



202

1

王静

《克服团队协作五项障碍》

课程大纲

企业能否在持续发展中获得成功，不仅取决于正确的战略、战术，也在很大程度上也取决于团队人员战略执行与协调能力的高低。在企业实际运营中，为什么有些团队协作能力强而有些团队协作能力差？如何打克服团队协作这些问题一直困扰着很多管理人员。

《克服团队协作五项障碍》课程是专门克服团队协作能力的实操性管理课程。本课程不但深入剖析什么是团队，如何通过有效的团队管理、激励，沟通协作等提升团队的整体协调、执行能力，还结合大量的案例讨论和实际操作，系统的对战略执行、协调能力不佳的组织原因进行剖析，将枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助中高层管理人员提升组织的战略执行、协调落地能力。

【课程收益】

1. 引导学员发现团队问题，并进行改进提高
2. 针对团队成员间协作经常出现的五大障碍给予解决方案
3. 掌握团队成员角色分工的原则和方法
4. 掌握克服目标障碍、执行障碍等的方式方法
5. 掌握科学的决策流程，提升团队集体决策能力

【课程对象】 企业中/基层管理人员

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【讲师分享大纲】

第一单元：什么是团队？

1. 什么是团队？团队的具体特性
2. 卓越团队的五大特征：信赖性、服从性、目标性、合作性、主动性
3. 卓越团队的一定要克服的五大障碍：
 - 1) 角色障碍
 - 2) 目标障碍
 - 3) 协作障碍
 - 4) 沟通障碍
 - 5) 执行障碍

第二单元：卓越团队协作要克服第一大障碍：角色障碍

1. 卓越团队易出现的角色障碍

2. 卓越团队中的三大角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色-给出结果、产生价值
 - 2) 管理角色-通过别人完成工作
 - 3) 领导角色-通过营造氛围改善组织绩效
3. 从卓越团队三大角色看角色认知
 - 1) 自我认知：我是谁？我应该是谁？是什么决定了我的角色和定位？
 - 2) 执行认知：执行意味着什么？什么是结果？什么是价值？
 - 3) 管理认知：从建设团队-团队管理-团队建设-系统打造
 - 4) 领导认知：环境改变人，而人亦能改变环境
4. 角色障碍直接影响到心态
5. 团队心态对于团队整体成效的影响
 - 1) 心态对于个人成效的影响
 - 2) 心态对于整个团队成效的影响
6. 保障团队整体成效的三种心态
 - 1) 船长心态
 - 2) 积极心态
 - 3) 赏识心态

第三单元：卓越团队协作要克服第二大障碍：目标障碍

1. 先有工作还是先有目标？
2. 在行动之前你们有目标吗？
3. 目标的设定是否科学并为结果负责？
4. 商业社会什么是结果？
5. 结果的定义与成效产出
6. 造成目标障碍的三个经常被漠视的问题
7. 五个方面清晰团队目标
8. 保障目标达成的五个要素
9. 用华为 4321 管理法克服团队目标障碍
 - 1) 4 个维度
 - 2) 3 个步骤

3) 2 种指标

4) 1 个原则

10. 克服团队目标障碍不要忽视“人”的影响

第四单元：卓越团队协作要克服第三大障碍：协作障碍

1. 什么是协作

2. 团队协作的前提和基础

3. 团队成员的分工与协作

4. 团队成员间分工要因人而异

5. 团队成员协作时的四个身份

1) 决策者

2) 执行者

3) 支持者

4) 反对者

5) 意见领袖

6. 克服团队协作障碍的三个思维转变

1) 低智者谋事

2) 中智者谋人

3) 高智者谋局

7. 团队协作的方式

8. 职责 VS 责任

第五单元：卓越团队协作要克服第四大障碍：执行障碍

1. 执行的定义：执行就是有结果的行动

2. 态度好不等于结果

3. 履行职责不等于有结果

4. 完成任务不等于有结果

5. 影响团队执行的五大要素

6. 克服团队执行障碍的四大方法

7. 用绩效思维保障执行落地

1) 什么是绩效管理

2) 绩效管理并不是为了处罚而是为了深度激励

3) 四个方面构建人本绩效为执行落地作保障

第六单元：卓越团队协作要克服第五大障碍：沟通障碍

1. 什么是沟通？
2. 职场沟通与人际沟通
3. 职场沟通需要着重有效性
4. 沙漠掘金的过程中，大家的沟通有效吗？
5. 职场沟通的两大原则
6. 职场沟通模型为排除团队沟通障碍助力
7. 团队沟通的四个引擎
 - 1) 立场是沟通的前提
 - 2) 信任是沟通的基础
 - 3) 情绪是沟通的保障
 - 4) 情感是沟通的关键

课后辅导：克服团队协作五大障碍

课后辅导将运用第三代培训技术“场景化培训”设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，课后辅导过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

一、课后辅导的四大场景：

1. 角色障碍场景
2. 对上协作场景
3. 对下协作场景
4. 横向部门协作场景

将课程中涉及到的障碍点有效融合，理论结合实际，置身于场景实操性、落地性强。

二、课程、辅导中所涉及的模型及工具

《团队角色测评》—帮助学员清晰自身团队角色

《主动积极模型》—心态梳理

《团队目标明确模型》—有效帮助学员清晰团队目标

《华为 4321 管理法》—源于华为，从目标到执行落地的有效模型

《执行推进模型》—保障团队成效落地工具

《360 度职场沟通模型》—全方位掌握职场沟通

《对上管理模型》—有效进行对上管理

《对下管理模型》—有效进行对下管理

《横向协作模型》—思维转换，打通横向协作“任督二脉”

三、课后推荐书籍

《华为目标管理法》

《横向领导力》

《灰度决策》

《高效能人士的7个习惯》