工作，主要负责研究制定、修订、完善区队班组建设目标、工作计划、各项制度、考评细则以及具体实施方案，督导各班组建设具体工作。由办事员负责区队班组建设档案资料管理等日常工作，对本单位的班组建设与管理全面负责；负责制定本单位班组管理考核办法，建立和完善班组管理制度，建立健全班组管理机构及机制。

办事员在日常工作中，各种会议精神及时传达，各种会议与活动及时记录，并按照矿有关部分下发的标准整理存档，当

然班组建设靠一个人无法完成，首先是队干部高度重视，在区队内部制定奖励机制，其次是员工的积极配合，在动态达标、亮点工程、无三违工作方面，一线员工的功劳最大，最后要有一名工作态度认真负责的办事员，对日常工作做到位。

班组建设面临的问题

老员工文化水平低，网络系统使用存在技术性障碍；新员工安全技能掌握不够，培训后仓促上岗，缺乏实际操作经验和对事故的预防预控能力，对待井下工作没有一个良好的心态，对待安全态度不够严谨、意识淡薄，未养成良好的安全作业行为。

培训效果不明显。新老员工对于培训有想法，主要是大量占用员工的下班休息时间，经过一天的井下作业，非常疲惫，再参加培训导致员工意见较大，经常出现不参加培训，培训迟到，考试卷回答不完整现象。

八型班组改革后，内容越改越多，愈来愈复杂，实际并没有起到应有的效果。

机关检查人员不固定，换一个就换一种考核标准（主要是个人想法不一样），同一种资料形式经常需要更改。

班组建设建议

矿设立班组建设办事员专项奖金，奖励班组建设做到前3名的办事员。

以后三级模块培训改为脱岗带薪培训，或培训时间算员工加班。

创业计划书创业团队介绍篇二

2008年4月,我校全体教职工集体参加了拓展训练活动,虽然我以前就曾参加过这样的训练,但是对本次活动依然很兴奋,即使当天下午的活动因为下午我和尹一农老师要去区里带学生参加活动,所以没有参加下午的集体活动只能参加明天上午的一些活动,但是我们晚上依然一起坐着杜建勇老师的车一起出发,当我们到达目的地的时候已经是凌晨了。

教练针对每一项拓展培训项目都组织大家及时进行讨论,分析在完成任务过程中的得与失,总结成功的经验和失败的教训,并发表每个人在完成项目后的体会.虽然半天的时间较为短暂,有成功,也有失败,但我们大家都有很大的收获。

我最大的感受就是:没有完美的个人,只有完美的团体.当然了这不是说个人就不重要了,每个人在团体中的地位也是非常重要的,没有个人就谈不上团体,两者都是很重要的。

每个人都是很坚强的,每个人在平时工作和生活中都有潜在的能力未曾发挥出来,有时候可能连自己都不清楚能不能完成的一项任务,实际上只要有信心,有勇气去面对,就没有完不成的任务.同时我还认识到:自己在活动中,脑瓜转得不够快,自己各方面的知识都很欠缺.这次拓展训练让我更加的认识自己了,让我时刻提醒自己,相信自己,勇于把握机会,时时保持积极进取的人生态度和团队合作精神!

不能忽视领导的作用,大家都应该围绕着这个领导核心,一起出谋划策共同开展工作.三.在做任何事情之前,要有个详细的策划,再加上领导最后的决定,并且在做的过程中要按照原定的计划行事.四.团队中成员的相互交流,相互鼓励,相互信任也非常的重,这样会激发出每个成员的集体荣誉感和增强每个员工的自信心.五.每个成员都要有奉献精神,要尽最大努力来共同完成项目。

我相信参与这次拓展培训的每一个人,都会从拓展培训中得到了或多或少的启发.我们是否能真正把拓展中的精神运用到实际工作中和日常生活中去,还需要一个很长的磨练时间.我们要用拓展了的心灵,激情和意志重新面对崭新的每一天,面对学校的每一项工作任务,我们将勇往直前!

创业计划书创业团队介绍篇三

自我介绍,在现在更多地是为了推销自己,不管目的是表达自我,简单的认识,还是深层次交友.那么你知道在团队中要如何做好自我介绍吗?今天本站小编和你分享团队中的自我介绍,欢迎阅读。

各位领导、同事:

你们好!

我是公司新来的员工,我叫&&,我感到很荣幸能够和大家一起在这里工作,我知道和大家相比我什么都不懂,我还要向大家多多学习,我会好好努力的。

我是xx大学金融学院xx级毕业生,修的是信息安全专业。学校里面教的东西很多很杂,学到的东西也“博而不专”。特长方面,掌握比较熟练的是电脑办公技术,当然,在编程方面和各位前辈们比起来,那简直就是菜鸟。所以在以后的工作中还要向各位前辈同事学习、请教,望给予指点。在犯错误的时候,也请前辈们批评指出,“新人”不是逃避责任的借口,我会牢记这句话的。

在兴趣爱好方面,作为学金融的学生,我在投资方面有自己的见解,娱乐的话,说在学校不玩游戏实在是骗人的,平时喜欢打些竞技类游戏[]dota[]真三[]cs等,也玩一些剧情、恐怖类的,像求生之路、生化危机。

体育运动方面，喜欢游泳，为了尽可能享受学生的优惠，在临毕业的时候还赶紧办了张游泳卡；也喜欢打乒乓球，之前每天都看到同事下班后在公司的乒乓球室打球，想去呢，但有点不好意思。

我相信通过我的自我介绍大家对我已经有了一定的了解，只希望大家以后会能够多多帮帮我，我有什么不懂的也会向大家请教，请大家能够不吝赐教。

首先感谢xx农村信用社给我这样一个展示自我的舞台和施展才华的机会，我将珍惜这次提高自己、锻炼自己的机会。

我叫，今年xx岁，是xxxx学院xxx专业xx届毕业生。长江的水哺育了我，我的血液里流淌着xx人特有活泼开朗的性格和爱拼才会赢的打拼精神。带着这种精神，在校期间我认真学习、刻苦拼搏，用实际行动和丰硕成果报答父母和老师的养育之恩。

在校期间，除了学习我还积极参加各种社会实践活动，做到理论联系实际。曾经组织几次班级的并参加学院组织的公益活动：如青年志愿者助残活动，向敬老院老人送温暖活动等。参加这些活动以及和活动中成员的相处让我学到了很多的东西，对培养自己的能力和人际关系的处理有很大的好处，为我更快的走向社会提供了良好的平台。

去年6月份毕业以后，我有幸在xxxx有限责任公司工作，优雅的人文环境和浓厚的学术氛围，激励着我不断地拼搏、进取。在这半年的时间里，我工作主动，责任心强，认真细致，工作业绩得了部门主管领导的一致认可。

回顾这几年的工作学习生活，感触很深，但觉的收获还是颇丰的。学到的不仅仅是专业知识，还有社会经验，为人处事等等，养成和发展了良好的团队合作精神和积极的学习进取精神。自己的知识水平、思想境界、工作能力都迈上了一个

新的台阶。除此之外，也应该看到我的一些缺点，如有时候做事情比较急于求成，在工作中实际经验不足等等。但金无足赤，人无完人每个人都不可避免的存在他的缺点，有缺点并不可怕，关键的是如何看待自己的缺点，只有正视它的存在，通过不断的努力学习才能改正自己的缺点。今后我将更严格要求自己，努力工作，刻苦学习，发扬优点，改正缺点，以饱满的热情、坚定的信念、高度的责任感去迎接新的挑战，攀登新的高峰。

