

创业团队

新东方 “三驾马车”



中国合伙人

想一想

- 1、创业团队要具备哪些基本要素？
- 2、团队成员中有哪些重要的角色，各自有什么特点？
- 3、如何组建和管理好一个创业团队？

请到掌课宝课堂页面参与活动

一、创业团队的组建

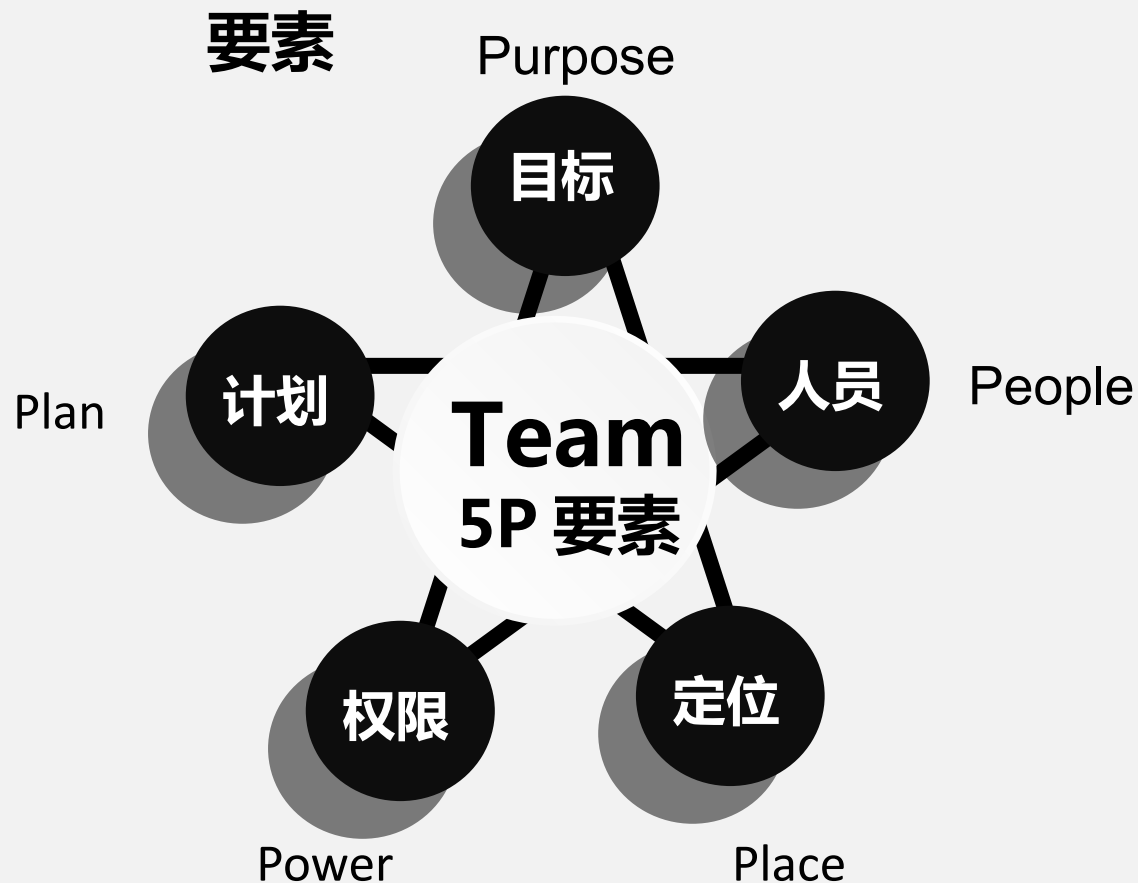
(一) 团队的内涵

1. 概念

团队，在英文中叫做 Team，是由一群有着共同目标，有着分工而又协同的人群形成的战斗团体。

羊群是群体，狼群是团队

2. 团队形成的 5 个要素



3. 团队形成的 7 种 角色

Team7 角色

角色	任务及特点
队长	?
评论员	?
执行人	?
外联负责人	?
协调人	?
出主意者	?
督查	?

