

团队管理方案 保安团队管理方案(大全10篇)

方案在解决问题、实现目标、提高组织协调性和执行力以及提高决策的科学性和可行性等方面都发挥着重要的作用。方案书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇方案呢？以下是我给大家收集整理方案策划范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

团队管理方案篇一

对于保安队长和主管来讲，所涉及的团队管理目标，首先是人员管理的目标设定，然后是业务管理的目标设定。如果没有一个明确的管理目标作为工作指引，是不能准确评估他们的工作做得有多好或者有多差的，这里的评估不是随意的形式上的评估，而是以具体的主要工作职能为目标和指标的评估，非如此，保安管理始终会是混沌式的，各种问题就很难管得好，也很难理得清，各种保安问题就无法得到有效解决。

人员管理的目标设定，应该涉及的主要目标包括：一是保安人员流动率，一个稳定的保安团队是保安队长和主管首先要确保的工作职能，如果没有一个稳定的保安团队，其他业务方面的工作目标是不太容易实现的，而且一个不稳定的保安团队也肯定有一个或多个突出的问题在发挥作用的。二是保安人员培训质量，这是实现保安团队主要业务目标的基本保证，一个高素质的保安团队必定是在一套高品质的培训机制作用下产生的结果，一个高素质的保安队长和主管就是这个培训机制中最不可缺少的一部分。三是保安团队建设情况，涉及团队沟通和团队活动，团队沟通包括与团队成员之间的个人沟通，也包括与团队成员之间的集体沟通，通过沟通来加强与团队成员之间的了解和信任，达到可以更好地掌握保安团队成员思想和工作状况的情况；团队活动则包括团队非

专业培训的学习活动、体育活动、健康的娱乐活动和集体聚餐等，只要有益于团队健康发展的活动，在工作和经济条件都允许的情况，都应该积极地组织，使整个保安团队变得更团结，更有凝聚力和战斗力。四是保安人员的绩效评估结果，保安团队里的每一个成员在工作到一定周期内，都应该有一个明确的关于工作能力、工作思想和工作行为的评估结果，这个结果是保安团队存在的价值体现。没有保安团队成员的客观评估结果作为支撑，保安队长和主管的工作质量也将无法客观的呈现，而保安团队的科学管理也就显得非常空洞，各种保安问题就非常容易陷入看不清和理不顺的境地。

业务管理的目标设定，应该涉及的主要目标包括：

一是消防管理目标，这是保安团队安全管理的首要目标，因为火灾事故的危害性对老百姓的生命和财产安全是巨大的，轻则造成大量的经济损失，重则造成大量的人员伤亡，现实中无数次的火灾事故已经告诉我们，对于各个火灾事故的当事人或单位来说，都是灾难性的。

二是治安管理目标，这是保安团队的又一个防止人身伤害和财产损失，以及维护正常生活和办公秩序的重要目标，这也是保安团队日常工作中工作量最大的一项工作内容，也是保安团队工作职能中最为核心的职能之一。保安团队是处在人民-警-察和老百姓之间最重要的平衡力量，在老百姓日常生活和工作中各种违法乱纪行为初级阶段的处理中发挥着非常重要的预防和劝阻作用。

三是停车场管理目标，这是老百姓生活中的交通工具很发达以后派生出来的管理职能，因为老百姓的生活中处处都会使用到各种样式的机动车和非机动车，这些生活和工作环境中的交通秩序就成为保安工作职责里的重要内容，也就是为了防止各种车辆发生被盗被撞，以及发生乱停乱放和不讲规则的通行现象发生，以确保老百姓的生活和工作更有秩序。

四是突发事件的处理，在我们的日常生活和工作中，除了前面的三个职能中可能发生的突发事件以外，还有如洪灾、暴风雨、雪灾、地震等自然灾害的发生，以及楼宇设施内的跑水和漏水事件、各种设施设备安全事故的发生等。这些突发事件都是可以直接对老百姓的生命和财产安全造成危害的事件，对于各个单位而言，处理这些事件的工作就成为本单位保安团队的职能之一，如果这些事件的危害性超过了保安团队的能力范围，再向政府部门的相关职能部门进行报警处理，这也是社会分工的必然结果。

五是业务工作的总结、分析和创新，这是保安队长和主管在日常工作中必不可少的一项工作职能。为了使保安团队的管理工作开展得更有效，就应该对过去的工作进行总结、分析和创新，否则，各项工作就会停滞不前，工作质量就会慢慢下降。保安团队是一个组织，必然会有组织的目标和指标，以及实现这些目标和指标的过程和方法，每当在实现这些目标的过程中，总会出现这样或哪样的问题，而对这些问题的解决过程，就是一次经验积累的过程。每个保安团队都会在发展的过程中面临这些问题，也只有通过解决这些问题的经验的积累过程进行总结、分析和创新，才会更好的提高保安团队的业务管理水平，才会在面对未来的各种问题时变得主动和顺利，而不是被动。

急于保安公司树立形象，打造特色品牌发展方向及建设“高素质，专业化”的保安队伍为目标，首先要从招聘和培训入手。

二 管理者要本着负责任态度对队员面对面教育，引导帮助队员

管理者要注重以人为本的人性化管理，保安管理工作核心

在工作中我们作为管理者，始终坚持把握原则：

2. 积极鼓励队员敞开心扉，各抒己见，为保安队伍的发展出谋献策，对反映队伍中存在的问题及时整改，如保安管理部和保安队解决的问题做到及时上报，认真解决，做到上情下达，下情上知，确保队伍形成团结协作的良好氛围。

3. 充分尊重和信任队员，放心让队员做工作，挑担子，相信队员能够尽心尽力地做好，对于落实过程中遇到实际问题上充分尊重队员的想法和意见，把这种信任和尊重变为对队员做好工作的精神支柱，在这种精神上更加激励出动力。

三、 不断学习科学管理方法更新自己的管理模式

四： 加强队员的业务技能，勤练强练提高业务素质

五. 把管理责任制度深入到队员的头脑中

六： 实施管理制度，重在严格执行

七： 恪尽职守 爱岗敬业

八： 安全第一 预防为主

团队管理方案篇二

一、企业文化：

经营理念：

目标：

愿望：

发展方向：

核心价值：

使命：

文化理念：

企业精神：

二、团队建设宗旨：

一个员工都能在安排工作及任务之后，能够高效的执行。高效的销售团队的基本特点是严谨，团队应把严谨视作团队的灵魂，团队的严谨体现在工作态度和行为上，使工作的每一步都能以严谨的态度去做。

三、团队定位与总体目标：

目标必须量化，并可以进行分解成每年，每季度，每月，每周的目标。

并且有与之相对的绩效体系，以监督目标的过程执行。

团队任务需与上层领导沟通：

四、团队文化建设规划：

1. 建立团队文化的要素：

认同：对员工的工作行为，工作状态，以及工作成果的认同。

赞美：善于赞美员工。

晋升机制：给有能力，并且能够达到晋升指标的员工晋升。

激励：目标完成时给予奖金以及其他奖励。

团队意识：培养员工的团结意识，大局观。以团队，公司利益为重。

2. 建立共同的目标观念：

每个团队的成员必须相信，当公司能够长远发展时，员工才能得到很好的职业发展

和待遇。

3. 建立严谨的工作制度：

制定团队具体到每天的日常工作安排，并严格按照其执行。

完善团队工作纪律，并配合奖惩措施对执行力进行监督。

明确团队的失误惩罚及责任认定体制，谁犯错谁负责。

明确团队的各个层级的职责，确定每人做自己的工作，不越权工作。

五、团队建设规划：

团队的构成（组建）：

一个团队的潜力和能力是由团队的人员决定，团队人员的素质基本决定了这个团的

队成员的选择应注意最基本的三个原则：

1. 选择复合型人才：

“杂家”，对各行各业都要有所了解。因为销售从事的是一个与人沟通的工作，每天都要面对不同类型的客户，不同的客户就应当运用不同的方式，至少对一个新客户时能够有一

个切入点。

2. 招聘过程结构化：

要想提高招聘效率，就应该建立一套招聘程序。确定销售团队各个成员的职责，对应各职能

的应对技能、经验、素质等方面制定规范的标准，再依据此标准设计笔试或面试问题，根据各环节应聘人员的综合表现选择相符合的人才。

3. 团队的问题解决能力和执行力：

最能体现一个销售人员是否合格的最重要的一个标准，就是主动解决问题的能力。现在很多人员所起的作用，仅仅是问题手机和反馈，对于来自客户和市场的问题和需求，则缺乏适当解决的能力，也就是说，团队执行力的强与弱，其实是由团队人员解决问题能力的强与弱决定的。 团队的培训和培养是关键：

为一谈。团队的培养要从每一个细节入手，在平时的工作、生活中从各个方面去不断地提升，逐步形成一个团队的风格和气氛，赋予团队一种不同于其他团队的精神，也就是团队文化。如果团队形成了这种文化就会带动每个新加入的成员，不论团队人员怎么流动，也不会带来损失。这样才能解决这个行业人员相对流动较大的问题，但是这需要去耐心的、持之以恒的坚持下去，是一个长期的过程才能建立这样的团队。

具体的实施措施：

1. 新员工培训：

培训内容包括行业特征、产品知识、专业能力。培训课程如下：

互联网及b2b基础知识，中供产品知识，销售技巧

2. 形象礼仪培训与培养：

公司人员要衣着得体，举止文雅，语言柔和，性格阳光。

在公司制度上应规定员工工作日的衣着形象等要求。

3. 客户开拓方式方法的培训和培养：

4. 电话销售技巧，面谈技巧，逼单等销售技巧的培训和培养。

5. 售后服务意识的培训和培养。

团队的日常管理：

一点一滴形成的，那么日常事务的管理就不应该仅仅是对现有规则制定的实行，而是要从每一个细节上进行落实，有问题之后要及时提醒并推进其改正。但要考虑到员工的自尊，不要打击其自信心。同时也要求了主管要进行严谨的监督。

对团队要实行量化的管理：

对每一个意向客户做一个信息表，包括姓名，职务，公司产品，营销模式，联系方式，每次跟进记录等信息。方便员工客户跟进和主管检查监督，给予指导。

团队的管理要人性化：

化的团队中，应加强内部凝聚力和稳定性，让每个员工能在团队中找到归属感。

制定完善的工作规章制度并严格监督执行，并配合奖惩措施对执行力进行监督。

团队的绩效考核和激励机制（暂未定）

第一章总则

第一条为完善公司人才培养体系，加强团队建设，提高管理者团队建设意识，明确管理者团队建设的责任，制定本制度。

第二条本制度适用于中国泛海控股集团有限公司（以下简称“集团公司”），所属各公司参照本制度，制定相应管理制度，经集团公司审批后执行。

第三条本制度中的管理者是指集团公司业务分管领导、部门主管领导、部门总裁和部门副总裁，其中部门总裁、部门副总裁是团队建设的直接责任人，业务分管领导、部门主管领导是团队建设的监督者和最终责任人。

第四条团队建设工作包括：

（一）人才引进：根据团队的现状和未来发展需要，有计划地引进人才。

（二）工作督导：合理安排和分配部门工作，明确部门的工作方向，并对下属的工作给予积极的指导、帮助和监督。

（三）沟通谈话：对下属员工的心理进行积极的引导，做好交流和沟通。

（四）梯队建设：要有意识地建立重要岗位的三级后备人才梯

1

队，培养后备力量。

第五条团队建设是组织持续稳定发展的重要保证，是各级管理者的一项重要岗位职责，应给予高度重视，并纳入个人绩效考核的范围。

第二章人才引进

第六条管理者应根据集团公司的整体战略计划及当前的工作任务，积极引进合适的人才。

（二）引进人才不仅要满足当下的使用需求，还要关注人才的可塑性和培养潜力。

第七条管理者要有胸怀和长远眼光，要从集团公司大局出发，敢于引进有个性、有能力的优秀人才。

第三章工作督导

第八条管理者要通过合理布置工作、及时纠正问题、指导工作方法、客观公正评价等方面对下属员工进行扎实具体的督导。

第九条合理安排布置工作

（一）确保下属员工工作任务饱满，不能人浮于事。

2

（二）工作内容不仅满足日常工作运转，还应有利于拓展业务、规范管理和长远发展。

（三）布置工作应内容明确，要求具体，应向员工介绍必要的背景情况，提供必要的支持，不应含糊其辞，更不能故意刁难。

第十条问题纠正和工作方法指导

（一）管理者应养成扎实的工作作风，布置的工作要跟踪落实，要定期过问进展状况，及时发现进展中的问题和可能遇到的困难，以便进行必要的调整。

（二）对下属员工提交的工作应及时给予反馈，明确指出问题和修改意见，不应简单粗暴否定，不得置之不理。

（三）对下属员工的工作，应给予必要的指导，不仅要告知员工不得怎么做，更要让下属员工明白应该怎么做，甚至为什么这么做，帮助下属员工不断提高和成长。

第十一条客观公正评价

（一）管理者有责任指出下属员工工作中的成绩和不足，对其工作给予客观公正的评价，帮助下属员工明确努力方向，不断提高。

（二）管理者应在员工转正、绩效考核、年度考核、劳动合同续订、人员任免等人力资源关键环节，对员工提出具体而明确的评价及意见，不得模棱两可、含糊其辞，不得只签名不出意见。

第十二条对应届毕业生等职场新人，管理者应从思想上和工作上给予更多的细致具体的指导，使他们能尽快适应环境、转变角色，进入工作状态。

第十三条对试用期内的新员工，管理者要安排专人指导其工作，指导人负责引导新员工熟悉工作环境和工作流程，对新员工的工作给予意见和建议，并提供必要的帮助和支持。

（一）新员工为高级经理及以上职位的，应由部门副总裁及以上职位的管理者担任指导人；

（二）其他新员工应由部门副总监及以上职位的管理者担任指导人。

第十四条管理者要做好下属员工的传、帮、带工作，不能嫉贤妒能、压制下属员工。

第四章沟通谈话

第十五条管理者要定期与员工谈话。

（一）入职谈话：入职当天，向新员工介绍公司及部门情况、介绍同事、安排工作、指定指导人，使其尽快融入公司。

（二）转正谈话：转正审批通过后，对于试用期间工作表现给予评价，同时对转正后工作提出要求。

（三）任免谈话：任免职时，听取被谈话人的意见和建议，对被谈话人提出希望和要求，使其明确肩负的职责和需要注意的问题。

（四）劳动合同续订谈话：劳动合同续订时，听取被谈话人对工作的总结、建议和意见，给予评价，肯定成绩、指出不足。

（五）劳动合同终止/解除谈话：劳动合同终止/解除时，告知被

谈话者劳动合同终止/解除的原因，化解员工的消极情绪，避免劳动纠纷。

（六）绩效面谈：考核期结束后，对考核期的工作进行总结评价，肯定成绩、指出不足。

（七）部门领导认为有必要谈话的其他情况，如员工情绪低落、生活发生变故等等。

第十六条各部门谈话要形成记录，填写《谈话情况记录表》（见附件），于每季度末，将《谈话情况记录表》交至人力资源管理总部进行汇总备案，供相关领导查阅。

第五章梯队建设

第十七条各部门重要岗位应设置三级后备人才梯队，即部门副总裁、部门总监、部门副总监。部门副总裁作为部门总裁的后备人选，部门总监作为部门副总裁的后备人选，部门副总监作为部门总监的后备人选。

