

高效团队的建设与领导



团队建设课程大纲



一 团队建设要素

- ☐ 动物世界的团队活动
- ☐ 团队愿景
- ☐ 知识经济时代变革管理
- ☐ 成功团队要素
- ☐ 团队角色自测
- ☐ 不成功团队要素
- ☐ 冲突管理
- ☐ 团队成熟度与风格
- ☐ 沟通障碍
- ☐ 团队创意思考
- ☐ 授权团队
- ☐ 经理人员的教练角色
- ☐ 团队协议的五种情况
- ☐ 团队决策与个人决策
- ☐ 危机管理
- ☐ 建立团队信任
- ☐ 麦肯锡的确7 S 模型



自然界的团队活动

—团队建设要素



狼群

通过围猎，圈赶，缠引，撕咬，杀死庞然大物野牛。野牛的体重达2吨，是狼的30倍，却惨死在群狼的围歼中。

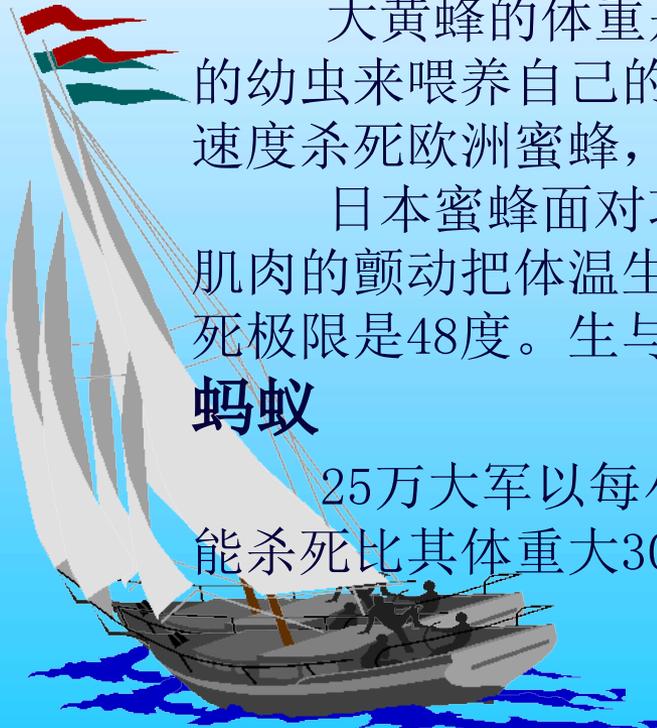
蜜蜂

大黄蜂的体重是蜜蜂的5倍，身长是3倍，它专依赖蜜蜂的幼虫来喂养自己的幼虫。猎食时大黄蜂先以每分钟30只的速度杀死欧洲蜜蜂，然后取走全部蜜蜂幼虫。

日本蜜蜂面对攻击则全体出动，围住大黄蜂，通过身体肌肉的颤动把体温生至45度，把其活生生烫死。而蜜蜂的生死极限是48度。生与死的界限仅有3度。

蚂蚁

25万大军以每小时300米的速度行进，所到之处荡然无存。能杀死比其体重大30倍的蝎子，蝗虫，并把捕获物运回窝中。



全球产业发展趋势



-  市场越做做大，越来越自由
-  无形国界市场经济
-  超分工整合发展
-  由产品导向变为用户导向
-  价值创造来源转移
-  e 时代的数位革命



资本形态的演变

— 团队建设要素

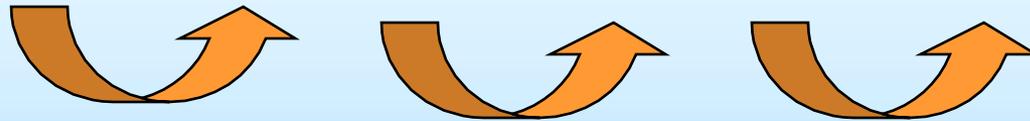


商品资本

货币资本

人力资本

知识资本



知识管理是运用先进信息和通讯手段，将企业知识作为“资本财产”进行管理的一种独特的企业管理活动。

对知识管理的手段：

设立知识总监

构建知识管理的组织体系

创造适应企业知识管理的企业文化

开发支撑知识管理的信息技术

建立知识管理的评价系统



团队愿景描述

一 团队建设要素



- 📖 描述团队在组织中的职责与任务
- 📖 描述团队所提供的产品与服务水平
- 📖 描述团队服务客户的标准
- 📖 描述团队在绩效表现的卓越标准



使命决定
领导力

知识经济时代的变革管理

—变革的把握



环境变化

社会 政治
文化 经济
科技 产业

工作变化