这次我选择这个岗位除了专业对口以外，我觉的我也十分喜欢这个职位，相信它能让我充分实现我的社会理想和体现自身的价值。我认为我有能力也有信心做好这份工作，相信我的能力，我的加入会给你们带来一份成功的力量。

最后，请允许我祝愿贵单位事业蒸蒸日上，更上一层楼，同时也祝愿各位老师工作顺利、一帆风顺！

我带着自己的梦想与追求，来到了期盼已久的携程，从公司四天紧锣密鼓的入职培训中，让我更清晰的认识了自己，使我更加坚定了自己的选择，能成为携程的新进职员，深感荣幸！

新进职员的培训结束了，留给我的不仅仅是感动，不仅仅是经验，也不仅仅是培训师对我殷殷的嘱托，更重要的是一种奋发向上的力量和开拓进取的精神。企业文化的洗礼，自身心灵的洗练，让我没有了离开家乡的孤独与寂寞感，抛弃了迷惘和彷徨，让我更深刻的了解了携程。携程的企业文化，经营理念与服务理念，一幕幕辉煌，一份份成绩，让我叹服，让我感动，让我找到了一中久违的归属感，内心充满了对这里的无限眷念和渴望，我清楚的认识到这里就是我新的开始了，面对这样一个快乐的，积极的，向上的，勇敢的团队，我希望自己能尽快地融入此团队，敢于创新，追求务实，坚持学习，我也坚信，它值得我为之努力奋斗！

在人的一生当中，实现自我价值是非常重要的，能够提升自身的价值，为社会、为国家、为人民、为公司做出贡献，是衡量自我价值的标准，所以我认为越有挑战力的工作，就越有他所具备的特殊价值，我为成为携程一员而倍感自豪。在今后的工作中，我会坚持不懈的努力，为携程的明天而奋斗，相信携程的明天会更强大，更辉煌。

新的舞台，新的机遇，新的挑战，以后是未知的，未来有无限可能性，我希望做一个负责任的人，一个值得信赖的人。面对机遇，面对挑战，我会自信的接受，我相信我们可以一起创造辉煌。

在理论培训中，我了解到了公司的历史，公司的企业文化和公司的完整架构，以及公司每个员工必须具备的条件和责任心，携程是一个区别于以往的新环境，所接触的人和事物一切都是新的。携程会给予每个员工相应的关心，会给每个员工足够的空间展现自己，携程的发展目标是宏伟而长远的，公司的发展就是我们每个人的发展，我相信我有能力把握机遇，与携程一起迎接挑战!从这次的培训中，我学会了一句话，只要有目标，路就不会消失，短暂而紧张的培训过程中]，培训师精彩的授课技巧，让各位新进职员在快乐中接受了培训，并没有疲惫的感觉。

是的，积极的人像太阳，照到哪里哪里亮，消极的人像月亮，初一十五不一样。所以我的心有多大，舞台就会有多大，心态决定一切。所以我会用最积极的心态去面对自己和每一位顾客和朋友，我坚信，没有做不成的事，只有不愿做的事。

作为团队中的一名新员工，我会尽快让自己成长起来，在团队中有所担当，承担相应的责任，我会发挥新员工学习能力强，工作热情高的优势，多向有经验的同事学习，使自己尽快的能融入团队，融入公司，独立高效地完成相关工作!

作为一名进入一个全新工作环境的新员工来说，尽管在过去

的工作中积累了一定的工作经验，但刚进入公司，难免还是有点压力，为了能让自己尽早进入工作状态和适应工作环境，我会有问题及时请教同事，积极学习工作所需要的各项专业知识，努力提高自己的业务水平，全情投入工作中。同时还要去主动了解，适应环境，将自己优越的方面展现给公司，在充分信任和合作的基础上建立良好的人际关系，时刻保持高昂的学习激情，不断的补充知识，提高技能，以适应公司发展。

在工作中我可能会有迷惑和压力，但是我相信只要能端正心态，有十足的信心勇敢地走下去，就一定会取得成功。社会在发展，信息在增长，挑战也在加剧。我不仅要发挥自身的优势，更要通过学习他人的经验，来提高自身的素质，我会靠我自己的努力赢得大家的认可，我会加油拼搏，相信我，不求最好，只求更好!我会成功的!

创业计划书创业团队介绍篇四

§ 传统观念总是把团队失败归咎于管理层，团队也要对自身的问题和缺点负责。

什么是团队

团队是指在工作中紧密协作并相互负责的一小群人，他们拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法，且以此自我约束。

团队是相对部门或小组而言的。部门和小组的一个共同特点是：存在明确内部分工的同时，缺乏成员之间的紧密协作。团队则不同，队员之间没有明确的分工，彼此之间的工作内容交叉程度高，相互间的协作性强。

团队在组织中的出现，根本上是组织适应快速变化环境要求

的结果，“团队是高效组织应付环境变化的最好方法之一”。为了适应环境变化，企业必须简化组织结构层级和提供客户服务的程序，将不同层级中提供同一服务的人员或服务于同一顾客的不同部门、不同工序人员结合在一起，从而在组织内形成各类跨部门的团队。

ibm、ge、at&t等大公司，所拥有的团队均达百个之多同时，为了适应环境不断变化的要求，许多企业组织开始走向合作，从而在企业之间出现了一些跨组织团队，如波音公司在开发777客机过程中，先后组建了235个团队，其中大部分团队都是由波音公司人员和其他公司（包括航空公司队员共同组成，它们分别从事新机型的设计和飞机部件的制造工作，这些团队就是跨组织的团队。

而在此之前，波音公司的传统做法与我国许多企业现行的做法很相似：首先由设计人员提出方案，然后由生产人员付诸加工，产品出来后让顾客和销售人员提供反馈意见……在整个过程中，项目的改进工作犹如在滚雪球，因此生产尚未开始，成本已经很高了，更不用说产品在使用中给客户造成的损失。

团队可以把以前按顺序而又前后脱节的工作放在一起进行。团队可以随时组建，一旦完成工作，便可随时解散。它所完成的工作是用其他方法无法完成的。可以说，不管是从事新产品研发，还是改进工艺流程，团队均可把多种优势、技能和知识揉合在一起。同时，它还给我们一种重要启示：每个人都有一定的创造性，在合适的时候让他们的智慧共同闪光，将迸发出无穷的力量。

团队效率系于谁？

团队要求高层进行更多，而非更少的管理。高层经理要确保团队能出效益。这对他们来说是一个挺高要求的任务。由于团队与传统的等级结构和职能分工不相吻合，因此高层经理

必须带动并培育团队的活动，使团队不至被企业的日常工作所吞噬。

高层经理必须认识到，团队在传统企业中是个外人。它的任务不在现有企业单位的职责范围内。因此，高层经理必须告诉团队成员他们与企业是怎样的关系，同样，也必须告诉企业的员工哪儿适合团队工作，会得到什么结果以及如何使整个企业受益。

成功的团队目的明确，接受高层经理的指示。它的业绩目标植根于企业的战略与优先目标。团队需要了解企业目标及其与自己工作的关系，也需要激励和鞭策。失去了这些动力，团队只能随波逐流，业绩平庸。

没有一个高效的团队可以孤立存在。高层经理必须帮助团队了解它的供应商和顾客，以便建立适当的联系来达到目的。

团队章程

由于团队体现了若干职能，传统的部门汇报方式已不再奏效。高层经理必须确保团队及时收到与工作有关的信息。

建立目的明确的团队，最有效的工具是团队章程。多数企业都有职责说明、制定目标的体制及个人业绩评估系统。团队章程是团队相应的工具。好章程只有一、两页，内容至少包括以下几点：

