**团队建设案例分析**

**案例**

沃尔玛公司是一家美国的世界性连锁企业，以营业额计算为全球最大的公司，沃尔玛主要涉足零售业，是世界上雇员最多的企业，连续三年在美国《财富》杂志全球500强企业中居首沃尔玛的团队建设之道：

美国沃尔玛公司总裁萨姆•沃尔顿曾说过：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。沃尔玛公司总部设在美国阿肯色州本顿维尔市，公司的行政管理人员每周花费大部分时间飞往各地的商店，通报公司所有业务情况，让所有员工共同掌握沃尔玛公司的业务指标。

在任何一个沃尔玛商店里，都定时公布该店的利润、进货、销售和减价的情况，并且不只是向经理及其助理们公布，也向每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息，鼓励他们争取更好的成绩。

管理界有许多关于团队建设的理念和方法，但都过于抽象或复杂，搞得“团队建设”神秘兮兮的，其实“团队建设”不过是管理工作中的一项而已，并没有多少与众不同的地方，都存在“务实”和“务虚”的成分，所谓“务实”就是物质层面的东西，即表明团队建设始终要从工作出发，以工作结尾；所谓“务虚”就是精神层面的事情，即团队建设工作要搞好团队内人际关系，要始终关注人在工作过程中的感受，想方设法提高他们的工作满意度。有一个不好的倾向是其一是许多人认为团队建设就是和稀泥，只要大伙高高兴兴就是了，这是大错特错，如果只会做人不会做事，团队必定乌烟瘴气。

 在沃尔玛较少物质奖励，促销比赛第一名，但只奖励了一个10元左右的笔记本，实在无足轻重。可是总经理却用10分钟时间“狠狠地”表扬了我的工作精神和方法，并发了一个奖状，然后又合影，最后还让给大伙讲几句，这种“招待”让人很受用。沃尔玛认为“物质激励”很容易把员工引导至“唯利是图”的不轨之路，结果就破坏了团队的正气而精神奖励更会使团队积极向上！沃尔玛就是这样“小处着手，大处着眼”，不断的积累员工对企业的满意度。

 士气有正有负，如同月有阴晴。如果员工有怨气得不到发泄，也会导致团队气氛紧张，

沃尔玛为此专门设置一些“向上”沟通的渠道。有个“门户开放”政策，大致的意思是员工如果觉得不满意可以向直接上级的任意上级沟通另外沃尔玛还有比如“草根会议”和“人事面谈”等由人力资源部门组织的管理层不在现场的保密的沟通方式，来了解员工对企业、管理层的看法。当然这些越级沟通方式并不能得到跨级领导的直接指示，但他一定会给到一些中立的不带偏见的意见让员工和其领导亲自解决，当然员工会得到跨级领导“持续保持关注”直到员工满意为止的承诺。

 现在许多企业都会有这样那样的一些绩效考核但一般都是走形式主义。所谓的“绩效考核只能说“好”不能说“坏”，而且还要一样好，否则就会导致无穷无尽的人事斗争，这种考不但达不到明查绩效的目的，而且会严重破坏团队的凝聚力。但是在沃尔玛我们的人事考核相对比较正规，不仅能够会考核出一些“后进”的苗子，而且提升团队的凝聚力，这就是区别所在，

因为在沃尔玛我们要求为每一个员工建立一份工作档案，其中记录着每一个员工做了些什么，那些好，那些不好，尤其是不好的部分，我们会在事发当时和当事人进行面谈，然后大家要就面谈的事宜双方签字，以免事后做考核的时候员工说管理层秋后算帐或信口开河，沃尔玛在做绩效考核时一般都会附具体的案例，以表明“考核是以事实为依据”的。而员工如果知道自己没有被管理层所“迫害”的话，一般而言还是心服口服，这样反而会增强员工对团队的信任度。

