

S 地产公司团队建设问题及优化设计调研分析报告

目录

S 地产公司团队建设问题及优化设计调研分析报告	1
1 S 地产太原公司团队建设现状调查分析	1
第 2 章 S 地产太原公司狼性团队建设中存在的问题	9
2.1 事业心不足、市场开拓眼光落后	9
2.2 组织涣散，缺乏统一的目标	11
2.3 队伍结构不合理，管理制度不健全	13
2.4 领导指挥力不足，团队行动力不足	15
2.5 人才激励不足，缺乏高效的奖惩机制	17
第 3 章 S 地产太原公司狼性团队建设的优化对策	20
3.1 灵敏嗅觉，在绝境中生存和锻炼	20
3.2 群体奋进，树立共同拼搏的目标	24
3.3 队伍优化，建立高效率组织管理机制	28
3.4 令行禁止，提倡雷厉风行的团队执行力	31
3.5 奖罚分明，建立高付出高回报的奖惩机制	35

1 S 地产太原公司团队建设现状调查分析

1.1 问卷设计

本研究以问卷调查法为主，结合访谈、观察等方法开展研究。本次调查的工具是自行开发的问卷。问卷有两种类型的问题 一种是选择题，另一种是开放题。具体过程如下：调查前，根据 S 地产太原公司团队建设的现状，以及狼性团队的构成、运行机制和管理制度，编制设计了调查问卷。本文以 S 地产太原公司销售部门的狼性团队为研究对象。在访谈和初步调查的基础上，准备问卷调查。主要议题有：团队类型、团队组建方式、男女比例、团队目标和完成度、团队领导风格、团队问题、团队建设最终结果，以及一些客观问题。使用企业微信群发放问卷。

1.2 问卷的发放与回收

本次调查利用企业微信群进行调查，1) 测试。问卷初稿确定后，在部分狼性团队进行测试，根据反馈进一步修改，最终定稿正式问卷。

2) 正式测试。按照规定的时间和地点,对 S 地产太原公司不同性别、不同级别的员工分别进行。主试发放问卷。共发放问卷 120 份,回收 110 份,使用有效问卷 100 份。3) 使用微软对 S 地产太原公司的 EXECL 工作表进行数据整理和统计分析,进行数据审查和统计分析。

1.3 调查问卷结果分析

1) 调查对象人口学统计

本次调查是 S 地产太原公司的正式员工为对象,其中调查的主体是 S 地产太原公司的销售部门,通过对 100 人的调查,总体情况如下:

表 3-1 成员年龄结构明细表

年龄段	25 岁以下	26-30	31-35	36-40	41-45	合计
人数	15	41	32	10	2	100
比重	15%	41%	32%	10%	2%	100%

从表 3-1 可以看出,公司年龄结构以中青年为主,在 26-35 岁之间较多,年龄梯次较为合理,符合房地产行业特点,基本能满足公司发展需求。

表 3-2 成员学历情况明细表

学历	博硕	本科	大专	中专以下
人数	12	74	18	2
比重	12%	74%	18%	2%

从表 3-2 可以看出,公司成员以本科生为主,占比为 74%,本科及以上学历占总人数的 86%,整体素质较高。从素质梯队来看,属于“中间大小两端”的橄榄型人才结构,符合房地产行业人才结构的特点。

2) 团队建设基本方式分析

本次调查主要从团队构成、团队组合、团队组建方式构成比例等方面进行分析,每个团队的团队组成都不一样。

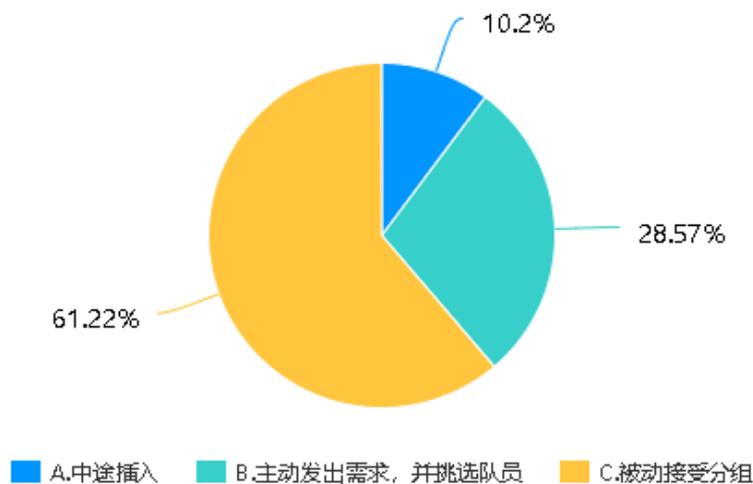


图 3-2 团队组建方式比例图

通过分析发现，大多数成员是被动接受的分组，并非自愿加入团队，其中主动加入并挑选队员的只占 28.5%，还有 10.2%的是中途插入。这样的团队建设方式表明，团队的组队方式并不是按照成员个人意愿进行组合，所以基本上大家不会喜欢自己的，成员们组成了一个团队，这些狼性团队的成员会花更多的时间去熟悉和磨合。因为他们没有和熟悉的同时组成狼性团队，所以这种被动组建团队的方式对团队的发展产生了负面影响，导致部分成员的归属感不强。