组织调整
企业兼并
员工下岗

家庭变化

婚姻 外遇
消费贷款
迁居

认清问题与机会

对变革形成共识

以平合的心态行动

评估成果与改善

调整变革策略

Down
Sizing
Case



《第五代管理》要点



一 团队建设要素

学习型组织以企业的学习为中心任务，通过提高群体智商使员工活出生命意义，自我超越，不断创新，达到企业财富速增，服务超值

第五代管理理论提出：通过建立虚拟企业，动态协作和知识联网来共同创造财富。

该理论认为知识经济时代的企业组织形式不再是工业时期的金字塔式的组织结构，而是建立在知识网络基础上的平面的，网络化的组织结构



以知识为基础的企业案例



一 成功企业案例

Sears百貨

- ✓ 发体现用户所重视的价值
- ✓ 开发用户为导向的产品
- ✓ 依靠邮购目录开发边远市场
- ✓ 一改货物售出概不退换的做法
- ✓ 建立具有生产力的人力组织

FORD

- 变控制管理为目标管理
- ✓ 分权管理的组织结构
- ✓ 建立管理制度
- ✓ 发展整合性团队
- ✓ 致力于提高管理者素质
- ✓ 依靠工作指导与培训提高员工素质
- ✓ 员工参与计划与决策
- ✓ 重视人力资源发展

活性化员工
案例

IBM

跨国公司实行
全球营销



惠普经营策略的转变



“现在我们的经营策略已不同于以往。不改变就难以适应竞争环境的变化，我们会落伍于时代。转变这些经营策略的关键，在于必须遵守一个原则，那就是时刻与企业目标保持一致性，并充分体现公司的核心价值观。”

——惠普公司前董事长、总裁兼首席执行官Lew Platt

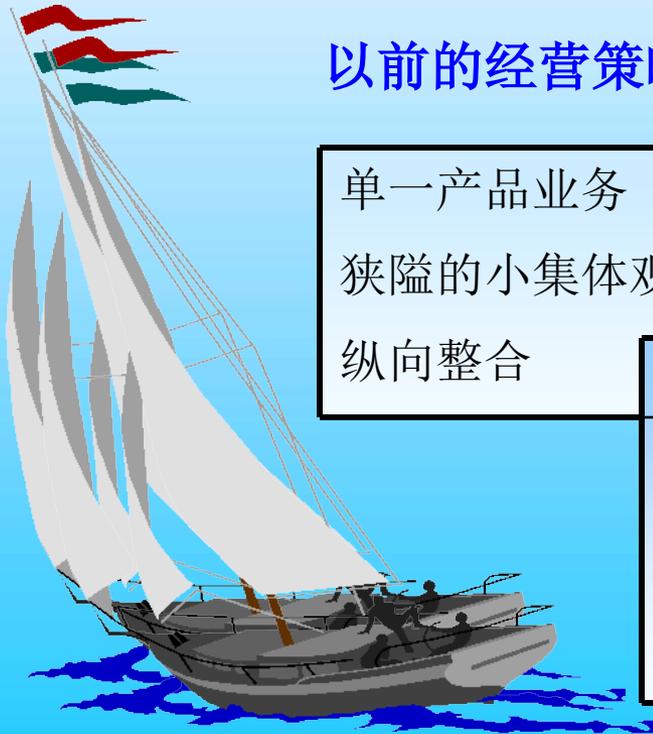
以前的经营策略

单一产品业务
狭隘的小集体观念
纵向整合

现在的经营策略

团队协作

单一产品及系统业务
识大体、顾大局的集体观念
扩展企业外延



卓越团队特征

— 团队建设要素



成长

鼓舞

共识

愿景

友谊

忠诚

文化

意义

聚会

乐趣

讨论并举例团
队的现状



成功团队特征

— 团队建设要素



- 📖 挑选人才，充分开发每个人的潜能
- 📖 职责明确
- 📖 彼此支持，利用优势，避免劣势
- 📖 保持目标与使命一致
- 📖 无论正式与非正式，内部沟通渠道通畅
- 📖 政策和程序明确
- 📖 注重高质量，寻求卓越
- 📖 卓越的领导或团队领导



