凝心聚力建团队

打造和谐幼儿园

第一讲　引例与思考

案例：古老的寓言故事

在非洲的草原上如果见到羚羊在奔跑，那一定是狮子来了；如果见到狮子在躲避，那就是象群发怒了；如果见到狮子和大象集体逃命的壮观景象，那时什么来了？

从这个古老的寓言得到的启示：

启示1：蚂蚁很渺小微弱，任何人都可以随意处置它，但它的团队，就连兽中之王，也要退避三舍；

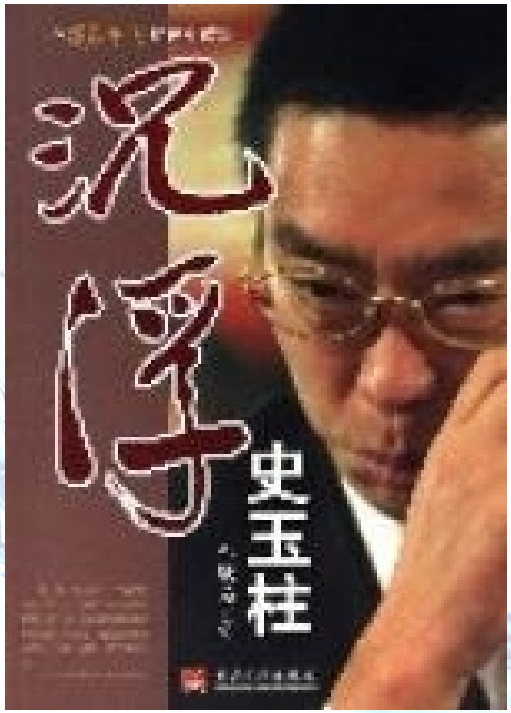
启示2：个体弱小，没有关系，与伙伴精诚协作，就能变成巨人；

启示3：蚂蚁的精神值得我们永远铭记学习。蚂蚁是最勤劳、最勇敢、最无私、最有团队精神的动物。势如卷席，勇不可挡，团结奋进，无坚不摧---这就是由一个人弱小生命构成的团队力量！

启示4：蚂蚁只是小小的低级动物，其团队尚且如此威猛无敌，作为万物之灵的人呢？如2000年前管子说过：“一人拼命，百夫难挡，万人必死，横行天下！”

这正是团队的价值所在。

案例：巨人沉浮



记者：你觉得你今天能够成功地奇迹般地站起来，最终得益于什么？

史玉柱：“两方面，

第一个是我这些年所经受的挫折和教训，这是我最宝贵的财富；

第二个是这个团队。我身边的几个骨干，在最困难的日子里 ，好几年没有工资，他们一直跟着我，我永远感激他们。脑白金问世之前，我吃不准，问他们，‘行吗？你们觉得有戏吗？’他们只是给我非常肯定的回答行，没问题，肯定行。”

案例：项羽和刘邦争霸天下启示——一个好汉三个帮

项羽在推翻秦王朝战争中起了非常关键作用，其势力远远超出刘邦，而且他“力拔山，气盖世”。若论单打独斗，别说他能以一当十，就是以一当百也不为过；在与刘邦争夺天下的过程中，一开始，只要他亲临战斗，则每战必克，刘邦则临战必败，但结果却是刘邦势力越来越大，而他的势力却越来越小，最终落得个被围垓下、自刎乌江的结局。他至死也没弄明白，他到底失败在什么地方，还说：“此天亡我也，非战之罪也。”

刘邦在建国后一次庆功会上，向群臣解释：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房(张良)；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

