

管理者角色认知与团队建设

课程背景：

高绩效团队是个人、团队和组织平衡发展的焦点。高绩效团队是敏捷应对内外变化、快速传播内外信息、有效整合内外资源、持续满足内外需求的团队。高绩效团队是和谐通畅，灵活开放；上下同欲，内外同心；协同合作，共创价值；反思总结，自觉创新的团队。

现代企业中不缺少有能力的人，但每个企业都缺少有能力的团队；在这个飞快变化和不断创新的时代，成功不再是一个人的表现了，而是要协同企业中人与人，人与事，人与性格，人与利益等之间单位累加的关系，才能适应现代企业管理的需求。员工是种子，团队是土壤，只有把种子投入到适合成长的土壤里才有可能茁壮成长，成功的团队没有失败的个人，失败的团队一样也不会有成功的个人。

团队建设和目标执行的能力已被公认为企业唯一持久的核心竞争力。掌握团队建设和目标执行的方法，能帮助管理者顺利完成工作使命。只有如此，才能有效地实施团队管理，合理地安排工作，才能在更好地带领员工实现组织目标的同时，自身也不断成熟成长，成功实现从专业人才向管理高手的转变，成为一个受欢迎的卓越管理者。

本课程将能使学习者透彻地理解铸造一支高绩效团队的原则、方法和技巧，它涵盖了企业文化与团队的关系，塑造健康的文化与团队、团队的概念与要素、团队的作用、团队行为曲线、团队陷阱识别、高绩效团队的特征和有效建设高绩效团队的原则和方法。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

课程特点：

- 实用性强：著名跨国公司成功管理模式加入讲师在著名企业的任职经验，课程针对管理人员实际遇到的问题为出发点，强调技能提升来解决管理问题。
- 操作性强：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。
- 参与性强：理论分析、案例讨论、实例分析、角色扮演、培训游戏、故事描述等灵活多样的培训形式，在轻松愉快的环境中得到提升，课堂气氛热烈且发人深省。

课程收益：

- 明确高绩效团队的特征，掌握与公司价值观相结合的团队建设的方法，构建积极健康的团队文化、明确团队领导的多重角色，承担责任，赢得信任，建立领导团队的基础；
- 掌握目标制定的SMART原则，学会如何制定有效的团队目标，让团队业绩更见成效；
- 通过掌握团队的沟通与协调技巧，提升团队的效能；了解团队冲突的主要原因，掌握处理冲突的思路和策略；
- 掌握团队的激励技巧，分析团队中不同成员的特点，制定不同的激励策略；掌握挖掘团队智慧的技术，使团队不断创造超常业绩；

● 体会有效的执行是从目标到结果的重要桥梁。在团队建设发展中，从落实到具体的行为做起，培养习惯，强化组织文化。

课程方式：翻转课堂/世界咖啡/行动学习：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程模型：



课程大纲

第一讲：团队核心三要素

1. 什么是团队？

游戏：彗星撞地球

2. 这四个单位中，哪些是团队，为什么？

3. 团队核心三要素

视频：这是一个团队吗？哪些表现体现了团队精神？

第二讲：管理者在团队中的角色认知与责任担当

一、图解：管理者在团队中的不同角色

1. 从知到达并非易事

2. 团队领导的多重角色

3. 团队领导的基石：信任

测评：你的“知”与“达”

团队活动 1：坐椅子

二、管理的六个层面和管理者的五种角色

1. 管理

2. 教练

3. 正能量的传播者

4. 团队领导者

5. 规则的维护者

三、管理的五大职能解读

1. 周详计划

2. 高效组织

3. 有力指挥

4. 充分协调
5. 精确控制

自我测评：我有多少分？

第三讲：制定团队目标

一、有效目标的特征

案例讨论：困惑的下属

1. 有效目标的特征：SMART 原则

案例分享：看看“世界第一人”是如何制定个人目标的

个人练习：运用 SMART 原则制定个人年度目标

二、制订团队工作目标

1. 团队工作目标的五个层次

小组练习：如何制订团队工作目标

2. 何谓“绩效”