3) 团队建设目标分析

S 地产太原公司狼性团队成员多数不是主动加入的，而是被动被分配到团队，这样导致团队成员组成不同，工作的目的也不同，导致狼性团队目标的不同。大多数狼性团队成员干脆被动完成了任务，得过且过，占比 16.3%，不在意目标完成的程度。另外 36.7%的团队表示在工作中点到为止，不想积极奋斗，其中愿意永争第一的只占 46.9%，只有一半，说明半数成员对团队总体目标认可度不高，积极性不高。

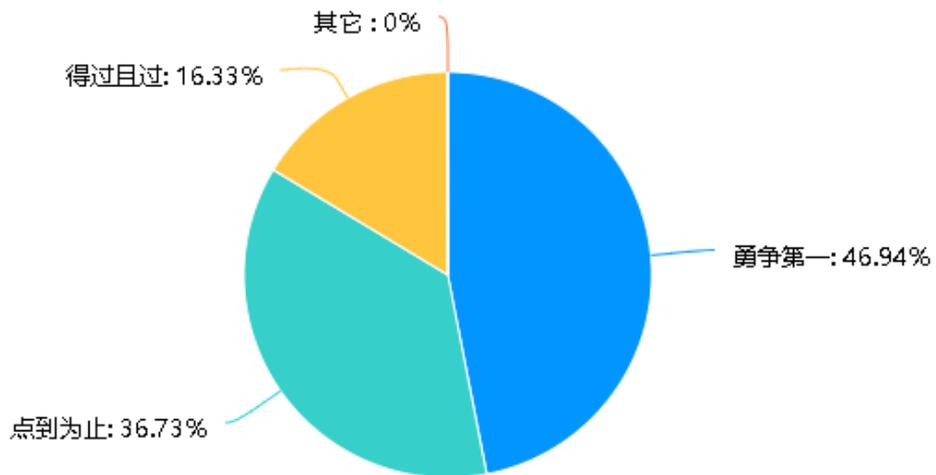


图 3-3 团队成员目标比例图

就这些狼性团队实现目标而言，他们很少积极主动实现目标，或者根本没有实现目标，并没有为共同分配的同一个人目标而努力。

4) 团队人才梯队和能力分析

团队的成员是团队建设最重要的组成部分，团队人才素质的高低直接决定狼性团队发展的成败。

①人才梯队入池标准，S 地产太原公司制定了一套完整的资格体系文件，包括双通道职业发展设计、岗位资格标准、经理人 4 类 16 项通用素质模型等，目前尚未在人才中实施。梯队建设工作。使用这两个标准。S 地产太原公司“人才加速储备银行”的入职标准，考虑到关键岗位的两个维度考量：一是业绩，这取决于此人在一段时间内（近 3 年）的业绩和期望。高绩效者可以持续贡献超过年度目标的 KPI，是企业绩效的核心贡献者，即使特殊事件不影响他/她的绩效判断，并且绩效的实现符合公司的领导模式和核心价值观。第二个是潜力，它预测未来人才上升的可能性，在新的更具爆发性的场景中取得成功的能力，以及持续发展/增长的雄心，取决于其管理潜力。高潜力者能够快速学习新的功能/模块，善于发现困难问题的根本原因或解决方案，能够接受或同化他人的观点和想法，能够有效地处理冲突或困境，并且仍然能够应对在困难的情况下杰出。S 地产太原公司要求 VH（高潜人才）比例一般低于 15%；一轮盘点周期的新晋经理建议将潜力放在稳定（S）栏，潜力特别突出或未来关键岗位人选例外情况酌情考虑。

S 地产太原公司狼性团队人才梯队资源池的入围标准也是根据潜力/业绩的定义进行实际评价，同时参考候选人自身条件、上报理由、自身情况等。有自己的成熟度和发展意愿，但没有统一的形式。标准定义上，在选拔候选池时，还是会有一定的主观意愿的。

②人才梯队的培养，S 地产太原公司狼性团队尚未建立系统的梯队人才培养计划，梯队人才只会临时派出参加由 S 地产太原公司总部牵头的部分培训项目。例如，总部推出的“领导力”培训计划，针对新提拔的干部、中层管理人员和高级管理人员开设了不同的管理培训课程，还为操作人员开设了“迷你 MBA”班。此外，由于需要提高组织效率，一线生产和维护人员需要具备专攻多种技能的能力。一些工厂进行了多技能培训。为此，S 地产太原公司总部专门更新了生产检验维修技能培训课程。此外，总部还专门针对骨料、新型建材等企业未来战略转型相关人才制定了一系列针对性培养计划。以上学习拓展活动只能由 S 地产太原公司狼性团队通过与总部统一报名进行，因此没有分类分级的培训课程体系。

不过，对于“人才加速储备库”中的骨干人才，S 地产太原公司狼性团队将为他们制定专门的“个人发展计划（IDP）”，加快培养速度。然而，目前这项工作的完成度很低。即使关键人才的 N+1（直属上级）已经为他完善了个人发展计划，但由于 N+1 缺乏对学习和发展活动的专业设计，个人发展计划（IDP）个人发展的有效性不高；而在现有的人力资源条件下，个人发展计划要实现的可行性也很差，所以个人发展计划最终还是只能沦为“纸上谈兵”。

③团队人才的能力分析，在 S 地产太原公司的一些狼性团队中，每支狼性团队成员的角色都是不同的。例如，有一个团队负责人，他需要协调每个人为团队的目标做出贡献。每当狼性团队成员的意见不统一时，从多个角度客观分析，让狼性团队达成共识。然后是行政组长，相当于一个发起人，领导下达任务后，会第一时间分解任务，推动狼性团队成员高效完成学习任务。实践者是团队成员，需要分析团队遇到的问题，并以实际行动解决问题。