成功团队特征



一 团队建设要素

EMPOWERMENT:授权

Purpose 目的
Empowerment 授权
Relationship 关系
Focus 集中
Open 开放
Recognition 赏识
Morale 士气
Appreciate 致谢
Negotiation 协调
Communication 沟通
Effectiveness 效果

精英团队与领导
搭配案例



团队中角色特征

一 团队建设要素



| 类型 | 典型特征 | 积极特性 | 能容忍的弱点 |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------|
| 协调人Coordinator | 沉着；自信；有抑制力 | 对各种有价值的意见不带偏见地兼容并蓄；甚为客观 | 在智能及创意方面并非超常 |
| 智多星Plant | 有个性；思维深刻；不拘一格 | 才华横溢；富有思想力，智慧；知识渊博 | 高高在上；不重细节；不拘礼仪 |
| 塑造家Shaper | 思想敏捷；开朗；主动探索 | 有干劲，随时准备向传统，向低效率和向自满自足挑战 | 好激起争端，爱冲动，易急躁 |
| 监督员Monitor Evaluator | 清醒；理智；谨慎 | 判断能力强，分辨力强；讲求实际 | 缺乏鼓动力和激发他人的能力 |
| 外交家Resource investigator | 性格外倾，热情；好奇；联系广泛；消息灵通 | 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 | 事过境迁，兴趣马上转移 |
| 实干家Company-Worker | 保守；顺从；务实可靠 | 有组织能力、实践经验；工作勤奋；有自我约束力 | 缺乏灵活；对没有把握的主意不感兴趣 |
| 凝聚者Team Worker | 擅长社交；温和；敏感 | 有适应周围环境及人的能力；能促进团队的合作 | 在危急时刻优柔寡断 |
| 善后者Finisher | 勤奋有序；认真；有紧迫感 | 持之以恒；理想主义；追求完美 | 常拘泥于细节，不洒脱 |



团队成熟度与对策

一 团队成功要素



形成期

目标：团队雏形

方法：控制型

凝聚期

目标：分工合作

方法：部分授权，定期检查

激化期

目标：自主化团队

方法：创造环境，调和差异

收割期

目标：保持活力

方法：综观全局



团队形成期目标

— 团队成功要素



目标：立即掌握团队，快速让成员进入状态，降低不稳定的风险，确保事情的进行。

此阶段的领导风格要采取控制型，不能放任，目标由领导者设立（但要合理），清晰直接的告知想法与目的，不能让成员自己想像或猜测，否则容易走样。关系方面要强调互相支持，互相帮忙，此时期人与人之间关系尚未稳定，因此不能太过坦诚（例如刚到公司的小伙子，领导问他，你有何意见没有？他最好回答，我还需要多多学习，请领导多指点，如果他果真认真地指出缺点与问题，即使很实际，也许会得不到肯定与认同）。此时期也要快速建立必要的规范，不需要完美，但需要能尽快让团队进入轨道，这时规定不能太多太繁琐，否则不易理解，又会导致绊手绊脚。



团队凝聚目标

—团队成功要素



目标：使团队全体成员明确前景，达成共识，紧密团结达成目标而竭尽全力。

此阶段的领导风格要采取民主方法，力促全体成员全员参与，晓之以义，喻之以利。以危机相挟，使团队明确远期目标，中期目标，近期目标，为实现整体利益而团聚在团队中，为全体，个人的利益而奋斗。

此时的管理宜以全体成员制定管理制度，从而达到公众认可的制度，行为规范和团队纪律，施行无胁迫的管理达到成员自觉地在各自承担的责任内完成团队目标。管理办法要采用授权制，使成员能够自觉完成任务。



