**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第7次课 | 授课时间 | 第 周  |
| 章 节名 称 | 创业团队组建与管理 |
| 授 课方 式 | 面授 | 教学时数 | 2学时 |
| 教学目标与要求 | 知识目标：了解创业团队的特征、价值与社会责任。能力目标：掌握创业团队的构成要素与胜任力。态度目标：认识到创业团队的独特价值，培养团队意识和责任感。 |
| 教 学重 点难 点 | 教学重点：创业团队胜任力。 |
| 教学难点：创业团队的内涵与价值。 |
| 教 学方 法手 段 | 1.讲授法：对课程知识点进行讲授和强调，帮助学生理解，启发学生思维。2.课堂活动法：各种形式的课堂活动，可以活跃课堂气氛，调动学生积极性，使学生生动的感知团队、创业团队的内涵与价值，掌握组建创业团队的方法。3.案例讨论法：通过对案例的研读和讨论，培养学生解决实际问题的能力，并在讨论中引导学生对相关知识点进行思考与总结。4.小组讨论法：通过与教师、同学之间的交流，对开放性的问题进行思考，从中理清成功创业团队的特征、创业团队领导者的角色特征。5.归纳（总结）法：对重要知识点进行归纳、总结，强化学生的认知。 |
| 讨 论练 习作 业 | 蒙眼游戏迷失丛林 |
| 主要参考书目、资料 | 1.徐俊祥.创未来——大学生创业基础知能训练教程.现代教育出版社，2017.2.李家华.创业有道——大学生创业指导.高等教育出版社，2011.3.当年国家有关大学生创业、就业相关文件 |
| 教 学后 记 |  |

**教 案 讲 稿**

**教学时间:**

90分钟

**时间安排:**

1.课程导入 15分钟

2.创业团队及其要素 5分钟

3.课堂活动——迷失丛林 20分钟

4.创业的团队优势 10分钟

5.创业团队胜任力 15分钟

6.成功创业团队的基本特征 5分钟

7.创业团队精神的培育方法 10分钟

8.创业团队的社会责任 5分钟

9.布置作业，总结课程 5分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

同学们，本节课，我们来学习创业团队的相关内容。

首先，我们来一起做一个活动，帮助同学们理解团队。

活动过程：

小组成员到一个空场地围成一个圆圈站好；

开始2分钟的小组沟通（没有任何明确的任务）；

沟通时间到了以后，提醒戴眼镜的人可摘下眼镜，然后给每个成员分发眼罩；

要求每个成员戴上眼罩，原地转2圈；

指导老师分别给小组成员发号码牌（事先准备好），并让成员确认自己的号码，然后检查眼罩佩戴情况，防止作弊；

宣传任务：请小组成员在3分钟的时间内，按号码牌的大小，依次排成一队，在排队过程中，不允许发出任何声音；

其他学员观察排队结果；

换另外一个小组，重复以上步骤，对比两组的过程和结果；

同学们，通过这个活动，你们对团队有什么新的认识呢？你们觉得什么又是创业团队呢？

学生分享……

**二、创业团队及其要素**

创业团队，就是由少数具有技能互补的创业者组成的团队，创业者为了实现共同的创业目标和一个能使他们彼此担负责任的程序，共同为达成高品质的结果而努力。

创业团队需要具备五个重要的团队组成要素，称为5P。

第一个，目标。创业团队应该有一个既定的共同目标，为团队成员导航，知道要向何处去。没有目标，这个团队就没有存在的价值。

第二个，人。人是构成创业团队最核心的力量，在一个创业团队中，人力资源是所有创业资源中最活跃、最重要的资源。应充分调动创业者的各种资源和能力，将人力资源进一步转化为人力资本。

第三个，定位。这个定位包含两层意思：一个是团队的定位，创业团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，创业团队最终应对谁负责，创业团队采取什么方式激励下属等等；另一个是个体的定位，作为成员在创业团队中扮演什么角色，是制订计划还是具体实施或评估等等。

第四个，权限。创业团队当中领导人的权力大小与其团队的发展阶段和创业实体所在行业相关。一般来说，创业团队越成熟，领导者所拥有的权力相应越小，在创业团队发展的初期阶段，领导权相对比较集中。

第五个，计划。计划也有两层含义：一层是目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成达到目标的具体工作程序。另一层是按计划进行可以保证创业团队的顺利运行。