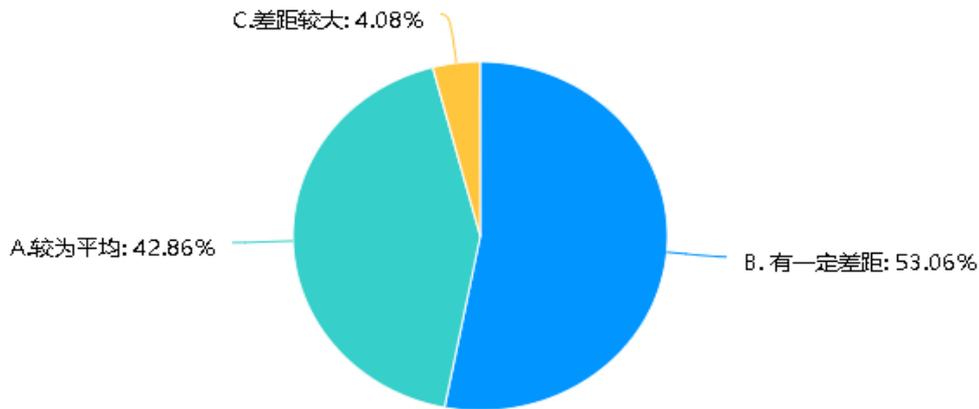


图 3-4 团队成员能力差距比例图

通过对于 S 地产太原公司狼性团队成员能力的分析，发现大部分成员决定员工之间能力差距较大，占比 53%，其中还有 2.08%的员工表示差距非常大，团队领导没有正确分配角色，导致团队角色分配不当，最终成绩不及格，并面临团队解散的威胁。

5) 团队管理体制分析

俗话说“无规矩不成圈”，一个有效的团队建设体系可以提高团队的运作效率和速度，这是管理团队的核心和基础。S 地产太原公司根据自身实际情况，建立了完善的团队建设管理体系，制定了严格的规章制度和管理标准。整体来看，在公司管控模式下，新基础产业团队的人才梯队盘点、序列建设、人才选拔已初步细化，品牌营销中心“三级管控”架构已实现，如图所示。

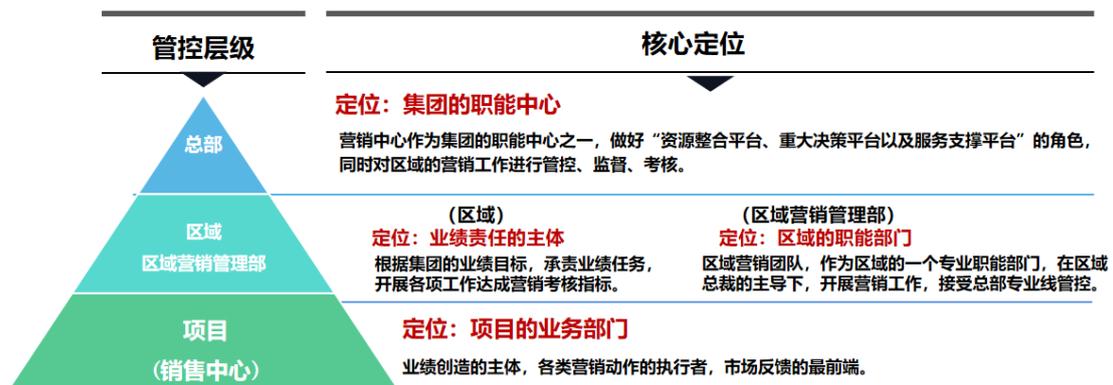


图 3-5 S 地产公司狼性团队三级管控体系

S 地产公司狼性团队三级管控由“总部”——“区域营销管理部”——“项目中心构成”。营销中心作为集团的职能中心之一，做好“

资源整合平台、重大决策平台以及服务支撑平台”的角色，同时对区域的营销工作进行管控、监督、考核。区域团队，作为区域的一个专业职能部门，在区域总裁的主导下，开展营销工作，接受总部专业线管控。项目团队-销售中心是业绩创造的主体，各类销动作的执行人,市场反馈的最前端。可见公司实行的是“垂直型的管理体制”，这种管理体制层级较多，面临上下级沟通不畅的问题。管理者无法直接与基层员工沟通，基层员工的素质和能力往往很低。沟通是现代管理的重要内容。一方面，需要和中层管理沟通，另一方面，需要和我们的基层员工沟通，让他们真正一起工作，实现公司的共同愿景。在组织架构上，S地产公司狼性团队公司管理者无法直接将基层员工与中层管理者联系起来，搭建有效的桥梁，导致管理和沟通不畅。

6) 团队领导方式分析

领导方式主要包括狼性团队的任务分配，在任务分配上，S地产太原公司狼性团队是：任务下达时，团结互助，狼性团队每个成员完成一个环节，最终完成整个任务，当任务太难时，狼性团队采取抽签决定；如果任务适合狼性团队中的一名队员，可以由狼性团队领导指定完成。在团队领导者分配任务的依据方面，团队领导主要依据队员的能力，其次是队员的性格，随后是与队员关系的亲疏，最后是随机分配。大体上来说，这种领导风格是说服型和参与型的领导风格。