团队激化期目标与方法

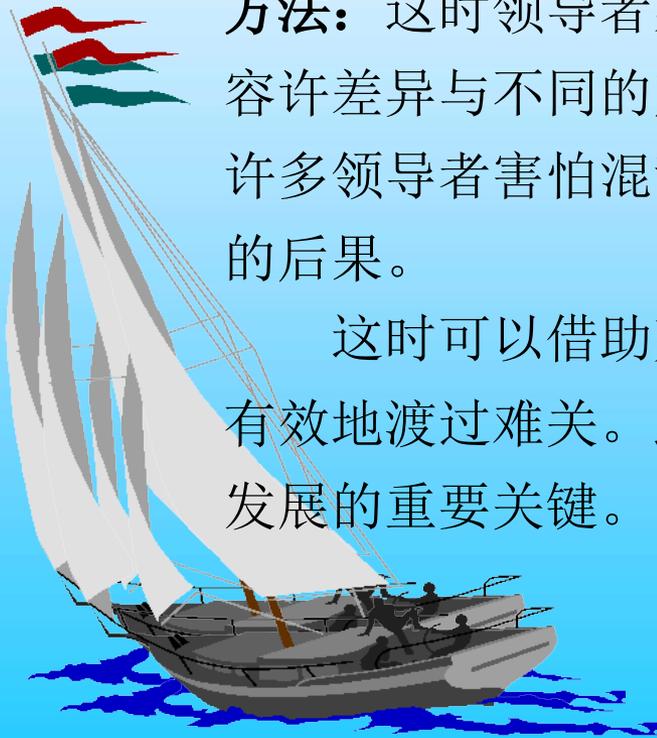
—团队成功要素



3、激化期：团队成员可以公开表达不同意见的阶段
目标：建立愿景，形成自主化，调和差异，运用创造力

方法：这时领导者必须创造参与的环境，并以身作则，容许差异与不同的声音。初期会有一段时期的混乱，许多领导者害怕混乱，又重新加以控制，会导致不良的后果。

这时可以借助建立共同愿景与团队学习的功夫，有效地渡过难关。此时期是否转型成功，是组织长远发展的重要关键。



团队收割期目标与方法

—团队成功要素



4、收割期：品尝甜美果实的阶段

目标：保持成长的动力，避免老化方法：
运用系统思考，综观全局，并保持危机意识，持续学习，持续成长。



创造团队综效



一 团队成功要素

- 📖 评估区别
- 📖 鼓励多样化
- 📖 管理风格
- 📖 激励员工
- 📖 有效沟通
- 📖 团队管理与控制
- 📖 团队竞争



危机团队特征



一团队成功障碍

冲突意识

产能低下

价值观冲突

利用掠夺

文化低落

争权夺利

缺乏共识

退缩隐藏

防卫攻击

排斥疏远

无意识

忠诚度低

没有愿景

讨论并举例团
队的现状



不成功团队特征



一 团队成功障碍

- 成员是自我为中心，以自己的风格追求他们的目标
- 职责不清，工作重复
- 团队成员注重竞争不是合作，讲话坦诚直率
- 技能或特点不均衡
- 沟通不良—正式或非正式渠道
- 新成员不能融入团队中
- 行为不良，如缺乏贡献，时间管理不好，拒绝改变

讨论历届中国男足的表现



激情过后的团队

—团队成功障碍



- 忘记时间忘记自我
- 心情随时处于高潮期
- 以己为老板
- 与工作融为一体
- 生猛如初

活性化员工
案例



团队沟通的障碍

—团队成功障碍



董事长所说的 100%

总经理所说的63%

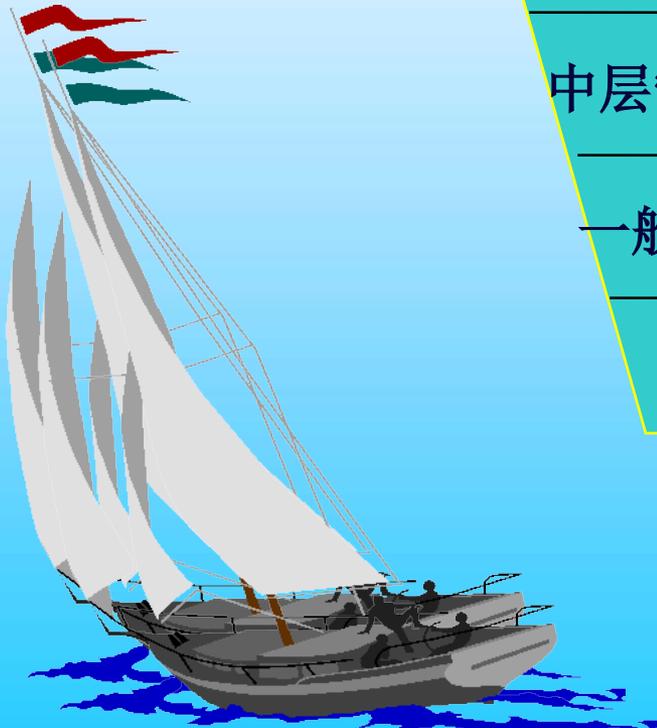
中层管理者所得到的 56%

一般管理者得到的 40%

工人得到的 20%

沟通：
耐心
重复
同理心

First Half Over!