第十八条管理者在工作安排上应有意识为后备人才创造锻炼机会，使后备人才积累相关经验。通过在具体工作中对人才进行考验和选拔，择优晋升到重要岗位。

第六章人力资源在团队建设中的责任

第十九条人力资源管理总部要根据公司整体战略计划，做好人力资源规划，并结合各部门的用人需求及现有人员情况，制定合理的招聘计划，并及时招聘到合适的人选。

第二十条人力资源管理总部除按照第十五条第（一）至（五）项规定的节点与员工谈话外，还应定期与员工谈话，了解其工作情况、遇到的问题及上级领导在工作中给予的帮助、支持及培养情况。

（一）新员工试用期间，应每月安排一次谈话；

（二）新员工转正后的第一年，应每季度安排一次谈话。

第二十一条在考核周期内，及时跟踪各部门员工绩效考核全过程，对考核中存在的问题，如工作量安排不饱满、权重分配不合理、工作计划不明确，考核评价敷衍了事等，及时与相关部门领导进行沟通，必要时敦促纠正。

第七章附则

第二十二条

第二十三条本制度由集团公司人力资源部管理总部负责解释。
本制度自下发之日起执行。

附件：谈话情况记录表

附件：

谈话情况记录表

部门：谈话日期谈话主题

（入职、谈话情况谈话人签字被谈话人签字

7

我刚刚参加工作不久，对于咱们证券公司的业务也仅仅是接触了四个月而已，谈不上精通只能是大概了解。对于咱们团队的建设上我也只能从以往的工作经历结合咱们的特点简单的谈一下我自己的认识，如有不妥的地方还请各位领导谅解。

首先，我认为一个团队的成功与否大体上应该有以下几个方面决定：

- 1、 团队的构成
- 2、 团队的培训和逐步培养
- 3、 团队的日常管理
- 4、 团队的业绩考核机制

下面我就从这几个方面阐述一下我自己的观点：

一、团队的构成高于一切

一个团队的能力和潜力主要有构成这个团队的人员决定，团队组成人员的素质基本上决定了这个团队的发展前景，人员素质虽然可以通过培训和团队的协作的到提高但毕竟在完美的培训也不可能马上从根本上提高一个人的基本素质，团队从本质上来说是一个用人的集体而不是教育机构。

成员的选择应该注意最基本的三个方面：

1. 选择复合型人才

我们所面对的客户群体五花八门，涉及各行各业这就要求我们每一个优秀的团队人员一定要是个“杂家”：不管对经济学还是宗教、钓鱼或者足球都应有所了解。因为他们所从事的是一项与人沟通的工作，每天要遇到不同类型的客户，不同的客户就应当运用不同的方式，至少我们在接触一个新客户的时候对于他所提出的话题要能够有一个切入点，接的上话，对于他所关心的问题要有所了解。降龙十八掌虽然厉害，但真正与对手过招时还是得灵活运用，对手不可能等你摆好架势从第一掌打到第十八掌。

2. 招聘过程结构化

因人设事！

3. 问题的解决能力是最重要因素

团队人员需具备的基本要求，如吃苦耐劳、保持平常心、善于沟通等在招聘选择时都会有严格的规定，但最能体现一个销售人员是否合格的最重要的一条标准，就是主动解决问题的能力。现在很多人员所起的作用，仅仅是问题的收集和反

馈，而对于来自客户或市场的问题和需求，则缺乏适当解决的能力，也就是说，团队执行力的强与弱，其实是由团队人员解决问题能力的强与弱所决定的。

二、团队的培训和培养是关键

有这样才能有效的解决我们这个行业人员相对流动较大的问题，但是这需要一个团队长去耐心的、持之以恒的坚持下去，是一个长期的过程，才能建立这样的团队，但是会有一劳永逸的效果。（备注：我个人认为现在很多的公司都走入了一个共同的误区，把业务精通，市场分析好的人才放在办公室，而让一些新招的员工，还处于一知半解的人去跑市场这样，这应该是一个完全相反的做法。客户首先接触和长期接触的应该是一个公司的市场人员“客户经理”而不是办公室人员，如果他对于你的市场人员的业务水平不满意就留下了一个极坏的第一印象，久而久之社会上就会对于公司形成一种水平低下的认识，不利于公司的长期发展，决不能为了一点眼前的利益招聘了新人就盲目的往市场上推去开户，这样不是去开拓市场而是去砸市场，因为市场就这么大一个人不认可你的市场人员你就失去了一个市场因子，还会形成一个不好的口碑，慢慢的就把自己的牌子毁了，所以我的看法是在一个新人成熟以前宁可不让他做也不要让他出去毁市场砸牌子，这应该是一个企业想可持续发展应有的做法“工欲善其事，必先利其器”！）

关于具体实施的措施我简单的归结为以下几个方面：

质和职业道德、证券交易的基本知识（一定要找专业的培训师进行培训，不可以怎么看k线都不知道就去找客户，如果一个客户不认可你的业务员就不会认可你的公司：同备注）、技术分析、国内证券市场介绍（让她们对于同行有一个了解，别人的优势和缺点，自己的优势和缺点，做到知己知彼）。

2、形象礼仪培训和培养：一个员工的形象是公司的广告牌，

公司人员首先要衣着得体，举止文雅，语言柔和，性格阳光。应该从这几个方面注意：气质、服饰、沟通、身体语言、礼仪，要进行系统的培训，并且要在平时多多提醒，注意细节的把握，比如：陪客户吃饭时自己的位子、敬酒的姿势、上下楼梯、关门、接打电话、上下车、自己的语音语速等等。

3、开拓新客户方式方法的培训和培养：客户开拓是我们永续经营的基石，现有客户状态再好，也不可忽视客户开拓。因为无论你服务多么良好，现有客户总会流失；他们的投资有可能会失败；他们的资金会另有他用。准客户是我最大的资产，他们是我们证券业赖以生存并得以发展的根本。

和方法。

□

□5□

接触前准备包括：1、客户的基本情况调查：健康状况、家庭状况、经济状况、投资状况、工作状况、个人嗜好等。2、拜访计划的拟定：拜访的时间和场所以及拜访礼仪等等。

的拒绝也应该有相应的应对策略，拒绝处理是专业化销售中最为重要的步骤，恰当地解答处理好客户的拒绝问题是开启客户心灵之门的金钥匙。要认清客户拒绝的真正原因放好对症下药，做到有的放矢。

售后服务意识的培训和培养：对于现有客户的稳定和开发是每一个团队的重要日常工作，现有的客户一定要维护好确保颗粒归仓。要经常和客户进行交流做定期的电话跟踪和不定期的适度关心，争取对每一个客户建立一套档案，让他感觉到对于你来说他是特殊的一个，要让客户感觉到温馨而不要让你的关心引起他的反感！

三、团队的日常管理是团队进步的必要条件 既然一个团队素质的提高和风格气质的培养是一个循序渐进的过程这就决定了他的形成应该是在团队的日常工作中一点一滴的形成的，那么日常事务的管理就不应该仅仅是对现有规则制定的实行而是要从每一个细节上进行落实，看到那里有问题随时随地的提醒，而这种提醒不要伤害到成员的自尊，不要打击成员的信息，而是实实在在的帮助。

好、联系方式、买入个股以及每一次的电话跟单记录。这样既方便员工的工作又方便团队长检查监督下面的工作可以实施的了解每一个人的有效情况！

团队的管理要有人性化：公司对团队看重的是业绩结果，往往会让团队人员感觉自己处于一个只被关注业绩而没有人性化的团队中。这时，如果团队经理能加强与团队成员间的沟通，多组织一些团队活动，则会有利于加强内部的凝聚力和稳定性，让每个成员都能在团队中找到归属感。往往在这样的沟通中，你会倾听到很多来自他们对于市场的真实认识和了解。比如一个业务员突然对你说，最近其他部门好像经常加班，这时你不要认为他是在关注公司内部人员，很有可能是公司产品的某个环节在市场上出现了问题，导致效率降低，甚至导致客户抱怨。

总之团队的管理要从细节入手、要有可控的量化、要采取人性化的管理机制。成员要少说话多做事！

四、团队的业绩考核是团队前进的动力

团队的业绩考核和平时公司的激励机制都是一个团队正常运转的保障，只有保障了成员的正当利益才能维护一个稳定的团队，才能保证客户群体的稳定，要把人力看作是公司的“人力资源”而不是“人力成本”，这样才能三军用命无往而不利，要做到考核的，公开公正，有效实施，在这方面公司有自己的制度我就不多说了。

最后我把怎么做好咱们的业务简单的归结为一句话就是“找对人；说对话！”

顺祝公司早日建立一支理想的团队，一支可以战无不胜，攻无不克，有着超强的凝聚力和执行力的钢铁之师！

夜深人静，灯浑脑杂，困意袭来不知所言，如有不妥之处敬请谅解！！！！

李华 二〇〇八年七月二十四夜

团队建设方案（一）

一、明确科技创新团队定义

团队是指有一定的互补技能，愿意为了共同的目标相互协作的个体所组成的正式群体。科技创新团队是以学科领军人物为核心，以科研骨干为主体，专业人才和科研辅助人员相配套，优势互补、团结协作，稳定从事基础研究、应用研究、高新技术研究、关键技术攻关、技术集成与示范推广等的紧密型创新研究群体。

二、创新团队的特点

有引领学科发展的领军人才。一个优秀的科技创新团队必然要有一个领军人物，这个领军人物必须具有较强的战略思维能力、学科透视与把握能力、组织协调能力和合作精神，具有良好的学术道德和社会责任感，能够发挥较强的凝聚和领衔作用，并已经取得优秀业绩或具有明显的创新潜力。

有明确稳定的研究目标团队。要有明确的研究目标和相对稳定的研究方向，要紧密围绕国家发展战略需求和国家中长期科技发展规划、区域经济发展战略和转型升级的需要，开展基础、应用和高新技术及产业化研究等。

有较为深厚的学术积累。有良好的科研工作基础和发展潜力，以重大科研项目为载体，已经或能够获得重大科技成果和学术成就。

有结构合理的学术梯队。团队内部具有合理的专业知识结构、职称结构、学历结构和年龄结构，甚至包括个性结构，能够保持持续的创新活力和发展能力。

有良好的文化氛围和团队精神。团队内部具有和谐的氛围，能够进行知识交流和有效沟通，同时团队成员具有以淡泊个人名利为主的协作精神。

宁波市20**年开始开展科技创新团队的建设工作。目前，宁波市科技创新团队分为二个层次：第一层次创新团队和第二层次创新团队。从今年评审情况看，第一层次主要是高校研究单位。

三、创新团队建设的核心内容

1、依托单位（申报单位）

从重点企业中遴选（重点从高新技术企业、科技型企业及省、宁波市及本市工程技术中心中培育）；鼓励企业与高校科研机构开展科技合作。依托企业有行之有效的管理制度并能提供持续的经费保障、。

2、团队组成

创新团队人员：首席专家（或带头人）、核心人员、其它人员，创新团队规模：创新团队应具备合理的人才规模和结构。从事研究开发的工程技术人员应在8人以上，且来自企业的成员不少于二分之一；有合理的专业和年龄结构。

首席专家（职称、学术水平、组织协调能力、年龄）：创新

团队首席专家应具备履职所需的良好素质、在科研一线工作，有较高的学术造诣；有良好的政治素质和较强的组织协调能力；有充沛的精力领导团队开展工作；身体健康，年龄一般不超过65周岁。

其它人员：半数以上成员应具有中级以上专业技术资格或三分之二以上人员具有大学毕业学历；团队成员学科交叉、专业多样、能力互补，无侵犯他人知识产权等科研不端行为。

3、创新能力

创新团队应具有稳定的研发方向和较高的创新水平。（已经实施的科技项目、开发的产品、

取得的成果、获得的奖励、专利、编写论文等）

4、研究方向和目标

方向：今后三年主要开展哪个领域的研究和开发，具体研究的项目，开发的产品）和创新基础和条件（重点是依托单位现有的科研的软硬件条件）方向：应在《市“十二五”科技创新发展规划》提出的科技发展重点领域开展关键共性技术攻关和战略性产品开发，对推动发展战略性新兴产业和传统优势产业转型升级具有重大现实意义。

目标：团队建设以具体项目为载体，具有明确的技术实现路线和可行的人才培养计划，周期内有明确的阶段性自主知识产权和标志性创新成果目标，以及实现产业化的计划。

5、创新基础和条件

创新团队建设应与市企业工程技术中心等创新载体紧密结合。

四、建设要点及条件

1、团队名称：研究方向（领域）+创新团队。

5、团队的规模：团队的规模不宜过大，根据研究方向和内容要求确定，一般在20人以内较为合适。

6、创新团队带头人和核心成员简介：主要是介绍团队带头人及核心成员的学习及工作经历、实施的科技项目、产品开发情况、编写的论文、取得的科技成果（专利）、获得的荣誉等等，真实、详尽。能充分说明团队带动人和核心成员的学术水平、科研能力。从另一方面说明，本团队具有较强的研发能力，能保证团队各项研究工作的顺利开展。

7、创新团队成员合作研究成果简介：主要是介绍团队所有成员单独或联合取得的研究成果：包括专利、承担的科技项目新产品开发、科技成果鉴定（验收）证书、论文等。该材料必须有证明材料印证。如果研究成果较多，可以选择最能体现研究能力和水平，代表最高学术成就的内容。现在研究基础：着重突出以下几方面内：

10、未来研究方向和目标：主要是今后三年的研究方向和目标。这部分主要是二个方面：一是研究方向，二是研究目标。研究方向是指团队今年三年主要从事哪个领域或者是哪个方面的研究，例如智能家电领域、数码音视频技术等（注意产业导向问题）。编写时不仅要阐述团队的研究方向，还应该分析国内外该领域科技发展的趋势和现状，分析在该领域开展研究的必要性和重要性。研究目标：主要是今后三年团队要从事的研究项目和开发的产品。这是团队今年几年要做的主要工作，也是创新团队的核心内容。

标需要开展的研究。研究内容应该是围绕项目目标开展，通过具体的研究最终目的是为实现总体目标；关键技术：关键技术也就是该项目技术上需要突破的方面，是项目研究先进性、创新性的体现。关键技术必须是在现在的基础上的进一步，是需要研究解决的问题）技术路线：是整个项目研究的

重要环节，技术路线与研究目标、研究内容及关键技术之间是紧密相关的，技术路线其实是说明为了目标和研究内容具体该怎么做，采取什么样的措施和方法。

11、研究进度及经费安排：按照项目进行分解，即分个项目的具体开始结束时间及进度目标要求，每个项目一条。经费投入也是按一个项目填报。经费预算是实施项目的经费合计和分类。申请资助金额最多150万元。经费预算要合理、科学，实事求是。

12、人才培养规划要对带动人、核心成员、其它成员三个层次进行阐述，重点阐述对中青年的培养计划。规划要具有可操作性。内容大概应包括：培养对象、培养内容、培养方式（模式）、人才管理（使用）、经费保障等。（三个层次都应该涉及）

各合作方的协作规划：要围绕研究方向和目标各方在今后三年承担的角色和发挥的作用。

13、产业化计划：对非基础性研究、前瞻性研究具有实现产业化的需要提供产业化计划。产业化计划根本就是如何把研究的项目、开发的产业推向市场，实现量产，并取得较发的经济效益。

14、项目申报单位在项目经费预算上报的同时，报送单位上年度审计后的财务报表；非基础性、前瞻性研究具有实现产业化的计划；其他相关证明材料。

团队建设方案（二）

为了深化普通高中课程改革，创新人才培养模式，促进教师专业发展，破解中年教师职业倦怠问题，现根据国家省市中长期教育改革与发展规划纲要以及《教育部关于大力加强中小学教师培训工作的意见》（教师〔20**〕1号）精神，借鉴

