


企业行政管理

授课教师：马蔚然





第五章 团队建设和时间管理



第五章 团队建设和时间管理

-  职场经验
-  职场忠告
-  学习目标
-  重点难点
-  主要内容
-  本章小结
-  思考练习
-  课后实训

授课内容

01

团队和团队精神

02

团队合作

03

团队管理

04

时间管理与工作效率

第一节 团队和团队精神

- 一、团队
- 二、团队精神
- 三、团队精神的重要功能



一、团队

- (一) 团队的含义

- 团队是一个为了共同目标而工作的集体。团队工作主要是通过自我管理的小组形式进行，每个小组由一组员工组成，负责一个完整工作过程或其中一部分工作。工作小组成员在一起工作以改进他们的操作或产品，计划和控制他们的工作并处理发生的各种问题。



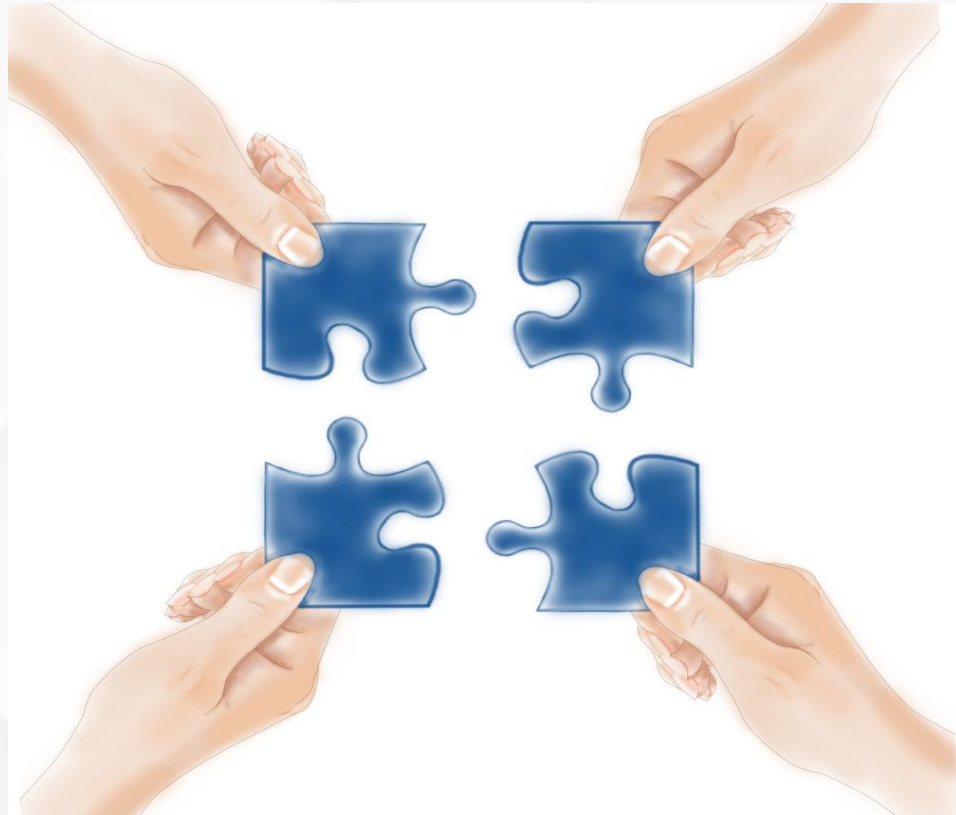
一、团队

- 在工作中，大家一起友好地、互相支持和高效率地工作，比个人单打独斗地工作能取得更大的业绩，这就是建立团队的意义。
- 团队是为了一个特定的目标或任务建立起来的，强调的是整体的业绩，强调通过队员的共同奋斗取得较好的工作成绩。从动机、价值取向和目标追求的角度看，团队成员的一致性远远高于其他类型的群体。

一、团队

- (二) 团队的特征
- 1.有共同的目标，每个人都愿意为这个目标的实现而努力奋斗。
- 2.团队成员在技能、经验和知识方面具有互补性。
- 3.团队成员在动机、价值取向和目标追求方面具有高度的一致性。
- 4.团队成员共同努力的结果大于个体成员的绩效总和。

- **(三) 团队的组成形式**
- **1.正式团队。**
- **2.非正式团队。**
- **3.职能团队。**
- **4.部门团队。**
- **5.项目团队。**



（三）团队的组成形式

- **1.正式团队。**由企业为特定的目的而设立，例如企业的质量监察科,就是企业为提高产品质量的目的而成立的正式团队.