§ 团队任务的战略或业务内容

§ 团队的具体目标

§ 预期的结果及期限

§ 团队必须考虑的基础规则或约束

§ 团队成员的资格及角色

为跨职能团队制定章程要分三步走。第一步，由于团队章程把企业的战略意图转换成了团队的工作，因此高层经理最适合起草这份章程。第二步，高层经理与团队领导人及其他与团队关系密切的人一起审议草拟出来的章程。第三步，团队领导人在团队首次碰头时把章程草稿发给团队成员，由大家一起商讨、辩论和修改。

团队一旦成立，高层经理必须确保团队能自主决策。如果利用团队让员工买管理层的帐，就不会有好的结果，团队和企业的士气便会低落。

团队章程的评估部分，值得引起高层经理的特别注意。评估能够量化要求团队完成的目标及主要绩效，可以藉以向团队外的员工传达项目进展情况，并为发现问题和解决问题提供一个跳板。

业绩评估使团队能检测自己的进展。例如，降低成本的团队一般都设立成本目标；业务流程重组团队设立了周期或时间目标。所有这一切使团队建立起责任心来。这听起来好象是压在团队身上的一副重担。恰恰相反，团队的存在就是为了应付这种挑战。

放而不纵

高层经理也必须从团队那里得到信息和报告。下面是高层经理如何把团队工作列入其日程表的一些方法：

§ 员工会上定出团队工作进展汇报的时间。

§ 评估团队报告并给出反馈。

§ 参与重大里程碑的信息发布。

§ 如有需要，主动充当团队资源。

§ 要求定期应邀参加团队会议。

§ 顺便旁听团队会议。

如果高层经理硬性要求团队使用现有业绩汇报方式，可能会无意之中限制了有效交流并因此限制了团队的效率。

团队完成工作时，不管业绩好坏，都需要高层经理帮助解决业绩问题。他们需要反馈，需要有机会和统领全局高层经理一起检查自己的工作与现实的差距。人们致力于实现工作绩效，从而会得到激发，这在正常工作中是没有的。他们只要有方向、有限期、对自己所从事的重要工作有一种专注，就会更好地工作。

让团队专注于自己的目标，可以让管理层表达出需要团队有所贡献的迫切要求。除非高层经理明确表示急需在提高企业潜在收入和利润、依靠团队激发新的活动或者必须克服竞争对手的优势等方面取得成功，人们才会充分重视团队的工作任务。

由于以目标为导向的团队是人为建立起来的，而不是天生的，所以组建团队的活动对于开发有效的跨职能团队很有必要。最近一份对摩托罗拉公司[motorola inc.]的团队酬报与效率的国际研究，证实了来自许多以团队为基础的企业报告：正式和非正式的团队建设活动对团队工作表现起着巨大的促进作用。

摩托罗拉使用如下这些规范的团队组建技巧：

§ 重点在于团队交流、决策流程及队员协作的团队组建项目。

§ 团队拜访顾客，了解顾客的期望与需要。

§ 团队向高层经理做演示。

§ 团队“拥有”的办公设备。

“鼓励、奖励和交际”

摩托罗拉的企业薪酬总监david goodall(顾达尔)把非正式的团队酬劳称为“鼓励、奖励和交际”。它们可促进团队业绩。“鼓励”是对有成就的团队给予非正式的积极反馈。“奖励”是根据团队成员资格给予的“福利”。“交际”指的是团队成员在工作期间或工作之余进行交际的机会。

当然，高层经理要传达团队活动的重要性，最有力的一种方式就是通过聘用、奖惩、晋升和重新安排员工所实现的技能组合。最能传达这种信息的是那些升入高层经理圈子的人以及促使他们得到这种奖励的因素。

在无数企业里，常听人说：“我知道，当经理把部门合作和团队精神纳入我们每年的业绩评估，并作为决定去留升降的因素时，我们在团队问题上动真格的了。”不过，我们经常听到的却是：“我们都说团队精神，但往往口是心非，因为在做人事决定时，团队协作就无足轻重了。”

高度负责的高层经理并不把自己只看作是“领导”，他们也是团队的一员。他们以身作则，发展跨职能团队，通过在高层进行团队管理，担负起了这一责任。

美、日、欧团队管理比较研究

各国企业管理的实践水平及其文化差异的存在，使得各国团队在实践程度和管理模式上都有所不同。

美国：自由团队

80年代以来，团队在美国企业组织中大量出现，美国《培训》杂志在1996年度所做的行业调查表明，70%以上的组织中都拥有一个以上的团队，其中31-45%拥有高度自我管理的团队。美国企业组织中，自我管理团队的具体功能如下表。

执行功能 比例

制定工作进度 67%

直接与外部客户打交道 67%

培训 59%

制定绩效目标 56%

与供应商打交道 44%

购买设备或服务 43%

编制预算 39%

绩效评估 36%

雇佣员工 33%

解雇员工 14%

由表中可知，40%以上的团队拥有以下功能，制订工作进度，直接与客户、供应商打交道，制定生产定额与绩效目标，30%以上的团队拥有雇佣员工、绩效评估的功能。可见美国团队已基本具有一般意义的组织功能。

美国企业对团队的控制较弱，多数企业都给予团队充分的自主权，以团队实践处于一般水平的美国康宁公司为例：它下属的各厂都引入了团队模式，其中的康宁特制网眼陶瓷[scc]

工厂，由三个“高绩效工作团队”构成，每个团队除了不能改变生产计划、质量标准之外，它们不受任何监督和控制。除了致力于改进工作流程之外，它们还对自己的培训、假期作出计划，决定团队入围人选，评估团队中的伙伴。

欧洲：精英团队

进入90年代，欧洲企业开始引入团队工作的模式，但比较美国、日本而言，拥有团队的企业比较少，而且企业中的团队数量也比较少。国外学者研究了几家在团队实践方面具有代表性的欧洲公司：

1. 米其林公司它是法国的一家大型工业公司，主业是轮胎，1994年，它的轮胎销售量占世界市场的20%为克服庞大的官僚主义结构带来的弊端，开始倚重于工作小组，并给予这些小组以时间、资源和独立性。
2. 贝塔斯曼公司它是德国的一家公司，始建于1824年，战后逐步发展成为全球性的传媒企业。在1989年时代与华纳两公司合并前，贝塔斯曼有限公司是全球最大的传媒公司。贝塔斯曼公司采取高度分权的结构，有300多个经营单位，每个单位都是独立的团队，它们在实施各自的目标方面拥有较大的自由度，但活动范围及文化理念受到组织的强大控制。
3. 意大利的百胜集团百胜生物医学公司始建于1981年，后更名为百胜集团。主要产品是医疗映像设备，1994年的营业额为1045亿美元。90年代以来，在许多创新领域引入团队管理模式。
4. 西班牙蒙特拉贡合作公司该公司是在合作网络的基础上于1989年由多家企业组合而成的。该公司创建了许多与创造和知识传播相关的机构。其中最著名的有工艺研究院、工商管理学院、研究中心伊兰克等。该公司崇尚自主决策和远见卓识的价值观。在欧洲被认为是具有“扁平式组织结构”、以