PK

第二讲　团队构建与管理

一、团队——管理制胜的法宝

所谓团队，是一群致力于共同目标、具有互补技能、而一起工作的人员，具有自主性、思考性、合作性。

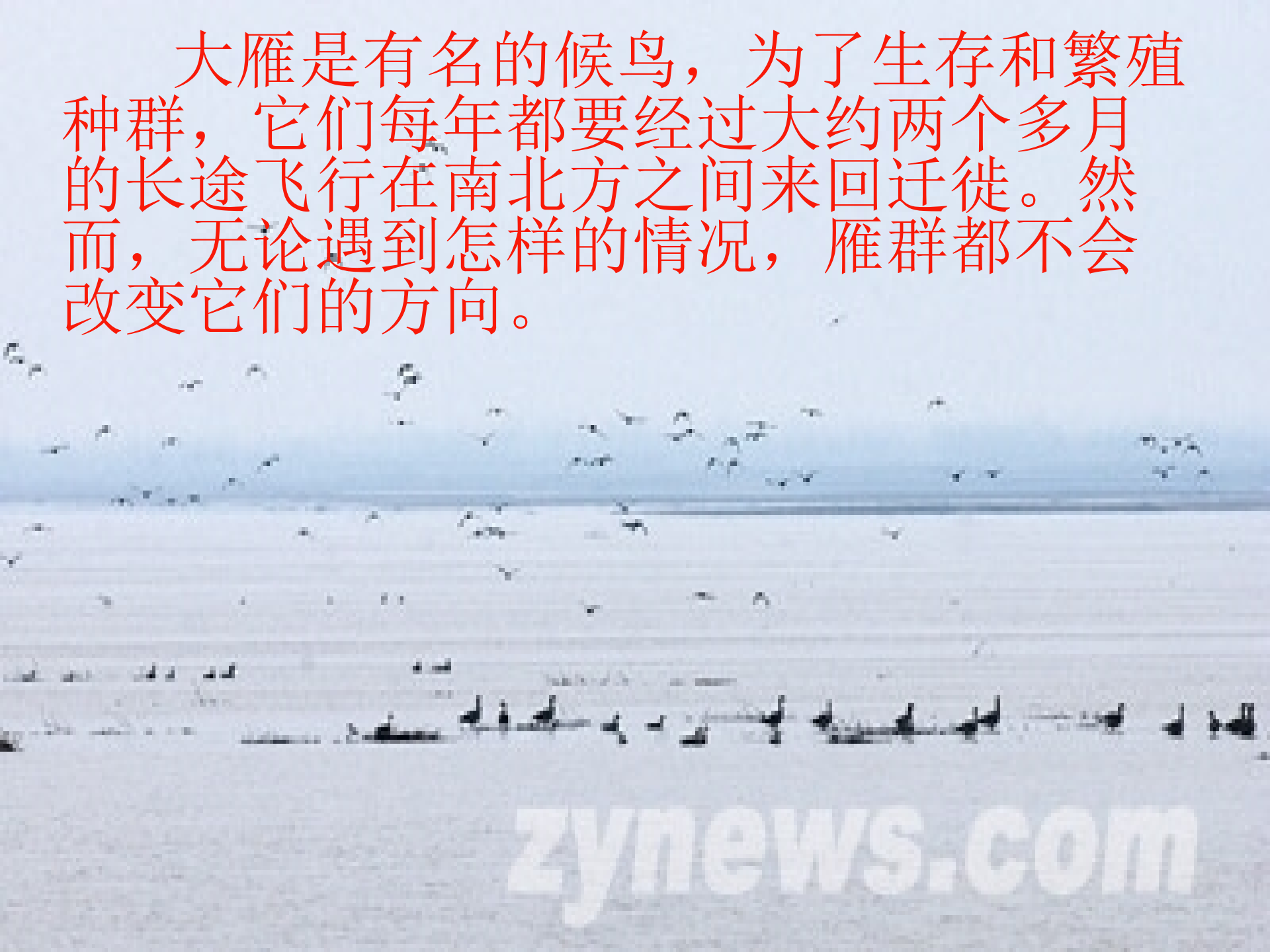
或由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决现实问题，达到共同的目标。

团队定义中的几个方面对我们理解一个团队是重要的

少量成员	•2-25人 •8-12个为最佳
互补技能	技术和功能方面的特长；解决问题和决策技能；人际技能
对一个共同的和绩效目标做出承诺	•绩效的分离单元 •管理层通过在绩效需求之内定义权限的界限和范围来指明方向。一个共同的目标使团队揉成一个整体，总体力量大于单个个体力量 •团队将各种指标转换为具体而可衡量的绩效目标 •具体的绩效目标有助于团队跟踪进步
共同的方法	•成员间的心理契约与他们的目标相关联，并指导他们如何一起工作 •参照目的与目标不断调整
彼此负责	•在实现团队目的、绩效目标和方法的过程中，团队成员逐步形成默契的配合 •彼此承诺和信任