《温州市中小学骨干教师管理暂行办法》（温教政〔2015〕129号），结合《苍南中学教师专业发展培训规划（20**—20**）》和《苍南中学教师培养培训管理办法》，制定本方案。

一、指导思想

以科学发展观为指导，遵循教育教学规律和人才培养规律，坚持“以教师为本，个性化发展，差异性成长，整体性提升”的思路，以提高教师整体素质为目标，以解决教师职业倦怠及专业发展“瓶颈”问题为突破口，采取“学术委员会领导、名师工作室引领、青蓝工程团队引导、教师研训学科基地主导、年轻教师书友会参与”的运行机制和切实有效的措施，探讨新课程理念下教师多元梯级团队建设的有效途径，建设一支符合时代要求的高素质教师队伍，为建设省一级特色普通高中奠定基础。

二、实施目标

1、激发自我发展内驱力，实现教师差异性成长。通过设计多元的校本教研活动，创建良好的学习性、研究性、合作性教师发展文化，让教师在团队中选择适合自身发展需求的活动，激发教师自我发展愿望和内在发展动力，不断提高教师专业发展能力，实现教师差异性成长。形成一支“团结和谐，合作和睦，互帮互学，共同提高”的教师团队。

2、搭建智慧共享化平台，促进教师团队化发展。通过建立由校级领导、教务主任、教科室主任蹲点和由市县名师、省教坛新秀、市“三坛”、县专业骨干组成的名师工作室、参与式工作坊、学科研究小组和跨学科合作小组，实施学习共同体扁平化管理，指导、激励学习型团队开展研讨活动，使教师群体更愿意接受和吸纳指导者意见，使团队学习更具针对性和实效性。打造“充满生机活力，各具进取精神，富有创新意识”的多元梯级团队。

3、践行“教师发展为本”理念，探索梯级团队建设模式。依据“以人为本”的管理思想，

为教师成长创建宽松、愉悦、和谐的氛围，提高教师的职业意识、专业技能和自我发展的精神，在实践中探索教师发展的自主性、自觉性以及客观需求，为教师教育及教育管理方面的决策提供宝贵的素材。造就一支拥有“爱岗与责任、爱生与敬业、爱心与感恩、合作与共赢”的教师团队。

4、谋求一种“自主自觉，合作和睦，开拓进取，探究创新”的教师多元梯级团队合作文化。每位教师都能着眼于学生发展、教师发展和学校发展的共同愿景，坚持走“专业自主发展和团队合作共赢”之路，把“立德树人”作为教育的根本任务，()把“追求卓越，超越自我，努力使自己在教育教学实践活动中对学生产生强烈而持久的人际吸引力、精神感召力和智慧启迪力”作为各自从事教育工作的毕生追求。

三、建设原则

1、学校需要与教师需求相结合原则：根据《苍南中学教育改革与发展规划（20**20**）》，把教育改革与发展要求、省一级特色普通高中创建需要、教师专业成长需求有机结合起来，努力培养一支“学习型”、“研究型”、“专家型”的教师队伍。

2、自主修炼与团队集训相结合原则：根据《苍南中学教师专业发展培训规划（20**—20**）》，把教师自主修炼计划、团队集训计划和全校教师专业发展培训年度计划有机结合起来，努力培养一支“既有学校特色，又有教师个体发展优势”的教师队伍。

3、个性发展与差异成长相结合原则：根据学校培养人文素养与科学精神相融合的教师团队要求，把教师的个性化发展与差异性成长相结合，通过聚焦教师教学行为方式改革建立充

满人文关怀的新课堂，发挥教师各自的主观能动作用，主动实施“促进有效学习”的课堂变革实验项目方案，努力建设一支具有教师个性特征和差异发展规律的多元梯级团队。

4、梯级培养与整体发展相结合原则：根据《苍南中学教师培养培训管理办法》的要求，把教师梯级培养与整体发展相结合，特别在课堂变革、校本教研、教书育人、课程开发、选修课程执教能力和教师文化传承与创新等方面达到共同要求的基础上都有所进步和发展，努力打造具有苍本特色和地方文化特征的教师多元梯级团队。

四、强化学习组织系统

1、加强教研组（备课组）建设。根据《苍南中学关于进一步加强教研组建设的若干意见》要求，以教研组、备课组为单位开展“观课议课、团队研课、全员赛课、探究冷课”的校本教研活动、构建“先学后教 + 自主合作 + 问题评价”的生本高效课堂教学模式，努力把教研组建设成为学习型组织。

2、创建市县教师研训学科基地。

团队管理方案篇三

1、带好队

想集团董事局主席柳传志说过：“我的工作只有三项：搭班子，做战略，带队伍”，他把搭班子放在三项工作的首位。何谓搭班子？我想就是建设团队。

何一个组织想获得成功，仅仅依靠优秀的个人是不行的，必须依赖自己的最近、最直接的领导班子，通过他们带领下属完成总经理的战略部署，因为“管理是让别人干活的艺术”。

如毛泽东固然伟大，是几百年才出来的一位天才，但是没有刘少奇、朱德、周恩来、任弼时等人的鼎力支持，中国获得解放恐怕也会大打折扣。

所以说，团队力量远大于一群人的简单相加。对于领导来讲，应该多创造机会给你的部下，让他们有机会承担更多的职责。对于下级来讲，应该多替你的上级分担责任，锻炼自己的能力。

究其原因，山雀鸟之所以能够群体学会继续冲破铝制封装就在于：在年幼时期，他们就开始习惯群体行动，数量约八到十只的编队方式，以一个不变的队形在乡间成群飞行，并能够维持大约两三个月之久；而红知更鸟是排他性较强的鸟类，势力范围内是不允许其它雄鸟侵入，遭遇威胁之际，才会发出警告叫声，彼此没有太多交集，基本上是以敌对方式来沟通。因此集体行动、团队合作的山雀鸟彼此学习互助，较彼此采敌视态度的红知更鸟，更快的能够拥有加速学习的效应，从而使自己拥有更多生存空间与进化。

无论什么车总会出现问题的，无论你有有多名贵，就像团队一样，无论你有有多大名气，有多大能量，团队工作中总会出现这样或那样的问题。

团队也是一个成熟的产品，它分别具备精神层次与功能层次的内容。一个优秀团队更多的不是因为功能层次而结合，而是因为精神层次而结合，正所谓“臭味相投”，“道不同，不相谋”。

老师培训的时候常讲的故事：有一位神父天天传教布道，教人一心向善。有一天，一个人向神父唱反调：神父，天天说天堂地狱一念间，去过吗？说天堂好过地狱，认为地狱好过天堂。说呢？反正你没有去过！神父确实没有去过天堂地狱，不知道怎么回答。只好向上帝祈祷：上帝，请您告诉我天堂和地狱有什么不同，不然弟子没有办法帮您传教啊！上帝看到

自己的业务员(神父)遇到困难，竟然显灵说：天堂和地狱的区别是天机不能泄露的这样吧，带你去看看，自己去感悟吧。哗的一声到地狱，只见个个面黄肌瘦，愁眉苦脸，原来他围着一口大锅要喝汤，但是勺子太长了自己怎么喝也喝不到又哗的一声到天堂，只见个个红光满面，有说有笑，原来他也围着一口大锅喝汤，虽然同样是长勺，但是勺给我喝，勺给你喝，不亦乐乎。

当然，这是一个寓言故事。事实上在生活当中，单打独斗的时代确实已经过去。诺贝尔奖设立的前25年，合作获奖的只有41%现在合作获奖的'已占到80%篮球之神”迈克乔丹率领公牛队获得6次nba总冠军的奇迹，也是要靠团队才能创造的!国内it巨头联想集团为了应对强大的国际竞争对手，提出要打造一支如狼似虎的团队，简称“打造虎狼之师”这其中的团队管理的精髓也让我研究团队管理的人士心向往之。

2、用好人

事业兴衰，人才为本。这是大家公认的真理。“尊重知识、尊重人才”也作为一种社会公德被人们所接受。在用人问题上，毛泽东曾经说过：“政治路线确定之后，干部就是决定因素。因此，有计划的培养大批新干部，就是我们的重要任务。”毛泽东在这里讲的政治路线，对于企业来说，就是经营管理的重大决策，是企业发展的方向问题。而干部队伍建设，就是指用人问题。在中华民族几千年的历史上，尊重人才、重用人才、求贤若渴的典型事例比比皆是，不计其数。从朱熹的“等闲识得东风面，万紫千红总是春”到龚自珍的“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”；从刘邦重用“初汉三杰”打天下到刘备三顾茅庐请诸葛亮，还有李世民依靠房玄龄、杜如晦、魏征等营造大唐盛世，以及被后人广为传颂的“得人才者得天下”的千古名言，都充分说明了想成就事业的人对人才的渴求是多么的强烈！

“选对人，育成人，用好人，留住人”短短的12个字，不知

道凝聚了企业老板多少的心血，蕴含了人力资源部多少个不眠之夜！要知道，从茫茫人海中寻寻觅觅，百里挑一才选出那最合适的人员是多么的不易；从新员工入职时的企业文化同化培训，到岗位职责范围内的各项工作任务所必须的相关知识与技能的培训、在职辅导、工作历练……点点滴滴，渗透着管理者的多少操劳；给予员工适合其特长与职业兴趣的工作，帮助员工设定工作目标，规划工作计划，界定要达成的工作标准，设计工作结果对应的考核、评价、奖惩方式……为了使员工能各司其职，体现出每个岗位所应体现的价值，企业在用人方面真可谓是呕心沥血，费尽心机！而企业最怕的，就是员工一旦羽翼丰满，修炼成人，得道成仙，就展翅他飞；远走高飞倒也罢了，倘若是被高薪诱至对手旗下，公然与老东家唱起对台戏，那可就非同一般之举了。不过既然“背信弃义”一词已在当代职场辞海里消失，那这种跳槽也只能算是“良禽择木而栖”了！果真到这份上，企业就只有大口吐血的份了！

越是有能力的人，越是面临着外界更多的诱惑，越是有资本跳来跳去，选择他要栖息的“良木”。这就好比那娶了美女为妻的先生，在享受比他人更多的幸福感与自豪感的同时，也比他人多了一份危机感。留住人才，其实也与留住美妻一样，决不能在门口设一卫士，横刀立马，横眉冷目：想走？我这里压着你的毕业证、户口本呢，我那边还有高额的违约金要你支付呢！我拒不签字看你怎么走，到了我这地盘上，你是来得去不得了！这硬的一套，早就过时了，新的《劳动合同法》更加明确了偏重保护劳动者的态度，只要履行了正常的手续，没什么违法乱纪的小辫子抓在企业手里，员工的去与留是有很大的自由度的。这硬招不仅不灵，而且弄不好企业还要被诉之法庭。企业留人，就只有下软功夫，规范内部管理，尤其是提高各级主管的职业素养与管理水平，以“润物细无声”的方式把留人的功夫下在平时，让人才心甘情愿、死心塌地安心工作，达到“不用守门胜似守门”的无为而治的境界，才是留人的最高境界。

对于有着突出贡献的员工，企业不仅想要留住其人，更想留住其心。而影响员工能否持久、积极工作的主要因素有很多，诸如工作性质、领导行为、文化氛围、个人发展、人际关系、薪酬福利、工作环境等多种因素。企业只有规范内部管理水平，提高人员的整体素质，构建以能力、业绩为导向的业绩管理体系，在组织内创造和谐、积极、向上的文化氛围，使员工时时感受到公司对自己公平、公正、客观的关注与关爱，才能够激发员工敬业爱岗、主动工作的热情，以及以司为家的企业情怀。

实践证明，选好人、用好人，是事业成功的重要保证；反之，如果选人、用人不当，不仅对事业发展不利，而且还有可能葬送整个事业。那么，我们如何才能做到选好人、用好人，保证在选人、用人问题上尽量少犯错误或不犯错误呢？我认为，首要的一点就是要制定一套科学合理的选人用人标准，明确选人、用人的原则。

从根本上来讲，选人和用人的标准无非是两个方面的，一是德，二是才。这里的德主要是指干部的政治标准和思想品质；才主要是指生产力标准和工作业绩。干部有德无才，不能用；有才无德，不能重用。只有德才兼备，才能算作是一个好干部。唐朝大臣魏征，把才与行结合起来，主张才行兼备；宋代政治家司马光在前人的基础上又提出“才者德之资、德者才之帅”的主张。这些都充分说明在选人用人问题上要注重德才兼备的道理。

其实我们每个健全的人都具有一样的天赋，因为我们都跟陈天桥们一样，不比他少一个脑袋一个眼睛，大家在自然属性上都一样，只不过是后天解决问题的能力不一样而已罢了。所以我始终坚信每个人都是能够培养的，每个员工都是最棒的，关键要看领导人怎么带？怎么引导每个员工都爆发自己的全部力量。羊皮卷告诉我们这个世界上最伟大的力量是选择的力量，这种力量来自于我们每个人自己的内心，对于员工来说，通过提成与奖金激励以及通过任务施压带来的

工作动力，是不可能持久的，是没有办法带领出一流团队的。因为格局决定结局，这样的团队最大的问题在于需要一个极强的领导人一天到晚都激励大家，而不依靠我们每一个人自身的激情与动力。特别是在互联网 业界，因为工作的创新 度与产品 结构特性都是以人为中心来决定的，所以培养主动性团队非常重要，这样的团队不可能是天生的，所以不可能通过招聘 名人来解决，因为互联网创新之路上没有权威，我们只能去带领团队方是最好的手法与方式。

但员工并不领情，他们非常的个性化，每个人在团队里的角色都不同，每个人的情况都有自己的特色，这就造成了团队里每一个人的心态都是不一样的。有的人一进来就没有融入团队，遇到挫折就有非常强烈的失败感，这种员工，要想办法打开他的心灵之门，一方面要充分鼓励，告诉他如何突破的方法与手段，但你不能自己去代之而为——这点是我们很大主管常犯的错误，有时候我们看到下属 做得不好，就冲上去自己做，这样一辈子你就培养不了你自己的团队，相反因为你太强，你的员工会非常自责，有时候会没有的信心，从此破罐子破摔，所以你要想培养你的团队，首先你得多做指导老师，而不是天天自己去做，要做也得让他们做，你来引导，授之以渔。相同，有时候有的员工因为有了成功的经验，就目中无物，自以为一点在特定条件下得到了成功模式 是放之四海而皆准的真理，这是犯经验主义的错误，我们要坚决的反对，但这个时候，如果话语太重，就会打消了员工的积极性，要学会让他去想去总结去看成功阴影下存在诸多不足之处，你可以帮他分析，但别帮他下结论。

另一方面，你要有耐心，因为任何员工的培养都有一个过程，需要从量变成为质变，这个过程也许较长，这是必要，我们很多时候是在临门一脚里退缩了，这要求我们在培养团队时，一定要着眼远大，从新的高度与新的角度来从本质解决其进步过程中的根本问题。良好的心态与进步的趋势都是要慢慢培养的，不可能一厥而就，培训 了理论更要注重提供一个可以在现实中实践理论的环境来让他通过处理事情，来树立

信心。

在管理学上，有一个理论是木桶理论，即一个木桶能装多少水取决于哪块木板最短。讲的是对于一个团队来说，它的战斗力并不取决于这个团队里哪个人最强，而取决于哪个人最差，所以在培养团队的同时，一方面要形成内部的良性竞争与互相促进机制，另一方面还要在培养团队的同时作为后备工作，以防优化团队结构时的新旧交替过程。个人英雄主义不能强调，但可以作为适当的榜样。这已经不是一个可以单打独斗就可以取胜的时代了。