一般来说，创业团队这五个构成要素之间相互影响、相互作用，缺一不可。具体体现在以下四个方面：

一是，创业团队有共同的价值观、统一的目标和标准。

二是，创业团队成员负有共同的责任。

三是，创业团队成员的才能互补。

四是，创业团队成员愿为共同的目标做出奉献。

那么，可能有同学要问：为什么一定要组建团队呢？单枪匹马不行吗？我们来做一个活动感受一下。

**三、课堂活动——迷失丛林**

我们来组织一项活动，本次活动呢，会先以个人形式开展，之后再以小组形式完成。

操作程序：

1.把“迷失丛林”工作表发给每一位学生，而后讲故事：你是一名飞行员，但你驾驶的飞机在飞越非洲丛林上空时飞机突然失事，这时你必须跳伞。与你们一起落在非洲丛林中有14样物品，这时你们必须为生存作出一些决定。

2.在14样物品中，先以个人形式把14样物品以重要顺序排列出来，把答案写在第一栏。

3.当大家都完成之后，分小组，让他们开始进行讨论，以小组形式把14样物品重新按重要顺序再排列把答案写在工作表的第二栏，讨论时间为20分钟。

4.当小组完成之后，把专家意见表发给每个小组，小组成员将把专家意见转入第三栏。

5.用第三栏减第一栏，取绝对值得出第四栏，用第三栏减第二栏得出第五栏，把第四栏累加起来得出一个个人得分，第五栏累计起来得出小组得分。

6.把每个小组的分数情况记录在白板上，用于分析。

总结：团队的智慧高于个人智慧的平均组合。

**四、创业的团队优势**

有关研究表明，目前大多数新创企业都是团队创办的，而从创业绩效看，团队创业无论是创业成功率还是创业企业的经营绩效，都比个人创业要好得多。

团队的作用能发挥到什么程度呢，我们可以看一个视频感受一下，同学们也可以在看完之后说一下自己对于团队的感想：

播放视频，学生分享……

团队的力量，其实就是1+1大于2的效果，我们来看下创业的团队优势：

1.团队把互补的技能和经验组织到一起，超过个人效能。

创业团队是由两个或两个以上的成员组成，每个成员的知识、经验、能力、行为与思维方式等特质都存在差异，成员之间各有各的优势和劣势，可以实现优势互补，同时可实现规避和弥补成员个体的劣势与不足。

创业活动还是一项系统复杂的实践工程，需要各方面工作的协调推进。创业团队的工作协同，由于其职能划分更细、更科学，工作绩效也更高。协同机制可以充分发挥各自的优势，在实现工作更专注、专业的同时，还有利于实现团队的协同创新，解决更复杂的问题，完成更艰巨的任务目标。

2.团队对待变化是灵活而敏感的。

在共同形成明确目标和方法的过程中，团队可以建立起能支持立即解决问题和提出倡议的交流方式。因此。团队能用比个人更为快速、准确和有效的方法打入大型组织的联系网，根据新的信息和挑战调整自己的行为方式。

3.团队可加强组织发展和管理实现价值深化。

通过共同努力克服障碍，团队中的人们对相互的能力建立起信任和信心。特别是在面对创业困难、挫折、障碍和压力挑战时，由于团队成员之间可彼此依靠，相互宽慰，共同分担，因而个体的心理压力较小且容易疏散。创业团队的整体心理稳定性更强，心理压力承受能力和韧性更强。因此，创业团队可有效应对创业压力和危机，抵挡更大的压力和风险，可坚持得更久。

同时，团队创业具有更大的发展潜力。创业团队通过努力，构建的创业优势更大，构筑的竞争门槛和市场壁垒更高，更易发现新的创业机会，获得更多创业领域的成功开拓。因此，团队创业一般会发展更快、更长久。在创业企业未来发展的规模、速度、质量和潜力来说，团队创业相较个人独立创业，优势更为明显。

4.团队有利于营造更轻松愉快的心理环境。

团队的良好氛围与团队的业绩是相辅相成的，它能够使团队的成员愿意为了实现团队的目标而一起工作，并且为了团队的业绩成果而相互充分信任。在相互信任的基础上，通过成员之间的相互影响，相互激励，可营造出积极进取的心理氛围，更有信心和毅力完成创业目标。这种令人满意的心理环境支持创造了团队的业绩，也因团队的优异业绩而得以延续。

