

管理赋能系列课程 12：

《聚人心——团队建设与管理》

培训师：李罡

壹、课程背景

走上管理岗位后，管理者的角色已经由以前“单人独干”变成了“带领团队集体攻坚”。如果一个管理者不会带团队，不懂凝聚人心，那么他的团队很可能人心涣散，工作落实一团糟。这种情况下，你就不得不疲于为下属解决问题，有时看到下属做不好，就要亲自上阵，把自己累得身心疲惫，团队成员却袖手旁观。

虽然你的技术或业务能力很强，你一个人可以解决很多问题，但作为管理者显然是不称职的。因为你没有带好团队，没有发挥团队的整体力量，没有充分调动团队成员的积极性，单靠管理者个人的力量是无法推动部门目标达成的。所以，管理者要学会带团队，要把团队成员凝聚在一起，提升团队成员的协作配合，才能提高团队的整体绩效。

本课程以团队建设的“木桶模型”为结构，从团队目标、团队领导、团队角色、制度文化四个方面展开，为管理者的团队建设和管理提供思路和方法。

贰、课程目标

- 1、通过团队建设木桶模型、团队发展五个阶段，认知团队建设与管理重点；
- 2、能够应用目标对话六步骤与团队成员共同制定目标，并排除干扰增加目标感；
- 3、能够应用团队领导修炼自我的三个维度，反思自我，积极影响团队成员；
- 4、能够应用团队角色理论方法，优化团队成员的搭配组合，提升团队协作度；
- 5、能够运用科学制度结构、团队价值观提炼，让团队成员形成统一认知，提升团队凝聚力。

三、授课方式

■ 案例分析+小组讨论+测试评估+方法练习

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：1天——2天（每天6小时）

六、课程大纲：

- 一、认知团队：木桶模型，团队特征

导入：判断哪个是团队，哪个是群体？

1、团队建设木桶模型

小组讨论：木桶的每个组成部分各代表团队建设的哪些要素？

- 水：团队目标/绩效成果
- 桶梁：团队领导者
- 桶帮：团队核心骨干
- 桶板：差异性团队成员
- 桶箍：团队制度与文化
- 桶底：共同利益基础
- 桶漆：团队氛围

2、 高效团队八个特征

- ✓ 目标一致；价值观认同；信任关系；共担责任；
- ✓ 共享领导；坦诚沟通；正向激励；规范明确

3、诊断团队发展阶段

- 成立期
 - ✓ 团队成员行为特征
 - ✓ 成立期采取的管理措施
- 动荡期
 - ✓ 团队成员行为特征
 - ✓ 动荡期采取的管理措施
- 稳定期
 - ✓ 团队成员行为特征
 - ✓ 稳定期采取的管理措施
- 高产期
 - ✓ 团队成员行为特征
 - ✓ 高产期采取的管理措施
- 调整期

二、共享目标：目标导向，避免干扰

1、制定共享团队目标

- 目标设定 SMART 原则

- 目标对话六步骤

2、避免发生目标转移

- 目标转移发生在合作过程中
- 干扰导致了目标转移
- 排除干扰增加目标感
 - ✓ 去除“不喜欢”
 - ✓ 排除“做不到”
 - ✓ 减少“情绪化”
 - ✓ 明确“谁目标”

参、 团队领导：修炼自我，影响他人

1、 信任假设&怀疑假设

- X理论与Y理论
- 信任假设与怀疑假设的领导者行为
- 练习：判断以下管理场景中领导者是信任假设，还是怀疑假设？

2、 正面推动&负面推动

- 领导行为影响团队氛围
- 正面推动与负面推动
 - ✓ 案例：小孩子吃花生的故事
 - ✓ 负面推动的特点与影响
 - ✓ 领导四种负面推动的行为
 - ✓ 正面推动的特点与影响
 - ✓ 领导正面推动三种行为

3、 向外看&向内看

- 领导要言行一致
- 两种心智模式：向外看&向内看

四、 团队角色：尊重差异，取长补短

测试：团队角色自测

1、 九种团队角色特征

- 实干者角色
- 协调者角色

- 推进者角色
- 创新者角色
- 信息者角色
- 监督者角色
- 凝聚者角色
- 技术专家角色

练习：请判断视频片段中每位团队成员分别是哪个角色？

2、角色应用团队管理

- 完美的角色组合
- 对立的角色组合

五、制度文化：制度落实，文化塑造

1、团队制度落实

- 人性原则：制度设计要洞察人性
 - ✓ 案例：德胜公司的制度设计
- 结构原则：科学的制度结构 1 : 2 : 3
 - ✓ 案例：德胜公司的科学制度结构
 - ✓ 制度要求条款——执行细则条款——监督检查条款

2、团队文化塑造

- 团队五项障碍
 - ✓ 团队评估：团队协作五项障碍评估
 - ✓ 团队五项障碍模型
 - ✓ 案例：施乐公司团队建设的措施
 - ✓ 创建团队信任文化
- 共同价值观提炼
 - ✓ 小组讨论：团队共同价值观提炼

<到此为止>