

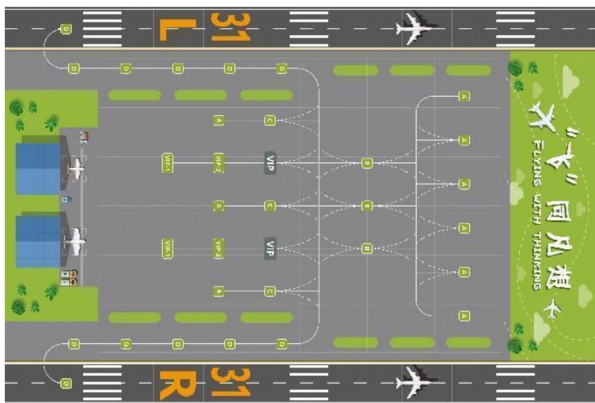
# 飞同凡想®——团队协作与目标管理

## 【课程简介】

“目标是一切管理的基石和开始”，“团队协作是企业管理效能的驱动力”，变革与变量并存趋势中，每家企业和每位管理者都面临“黑天鹅”与“灰犀牛”的挑战，在变化中如何打造企业的核心竞争力，如何在变量时代制定与实施有效的目标，如何有效的在动态平衡中实现目标，在组织目标实现中进行有效调节，引领团队协作并有效实施、落地目标决策，有效进行问题分析与决策，推动团队发展并确保团队健康是组织与管理者的核心能力与关键要务。

本课程打破单向知识灌输，以情境沙盘模拟的教学形式，将理论、模型、工具可视化、可操作化，引导学员深入学习、体验思考，获得领悟，学以致用。

## 【沙盘模型】



## 【课程收益】

1. 引导学员在情境体验中对团队合作、沟通、竞争、压力及冲突等核心管理问题进行深度挖掘、思考与分析，共创解决方法
2. 认知做好目标设定及目标管理的重要性，理解管理决策过程及方法
3. 认知“以终为始”计划的重要性与影响力

4. 团队协作明晰决策、计划、实施与结果的底层逻辑关系,提升资源使用效能
5. 挖掘团队潜在优势，共建工作发展目标、协作机制，促进组织效能提升
6. 促进管理者洞悉、明晰组织潜在问题，推动团队达成问题共识，探寻解决方法
7. 提升团队风险规避及压力管理的能力

**【课程时间】** 1-2 天(6H/天)

### **【课程背景】**

在市场博弈中，6家航空公司，在有限资源内如何高效运营，应对内外部环境变化及挑战，有效利用资源、促进团队沟通、协作，坚守目标，实现效能最大化，达成目标。通过三轮沙盘推演体验，就团队沟通合作，目标有效设定、管理，资源有效配置，协作共赢，在达成目标结果中明晰沟通目标，构建高效沟通机制，提升方案力，共建团队驱动力，实现自我与团队突破，达成共赢结果，获得领悟与学习成果转化。

### **【课程大纲】**

**导言：大背景下的目标管理与团队协作的启示**

#### **一、VUCA时代背景下团队内生力的激发**

1. “灰犀牛与黑天鹅”的管理启发
2. “灰犀牛”与管理要务
  - ⊕ 有的放矢的处理“灰犀牛”
  - ⊕ 计划管理与治“未病”

#### **二、变量时代下——做好目标管理的关键**

1. 思维破局

2. 变量中自我调节
3. 变量中竞争力的打造
4. 变量中防御力的塑造
5. 团队健康比聪明更重要

## 第一单元：重识目标

### 一、目标管理 & 团队协作

#### 1. 目标管理

⊕ 从目标管理看团队协作

#### 2. 团队协作

⊕ 目标管理下团队协作定义——合作共赢

### 案例分析：“巨人倒下”孰之过

3. 目标管理对团队协作的意义
4. 目标管理下团队协作的工作流程

### 二、组织目标下的团队协作

#### 1. 审视团队协作五大障碍

⊕ 缺乏信任/惧怕冲突/缺乏承诺/逃避责任/无视结果

#### 2. 重识团队协作与组织目标

#### 3. 重新定义责任意识

⊕ 关键：团队协作目标考核内容重新确认

⊕ 工具运用：团队目标任务承诺书

#### 4. 团队内在驱动与目标设置

⊕ 成员参与破解“拍脑袋”制定目标

- ⊕ 共同参与制定目标的四要素
- ⊕ “找亮点”破解资源不足
- ⊕ 系统管理避免目标分解跑偏
- ⊕ 内驱应对变化

## 5. 基于“SMART”原则的目标设定

### 三、团队协作目标制定的程序管理

1. 制定流程
2. 重新审视问题在目标管理的意义

#### 团队共创：问题分析和目标设定优化

### 四、团队目标公式

1. 目标公式
2. 动词+任务
3. 团队协作指标
  - ⊕ 要求：工作中可以测量的数据指标
  - ⊕ 参照流程
  - ⊕ 难量化指标的部门的衡量指标制定
4. 团队目标执行