课堂活动——创业团队

活动规则：

请从备选人员中，
选出 4 人组成你们的团队，
给出选择的理由。

活动时间：

讨论时间 10 分钟

活动要求：

2-3 组分享观点，每组时间控
制在 5 分钟左右，其他组提问



活动名称：西天取经

请到掌课宝课堂页面参与活动

一、创业团队的组建

(二) 团队的类型

1 星状创业团队

美国的太阳微系统公司创业当初由维诺德·科尔斯勒确立了多用途开放工作站的概念

2 网状创业团队

微软的比尔·休利特

3 虚拟星状创业团队

核心人物从某种意义上说是整个团队的代言人，而不是主导型人物

一、创业团队的组建

(二) 团队的类型

类型	概念	优点	缺点
星状	有一个核心主导人物，充当了领军的角色。	·决策程序简单，效率较高 ·组织结构紧密 ·稳定性较好	·容易形成权利过分集中的局面 ·当成员和主导人物冲突严重时，往往选择离开
网状	由志趣相投的伙伴组成，共同认可某一创业想法，共同进行创业。	·成员的地位较平等，有利于沟通和交流 ·成员关系较密切，较容易达成共识 ·成员不会轻易离开	·结构较为松散 ·决策效率相对较低 ·容易导致整个团队的涣散 ·容易形成多头领导的局面
虚拟星状	有一个核心成员，但是该心成员地位的确立是团队成员协商的结果。	·核心成员具有一定威信 ·既不过度集权，又不过于分散。	·核心人物的行为必须充分考虑其他成员的意见，不像星状创业团队中的核心主导人物那样有权威。