团队管理方案篇四

酒店餐饮管理方案

鉴于****酒店餐饮及各功能营运板块格局的现状，根据酒店的整体规划，餐饮区域日后将进一步扩展到相当的规模。餐饮板块日后的经营要在酒店整体的资源整合中利用现有其他经营模块的消费人群资源，逐步提高餐饮经营消费人群和业绩的双向提升和提高。从餐饮区域的营运管理中需从：满足酒店整体的来客用餐需求，餐饮区域进一步完善并持续做好开源节流、成本控管、产品更新、提升服务，提升餐饮板块的消费结构，提升餐饮产品的多样化、更新化，提升对客的服务质量水平，从而带动整个餐饮区域营运管理工作迈向新的台阶，特拟定本方案。

对调整酒店餐饮区域营运管理的基本设想：

在贯彻优质优价原则前提下，从资源配置、服务方式、质量标准等方面在现有基础上进行营运管理服务的调整升级。遵循“专项、统筹、一体化”的管理方针，开发资源客户群、吸引资源客户群、迎接资源客户群、服务资源客户群、留住资

源客户群的模式，并在营运管理服务中让客户获得人性化的温馨用餐环境和尊贵用餐服务感受。 一：餐饮部出品管理及厨政管理。

- 1、出品设计更新、成本控管节流。
- 2、原料采购利用、产品受众分析。
- 3、票据定价发放、流通使用管理。

在出品（产品）结构设置上突出和强化菜品的特色化、多样化、季节化，依据现有的产品结构模式，并适时依据当地市场的原材料供应情况，开发一部分成本较低而利润可观的产品，在餐饮（自助餐）的产品供应上做好持续的改进和改变。

在自助餐的经营管理中要依据消费群体的口味喜好为前提，结合原材料市场的供应情况，进行定期的市场摸底和调查，订立原材料的采购目录品种，开发出适合消费者满意的产品。

成本控管要持续不间断的从日常营运管理中逐步得到转变，从原材料的市场采购环节到产品的厨部出品加工环节到营业区售卖环节进一步完善并严控产品成本的人为浪费因素及消耗。

自助餐的票据使用管理，要严格遵循票据发行：价格拟定、编码登记、财务盖章审核、售出登记、使用审核签批的管理要求。杜绝人为因素的漏洞，做好财务（收款台）和营业区域管理人员的双向控管规定：

二：从餐饮部的整体经营管理中从内部和外部开展营销。

外部经营从以下3点展开。

- 1、如何把客人引来？（营销策略）

2、如何把客人留住？（质量策略）

3、如何使客人回头？（企业文化策略）

内部管理从以下3点展开。

4、如何调动员工的积极性？（组织策略）

5、如何控制成本费用？（成本控制策略）

6、如何对付竞争对手和创新？（竞争策略）

三：餐饮部服务管理的重要性。

服务质量管理概念：质就是命，无质则无命。

服务质量就是服务行业的生命，也就是酒店的生命。服务质量是留住客人的根本保证，没有服务质量就没有生命，就会使客人流失，就会关门倒闭。质量管理是酒店管理中最重要管理任务，是必须天天抓、时时抓的常务管理工作，是绝对不可忽视的大事。

从硬件到软件、从有形到无形、从前台到后台、从店容店貌到仪容仪表、从安全到卫生、从设施设备到牙签纸巾、从言谈举止到形象态度、从环境造型到家私器皿、从服务到出品都是质量的体现，都要达到优质合格的要求和标准，不合格的服务决不能出现和存在，更不能让顾客来承受不合格的服务产品，顾客花钱买的是我们的优质服务，而非劣质的不合格的服务，买的是享受，而不是难受。服务质量不合格就是酒店服务的管理失败。用质量管理保证法和全面质量管理法来保障酒店的服务质量：环境、出品、服务、安全、卫生等。

四：建立餐饮部成系统的内外部营销管理机制：

奉行的基本原则：销售有奖、销售有功、按劳取酬、多劳多

得。 营销管理措施与方案

- 1、凡带客、拉客来酒店消费（包括订房）的人员及员工都可以在顾客消费总额内提成10%的现金奖励。
- 2、凡是给顾客打了8折的都没有提成奖励。如果只打了9折的话，还有5%的提成奖励。
- 3、凡是销售部、营销部、推广部、营业部、前厅部、公关部的员工在没有完成，定额销售指标时，没有提成奖励，只能在完成任务指标后，才能享受提成奖励。
- 4、凡是不拿工资，不享受底薪待遇的人员都可以享受提成奖励。凡是不愿意拿销售提成奖的客人和员工都可以领取消费总额15%的礼品券或代金券。代金券只能在下次来店消费时使用，券值多少就可抵消费额多少。
- 5、凡在本酒店领取的代金券和礼品券的有效期为一年，过期无效。如要继续储存和保值的，须办理会员卡，将礼品券和代金券总额充到会员卡内，会员卡长期有效，无限储存。
- 6、凡是酒店的自来客，公司客、关系户、签约户的客人、任何人都不得领取提成奖励，更不能转移和转让给他人。如违反的，就取消所有提成奖，并给予双倍的罚款。情节严重的屡犯的一律开除处理。凡是客人在前台、营业部订房的或是由客人打电话到前台、营业部订房的，都不属于个人销售业绩，都不能享受提成奖励。如果是客人说明是给谁，由谁介绍订房的，就可以享受提成奖励。
- 7、凡本公司员工在本酒店消费的都没有提成奖，自己消费不能享受提成奖，但可以领取礼品券或代金券。如果是使用支票和刷卡消费的，必须等款到帐后，才能领取销售提成奖，外来人员当场兑现，本公司本店员工三天兑现。

五：团队建设及员工素质培训：

培训的理念是：员工素质决定酒店的服务质量，员工素质决定企业的成败兴亡。

培训的原则是：培训——考核——再培训。

凡酒店工作人员都必须接受培训合格上岗，不合格的坚决不能上岗。 培训时间：服务人员每周培训两节课，两小时。管理人员每周培训一节课一小时。

课程分类：公共课、基本素质课、专业课、综合课、心理素质课。

1、建立服务人员的考核标准。

职业道德、规章制度、礼貌礼节、语言能力、服务意识、服务态度、服务程序、服务技能、服务质量、服务效率、餐饮知识、应变能力。

2、建立管理人员的考核标准

职业道德、规章制度、礼貌礼节、表达能力、服务意识、管理意识、质量意识、营销意识、公关意识、成本意识、协调意识、领导意识、竞争意识、创新意识、卫生意识、安全意识、工作态度、工作能力、工作质量、工作效率。

3、建立管理人员的能力考核

组织能力、策划能力、号召能力、领导能力、管理能力、控制能力、协调能力、沟通能力、公关能力、演讲能力、写作能力、观察能力、想象能力、承受能力、应变能力、指挥能力。

4、定期开展员工集体活动，加强团队意识，增加集体荣誉感，

促进思想感情的交流和沟通，促进友谊，加强团结。感受大家庭的温暖和快乐。

a□ 每月举办一次员工生日聚会活动。凡是当月生日的都发张有总经理签名的贺岁卡及红包一个（服务人员100元，中层管理人员200元，高层管理人员300元）

c□ 每月进行一次服务质量比赛，比服务意识、服务态度、服务程序、服务技能、服务质量、服务效率、投诉率、损耗率。

d□ 每月进行一次卫生安全检查评比。

e□ 每月进行一次销售竞赛，以此来激发员工的进取精神、提高员工们的进取精神，提高他们的文化素质和专业素质，增强企业的凝聚力、感召力、亲和力、战斗力。

通过以上对餐饮部个资源的有效整合，后期依据餐饮部的实际运营情况，结合整个酒店的各部经营区域，进行整体资源的优势并引导带动餐饮部经营管理的常态化、有序化。起到资源互动并共享，发挥管理资源中“人、财、物、时间、信息”的有效性、有序性。为餐饮部的经营管理工作上一个台阶打下坚实的基础。

一、经营理念

安全第一，效益第二

我们深知，细节决定企业经营的成败，我们以项目管理的模式对餐厅进行整体筹划，从小处着眼，小处入手，把制度文本化为员工的执行力和工作习惯，使之贯彻到餐厅作业流程中的每一个细节里，从而实现三方满意的经营目标，达成双方共赢的核心局面。

二、企业团队优势

1、我们秉承“天道酬勤，厚德载物”的精神，倡导积极健康的企业文化氛围，我们有经验丰富的餐饮管理团队，全心全意打造景区品牌餐厅，以强烈的企业责任感博取游客及社会的认同。

2、“品德好，能吃苦，求上进”是我们的用人理念。我们拥有一大批经验丰富的管理人才，数十名训练有素的厨师团队及相关服务员工，有力保证了各项制度和管理标准的执行。

3、好的制度通过积极的人和有效的执行，我们奉献给游客的是一流的质量产品，能充分满足游客多样化的服务及饮食需求。

4、餐厅全体员工始终铭记“食品安全责任重于泰山”，餐厅严格以安全卫生管理控制体系，把景区餐厅的食品安全事故降到最低，有力保障游客、景区、餐厅的切身利益。

5、一流的管理水平和服务质量大大提高餐厅满意度和就餐率及、景区入园率，贡献了景区、餐厅、游客“三方满意”的社会效益。实现了景区餐厅保值、增值品牌，提高景区整体管理绩效，为打造景区品牌的和谐发展提供有力的后勤支持。

6、市场经济时代，行业优势互补之诚信合作，促进了合作双方的共同发展和互利双赢，提高景区市场竞争力，促进了景区及餐厅整体的管理水平。

三、经营定位

把景区餐厅打造成以中式自助特色素斋为主，集时尚、养生、休闲为一体的美食会所。

a 档次：生态餐饮

高效的管理+安全的环境+贴心的服务+和谐的文化

1、景区配套餐厅适应了景区今后的发展，满足了游客增加的服务需求，有利于游客对景区的满意率，促进景区的稳定发展。

2、景区作为三亚生态旅游的代表，其经营与管理自不言待，是故餐厅的管理必须达到相同的高度，餐厅要有“市场意识、服务意识、品牌意识”，方能领先旅游景区业发展的潮流。

b 功能全面丰富，绿色生态，品种丰富，营养均衡游客来自五湖四海，不同地域，不同文化背景和经济能力，饮食需求差别较大，全面优质的餐饮服务是景区发展提高品牌知名度的有力保障。

四、经营目标

总体经营目标：三方满意（游客满意、景区满意、社会满意）

1、切实保障游客的用餐需求，综合区域游客人数，景区餐厅数量未来发展的因素，合理配置经营规范，提供优质、全面的餐饮服务，满足各个层次游客用餐需求。

2、从软、硬件着手建设餐厅，使之硬件达标，软件一流，三方满意的高标准餐厅，为景区的和-谐发展提供有力的后勤保障。保证餐厅服务水平能满足景区和游客的要求，使游客“高兴而来，满意而归”，树立良好的景区品牌形象。

3. 在保证饮食卫生安全和旅行社、游客等需求前提下，以科学、高效的管理力创优异的经营业绩，以实际行动回报景区的支持与信任，努力实现景区、餐厅经济效益的双丰收，实现景区餐厅保值、增值，倾力打造“和-谐餐饮、特色素斋”餐饮品牌。领跑海南团膳的高端品牌形象，达成甲乙双方互利发展，共赢的合作目标。

团队管理方案篇五

一、会议管理

会议种类一般包括：每天晨会、每周例会、每月总结会。当然不同营销团队会有不同的会议周期。例如“红桃k”的营销团队中就推行了“日清日高、周报周训、月月推进”的会议管理制度。

会议内容主要包括：(1)、团队成员总结上阶段的工作执行情况、计划下阶段的工作目标及内容、提出工作中存在的问题；(2)、团队领导对上阶段营销工作做出整体分析与点评，并对下阶段的营销工作做出安排；(3)、公布团队成员上阶段业绩，奖励工作先进者并向落后者提出整改建议；(4)、开展营销专题讨论或培训，帮助团队成员提升技能、调整心态，激励整个团队的士气。

总裁学习网提醒领导们会议管理应注意以下几点：(1)、会议是让人提出、分析并解决问题，不是给人提供诉苦的机会；(2)、要有明确的主题，不要漫谈；要能得出统一的结论，不要空谈；(3)、不开成员缺席会、不开时间推迟会，严肃会议纪律。

二、表格管理

设计合理运用得当的营销表格既是团队成员管理客户和自我管理的重要手段，也是团队领袖(领导)进行日常管理的重要工具，表格管理可以让工作条理清晰、让人对业绩一目了然、还可以让团队动态地监管客户。

常用的营销管理表格有：(1)、工作汇报表：如工作日报表、周报表、月报表等，该类表格的主要内容通常包括汇报人的送货结款情况、市场信息反馈、客户及业务员的建议等总结

性的内容；(2)、货款出纳汇总登记表：这主要是团队成员具体针对某一阶段的货物配送、款项回笼情进行数据统计的表格，主要用于应收账款的监控；(3)、客户档案表：团队成员通过详细、适时、真实地调查后，针对自己的工作对象分类型地建立起的表格，其内容除了客户名称、地址、联系人、电话这些最基本的信息之外，还应包括它的经营特色、行业地位和影响力、分销能力、资金实力、商业信誉、与本公司的合作意向等这些更为深层次的因素。

表格管理应该注意的有：(1)、表格所填写的内容必须真实。这就要求团队成员的各项工作必须深入实际，那些为了应付检查而闭门造车胡编乱造的做法是最要不得的。(2)、对已建立的表格特别是档案类的表格要进行动态管理。建立表格档案并不是一项一劳永逸的工作，在开拓市场之初填完一张表后就让它在文件柜里睡大觉，这样的工作表格对我们的营销工作毫无帮助。团队成员需要通过高频率拜访，及时获悉客户、市场各方面的变更和变动，将对应的表格信息内容更新，做到与市场实际与客户实际相吻合。(3)、团队领导有必要亲自参加到一些抽查、回访等活动中去，因为如果只通过“报表看市场，市场是可怕的”。

三、场所管理

这里说的场所主要是指营销团队日常集合办公及短暂休息的地方，如会议室、办公室等，它既是团队成员工作学习地方：团队成员外出回团队后在这里可以整理业务、业余学习、交流心得；它又是团队成员心灵的港湾：团队成员在外遇到了挫折和困难，更需要在这里得到上级的指导和同事的鼓励；当身心疲惫时他们需要在这里略作休憩调整心态准备重新出发。

因此，场所管理必须突出几个主题：(1)、安静：安静是工作学习的环境需要，闲杂人员过多或者是过于吵闹的场所是不太合适的；(2)温暖：团队是一个大家庭，胜利的成员固然要得到褒奖，暂时失利的成员更需要在这里得到关心；因此场所

要能给人以感觉或心灵的温暖；(3)、宽松：没有必要让团队成员24小时紧绷神经，场所的整体氛围要求明亮、缓和、舒畅；(4)、规范：既然主要是用来办公的，那么办公桌椅必须摆放整齐，环境卫生应该清洁，制度、排行榜、标语也要按要求规范地布置。

在这个多元化的时代。有效整合信息的一种传统方式就是集体讨论，集体决策。为此，为了一个共同的目标，很多人便以团队的组合方式聚集在一起。而这样的团队是否真正能够发挥它的信息整合作用，我觉得，关键在于团队成员之间的信任契约、领导者的素质、团队成员之间的沟通交流和决策行为。