(三) 团队的组成形式

- **2.非正式团队。由一起工作的人员组成，企业的各个职能部门都是非正式团队。**
- **许多人员不仅是一个团队的成员，例如，人力资源管理者既是行政管理大团队的一员，又是人力资源管理部门团队的一员。**

携手合作

A large red silhouette of two hands shaking, symbolizing cooperation and partnership, positioned at the bottom of the slide.

（三）团队的组成形式

- 3.职能团队。执行特定任务的组，例如健康和安全委员会。



(三) 团队的组成形式

- 4.部门团队。在同一业务部门工作的组，例如采购组、保管组等。



（三）团队的组成形式

- 5.项目团队。为特定项目工作的小组，例如销售人员招聘小组。



二、团队精神

- (一) 大局意识
- (二) 整合互补
- (三) 凝聚力
- (四) 组织文化



案例

拓展训练：雷区取水

手套若干、矿泉水**1**瓶、雷区细绳**16**米
(**4**米**X****4**米)、粗绳索**20**米



三、团队精神的重要功能

- (一) 凝聚的功能
- 习惯、信仰、兴趣等文化理念，产生共同的使命感和归属感



三、团队精神的重要功能

- (二) 激励的功能
- 向最优秀的人员看齐，头等员工的榜样



三、团队精神的重要功能

- (三) 控制的功能
- 个人的价值远远小于团队的价值，团队精神能够有力地控制每个成员的行动，保证团队工作高效率地运转



【本节任务训练】

- 在班级中注意观察哪些人形成了一个团队，并通过实例列举这个团队中的领导是如何领导团队不断健康发展的，提交一份600字左右的书面报告。



第二节 团队合作

- 一、建立和维护与同事的良好关系
- 二、遵守对同事的承诺
- 三、向同事提供信息和支持
- 四、正确处理工作关系中的问题和分歧



三、向同事提供信息和支持

- **（一）团队成员互相提供所需的信息和支持**
- **（二）制定计划和分配工作应遵循的基本原则**
- **（三）当同事不能按时完成工作时，应提供帮助**
- **（四）发现与工作质量有关的问题，应及时处理，维护团队信誉和效益**
- **（五）交流和反馈信息、提供建议和实施帮助的基本要求**

领导的评定



由直接岗位领导对员工工作业绩进行评定，每月给员工进行打分，在这个过程中，领导要注意是以平等交往而不是上下级关系与员工进行沟通。

团队业绩评定与鼓励



同事之间互相激励。每个同事的贡献由其他同事来进行评定，这些评定反映员工对团队所做的贡献，并在此基础上进行充分的讨论、沟通、达成新的共识，以利于下一步采取更有效的行动

四、正确处理工作关系中的问题和分歧

- (一) 正确识别
- 1.感情上是否有相互疏远、不信任、不和谐的感觉
- 2.工作上能否互相配合
- 3.第三者的评价



- **(二) 从大局出发主动与对方沟通、解决**
- **1.要从大局出发**
- **2.要采取积极主动的态度**
- **3.选择恰当的时间、地点和方法，妥善解决工作中出现的问题和分歧。**
- **4.超出自己解决能力的范围，应按照单位的程序，及时汇报给上级，寻求协调和帮助。**



一、确立团队目标

- (一) 团队目标主要内容
- 1.任务的性质
- 2.任务的范围
- 3.质量标准
- 4.重要阶段
- 5.完成的最终 期限



- **(二) 保障完成目标的措施**
- **1. 确定资源、重要阶段点、计划时间表、个人责任的明确协议**
- **2. 留出意外情况和弥补欠缺的时间**
- **3. 及时监督检查完成的任务，并达到要求的标准**
- **4. 及时监督检查，是否达到标准**
- **5. 清楚进展**
- **6. 达到重要阶段时，给队员鼓励和支持**



二、建立团队管理的运行机制

- **（一）建立团队向上级和管理部门信息报告制度的好处**
- **1.通过这些信息使上级掌握企业的项目和任务的整体进展情况，形成清晰的印象。**
- **2.使上级和管理部门为团队下一步工作需要的资源做好准备，例如人员，设备等。**
- **3.使上级和管理部门向提供支持的人员、股东、银行和政府通报团队的进展情况，以求得持续的支持和帮助。**



- **(二) 保障完成目标的措施**
- **1.确定资源、重要阶段点、计划时间表、个人责任的明确协议**
- **2.留出意外情况和弥补欠缺的时间**
- **3.及时监督检查完成的任务，并达到要求的标准**
- **4.及时监督检查，是否达到标准**
- **5.清楚进展**
- **6.达到重要阶段时，给队员鼓励和支持**