一、创业团队的组建

(三) 团队组建的原则

1 志向原则

理念、凝聚力、
愿景、价值观、相互信任

2 利益原则

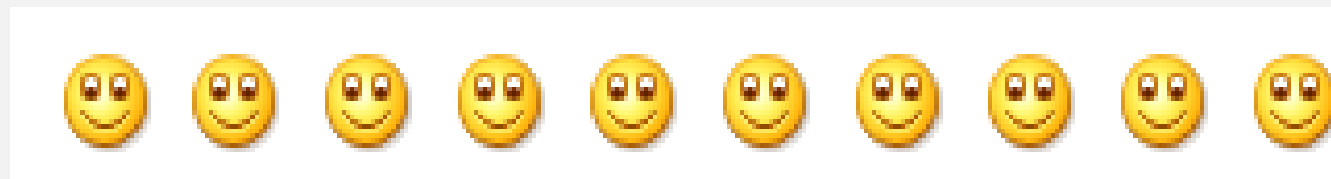
利益共享，约定分配机制，
团队利益大于个人利益

3 互补原则

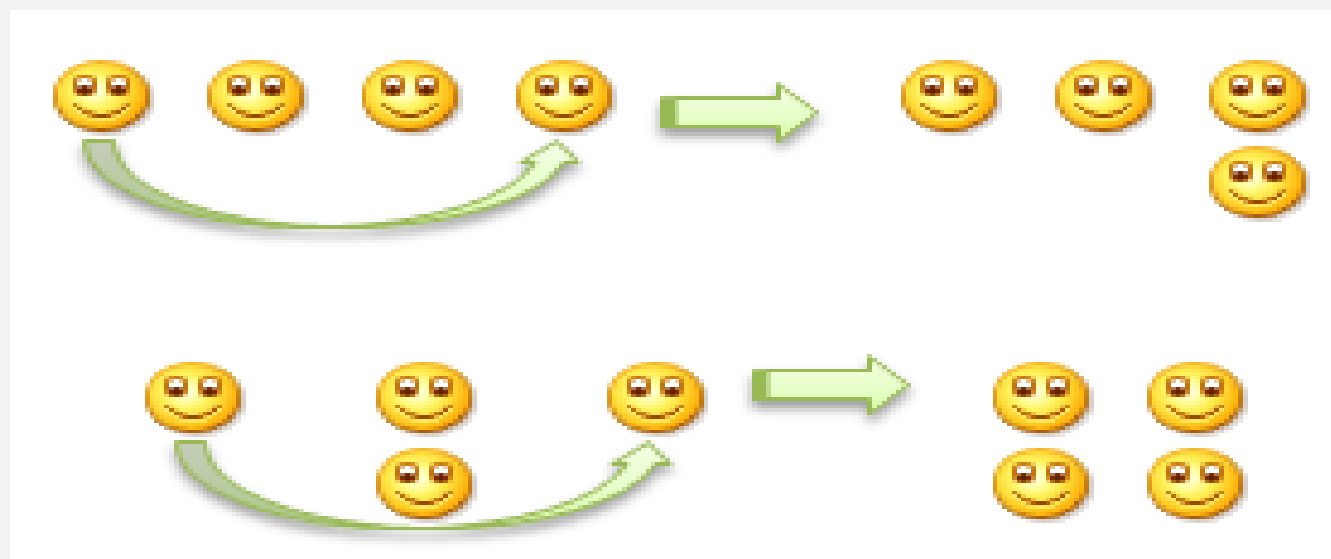
年龄，专业特长，
经历，资源，兴趣，技能

课堂活动：管理创新能力训练

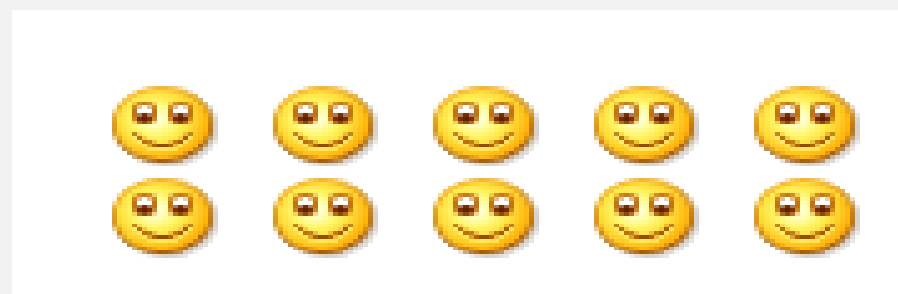
(1) 移动前



(2) 移动方式



(3) 移动后



你说我说

1. 移动过程中是否发生了混乱？为什么会发生混乱？
2. 哪个小组是否选出了自己的小组组长？组长是如何决策的？
3. 哪个小组是推演出方法后才移动的？这样做有什么好处？

