



## 团队管理模式探讨论坛纪要

论坛主题：团队管理模式探讨

论坛关键词：目标、文化、执行力、激励、传承、制度

论坛时间：2011. 12. 03 14:30—16: 30

论坛地点：华南师范大学大学城校区教五栋 206

论坛主持：香港地球之友 陈志强

论坛记录：绿色文明社团周文杰、窦苗

### 会议记录

#### 一、AIESEC 广外绿色力量林骁的分享：

Believe who you choose

Choose who you believe

- **What is the meaning of leadership:** (播放影片《The tree》)

得出每个人要以小孩子心态生活，不要被社会生活所影响。

- **Team management from a member perspective:**

作为 member，要懂得如何参与 leader 的管理，合适时候提意见，leader 的最终决定出来后，要学会绝对服从，提高工作效率。

- **Team management from a leader perspective:**

作为 leader，要在合适的时候，让 member 提出建议或意见，综合起来，但最终决定要由 leader 决定。

- **How to manage a team with different Background & Culture:**

要懂得交流，寻求适当的渠道解决困难；

了解文化背景，感同身受地从对方角度思考问题，以求团队的和谐，例如“你还记得当初申请加入社团时的想法吗？你还记得与面试官说过的话吗？”；

与 member 交流时，有时感性比理性作用大，要多从感性角度思考。

- **当队员与队员有不同意见时**



## 第十二届广东高校环保社团交流会

主办：绿点青年环境教育中心 承办：华南师范大学绿色文明社团

Leader 要从事情不同角度出发，从每个人角度看问题，最后综合起来，做决定。

- **Team culture contribution:**

建立 team culture 要与 member 保持良好的 close 的关系。

- **Leadership style:**

两种方法有助于思考：

第一种，why→how→what

第二种，先定一个 final goal，（即使很不现实也无所谓），再往前推。例如我个人，change the world←NGO←做 CSR（企业社会责任）的企业←加入 AIESEC。要做好一件事，要将自己的目标从最终目标开始往现在倒推，让自己热情不减

- **Clear and definite JD & direction:**

给 member 清晰的目标和方向，让 member 清晰知道自己应该做什么以及为什么要做这些事情，这些努力对自己是否存在 learning points.

- **Training system:**

举例 AIESEC 的文化是 learning by doing. 提供好的培训（例如 CSR 培训，面试培训，人力资源管理培训，市场调查的方式培训，cold call 和 company visit 技巧培训，策划书写作培训和简历制作等），为 member 提供很多实践机会。除此之外，还提供许多 hard skills 方面的培训，例如学会透视表的数据分析，animoto 的视频制作，editgrid 的数据整理，CRM 的客户关系管理系统的培训等。

- **Communication channel: 沟通渠道**

建立良好的沟通桥梁，让 member 觉得 leader 是个好沟通，工作上很认真，私下很关心同事的人，可以互相关怀。

- 要让 member 可以清楚描述自己的工作
- Leader 要给 member 做一个好的学习榜样
- 不要让 member 成为工具

### 提问环节

#### 1、如何帮助 member 成长（即如何培训人）？

以 AIESEC 广外为例：开始时有宣讲会，让 leader 带领新 member 做任务，如，打电话询问企业（公司）是否需要外国实习生（CC），约见公司面谈（CV）；让



## 第十二届广东高校环保社团交流会

主办：绿点青年环境教育中心 承办：华南师范大学绿色文明社团

其在挫折中学习，期间观察其工作进度与工作问题，并及时解决；选出小 leader，让其学习如何筛选工作和分配工作。

### 二、香港地球之友陈志强分享

leader 都有自己的风格，有个性，没有固定的标准和定律。

甘地说过：如何你想让世界改变，你就应该成为那个改变。

领导力只有在机构中，某个范围内才会体现的，没有永远的领导。这里牵涉到一个制度与领导力结合的问题。对于一个 Leader 来说，找到自己的领导风格和找到“规则”是同样重要的。领导不是绝对的自由，否则容易导致个人风格太强而掩盖了团队的创造力。关于领导的风格，有的 leader 很沉默少言，但可能一说话就很有分量；有的 leader 很活泼多言，但一般 member 只需要听到重点就行了。

领导力的判断标准：眼光。在一个团队之中，一个领导也许不是最聪明的、也不是最勤奋的，但一定是要能看得最远的。决定方向、分配资源是领导最重要的两件事。

我们的身体就是一个团队，领导就是我们的脑。生活中什么团队像身体一样？也许决定服从命令的军队是一个，但是军队模式我们可以套用吗？

除了军队以外，西天取经团队也很值得我们思考。唐僧西天取经的团队里，谁是 leader？一个团队优秀与否，不仅与 leader 有关，与 member 也有巨大的关系。比如孙悟空，他就是团队里的创新型人才，起到榜样作用，但是有时候不顾团队规则。那唐僧是怎么管他的呢？紧箍咒。在团队里，作为一个领导人物，你有紧箍咒管理悟空这样的人吗？

