

《变革重生：高效团队建设与管理》

韩梓一

【课程背景】

随着市场竞争的日益激烈，现代企业更加强调塑造团队意识，打造团队凝聚力，快速针对客户需求，提升工作效率。那么团队究竟是什么？如何打造有竞争力的团队？如何引导和带领不同阶段的团队？怎样培育团队精神？如何打造高效团队？上述一系列的问题正困扰着很多企业总经理和人力资源部经理。本课程将能使学习者透彻地理解打造高绩效团队的方法和技巧，真正打造有竞争力的高效管理团队。

【课程收益】

- 🌈 一个人做生意，两个人开银行，三个人搞殖民地。——英国谚语
- 🌈 领导自我定位的准确性是一个团队成为高效团队的关键要素。
- 🌈 通过活动体验及工具测试了解团队中不同人的性格特点及沟通方式，将团队中人才各尽其职，沟通顺畅，提高工作效率。
- 🌈 掌握提高团队凝聚力的技巧，让团队精神更好的发挥。

【课程时间】 1 - 2 天，1 天/6H

【课程对象】 中层管理人员

【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

【课程大纲】

第一讲：团队基本概念

本部分课程让学员通过对四模块内容，团队是什么？团队和群体是差异，团队的类型以及团队的益处的学习。通过学习让学员认识到什么是真正的团队？团队的核心要素以及团队与个体差异等。

一．团队是什么？

- 案例分享：中国足球的病因
- 案例分享：HR 专家的抱怨

(一) 通过“酱缸文化”的思考

- 视频：这才是真正的团队

(二) 团队构成五要素——5P

- 1.目标 (Purpose)
- 2.定位 (Place)
- 3.职权 (Power)
- 4.计划 (Plan)
- 5.人员 (People)

(三) 团队的四个条件

1.自主性

- 自主性的重要性如何？
- 自主性的三个要素又有哪些？
- 做为团队的领导，我们该如何培养员工的自主性？

2.思考性

- 要善用思考性解决问题 – 九段秘书的思考
- 思考的关键在于发现并改善缺点
- 做为团队的领导，我们该如何培养员工的思考性？

3.合作性

- 要重视内部客户服务
- 做为团队的领导，我们该如何构建团队的协作呢？

4.凝聚性

- 一个拳头出击 – 凝聚才会更有效
- 做为团队的领导，我们该如何培养员工的凝聚力呢？

- 案例分享

二．团队和群体的差异

(一) 团队和群体的差异体现在这些方面：

- ✓ 领导、目标、协作、责任、技能、结果

（二）团队发展的阶段

1. 成立期 – 如何帮助团队度过第一阶段？
2. 动荡期 – 如何帮助团队度过动荡期？
3. 稳定期 – 如何帮助团队度过稳定期？
4. 高产期 – 如何帮助团队度过高产期？
5. 调整期 – 如何调整团队？

➤ 案例分享

三．团队的三种类型

1. 问题解决型团队
2. 自我管理型团队
3. 多功能型团队

➤ 案例分享

四．团队的益处

1. 对组织的益处
2. 对个人的益处

➤ 案例分享

第二讲：团队的建设

本部分课程让学员通过六个部分模块，组建团队的阻力与克服方式、团队目标的设定、团队组织程序的设定、团队成员的选择、团队决策、团队发展阶段及领导方式。通过学习帮学员梳理出如何建设出一个团队。

一．组建团队的阻力与克服方式

（一）团队阻力的三个方面

1. 组织结构
2. 管理与督导层
3. 员工

（二）团队组织程序的设定

1. 组织架结清晰：管理范围、工作隶属
2. 权责分明：授权与授责
3. 互锁机制：实现相互制约
4. 奖惩机制：明确纪律和激烈制度

➤ 案例分享

二．团队目标的设定

- (一) 团队目标设定的 SMART 方法
- (二) 团队目标的作用——让目标引航
- (三) 制定目标要避免陷阱
- (四) 如何制定挑战性的目标
- (五) 将目标转化为工作计划
- (六) 目标设定四步

1. 设定总目标
2. 目标量化 GSMA
3. 目标分解
4. 目标实施 PDCA

➤ 案例分享

三．团队上级的自我定位

1. 团队领导人应该具备的特质
2. 团队领导人做好“以身作则和自我反省”

四．团队成员的选择

(一) 团队成员的选择

1. 团队成员的价值观和对项目、任务的认可程度
2. 团队潜在成员的技能水平
3. 团队潜在成员处理人际关系的水平

(二) 团队中的角色

1. 推动、创新

2. 信息、凝聚

3. 实干、协调

4. 监督、完善

➤ 案例分享

五. 团队决策

(一) 团队决策与个人决策人区别：速度、准确性……

(二) 团队成员达成共识的原则

1. 鼓励全身心的参与

2. 集思广益

3. 允许出现有建议性的冲突

4. 在原则问题上寻求一致

5. 作一个大家都能接受的决定

(三) 团队决策类型

1. 权威决策

2. 投票决策

3. 共识决策

六. 团队发展阶段及领导方式

(一) 团队发展的五个时期

(二) 情景领导力

1. 员的准备度与能力意愿之间的关系

2. 领导队伍的弹性风格

(1) 因人而异

(2) 因时而异

(3) 因事而异

(4) 因地而异

(5) 因势而异

3. 四种领导风格的特点

➤ 案例分享

第三讲：团队效能提升

本部分课程让学员通过三个模块内容，团队精神的三个层面、团队中的人际关系、有效的团队沟通，帮你找出团队成员的关键动力点，从而提升团队的效能。

一．团队精神的三个层面

（一）团队的凝聚力

- ◇ 团队凝聚力的影响因素

（二）团队合作的意识

- ◇ 营造互信的合作氛围

（三）团队士气的高昂

- ◇ 营造高昂的团队士气

二．团队中的人际关系

（一）人际关系的三种需求

- ◇ 包容关系：基本行为特征是沟通、融合、协调
- ◇ 控制关系：基本行为特征是支配和依赖
- ◇ 情感关系：基本行为特征是同情、喜爱、亲密、热心和照顾别人

（二）人际关系六貌

（三）改善人际关系的行为方案

1. 列出你的团队中与其他人关系相对紧张的团队成员的名单
2. 具体与谁的关系紧张？
3. 从利人利己的观念出发，找出存在的障碍
4. 对于个人可以解决的问题，要在自己的范围内设法解决