请到掌课宝课堂页面参与活动

二、创业团队的管理

(一) 团队目标的管理



一般分为 4 个阶段

计划

执行

检查

总结

(一) 团队目标的管理

1. 团队目标的设置



准备阶段

目标初步分解

建立团队文化

目标深度分解

拟定工作计划

总结上期结果
拟定下期计划
评估可行程度

由上而下
+
由下而上

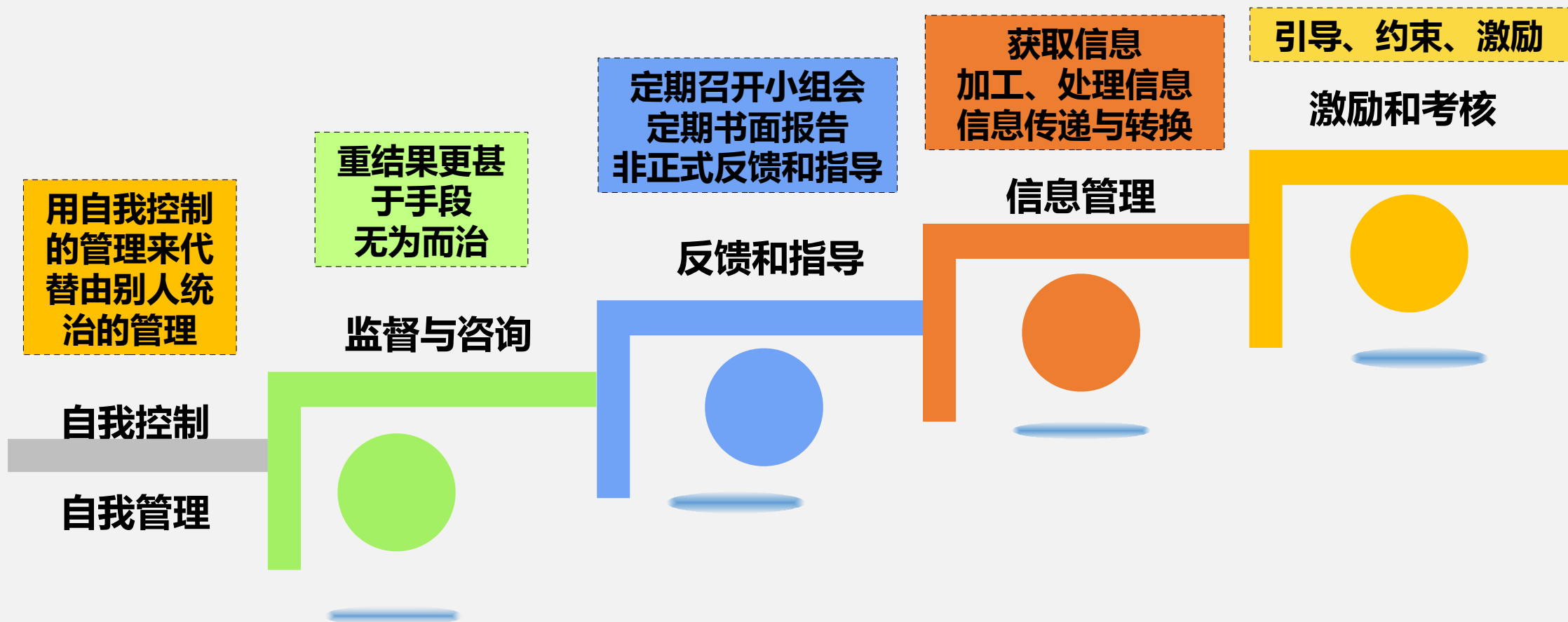
拼搏氛围
互帮互助
负强化

理解团队目标
查找差异分歧
细分安排落实

召开会议
论证修订
拟定团队

(一) 团队目标的管理

2. 团队目标的实施



(二) 领导与执行

1. 领导者行使权力的 模式



压低权力型



放大权力型



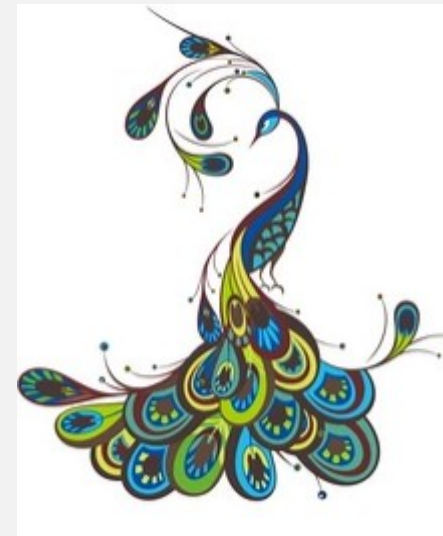
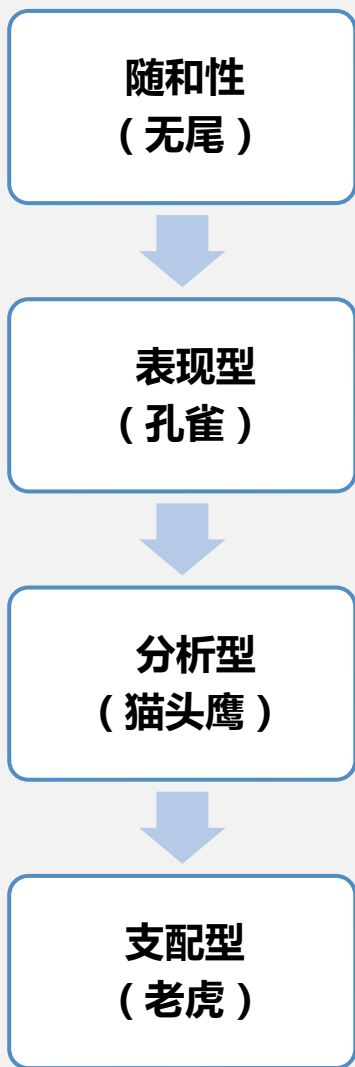
尊重权力型

2. 影响执行力与执行的 因素

对于企业来说有三个关键点：

- (1) 好的机制是执行成功的一半
- (2) 监督与考核是有效执行的前提
- (3) 执行有赖于企业科技化水平的提高

(三) 内部沟通



(三) 内部沟通

1. 沟通的三大要素

沟通目标要明确

共同协议要达成

沟通结束要总结

2. 沟通方式

面对面

电话

命令

文件

会议

业务报告

内部报刊

广播

宣传栏

活动

意见箱

内部局域网

案例分析



案例 1：“敞开办公”的利好

见《大学生创新创业实训手册》P82

问题：这种管理方式的利弊在哪里？



案例 2：“盛田昭夫很震惊”