团队的成功组成必须基于一定的契约，而这个契约又必须反应成员之间相互信任的状态。个人的力量是有限的，而一些项目往往要求行为人要有多项技能，要能够独挡一面。我们不得不承认，事实上专才还是比通才多，而且即使有了通才，他们的精力也是有限的。在这些情况下，合的出现就显得是一种必然。他们在项目中充当着重要的角色，甚至关系项目的成功与否。而合的出现也并非是无缘无故的，他们之间通过契约建立关系，不论这种契约是明示的还是默认的。通过契约，他们就是一个团队。成员之间只有相互信任，这个团队才不会松散，才不会如同虚设。这种信任的涵盖范围是很广的，既包括知识能力上的相互信任、沟通交流上的相互信任，也包括决策能力上的相互信任等等。如果团队成员之间没有相互信任，那么就会造成资源的严重浪费，甚至影响目标的按时完成。因为团队成员之间的相互信任有利于提高团队的整体凝聚力，从而正面影响团队绩效所以，团队一旦建立，那么任何一个团队成员都必须始终恪守相互信任的契约。

领导者的素质在团队的发展过程中扮演着一个非常重要的角色。在团队中，领导者首先是一个团队成员，再者是一个领导者。所以，领导者在所有决策之前都应该首先以成员的立场考虑问题，因为如果他们始终以领导者自居，很容易造成

沟通不灵，甚至决策失误。在问题的讨论过程中，领导者应该协调成员之间的关系，同时依据具体情况发表自己的观点，整合讨论过程中的信息，并进行分析，最后采用合理的方式进行决策。同时作为一个团队的领导者，他应该学会统筹资源，学会激励成员。有些领导者只是一味的去激励，并不知道团队成员想要什么，有时候激励就会失去应有的效力。因此，领导者首先要用心去激励团队成员，物质奖励虽好，但如果只是流于形式，那就失去了它本身的意义，适当的把物质激励和精神激励融合起来，让团队成员在两方面都得到满足，这个组织才让团队成员充满安全感，团队成员才能更好的去为组织工作。其次用尊重支持法来激励团队成员，尊重每一位团队成员，激励了每位团队成员的积极性和自觉性，达到办事的高效率。我们完全可以说，领导是一种能力，关系团队的良性发展。

可以说，团队成员之间沟通交流的质量在团队的发展过程中是最为重要的。倘若没有了沟通和交流，那么团队就没有了继续存在的理由，团队成员各自所掌握的信息资源等就难以得到展示和交流这就是信息闭塞，而这种情况的严重后果就是：目标变得渺茫甚至完全无法企及。所以，团队成员之间的沟通交流是极其重要的。通过沟通交流，一方面有利于团队成员之间感情的建立和维系，另一方面就是有利于团队成员各自所掌握的信息资源等的展示和交流。而前者的作用又是经常没有受到人们的重视。团队成员之间的真诚相待直接关系到决策的顺利与否。在团队沟通中日问可以促进磋商共通。相互提问可以弄清、探讨分析团队成员发言内容。可以帮助团队形成一个积极的氛围，向团队决策目的迈进。深入提问和对话方式提问可以弄清并挖掘一些思想，重述想法并进一步分析探讨。团队中的及时反馈与有效沟通可以增强团队的协调能力，对团队绩效有正面的影响。所以，为了成功地管理一个团队，所有团队成员都必须沟通的重要性。团队成员之间的真诚相待直接关系到决策的顺利与否。

团队成员决策行为的重要性也是不可以否认的。在讨论、沟通等重要过程之后，可以说决策是最后的一个阶段。所以它

的重要性是毋庸置疑的。决策的过程实际上是对诸多问题解决方法的提出与选择，决策正确与否取决于团队中各成员智力、情感、意志和个性因素，更取决于团队能否在各成员所提出的问题解决方法中选择出最适合完成任务的方法。团队中的决策如果没有有效沟通，无法建立有用的决策机制，也无法显示出团队的优势。影响团队决策的因素主要有团队成员的年龄、团队规模、决策程序以及团队成员间的人际关系。因此，为了能够快速并且有效率地作出决策，首先，我们必须尊重各个年龄层团队成员的想法，不能以某个成员的年龄较底为由而否定他（她）的想法，也就是说我们不能盲目地崇拜所谓的权威；第二，如果团队规模比较大，那么应该采用分组或者其他合理方式进行讨论，然后总结想法，解决出现的问题，进而作出决策；第三，决策的程序也应该民主，充分尊重成员；第四，团队成员间的人际关系应该和谐，不应该有严重影响团队发展的矛盾存在。团队的领导者应该积极发挥其协调作用，与成员进行沟通，解决出现的矛盾。而成员应该真诚对待别人，学会互相理解。

在这个社会，团队的发展应该得到应有的重视！

团队管理方案篇六

我们知道，发行一线的员工由于学历低，接受新观念慢，营销的能力普遍低。大多数发行一线的工作人员，甚至耻于让熟悉的人知道自己从事这个行业。我多次听一线的员工说，我可不可以不去那个地方送报纸？问其原因，原来是怕被熟人看到很没面子。对于大部分发行人员而言，做这样一份工作完全是无奈之举，是生活所迫。一个人如果不是实在找不到工作，基本不会进入这个行业。

我有一个网友叫祝和平，是职业发行人，他给我介绍：北京、上海、广州、深圳等城市，发行人员平均年龄都比较年轻，

一般以二十余岁居多。大都是各地农村来打工的年轻人，具有吃苦精神，受过一定的教育，对新生事物接受比较快，能很快地适应发行工作。

而在我们贵州，发行人员大多是边郊农民和下岗职工，年龄结构偏大，四十岁左右的居多。虽然具备吃苦精神，能完成基本的投递配送工作，但对于上门推销，则有一些力不从心。一方面受固有的老观念制约，难以适应新的工作方式，表达能力也欠缺；二是年纪较大，在多次被人拒绝后，羞于继续推销。所以，如何对他们进行有效的培训，把我们的队伍带好是今天在座的大家的共同的任。

发行员工作的辛苦大家是知道的。发行工作是个早起晚归的工作，凌晨起床投递，夜晚要去读者家收单推销，工作非常辛苦，而所得的工资又比较低。

知道了我们团队的人员现状，了解了存在的一些问题，面临的的就是科学的培训方式和有效的引导了。培训发行人员应该主要从自信心的建立、准确的对自己产品进行高效推荐上去着手。我总结了一下，主要有7个方面，下面分别进行介绍。

（一）消除员工的自卑心理

员工自卑心理由多种因素造成，主要与自身形象、学历、工作环境、收入等因素相关。这些因素决定了业务能力和沟通技巧的不足。消除这些因素需要有针对性地进行培训。通过对发行人员的形象管理、市场合理分配、业务分组管理、业务高手言传身教、发行任务的合理分配、树立可以观摩的业务榜样等都是消除员工自卑心理的有效办法。当然，最有效的办法还是帮助业务人员拿下定单，使他们看到希望，激发拓展热情，消除自卑感。

（二）利用有效的培训提高团队的工作热情

提高发行团队的工作热情，一方面靠发行部门制定合理的. 激励政策，也就是绩效管理。另一方面靠业务氛围、竞争意识的建立来完成。发行团队具有分散的特性，所以建立这样的业务氛围，首先需要做好各个发行站点管理人员的培训，做好了这些兵头将尾的培训，才是整个团队有效营销的开始。这涉及到站务管理技巧。

（三）好的营销词是营销成功的第一步

发行人员不可能都是人人善于辩论的高手，我们指望发行人员个个舌辨莲花显然只能是痴人做梦。帮助发行人员去营销，首先要教会发行人员怎么样去见客户，怎么样去向客户介绍自己的产品。如：都市报原创新闻多，覆盖面广等等。要求发行人员能够熟记，面对客户时就能流利地介绍。在这个工作中，还可以采取模拟营销的方式来帮助员工接受。这样就解决发行人员在面见客户时无活可说的问题，也可以有效地增强发行人员的自信心。

（四）教会发行人员面对客户拒绝时的应对方法

我在带领大家搞征订活动时常常有发行员因遇到拒绝的问题来问我，然后希望得到一个有效的解决办法，其实这些拒绝方式，全国发行人员都会遇到，而且大同小异。比如：你们的报纸太贵，我不想订；没钱，不想订；没有时间看，所以不订；版面不好，字太小，阅读不方便，不想订；礼品不好，不订；订了其它报纸没到期，不订等等。这些话常常令我们的发行人员不知所措，甚至落荒而逃。其实，这些语素里都透露出了客户潜在的需求。营销法则里讲，挑剔即需求。但发行人员却会因为这样一些简单的理由放弃了过多的潜在客户。如何教会发行员面对这些问题，站长要认真去做到。

（五）业务交流会是提高业务技能最有效的培训方式之一

有效地提高发行人员业务技能且最节约培训费用的方法，奠

过于常常召开业务交流会，让业务开展好的发行人员介绍自己的发行经验，介绍如何拿下一些刁难客户的过程，这样的过程就是让其它发行人员与自己开展业务时面临的困难对比。一般客户拒绝的方式大同小异，在业务交流中，总能有相应的对照。业务拓展艰难的人员也可以把自己的疑惑摆出来，集合大家的智慧一起商量对策。这种氛围的形成有利于消除员工的自卑感，解决实际困难，也可以真实地让失败的员工感觉到其实自己遇到的困难根本就微不足道。因为看到其它人的业务拓展过程，而激发了自己的工作热情和拼比意识。

（六）教会发行人员做好客户管理和跟踪

发行人员失败率高的一个重要因素就是因为没有做好客户管理，对潜在的客户缺少有效回访和跟踪。不知道市场在哪里，看不到希望，而太多的无用功又使其工作效率大大降低，从而厌倦去开拓新的业务。那么，如何让发行人员在每天去拓展业务时不畏惧，又能感觉到希望，则需要帮助发行人员建立客户跟踪管理数据库。发行人员客户数据库的建立是个每天必须坚持的工作，天天去面见客户，除了个别客户会态度恶劣坚决拒绝外，有很多会表现出潜在需求，这种需求即前面客户说出的一些拒绝理由。通过把客户这些理由进行整理，在回来时请教业务高手，或者在业务交流会上把问题提出来，让大家一起想办法，然后在下一次面见客户时进行意见反馈。客户见你多次拜访，且对他的意见足够重视，一定会有所感动，定单拿下的机率也会提高很多。

（七）帮助发行人员梳理发行市场

有些发行站管理人员因为在管理上缺少办法，在下午的征订活动中，习惯每天把发行员集合后赶出发行站办公室，导致发行员两眼茫然，不知道如何开展业务，业务量自然不能有效提升。主要因素是因为业务市场规划没有做好。作为一个发行团队的带头人，要在这方面对发行人员进行有针对性的

细致培训，而不是每天签到后，野蛮地把发行人员赶出去。这样的结果只会是发行人员累了身体，见不到成绩，更加不愿意去拓展业务。如何培训员工规划发行市场，这需要根据各个发行人员面临的发行区域情况去做。比如发行区域内街道门面、批发市场多的，可以有效引导其长时间有针对性地开展营销，做到每一个点都营销到位，记录在册，不放过任何一个死角。这样一来，发行人员走出去就不会蜻蜓点水，就会一个一个地认真去做。最后的结果会是对自己发行区域内的每一个档铺做到了然于胸：哪里哪天可以去拜访，哪个客户什么时候订的其它的报纸到期等等。他会感觉每天都有做不完的事情，每天好象都有希望出单，这样就会根除员工消极的心理，能有效地提高员工的主观能动性。这样的结果也对拓展区域内整体市场帮助很大，更会形成良性循环，使整个团队沉侵在一种积极向上的业务氛围中。有了这样的氛围，何愁发行任务不能完成。

团队管理方案篇七

子公司总经理、副总经理、总经理助理、高级技术研发人员及部门经理和车间主任

? 在集团的统一指导下，全面负责子公司的生产运营、现场管理等工作；

? 负责建立健全公司组织结构体系和制度体系并报集团总部批准后实施；

? 提出公司人员需求计划并报集团审批后实施；

? 负责编制每月度资金需求计划表，报集团协调及审批；

? 根据每月财务报表反映数据进行内部成本、物耗控制；

? 负责子公司一线员工入职及技能培训工作；根据目前工作和长远发展需要做好人才储备工作。

? 负责集团薪酬、绩效考核体系的在子公司推进和实施；

? 负责审核、签发以公司名义发出的各种制度和文件；

? 负责主持会议例会，检查、督促和协调各部门、各车间的生产及管理工作进展；

? 子公司重大突发事件发生时及时向集团请示汇报，并负责实施具体处置措施；

1、是集团在年末根据子公司年度经营目标达成情况发放给管理团队的综合奖励，它体现出子公司管理团队为集团业绩做出的努力和工作成果，体现管理团队与集团公司利益共享原则，体现集团贯彻以人为本，对子公司管理团队关心、重视、肯定，同时也是为了增强企业凝聚力，为下年的工作增强动力、活力的措施。集团依据整体经营业绩，核发给子公司管理团队全体的超值奖励，体现了集团及子公司年度综合绩效。

? 就象固定工资体现管理团队日常工作对于企业的价值一样，年度奖金体现高绩效工作对于公司年度业绩提供的贡献，同时对于集团及子公司有潜质的管理人员，集团要付的是为其个人能力和未来发展的一个津贴方式。

? 优异的生产经营和工作业绩；

? 创新的管理方法和生产组织模式，有利于提高效率的新的工作方法和技巧；

? 公司人才梯队的培养、子公司管理团队的建设；

? 重大或突发事件中的应变能力等。

按子公司为单位核算团队年终奖金总额，年终奖金总额由董事长和子公司管理团队、职能部门主管协商确定，以下团队年终奖是以完成2011年销售目标为前提的总额。

? 完成2015年销售额基数, 每位员工1000元,

? 完成2011年目标, 每位员工1500元, 超出目标, 每位员工3000元。

? 以上按子公司为单位核算员工年终奖金总额, 年终奖金总额由董事长和子公司管理团队、职能部门主管根据员工人数确定。

? 集团公司食堂、门卫、宿舍、清洁、电工等计时人员按计件员工平均奖金金额执行。

4) 员工个人年终奖金计算根据子公司业绩结果核算, 具体按上述各子公司的销售额; 计件员工个人年终奖金计算根据年度考勤、产值结果得出; 对要求加班而未加班的员工, 每缺一次加班在年终奖中扣除20元。

1、技术、业务、管理骨干年终奖发放细则:

2、子公司部门经理、主管年终奖发放细则:

3、子公司管理团队年终奖发放细则:

4、劳动合同及保密协议:

5、集团年终奖发放工作计划:

6、年终奖的计算及发放时间:

7、各子公司一定要严格认真执行本管理办法, 不得自行提高奖金标准、扩大执行范围;

8、集团内享受协议工资人员、集团聘用的顾问等，由集团酌情发放年终奖金；

9、凡在当年度奖金发放前，有下列情形之一者，不发年终奖金：

10、2011年度的计算由1月1日起至12月31日止；

11、行政部统一制作《2011年度员工年终一次性奖金发放明细表》及《2011年度子公司管理团队年终一次性奖金核算发放明细表》。

12、有效性规定：本办法由集团制定，自2011年1月1日起实施。

第一章 总则

为加强我行客户经理的日常管理，提高工作效率，强化内控管理制度，提高经营水平，保证我行信贷工作顺利开展。实现客户经理的管理规范化，科学化、现代化的目标，特制定本实施细则。

第二章 人员管理

第一条 晨训制度：晨训制度是公司业务部对客户经理实施日常管理所要坚持的制度。客户经理在每个工作日必须要参加班前公司业务部的晨训。晨训每星期一至五全部集中由公司业务部经理或副经理主持，通过晨训使公司业务部的全体员工保持高度的工作热情、坚定的工作信念，培养和营造公司业务部积极向上的工作氛围。晨训的主要内容包括：