➤ 案例分享

三．有效的团队沟通

（一）认识什么是情商？

1. 情商：认识、控制和调节自身情感的能力

3. 情商的作用

◆ 心理学家们普遍认为，情商水平的高低对一个人能否取得成功也有着重大的影响作用，有时其作用甚至要超过智力水平。

◆ 四句箴言

➤ 案例分享：从司机到总经理的“蜕变”

(二) EQ - 情商的五大能力

1. 知情 - 认知自己的情绪

(1) 什么是情绪？

◆ 是人对客观事物的态度体验以及相应的行为反应。

➤ 案例分享：一个人开车时的不同情绪变化

(2) 积极情绪与消极情绪

(3) 情绪的本质：自我与超我之间的博弈

(4) DISC 四种性格导向分析-情绪

2. 解情 - 控制和管理自己的情绪

(1) 学会换位思考

(2) 当想发脾气，负面情绪爆膨的时候，让自己先冷静十分钟.....

➤ 案例分享：飞机“颠簸”的那一瞬间

3. 调情 - 自我激励的能力

(1) 如何平复情绪的紧张

(2) 如何减轻焦虑 - 学会转移注意力.....

4. 识情 - 认知他人的情情绪

(1) 看面部表情

(2) 看身体语言.....

➤ 案例分享：尼克松“水门事件”

5. 人际关系管理能力

(1) 人际关系的团队意义

(2) 人际需求关系有三种

◆ 包容关系

◆ 控制关系

◆ 情感关系

(3) 人际关系六貌

(4) 改善人际关系的行动方案

➤ 案例分享

(三) 团队内部沟通的四大原则

1. 团队思维

2. 团队语言

3. 团队文化

4. 团队协调

(四) 有效的团队沟通

1. 沟通对于团队合作的重要性

◆ 沟通无处不在，无时不有

◆ “管理就是沟通”

◆ 沟通是成就一生的首要能力

2. 团队中如何与不同的人有效的沟通

3. 有效团队沟通的其它技巧

◆ 积极聆听的技巧

◆ 有效表过的原则

◆ 反馈的方法

◆ 有效沟通的过程

➤ 案例分享

四 . 高效执行力

(一) 高效执行者的 6 种精神

(二) 个人执行力的五个误区分析

错误一：拒绝承担个人责任

错误二：乐观速效，缺乏危机意识

错误三：过分追求完美

错误四：考核张三、奖励李四

错误五：到处是重点，不放弃任何机会

(三) 什么是执行力？

- ◆ 执行就是有“结果”的行动
- ◆ 执行力就是把“目标转成结果”的能力

第四讲：打造高效团队

本部分课程让学员通过四个模块内容，高绩效团队特征、团队向心力、团队冲突、团队激励，帮学员打造一个高绩效团队。

一．高效团队特征

(一) 高绩效团队的七个特征

1. 目标：成员能够描述共同目标，并愿意献身于目标
2. 赋能和授权：成员感到个人拥有能力，整个群体也拥有能力
3. 关系和沟通：成员肯公开且诚实地表达自己的想法
4. 弹性和自觉性：成员会视需要去执行不同的角色和功能
5. 认可与赞美：个人贡献受到领导和成员的认可和赞美
6. 士气：个人乐于作为团队的一员
7. 最佳生产力：具有明确的问题解决程序

(二) 团队向心力

1. 让爱财者得财
2. 让爱名者得名
3. 让重学习者进步
4. 让团队的目标真正成为个人的目标

(三) 团队冲突

1. 团队冲突的分类：

- ◇ 工作上的冲突

◇ 人际关系的冲突

2. 处理冲突的五种策略

- ◇ 竞争：包括职权、说服力、威胁、利诱。又称强迫式
- ◇ 迁就：迁就别人是为了维持相互好的关系，一方愿意自我牺牲，遵从他人观点
- ◇ 回避：是指一个人意识到冲突的存在，希望逃避或抑制而采取的既不合作，也不维护自身利益，一躲了之的办法。
- ◇ 合作：双方的意图都可以坦率的澄清，不是我迁就你，你迁就我。
- ◇ 妥协：指双方都愿意放弃一些东西，并且共同分享利益，所带来的结果。

(四) 团队激励

1. 激励的五种结合

- ◇ 先我后他，两个主体的结合 - 激励自我与激励他人相结合
- ◇ 先心后智，两个任务的结合 - 激励心跟激励智要结合
- ◇ 先激后励，两个阶段的结合 - 激励是两个阶段
- ◇ 先正后负，两个方面的结合 - 正负激励
- ◇ 先分后合，两个重点的结合 - 分别激励和综合激励

2. 激励的方式

- (1) 威胁激励
- (2) 奖励激励
- (3) 个人发展激励

3. 不同类型员工的激励方法

- (1) 效率型的激励方法
- (2) 关系型的激励方法
- (3) 智力型的激励方法
- (4) 工兵型的激励方法

➤ 案例分享

