



《职商领导力》课程项目


(5) 管理干部的团队凝聚力和实战沙盘

" Business leadership" course project

最佳实战品牌课程

Best practices in brand course

课程数据来自马媛老师畅销书籍《中层领导力》



在广阔天地中不断提升自我，
全力塑造有魅力、
有能力、有行为表现力的企业

马媛老师领导力培训项目组

2021年02月01日

《职商领导力》课程大纲

—— (5)管理干部的团队凝聚力和实战沙盘

课程目标

- 通过参与式项目针对管理干部的团队建设融合能力检测；
- 通过参与式活动针对管理干部的目标分解能力和规划能力进行检测；
- 通过参与式活动针对管理干部的领导能力检测。
- 辅导管理干部对工作中管理与执行的反思
- 通过参与式活动检测团队的协作能力

培训方式

- 参与式活动+单人演练+情景模拟+讲师示范

课程时间：1天（6小时）

主讲老师：马媛导师

培训对象：企业中层管理者

课程大纲

【项目收益】

- 团队凝聚力之：目标与激励机制
- 团队凝聚力之：团队职责分工、任务分配
- 团队凝聚力之：计划执行
- 团队凝聚力之：风险管理与压力处理
- 团队凝聚力之：团队运作与领导
- 团队凝聚力之：策略规划与影响

<<沙漠掘金>>经典沙盘项目是对团队运作时可能出现的合作、激励、沟通、竞争、压力及冲突等问题进行深度挖掘、分析和找到解决方法的专业游戏课程。

模块一、“执行团队”建设及凝聚力产生的分析

- 一、要尽可能迅速地完成任务。
- 二、每个过程进行文字化记录，包含：
 - A、等待接受一项未知的任务时，心中的感受和想法；
 - B、自我对项目的理解以及目标的预判；
 - C、团队在目标中的分歧及统一；
 - D、团队在角色分配及任务分工中的方法及不足；
 - E、团队领导者组织团队执行任务的方法及不足；
 - F、失败及成功的原因；
 - G、个人对团队的想法及感觉
 - H、可以改进的地方。
- 三、把以上问题的讨论结果记录下来，以便完成任务之后参加小组讨论。

模块二、“观察团队”任务指令及程序（可选项目）

- 一、引导师提前安排n位观察员，进入不同小组进行观察并作出记录；
- 二、观察员只能做记录，不能做任何指导。

模块三、针对“项目活动”的收获

- 一、 团队成员对自己的需求，“执行团队”的需求以及环境因素了解的准确程度如何；
- 二、 团队成员是否能有效把握问题的关键；
- 三、 团队成员怎样定义个人目标与团队目标的统一；

- 四、 团队成员有没有努力尝试并融入项目，团队领导者做了什么；
- 五、 是否有制定可操作的方案，在方案出现问题时，如何达成统一；
- 六、 团队领导者在计划及组织效果如何，他们是否有评估现有的资源，他们是否受到“假设限制”的制约，他们是否预料到一些可能会出现的问题
- 七、 用什么方法来衡量整个任务的执行过程？
- 八、 他们的工作效果如何？
- 九、 在这次练习中，他们是否很成功？
- 十、 针对“执行团队”的问题，观察员要观察“执行团队”在不同阶段时的情绪变化及行为表现，以及团队领导者对“执行团队”在不同阶段中的印象。

模块四、互动活动项目之：沙漠掘金介绍

- 一、 管理项目的全员演练
- 二、 无领导小组的建立
- 三、 团队协作中的人际关系管理
- 四、 团队协作中的目标管理
- 五、 团队协作中的补位与共识
- 六、 团队对于任务的执行以及在执行中的反思

模块五、实战分析与管理、领导动作分解

(沙盘展示管理动作和领导动作产生的结果不同)

- 一、 分析在管理初期有可能采取的管理动作 (案例导入)
- 二、 培养管理者管理思路前置：在未行动前预估可能产生的结果
- 三、 管理动作分析，并分析可能产生的结果
- 四、 领导行为分析，并分析可能产生的结果
- 五、 有可能存在的问题：你为什么这样做呢？