建设团队的途径——大雁的启示

大雁是有名的候鸟，为了生存和繁殖种群，它们每年都要经过大约两个多月的长途飞行在南北方之间来回迁徙。然而，无论遇到怎样的情况，雁群都不会改变它们的方向。



为了飞到目的地，雁群中的所有个体都会遵从一些共同的行为规范。它们以Ｖ字型的方式飞行，这样当一只大雁挥动双翼的时候，所有尾随的同伴都可以借力飞行；而没有任何力量可以借助的头雁一旦疲倦了，另外的一只雁就会自动地来取代这一位置。通过这种默契的配合，雁群可以比孤雁单飞增加大约70%左右的飞行距离。

雁群始终是一个整体：飞行的时候，后面的大雁会以叫声来鼓励前面的伙伴；当大雁掉队时，它会借助前面伙伴的支撑迅速归队，而不是试图单独飞行；当有同伴生病或受伤时，其它大雁会从队伍中飞来协助并保护它，伴随它，直到它康复或死亡为止，然后它们继续组成自己的队伍飞行，直到赶上大家。

在雁群中，所有的大雁都有明确的分工：飞的时候，头雁领航，幼雁随后，老雁压阵；而休息时候，又总有几只大雁专门充当岗哨，担任警戒，有动静，它们就会“呀呀”地发出警报。

团队三个启发：

- 没有完美的个人，只有完美的团队
- 一个成功的团队无坚不摧
- 一个成功的团队造就无数个成功的个人

团队观念：

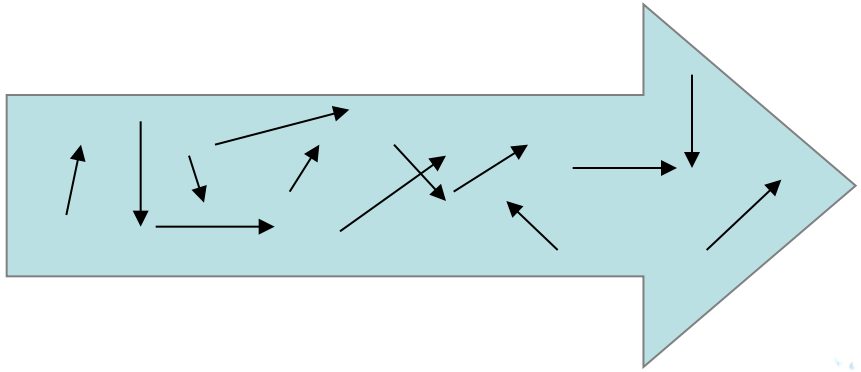
- 失败的团队没有成功的个人（姚明）
- 成功的团队没有失败的个人（赵蕊蕊）

二、团队构建五要素（5P）

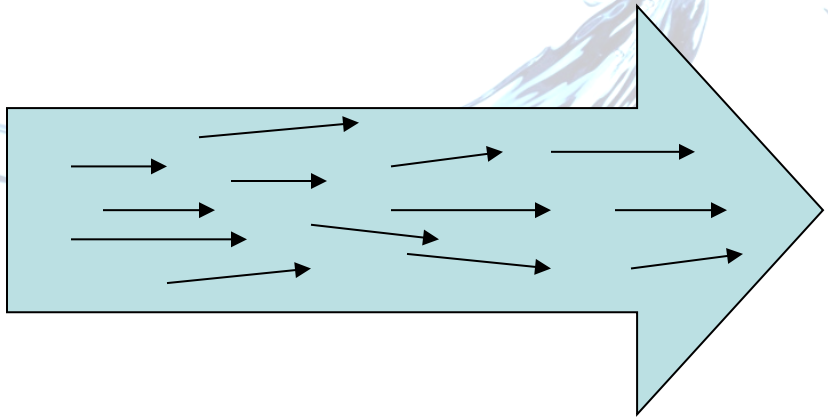
- 目标(purpose)：把工作上相互联系、相互依存的人们组成一个群体，使之能以更有效的合作方式达成个人的、部门的和组织的目标。
- 定位(place)：团队如何与现有的组织结构相结合。
- 权限(power)：团队的职责和权限。
- 计划(plan)：团队工作安排、步骤。
- 人员(people)：产生协同作用的人员组合。

