

团队建设与管理

课程背景：

前通用 CEO 杰克·韦尔奇曾说过：“我在任 CEO 的时候，75%的时间花在挑选、评估、鼓励和建设我的团队上。”日本的经营之神松下幸之助则说：“松下不能缺少的精神就是团队合作，团队使松下成为一个有战斗力的团队。”足见团队及团队建设的重要性。个人因团队而伟大，团队因个人而强大，离开了团队合作，我们就无法成就任何事业。所以说：时代需要英雄，更需要伟大的团队。那么如何建设一个高效率的团队呢？如何解决团队建设中的冲突问题呢？本课程明确团队管理的思路，掌握团队管理的方法，科学解决团队冲突协调问题，为打造真正属于自己的卓越团队而不懈努力。

课程时间：2天，6小时/天

学员对象：企业中高层管理人员，基层管理人员

授课方法：理论讲授，视频分享,案例分析，头脑风暴，工具介绍，工具演练，互动讨论，讲师点评，改善计划。

课程收益：

1. 树立团队观念，培养团队精神，找出团队建设中存在的力问题；
2. 掌握相关的团队建设的方法和技巧，学会运用团队建设与管理工具；
3. 理解团队冲突的本质，学会正确处理团队的冲突，掌握其中的处理技术与方法；
4. 提高团领导层的领导素质，推进团队前进，提高企业整体效益。

提供工具：

- 1.团队计划进度表
- 2.培养团队精神的工具
- 3.团队沟通的四法则
- 4.团队成员互补模型
- 5.团队凝聚力建设法则
- 6.60/40 沟通法则
- 7.冲突处理的六步骤
- 8.合作性冲突情绪管理要点
- 9.合作性冲突语言管理要点
- 11.合作性冲突行为管理要点

课程大纲：

第一讲：团队概述

团队就是协作组织

团队成功的几个重要因素

分析：那些单位可称为团队？那些是团队成功的关键因素？

——团队成功的案例分析：松下的团队管理

——团队活动“红与黑”（体会团队合作与双赢的重要意义）

本讲收获：理解团队建设的重要性，理解团队成功的因素

第二讲：团队建设法则

一、共同愿景与团队计划

1. 团队愿景的力量

2. 愿景的二重属性

3. 如何建立团队愿景？

4. 愿景转化为计划及团队计划的制定方法

——案例分析：最成功的创业团队--马云创业团队

——团队活动“踩纸过阵”（体会团队目标，战略，执行力，共识的形成）

二、团队核心竞争力

1. 什么是团队的核心竞争力？

2. 团队之所以能够生存发展的关键在于其核心竞争力

3. 确定团队核心优势

形象、创新、人才和信息；结构、机制、规模、战略、品牌、关系和制度；

服务、质量、成本、营销、技术、能力

4. 巩固团队核心优势，培育团队核心竞争力

5. 组建团队核心层，训练团队精英层

——案例分析：马云、刘邦、刘备、唐僧领导特质及其异同

三、团队协作与互补

1. 没有协作就不是团队

2. 何种团队精神值得提倡？

3. 如何培养团队精神

4. 团队有效沟通

——团队活动“悟空传话师父”（体会团队沟通的问题及沟通策略）

5. 团队成员的科学配置

6. 团队互信机制

7. 团队规则与成员守则

----团队活动“驿站传书”（体会团队成员角色定位与分工合作的重要）

——案例讨论：三个和尚争功

四、团队凝聚力—“人心管理”

1. 何谓团队的“人心管理”？
2. 如何做好团队中的“人心”管理？
3. 团队凝聚力法则
4. 团队激励法则
5. 团队利益与成员利益
6. 期望值讨论会与职责讨论会

---互动讨论：最高明的领导是那一种类型的领导？

五、团队领导核心

1. 团队领导例子
2. 团队领导的职能
3. 团队领导的素质要求
4. 团队领导的领导法则
5. 团队领导力情景训练

---案例分析：马云与任正非，他们的领导风格与领导特点如何？

本讲收获：掌握团队建设的几个法则，提高团队建设能力，掌握团队建设的工具。

第三讲：团队冲突管理

一、团队冲突是如何形成的

---团队活动“解谜球”（了解团队冲突是如何形成又是如何解决的）

二、正确的看待冲突的态度

---团队活动：辩论--团队冲突是有害的还是有益的？

1. 冲突的好处？
2. 冲突的坏处？
3. 建设性冲突与破坏性冲突

---视频分享：公司商战（了解团队内部冲突的必要性、破坏性及解决方法）

三、团队冲突的处理策略与步骤

1. 团队冲突处理的五种处理方式

竞争/强制策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

迁就策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

回避策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

合作策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

妥协策略：优点、缺点分别是什么？采用理由及采用策略？

2.处理团队冲突的六步骤

澄清：冲突是什么？

目标：共同目标是什么？

可供选择的方案：一些可供选择的方案是？

排除障碍：存在哪些障碍？

选择：什么样的解决办法符合双方的需求？

认同：解决办法是什么？

---案例讨论：某大型企业人力资源部与财务部之间的冲突及解决办法

四、合作性冲突管理的工具及处理要点

1．免除冲突的 60/40 沟通法则

2．合作性冲突情绪管理要点

3．合作性冲突语言管理要点

4．合作性冲突行为管理要点

5．合作性冲突认知要点

6.激发建设性冲突

---案例分析：甘宁与凌统故事中的冲突处理技巧

本讲收获：正确理解团队冲突的必然性；掌握冲突的处理策略；掌握合作性冲突管理的情绪管理要点、语言管理要点及行业管理要点，提高冲突管理的能力。

课程总结：

一、重点知识回顾

二、互动：问与答