在团队里，有的人很难找准自己的定位。Leader 的任务就是发现 member 的长处和缺点，帮助他们发扬长处和避免缺点，帮助他们找到自己的定位。

下面讲的是团队精神。走夜路的时候，为什么一个人会害怕，为什么二十个人就不怕了呢？是因为心里面踏实了，有同伴了。如果在一个团队中有一种“同伴”的感觉，那么这个团队就可以说具有团队精神。这个是同伴感，但这是最基础的团队精神。还有另外一点，共同面对困难，就像在走夜路时，二十个人不怕就是因为大家在共同面对黑暗，共同面对困难和挑战的时候能够团结一致，共同进退才是真正的团队精神。而这一切，需要时间的积累。



绿点·广州  
GREEN POINT · GUANGZHOU

## 第十二届广东高校环保社团交流会

主办：绿点青年环境教育中心 承办：华南师范大学绿色文明社团

刚才说的都是领导和团队管理的一些概念，那么在团队管理中有哪些是比较重要的呢？我问大家一个问题，各位的目标是什么？（回答：“我想把协会发展强大。”“过六级。”）很好。有了目标，你就很清楚每件事情做到哪里就够了，做到哪里还不够。团队目标在团队管理上非常重要。怎样确立、修订、实现一个目标？大家可以尝试 Smart,帮助设定目标的工具。

还有文化，什么叫团队文化？首先，团队文化是建立在共识之上的。有没有发现一家人的性格总有点像？是因为你们长期生活在一起，你在什么氛围中长大，你就会成为一个什么样的人。这就是氛围。而团队里每一次共识的行程，面对面的交流，都是聚会的成果。所以，团队文化的形成可以归结为一个这样的过程：文化←共识←氛围←聚会。

管理有三个重点和法宝今天我要和大家分享，我认为第一件法宝是：沟通。很多问题，都是没有充分沟通导致的。很多时候，你也许只是听懂了你愿意懂的。沟通是最好的管理方法。第二点是目标，刚才已经谈过。第三点是激励。问一下自己，你有没有激励过你的下属？中国人比较含蓄。但是，在团队中，激励很重要，每个人都很需要激励。他失败了，需要鼓励和支持，成功了，更需要赞赏和肯定。

### 提问环节：

Q:如何号召志同道合的人？

知道成员的需要，融入商业性操作模式，但是不是商业化。

Q:如何与同伴相处？

先做好团队人员分析，了解每个人的特性，再好好与之相处

Q:如何加强会员的活动参与度？

这是个比较难解决的问题，不大可能全部都照顾得上，所以要提高活动的意义与价值，以吸引会员参加。

Q:可否将 AIESEC 等组织的管理模式放到环保社团？

环保社团走的是比较传统的模式，其优点是，可提高工作效率，减少弯路。但是会限制发展，不利于创新。而且，要发展创新很重要。

建议两种模式互相结合，互相借用。

Q:如何激励成员？

社团的目的，应该是帮助成员成长，让每个人感到自己有成长，得到提高和进步，



## 第十二届广东高校环保社团交流会

主办：绿点青年环境教育中心 承办：华南师范大学绿色文明社团

并且要承认他人的或快或慢的成长。

Q:怎么让成员成长?

让成员在错误中成长，不要一犯错就责怪。做错事表示他在成长。

为成员提供 learning point.

Q:如何让成员提出自己的看法?

社团内要共同参与，灌输民主的理念，看法和作用，但这需要长期尝试，打开成员的约束

Q:如何与他人交流看法?

分析问题，不要只是固守自己的看法，要与他人讨论。

Q:对成员拖慢工作要怎样看待?

定好明确的检查时间与工作完成限期，不要不定期的检查。

Q:回收的时候遭遇与宿管阿姨的利益冲突问题，因组员不想接触金钱纷争而中断活动，这类问题怎么解决?

A1:就算是 NGO,作为非盈利组织，也不代表没有资金流通。

A2:你的回收，只是在以一种方式剥夺宿管阿姨的利益。你们可以想办法帮助她们更好地回收。

A3:我认为你们不应该轻易放弃。要坚持。让全校看到活动的影响力，这才是最重要的。

Q:如何促进社团内的民主?

关键词是：共同参与。一方面是以身作则，另一方面需要坚持地灌输民主理念给成员。