三、公平分配团队成员的工作

- (一) 公平分配团队成员工作的好处
- 1. 人人工作量公平，任务分配合理，会提高团队成员工作的积极性。
- 2. 工作分配公平，而不是把许多工作集中给一个人，将更容易达到最终期限和目标。
- 分配工作无法做到绝对“公平”，但是相对的公平、合理的分配工作是可以做到的，也是可以得到团队成员理解和支持的。



三、公平分配团队成员的工作

- (二) 公平分配工作需要考虑的因素
- 1 . 注重经验。
- 2 . 控制总量。
- 3 . 调换任务。
- 4 . 照顾偏爱。
- 5 . 组织讨论。
- 6 . 监督检查。



四、明确个人在团队中的责任

- (一) 上层管理者的责任
- (二) 团队领导的责任
- (三) 团队成员的责任



四、明确个人在团队中的责任

- 一) 上层管理者的责任
- 1 . 为团队工作提供适当资源 , 例如人员、时间、设备、资金 ;
- 2 . 及时将团队对企业做出的贡献向团队成员反馈 , 并给予鼓励 ;
- 3 . 给下属的团队领导提



四、明确个人在团队中的责任

- (二) 团队领导的责任
- 1. 考虑到所有团队成员的工作态度、技术水平和个人爱好；
- 2. 保证团队成员有必需的资源来完成任务；



四、明确个人在团队中的责任

LOREM IPSUM

3.重视所有团队成员在团队中的作用；

LOREM IPSUM

4.拿出时间与团队成员沟通，与团队成员建立良好的个人关系；

LOREM IPSUM

5.公平地对待团队的所有成员取得的业绩，正确的做出评价，及时地给予表扬和奖励；

四、明确个人在团队中的责任

- 6.代表团队向上级提出要求；
- 7.带头完成自己的任务，为团队做表率；
- 8.兑现向团队成员做出的所有承诺；
- 9.给团队成员支持和鼓励；
- 10.在团队出现失败时，公平地和谨慎地以恰当方式对待成员，多从自身查找原因；
- 11.热爱团队和团队的工作



四、明确个人在团队中的责任

- 三) 团队成员的责任
- 1 . 保证及时完成自己的工作 , 并达到所要求的标准 ;
- 2 . 当出现问题或在最终期限前不能完成工作时 , 应向团队领导报告 ;
- 3 . 积极参加会议 ;



LOREM IPSUM DOLOR

1

Lorem ipsum dolor sit amet, cons

4 . 履行自己向团队成员做出的承诺 ;

2

Lorem ipsum dolor sit amet, cons

5 . 给团队中的其他成员提供支持和鼓励 ;

3

Lorem ipsum dolor sit amet, cons

6 . 热爱团队和团队的工作。

五、团队活动

- 1 . 定期举行会议 ；
- 2 . 离开工作场所，到环境适宜的地方举行会议，以此激励团队成员的工作热情和参与讨论的积极性，但并不中断办公室的工作。
- 3 . 参与社会活动
- 4 . 开展团队内部建设活动，包括解决各项工作问题



五、团队管理

- [m5团队管理.mp4](#)



六、评估和监督

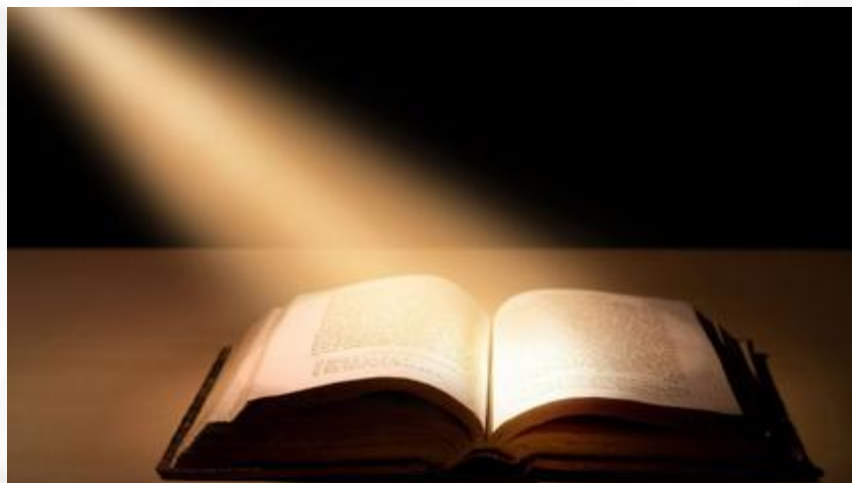
- (一) 评估和监督工作的必要性
- (二) 评估前的准备工作
- (三) 评估的组织程序
- (四) 评估时应该注意的问题