团队为单位进行管理的公司。

从研究者对上述各公司的团队管理的介绍可以看出，欧洲的团队管理具有以下特点：

第一，引入团队模式同时，仍然保持着极强的自上而下的管理和指导方式。组织控制程度较强。这一点和美国不同，美国团队的自主管理程度较高。

第二，欧洲的团队主要出现在创新工作领域，并且独立于日常活动之外，受到高级管理层的保护，组织给予特别的资源支持。与此点相反，美国的团队受到组织的保护较少，而受到“日常营销活动和竞争压力较大。”

欧洲的团队集中于创新领域且由精英们组成，服从组织最高管理层的命令，受到组织的特别保护，形式上类似军队中为执行某一特殊任务而组成的“别动队”，因此可称之为“精英团队。”

日本：依附团队

1962年日本科学家及工程师协会注册了第一个质量小组，以此为标志，日本被认为是最早在企业中引入团队工作模式的国家。

团队在日本企业中比较普遍，但与别国不同的是，许多学者认为，团队工作模式是日本文化中固有的，作为日本习惯的协作工作方式存在而已。

日本学者松木厚治认为，从形式上说，日本企业的组织形式大都是管理机构式的，但这仅是表面现象，实际过程与组织形式没有关系。日本企业的组织特征是“自下而上方式的决策过程或共识型的决策，重视和谐，责任和权限的范围不明确，以及以人为中心（欧、美企业以任务为中心——作者注）的组

织等”。人员被安置在岗位上不是为了简单地充任特定任务，而是作为企业人，作为企业的“分身”实施行动的人。

因此，对每一个员工，尽管承担责任的范围有限，但其视野应当广及全企业，像最高经营者那样关心公司的全面情况。在此基础上，通力协作就自然成了日本企业组织活动的本质。全面思考与协作是通过日本企业的特殊情报交流机制实现的。首先，在日本企业中，有“禀议制”，即无须做出什么决定，却频繁召开会议，作为有关人员非正式协商的“务虚”活动。目的是交换情报和统一认识。其次，日本企业被认为是一种“情报交流组织”。总经理的指示常常是代表企业前进总方向的一种模糊指标，指令经下级详细的研讨后逐级上报，如此反复，最后才作出决定。意见往往在情报交流的网络中形成，有许多不同的意见作为决策的一部分或添或加。这种决策方法，与其说“由谁决定”，不如说是“意见在筛选中通过”。

情报交流支持下的全面思考与协作导致的组织结果是，企业以群体或团队为基础开展组织活动。团队成了日本企业基本的组织和工作模式。

具有日本“股神”之称的邱永汉，分析了日本承包企业群。承包企业群内部的企业小而独立，围绕主企业（一般是大企业）建成协作体系。这就如同一种以团队为构造基础的大组织。

日本企业的团队与组织之间的关系不同于美国。虽然也有较强的自主性，但团队本身却自愿终身依附于组织，而组织也有将其视为自己保护和照顾对象的强烈倾向。因此，团队和组织之间有类似“亲子”的关系。组织对团队的控制是通过团队自愿要求和接受来进行调整，同时，由于团队是日本企业的基本组织与工作模式，所以，团队并不是作为“特殊”对象而受到企业的特别保护，而只是受到平等的待遇，这和欧洲的精英团队也有所不同。

（2）团队的实施。介绍团队运行过程中需要注意和解决的问题

题；

(4) 13条团队操作规程，激活成熟团队。总结和概括性地将团队的全部操作事宜归纳为13条规程，同时也给出了如何让已经成熟的团队更上一层楼的方法。

我们选载该文章，希望读者能从中得到一些启发和帮助。

一、团队的影响，团队的类型，高效团队的特征团队的影响
团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。因此，所有的工作团队都是群体，但只有正式群体才能成为工作团队。二十几年前，沃尔沃、丰田等公司把团队引入它们的生产过程中，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。现在，情况截然不同了，不采用团队方式的企业反倒可以成为新闻热点了。团队如此盛行，原因何在？事实表明，如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做效果通常比个人好。团队是组织提高运行效率的可行方式，它有助于组织更好地利用雇员的才能。管理人员发现，在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的优点是可以快速地组合、重组、解散。

为什么目前各公司越来越多地根据团队方式而不是个人方式进行工作设计呢？我们认为有以下几种原因：创造团结精神（集体精神）

团队的成员希望相互之间的帮助和支持，以团队的方式开展工作，促进了成员之间的合作，并提高了员工的士气。我们可以看到，团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时，还创造了一种增加工作满意度的氛围。

使管理层有时间进行战略性的思考采用团队形式，尤其是自我管理工作团队形式，管理者可以脱身去做更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时，管理者往往要花去大量时间监

督他们的下属和解决下属出现的问题，他们成了“救火队长”，而很少有时间进行战略思考。运用工作团队，则能让管理者把精力主要集中在诸如长期发展计划等重大问题上来。

提高决策速度把一些决策权下放给团队，能使组织在做出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道得更多，并且离这些问题也更近。因此，相比以个体为基础的工作设计来说，采用团队形式，决策常常会迅速得多。

促进员工队伍多元化由不同背景、不同经历的个人组成的群体，看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样，由风格各异的个体组成的团队所做出的决策，要比单个个体的决策更有创意。

团队的类型团队可以分为问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队等类型。

问题解决型团队在15年前，团队刚刚盛行，大多数团队的形式很相似，这些团队一般由来自同一个部门的5~12个钟点工人组成，他们每周用几个小时的时间来碰碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。在这种团队里，成员就如何改进工作程序和工作方法相互交换看法或提供建议。但是，这些团队几乎没有权力根据这些建议单方面采取行动。

自我管理型团队通常由10~16人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工作休息等。彻底的自我管理型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。这样，主管人员的重要性就下降了，甚至可以被取消。通用汽车公司、百事可乐公司、惠普公司等是推行自我管理型工作团队的几个代表。

多功能型团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，

他们来到一起的目的是完成一项任务。多功能型团队是一种有效的方式，它能使组织内（甚至组织之间）不同领域的员工之间交换信息，激发出新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。当然，多功能的管理不是管理野餐会，在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间，因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间，尤其是那些背景不同、经历和观点不同的成员之间，建立起信任并能真正地进行合作也需要一定的时间。

如何塑造高绩效的团队

需要不同能力的成员要想有效运作，一个团队需要有3种不同技能类型的人。一种是具有技术专长的成员；一种是具有解决问题和决策技能，能够发现问题，提出解决问题的建议，并权衡这些建议，然后做出有效选择的成员；一种是善于聆听、反馈、解决冲突及处理人际关系技能的成员。如果一个团队不具备以上3类成员，就不可能充分发挥其组合潜能。对具备不同技能的人进行合理搭配是极其重要的。但在团队形成之初，并不需要以上3方面的成员全部具备。在必要时，一个或多个成员去学习团队所缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥其潜能的事情并不少见。

如果再仔细划分，团队中存在以下9种角色：1) 创造者革新者：产生创新思想；2) 探索者倡导者：倡导和拥护所产生的新思想；3) 评价者开发者：分析决策方案；4) 推动者组织者：提供结构；5) 总结者生产者：提供指导并坚持到底；6) 控制者核查者：检查具体细节；7) 支持者维护者：处理外部冲突和矛盾；8) 汇报者建议者：寻求全面的信息；9) 联络者：合作与综合。

团队不成功的原因之一，在于具有不同才能的人搭配不当，导致在某些领域投入过多，而在另一些领域投入不够。优秀的团队制造者常常细心地不断鼓励不同个体间协同共事，以及他们间开放的交流和沟通，目的是为了激发个体差异的潜