当然，没有团队的创业企业也许并不注定失败，但是要建立一个没有团队仍具有高成长潜力的企业却是十分困难的。一般而言，个人创业型的新企业成长较慢，因为风险投资者在投资新企业时，都会将团队因素列为重要的评估指标，而不愿意考虑个人创业型的项目。

但是，也并不是所有的创业团队都是成功的……

**五、创业团队胜任力**

大家头脑风暴一下，一个能够维持创业活动正常进行、成功的创业团队应该是什么样的？

学生头脑风暴，分享……

好，其实我们刚才对于这些能力的描述都是胜任力的体现。

创业团队胜任力是在创业过程中，维持创业活动正常进行、胜任创业任务和获得良好创业绩效创业团队所要具备的知识、技能、能力和特质等方面的综合能力。

对于创业团队胜任力的研究，目前没有统一、普遍被认可的模型和结构体系。这里我们简单介绍一下张振华构建的创业团队胜任力要素体系，供同学们参考。他提出的创业团队胜任力主要包括八个方面，分别为：

第一个方面，创业导向，这部分胜任力其实说的是在战略制定、新产品的开发和把握市场机会过程中所体现的一种创业性的姿态和激情，如果想要判断自己的团队是否拥有，可以从六方面入手：1.团队注重项目研发、技术投入、新产品开发和服务创新；2.团队成员在工作过程中具有明确的创业意识；3.团队不断寻求新业务资源或者新的市场领域；4.团队率先进行组织与业务流程革新、完善以使工作更高效；5.团队不放过任何好的项目机会，哪怕冒着经营失败危险；6.团队成员有很强的创业激情，具有感染力。

第二个方面，机会能力，指的是通过各种手段捕捉和孕育市场机会的能力。判断这方面可以6个方面入手：1.可以承受适当的风险；2.始终在寻找新的机会；3.具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍；4.拥有低成本的供货商，具有成本优势；5.拥有发展良好的网络关系，容易获得合同；6.能够获得销售渠道或已经拥有现成的网络。

第三个方面，关系协作能力，包括团队成员之间、团队成员与下属、与社会组织之间互动的能力，也包括凭借契约或社会关系、沟通说服能力和人际技巧等建立合作和信任的周边环境的能力。这可以从5方面进行判断：团队成员通过正式组织和非正式组织中的沟通建立彼此的信任；2.团队成员间有很强的团队协作精神；3.团队成员配合默契，关系融洽；4.在团队中经常会感到来自团队和同事的支持；5.团队成员在任务完成的过程中紧密配合，取长补短。

第四个方面，组织能力，包括组织企业内外资源，还包括团队建设、领导下属、培训和监控技能。这项能力可以通过4个方面进行验证：1.团队对资源的配置整合，能够发挥团队优势；2.团队成员技术和能力的互补得到了体现；3.团队的各项活动组织得环环相扣，相得益彰；4.组织能力可以推动目标的实现。

第五个方面，承诺能力，也就是驱使企业团队永续经营的能力。这项能力可以通过测试员工是否有这五个想法来判断：1.这个团队值得我为之奉献忠诚；2.我将本团队的利益视为个人利益；3.我确实觉得团队所面临的问题就是我自己所面临的问题；4.很庆幸当初没有选择其他团队而选择了本团队；5.我十分关心团队未来的发展。

第六个方面，学习能力，从以往自己或他人经历、关键事件中，主动学习并改变自己行为的能力。这项能力可以从团队中是否存在这样一些文化判断：1.在团队中，学习被认为是保证组织生存的关键条件；2.团队的价值系统认为学习是一种不断提升的主要手段；3.管理者认为团队学习的能力是获取竞争优势的关键因素；4.共识是: 一旦我们停止学习，我们的未来就面临危险；5.团队促使每个员工都从本单位自身经验教训中加以学习。

第七个方面，知识共享能力，团队成员各自的知识和技能是有差异的，知识共享是团队成员间相互分享知识并优势互补的能力。这个要看成员之间是否存在这样4种行为：1.团队成员会相互共享信息；2.团队成员之间经常相互交换意见和看法；3.团队会定期不定期组织探讨成员的建议；4.成员间共享工作上经验、窍门和专业知识是非常普遍的。

第八个方面，创新能力，创造和改进新的技术、产品、服务和流程的能力。比如：如果团队获取外界信息能力很强；引进技术改造强度较高；提供的产品或服务创新频率较高；新产品或服务销售利润较高；产品或服务经常会有显著的变动以便满足市场需要等等，那就是具有创新能力。

