

# 团队活力就是生产力

## 《推动银行网点活力团队建设》

主讲：韩军老师

### 【课程背景】

任正非曾在战略会上说过：“公司发展的基本逻辑：方向要大致正确，组织要充满活力。”企业中的员工能力+团队活力+组织绩效，一定会推动企业不断发展。活力也可以说是一种状态，它会直接影响员工的获得感、成就感和幸福感，这种心理感受恰恰是企业从战略方向和员工能力再到企业的绩效中间非常重要的过滤器。2018年，中国国民心理健康发展报告中显示，银行业职工超半数心理状态不佳，54.9%员工存在焦虑情绪、61.2%的员工压力感很大、30.6%的员工在工作中表现出高程度倦怠。这样的情况不加以改善，势必会影响员工成长和团队绩效，同时影响客户的体验。

- 团队活力不足怎么办？
- 关键员工不在工作状态怎么办？
- 运营主管和客服经理的管理质量如何提升？
- 如何保证核心人才团队的质量和活力？
- 如何发现真正吸引员工的因素？

这些都是摆在我们面前的课题……

本次课程皆在帮助团队和团队中成员去提升面对困难、压力和不确定的情境时，所体现出的心理能力。当然，也会给到学员如理解他人、关键决策、有效反馈、团队文化、激励员工等方面的具体方法、策略和工具。这样的课程，也会适合除银行业以外的其他行业，本课程大纲是个脚本，面对不同企业和团队会针对具体需求进行定位和内容上的调整。目标只有一个，就是通过课程帮助学员提升激发团队活力的能力。

### 【课程收益】

- 能够熟练掌握有效反馈的五步法
- 帮助学员走好通往活力的12个步骤
- 充分体验运用如移动卡、个人地图、授权板等实用工具的效果
- 通过合作对话促进实际工作中的问题解决
- 激发个人潜能，提升自我效能感
- 帮助组织培养核心人才的团队管理技能
- 找到待提升行为，共创行动方案

### 【课程特色】

这节课会带领大家去体验许多团队的成功做法，向学员展示如何通过优秀实践和管理活动去创造一个更有活力的团队，而不需要管理者太多的去干预。

### 【课程对象】

银行运营和客服经理、后备干部

### 【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天)

## 【课程大纲】

### 一、工作中，如何增进与他人的沟通和理解？

我们应该更贴近他人的工作，这样才能更好地了解进展。要做到这一点，我们可以迈开腿，移开桌子，缩短我们与他人之间的距离能增进沟通和创造力。把我们对他人的理解绘制成个人地图，是一种更好地理解他人的美妙体验。

- 拿张白纸，写下某位团队成员的名字，在名字周围写下工作、爱好、朋友、价值观等，再把这些词和中间的名字连起来
- 接着，在纸张边缘部分，继续写下你能想到的有关此人的词汇等，把它们跟已写下的词汇连起来

互动：个人地图

### 二、关键决策时，如何以清晰的边界赋能团队？

授权并不容易。管理者经常会担心失去控制，赋能板让管理层可以澄清委托，同时促进管理层对员工进行充分赋能。

- 找到团队哪个地方的人可能有委托和授权方面的问题
- 决定每个关键决策领域的假定授权等级
- 创建一个赋能板将授权可视化呈现给每一位所涉及人员

互动：授权板和授权扑克

### 三、学会如何提炼价值故事，打造团队文化？

你们团队有自己的价值观吗？群体和个人都可以识别出各种各样的价值观。有些价值观对你来说很自然，没有他们，你就不再是你。其他价值观是你渴望拥有的。你需要时间来接纳他们。要将团队的价值观转化为故事，已达到最佳效果。

- 收集以往觉得可以演示和诠释团队文化的故事
- 根据老师提供的价值观大清单，让团队根据选出的故事来挑选核心价值观和期望价值观

互动：价值观故事

### 四、如何发现真正吸引员工的因素？

每个组织的目标都是激发大家能够协同有效地工作。大多数公司通过支付员工工资来达到这个目的。但从外部激励员工不一定会让他们做到发自内心的敬业。使用移动内驱力卡的方式，我们可以发现是什么在驱动着员工并让敬业成为组织内建的属性。

- 准备十张核心内驱力卡片，两人一组来做练习
- 一个人先开始，按水平方向排列卡片，对你最重要的卡片从一端开始
- 找到某种可能对驱动力产生影响的改变或者事件，比方说改变工作场所、得到职位提升等等
- 当你左右或上下移动卡片时，告诉另一个人你的原因

互动：移动内驱力卡

### 五、学会如何在远程沟通中提供建设性反馈？

当今社会，可以自由选择工作时间和工作场所，这样的员工越来越多，还有人身处完全以信任为导向的工作环境，甚至拥有完全的自由。这就意味着合作者之间面对面的时间越来越少，而我们必须知道如何给予彼此建设性反馈。

- 我发现，总是会有些东西供我们给出反馈，要么是新装的软件应用、要么是正在读的文章、要么是正在帮同事测试的网站，只要多留意自己参与的事情，挑一两个给予反馈

- 三人一组，问同伴觉不觉得你的反馈表有价值，以及他们是否有进一步的改善建议

互动：现场制作反馈表练习

## 六、如何看到协作真相，还原工作场景，实现合作对话呢？

我们置身于工作之中，很难看到或看清上下工序、跨部门协作的障碍或问题所在。这样的情况发生在工作现场，公司的高层也未必能够看到，需要有机会呈现在我们面前，让大家看到真相，从而上下理解，找出解决方案。

- 哑人筑塔团建活动很容易看到团队协作的场景和个人表现出来的状态
- 总结活动中的启发，包括：沟通、协作、情绪等方面
- 通过老师焦点解决式带领，还原工作现场场景
- 通过合作对话现场会议，找出能够走一步的解决方案

互动：哑人筑塔团队活动、合作对话情境模拟

## 七、勇气、挑战、担当这些领导者的优秀品质是如何实现的？

我们常常在不断的压力下面自我的效能感会降到谷底，自己又是团队的领导者，就算团队成员士气低落，作为领导者所表现出来的却是坚韧和乐观。假设。我们的潜能不断被激活和释放，那么，面对这项不确定时，却能展现出我们的最佳状态。

- 隔河取物团队活动，确实是可以激发我们每个参与的人的潜能，它是通过团队成员的合作去从最初看不到希望的任务上，不断试错，去完成不断提升难度任务
- 在现场团队活力越十足的，完成任务的可能性就越大

互动：隔河取物团队活动

## 八、小组共创

- 1、每组拥有一项“待提升行为”
- 2、针对此项“待提升行为”，罗列可能的原因
- 3、对原因进行区分：找到“改善难度小”有效性高的原因
- 4、共创行动方案
- 5、咖啡时间