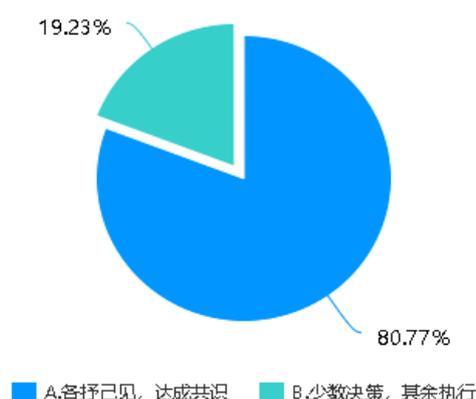


图 3-6 团队领导者决策的依据

在领导者决策依据上，从上图可以看出，领导者在决策时，有团队成员各抒己见，从而达成共识，占比 80%，可以看出领导与成员两者都是建立在“关系导向”的高层关系之上，体现了上下级工作之间的相互联系。

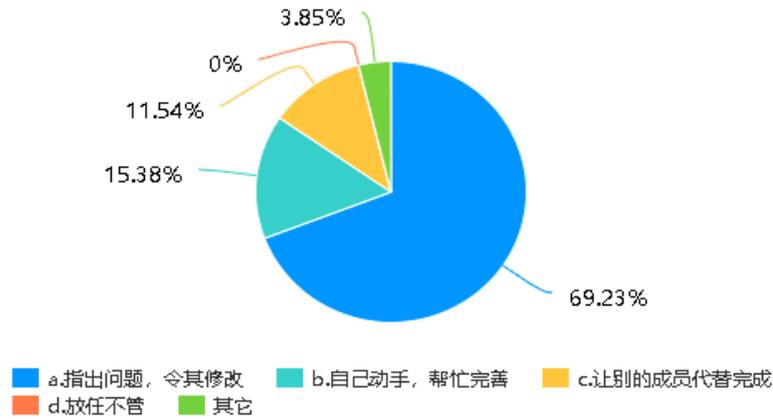


图 3-7 领导者对待绩效差成员的态度

通过领导者对待绩效差成员态度的调查分析可以看出,对于绩效不高的成员,领导多数是采用指出问题,责令其修改,占比69%,其次是自己动手,帮助其完善,占比15%,剩下的让别的成员代替,或者放任不管。由此可见领导通过各种方式对团队成员施加一系列压力,通过制造危机感来激发他们的潜力。团队领导者将组织中的每个成员置于危机之中,唤醒对危机的敏感度,给团队成员带来负担并激励他们继续前进。当团队成员认为他们可以消除这些压力时,领导风格的作用和动力的影响就显得尤为突出,这种领导风格是指挥型和授权型领导风格,两者都是基于“任务导向”的低关系,指挥型是高工作—低关系,授权型是低工作—低关系。

7) 成员的绩效考核分析

绩效考核是评判成员能力高低的很重要一部分,人才选拔过程包括两个小概念,一个是人才的选拔,一个是人才的提升。目前S地产太原公司的狼性团队目前还没有建立完善的人员选拔管理制度,只是要求在人员进入之前,首先要确定自己是否是“人才加速储备库”的重点人才。S地产太原公司狼性团队在内部招聘中,对部分重要岗位将采取竞争性招聘的方式;成员自行报名,经人力资源部根据竞聘岗位资格初步筛选后,公司提供主题,初选合格的候选人准备审核内容,上台表达提出自己的观点并提出自己的优势,然后由管理团队进行打分和综合讨论,确定并任命候选人,好的绩效考核可以通过及时的奖励、物质的奖励、精神的奖励,提高成员的积极性,而差的绩效考核阻碍了团队工作。

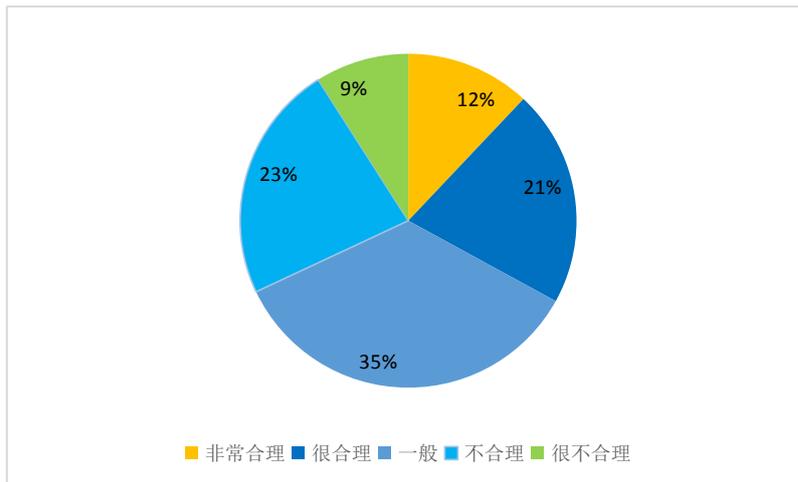


图 3-8 成员对团队绩效考核合理性的看法

通过上图绩效管理考核可以看出，12%和 21%的成员认为团队绩效考核非常合理和很合理，但是有 35%的成员认为团队绩效考核一般，另外还有 23%和 9%的成员对团队绩效考核不满，S 公司的绩效考核过于笼统，绩效考核流程并没有表明具体的考核指标和内容，导致在具体实践时没有可行性。