（一）评估和监督工作的必要性

- 1.通过评估，组织可以讨论人员各方面的工作表现，并根据当前的业绩情况勾画其未来的发展前景。



- **2.通过评估，组织对员工工作过程中出现的问题和不足，可以帮助其加以改正。**



- **3.通过评估，可以加强上司和工作人员之间的联系，能够获得工作人员对他们工作和单位各个方面的看法。**



- **4.通过评估，组织可以对员工的工作业绩给予肯定，对员工的事业发展提出指导性意见，有利于保持和增加员工的工作动力。**



- **5.通过评估，有利于为下一年制定新的工作目标。**



- 
- **6.通过评估，能够确定哪些员工是否需要参加培训，提高其业务素质，并把个人的需要同单位的战略计划结合起来。**

（一）评估和监督工作的必要性

- 7.通过评估，能评估出某人是否有工作潜力，为以后提升做准备。



(二) 评估前的准备工作

- 1.做好评估前的动员工作
 - (1) 组织要召开评估前的动员大会，向全体员工传达评估的目的和意义；
 - (2) 要鼓励员工积极地看待评估，让员工认清评估不是处分工作人员的方式；
 - (3) 要求全体员工积极配合，促进组织和员工的共同发展。
- 2.组织培训
- 3.制定评估计划



(三) 评估的组织程序

- 1.确定评估员
- 2.确定评估内容
- 3.确定评估时间
- 4.确定评估方法
- 5.评估反馈



(三) 评估的组织程序

- 1.确定评估员
- 组织要给每一个工作人员分配一个评估员，评估员通常就是工作人员的业务主管，由主管完成对他们的业绩评估和监督。如果工作人员感到指定的评估员对他不公正，通常可以指定其他评估员。



(三) 评估的组织程序

- 2.确定评估内容
- 评估内容就是本次评估工作的重点，一般来说就是员工的工作成果和工作业绩。



(三) 评估的组织程序

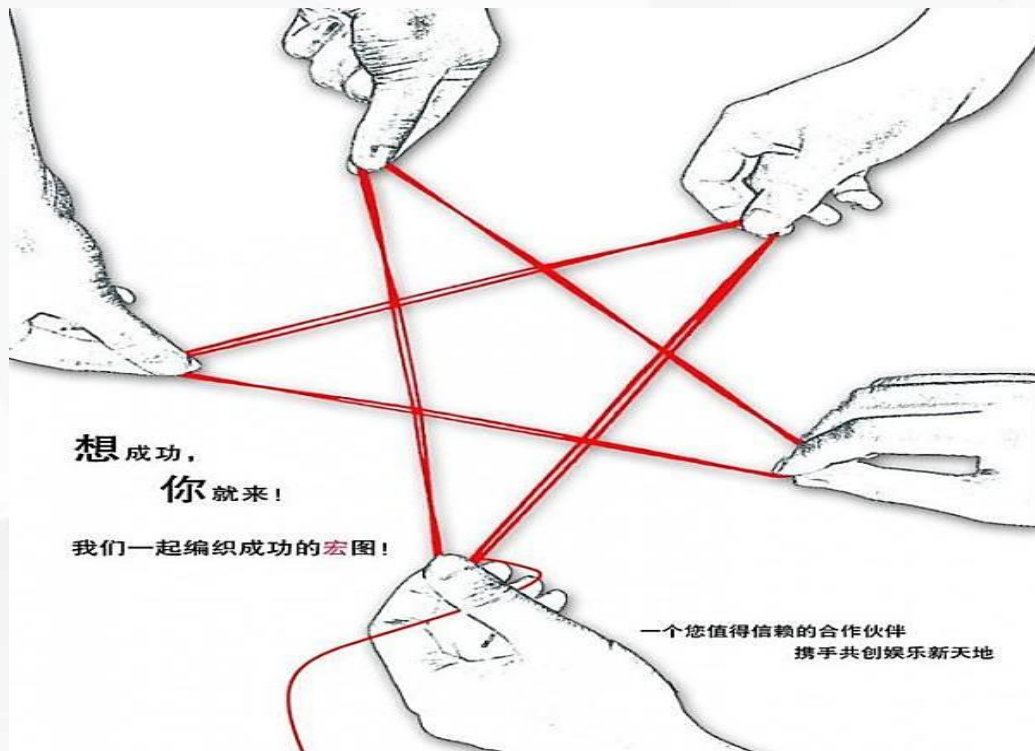
- 3.确定评估时间
- 评估时间可以分为年度评估、季度评估、月评估、周评估等，但一般来说通常是每年进行一次。