能。“我们寻找了一些有不同社会和学科背景的人，并试图将他们混杂在一起。比如说在一群喋喋不休的人中间，混入一些不善言语的人；在一群专攻软件和质检的工程师中，加入一些搞电子的人，那势必将造成一种充满活力，但又极其混乱和无序的氛围。让雇员在这种混杂的群体中，以口头或书面的形式发表言论，这将有利于群体中相互尊重意识和团队精神的营造”。

需要具体的目标有效的团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标，它能够为团队成员指引方向，提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

一个团队的目标若是模糊不清，那么就会注定它将毫无成果。在对团队过度管理和不足两个极端之间，有一个恰当的中间立场。至少，团队必须了解其工作的最终产品是什么：一道新工序、一件新产品、针对某个问题的解法、一篇报告或是一项计划。它必须知道自己的权威等级：自己能否采取行动，如果不行的话还需要什么批准程序。它必须知道为完成工作，有哪些资源可以利用，以及预计自己工作的大体时间范围。

成功团队的成员通常会用大量的时间和精力来讨论、修改和完善一个在集体层次上和个人层次上都被大家接受的目的。这种共同目的一旦为团队所接受，就像航海学知识对船长一样在任何情况下，都能起到指引方向的作用。

成功的团队能够使其成员各自和共同为团队的目的、目标和行动方式承担责任。团队成员很清楚：哪些是个人的责任，哪些是大家共同的责任。

怎样才能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢？传统的以个人导向为基础的评估与奖酬体系必须有所变革，才能充分地衡量团队绩效。个人绩效评估、固定的小时工资、个人激励等方法与高效团队的建设是不一致的。因此，

除了根据个体的贡献进行评估和奖励之外，管理人员还应该考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小群体激励及其他方面的变革，来强化团队的奋起精神和承诺。

需要相互信任高效团队的另一个特点是团队成员之间相互高度信任。也就是说，团队成员彼此相信各自的正直、个性特点、工作能力。但是，从个人关系中不难知道，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，破坏之后要恢复又很困难。

就团队成员之间的信任关系而言，研究发现，有五个维度，这五个维度的重要程度是相对稳定的，其通常顺序是：正直、能力、一贯、忠实、开放。正直程度和能力水平是一个人判断另一个人是否值得信赖的两个最关键的特征。一般人把正直看得很重，因为如果对别人的道德性格和基本诚实缺乏把握，信任的其他维度就没有意义了。能力水平也被看得很重，团队成员为了顺利地完成任务需要与同伴相互作用。

要成为一名优秀的团队成员，个体必须学会与别人进行公开、坦诚的沟通，学会面对个体间的差异并解决冲突，学会把个人目标升华为团队的利益。

需要全面的质量管理全面质量管理是团队不可缺少的一个组成部分。全面质量管理的实质是工作过程的改进，而员工的参与是改进工作过程的关键。换句话说，全面质量管理要求管理人员鼓励员工共享观念，并根据他们的建议去行动。离开了团队，各种各样的全面质量管理工作过程和技术都无法发挥作用。这些技术和过程需要高水平的沟通与交流、响应和接受、协调与统一。

因为全面质量管理太复杂，不采取团队形式，就无法对它施加影响。在设计解决质量问题的团队时，管理层应确定5个目标：（1）团队应该尽量小，以便提高其运作的效率和效果；（2）在团队成员必备的技能方面，进行适当的培训；（3）

给予团队足够的时间去解决他们打算解决的问题；（4）给予他们解决问题和采取正确行动的权力；（5）给予每个团队指定一个“领袖”，让他帮助团队解决团队工作中可能出现的问题。

多元化多元化会就某一问题提供新鲜观点，但同时使团队难以团结一致，达成共识。多元化的群体成员难以就具体行动达成一致意见，难以达成统一协议。但随着时间的延长，这个问题会得到解决。可以预料，随着团队成员相互加深了解，团队凝聚力的不断提高，多元化团队的优势也会越来越明显。如果团队规范支持多元化的存在，这个团队就能更好地发挥异质性的优势，同时获得高凝聚力的优势。这一点有力地证明，对团队成员进行多元化培训是很有益处的。

高效团队的特征清晰的目标高效的团队对于要达到的主要目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道团队希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

相关的技能高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。后者尤为重要，但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人，并不一定就有处理群体内关系的高超技巧，高效团队的成员则往往兼而有之。

相互的信任成员间相互信任是有效团队的显著特征，就是说，每个成员对其他人的行为能力都深信不疑。维持群体内的相互信任，还需要引起管理层足够的重视。组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，就比较容易形成信任的环境。

一致的承诺高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献叫做一致的承诺。对成功团队的研究发现，团队成员对他们的群体具有认同感，他们把自己属于该群体的身份看做是自我的一个重要方面。因此，承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这个目标而调动和发挥自己的最大潜能。

良好的沟通这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交换信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样，高效团队中的成员能迅速准确地了解一致的想法和情感。

恰当的领导有效的领导能够让团队跟随自己共同渡过最艰难的时期，因为他能为团队指明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，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，高效团队领导者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，但并不试图去控制它。很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处，或通过领导培训逐渐意识到它的益处，但仍然有些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念，这些人应当尽快转换自己的老观念，否则就将被取而代之。

(2) 支持下属。对团队成员和蔼可亲，平易近人，鼓励和支持他们的意见与建议；

(3) 尊重下属。真正授权给团队成员，认真倾听他们的想法；

(4) 公正无偏。恪守信用，在绩效评估时能做到客观、公正，能予以表扬的尽量表扬；

(5) 易于预测。处理日常事务应有一贯性，明确承诺并能及时兑现；

(6) 展示能力。通过展示自己的工作技术、办事能力和良好的职业道德，培养下属对自己的钦佩与尊敬。

二、团队的实施团队规章。团队有一点是共同的，即需要有规章来进行自我控制。规章对于团队的成功起着关键作用，它在团队发展的最初几个月里便确定下来，一旦被确立，便不会轻易更改或修正。团队规章的任何变更都需要大量的时间，而且常会引起成员的不安。团队负责人在确立规章方面起着重要作用。团队通常以其成员遵守规章的程度来评价他们，最遵守规章的成员最受尊敬。越多的团队成员共同参与、努力发展团队规章，他们也越能彼此协调一致。愿意创立规章的团队也是一个愿意自律和愿为自己的行为负责的团队。团队规章不明确，往往会对其成员缺乏控制力，规章有助于所有成员的权力平等。

管理部门的支持。研究人员发现，团队是否有成效，在很大程度上受到团队成员对组织所持态度的影响。如果团队成员觉得团队受到了上级领导的支持和帮助，他们就会显示出很高的生产能力；如果团队成员由于缺乏组织的支持而感到愤怒，他们将会限制自己所做的努力。最成功的团队通常都得到了上层管理部门的有力支持，这种支持部分表现在经理们不仅关心团队的发展过程，而且充分相信团队将会取得成功。当上层领导鼓励，甚至要求企业职员以团队形式工作时，团队便开始起步。缺乏上层管理部门的支持是团队失败的最根本原因。那些喜欢秩序和控制的老派人物则对团队抱否定态度。各级管理部门如果期望团队取得成功的话，就必须毫无保留地公开支持团队的种种努力。然而，当经理和主管人员看到团队取得进展时，他们有时会感到害怕，甚至可能收回他们的支持。他们经常无法意识到这一点，即他们参与团队活动将会促进他们与下级之间的信任和合作，提高他们自己作为经理的声望。