1、灌输广发银行服务理念、座右铭、经营理念；

2、点名考勤；

3、业务经营及内部管理等重大事项通告；

4、业务指导、工作安排等。

1、走访客户单位名称、被访人姓名、部门、职务；

2、走访客户的主要事由、目的，想要达到的结果；

3、走访结果。包括收集到的其他方面的信息；

4、下一步工作打算。

第六条 对已受理的信贷业务客户经理在申报分行的'同时，到风控部登记、（包括：保函、银行承兑汇票、各类资金证明等）留档。

第九条 建立不良贷款预警制度和存款通报制度。综合信息人员应及时掌握全部信贷业务的总体情况和数据，对当日发生不良贷款的单位及数据及时通报公司业务部经理、各客户经理，督促有关人员及时采取措施。

1、提前一个月向主管行长报送《到期贷款情况表》。

2、每旬向主管行长报送《企业存款完成情况表》。

3、每月终了前向主管行长、本部经理报送不良贷款及不良贷款率的变化情况。

第三章 工作制度

第二十一条 严格遵守业务纪律，认真执行客户经理的“三做到，八不准”。 第二十二条 本细则自发布之日起执行。

团队管理方案篇八

最开始明白团队是关于一根筷子易折断和很多筷子难折断的故事，那么我们要找到好的团队建设方案就得先明白什么是团队，怎样和谐团队成员之间的小摩擦，建立共同的信任，共同的默契，建立同期目标，以下是由资料站为您带来的团队建设方案，期望对您有所帮忙！

团队建设的方法

一、什么是团队：团队的特征

团队在本质上是一种透过成员之间高度用心、自觉的协作来实现群体统一目标的组织形态。团队是从团体体育比赛中引申出来的。足球队作为一个团队，具有团队的重要特征：

- 1、有共同的目标，即战胜比赛对手获得全队的胜利；
- 2、成员自觉自愿地服从团队整体利益；
- 3、成员之间高度协作；
- 4、成员技能互补；
- 5、成员受到比赛目的的驱动，具有内在动力；
- 6、在比赛过程中享有高度的行动和决策自主权；
- 7、需要教练的指导。

团队具有七个核心要素：

- 1、人员：团队的基本要素；
- 2、目标：是聚合人力资源的焦点；

- 3、互动：是构成和维护合作与信任的过程；
- 4、信任：是团队合作的心理基础；
- 5、合作：是团队的根本活动方式；
- 6、自愿：是为团队贡献的心理基础；
- 7、潜力：是团队绩效的技术基础。

团队建立的方法有五种：

人际交往法、主角界定法、价值观法、任务导向法和社会认同法。

二、团队构建的三个阶段

(一) 团队构建的过程

是以沟通、管理和领导贯彻全过程的，沟通、管理和领导的质量直接关系到团队建设的成效。团队的构建分为三个阶段：

1、团队建立阶段：组织和融合一个团队。其核心是经过一个心理融合的过程，这是成员之间增进相互了解、相互信任和凝聚力的过程。

2、团队的成长阶段：养成团队品质。具体资料包括培养团队精神，发展团队工作潜力，制定团队规范以及培育团队的信任气氛。

这一阶段建设的评价参照是：团队成员已经相互信任，彼此比较了解，开始分享共同的团队目标和团队的核心价值观，能够共同应对团队的任务和困难，凝聚力到达必须的强度。

3、团队成熟阶段：持续和改善团队品质。进一步细化成长阶

段的工作。

(二) 团队建设的一般程序

团队建设一般要经过三个阶段：

1、建立阶段的目标：将经过选取的人组合在一个将要成为团队的群体内，使人们经历初步的融合。建立阶段一般要经过五个环节：确定团队目标、确定团队类型、分析团队主角、配置团队人员和人员的心理融合。

2、成长阶段的目标：养成团队优良品质，使群体最终发展成为真正的团队。具体资料就是培养团队精神，发展团队工作潜力，团队规范和团队信任气氛。

3、成熟阶段的目标：继续持续和发展团队的优良品质和优势，并适应环境的变化不断调整。

三、团队成员的素质要求：个人适应团队的潜力塑造

麦肯锡重视人才的四个方面的素质：一是分析问题、解决问题的潜力；二是沟通、交往的潜力；三是领导的才能和潜力；四是团队精神。

1、应变的意识和潜力。具备快速捕捉信息、快速适应环境变化的潜力。

2、沟通的意识和潜力。具备与组织内外部不一样人进行有效沟通的潜力。影响力很大程度上依靠于沟通潜力。

3、认知潜力。认知潜力对于理解环境十分重要。包括观察潜力、想象潜力和分析问题的潜力及推理潜力。

4、创新意识和潜力。

- 5、科学决策的意识和潜力。
- 6、不断学习的意识和潜力。
- 7、领导管理的观念和潜力。
- 8、业务专长潜力。
- 9、工作潜力。
- 10、合作的意识和潜力。

四、团队的两个纽带：经济关系和心理关系

团队成员的社会关系纽带有二：一是经济关系，二是心理关系。人们的心理凝聚力是团队精神中最集中表现的心理要素。建设团队务必实行利益整合原则，即协调团队成员个人利益和团队利益。融洽的心理关系务必建立在融洽的经济利益基础上。团队建设时，除了成文的契约以外，还要重视心理契约。心理契约是指员工与组织领导者之间在心里的承诺和期望。心理契约是人们相互的态度、期望和职责心。

五、建立团队目标

建立目标系统：团队总目标(战略目标)一子目标(战术目标)一工作任务。

建立了总目标和次一级目标以后，就能够根据目标对人的技能、品格、性格特征等要求思考团队成员人选。

目标系统要具体：

- 1、具体的目标是总目标实现的阶梯。
- 2、员工务必清楚当日和近期的任务，才能集中精力。

3、具体目标和任务有比较短期的时光限制，能够督促员工分配当前的时光。

4、具体目标和任务是衡量员工业绩的具体指标。

5、具体目标和任务是分配工作资源的依据之一。

六、团队的类型：自主管理型的团队

自我管理的团队能够自我激励、自我评估、自我改善，大大降低了管理成本。

自我管理团队的特征：

1、团队采用目标管理，团队对目标负责。

2、团队自我监督工作的过程和结果。

3、团队对自我的业务流程负责。

4、团队的创新精神和创新机会充分。

5、个人受团队伙伴影响。

6、领导者适度使用职权，强调上下级沟通。

七、团队的主角分类

第一类：理智的主角

1、观念产生者。观念产生者提出新观念和战略，个性关注重大问题，寻求突破和创新。

2、监督评价者。监督评价者分析问题，评价意见，促进团队决策。

3、专家。专家为团队注入技术信息。

第二类：行动取向的主角

1、塑造者。塑造者以行动为特征。他们主要是激发行动。

2、执行者。执行者将观念转变为实际工作程序，执行工作计划。

3、完成者。完成者确保团队不犯错误，不遗漏必要的事情。他们关注要个性关注的细节，在团队中维持一种工作紧迫感。

第三类：面向人的主角

1、协调者。协调者指导和控制团队朝目标，促进团队决策，保证团队成员不偏离团队的航向和轨道，确保团队资源得到最好的使用。

2、团队工作者。团队工作者的主要特点是支持其他成员。如对其他成员提出的意见进一步完善，对有困难的成员带给支持和帮忙，改善成员的沟通，促进团队精神的建设。

3、资源调查者。资源调查者主要关注团队外部的观念、发展状况和可资利用的资源，建立外部联系，进行谈判。

八、团队人员配置

团队人员配置根据团队的工作目标、任务、团队类型和工作要求来进行。

(一)分析工作岗位的工作资料和性质：

1、工作目的和任务。

2、工作职责和权力。

- 3、工作条件和主要困难。
- 4、工作与其他工作的关系。
- 5、工作在整个组织结构中的位置。

(二)分析工作岗位需要的人员素质、条件:

- 1、学历的专业背景。
- 2、工作经验。
- 3、工作技能。
- 4、对工作者个性的要求(性格、潜力、性别等)。

(三)分析候选人员

- 1、个人的学历和专长。
- 2、个人的工作经验。
- 3、个人的个性品格。
- 4、个人承担具体岗位的意愿。
- 5、候选人员相互的人际关系。
- 6、候选人员技能的互补状况。
- 7、候选人员个性的匹配状况。

九、团队人员融合

团队新成员融合过程经历的阶段:

第一阶段：交流个人表层信息的阶段。

如了解个人姓名、原先的工作单位、学历、专业、专长，以及家庭的某些信息。个人表层信息都是一些描述个人基本状况的信息，体现在个人简历上。这个阶段比较短。

第二阶段：交流个人深层信息的阶段。

个人深层信息包括个人对事物的态度、对事物价值的评价和决定。这时伙伴之间常常对事物能够相当直率的交换看法。这个阶段持续比较长。适当的团队管理方式和团队活动能够促进人际互动的进程，从而缩短这个阶段。

第三阶段：暴露互动关系不协调的阶段。

经过交流个人深层次信息阶段后，团队成员彼此相当熟悉了，对伙伴的需要、动机、情感、态度、技能、特长和个性特点、行为方式等个人信息有了相当全面的了解。这时团队成员的合作互动，总的来说很默契。但是，个人的一些缺陷、缺点也开始暴露了。人际互动关系开始暴露出一些不和谐、不协调的状况，个人对其他人的印象可能存在误解、偏见，还会出现争论甚至争吵，不一样意见时有交锋。

第四阶段：重新调整互动关系的阶段。

在这个阶段，人们对于团队内部的不协调互动关系开始进行调整。调整阶段，人们逐渐适应相互的特点。人们会进行自发的个人自我调整。另一方面，团队管理者也能够采取必须的措施促进调整。如帮忙成员提高对关系不和谐原因以及如何改善互动方式的认识。

第五阶段：稳定运行的强凝聚力阶段。

团队成员互动顺利进展的话，团队将进入一个凝聚力很强的

稳定阶段。在这个阶段，团队工作流程顺畅，人际关系融洽。凝聚力体现为人们互相信任，互相喜欢，有强烈的群体归属感。

十、团队品质养成的四大任务

1、培养团队精神。团队精神包括意向、情感、认知三大心理成分。团队精神主要包括五个方面的资料要素：一是对团队目标的认同。二是对团队核心价值观的认同。三是为团队作贡献的意识。四是合作意识。五是凝聚力(归属感、相互喜欢、相互信任)。

2、发展团队潜力。能够从组织学习型团队、实行知识管理、鼓励个人自我发展等三方面着手。

3、发展团队规范。即发展适合团队的高效率工作方式。

4、发展团队信任气氛。信任指相信那个被相信的人能够实现或者已经实现对他的正面期望。

十一、把团队建设成学习型组织

麻省理工学院讲师彼得·圣吉(petersenge)1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，开始了学习型组织理论在全球管理学领域中的兴起。学习型组织是指一种充满学习气氛，充分鼓励和发挥组织成员创造性思维潜力的能持续发展的组织。简单的说，学习型组织就是能够持续学习的组织。

1、愿景导向。愿景是组织最长远目标或使命，是组织的长远理想。是凝聚组织成员的要素，是指导、鼓舞组织成员的重要因素。愿景带给人们用心努力的长期动力，包括学习的动力。

- 2、善于学习。一是终身学习。二是全员学习。三是在工作过程中学习。四是群体学习。最重要的是要学以致用。
- 3、强调自主学习。学习型组织强调员工团队自主发现问题，自主学习，自主选取目标和实现目标途径。
- 4、支持个人自我发展。鼓励员工追求自我发展。
- 5、领导者的主角是设计、指导和支持。设计愿景、以愿景来鼓励成员，带给指导意见和支持性资源帮忙成员不断发展潜力。
- 6、主动向环境学习并影响环境。
- 7、不仅仅学习现有的知识，而且寻找和创造适合团队发展的知识，学而用之。
- 8、学习知识和管理知识相结合。知识的效用倚赖于知识的管理。

十二、知识管理

只有有用的信息才成为组织的智力和知识资产。知识资产显性的部分包括商标、专利、计划、规则、公众名单等能够利用信息技术以文档形式存储和编码的知识。即是一种组织提高群体行为协调性的知识。隐性的智力、知识资产是存在于人们头脑中的关于“如何做”的知识，即是一种个人积累的操作经验。

有效的知识管理能够推动组织到达如下效果：

- 1、分享观念，激发创新思维。
- 2、节约生产成本，提高生产效率。

- 3、促进营销。
- 4、发展组织内的人才，激励人才。
- 5、实现个人价值。

实施团队知识管理应注意以下要点：

- 1、要有明确的业务目标。
- 2、确定需要什么知识。
- 3、鼓励员工参与。
- 4、利用现代信息技术分享和传播知识。
- 5、知识要不断更新。

十三、重视团队成员个人的专业技能发展

对团队成员的潜力塑造，务必重视团队成员个人的专业技能发展，以更适合团队的需要。发展团队成员个人潜力应注意以下几点：

- 1、理想团队成员的潜力是互补的。在能够完成任务的前提下，团队由最少的人组成。每个人都是不可或缺的，每个人都有充分的机会发挥自我的特长。
- 2、每个人都得到充分信任，在承担有难度的任务中得到成长。在理想的团队中，每个人就应感到正在最大限度的发挥潜力和发展潜力。
- 3、有机会受到培训，不断吸收新的知识和技术。
- 4、鼓励个人和团队创新，在不断解决新问题的过程中发展潜

力。

十四、发展团队规范

(一) 团队规范是约束和指导人们行动的标准、规则、规章制度。团队的规范作用：

- 1、使团队行为具有确定性和预见性。
- 2、带给常规性问题的解决的规则，减少团队临时决策的成本。
- 3、确定内外部互动的有效关系，减少行动的盲目性。
- 4、经过实践证明有效的行动规则能提高团队效能。

(二) 发展有效规则务必遵循必须的原则：

- 1、规则的有效性务必经过实践和时光的考验。
- 2、规则在制定前要经过组织成员广泛的讨论。
- 3、规则要思考个性状况，留有必须的灵活性。
- 4、被证明没有效果的或者效果很差的规则要修改。
- 5、规则要根据环境的变化进行修订。

(三) 制定团队规范能够采用以下2种方法：

一是目标任务定义法：根据团队的工作目标和任务来确定团队的行为规范。

二是顾客需求定义法：根据团队的服务对象的需求来确定团队的行为规范。

(四)制定顾客需求为导向的团队规范时，应从以下9个问题出发进行设计：

- 1、顾客是谁
- 2、顾客需求什么
- 3、顾客有什么特殊要求
- 4、团队准备满足这些顾客的需求吗
- 5、还有什么竞争对手为这类顾客带给服务或产品吗
- 6、顾客对团队带给的现有服务是否满意
- 7、使顾客不满意的障碍是什么
- 8、有什么方法和途径能够消除顾客的不满意
- 9、团队能够做些什么来提高顾客的满意度

(五)团队文化是隐性的团队准则

团队文化是特定的组织文化形态。组织文化的结构中包含几个层次：

- 1、核心层是组织的核心意识、理念和价值观。
- 2、第二层次是组织的规章制度。
- 3、第三层次是组织的行为方式。
- 4、最外层是组织的符号系统和组织的模范人物故事(规范标准执行者的行为方式)。

十五、发展团队信任气氛

(一) 一个值得信任的人有3个基本特点：一是他愿意满足我们对他的正面期望；二是有潜力满足我们对他的期望。三是团队成员务必诚实。诚实的人说实话，言行一致，真实地表达自己的想法和观点。诚实又是一种态度和行为方式。诚实的人此刻持续言行一致的善于动机和实际行动上。诚实的人做他已经承诺的事情，只承诺他将真正努力要做的事情，诚实的人不轻易承诺。如果三者缺一，那么一个人值得信任的资格就是不完整的，就难以得到充分的信任。