(三) 评估的组织程序

- 4.确定评估方法
- 评估员要根据组织的实际情况，确定合适的评估方法

。



(三) 评估的组织程序

- 5.评估反馈
- 组织的评估负责人员要把评估的结果反馈给每一位员工。一方面，可以帮助员工改进工作中的不足；另一方面，可以充分肯定员工的工作业绩，鼓励他们更好地为组织的发展作出贡献。

（四）评估时应该注意的问题

- 1.评估的业绩应该是自上次评估以来已完成的工作业绩；



- **2.评估时，负责评估的人员和被评估对象要进行谈话，要保证评估谈话的内容要对他人保密**



- **3.谈话时要提出员工特别关注的问题，指出该问题产生的原因，并提出解决的建议和措施；**



- **4.对有发展潜力的员工要考虑其本人希望发展的领域；**



- **5.要和员工讨论有关个人发展或专业发展的话题，激发员工工作的动力，促进员工更好的发展。**



【本节任务训练】

- **制定一个职场礼仪的培训目标，组织开展一次培训，为了检测按照既定的目标完成工作的情况，需要对完成的工作进行评估和监督，以查找不足，总结经验，记录下来。**



第四节 时间管理与工作效率

- 一、时间资源是有限的
- 二、用技巧、技术和工具帮助人们实现目标
- 三、如何有效地管理好个人的时间
- 四、时间就是金钱



第五节 时间管理与工作效率

- 一、时间资源是有限的
- （一）时间的四项独特性
- （二）打扰是第一时间大盗。
- （三）“时间管理”所探索的是如何减少时间浪费，以便有效地完成既定目标。
- （四）个人时间表格分析

第五节 时间管理与工作效率

- 一、时间资源是有限的
- （一）时间的四项独特性
- （1）供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的，在任何情况下不会增加、也不会减少，每天都是24小时，所以无法开源。
- （2）无法蓄积：时间不像人力、财力、物力和技术那样能被积蓄储藏。不论愿不愿意，人们都必须消费时间，所以也无法节流。
-

第五节 时间管理与工作效率

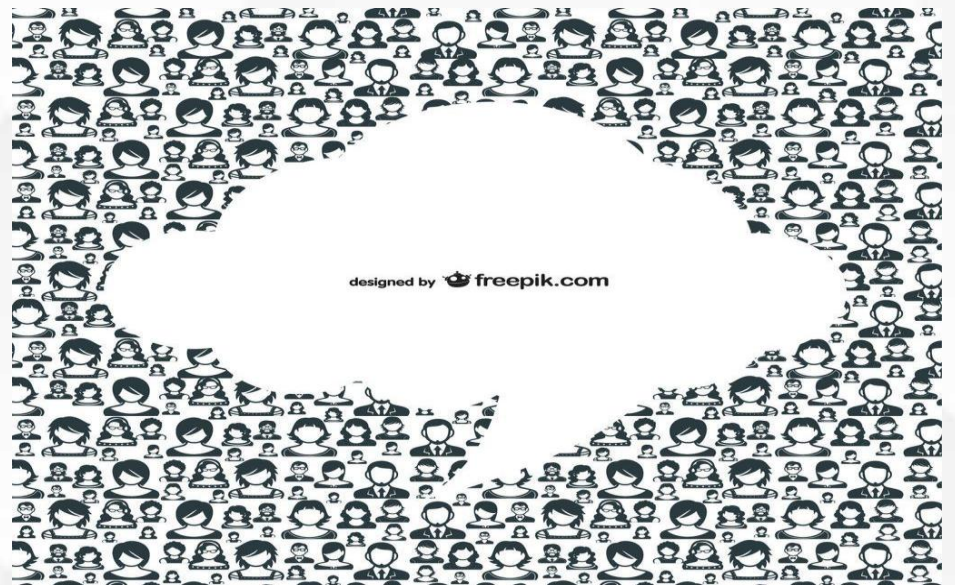
- **(3) 无法取代：**任何一项活动都有赖于时间的堆砌，这就是说，时间是什么活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。
- **(4) 无法失而复得：**时间无法像失物一样失而复得。它一旦丧失，则会永远丧失。花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人都无力挽回。