资料：“三个”目标，和谐统一

幼儿园发展目标
园长个人目标
教师发展目标
} 和谐统一，共享共赢



未能合作达成一致的群体



有共同愿景，达成一致的团体

- 励志微电影狼（团队精神.励志视频 励志短片 励志微电影 励志 激励_标清.flv

小贴士：从狼看团队。

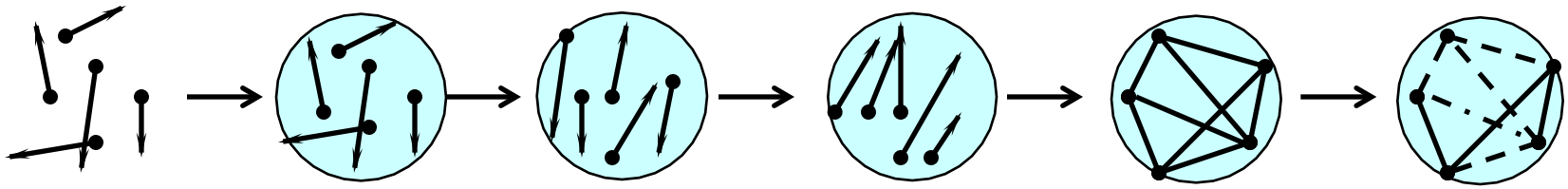
首先必须明确目标方向，否则只能是一盘散沙；其次不管是激励者、领导者还是执行者，要有大局观，在团队中发挥自己的最大潜能，才能共同面对一次次挑战，完成一个个任务；最后，还必须有一个顽强信念，前进的道路上往往荆棘密布，唯有顽强的信念才能支撑大家走到最后，实现共同的目标。