团队运作的基础。首先是形成团队，建立团队的初步工作模式，确定成员权力的大小和选择。然后是确定最佳的团队规模，安置团队成员，使新成员熟悉情况，因为使新成员熟悉情况是团队的责任，不是新成员的责任，为了缩短新成员的起步时间，必须使其恰当地熟悉团队、团队其他的成员以及团队目前工作的情况。此外，使用替代团队成员，执行“两人同行制”，也能帮助团队成员和替代成员及时了解团队的计划。每一个团队成员是团队另一个成员的搭档，当某个团队成员缺席时，他的搭档就负责为他搜集资料，通知他团队会议上所做的任何决定。

分配团队成员的任务。团队成员因为承担的工作性质不同而具有不同的责任，细分下来，团队中存在着以下一些责任：主管人员的责任；团队顾问的责任；会议主持人的责任；过程观察员的责任；抄写员或记录员的责任；记时员的责任；团队成员的责任；专题专家的责任；内外联络人的责任。

团队行为。不管有没有明确的说明，一个团队都有自己的行为规范。通常这些规范是：我们有权利批评想法，但不批评具体的人；不管别人同意与否，我们有权说出我们的想法；冲突会产生，我们有权从冲突中学习并成熟起来；我们有权希望别人能够克服逃避现象并解决冲突；我们有权希望团队成员能够参与团队活动并越来越投入工作；我们有权希望所有的团队成员都享受平等的权利；没有任何一个成员的想法比其他人的想法更伟大；所有的人都必须接受同样的监督；我们有权希望团队成员放弃他们在团队外所拥有的权力（职位和头衔）；我们有权表达我们的感受而不必被告知我们“应该”如何感受；我们有权预料团队建设的过程可能要花很长一段时间，其间我们可能会不时地犯些错误。

在团队规范下，团队成员都有自己的行为。这些行为可能会对团队有益，也可能有害。有益的团队成员行为表现为：愿意参与、贡献主意和确立目标；愿意信任其他的团队成员；愿意有效地进行交流；愿意分享和评价不同的想法；愿意考

虑别人的观点；愿意缓慢地做出判断；愿意容忍混乱；愿意寻找大家一致同意的选择；愿意支持并执行团队的决定。而有害的团队成员行为则表现为：攻击个人的性格；对任何事都表示同意；言行不一致；限制他人的行动；改变主题而不作解释；闲谈；抱怨；批评；表现出愤怒；表现出高人一等（爱支配别人）；注意力不集中；中途退出；经常摇头；掩饰问题；打断别人的话；没有经过团队的讲座擅自做出决定；没有按时完成任务；做工作不负责任；不参与团队决策；贬低团队的工作；过早地做出判断；为了避免参与决策而假装不理解；提出不现实的期望；只看见眼前一种方法；解决其他人的问题；总是谈论“必须做什么”，而不是把注意力转移到讨论根据现实情况和下一步需要做什么；认为主题之间有联系而事实上没有明显的联系；谈得过多；退缩。

2. 缺乏上级管理部门的明显支持和帮助；
3. 团队过分注重团队活动而忽略了团队成员之间的关系；
4. 团队成员缺乏纪律观念，不愿意为自己的行为承担责任；
5. 团队内成员过多，缺乏大的团队所必需的牢固结构；
6. 团队成员不愿意承认和接受团队发展的模式和过程；
7. 团队感觉到组内组外的领导有缺陷；最基层的主管人员有抵触情绪；
8. 组织没能使团队的努力产生积极的意义；
9. 团队成员没有得到足够的训练。

三、团队的陷阱团队的陷阱是指在团队的管理中暂时还没有表现出来，但是已经并且必然会对团队的发展产生负面影响的行为，这些行为严重的时候可能会颠覆一个团队。常见的

团队陷阱有以下一些：团队领导主动放弃自己的权力；团队的计划不连贯；团队领导的政治自杀；团队成员的傲慢情绪；团队分工不清，人员责任不明；团队总是追求短期目标；团队中有经常制造混乱的成员；团队成员之间缺少协同工作的习惯；团队缺少关键技能和知识及解决办法，等等。

（2）强化团队处理问题的能力（将训练和工作直接同团队的实际问题结合起来进行）；

（3）提高团队的决策能力；

（4）保证团队善于决定做好工作的最佳方式或者说是“重新设计”。领导的作用就是同团队一起工作，帮助其提高使用信息、解决问题和决策的能力。当团队表现出可以为决策负责的能力的时候，便可被授予更高级的权力、资源、信息和培训。

界定团队界限界定团队界限有助于团队聚焦于它能做什么，防止它做出与向消费者提供的产品或服务格格不入的决议。边界条件建立了团队开展工作的界限或限制。这种管理技术为团队提供了较高层次的自治。当出现问题或面临机会时，鼓励团队做出创造性的决议。当团队不断成熟并在成熟标尺充分显示其能力时，其边界条件会不断加宽。

边界条件的特点如下：（1）时间界限：规定时间限制和界限；

（2）资源：规定最大限度的可用资源；

（3）设备：明确设备界限或限制；

（4）权力：规定指令边界；

（5）管理哲学：规定团队必需遵行的根本管理原则；

- (6) 预算：规定团队可以开支的上限；
- (7) 场位/实体空间：规定实物界限；
- (8) 安全：规定团队必须考虑的保护界限；
- (9) 法律：规定必须遵守的相应法规。

应用技术许多技术可以用来帮助团队评价在过去的摸索中学到的东西。有一种方法是将导致团队灾祸的重大事件列出时序表。通过分析多个事件间的关联，团队成员常常会解开那些最终会令团队出现重大经营失误的细小决议失误之谜。

时序表的一种新形式便是矩形图（横坐标是事件，纵坐标是积极事件和消极事件）。它注重观察过往事件的关联，可以发现哪些事对团队运转具有积极的或消极的影响，并且，这种评估力可以揭示置团队于不可逆灾难的几件事件。如果团队已经做出了错误的决议，你应同团队一起坐下来，反省错误的方法，强调从这次教训中可以学到什么。不要指责任何人或滥用职权，只是告诉团队这个决议所带来的影响，并让团队研究所学到的东西和可采用什么措施以确保这类过失不再发生。

克服近视倾向要确保所有团队成员对该组织、其目标和结构有一个基本的认识。团队成员如果不具备关于组织的基本知识，自然难以认识到一个决议对其他团队和整个公司会带来的潜在影响。团队成员接受的全局观点越强，他们在做决策时对整个工作的考虑就会越多，就更能克服近视倾向。在执行一项会对另一团队或部门具有直接影响的决议之前，该决议应当重新检查，来自受影响部门的反馈应当得到考虑。通常，新的观点将会出现，这将大大改变最初的决议。如果一个团队正在做出一些负面影响其他团队的决议时，你应当马上向其成员提供坦诚而直接的反馈。问题制造人可能会是组织中最后一批认识到他们的作品所具有消极影响的人。有效

的方法就是站在所有关联方的角度描述这个决议。这种方法有助于揭示一个对一方似乎有利的决议对另一方可能是彻头彻尾的灾难。通过详细描述不同的观点，团队成员会懂得欣赏和理解存在于组织内部的相互依存性，以及在决策过程中考虑这种依存性的重要性。