第五节 时间管理与工作效率

- **（二）打扰是第一时间大盗**
- **日本专业的统计数据显示：人们一般每8分钟会受到1次打扰，每小时大约7次，或者说每天50~60次。平均每次打扰大约是5分钟，总共每天大约4小时，也就是约50%的工作时间（按每日工作8小时计），其中80%（约3小时）的打扰是没有意义或者极少有价值的。**

-

- **同时人被打扰后重拾起原来的思路平均需要3分钟，总共每天大约就是2.5小时。根据以上的统计数据，可以发现，每天因打扰而产生的时间损失约为5.5小时，按8小时工作制算，这占了工作时间的 68.7%。**



第五节 时间管理与工作效率

- 时间管理法则应包括两个方面的内容：
- （1）保持自己的韵律。例如，对于无意义的打扰电话要学会礼貌地挂断，要多用干扰性不强的沟通方式（如E\|mail），要适当地与上司沟通，减少来自上司的打扰等。
- （2）要与别人的韵律相协调。例如，不要唐突地拜访对方，了解对方的行为习惯等。

第五节 时间管理与工作效率

- **（三）“时间管理”所探索的是如何减少时间浪费，以便有效地完成既定目标**
- **由于时间所具备的四个独特性，所以时间管理的对象不是“时间”，它是指面对时间而进行的“自我管理者的管理”。**



第五节 时间管理与工作效率

- 四) 个人时间表格分析
- 由于时间所具有的独特性，时间在各种资源中又往往容易被我们忽略。参照表5\|1\、表5\|2，对比一下自己的时间，做出分析。



第五节 时间管理与工作效率

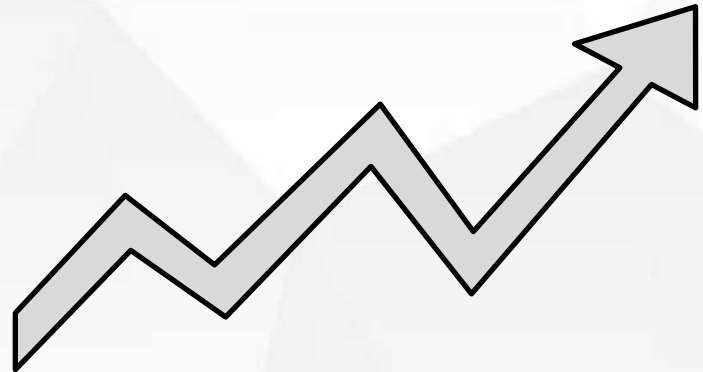
- 个人的时间表（假设60岁退休）
- 阶段花费时间年龄段事项
- 第一阶段6年0~6岁学龄前
- 第二阶段12年6~18岁小学、初中、高中

第五节 时间管理与工作效率

- 第三阶段3~7年18~25岁大学
- 第四阶段30~35年25~60岁职业生涯
- 第五阶段35~40年以上60~100岁以上晚年每天我们有24小时，每小时由60分钟组成，每分钟由60秒组成，总计就是8.64万秒。拥有这样的一笔财富，在职业生涯中，我们还有多少时间呢？表5\|2列出了表3\|1中人生第四阶段中，职业生涯30年的概算时间分配。