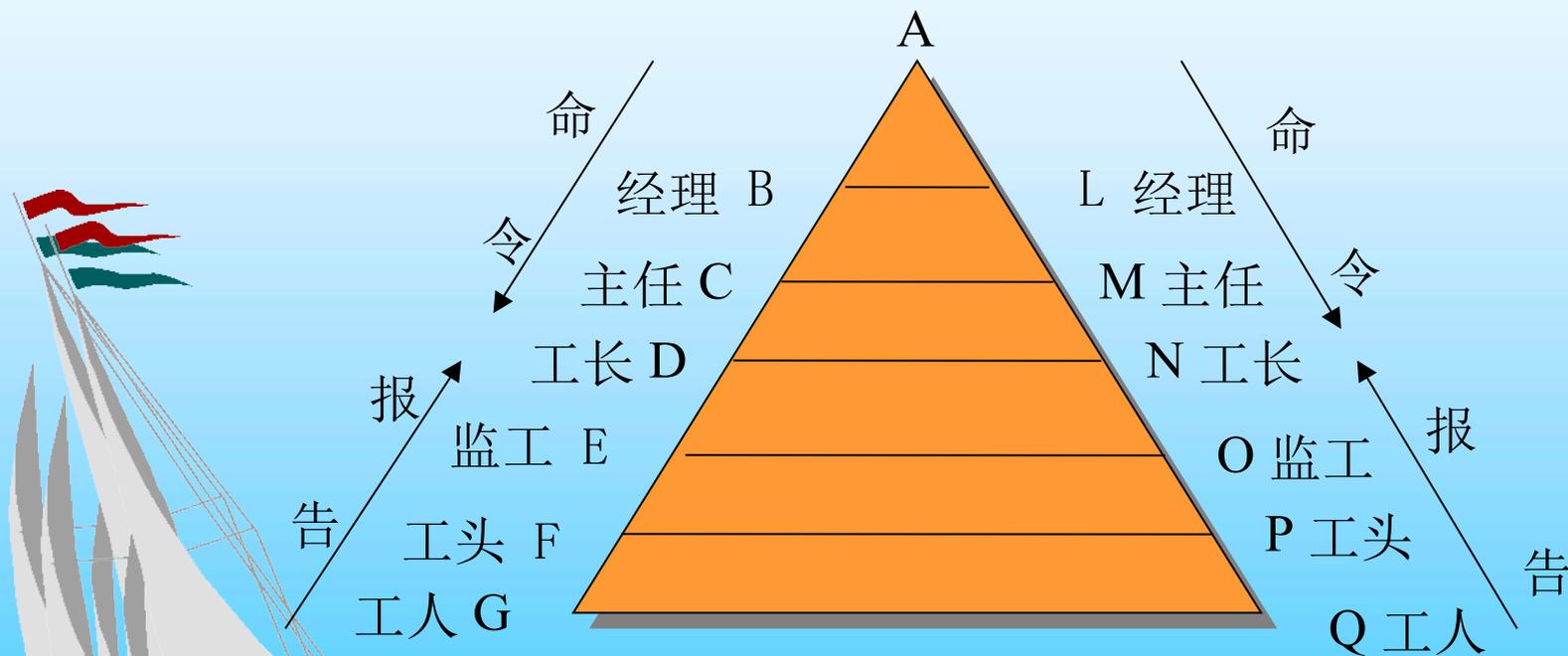


法约尔桥交流理论

— 团队成功障碍



法约尔桥



- 1: 必须是上级直接授权范围内的事;
- 2: 双方协商后, 必须向各自上级汇报

冲突的一般来源

—团队冲突管理



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/835133334144012020>