

团队建设实践心得 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9B_A2_E9_98_9F_E5_BB_BA_E8_c41_65602.htm 学校当过班长，除了体育上拿的是第二以外，其余的各项集体活动都拿了第一。在小浪底，曾和老外一起带出“疯子班组”，也曾把一个已列入裁员计划的班组的90%多以优异的表现给留了下来，最终裁掉的反而是老外自己带的班组。更曾领导一个工程师小组，在小浪底最大、最复杂的分部工程---进水口的赶工和尾工中扮演重要角色，不但夺回了近七个月的工期，还提前封底，并在合同期限内顺利移交。多年的团队建设中，有一些心得，愿和大家分享。团队建设，简单讲就是：给你一拨人，你得能把他们拢在一起，朝着一个方向走。怎么做呢？下面就个人实践中，认为应该优先考虑的一些做法给列出来：首先，一切的前提尊重！不懂得尊重人，一切都无从谈起。这个尊重不是来自鬼都不相信的“人人生而平等”，而是来自于坚信“只要是个人，就有比自己强的地方，就有用”。这个尊重是有形的，是可以看得出来、感觉得到的，比如说：你对人的守时、守信、虚心听取意见等等。最大、最可贵、最有效地的尊重是信任！这体现为对团队成员的合理、有效的授权和委任。然后是沟通，把情况了解上来，把影响施加下去。好的沟通就像一个灵敏有效的神经系统，又像是机件运行的润滑剂。沟通的手段多种多样，自己比较喜欢用的有：聊天；有人曾经问我：怎么整天见你跟人聊天啊？我的回答是：聊天也是工作。因为，那不是乱聊的，尤其在时机和话题的选择上。目的只有一个拉近距离，融洽气氛，了解

情况，施加影响。还有比较喜欢用的就是娱乐，尤其是下棋、打牌、喝酒，这三项活动最能体现人的性格，想藏都藏不住。性格无所谓优劣！最重要的是要因人而异，善加利用。通过合理的组合，减少冲突，增强合力。还有就是文字记录，一定要让团队成员，尤其是关键成员养成做文字记录（正式非正式）的习惯，这对团队建设本身不是十分重要，但从企业管理和项目管理的角度来看，却是非常重要的。而且，团队建设的目的，也是为了最终把工作做好。然后是服务，这是团队建设的核心内容。要尽可能地把自己是头、有权发号施令的念头压下去，把监督、控制等字眼儿压下去。更多地想的是对这个团体的责任，目的是要把工作做好。工作最终要靠整个团队，而不是某个人来完成。要立足于服务，给团队成员创造出一个良好的工作环境。换句话说，组织者的任务就是把台子搭好，让团队成员把戏唱好。不要担心会被抢了风头！一则，戏唱的再好，到上司那里汇报的还是你；二则，即便是团队成员最终超越了你，你真诚地帮过他，他自然也会帮你，何乐而不为呢？所以，不要吝啬在上司面前肯定团队成员的成绩，更不要邀功于己，诿过于人，这是非常忌讳的。要让团队成员放手工作，“错了，责任是我的，对了，功劳是你们的”这句话，不但要说，更要做！这里讲的服务，既是工作上的，也是生活上的，都很重要，都要尽可能细致、周到。服务做好了，管理基本上也就到家了。这里需要指出的是：服务不等于迁就，是有原则的，也是在自己能力范围内的。还有，在这个过程中，会有不少误解、委屈，也会很“吃亏”，没办法，谁让你是头呢，如果你想把工作做好，这些你都得认喽，吃这些小“亏”占“工作做好”

这个大“便宜”。等成绩出来的时候，那些误解、委屈也就没了，你收获得将是一帮多少年后都还彼此眷顾、相互信任的朋友和一段美好的回忆。还有协调和组织，也就是把合适的人放在合适的位置上。实际上，作为一种具体的技能和工作内容，这是和尊重、沟通和服务是连在一起的。把前几项做好了，协调组织基本上就是个水到渠成的问题。由两个需要注意的方面，一是要注意实际情况，因人就势；二是要注意尽可能多地、合理地授权，管得越少越好。再就是激励。物质奖励是必要的，但一定要慎用、少用。因为，好事往往会变成坏事，尤其对于时下的国人而言。不但起不到激励的作用，反而造成不必要的麻烦，增加攀比、猜忌等矛盾，破坏气氛。而且，如果老是要靠物质刺激来激励的话，就说明组织、薪酬体系有问题。激励更多的应该是精神层面的，最有效的就是对人真诚的尊重和信任、充分有效的授权和对成绩及时有效的肯定，最不济也可以用哥们义气。如果你能真正重视团队成员的意见并给予充分、有效、适当的授权，完成任务时给予及时的肯定，失败时给予真诚的帮助和鼓励，比许诺奖他多少多少钱产生的激励作用要来的强烈和持久的多。“士为知己者死”，虽然没必要那么夸张，但作用绝不可低估。每个人都希望自己的工作获得认可，及时、公开的表扬就显得很重要了，那代表着认知、肯定和认同。最后，也是最重要的，就是个导向问题。前面提到的种种，都要以一个原则为导向，那就是：产生合力，达成目标，最终目的是要把工作做好。这是基本准则，也是衡量团队建设成功与否的标准。总之，团队建设说难不难，说易不易，关键在于你如何把握。只要你热心、诚恳、负责任，肯和团队成员交

朋友（洛阳有句话：伙计搁好了，活也就做好了），加上一些必要的技巧（不是玩心眼），和上司的支持（这也非常必要），团队不愁建不好。非常手段的使用 关于团队建设的一些心得(2) 前一篇中讲了团队建设中应该着重、优先考虑的一些做法，但是，革命不是请客吃饭，团队建设中也不可能总是和风细雨，总会遇到一些非常情况，也总会用到一些非常手段。下面，就谈一下自己信奉的一些名言和实际体会。首先，既要可以“俯首甘为孺子牛”也要能够“横眉冷对千夫指”。在面对对立、被误会、被造谣中伤甚至暂时的众叛亲离等困境时，一定要够坚忍！这其实不难做到，一个基本的态度是：活着，要充满感激。这是我在学校当班长时，面临前面提到的困扰时悟出的。当时的想法是：现在遭遇的种种比将来到社会上将要遭遇的，不只要少多少、轻多少，那么现在不就是一次好的锻炼机会吗？和你过不去的人不就是在帮你吗？帮了你，不就该感激他们么？这样想了以后，顿时浑身清爽，跑道操场上，当时的感觉就是阳光在每一个草尖上跳舞。其后是在进水口带工程师组的时候，因为面临要把失去的工期抢回来，又要转变由来已久的工作作风，“乱世用重典”，又没有过多的时间去解释、通融，一时间恶名远播。但当时经过多年的历练，已经很自信了，知道自己是什么样的人，也坚信时间和事实能证明一切，再加上上司的信任和支持，最终也挺过了这一关。另外一个基本态度就是：不要害怕得罪人，不能以和求和。原因很简单，你来工作的目的是干活拿钱，是把工作做好，不是来交朋友的。所以，对危害团队的人和事，一定要坚决反对，处理起来要当机立断，毫不手软。这方面，我又成功的经验，也有深刻的教训

。曾经有两个人，自己判定他们不适合待在团队里，但因为
有上司地说请给留了下来，最终都惹了一些不必要的麻烦，
后一个还给工作造成了较大的损失。 100Test 下载频道开通，
各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com