## 【“牛刀小试”——沙盘推演】

### 一、沙盘背景与沙盘规则解析

### 二、组内沙盘初次对决体验：明晰规则、初试团队协作

### 三、团队目标制定：团队协作目标制定、个人目标制定、协作机制拟定

## 【“蓝海争夺”——沙盘运营 PK】

### 一、组内 PK“蓝海争夺赛”

- ⊕ 组内全员 PK，并团队与个人时间效能双向考核

### 二、首轮复盘：团队目标与个人目标达成情况

- ⊕ 原因分析、问题分析以及萃取经验

### 三、重新审视目标：“走心”还是“走脑”

团队共创：用目标公式来制定团队目标

## 第二单元：团队协作的计划管理

### 一、工作任务的优先排序与制定计划

#### 1. 克服团队协作障碍之建立信任

- ⊕ PDCA 工作方法
- ⊕ GTD 工作法：将目标及工作计划执行落地

#### 2. 清除目标与计划的前期及潜在障碍——共建基于弱点的信任

#### 3. 明晰制定计划的要求及步骤——实践中探寻并纠偏团队信任的脆弱性

案例：团队协作计划制定的时机管控

### 二、工作计划执行

#### 1. 克服团队协作障碍之掌控冲突

- ⊕ 计划制定与执行中的良性冲突

#### 2. 重塑团队工作计划执行与时间管理

- ⊕ 时间管理决定计划管理执行落地
- ⊕ 团队时间管理与自我管理

### 3. 团队协作中的“四象限”法则运用

- ⊕ 合作共赢是团队协作的目标
- ⊕ “以终为始”是核心要素

### 4. 团队协作的优先排序

- ⊕ 要事第一原则
- ⊕ 课堂研讨：如何做到要事第一？
- ⊕ 列清单--6件事法则
- ⊕ ABC排序与80/20法则

### 5. 团队协作需分清轻重缓急

- ⊕ 工具：第二象限工作法则

## 三、工作计划执行与成本管理

### 1. 克服团队协作障碍之**兑现承诺**

### 2. 计划执行与成本管控

- ⊕ 选择比努力更重要
- ⊕ 零缺陷管理模式

### 3. 制定执行行动计划

### 4. 工作执行的行动计划与行动日志

## 团队共创：行动计划制定与行动日志的运用

## 【“巅峰对决”——沙盘效能共赢】

### 一、组间巅峰对决体验

### 二、第二轮复盘回顾：沟通目标实现与团队协作效能

- ⊕ 沟通目标、自我目标、价值与团队目标、效能达成的关键点，及经验萃取

### 三、高效能共赢法则

- ⊕ 管理团队目标的 GRREE 模型

### 第三单元：团队目标落地中的团队协作管控

#### 一、执行管控——达成目标与执行计划的关键

1. 团队目标执行中常见的障碍

#### 团队共创：我们为什么缺乏执行力

2. 当下团队协作实况探寻

#### 二、重塑团队协作执行力

1. 克服团队协作之共担责任

- ⊕ 团队协作中责任要求的等同性

- ⊕ 团队责任机制推动团队效能

- ⊕ 领导者当责与团队责任文化塑造

2. 团队协作健康分析和理解执行力

3. 团队协作中执行力纠偏与塑造 5 要素

- ⊕ 要素一：清除执行力障碍

- ⊕ 要素二：分析执行力问题根源

- ⊕ 要素三：转变执行力认知

- ⊕ 要素四：缓解执行压力

- ⊕ 要素五：改善执行方法

4. 执行中目标与计划管理中的沟通艺术

- ⊕ 沟通的本质

- ⊕ 沟通协作从“有限游戏”到“无限游戏”
- ⊕ 有效沟通三大原则
- ⊕ 沟通之窗
- ⊕ 团队沟通协作黄金公式
- ⊕ 知己解彼的团队沟通效能

### 三、团队协作中工作执行与任务管理

#### 1. 克服团队协作障碍之关注结果

- ⊕ 卓越团队核心——实现预设结果
- ⊕ 团队结果为首，个人、部门达成结果以团队结果为导向

鲸鱼哲学 & 皮格马利翁效应

- ⊕ 团队结果共识公开化、团队结果可视化

#### 2. 团队管理者对团队任务的有效布置

- ⊕ 布置任务七大要务
- ⊕ 5W2H

#### 3. 团队协作中高效任务管理

#### 4. 执行阻力的防控管理

- ⊕ 节点计划的“变身管理”
- ⊕ 计划时间管控
- ⊕ 设定最后完成时限

#### 5. 团队协作工作任务推进计划

#### 6. 以“日”为颗粒度的计划执行与落地

#### 7. 执行管控与偏差管理

⊕ 工具：甘特图表

#### 四、检查提高-落实检核目标与计划

1. 探寻共创保证计划完成的方法

⊕ 坚信方法总比困难多

⊕ 方法从哪里来？

⊕ 案例：WBS 工作分解与执行

2. 具备工作检查（督导）的态度

3. 团队协作管控与监督

4. 监控的主要手段

5. 做得程度、效果、结果的审核与评定

⊕ 工具：团队计分板

6. 团队协作目标回顾与计划检核

⊕ 定期绩效汇谈

⊕ 问题解决与目标达成的检查、评测

⊕ 工具：PIP（员工绩效改善计划）

7. 成果控制计划

8. 标准化与持续改善

⊕ 案例：萃取经验、沉淀智慧

#### 课程总结与回顾

##### 物料要求：

1.白板纸（每桌 5 张） 2.A4 纸（每桌 10 张） 3.彩笔（每桌 1 盒） 4.便签纸

(每桌一本) 5.蓝丁胶 (用于张贴海报) 6.白板及白板笔 (3支3色) 7.话筒及投影、音像设备) 8.获胜团队及优秀学员表彰礼品

**特别说明：**

上述课程内容为通常版本。在确定授课前，老师会提前与相关人员做进一步沟通。通过训前需求调研和需求分析，确定培训目标，并根据企业实际情况调整课程实施和内容。