当然沃尔玛也在管理上因为团队沟通上出现过一些问题导致：物流系统失灵；供货商关系不畅；低价不低；会员店遇冷；公关失策等问题。但是后来由于制定了合理的制度，优化了沟通是效率更佳。后来沃尔玛采取的团队沟通方式：（1）沟通前把概念澄清。（2）放出信息的人确定沟通目标（3）研究环境和性格等情况。（4）听取他人的意见，计划沟通内容。（5）及时获取下属的反馈。（6）既要注意切合当前的需要，又要注意长远目标的配合。（7）言行一致。（8）听取他人的意见要专心，真正明了对方的原意。（9）学会换位思考，提高全局意识和协作意识。（10）本着对工作高度负责的态度和对事不对人的态度对待沟通与协作。

**分析**

绝大多数人非常在意沃尔玛的职业经历，那是一段令人难忘的过程，他们除了钱少了点外，工作的满意度一直很高，沃尔玛中国自1996年进入中国以来连续多年被评为最佳雇主，这是一个怎样的称谓呢？看一看上面的名单就知道，比如微软、三星等，它是专门以员工满意度为主评审依据的。许多人会问为什么沃尔玛钱少还能产生如此高的满意度呢？我给出的答案是“团队建设”和“团队沟通”。沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛的员工为什么在工资较低的情况下还依然对自己的团队，企业有如此高的满意度。那就是因为沃尔玛团队建设管理上面，在沟通这一方面给予了非常的重视。

**启示**

**团队组建**

没有完美的个人，只有完美的团队，优秀的团队能把个人贡献最大化的转化为团队绩效。所以说人才招聘选拔，团队组建是高效团队的基础。团队组建的前提是企业必须拥有一套符合企业发展的人才招聘、选拔标准，根据标准找到适合企业的人才。有什么样的人，做什么样的事，有什么样的事，找什么样的人，根据企业的策略和文化确定企业员工的特征和性格倾向。在企业招聘和选拔人才的过程中，不要单从该人才的经验上进行评判，经验就是特定的时间段，发生了一件特定的事件，用当时的方法解决了当时的事件，可是时间在前进，环境在发生变化，怎么能用过去的方法来解决现在遇到的问题呢？老牛曾经说过，模仿蒙牛的人永远超不过蒙牛，但学习蒙牛的人会有一天超过蒙牛的。所以除了经验我们更应考虑如知识、技能、道德、沟通、协助、责任等人才指标。同时也应考虑人才在不同的企业发挥的作用是不一样的，

要避免一个误区：人岗不匹配，一是招来的人才超出岗位的水准太多，高级人才低岗位；二是招来的人才远远不能适应岗位的需求，低级人才高岗位。这都会使得人才在此岗位上工作的时间不会长久。同时在招聘和选拔人才上也不能太注重专业和学历，应充分考虑专业人才的复合技能，防止专业人才过度专业而忽视团队的需求，使团队的合力不能有效发挥，专业只能表明你具有专业的水准的知识和智慧，但不代表你具有专业的技术和能力。学历只是代表过去，并不能代表未来，关键是人才的学习力，尤其是在参加社会实践工作中的实战能力，高学历未必高效，在企业发展的初级阶段适合的人才比优秀的人才更实用，应在合适的阶段引进合适的人才，而不必追求学历的高低。所以招聘人才时要根据岗位的不同制定相应的面试标准，不能使用相同的标准进行评定。做为企业在招聘选拔人才过程中要真诚，这里讲的真诚指的是企业对待员工的一种态度，具体就是诚实和实事求是，不能一味的强调企业是如何如何的好，收益是如何如何的高，给予过多的承诺，不要夸大企业的现状，相反还要适当的告诉一些企业存在的问题，以及会面临的一些压力、困难，否则人才进来后，如果感到失落，流失的概率就大增了，解决问题和困难的能力也会降低，那时再去招聘人才来补充，企业所花费的时间和精力等成本会大的多。