第四章 S 地产太原公司狼性团队建设中存在的问题

2.1 事业心不足、市场开拓眼光落后

2.1.1 进取心不足，缺乏强烈事业心

如今社会竞争变得越来越内卷化，许多员工拒绝加班，拒绝积极工作的社会趋势越来越明显，就 S 地产太原公司狼性团队成员而言，一些团队成员开始对自己的工作失去兴趣，感到不受欢迎和无聊。有的队员觉得基层对于工作责任重大、任务重，但得到的回报较少。有很多问题和复杂性，但很少有解决方案。这些心理感受和情绪导致基层成员缺乏高度的责任感。目前，S 地产太原公司团队成员整体状况不佳，一些团队成员也倾向于忽视和淡化他们的意识和责任，不积极学习知识，由上文分析可知，大多数狼性团队成员被动完成了任务，得过且过，占比 16.3%，另外 36.7%的团队表示在工作中点到为止，不想积极奋斗，换个角度思考问题，在新的形势下就会不知所措，缺乏敏感性和洞察力；缺乏责任感，集中表现在不了解房地产知识，不了解房地产项目，缺乏对商用物业地产专业知识，项目的周边环境和配套，总占地、总建地、总户数、容积率等的系统学习。不懂得如何楼盘介绍，在推销过程中没有介绍楼盘的优劣之处，没有

找出推销要点，力求全面、准确，避免遗漏有价值的要点，进而丧失部分客户。

2.1.2 缺乏开拓房地产市场的眼光和抱负

近几年来政府明确了“房住不炒”的市场发展主基调，这意味着政府将下大力气对房地产行业进行宏观调控，稳定房价。疫情期间，房地产业发展引发了许多问题。在房地产市场上，商品房的供给明显超过了需求。由于国家政策对房地产业的严格管控以及地价成本的上升，房地产公司经营压力不断加大，不少房地产公司面临资金需求增加、融资渠道单一、库存压力大等问题，自有资金链存在很大的断裂风险。2021-2022年是整个楼市的寒冬，全国的房地产业都遭受了沉重的打击，大部分的开发商都陷入了困境。在房地产市场低迷的背景下，狼性团队建设是房地产行业发展的客观要求，是化解环境压力的有效手段。

但是因为缺乏事业心，导致S地产太原公司狼性团队的成员缺乏积极开始房地产市场的保护，缺乏长期的目标和打算，认为如今房地产市场疲软，房地产巨头恒大集团濒临倒闭，万科负债累累，S地产太原公司一些成员产生消极情绪，认为市场的长期规划缺乏现实意义，无法产生经济效益。S地产太原公司在实际经营中，忽略了设定房地产市场目标。一些高管对市场发展目标的态度是放手。甚至在一些成员看来，由于缺乏市场发展目标意识，市场发展目标在实践中未能达到预期效果。

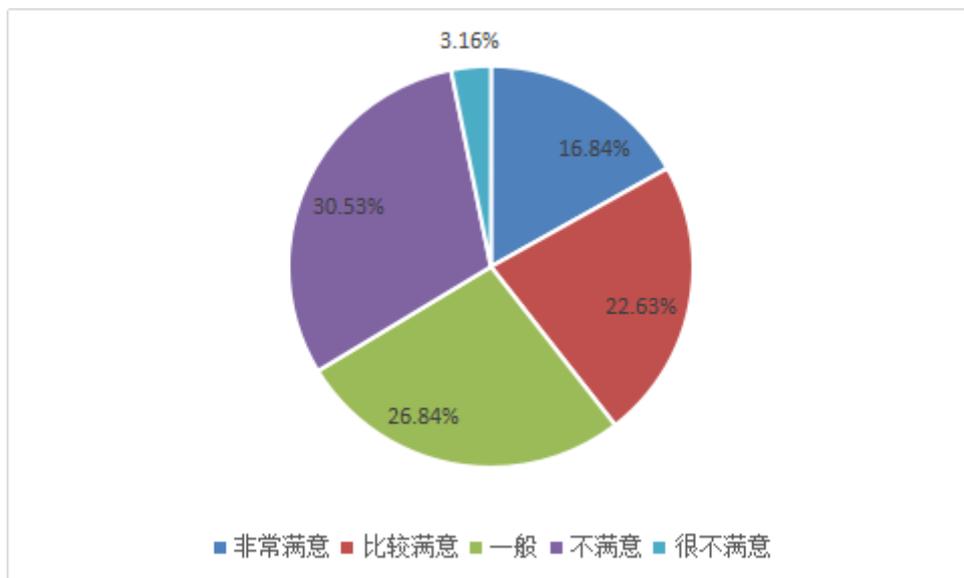


图 4-1 狼性团队成员对房地产市场开拓目标的评价

通过问卷调查分析,16.84%的 S 地产太原公司成员对市场发展目标非常满意;

22.63%的成员对市场发展目标比较满意； 26.84%的受访者对市场发展目标总体满意； 30.53%的受访成员对市场发展目标不满意；对市场发展目标非常不满意占整个调查人口的3.16%。从这个角度来看，超过30%的公司成员对公司的市场发展目标不满意。一些成员思想观念走老路，做事固守老规矩，做过去做的，做别人做的，缺乏开拓创新的精神，进取精神还不够。有的岗位不求成，推动工作缺乏创新，习惯于思考问题，按照老经验老方法工作，缺乏市场意识、开放意识、创新意识，缺乏市场开拓的责任和自觉行动。

