

高效团队建设与管理

主讲：曾子熙老师

前言：

本建议书为提升团队管理者的团队管理技巧所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程规划说明：

二十一世纪企业的核心竞争力，在于企业人员的素质与能力，如何整合企业菁英的协作模式，而使工作效能发挥加乘而非相抵的效果，一直是企业经营努力学习的方向。团队运作中的共识与规范是需要被建立与实践的，唯有依循着共同的方向原则与目标，大家才能共同作出理想的决策，并愿意为决策与执行的结果共同承担责任。

团队管理有六大指导原则，「塑造共同的愿景」、「建立团队的规范」、「加强信任与领导」、「组织专业的分工」、「有效沟通与协调」与「提升团队凝聚力」，每一项都是一个重大的企业课题，而其中最根本的核心就在于制度的设计与工作者对工作的认同、对组织的向心力与愿意持续学习的精神。制度是理性的，心态是抽象的，如何使工作者拥有持续正向思考的工作态度，而形成积极的团队工作意识，以面对所有竞争与波折，是银行工作者持续努力学习的方向。

课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受团队，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

课程目标：

- 一、 重新认识团队，建立团队的5PS，掌握建立高绩效团队的要素，
- 二、 学会高效团队发展的四个阶段-不同管理方法；通过赋能打造应对不确定性的敏捷团队
- 三、 掌握团队角色职责以及团队管理中的合作技巧，建立团队合作的良性循环；
- 四、 通过掌握团队的沟通与协调技巧，提升团队的效能；
- 五、 建立团队愿景与文化，提高团队的共识与凝聚力

学员对象：团队管理人员

授课时数：1天6小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

第一：高效团队建设与管理

- 一. 建立团队的 5PS
- 二. 团队的构成关键要素
 - 建立共同愿景
 - 凝聚力与共识的形成
 - 团队的使命与挑战
 - 目标的设定与承诺
 - 专长特色与分工
 - 信任与领导
 - 团队规范
 - 有效沟通与协调
- 三. 高效团队发展的四个阶段-不同管理方法
 - 形成期
 - 风暴期
 - 规范期
 - 表现期
- 四. 团队评量模式
 - 团队发展面
 - 团队管理面
 - 团队领导面
 - 团队潜能面
- 五. 有效团队的运作
 - 知人善任的领导者
 - 优秀适合的团队成员
- 六. 成功团队的综合图象
- 七. 赋能：打造应对不确定性的敏捷团队
 - 应对不确定性
 - ✓ 建立有效组织
 - ✓ 用韧性思维应对不确定性
 - ✓ 获得并提高调整适应能力
 - ✓ 打破层级架构，构建网状组织
 - 建立互信和目标共享的团队
 - ✓ 信任基础上的一致行动
 - ✓ 锻造团队的自发智慧
 - ✓ 小团队构成的大团队
 - 打造体系思维-共享意识
 - ✓ 信息“空隙”是无效组织的根源
 - ✓ 控制信息与分享信息
 - ✓ 连接信息断点，了解系统全貌
 - ✓ 将信息沟通机制扩展到整个体系
 - ✓ 信息交叉分享使信息价值升值
 - 赋能-应对不确定性

- ✓ 组织领导的能见度与控制力
- ✓ 赋能 = 做正确的事情
- ✓ 找到赋能的平衡点
- ✓ 快速决策中发挥的作用
- ✓ 像园丁一样去团队领导

八. 案例演练，团队游戏活动

第二单元：团队管理中的沟通协作技巧

一. 有效团队沟通的模式

- 理性沟通的习惯建立
- 非理性沟通的省思
- 客观周延且正向思维的沟通习惯

二. 团队沟通的技巧

- 上对下的沟通-教导与激励
 - ✓ 分工-情景下的沟通技巧
 - ✓ 计划-情景下的沟通技巧
 - ✓ 命令-情景下的沟通技巧
 - ✓ 辅导-情景下的沟通技巧
 - ✓ 协调-情景下的沟通技巧
 - ✓ 授权-情景下的沟通技巧
 - ✓ 激励-情景下的沟通技巧
- 下对上的沟通-报告与建议的技巧
- 平行的沟通 -会议及协调
- 对外的沟通- 应对进退的沟通

三. 尊重和欣赏

- 人希望透过别人的赞赏以满足自己
- 正确评价自己和别人
- 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？

四. 换位思考

- 其实谁都有理
- 双赢思维

五. 知己知彼

- 经理人看专业知识
- 经理人看专业知识和专业以外的知识

六. 塑造团队的正向思考环境

七. 如何建立团队真诚共同体

八. 团队的协助技巧

九. 团队冲突管理

- 冲突管理的意涵
- 冲突的形成
- 冲突处理的策略
 - ✓ 冲突管理的行动准则
 - ✓ 冲突管理应避免的想法
- 冲突的影响与作用
- 协商解决冲突的策略与过程
 - ✓ 协商的定义
 - ✓ 分配协商与整合协商
 - ✓ 协商区域

- ✓ 协商过程
- ✓ 第三者协商

十. 案例演练，情景练习，游戏活动

第三单元：团队合作模式的良性循环

一. 合作目标+信任与依赖

■ 讨论与双赢

- ✓ 分享信息
- ✓ 了解对方的观点
- ✓ 有效沟通与影响
- ✓ 支持对方
- ✓ 公开讨论对立观点
- ✓ 高质量的思考过程

■ 迈向合作

- ✓ 达成任务
- ✓ 同意选择高质量方案
- ✓ 降低压力
- ✓ 对彼此有正面的态度
- ✓ 强化工作关系
- ✓ 未来合作具信心

二. 案例演练，情景练习，游戏活动

第四单元：团队的愿景构筑与策略落实

一. 何谓愿景？何为文化？

二. 构筑愿景的行动纲领

三. 深入沟通与团队认同

四. 团队共识与凝聚力塑造技巧

- 塑造共同的愿景
- 强化团队成员价值观的认同
- 强化组织成员共识
- 提升团队运作共识、默契与习惯
- 提高个人及组织团队的行动力
- 消除团队的杀手
- 强调有纪律的文化