三、团队发展与成长

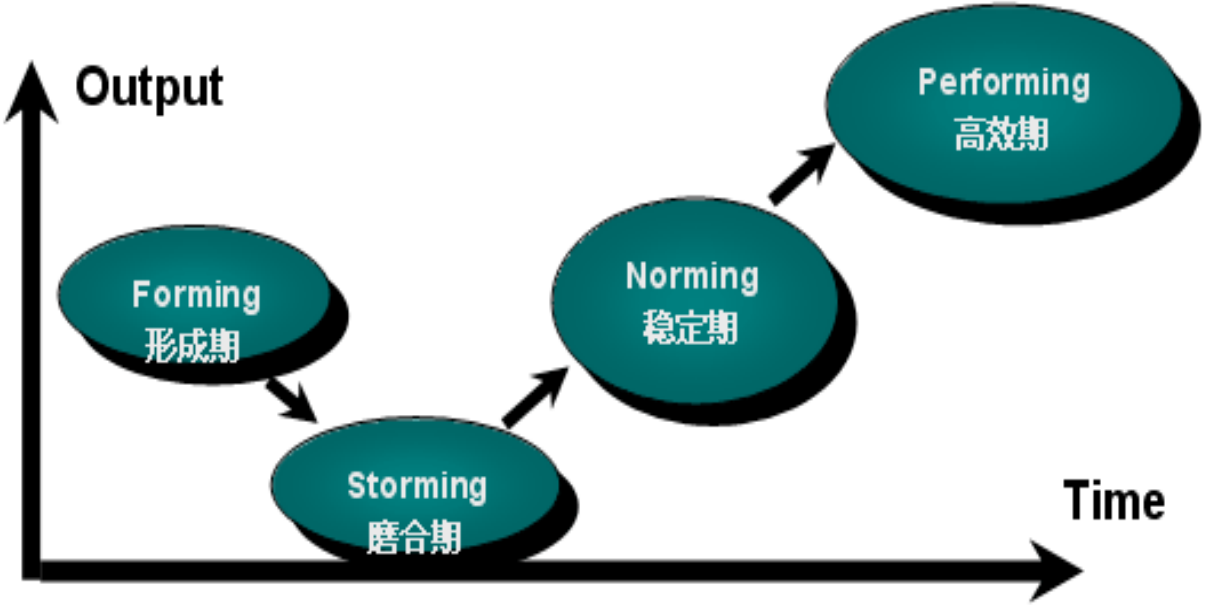
1、团队成长五阶段

团队成长五个阶段

阶 段	表 现	特 点
第一阶段：**形成**	目标不明确；成员不信任；工作不熟悉；管理不规范；凝聚力不强。	彬彬有礼，但不信任
第二阶段：**震荡**	意见不统一；管理不协调；出现恶性冲突。	互相考验
第三阶段：**规范化**	目标明确；职责清晰，行为规范；相互信任；凝聚力强；效率提高。	尊重他人
第四阶段：**成熟**	工作公开；相互理解；信心坚定；工作高效。	公开、信任，有灵活性
第五阶段：**解体**	目标丧失，规则失灵，人心涣散，领袖不起作用。	效率低下，人员离开



前阶段	阶段1 形成	阶段2 震荡	阶段3 规范化	阶段4 执行	阶段5 解体
	形成期	动荡期	规范期	成熟期 高效期	哀痛期



2、如何成功走过团队发展的各个阶段

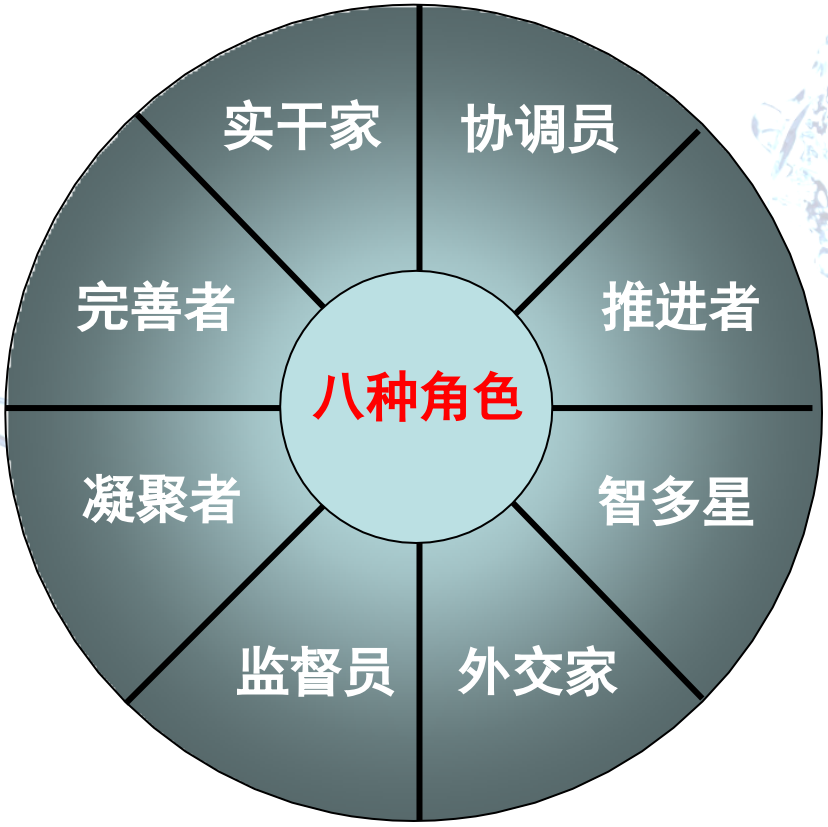
- 团队成员清楚各个阶段，并共同克服潜在影响成功的障碍；
- 培养和维持共同远景和对目标的认同感；
- 寻找革新的做事方法；
- 公开讨论遇到的问题，并达成解决的共识，然后继续前进；
- 团队中每个成员要明白和分享自己的专长和技能；
- 无论是在顺利还是困难时期，均要信任团队成员并互相尊重；
- 灵活、舒适、公正、愉快、开放，并有大量的沟通。

