

# 卓越团队建设

## 课程背景：

卓越团队是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。团队精神基础是尊重个人的兴趣和成就。核心是协同合作，最高境界是全体成员的向心力、凝聚力，反映的是个体利益和整体利益的统一，并进而保证组织的高效率运转。如何保证成员共同完成任务目标，明确的协作意愿和协作方式产生了真正的内心动力，团队领导者扮演了领头羊的角色。

本课程通过理解团队的发展周期，领导者调节实施相对应的领导风格，適切协调所在团队成员的个人的绩效，强化执行力，实现共同目标。

## 课程收益：

- 掌握发展高效团队的要素
- 理解团队发展周期各阶段性质，实施相适应的领导行为能力
- 学习团队角色认知，提升团队组织及成员管理能力，强化任务执行力，提高团队工作绩效
- 运用『情境领导』建立员工工作关系协调与提升执行力的系统解决方案。
- 提高工作任务分配技能、强化团队执行力
- 『授权』具体方法与步骤，达成激励下属，提高团队及成员工作绩效
- 达成带领团队成员共事协作，构建高绩效团队，具备有效团队领导标准和机制及操作性领导技能。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业组织中、高层管理人员及团队管理干部

**课程方式：**案例讨论、工具方法运用、演练

## 课程大纲

### 第一讲：卓越团队建设——团队建设篇

#### 一、什么是卓越团队

##### 1. 团队精神的建立

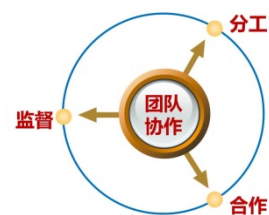
- 1) 大局意识
- 2) 协作精神
- 3) 服务精神

##### 2. 团队协作的关系

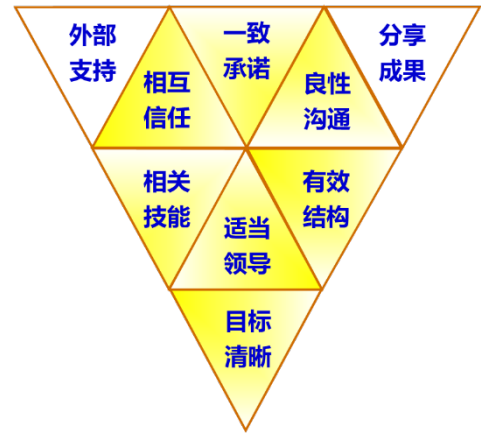
- 1) 明确的分工
- 2) 有效的合作
- 3) 合理的监督

案例引导：挑战独木桥

##### 3. 卓越高效团队的七要素



- 1) 团队成员——共同理念
- 2) 团队成员——互补结构
- 3) 团队共同——训练学习
- 4) 团队内部——协作机制
- 5) 团队内部——沟通机制
- 6) 团队绩效——衡量体系
- 7) 团队拥有——优秀的领袖