**六、成功创业团队的基本特征**

总的来说，成功的创业团队，需要在目标、理想、理念、文化、价值观等方面有共同的语言，并能取得默契，从而形成一个利益共同体。一般而言，一个成功的创业团队运作应该具备这些特征：

1.具有坚强的凝聚力。团队并非简单的几个人的集合，它是由一群有共同理想、能同甘共苦的人组合在一起的。在这个组合中，成败属于整体而非个人，成员不但同甘共苦，而且公开合理地分享经营成果，整个团队具有坚强的凝聚力与一体感。

2.团队利益至上。每一位团队成员都能充分认识到个人利益是建立在团队利益的基础之上的，自觉将团队利益置于个人利益之上，团队中每一位成员的价值，表现为其对于团队整体价值的贡献。

3.坚持正确的经营原则。一个成功的创业团队必须坚守顾客第一、质量至上、保障工作安全与员工福利、诚信无欺等正确的经营原则，并以此作为组建团队的基本理念，具体落实到企业的各项规章制度之中。

4.切实做到对企业的长期承诺。对于企业经营成功给予长期的承诺，每一位成员均了解企业在成功之前将会面临一段艰苦的挑战，因此承诺不会因为一时利益或困难而退出，并同意将股票集中管理，如有特殊原因而提前退出团队者，必须以票面价值将股权出售给原公司团队。

5.正确处理好短期利益和长期利益的关系。不能用牺牲长远利益的办法来换取短期利益，尤其在创业之初，团队成员要发扬艰苦奋斗的精神，不计较眼前的短期薪金、福利、津贴，而将创业目标放在成功后的利益分享上。

6.致力于创造新企业价值。创业就是一种创造新价值的事业，所以创业团队都要致力于创造新价值。团队成员均应一致认识到创造新企业价值才是创业活动的主要目标，并认识到唯有新企业得到发展，不断增值，创业团队各成员的利益才能有保障。

7.合理分配股权。团队成员的股权分配不一定要均等，但需要合理、透明与公平。通常主要贡献者会拥有比较多的股权，但只要与他们所创造价值、贡献上能相配套，就是一种合理的股权分配。

8.公平弹性的利益分配机制。创业之初的股权分配与以后创业过程中的贡献往往并不一致，常会发生某些具有显著贡献的团队成员拥有股权数较低，贡献与报酬不一致的不公平现象。因此好的创业团队需要有一套公平弹性的利益分配机制，来弥补上述不公平的现象。例如，企业可以保留10％盈余或股权，用来奖赏以后有显著贡献的创业成员。

9.合理分享经营成果。这里指的范围更广，除了团队成员要有合理的分配机制外，对员工也要有合理的分配制度，能使大家共同分享经营的成果，从而使企业能够长存。我国的一些成功创业企业，尤其是一些高新技术企业，用员工持股的办法，使员工合理享受到企业的经营成果。

10.专业能力的完美搭配。创业者寻找团队成员的目的，主要在于弥补创业目标与当前能力的差距所需要的配套成员。一个好的创业团队，成员之间要有良好的能力互补，而这种能力互补既有助于强化团队成员间彼此的合作，又能保证整个团队的战斗力，更好地发挥团队的作用。

当然创业团队也并非一蹴而就，往往是在新企业发展过程中才逐渐孕育形成完美组合的创业团队。虽然有诸多不易，团队组成与团队运作水平对创业集资与创业成败都具有关键影响力，因此创业者必须重视如何发展创业团队的问题，并培养自己在这一方面的能力。

好，接下来，我们再来看看团队精神。

**七、创业团队精神的培育方法**

什么是团队精神？

播放一段关于团队精神的动画视频

团队精神是一种集体英雄主义，是个人与群体在目标一致基础上的融合。创业企业只有在目标的认同上凝聚在一起，才能形成坚强的团队。

下面，我们来讲一讲团队精神体现的案例——大雁。

大雁的飞行速度很快，每小时能飞68～90公里，几千公里的漫长旅途得飞上一两个月，每一次迁徙途中历尽千辛万苦。但它 们春天北去，秋天南往，从不失信。 大雁是出色的空中旅行家。每当秋冬季节，它们就从老家西伯利亚一带，成群结队、浩浩荡荡地飞到我国的南方过冬。第二年春天，它们经过长途旅行，回到西伯利亚产蛋繁殖。每只大雁拍动翅膀都会为紧随其后的大雁造成一个向上的气流，利用V字型的队伍，整个大雁队伍可以增加71%的有效飞行距离。