发挥团队领袖的作用团队领袖作用的一个中心部分，便是建立他的团队同组织中其他部门的有效联系。如果团队领袖有意无意地流露出这种信息，即该团队无须重视其他人的意见，或组织的其余部门是“落后的”和“无效的”，那么，他将会伤害这种重要联系的建立。团队领袖总是会遇到阻碍其建立高效运作团队的组织政策与惯例。这些障碍十分难对付，比如那些可以限制团队获得适当信息的清规戒律。团队领袖必须乐于对付那些阻碍团队运作的障碍，但是，他们对付障碍的方式应当是深思熟虑和仔细策划的，应当是能在各管理阶层获得信任和支持的那种。

拆除障碍的步骤：（1）找出障碍存在的原因（制定此政策或惯例最初的意图是什么？公司可从这项政策或惯例中获得什么益处？这项政策或惯例在什么情况下仍是有益的？）。

（2）列出障碍对你团队的影响（这障碍对团队运作有什么影响？最好是可测量的。）。（3）说明如何消除这个障碍的消极影响（消除障碍必须要做什么具体变革？）。

（4）描述你推荐的行动计划的潜在好处和风险（消除这个障碍将会得到什么益处？何种风险同消除这一障碍有关？如何可使这些风险最小化？）。

（5）决定谁能够帮助你消除这个障碍（谁有权消除这项障碍？）。

（6）选定将计划公开的机会（使人知道我的计划的最好办法是什么？）。按照这些步骤，团队领袖会有可靠的机会去克

服那些挡在他团队面前的障碍，而不必依然对抗现行政策与惯例。团队领袖不能老想着打破旧秩序，而应对它们做些建设性的改进工作。

明确“一致”的定义一致通常引起误解，有人认为它同无异议，即团队的每一个人都认为达成的决议是最佳选择。下面这段话有助于定义一致：一致不是说团队中每个人都认为所达成的决议是最佳的选择，而是说没有人在专业上受到该决议的伤害，同时团队全体成员都支持决议的实施。

当断不断，反受其乱要想在当今时代保持一定的竞争力，经营机构在决策和实施决策计划时必须当机立断，任何延误都会造成严重后果。当决策遇到困难时，要注意的重要问题是不做决定会造成什么样的影响。值得注意的是有些团队一直拖延关键性决定，他们的无动于衷使得他们在最后没有任何选择余地。当决策完全陷入僵局时，应该提出这样一个问题：“今天不做决定会有什么样的后果？”或者“如果我们今天无法做出决定，事情会发展成什么样？”通常情况下，不做任何决定比某些行动的后果更严重。

激发人积极性的因素建议机制中的现金奖励是建立在激发人的积极性的一种过时的想法上。钱！仅仅为了钱，人们是没有积极性的。实际上，内在因素比一小笔现金更能激发高度的积极性。因为内在因素对做好工作，对自主确定计划、直接参与决策、解决问题和接受有关工作效率的反馈信息都具有决定性的作用。

解决反抗与抵制倾向团队成员对官派领导人的影响和指导持反抗或抵制倾向，这是团队发展期的一种自然现象。团队领导等其他起领导作用的任何人都应明白这一点。克服团队反抗情绪的最佳策略是把时间和精力都集中在谈论将来如何发展团队成员与团队领导的职责和责任上。

领导、工作重点的确定和工作能力一个团队的存在不能没有

强有力的领导和支持。团队工作机制在许多方面与传统管理设想和实践都是背道而驰的，因缺少领导人的支持和负责对这个团队来说就是在做死亡之吻。一个缺少基本技能（例如，召集有效的会议、进行决策、解决问题和提出并接受反馈信息）的团队就容易陷入困境。一个有良好基础但并不继续获取和使用新知识的团队也会遇到同样的问题，在将来也会陷入困境。四、13条团队操作规程关于团队管理我们已经说了很多了。将上面的所有理论总结起来，有下列13条操作规程是可以使团队运行避免发生困境的保证。通过拟订和执行这些操作规程，团队可提高其工作效率，减少陷入看不见的陷阱的可能性。

（1）以用户为中心的规程。

（2）目的明确的原则。

（3）指导原则。这些原则反映了团队成员普遍遵循的核心或指导意见。指导原则有助于团队成员把精力集中在特别是在决策的环境中公司的最佳长远利益上。团队面临的许多问题本来都是模糊的，容易使人混淆，更难以取舍。本规程建立和使用的原则，能使团队把精力集中在最重要的核心问题上。

（4）建立公认的限制条件。限制条件是指团队解决问题和做决定时必须考虑和遵循的约束和限制。限制条件给团队提供了不经上级批准即可直接处理问题的范围框架。限制条件特别说明了诸如资金、人力和期限的问题。限制条件旨在提供有关事宜限制的重点和解说。限制条件尽管还不能阻止团队成员们犯严重的错误，但如果应用得当，它会给团队提供很大程度的自主权，并能避免“超出限制范围内”的、能导致公司犯严重错误的决定。

（5）有效会议和相互交流的习惯。

（6）职责分明。一个团队有效运作所担负的职责范围存在于

三个级别上。第一级是懂得什么责任和知识是全体团队成员都应具备的。这些基本要素应包括诸如专门经营知识、主要人际交往的技能、团队工作基本技能、工艺技术；第二级是团队中一小部分人现有的团队专门技能和知识。专门成分包括那些不适用于交叉训练，但对团队完成工作目标又是必须的任务；第三级是发展。发展范畴中确定的任务是那些团队应该精通的，但目前又无能力掌握的领域。明确划分职责有助于通过说明最小期望值为团队成员提供工作重点，但无论如何也不应限制团队成员们在将来扩展其职责范围。

(7) 工作责任清楚。当工作项目确定后，谁应该做什么，什么时候去做都要规定得清清楚楚。要分清什么决定需要得到全团队人员的支持，什么决定必须由个人或小组立即做出。

(8) 决策机制。团队成员要知道，什么时候他们有权当场做出决定以处理用户关心的问题或紧急情况。团队成员还要能辨别哪些是需要全体参与和支持的问题，所有团队成员都应参加这个问题的讨论，对所采取的行动全体人员应意见一致。

(9) 解决问题的机制。任何高效率团队所具有的一个关键技能就是解决问题的能力。这条规则不仅仅是要识别问题的存在，或找出可取的解决方法，而且还包括负责实施一个能完全解决这个问题的措施。

(10) 提高工作效率的反馈信息。

(11) 重新设计工作方式。在改进工作设计时，团队成员首先必须非常清楚用户的要求，不管他原来是内部还是外部用户。在明确了用户需求的情况下，我们一旦确认无意义附加步骤，需进一步加以审查，然后从工作流程中删除。通过删除这些步骤，整体工作程序就变得简单而又有效。

(12) 学习与持续发展。高效率团队能从他们过去经历过的事情中学到很多东西，并能迅速转化成所学知识。一个不变

的准则就是学习和实践是取得不断进步的惟一手段。团队成员要经常设计一些概念模型，共享实践经验，这些经验告诉人们他们学到了些什么。他们怎样应用所学到的知识来解决实际问题或利用未来的机遇。

（13）操作规程的不断应用和发展。公司机构是动态的、一直变化着的有机组织。因此，没有一个机构是一直有效运转的，或者说真正地处于最佳工作状态的。团队要定期按每一个操作规范和发展计划评估其优势和弱点，以不断改进工作。

（1）使团队成员做好对付成熟问题的准备。提醒团队成员，他们不是独一无二的，所有成熟的团队都会面临成熟的问题。在最初的安乐生活逝去、冲突表面化的时候，他们不应该沮丧或失去信心。

