

课程背景

课程目标:

本课程集合了《团队建设技术》、《授权管理技术》、《冲突管理》等课程的部分内容。环环相扣，是工作中经常遇到的情况，以及有效处理的方法。信息丰富，实用性强。学员无须再重复学习以上三门课程。

课程收益:

1. 建设可控团队。团队规则、团队文化、管理方式、冲突与授权。都增强管理控制力。
2. 有效保障职能。课程围绕的核心，是学习在保障职能的管理中，处理各类问题。
3. 丰富管理经验。火炉效应、文化建设、授权层级、冲突分析等十余个管理工具。

课程定位：

1. 排序定位。管理者系统培训中。打造团队的首门基础性课程。
2. 深度定位。需要管理者有一年以上带队实际经历。：系统性强、难度中度
3. 学员定位。中大型企事业，管理体系较健全，一年以上职位经历，中高层管理者

课程特点:

1. 系统的技术。打造团队的基础技术：①第一日-团队阶段性管控对策：根据团队的不同阶段，根据团队的不同功能，打造最适合职能的团队；②第二日-团队管理专项

技术：在团队基础技术中介绍基本管理手段后，着重介绍放（授权）与管（冲突处理）两极。使管理者清晰一再什么情况下，应该做什么，怎么做。

2. 知识的课程。本课程以知识点讲授，学员应用练习为主要两种授课方式。间插视频分享，以增加活跃性。由于本课程信息量较大，故不设团队游戏、感悟分享等活动。所以，**本课程不适于**：基层管理者、营销团队、项目团队。并不适于狼性企业文化。

团队建设技术

（1.1版：2日讲义）

第一日

第一节：团队建设与管理技术

1. 前言

2. 团队的内容与特征

优秀团队特点：1. 团队目标明确&信任协作文化

优秀团队特点：2. 个人有能力&合作顺畅

3. 团队价值诊断

团队建设与管理：三部曲

一、团队建设：职能保障（本日重点）

1. 团队建设第一波：保障职能，建设规范

3. 职能保障：

第一步：说明要求。（工作规范说明：练习）

第二步：尽职检查。（工作检查的操作思路）

第三步：激励保职能。（方法“火炉效应”。相关视频）

第四步：补工作技能。（下属教练工具：示例）

小结：团队建设四项基本功

3. 部门职能保障能力：测试

二、团队管理：运营保障

1. 团队管理的策略

2. 团队管理：

第一步：构建团队秩序（视频：破窗效应）

第二步：掌控信息与舆论高地

第三步：法制代替人治

团队合作管理小结：团队管理四不

3. 团队协作保障能力—测试

三、团队提升：文化建设

1. 形成团队文化：过程

2. 文化是什么，团队文化的作用

第一步：找到团队理念（练习）

第二步：团队理念宣传（练习）

第三步：理念行动化

第四步：形成团队风格

3. 团队文化建设小结：只要持续，就能形成文化

4. 你能成为团队的核心吗：测试

课程总结

1) 团队管理的阶段

2) 团队建设三阶段

3) 团队管理四个大事

第二日

第二节：授权管理技术：团队管理中的放与收

1. 布置工作有技巧

2. 《授权必要性判断表》

授权式管理意义：双赢

授权的规则：

1) 授权不授责

2) 授权要适当

授权管理：应有的心态

自测：你是个善于授权的管理者吗？

3. 有效授权的程序

一、授权准备：分清任务

1. 《职能分解》列出任务与属性
2. 不能授权的工作
3. 必须授权的工作
4. 应该授权的工作
5. 可以授权的工作

互动练习：哪些任务可以授权？

二、根据员工情况授权

放心授权：四大要素（决定授权程度）

授权程度：激励&安全

授权分析：

1. 技术、经验与授权程度
2. 工作投入度与授权程度
3. 协调能力与授权程度
4. 工作精力与授权程度

授权给谁：授权对象权衡分析（工具）

三、授权操作

授权操作：流程

1. 授权沟通
2. 计划审核（工具表）
3. 授权约定（工具表）

四、授权跟踪与管理

各类授权：管理重点

授权管理：原则

授权跟踪：

1. 观察进展，提供帮助
2. 听取报告，正向肯定
3. 授权总结，履约激励

小结：有效授权的关键点

第三节：消除冲突的技术

冲突对企业的影响

一、析因篇：冲突的现象与原因

冲突现象 1：交集时，趋利避害

冲突现象 2：观点不同，维护形象

冲突现象 3：信息差错，越陷越深

冲突现象 4：水准差距，确有问题

小结：冲突的原因与特性

小结：冲突的烈度

小结：引发冲突的要素

冲突管理：策略

二、预防篇：防止分歧发酵

消化差异：防止冲突升级

1. 优化规则：预防制度生事
2. 交流机制：把异见正常化
3. 信息与评估：防止异见发酵
4. 提升管理：减少技术失误

小结：防止分歧发酵

三、引导篇：引向良性竞争

1. 异见：引导为竞争，搁置成冲突
2. 异见阶段：需理解，宜利用
3. 不同方法与尺度：工作的反馈
4. 不同理论与策略：民主与周全
5. 不服业绩与成果：良性竞争动力
7. 良性竞争：管控原则

四、管控篇：管控冲突，减少损害

处理冲突：高级管理技术

1. 冲突的类型与处理原则

互不理解：让他体验，助成理解

误解被坑：讲事实，再说道理

只管自己：明态度，不纵容

情绪之争：连侃带哄，明事理

有理取闹：既讲理，也讲情

利益之争：不避利益，不压道理

无理取闹：小惩大诫，必出手

压制欺人：杀伐决断，不含糊

小结：冲突处理对策

致歉：

- 为使知识传播、培训效果更佳，培训师将持续对课程进行优化升级。
- 可能出现局部内容调整。但课程目标实现、学员收获与体验将更好。
- 课程升级，如大纲不及调整，给您造成的不便 - 敬请谅解为盼！



培训师 闽金岱