这个案例告诉我们：

1.每个人都要忠诚于自己的团队，忠诚于自己的事业，做好自己的本职工作。如果你不拍翅膀，他不拍翅膀，这个团队还会存在吗？如果一只大雁掉队了，它马上就能感觉到独自己飞行带来的阻力，它会迅速利用前面大雁的上升力，帮助自己跟上雁群。

2.如果我们与大雁一样聪明的话，我们就会留在与自己的事业目标一致的队伍里，而且乐意接受他人的协助，也愿意协助他人。如果领头雁累了，它会自动落到队伍中，另一只大雁马上替补领头的位置。

3.分担重任很重要，因为我们应该尊重和保护每个人独特的才智、技能、精力、 资源。如果一只大雁生病了，会有两只大雁陪伴它下落，帮助并保护它。

4.如果我们也有大雁这样的意识，我们就会一如既往地站在彼此身边，不管经历何种困难，永远鼓励和帮助我们的队友！队形中的大雁会向前面大雁鸣叫，来彼此激励并保持速度。

5.我们必须确定从我们背后传来的是鼓励的叫声，而不是其他的声音。个人的信心和活力来自团队及时真诚的鼓励。 团队合作心理是一种为了达到既定目标所显现出来的自愿合作和协同。

同学们在培养创业团队精神的同时，要努力做好这些方面：

首先，培育共同的企业价值观。价值观的内化，首先在于企业领导者要以身作则、言行一致。还要不断把企业价值观向员工灌输，同时建立、健全和完善必要的规章制度，特别是相应的激励和约束机制，使员工既有价值观的导向，又有制度化的规范。

其次，领导者自身的影响力。领导者是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于自身的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于自己是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济等。

再次，激发参与热情。只有全方位参与企业的经营管理活动，把个人的命运与企业的未来捆绑在一起，员工才会真心关心企业，才会与企业结成利益共同体、命运共同体。为了激发员工的参与热情，可以请员工提合理化建议，让员工参加管理，让员工成为股东，通过建立有效的物质激励体系，彻底摆脱员工给企业打短工的心理，使企业与员工之间形成荣辱与共、休戚相关的组织命运共同体。

另外，树立危机和忧患意识。不管承认与否，没有压力的企业是不存在的，世界500强每年排名的变化就说明了这一点。

最后，保持协调和经常性沟通。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。企业中的各种例会、电话、文件传递、汇报总结等，都激活了组织信息的上下、左右各个方向的流动，从而形成团队的耳目。

**八、创业团队的社会责任**

创业团队也需要承担对于社会的责任。创业团队的社会责任具体体现在三个方面：

第一，就创业企业生存的基础而言，创业企业要生存就必然要追逐利润。创业团队经营企业的重点在于讲究效益，在于充分合理地利用有限的资源，以最少的成本，获取最大的利润。在追逐利润的同时，创业企业也向国家缴纳了税赋。为巩固国防、为社会建设、为丰富和满足民众生活提供了保障。因此，创造最大的经济效益，是创业团队首要的社会责任。

第二，从创业企业内部管理来说，创业团队还要注重创业企业内部员工在分配上的公平合理，注重对员工的培训和教育。要按规定给员工办理各种保险，要保证员工的各种合理的福利。社会就业扩大、员工素质的提高、员工收入的不断增长是社会稳定的重要基础，也是创业企业对社会稳定做出的重要贡献。

第三，就创业企业和外部的关系而言，在创业企业利益和社会利益发生冲突时，如，在国家无力对创业企业造成的污染进行治理时，创业团队宁可牺牲自己的利益也要保护社会的利益。再比如，有的创业企业经营活动和社会责任具有密切的关系，如教育机构和新兴的网络公司等行业，其经营活动直接影响社会大众的思想观念，这些创业团队在追逐利润的同时更要注重社会道德。

好了，此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：创业团队及其要素、创业的团队优势、成功创业团队的基本特征、创业团队精神的培育方法等等内容，希望同学们通过本次课程的学习，能够认识到创业团队的独特价值，积极培养自己的团队意识和责任感。下次课，我们将一起学习如何组建与管理团队，谢谢大家。