第五节 时间管理与工作效率

- 表5\|2
- 职业生涯30年
- 序号项目每天（小时）累计
- 1睡觉810年
- 2工作810年
- 3业余生活810年



工作效率

 工作时间

 工作任务的数量（工作量）

 效率 = 速度 = 单位时间完成的工作量



工作时间概念

序号	项目	每天支出 (小时)	累计 (年)
1	睡觉	8	13.3
2	业余生活	8	13.3
3	工作	8	13.3

什么是工作任务

 **案例**

 **开动脑筋**

 **吴可的问题出在哪**

 **假如你是吴可，如何处理此问题**

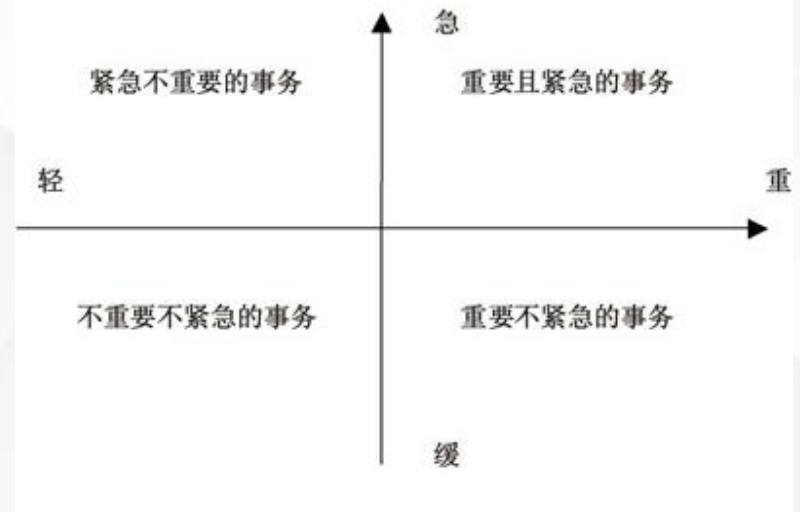
处理事务的轻重缓急

- 抓住重点
- 区分事务的轻重缓急
- 重要的事情优先做
- 远离琐碎
- 学会拒绝
- 提高工作效率



二、用技巧、技术和工具帮助人们实现目标

- (一) 时间管理的目标
- (二) 时间管理的内容
- (三) “坐标法”在时间管理中的运用



时间管理工具-时间管理矩阵

<p>优先C级</p> <p>紧迫而不重要</p> <p>电话、不必要的会议、帮助团队成员解决问题</p> <p><i>协助和提建议</i></p> <p><i>安排别人代劳</i></p>	<p>优先A级</p> <p>重要而且紧迫</p> <p>危机和紧迫情况，有着最后期限的项目或亟待解决的问题</p> <p><i>马上做</i></p>
<p>优先D级</p> <p>不重要也不紧迫</p> <p>闲聊的电话、干扰、鸡毛蒜皮的琐事</p> <p><i>..... ? ? ?</i></p>	<p>优先B级</p> <p>重要而不紧迫</p> <p>准备、预防措施、规划和审议、团队建设、退队和员工的发展</p> <p><i>稍后做</i></p> <p><i>换时间做</i></p>

三、如何有效地管理好个人的时间

- (一) 时间管理的方法演变的过程
- (二) 抓住重点，远离琐碎



(一) 时间管理的方法演变的过程

- (1) 最早的时间管理是利用便条、备忘录和记事本等记下工作的重点。



(一) 时间管理的方法演变的过程

- (2) 第二代的时间管理方法更注重计划性，人们利用安排表、效率手册以及商务通等电子手段来安排工作事项。



(一) 时间管理的方法演变的过程

- (3) 时间管理的第三个阶段，人们设立近期、中期和长期的工作目标，根据不同的目标来分配各自的工作重点，安排工作时间。



（一）时间管理的方法演变的过程

- **（4）时间管理理论的时代。**前几代的时间管理方法注重完成工作的时间和工作量，而时间管理理论则更注重个人的管理，注重效能，关注完成的工作是否具有有用性。时间的帕金森定理表明工作会自动地膨胀，占满所有可用的时间；80 / 20原则表明应该把最佳的时间用在最重要的工作上，所谓“好钢用在刀刃上”

。



(二) 抓住重点，远离琐碎

- **保持焦点，一次只做一件事情，一个时期只有一个重点。**
- **要学会抓住重点，远离琐碎。在实际生活中，浪费时间的情形主要有：办事拖拉、打牌和打游戏、连续看小说、电话聊天、长时间上QQ、经常性喝酒聚餐、闲谈聊天、犹豫不前、没目标、不考虑轻重缓急、凭记忆办事等。**

(二) 抓住重点，远离琐碎

- **学会有效地管理时间十分重要。在管理个人的时间过程中应注意如下几点：**
- **1.良好的习惯是一种个人竞争力**
- **(1) 对工作事先作计划。**
- **(2) 现在就做。**
- **(3) 学会说“不”。**
- **(4) 将一些不太重要的事集中起来办或联办。**

(二) 抓住重点，远离琐碎

- **2.时间价值观念**
- **避免“一分钱智慧，几小时愚蠢”的事例，如为省两元钱而排半小时队，为省一元钱而步行三站地等，都是极不划算的。对待时间，就要像对待经营一样，时刻要有一个“成本和价值”的观念，要注重时间的机会成本，使时间产生的价值最大化。**

(二) 抓住重点，远离琐碎

- **3.积极休闲**
- **不同的休闲会带来不同的结果。积极的休闲可以有利于身心的放松、精神的陶冶和人际的交流，有利于提高办事效率；而且随着经济和生活水平的发展，一些休闲性的活动也能放松性地解决问题，如通过打高尔夫、网球等共同爱好结识不同的朋友也能提高办事效率。**