- 1) 管理绩效新模式
- 2) 如何考量个人及团队绩效

团队活动 2：做椅子

三、目标规划与计划分解

案例讨论：老李的销售蓝图为什么宣告失败

1. 目标规划—从目的到目标
2. 目标分解—将大目标拆分成小目标
3. 计划制订—将小目标化成主要任务

第四讲：增强团队凝聚力

一、团队协作中的角色与互补

1. 高绩效团队的四大特征
2. 团队中的角色认知
3. 团队中常见的五种角色

视频分享

4. 如何发现团队中个人的优势，并有效整合

活动：团队关于目标、信任、超越的团队练习

二、团队成员的四种行为风格

1. 四种类型的行为风格的特征概述

性格测评工具：你属于哪一种类型

分组讨论：四种行为风格的行为偏好大盘点

2. 四类典型员工的因才适用

小组讨论：如何影响对角线风格，以达到有效的团队合作

案例研讨：新人才管理公式和用人原则

3. 对不同行为风格的影响策略

三、四种性格的冲突与互补

小组讨论：哪两种行为风格之间最容易发生矛盾、冲突、分歧、互不认可？

点评：性格与冲突（前后两位）

解读：四种行为风格的天然冲突

小组讨论：什么行为风格的团队组合最容易冲突？

点评：冲突的原因

问题：我们知道了冲突的根源在于性格，我们可以怎么做？

案例分析

四、四种行为风格的性格修炼

小组讨论：四种行为风格的该如何修炼？

1. 让表达型统筹起来；让完美型快乐起来
2. 让力量型缓和下来；让和平型振奋起来

第五讲：高效团队沟通

一、中国传统文化对沟通的影响

1. 中国人的处世哲学：祸从口出；言多必失；沉默是金
2. 中国人的沟通习惯：含糊其词，点到为止；一语双关

反思：在工作中有哪些现象体现出这些处世哲学和沟通习惯？

问题：如何规避它的不良影响？

二、有效沟通的四个要素

1. 同理心倾听

视频解惑：何为同理心倾听

例举：倾听的五个层次

案例：心理测试

问题：如何提升沟通层次？

同理心训练：正确解读对方说话的含义

小组讨论：一个好的倾听者，有哪些具体的表现？

2. 确认信息

测试：一段新闻

案例：错误的领会

1) 提升倾听效果的四措施

a 发问

b 复述

c 回应

d 总结

点评：要避免三类主观沟通障碍

3. 注意措词

1) 视频分享

2) 高情商表达

3) 避免使用的五种发问方式

练习题

4) 用行为陈述而非个性陈述

练习题

5) 沟通不良可能造成的后果

4. 简明高效

1) 金字塔原则

2) 电梯原则

练习：高效表达与理解

点评：如何将自己的想法透彻明了的表达给下属

第六讲：打造高绩效团队

一、做好员工激励

1. 激励的意义，激励的误区—为什么很多管理者不会激励

案例讨论：两个小女孩只有一个橘子

2. 需求层次的三大特点

视频案例：通过激励下属完成任务

3. 管理者常用的激励方式

- 1) 管理激励的百宝箱
- 2) 如何给下属送礼更有效
- 3) 四种不同类型的下属特点

案例研讨：如何有效激励四类下属

二、做好员工的压力与情绪管理

1. 引导员工正确看待压力

2. 引导员工正面的思维习惯

- 1) 潜意识对话法
- 2) 认知矫正法
- 3) 积极主动的思考方式

故事：马粪故事给我们的启迪

3. 及时帮助员工疏解压力

- 1) 中国教育“堵” VS 西方教育“疏”
- 2) 倾诉烦恼能有效降低压力
- 3) 放松减压技巧

三、管理者的自我激励

1. 一个高绩效的团队离不开一位高能量的领导者

2. 给自己赋能的三个问题

- 1) 你在公司,在团队存在的价值是什么？
- 2) 什么是“钱”以外的动力？
- 3) 什么是你下一步的竞争目标？

3. 三种心态助你打造职业化品牌

- 1) 创业心态
- 2) 积极心态
- 3) 游戏心态

第七讲：执行共创团队成果

一、团队冲突（部门间）的处理流程与方法

1. 正确对待职场中的冲突

- 1) 冲突的真谛
- 2) 导致冲突的因素

2. 处理团队冲突的五种方式及适用情形

- 1) 重新解读冲突
- 2) 走大路还是走小路？
- 3) 冲突场合的禁忌

二、处理团队冲突达成协作

1. 协作的新定义：协作的三个层面

- 1) 处理冲突达成协作的二个阶段
- 2) 经典说服力模型

2. 走向协作的 PIN 模型：区分立场，利益与需求

- 1) 达成协作的路径

三、执行：目标到结果的重要桥梁

1. 团建活动：齐心协力建大桥——将团队有效性的各方面落实到具体行为

2. 活动体验与感悟：“真心话大冒险”——领导者应该如何促进团队的发展

1) 团队发展阶段一：实战案例训练 1——感觉差异

2) 团队发展阶段二：实战案例训练 2——渐入佳境

3) 团队发展阶段三：实战案例训练 3——纯熟默契

课程回顾总结 (思维导图)