模块六、团队凝聚力分析与工具使用

- 一、 团队模型来源
- 二、 团队的和谐与统一
 - 1、 差异化团队凝聚力的特点与建设
 - 2、 精英型团队凝聚力的特点与建设
 - 3、 能力型团队的凝聚力特点与建设
 - 4、 家庭型团队凝聚力的特点与建设
 - 5、 标准型团队凝聚力的特点与建设
 - 6、 聚合型团队凝聚力的特点与建设
- 三、 团队凝聚力发展的各个阶段
 - 1、 松散结合期的发展阶段与领导策略
 - 2、 形成期的发展阶段与领导策略
 - 3、 风暴期的发展阶段与领导策略
 - 4、 规范期的发展阶段与领导策略
 - 5、 表现期的发展阶段与领导策略
 - 6、 变革期的发展阶段与领导策略
- 四、 团队无法凝聚的四大核心问题
- 五、 团队凝聚力建设的四大要点

松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从无到有)		
发展阶段	关键特质	领导策略
松散结合期 (团队常常是缺乏凝聚力的，各自以自我为中心。)	<ul style="list-style-type: none"> ·可能是陌生人 ·大家都以“我”为中心 ·没有明确有力的目标 ·缺少共同规则 ·各个角色联系松散 ·各自负责 	<ul style="list-style-type: none"> ·破冰，消除陌生感 ·设定共同目标 ·建立并使用规则 ·阐明工作角色任务并将工作相关人联系起来 ·定义各自的责任
松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从弱到强)		
发展阶段	关键特质	领导策略
形成期 (新的团队需要构建关系的活动，需要清晰的职责划分。)	<ul style="list-style-type: none"> ·团队发展的第一个阶段，团队成员开始一起共事。在这个阶段，大家都愿意高，期望也很高；同时，他们也担心是否能够适应工作。能否完成任务。形成期是“蜜月期”。 ·在形成期，团队成员通常会比较内敛。在没有完全互相了解之前，大家会隐藏自己的观点，谨言慎行。大家都不清楚是否能够融入这个新的团队。 	<ul style="list-style-type: none"> ·确保大家清晰团队的背景、缘由或者上级指示。 ·帮助员工设立共同的团队目标。 ·用一些活动让团队“破冰”，营造舒适和开放的氛围。 ·建立行为规则或规范。 ·确定任务并指定各成员担任角色及承担的责任。
松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从有到乱)		
发展阶段	关键特质	领导策略
风暴期 (在风暴期，团队要么走向整合，要么走向破裂)	<ul style="list-style-type: none"> ·风暴期是团队发展的自然阶段。 ·管理者会感到自己的工作不起作用，团队成员感到自己最初的理想和实际团队工作状况存在差距，团队矛盾开始出现。 	<ul style="list-style-type: none"> ·勇于接受气氛紧张的局面 ·保持绝对的中立和平静 ·创建安全表达想法的环境 ·坦率承认团队内存在冲突 ·鼓励和邀请大家提供意见和反馈 ·对于违规行为，及时介入 ·对于激烈讨论，果断介入
松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从强到大)		
发展阶段	关键特质	领导策略
规范期 (规范期需要团队成员尽可能彼此的真诚和开发。)	<ul style="list-style-type: none"> ·规范期是团队发展的一个阶段，更是把团队从风暴期到表现期的一个重要过渡。 ·风暴期，团队遇到各种问题并尝试解决，当大家都同意解决问题的方案并渐渐形成了团队的规则、规范。 ·在规范期，大家直面问题，接受反馈意见并照章行事，从而提高团队绩效。 	<ul style="list-style-type: none"> ·鼓励大家贡献自己的意见 ·确定问题并解决问题 ·提供培训和支持 ·提供指导和咨询 ·调停人际冲突 ·鼓励其他人承担领导角色
主要策略	调研反馈、效果分析、互相反馈、制定新规则=>工作改进	

模块七：总结与课程总体测评（案例）

课程总结及疑问解答