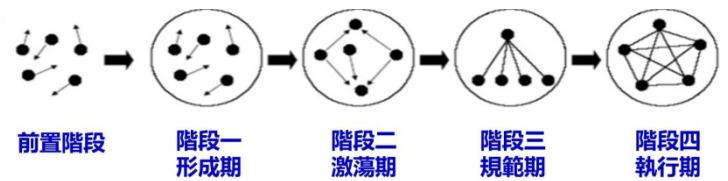
案例视频分享：雁行理论

## 二、从领导风格看团队

1. 团队发展与建设周期

### 2. 团队发展阶段的建设原则

- 1) 形成期：了解和适应
- 2) 动荡期：冲突和动荡
- 3) 规范期：创造和开放
- 4) 运作期：成熟和丰收
- 5) 调整期：变革



3. 发展阶段——每种阶段采取何种管理策略？

4. 团队角色——如何识别与理好团队角色问题

## 三、团队角色诊断与管理

视频解析：识人用人知人，方能善任

测评讨论：贝尔宾团队角色自测

1. 贝尔宾团队角色解码运用

### 2. 团队协作五项促动行为分析

- 1) 以身作则
- 2) 共启愿景
- 3) 挑战发展
- 4) 凝聚共识
- 5) 激励人心

视频解析：归来的沙克尔顿

## 第二讲：卓越团队建设——团队领导篇

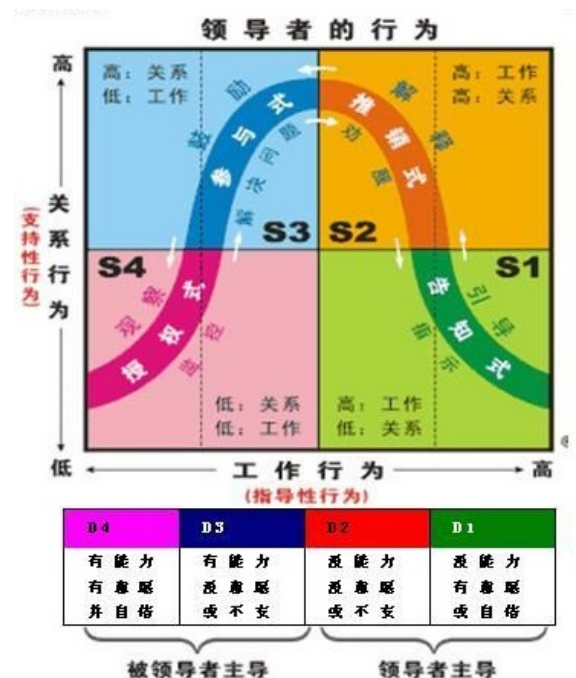
### 一、团队领导力内涵

1. 领导力的实质就是影响力
2. 影响力的三大组成部分
  - 1) 职位权力与个人权力
  - 2) 建立威信
  - 3) 善用激励艺术

案例解析：史达林格勒保卫战

### 二、情境领导在团队关系中的运用

1. 什么是情境领导？



## 2. 情境领导的核心——情境理论

### 工具：情境领导模型

### 3. 情境领导的运用

步骤一：定义工作、任务或者活动

步骤二：评估目前的绩效准备度

- 1) 衡量下属准备度的两把尺
- 2) 评估绩效准备度（准备度的波动）
- 3) 下属能力和意愿的核心内容解析

步骤三：情境领导运用模式

- 1) 关系行为
- 2) 工作行为

### 3) 四种不同的领导风格及其特点

- a 风格一：告知式领导风格
- b 风格二：推销式领导风格
- c 风格三：参与式领导风格
- d 风格四：授权式领导风格

视频案例解析讨论：亮剑

## 第三讲：卓越团队建设——执行力篇

### 一、高效执行力

1. 什么是执行力

### 2. 高效执行力的二大原则

- 1) 标准意识
- 2) 结果导向

2. 标准意识三要点

### 3. 结果导向的三种方法

- 1) 明确结果定义

案例解析：买西装

- 2) 运用外包思维

案例解析：小王送快递

- 3) 建立底线思维

案例训练：植树的故事

案例训练：把谁推下去

总结：结果导向思维建立（致加西亚的信）

4. 高执行力主管的转变 4 要点

### 二、高效工作分配与授权——强化执行力

#### 1. 实施工作分配的起点

- 1) 给自己派好活
- 2) 给下属派好活

视频解析讨论：约翰·斯托克《卓越领导》

## 2. 工作分配四个要点

- 1) 工作分配的三大要素
- 2) 工作分配的五项原则
- 3) 工作分配的基本程序
- 4) 工作过程的适度控制

## 3. 授权的三大要点

案例讨论：制定团队工作计划

- 1) 授权只是授予权力
- 2) 授权要有适当的权限
- 3) 授权是授予“决策权”

## 4. 授权过程的五个步骤

- 1) 分析——选定需要委派的工作
- 2) 指定——选定能够胜任的人
- 3) 委派——确定委派的时间、方式、计划和说明
- 4) 控制——检查下属的工作进展情况
- 5) 评估——检查和评价委派工作

## 三、团队沟通与激励

### 1. 什么是沟通

工具：沟通的模型

- 1) 沟通的作用
  - 2) 沟通的三大基本点
- a沟通的基本问题

视频分享：泰冏/新美人鱼

b沟通的基本原理

c沟通的基本要求

- 3) 高效理解：倾听的艺术

### 2. 激励在团队中的运用

#### 1) 激励理论应用分析

- a 需求层次理论
- b 双因素理论
- c 期望值理论
- d 公平理论

- 2) 激励的误区

- 3) 激励模式

视频解析：亲爱的翻译官

- 4) 激励四原则

课程结语