(二) 高度信任中的团队成员的基本特点：

- 1、认同必须的共同目标。
- 2、认同群体的核心价值观。
- 3、具有实现信任者期望的潜力。
- 4、为人诚实。
- 5、关心同伴和团队的利益。对那些关心我们利益的人，我们倾向于信任他们。

十六、团队目标体系的构建

(一) 建立目标体系

合作者有共同的目标和利益时，合作基础更加牢固。组织的目标务必是一个体系。整个目标体系具有层次性。从宗旨，到使命，到战略目标和战术目标，再细分为任务，最后同向成果，构成一个相互配套和连接的目标体系。

1、宗旨

组织宗旨使用简短的文字表达组织的宏愿。规定了组织根本性的努力方向。它表达组织的核心价值观对社会的根本态度。组织宗旨是组织的最根本的、最高层次的目标。

2、使命

组织使命比宗旨更具体一些。使命描述组织的基本工作目标和组织存在的基本理由。使命是比宗旨低一个层次的目标。使命是组织的远景目标。从文字上看，描述使命的语句比描述宗旨的语句更多一些，资料更具体一些。宗旨一个或者几个句子就够了，使命一般需要更多的句子才能说明。

3、战略目标

宗旨和使命都是比较抽象的，一个组织还需要更为具体的目标来指导人们的实际行动，这个更为具体的目标，就是战略目标。一般是关于在某个比较长的时光里(如三年以上)组织全局发展的长远目标。对战略目标的规定和描述要比使命更为具体。战略目标是连接宗旨、使命和成果的一个中介环节。

4、战术目标

战术目标是对战略目标的分解。战术目标是关于组织工作的某个相对短的时期内的或者关于某个方面的工作(或局部工作)的目标。

5、任务

任务则是进一步细分战术目标的结果。任务指明就应完成的具体事情和要到达的具体结果。任务也能够看成是具体的细分子目标。任务务必落实到个人。

(二) 塑造团队的目标潜力

制定目标是未来业绩的起点。组织的完美远景和目标，许多员工愿意“预支”对组织的信任。目标务必有三个特性：明确性、可行性、挑战性。

员工在组织目标决策过程中，至少能够发挥三方面的作用：一是充分发挥全体员工的智慧和用心性。二是员工获得较高的心理满意。三是容易得到员工的认同和支持。

领导者在目标制定过程中的主角职能是：一是指导。透过沟通，帮忙成员认识目标的价值和实现目标的途径，给予必要的指导。二是支持。为员工带给必要的支持，包括信息、技术和物质、人事等组织资源。三是及时反馈。对执行目标的状况及时向当事人带给反馈信息，使他们及时了解目标进展的状况和存在的问题。对目标执行状况进行必要的评价。四是奖励。根据成员实现目标的行为表现和业绩给予必要的奖励。

十七、发展团队信任气氛的方法

1、提高团队的目标潜力

2、维护和加强团队的核心价值观。

3、提高满足合作伙伴期望的潜力。人们建立一种社会关系以后，就自然对关系伙伴产生特定的期望。在合作关系中，合作者相互对对方有特定的期望，期望合作者能够满足自我认为合理的需要。期望不完全是正式的书面的契约、规定，有的期望是非正式的，只是深藏在关系伙伴的心里。团队信任文化的建设，要求团队成员能够很好的满足伙伴的合理期望。

4、做诚实的人。言行不一致、与不一样的人分享不一样的信息、过于频繁改变行动方向或者措施而没有进行必要的解释、没有满足组织成员的期望——这些行为都将导致信任危机，就应努力避免。

5、透过关心人传递善意。惠普公司在早期透过给结婚的员工送结婚礼物，给每个生孩子的家庭送一条婴儿毛毯。举行公司出资组织野餐活动，由员工烹饪食物，高级管理人员亲自负责上菜等活动凝聚人心。此外，惠普公司还采用了灵活工作的时光。灵活工作时光是尊重人、信任人的精髓。它证明：我们既看到了我们的职员个人生活的繁忙，同时也相信他们能够同其上司和工作群体一齐制定一个既方便个人，又公道合理的光表。惠普公司还开放零件箱和储藏室，这种信任对惠普公司办事的方式是十分重要的。

十八、惠普之道

惠普公司的组织文化被誉为“惠普之道”（戴维·帕卡德），主要有以下的12个方面的特征：

- 1、对股东和社会投资者负责。
- 2、对社会负职责。
- 3、为顾客服务的思想。
- 4、鼓励创新。
- 5、鼓励进取心。
- 6、重视质量。
- 7、对成员信任。
- 8、领导关心员工。
- 9、强调团队协作。
- 10、分享观念。

11、灵活的上班时光。

12、容忍个人的不一样需要。

相关阅读：

如何制定团队建设方案，打造优秀团队？

无论是在小公司还是在大公司，团队都是最重要的，因为无论是再好的创意、还是方法都需要在团队中得到践行，团队是否有凝聚力、执行力、是否高效而默契，是决定一个公司成败的关键因素之一。

因此制定出合理的团队建设方案，打造一支优秀的团队，是每个企业主工作中很重要的部分。那么如何制定团队建设方案呢？需要注意以下五点：

(一)首先要明确团队目标。

建立团队的目的是什么，这个团队要完成怎样的目标。目标很重要，因为目标就是方向。每个团队的组建都是为完成必须的目标或使命。没有目标的团队没有存在的好处，或者说没有目标的团队也称不上为一个团队。

(二)、确立团队成员标准，选对人上船。

团队的目标确定了，就要选取正确的团队成员，该如何选取团队成员呢我个人认为就应选取那些认同团队价值观、优势能够互补的人来团队工作。价值观的认同很关键，不认同团队的价值观大家就不能实现很好的沟通，也就不可能有效率可言。另外并不是所有最强的人组合在一齐就能组成一个最强的团队，团队成功的关键在于充分发挥整体优势，这就需要团队中的成员做到优势互补，实现整体大于局部之和。

(三)、建立好团队内部规则。

没有规矩不成方圆，一个团队如果能构成战斗力务必建立健全的游戏规则，如岗位职责、权利的界定，团队成员沟通、交流方式的确立等。这些规则应能保证一个团队的正常运行，让团队每个成员的主动性、用心性和创造性发挥出来，使整个团队充满活力。

(四) 选取一个好的团队领导。

我们不能强调个人的作用，但我们也不能忽略个人的作用。一个好的团队领导对于建设高效率的团队有着不可替代的作用。一个好的团队领导能充分发挥团队中每个成员的优势，使团队的资源实现最大程度的优化，从而创造出非凡的业绩。

(五) 学会宽容。

宽容是一种很高的品质。在一个团队内部，由于每个团队成员的性格特征可能不一样，思考问题的出发点不一样，难免会产生摩擦，但每个人都就应抱着一种“对事不对人”的态度去宽容别人对自我的批评，甚至是不理解，而不能一味地去争执，许多东西需要时光去证明，争论没有任何好处。

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

[点击下载文档](#)

团队管理方案篇九

《天下无贼》中有一句比较经典的话：黎叔说“人心散了，队伍不好带了”，如果拿来用在团队的建设与管理上，实在是一语惊醒梦中人啊！如今的企业界，一直在讨论着如何管理好团队，特别是销售团队就更难以管理了。我看呀，这不是难管理，而是难以抓住管理的要害罢了！团队的建设与管理关键在“人心”！

笔者就多年营销团队的组建及管理经验，认为营销团队的建设与管理应分五步走：

第一步、团队成员的甄选：“以人为本”这是最关键，团队是由个体组成的，只有好的个体，才会有好的团队，所以在讨论团队的建设与管理上，我们首先要来探讨团队中的个体。

笔者认为团队成员的甄选，主要从以下几点来选择：

第一：个人品质。品质是我们择人最关键的第一要素，看品质应从三方面来考察：一是看诚信，诚信乃为立身之本、处世之根，自古就有“欲正其心者，先诚其意，意诚而后心正”，试想心术不正之人于团队而言，可谓“害群之马”不为过也！二是看职业道德，职业操守对于职业营销人来说就是获取“雇主”青睐的重要筹码之一，职业道德体现在个人的敬业精神和视公司利益至高无上的心态；三是看责任心，只有责任感的人，才会对家庭负责，才会对朋友负责，才会对公司负责，才会对社会负责，试想无责任心的人谁敢用之。

第二：个人能力。个人能力主要从三个方面来看，一是沟通协调管理能力，营销职业的最大特性就是与各种各样的人或

组织打交道，你怎么去与人沟通，怎么去协调这样与那样之间的关系，怎么去管理你的客户、你的渠道或你下面的团队，这就需要较强的沟通协调管理能力；二是观察分析决策能力，市场机会与威胁在哪，竞争对手弱势与优势在哪，自己如何面对所处的各种环境做出正确的决策，这就需要具备非凡的观察分析决策能力；三是计划组织控制能力，“凡事预则立，不预则废”，市场变化是瞬息之间，这就需要有驾驭市场变化之能力。（关于营销人员能力的修炼可参见笔者在中国营销传播网发表的《成功营销人员的能力提升——技能篇》）。

第三：个人形象。个人形象其实就是我们所要求的精神面貌，个人形象代表着团队形象，代表着公司形象。入微见著，从个人我们可以看出个人背后的团队，我们在挑人时，往往首先看的是工作经历，以及受教育和培训的经历，其实更重要的是任聘人在面试全过程中所表现出来的形态，从这些形态我们大致可以判断出任聘者的综合素质。

第二步、团队的培训：光有先天因素不够，我们还要加强后天的培养，这就需要对团队加强相关培训，培训目的无非就是培养团队的凝聚力和战斗力。

团队凝聚力的培养实质就是加强团队文化的建设，为团队营造一种快乐工作和积极进取的氛围。谈到团队文化，我们首先要来认识企业文化，企业文化是企业在长期的生产经营活动过程中所形成的，并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观和行为准则等的综合反映。而企业文化中重要的一个组成部分就是团队文化，笔者认为团队文化，就是指团队成员在相互合作的过程中，为实现各自人生价值，并为完成团队共同目标而形成的一种意识文化。团队文化的精髓就是强调协作，团结协作才能成就共同事业，从而才能实现和满足团队成员的各自需求。

团队战斗力的培养实质就是加强团队成员综合能力的培训，能力是建立在以知识为基础之上，所以在培训能力之前要加

强知识的培训，而后才能谈能力的培训。在这里主要介绍以下几方面知识的培训：

第一、公司知识。首先，我们要永远明确一点，那就是任何商业的合作是建立在互惠互利的基础之上的，而能否互惠互利，我们考察的不是个人，而是个人后面的公司。因此，公司的背景、公司的资金实力、公司的管理制度、公司的经营理念、公司经营的项目、公司的未来发展等等，将是我们出门谈判所必须具备的知识基础。

第二、产品知识。我们在销售产品之前，首先要对产品非常了解，对产品的规格、性能、作用、外型及价位，同时更要充分地挖掘出产品的卖点，但又要知道产品的缺点在哪，只有这样你才能说服别人购买你的产品。

第三、行业知识。我们在从事或选择一项职业之前，对于职业的规划，关键是要了解这个行业的历史和现状，你才能确定它的发展前景，从而作出退出或加盟的决定。而我们往往在与合作伙伴谈判时，不仅需要对自己的充分了解，更多需要的是对整个行业的了解，只有这样你才能在激烈的市场竞争中找出决胜之道。

第四、财务知识。在笔者多年的管理工作经历中，认为财务知识对于营销人员来说已经处于非常重要的地位，而目前所接触到很多公司的培训，忽略了对营销人员的财务知识培训，其实这是一个管理的误区。财务知识不仅是高层管理必备的知识，更是我们基层营销人员必须掌握的一项基本知识。

在建立好以上牢固的知识基础之上，我们要对以下几方面能力加强重点培训：

第一、谈判能力。作为营销人员，最重要的工作是要为公司找到合作伙伴，并能良性地做出销量和保证回款。能否谈成适合公司发展的合作伙伴，这就取决于我们个人的谈判能力。

决定谈判能力的几个重要因素是广博的专业知识、敏捷的思维、能言善辩的口才等。

第二、管理能力。作为营销人员，我们会拥有多个客户，这就牵

涉到我们要对多个客户之间的关系进行协调与管理，使之能相互协作，共同维护市场秩序，而不是相互排挤、相互打压。同样，针对于不同的产品形成不同的渠道，我们也会面临渠道之间这样那样的摩擦与矛盾，这就需要我们掌握渠道管理之道。再有就是团队的管理，比如说业务团队的管理、促销团队的管理等。

第三、控制能力。市场的变化是瞬息万化，客户的心也在不断地改变，如何驾驭市场的变化，如何挖掘市场的潜在需求，又如何掌控我们的上帝心态，这就需要我们营销人员具有超强的控制能力。“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，对整个营销的过程及各个环节都在掌控之中，何愁战无不胜矣！

第三步、公司本身的不断发展：追源朔本，团队存在的前提是公司的存在，因此我们在讨论团队的建设与管理上，不能剥离公司开来。前面谈到团队是由个体组成的，个体是奔着公司的发展和个人的发展而加盟形成的团队，看出公司的不断发展是稳定团队的一个重要前提。

公司要保证不断地发展，需要具备几个关键因素：

第一、资金。我们都知道“钱不是万能的，但没钱却是万万不能的”，特别是对一个公司来说，资金就是一个槛、一个瓶颈，资金就是公司飞跃发展的后盾。特别是近几年各行业的竞争日益激烈，市场秩序越来越规范，这就迫使公司的规模越做越大，才能取得成本上的优势，才能在竞争中不被淘汰。

第二、技术。技术就是生产力，技术推动了人类社会的进步。对于一个公司来说，技术就是保障公司持续性发展的源泉。走在各行各业前沿的那些公司，往往就是拥有核心技术的公司。

第三、人才。21世纪什么最宝贵？人才。知识经济时代的到来，预示了人才的重要性，早有专家指出：如今企业之间的竞争，归根彻底就是人才的竞争。公司拥有什么样的人才，决定了这个公司有多大的发展前景。

第四、网络。这里的网络，不是指internet而是广义的，从公司的运营来分析，网络应该主要指公司的公共关系网、客户网、销售网和终端消费网这几大块。可以看出，网络同样可以决定公司的命运。

第四步、公司建立有效的绩效体系：要保证一个团队的稳定性，不仅需要公司本身的良好发展前景，而且还需要公司能为大家提供一个合理的绩效体系，最关键是要为团队成员塑造一个公正、公平、公开的一个竞争平台。

从马斯洛的需求层次理论和赫兹伯格双因素理论两位著名经济学家的理论可以看出，有效的绩效体系应该体现在两点，一是物质需要方面，二是精神需要方面。物质需要主要体现在工资、福利、奖金、工作环境等，而精神需要则主要体现在社会地位、成就感、安全感、发展空间等。

第五步、管理者个人魅力的提升：管理者个人魅力也是影响团队稳定的重要因素之一，众所周知，狼带领的羊群要比羊带领的狼群更具战斗力。那么作为营销团队的领导者，更是团队的灵魂人物。笔者认为，一名优秀的团队带领者应该具有以下几个“力”：

第一，指导力。作为领导者，必须要对团队成员负有指导的责任，能够指导员工如何去更好地完成任务，如何去更好地

把个人利益与团队利益、眼前利益与未来利益相结合，如何更好地超越自我，如何更好地规划人生生涯。

第二，亲和力。“以人为本”的管理思想，要求领导者从“人性”的角度出发，以“人文关怀”的理念去理解、尊重、培育员工。团队应该是一个和谐的团队，是一个充满激情、充满活力的团队，这就需要领导者具备有较强的亲和力。