（2）进行新型培训。在团队陷入困境时，团队可以在以下几个方面给予团队成员以培训：在沟通、解决冲突的技能方面；在团队互动过程方面。这些培训有助于问题的解决，有助于团队成员重新获得自信，增强彼此之间的信任。

（3）鼓励团队把它们的发展看做是一个不断学习的过程，像全面质量管理一样，团队应该把自己的发展看做是一个不断寻求完美的一部分，团队千方百计地寻求改善的方式，面对团队成员的担心和挫折，把冲突作为一个学习的机会。

创业计划书创业团队介绍篇五

- 1、忠诚合作积极乐观努力开拓勇往直前。
- 2、大家好，才是真的好。
- 3、众志成城飞越颠峰。

- 4、强化服务意识，倡导奉献精神。
- 5、你的始终满意是我的执着追求。
- 6、今天付出，明天收获，全力以赴，事业辉煌！
- 7、目标明确，坚定不移，天道酬勤，永续经营！
- 8、经营客户，加大回访，用心专业，客户至上！
- 9、愿我的服务质量和你随时相伴。
- 10、爱挑剔的顾客=良师，有抱怨的顾客=益友
- 11、顾客永远不是我们争论或斗智的对象
- 12、不是顾客依赖我们，而是我们依赖顾客
- 13、为了你更好的使用我们在不懈努力
- 14、你只管用剩下的我们来解决
- 15、微笑挂在脸上，服务记在心里
- 16、顾客并不是统计数字，而同我们一样是有感情的人
- 17、顾客是我们的伙伴，而不是外人
- 18、嘴巴甜一点，脑筋活一点，
- 19、您的信任一是我们殷切的期盼！
- 20、师生的需求就是我们工作的目标
- 21、你使用放心，我们努力用心

创业计划书创业团队介绍篇六

酒店分为经营部门、职能部门、保障部门三大块，同时又分为一线、二线两种员工，是他们的敬业爱岗、相互合作才保证了各项工作的顺利进行。每个酒店、每个部门都有它的关键岗位，我们经常提倡“要把合适的人放在合适的位置”是要经过考核、筛选、试用才定下来的，这是选人的标准，因材施教。但什么才是关键的岗位呢？我对关键岗位的理解是：涉及范围广、职能性强、引起波动大且不好采取弥补措施的岗位叫关键岗位。类似于这样的岗位要经常去检查，多提问、多考核、多培训、多谈话能过准确把握员工动态，发现事故苗头要深入调查找清原因。我是做房务管理的，我就举一个例子：预订部，它的职能性强，控制房间的对外提前出租，如果在经营的旺季因为疏忽造成房间的漏订，那将是难以弥补的。所以，管理者要将关键的岗位放在心上！

创业计划书创业团队介绍篇七

理念：一个真正的团队，必须是每个人“有求于”其他人，并且能够“贡献于”其他人，也就是说，团队成员“要有配合”，并且“谁也离不开谁”。

案例：在一家企业的月度销售经理会议上，经理们纷纷提出要“加强团队建设”，我冷不丁问一句：“什么是团队？”与会者一时语塞。我又问：“一个由6名主攻手组成的排球队是不是一个团队？”大多数经理说“不是”。我告诉他们：“你们的营销团队可能就是这样的团队。”

诊断：当一些经理讲“加强团队建设”时，实际上指的是“加强团队文化建设”，主要是搞一些激励士气的活动，加强凝聚力。很多本土企业根本就没有营销团队，只有人的组合，而把一群人组合在一起并不能组成一支团队。很多企业的营销团队只不过是为了管理的便利，按地域把一群人强行“集合”在一起管理而已。

如下是就团队问题与一线分公司经理的对话：

业务员关心团队目标吗？

——业务员只关心自己的销量目标，团队目标与业务员无关，只有我关心团队目标。

业务员之间有分工协作，相互支持吗？

——业务员在各自的市场做自己的事，基本没有联系，也没有分工协作。

业务员什么时候才有团队的感觉？

——除了开会在一起的时候像个团队，平时没有团队的感觉。

团队并非人的简单聚合，一个有效的团队必须具备四大要素：共同目标（团队目标优先于个人目标，个人行为有助团队目标的实现），组织认同（心理上认同团队，行动上服从团队）有效组织（相互分工协作），团队首脑（让团队成员臣服）。这样的团队才能实现“1+1>2”的效果，而团队的目标恰恰就是实现“整体大于个体之和”。

团队必须有结构

典型现象：一支全部是三流球员组成的球队很难赢球，一支全部由超一流球员组成的球队经常也赢不了球。

案例：一家中型企业的业务员原来以跑单帮为主，后接受建议组织营销团队“市场突击队”，每个突击队4-6人，轮流启动各个区域市场。两个分公司经理在组织“市场突击队”时，采取了完全不同的思路和方法：一队的人员结构是：队长1名有经验的老业务员2名3名新聘业务员。这支突击队很快打开了市场，并被公司树为样板市场。一年后分公司经理被提

拔营销总监。另一人想打造一支强大的队伍，要求每个队员都精明能干，结果花了很长时间才凑足一支突击队，但不久就因为内部矛盾而解散，老总一怒之下把他解职。

诊断：关于诸葛亮与臭皮匠的组合，有多个版本。

“三个臭皮匠，等于一个诸葛亮。”这是千古流传的版本。这个立论的成立有一个重要的前提：臭皮匠之间各有所长，相互补充，成为一个优秀的团队。如果不能相互宽容，闹起内耗，力量相互抵消，还比不上一个臭皮匠。“三个和尚没水喝”就是这个理儿。

“三个诸葛亮，不如一个臭皮匠。”今人版本。诸葛亮固然厉害，但一群诸葛亮是否依然厉害？如果每个诸葛亮都有自己的主意，又互不妥协，则会形成内耗。同时，即使诸葛亮们有无数锦囊妙计，又有谁去执行呢？“一山难容二虎”就是这种组合的结局。

“一个诸葛亮领导三个臭皮匠，等于四个诸葛亮。”这是杜撰的最新版本。类似的版本还有“一只狼带领一群羊，相当于一群狼。”由于引入了结构，就有分工负责，有角色扮演。诸葛亮当仁不让地要承担领导、指挥、出谋划策的角色。臭皮匠们自知能力不行，甘当配角，悉心听从诸葛亮调遣。每个人都按诸葛亮的要求和标准去干，其业绩必然超出他们个人能力所能达到的程度。

最稳态的结构是金字塔结构。“一个诸葛亮领导三个臭皮匠”就是金字塔结构。但如果把金字塔倒过来，问题就严重了。

“一个臭皮匠领导三个诸葛亮，等于四个臭皮匠。”就是倒金字塔。由于角色限制，三个诸葛亮若能按臭皮匠的要求去做，结果也只能做到臭皮匠的水平。如果诸葛亮们降低水平去做他们不愿做的事，他们甚至还做不到臭皮匠的水平。

创业计划书创业团队介绍篇八

连通世界网宽天下

放我的真心在您的手心

中国电信沟通无限

自信、诚信;用心、创新

承诺一：资费优惠，关爱民生

承诺二：资费明晰，量身优选

承诺三：精品网络，全心保障

承诺四：收费误差，双倍返还

承诺五：有诉必复，响应及时

承诺六：业务订退，清晰透明

承诺七：便捷网点，快捷服务

承诺八：免费提醒、贴心关怀

承诺九：信息服务，便捷生活

承诺十□3g业务一站办理