2.2 组织涣散，缺乏统一的目标

2.2.1 团队目标不统一

团队目标是一切团队活动的前提和基础，任何团队的计划都是根据团队目标制定的，并围绕团队目标进行后续工作以实现任务目标，而团队目标将贯穿于任务的全过程。但是在S地产太原公司，团队成员普遍缺乏对团队目标的理解。明确的目标是准确完成任务的唯一途径，但许多成员在工作中经常忽略它们。没有明确的目标设定，典型的表现就是团队成员很忙。上司不断给下属施加压力，成员们都在努力，但团队想要达到的目标总是遥不可及。无论是对团队领导、成员还是客户的抱怨，这些问题的根源在于团队成员对团队的整体目标没有清晰的认识。这意味着团队成员的工作方向不是团队的具体目标，往往会削弱团队的整体实力，降低工作效率，甚至干扰团队的整体意识，最终影响达到既定目标。

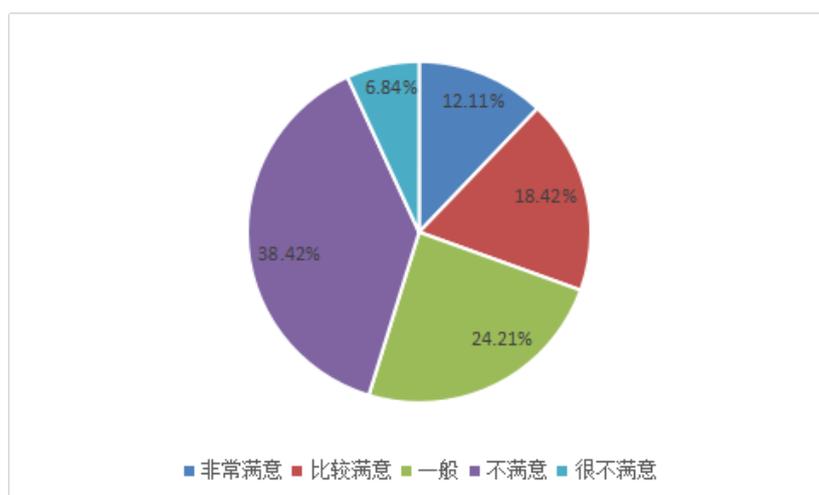


图 4-2 成员对团队目标一致性的评价

通过问卷调查分析，12.11%的S地产太原公司团队成员对团队目标的统一性非常满意； 18.42%的成员对团队目标的统一性比较满意； 22.

21%的被调查成员对团队目标的统一性普遍满意； 38.42%的成员对团队目标的统一性不满意；成员对团队目标的统一性非常不满意 满意地占整个调查的6.84%。从这个角度来看，近45%的公司成员认为公司团队目标不统一。

2.2.2 纪律意识淡薄

因为房地产市场竞争内卷，S地产太原公司团队成员缺乏强烈事业心，进而导致工作作风涣散，纪律涣散，S地产太原公司团队的一些成员没有严格按照团队的规章制度行事，整天无所事事，“一杯茶，一支烟，一份报纸，看半天。”有些人甚至在工作时间玩纸牌、股票和游戏，整天抱怨，不努力，抱怨努力的人自己不顺眼。有的甚至身在曹营心在汉，坐在办公室里想着别的事情。工作懈怠，上班迟到，早下班，能拖就拖，不负责任，争先恐后地做容易出结果的工作，在“费力不讨好”的事情上推卸责任。工作作风飘，会议安排多，实际工作少，以唱功代替做功，表面文章多，工作实效少，以突击对付检查。大多数系统和计划都写在纸上并挂在墙上。表面作品虽然“有声有色”，但大多是蜻蜓点水，没有落实行动，纪律的涣散导致整个团队的工作作风和行动力存在很大的不足。

2.2.3 成员冲突矛盾频发

通过上文狼性团队的组建方式可以分析，大多数成员是被动接受的分组，其中主动加入并挑选队员的只占28.5%，剩下的是被动加入或中途插入。这样的团队建设方式表明，团队的组队方式并不是按照成员个人意愿进行组合，导致每个人都有自己的爱好和追求，有自己的行为习惯，加上之间存在语言沟通问题或肢体冲突，沟通中难免摩擦。狼性团队分工时，大多数狼性团队成员由于缺乏充分的沟通而导致结果不一致。

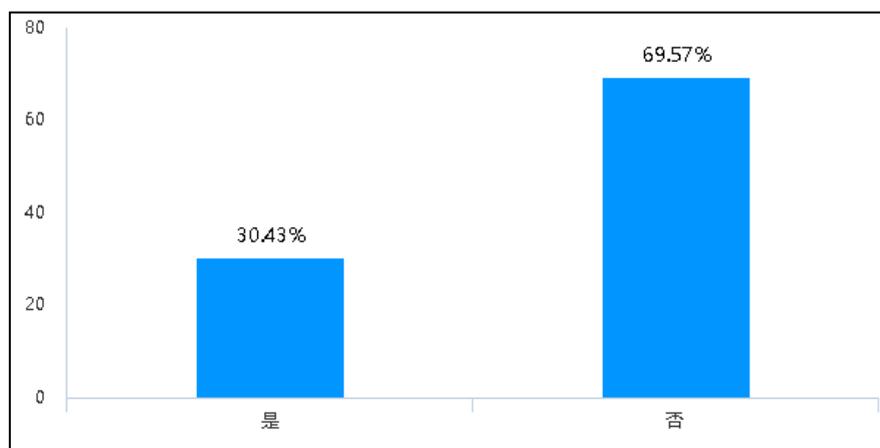


图 4-3 团队成员认为团队是否有冲突的比例

经过调查可以发现，认为团队有冲突的占比 30%，虽然不是百分之百，但还是有三分之一的人认为自己或他人跟同事起过冲突，由于彼此之间的沟通不协调，让整个狼性团队的工作量增加了不少。因此在狼性团队的沟通与冲突方面，S 地产太原公司的狼性团队存在不同层次的团队沟通与冲突问题。