第三，执行力。《执行力》、《没有任何借口》、《细节决定成败》等书的畅销，从侧面反映出了目前管理界对执行力的重视。我们在研究很多企业失败的原因时发现，导致失败的原因往往不是企业战略、营销策略、公司运营机制，而是公司的执行力。团队的执行力看谁，就是看团队的带领者，因此，作为团队管理者，首先要以自我为表率，扛起“执行力”大旗，走在团队之前，建立起团队高效的执行力体系。

团队，即是介于组织与团体之间目前最流行的一种合作方式。其精髓是沟通、分工、合作、共同进步，以形成一个目标明确、有战斗力的团队。由于中国市场各个行业的不断整合，行业前列的集团公司在全国各地都建立销售分公司和营销中心，这驻外销售队伍的建设和管理成了大家都关注的问题。

目前，由于营销工作的特殊性和驻外销售队伍的团队建设没有很好地执行，区域市场内的业务工作，还是停留在“单打独斗”的层面上，团队合作失去了意义，甚至出现的1+1<2情况。笔者很荣幸在科龙工作期间参与了两个营销中心的建设，通过对团队核心、建设内容与过程、工作方式与结果的比较。因此，我对团队的理解更为深刻。

一个优秀的团队，它至少应具备3个条件：

1、优秀的核心；

2、制度完善；

3、团队文化。

现在，我们就一同分享我对“营销团队建设与管理”的理解。

一、队长领导 无论怎样，任何组织模式都需要以领导核心。
领导与被领导之间

的区别是领导可以创造一个良好的工作环境，带领大家走向成功。在营销团队的领导核心选择上要求更严格，因为团队核心的工作和领导风格将决定团队建设的方向。

另外，在营销团队的管理中，很多是体现合作协调的管理，而不是行政管理。所以营销团队领导人需要良好的协调管理能力、业务能力、团队建设意识。在实际工作中，有很多业绩突出的`业务经理，每天不停地忙碌，业绩可能上来了，但其手下对工作不知如何开展，甚至把完成销售报表当作主要工作，这样团队的力量就没得到发挥。当该领导调动时，团队里很难找到合适的顶替者。

还有一种情况，区域经理每天忙于各种总部的报表和会议，很少参与业务工作，对下属的工作也没有很好的指导和监督，团队的建设没有得到执行。究竟营销团队核心该如何进行团队建设呢？我认为可以从如下3个方面入手：

1、树立核心形象与威信 很明显，公司任命的区域市场负责人就是团队的领导核心。任命的依据是这个人的历史业绩，也可以理解为他的业务能力。有了业绩和能力，下一步就是把业绩与能力升华为威信。把你的工作经验传授给你的手下，尤其时那些业务新手。假如你的手下把你当作教练，他没有理由不尊重和接受你的指导。销售工作客户对业务员的抱怨是常常遇到的，这可能是工作做得不到位，或者是客户无理取闹。这时是你树立威信的好时机，去承担你手下可以原谅

的失误和客户的抱怨。可在实际工作中，就有很多区域负责人在接到客户的抱怨时，不加思考地顺着客户的抱怨来责怪自己的手下。这是非常失误的。在工作中承担更多的责任，有利于你树立威信。

2、创造一个良好的沟通环境 对于沟通的力量，是不容置疑的。有意见、有矛盾，不说出来会积怨；出现问题相互推诿，可能出现更大的问题，这些都是沟通不够的表现。我一直都相信解决问题的办法肯定存在，假如大家有充分的沟通合作。为什么会出现沟通障碍呢？有如下几个方面的原因：

a□领导核心官僚化，做事武断，认为自己总是对的。这种情况一般出现在业务能力比较强的领导核心身上。具体表现是团队成员对领导人的称呼上，假如只有5个人的团队，成员对领导的称呼是什么“经理”、“主任”之类的。那么，敢肯定这个团队的沟通不是很顺畅，称“领导”、“老大”次之，最好就是互相称姓名。这里有一个大家都熟悉的例子，“联想”公司老总杨元庆，为了更好地与“联想”的员工沟通，要求每一个员工不要称呼他老总，统一叫他的名字“元庆”。可想而知“联想”的沟通会怎样顺畅。当然，并不是要求每一个团队都必须这样，可以根据你公司的企业文化和工作方式来决定这称呼。

b□建立沟通平台，一般销售工作有很多的例会，可以通过这种会议来进行很好的沟通。本人建议在销售会议中不仅仅是寻找市场出现的问题，还要多一些表扬与肯定的声音。另外，还可以每月约定时间来单独交流。听听团队成员的想法。

c□多一些集体活动，很多外企在这方面做得很好。一方面可以加强员工的归属感，另一方面可以加深相互间的了解。这也是团队文化建设的一个重要内容。

3、合理分工各尽其才 在营销行业里流行着这么一句话；只有优秀的团队，没有优秀个人。而我的理解是：优秀的团

队里，每个一人都优秀。经过20多年的市场经济，很多行业都进入了相对的品牌消费时代，也就是说营销工作主要是在终端市场的精耕细作——勤。在大的营销规划方面都有公司总部营销高层的工作指引。这也是营销由“营销英雄”时代进入“制度模式”时代的标志。在这种情况下，团队领导的日常工作就是对区域市场的销售任务进行规划、指导、监督。但要发挥团队每一个成员的潜力体现到团队合作的高度，是一件不容易的事情。一般来说，区域细分操作、分品类是目前比较流行的两种分工模式。但这不能发挥个人的特点，最好的方式就是“纵横分工”，即是在区域细分、分品类的基础上，根据个人的业务特长而进行跨区域、跨品类合作。

比如现场促销活动、客户人员培训、销售数据整理等。这就需要团队领导了解队员的特长，协调好队员的工作，以充分各自的才能。

二、制度建设与执行 无规矩不成方圆，制度的建设可以规范团队的工作开展，以形成一个共同的工作目标。制度的制定需要团队的共同讨论，而不是团队领导自己决定。它的内容包括：日常考勤制度、会议制度、各种台帐制度和激励制度。而且是可以执行的。我了解到有这么一个营销中心，它的日常工作要求每天(冬季)早上8：30准时到办公室，制定的依据是公司总部要求早上7：00起床，7：30晨读。这是很难执行的，也是没有必要的。

要知道营销工作是介于体力劳动和智力劳动之间的工作。不要说遇到出差的情况，就是前一晚的业务应酬，就不能保证这个工作时间。可想而知这个制度的执行结果是什么。在这里并不是说早上8：30上班是一个错误，而是说明制度的可执行性。

在这里必须阐述一下各种制度的目的和内容：

1、考勤制度，目的是了保证工作时间。内容包括办公室考勤

与出差考勤。

2、会议制度，目的是讨论解决工作中的问题和提供学习平台。内容是周例会、月例会、公司例会。

3、台帐制度，目的是对工作的监督与跟踪。内容是工作计划、工作日记和其他与销售工作相关的台帐。

4、激励制度，目的是保持团队的工作热情。内容有正负激励之分，正激励一般有：公司高层的表扬与肯定；经济奖励；提升奖励以及公费旅游等。

三、团队文化建设 俗话说：态度决定人生的成功高度，而团队文化就像这人生的“态度”，它决定团队效力是否1+12。团队文化是对公司的企业文化和发展战略认同的前提下，形成一种积极、易沟通、学习的精神状态。团队文化的外在表现是团队有共同的工作目标、集体活动开展情况以及学习制度的执行情况。共同的工作目标是指团队全体成员愿意把自己的才能奉献给团队，以争取取得良好的业绩。而集体活动的开展可能让许多的销售经理忘记了，这是可以理解的，总部给你高薪是有高要求的。

但这集体活动是团队文化建设的重要内容，我们不可偏废。其实这集体活动的开展并不是很难，在每次例会后举行一场足球赛、篮球赛并不是过分的要求。或者一次ok□一次晨跑也是好的。但很多的团队领导宁愿跟商家喝到胃出血都不会组织一次集体活动。学习也是团队文化建设的重要内容，共同学习，共同进步。学习公司的销售政策、学习新品知识、学习彼此优势等。只有学习型的团队才能取得好的业绩。，因为学习的态度反映团队的精神面貌，是团队工作技能的保证，是沟通的需要。

四、个人与团队共同进步 不想做的士兵不是好士兵。做销售的人都是生意人，不可否认加薪或者升职是工作的动力之

一。一个优秀的团队，应给队员提供个人的发展平台。合理的人员流动，是非常必要的。从另一个方面看，业务工作有强烈的态度需求，在一个地方工作久了，换一个工作区域未尝不是一个让激情再次燃烧的方法。假如，在你的团队有优秀的人才，团队就应给他激励的考核。

在这个时候，团队的领导就应该向公司推荐人才，并给予培训指导。一个优秀的团队应是个人与团队共同进步，个人在团队工作中，应把自己的职业规划跟团队业绩相结合。综上所述，营销团队的建设需要一个既有业务能力，又有团队建设意识的领导。团队负责人的工作风格将决定团队的发展。在这里，我主要强调的是团队的工作沟通水平和团队文化的建设。无论从事什么工作，工作中的乐趣是最重要的，它可以让人最大可能地发挥潜能，这是公司与个人双赢的结果。

团队管理方案篇十

摘要：信息与知识经济时代，企业管理理论必须创新。本文从团含义及其对现代企业组织的重要性出发，探索了中国企业团队建设中存在的问题及团队建设中的关键环节。团队精神是团队成员为了团队的利益与目标相互协作，尽心尽力的意愿与作风。团队精神是企业的精神支柱，离开了这个精神支柱，企业就是一潭死水，就毫无活力，毫无竞争力可言。当今时代，随着经济的全球一体化步伐的加快人，改革开放的深入，市场经济的不断成熟，打造强有力的团队精神，已经越来越成为企业团队建设和管理的关键。

关键词：团队精神创新集体荣誉

一、对团队精神的理解

(一)、如何界定团队精神

所谓团队，是指一些能够协作互补、团结和谐，并为之负有共同责任的统一目标和标准而奉献的一群人。简单而言一个团队就是一个集体，团队不仅强调个人的工作成绩，更强调团队的整体业绩，团队通过成员的的共同贡献，得到集体成果，这个集体成果超过集体中每个成员个人成就的总和。所谓团队精神，是指团队成员为了团队的利益与目标而相互协作的作风。团队精神的核心是奉献，奉献成为激发团队成员的工作动力，为工作注入正能量。团队精神的精髓是承诺，团队成员共同承担集体责任。没有承诺，就是没有约束，团队如同一盘散沙。做出承诺，团队就会齐心协力，成为一个强有力的集体。

(二)、企业团队精神的原则

团队精神是员工主体地位的一种整体体现，是企业员工对企业内部人际关系的态度。团队精神作为企业的一种基本意识，意味着职工对于本部门，对本企业员工群体的认同感和归属感；意味着员工主动与团队群体内部其他成员的协同，共同创造团结和谐气氛的自觉意志；意味着员工愿意为团队群体的目标努力奋斗，甚至牺牲个人利益也在所不惜的战斗精神，塑造团队精神必须强调协作原则，优势互补原则，团结一致向前看的原则和个人与集体相结合的原则。

1. 塑造团队精神，要强调协作的原则

协作原则是团队精神最主要的内容。企业在制度安排上，必须注意强调协作原则，企业对人员的选聘及安排，要注重体现协作的原则，企业的岗位设计也要贯彻协作原则。企业要宣传协作的原则，制度和政策的制定有利于发挥协作的原则，以实现最有效的全员协作。团队中的每个人应以协作原则为工作的最高原则，一切工作服从于协作原则。强调协作原则，首先要在价值理念上认同协作原则，真正理解协作原则含义，如果没有协作原则，企业中每个部门和个强调自己的工作利益，各自为政，最终难以塑造出团队精神，企业整体实力

很难得到提高。企业是所有全体多员工进行分工协作的群体组织，因而分工协作的状况也决定着企业的整体实力和综合效益。分工协作是企业正常运转的重要基础，但是良好的分工协作又取决于人的价值理念状况。有些企业内部有些人难以同别人协作，就是因为价值理念上不承认协作原则，看不到团队的重要作用，只看到个人的作用。如果一个企业没有团队精神理念的存在，而仅仅靠个人英雄主义，则必然会危害企业整体利益和总体的有效协作，最终必然使生产力难以得到有效发挥。

2. 塑造团队精神，要强调团结一致向前看的原则。

有的企业内部员工团队精神薄弱，互相瞧不起，看不到对方的优势，结果内战不断，严重地影响了企业的整体发展。所以塑造团队精神，要强调团结一致向前看的原则。企业内部员工的矛盾，需要用团队精神来协调。即使有些矛盾是原则性的，也必须通过团队精神达到统一。不协调的个体或部门行为，必须服从于团队整体利益，大家要以团队精神为重。

3. 塑造团队精神，要重视发挥团队个人能力与依靠组织力量相结合的原则。

提倡团队精神并不是忽视人们的人个能力，而是要强调重视发挥团队个人能力与依靠组织力量相结合的原则。既要强调每个人的个人能力，也要依靠组织力量，这两者必须要有效结合。这两者有效结合的结果，实际上就形成团队精神理念的过程。现在许多企业强调发挥个人能力，但在一企业中，不应存在任何一个人的所谓能力和利益的过度增长。也就是说，任何个人能力的发挥，都需要一种外部环境支撑，这种外部环境支撑就需要大家的合作。所以强调团队精神，就要重视发挥个人能力与依靠组织力量相结合。这是一个非常重要的价值理念。因为每个人有效作用的充分发挥，都需要其他人的配合。那些能干大事的人，同样需要一些只能干小事的人的配合，如果没有能干小事的人的帮助，他们最后可能

什么事都做不好。注重团队精神的企业发展会很快，团队精神差的企业发展往往不快。个人能力的发挥虽然重要，众人拾柴火焰高，团队精神更为重要。如果说只强调人们的个人能力而不强调依靠组织力量，那么这种企业最终很难保证长期可以持续发展下去。

(三)、团队精神对企业的作用

1. 目标导向功能

团队精神的培养，使店内员工齐心协力，拧成一股绳，朝着一个目标努力，对每位员工来说，团队要达到的目标即是自己所努力的方向，团队整体的目标顺势分解成各个小目标，在每个员工身上得到具体落实。

2. 集体荣誉的激励功能

团队精神要靠员工自觉地要求进步，力争与团队中最优秀的员工看齐。通过员工之间正常的竞争可以实现激励功能，而且这种激励不是单纯停留物质的基础上，还能得到团队集体荣誉的认可，获得团队中其他员工的尊敬。

总之，团队及团队精神的建设在我国企业目前仍处于实践探索阶段。如今信息化与知识经济的到来，变革与创新，以人为本，虚拟企业，团队工作，分形工厂等一系列的理论，正在突破传统思想的束缚，成为新时代管理思想的主要支柱。21世纪是信息化的时代，现代社会没有“独行侠”，团队精神在企业竞争中所起到的作用与日俱增，加强企业团队精神的发挥势在必行，谁抢在前列做得好，谁就会成为胜者。这要求企业与员工的共同努力，企业必须明白“一根筷子轻轻被折断，十双筷子牢牢抱成团”的道理，要让人才聚集在一起形成合力就必须加强团队精神的建设，这样才能形成强大的凝聚力，进而增强企业的核心竞争力，让企业在市场经济条件下越走越宽，越做越强。随着我国改革开放的进一步

深化，市场体制已臻成熟，我国的企业要想获得新一轮的发展必须认真研究诸如团队建设等一系列的管理创新理论，这是摆在中国企业面前的重大课题。