见《大学生创新创业实训手册》P83

问题：盛田昭夫使用的沟通方式是什么？

这种方式有什么缺点？

请到掌课宝课堂页面参与活动

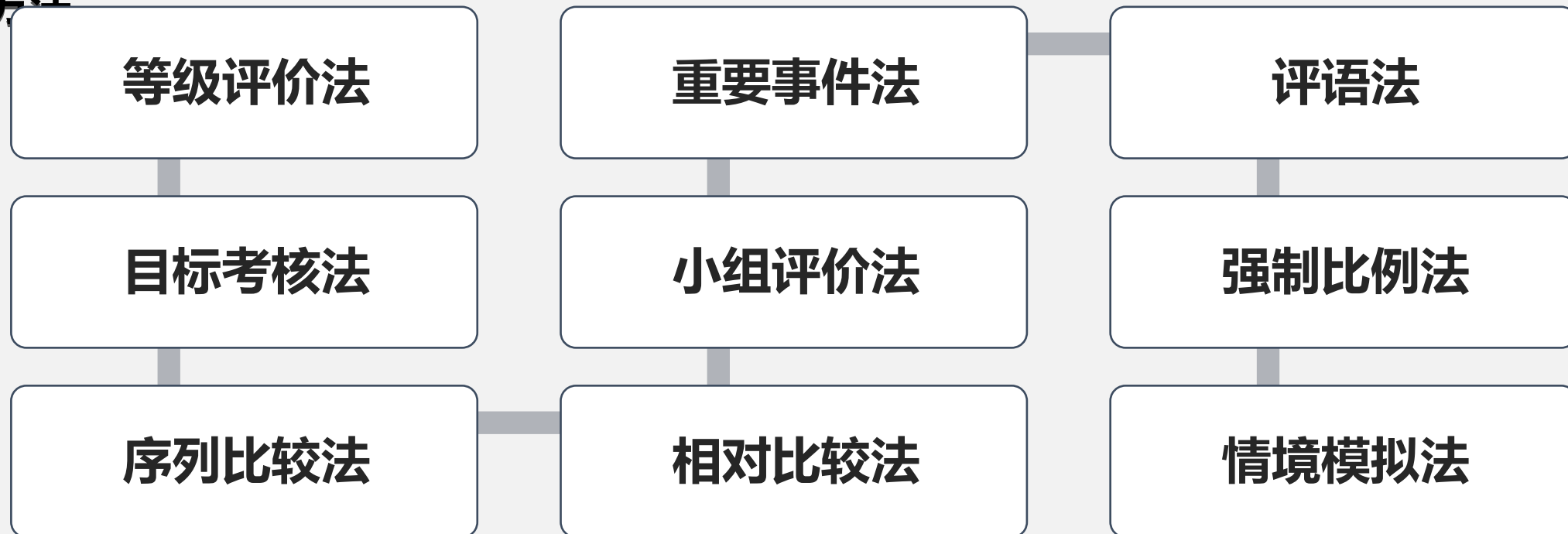
（四）绩效考核

1. 绩效考核的 类型



（四）绩效考核

2. 绩效考核的 方法



2. 绩效考核的方法

等级评价法

——是绩效考核中常用的一种方法。

根据工作分析，将被考核岗位的工作内容划分为相互独立的几个模块，在每个模块中用明确的语言来描述完成该模块所需传达到的工作标准。

将标准分为多个等级选项，如“**优、良、合格、不合格**”，

考核人根据被考核人的实际工作表现，对每个模块的完成情况进行评估。

总成绩便为该员工的考核成绩。



2. 绩效考核的方法

目标考核法 —— 是根据被考核人**完成工作的情况**来进行考核的一种绩效考核方法。

在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致。

在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。

目标考核法适合企业中**实行目标管理**的项目。



2. 绩效考核的方法

序列比较法

——是对相同职务员工进行考核的一种方法。

在考核之前，

首先，要确定考核的模块；

其次，根据他们的工作状况排列顺序，工作较好的排名在前，工作较差的排名在后；

最后，将每位员工几个模块的排序数字相加，就是该员工的考核结果；

总数越小考核成绩越好。



2. 绩效考核的方法

相对比较法

—— 对相同职务员工进行考核的一种方法。

对员工进行两两比较，任何两位员工都要进行一次比较。

两名员工比较之后，工作较好的员工记“1”，工作较差的员工记“0”。

所有的员工相互比较完毕后，将每个人的成绩相加，总数越大，绩效考核的成绩越好。

每次比较的员工不宜过多，范围在 5-10 人即可。



2. 绩效考核的方法

小组评价法 —— 指由两名以上熟悉该员工工作的经理组成评价小组进行绩效考核的方法。