2.3 队伍结构不合理，管理制度不健全

2.3.1 组织管理架构臃肿

由上文可知 S 地产公司狼性团队三级管控由“总部”——“区域营销管理部”——“项目中心构成”，就销售团队而言，目前公司销售部的组织架构分为销售一部和销售二部。其中，销售一部负责基础教育客户的产品销售，销售二部负责职业及高等教育的产品销售，销售一、二部设销售总监，直属销售副总经理。

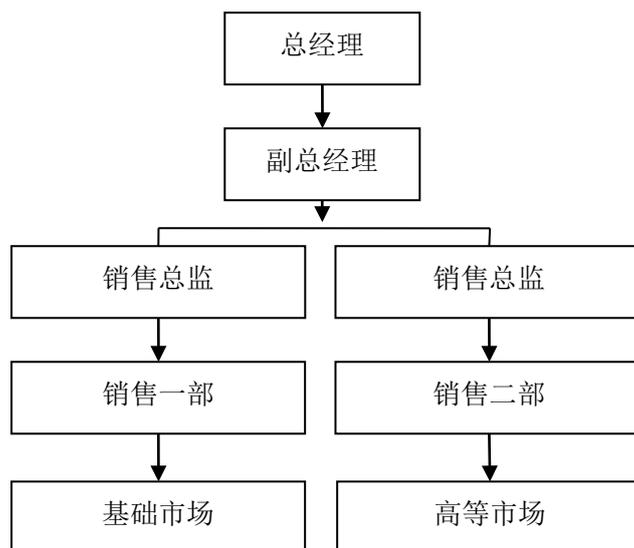


图 4-4 公司销售团队组织结构

这种由总经理—副总经理—销售总监—销售部—市场的五级组织，导致销售团队组织层级多、机构臃肿、人员过剩，必然导致人力浪费、拖拖拉拉、效率低下。通过梳理现公司各种管理制度系统，发现其团队建设系统包括人事管理系统、行政管理系统、财务管理系统和业务管理系统，其中人事管理系统又细分为招聘、绩效考核、薪酬、培训、进出、岗位职责和员工手册，行政管理制度细分为办公用品、考勤、印章、车辆、保密协议，财务管理制度细分为预算、应收账款、市场费用和旅行报销。通过与知名企业的团建制度细节对比，可以看出 S 地产太原公司的团建制度是否健全，如表所示。

表 4-1 团队管理制度对比明细

细分类别	细分内容	完善程度	管理办法及评价
人事管理制度	招聘管理	不健全	渠道和流程有待完善
	入离职管理	健全	入离职流程和手续规范合理
	培训管理	不健全	内外部培训未形成合力
	绩效考核	不健全	KPI 考核反馈机制不足
	薪酬体系	不健全	薪酬体系激励性不足
	岗位职责	健全	根据不同岗位设置岗位说明书
	员工手册	健全	员工手册细致和完善
行政管理制度	办公用品	健全	相关的领取和使用制度
	考勤管理	健全	执行钉钉软件考勤
	印章管控	缺失	未建立印章使用规范和制度
	车辆使用	不健全	以口头申请或者登记为主
	保密管理	缺失	缺乏保密相关的制度
财务管理制度	预算管理	缺失	销售业务某些环节预算缺失
	应收账款	不健全	应收账款催缴和监管制度不足
	营销费用	不健全	相关营销费用管控制度不健全
	报销管理	不健全	执行包干制缺乏动态管理
业务管理制度	档案管理	缺失	档案大数据信息化管理不足
	工作报告	健全	周报、月报和年报
	供应商	不健全	战略合作管理制度
	例会管理	健全	周、月、季和年例会
	招标采购	不健全	未建立完善的招标采购体系

资料来源：S 地产太原公司内部

与其他同类公司相比，S 地产太原公司的团队建设体系在内容和完善方面存在一定的问题。人事管理制度不完善的内容包括培训管理、绩效管理、招聘管理和薪酬管理。行政管理制度不健全的内容是车辆使用，缺失的内容是印章控制和保密管理。财务管理体系不完善的内容包括应收账款、营销费用、报销管理等，缺少的内容是预算管理。不健全的业务管理体系包括供应商和招标采购，缺少的内容是档案管理。这样导致公司编制过多，组织层次过分负责，各组织部门责任重叠，没有做到权责统一，无法构建精干高效的组织体系。