案例：刘备团队建立及其成长

- 角色缺失——缺少智谋
- 合作缺失——新老磨合
- 团队成长——开疆拓域
- 团队成功——建立蜀国

四、团队角色确立

团队角色是指团队成员为了推动整个团队的发展而与其他成员进行交往所表现出来的特有的行为方式。不同角色在团队发挥不同作用，角色尽量具有互补性。目前研究发现了八个能对团队做出积极贡献的角色，他们分别是：



团队角色：实干家

典型特征	务实、顺从、可靠、保守
积极特性	有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力
能容忍的弱点	缺乏灵活；对没有把握的主意不感兴趣

团队角色：协调员

典型特征	沉着、自信、有抑制力
积极特性	不带偏见地兼容各种有价值的意见，较为客观
能容忍的弱点	在智能及创造力方面并非超常

团队角色：推进者

典型特征	思维敏捷；开朗；主动探
积极特性	有干劲，随时准备向传统、向低效率、向自满自足挑战
能容忍的弱点	好激起争端，爱冲动，易急燥

团队角色：智多星

典型特征	有个性；思想深刻；不拘一格
积极特性	才华横溢；富有想象力；智慧；知识渊博
能容忍的弱点	高高在上；不重细节，不拘礼仪

团队角色：外交家

典型特征	性格外倾；热情；好奇；联系广泛；消息灵通
积极特性	有广泛联系人的能力，不断探索新的事物；勇于迎接新的挑战
能容忍的弱点	事过境迁，兴趣马上转移

团队角色：监督员

典型特征	清醒；理智；谨慎
积极特性	判断力强；分辨力强；讲求实际
能容忍的弱点	缺乏鼓励和激发他人的能力

团队角色：凝聚者

典型特征	擅长人际交往；温和；敏感
积极特性	有适应周围环境及人的能力；能促进团队的合作
能容忍的弱点	在危急时刻优柔寡断

团队角色：完美主义者

典型特征	勤奋有序；认真；有紧迫感
积极特性	持之以恒；理想主义追求完美
能容忍的弱点	常拘泥于细节不洒脱

案例：俞敏洪创业团队

俞敏洪

徐小平

王强

俞敏洪“三人团”

包一凡

胡敏

杜子华

周成刚

钱永强

俞敏洪团队组合

俞敏洪：温厚

王　强：爽直

徐小平：激情

杜子华：洒脱

包凡一：稳重

五、团队精神——团队管理的核心

1、团队精神

团队精神：就是所有团队成员都为了一个共同的目标，自觉地担负起自己的责任，分工合作，互相照应，以快速敏捷的运作有效地发挥角色所赋予的最大潜能。实质是大局意识、团结协作和忠诚诚实的集中体现。

团队精神是团队的灵魂，是团队所特有的意愿与作风。成功的团队，成员间相互信任、相互理解，环境和谐、心情舒畅、工作特别有激情，每个成员的优势都会发挥的恰到好处，这其实是一个团队的精神、力量和魅力。

团队建设之初，要有意识的培养这种精神，以达到相互间的支撑、尊重与宽容，理解、信任与共荣。

团队精神基础：尊重个人的兴趣和成就。

团队精神核心：协同合作

团队精神最高境界：全体成员产生向心力、凝聚力，反映的是个体利益和整体利益的统一，并进而保证组织的高效率运转。

团队精神的形成并不要求团队成员牺牲自我，相反，挥洒个性、表现特长保证了成员共同完成任务目标，而明确的协作意愿和协作方式则产生了真正的内心动力。

特别指出：幼儿园经营如同经营企业 要有一整套理念系统。

企业团队精神（理念）集锦

- 自信、诚信；用心、创新
- 精彩源于电信 创造自在生活
- 中国电信 沟通无限
- 需求万变、努力不变
- 用心才能创新、竞争才能发展
- 和谐创新、开拓市场、团结拼搏、共创未来
- 创新、创业、创辉煌
- 超越自我、追求卓越
- 敢于竞争、善于竞争、赢得竞争

幼儿园传统理念：为了一切孩子，为了孩子一切，一切为了孩子！

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/778000113072006106