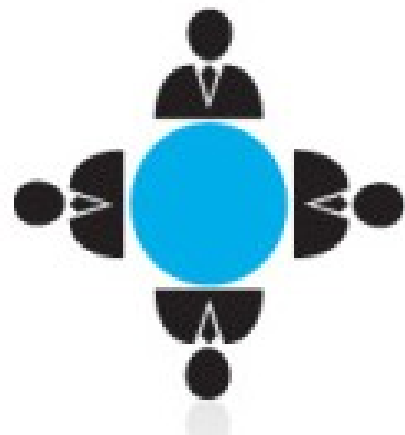
优点：操作简单，省时省力；

缺点：容易使评价标注模糊，主观性强。

为了提高小组评价的可靠性：

- ◆ 评价之前，应该向员工公布考核的内容、依据和标准。
- ◆ 评价结束后，要向员工讲明评价的结果。
- ◆ 最好和员工个人评价相结合。

当小组评价和个人评价结果差距较大时，为了防止出现考核偏差，评价小组成员应该首先了解员工的具体工作表现和工作业绩，然后再作出评价决定。



2. 绩效考核的方法

重要事件法

考核人在平时要注意收集被考核人的“**重要事件**”

“**重要事件**”是指被考核人的优秀表现和不良表现，并对这些表现形成书面记录。

- ✓ 普通的工作行为不必进行记录
- ✓ 根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考核结果
- ✓ 考核方法一般不单独使用



2. 绩效考核的方法

评语法

—— 指由考核人撰写一段评语来对考核人进行评语的一种方法。

评语法是评语的内容包括考核人的**工作业绩**、**工作表现**、**优缺点**和**需努力的方向**。

评语法在我国应用得非常广泛。

由于该考核方法主观性强，所以最好不要单独使用。



2. 绩效考核的方法

强制比例法

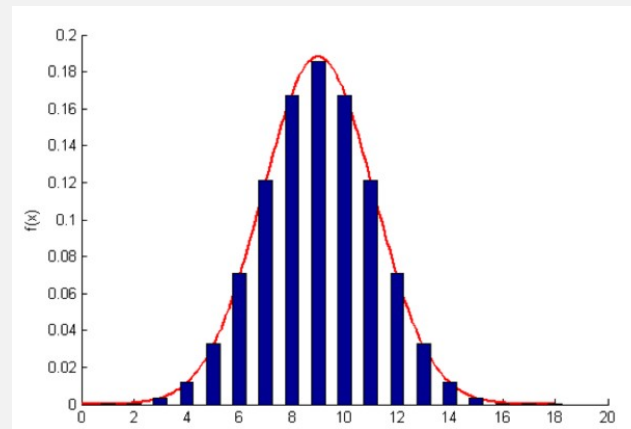
——可以有效避免由于考核人的个人因素而产生的考核误差

强制比例法根据**正态分布原理**，优秀员工和不合格员工的比例应该基本相同，大部分员工属于工作表现一般的员工。

在考核分布中，可以强制规定优秀员工的人数和不合格员工的人数。

优秀员工和不合格员工的比例均占 20%，其他属于普通员工。

强制比例法适合在相同职务员工较多的情况下使用。



2. 绩效考核的方法

情境模拟法

—— 一种模拟工作的考核方法。

它要求员工在评价小组面前完成类似于实际工作中可能遇到的问题

评价小组根据完成情况对被考核人的工作能力进行考核。

它是针对**工作潜力**的一种考核方法。



课后作业

撰写大学生创业生涯规划书