（二）抓住重点，远离琐碎

- **4.集腋成裘**
- **生活中有许多零碎的时间很不为人注意，其实这些时间虽短，但却可以充分利用起来做一些事情。例如，等车的时间可以用来思考下一步的工作，浏览报纸；在疲劳之前休息片刻，既避免了因过度疲劳导致的超时休息，又可使自己始终保持较好的“竞技状态”，从而大大提高工作效率。**

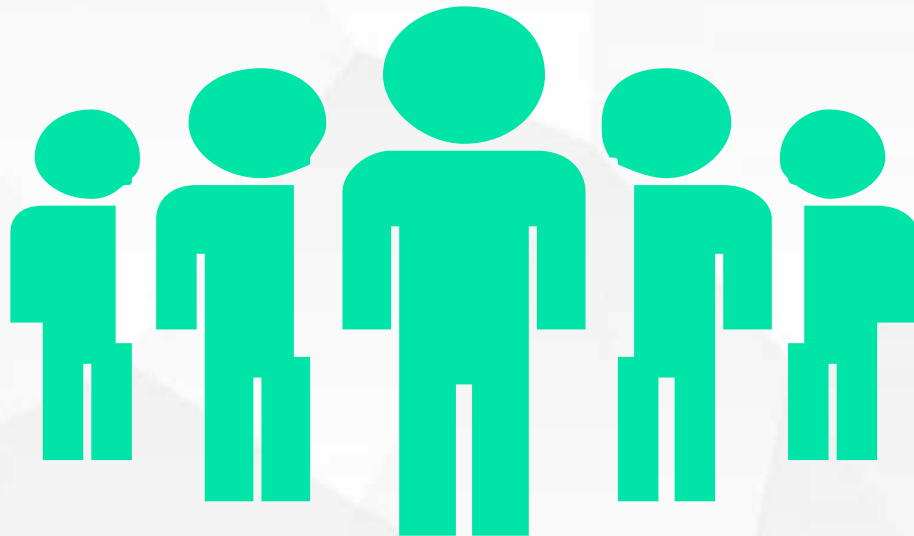
(二) 抓住重点，远离琐碎

- 5. 搁置的哲学
- 不要固执于解决不了的问题，可以把问题记下来，让潜意识和时间去解决它们。这就有点像踢足球，左路打不开，就试试右路，总之，尽量不要“钻牛角尖”。不要开展无谓的争论，不仅影响情绪和人际关系，还会浪费大量时间，到头来还往往解决不了什么问题。



(二) 抓住重点，远离琐碎

- 6.考虑不确定性
- 在时间管理的过程中，还需应付意外的不确定性事件，因为计划没有变化快，需为意外事件预留时间。



四、时间就是金钱

- 学会做减法
- 设置专用时间
- 集中于最重要的80%的任务
- 限制电话、网络
- 学会授权
- 减少会议时间

【本节任务训练】

- 为自己建一个时间管理坐标体系，分析事务的轻重缓急，为这些事务排序，与团队成员一起讨论是否正确，并加以改进。

课程小结

- 1.珍惜时间
- ----时间资源是有限的
- 2.时间管理工具
- ----时间管理矩阵
- 3.提高工作效率的方法
- ----合理分配时间
- Time is money, but money is not time.

【实践课堂】

- **一、任务模块**
- **你受雇于一家外贸公司，是订单部科长，科里有4个员工。一个月来，每天收到大量的订单，订单内容是预定本公司生产的产品。经理要求你必须在规定的时间内把这些订单处理好，和同事一起来完成这个工作。**

要求：

- **（一）由5名学生组成一个团队。**
- **（二）详细记录在规定的时间内，1名学生完成工作的结果情况；5名学生完成工作的结果情况。**
- **（三）进行情景模拟：现场模拟订单工作完成情况。**

二、目的和要求

- **目的：培训和检查维护和改进团队建设的职业能力。**
- **要求：掌握与以下职业能力相关的知识和操作要领：
（10个能力）**



三、模拟现场设计

- (一) 人员：学生5人。
- (二) 场地：办公室1间。
- (三) 设备及设施：多份订单、工具书、办公桌椅、笔、各种办公用品。
- (四) 模拟订单科改进工作流程的步骤

四、完成任务后每个人需要提交的工作成果：

- **（一）形成一份订单科工作程序改变前后的对比分析报告。**
- **（二）形成一份本课程开课以来，在实践课堂内外如何与同事（同学）共同工作（学习）中如何体现团队精神的简短的文字汇报，包括对相关事件的描述和处理。**

组建团队

- [组建团队.mp4](#)



谢谢