2.1 缺乏高度协作管理文化机制

随着个人主义和拜金主义的兴起，S 地产太原公司部分团队成员从集体自我中心向个人自我中心倾斜。社会上，不断强调自我意识和个性的发展，个人价值取向与集体价值取向的不一致，导致部分员工思想认识模糊，行为出现不同程度的摇摆。社会价值观的变化潜移默化地影响着员工的价值取向，使员工的人生观和价值观在一定程度上不稳定，进而影响员工精神力量的形成，进而影响团队的竞争力。S 地产太原公司一些基层员工态度相容性差，不能尊重、信任、理解和友谊地对待同事。同事之间相互竞争，讨论是非；没有积极合作意识，就无法与同事积极交流。

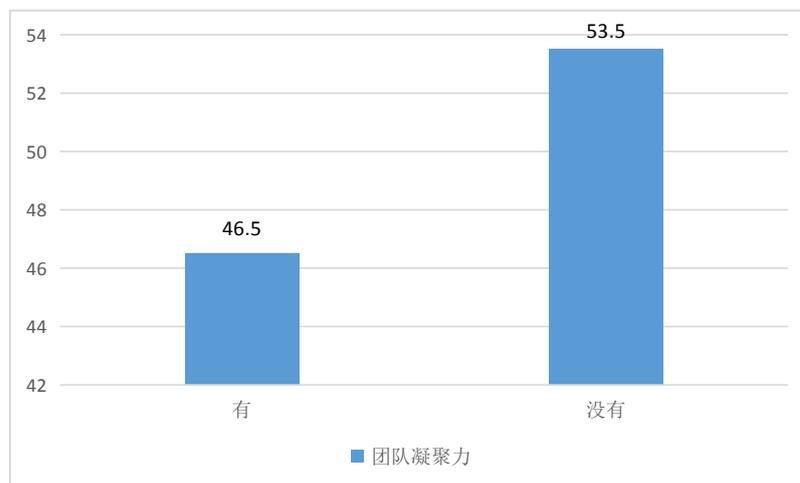


图 4-5 团队成员认为团队是否凝聚力的比例

通过调查发现，认为团队有凝聚力的占比为 46.5%，认为团队没有凝聚力的占比 53.5%，S 地产太原公司狼性团队组建时间不长，团队成员大多刚认识不久，还不够熟悉，缺乏高度协作的机制，因此，在狼性团队凝聚力研究中，存在团队成员凝聚力弱而强、团队成员分散、注意力不集中等问题。当 S 地产太原公司的狼性团队完成比较麻烦的任务时，每个队员首先想到的是自己能够得到什么，而不是应该承担什么。

2.4 领导指挥力不足，团队行动力不足

2.2.1 领导组织指挥能力不强

通过上文可以发现，S 地产太原公司狼性团队领导者在决策时，由团队成员各抒己见，从而达成共识，占比 80%，这样的好处是让每个成员各抒己见，但缺点是领导的决策能力不强。但是单一参与式的领导风格有一定的缺点。体现在尊重下属思想上，却没有建立相应的“压强文化”，使他们失去了前进的动力，失去了危机感，团队在这样的氛围中逐渐失去了动力。比如面对“不同意出差”的成员，如何进行管理面临着一定的难题。如果不尊重成员的尊严和满足他们的简单需求会导致不满和人际僵局，如果你用强制的方法让团队成员正常工作，更容易让他们感到厌恶，最终会有越来越多的阻力和困惑。

2.2.2 成员执行力不足，行动迟缓

S 地产太原公司目前团队的执行力较差，整个团队缺乏活力和热情，成员不时更换工作。S 地产太原公司分工不细致合理，造成部分成员偷懒、松散、拖拖拉拉。团队中最常见的现象是有的成员踏实肯干，而有的成员工作能力有限，工作效率低，工作执行力差；或者由于薪酬态度问题，工作受到推动和激励，缺乏足够的主动性。此外，领导与成员之间、团队成员之间缺乏有效及时的沟通。下属成员在执行战略计划时经常会出现不准确或混乱的情况。成员不知道什么时候应该完成什么目标。在实际工作中，沟通不畅很容易导致误会，甚至引发不必要的冲突。而且，这种情况在短时间内未能得到合理及时的处理，严重引起了公司的不良情绪，影响了 S 地产太原公司的正常经营和发展。

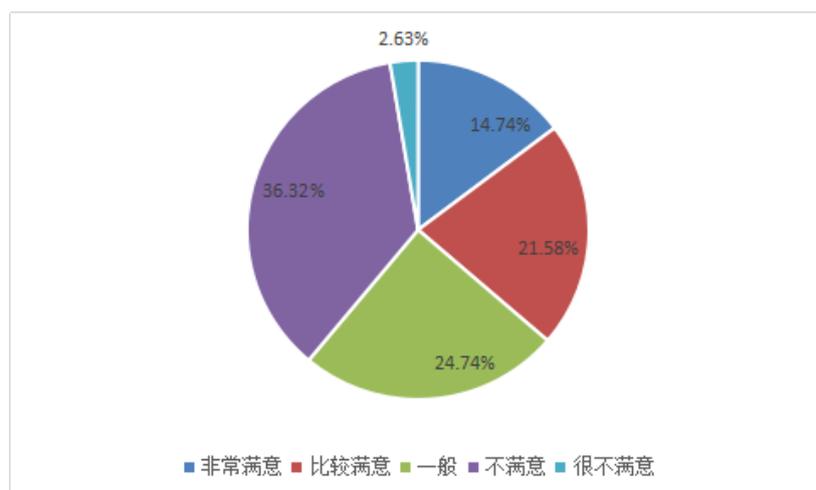


图 4-6 成员对团队成员执行力的评价

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/867163026122006122>