

# 2017

# 团队合作

人力资源部 培训课 钟文婧



矜持

投入

感受

- 团队是一个怎样的东西？
- 团队与个人是怎样的一种关系？
- 团队内部成员与成员之间一种怎样的关系？
- 怎样才算是一个好的团队？

**分组**

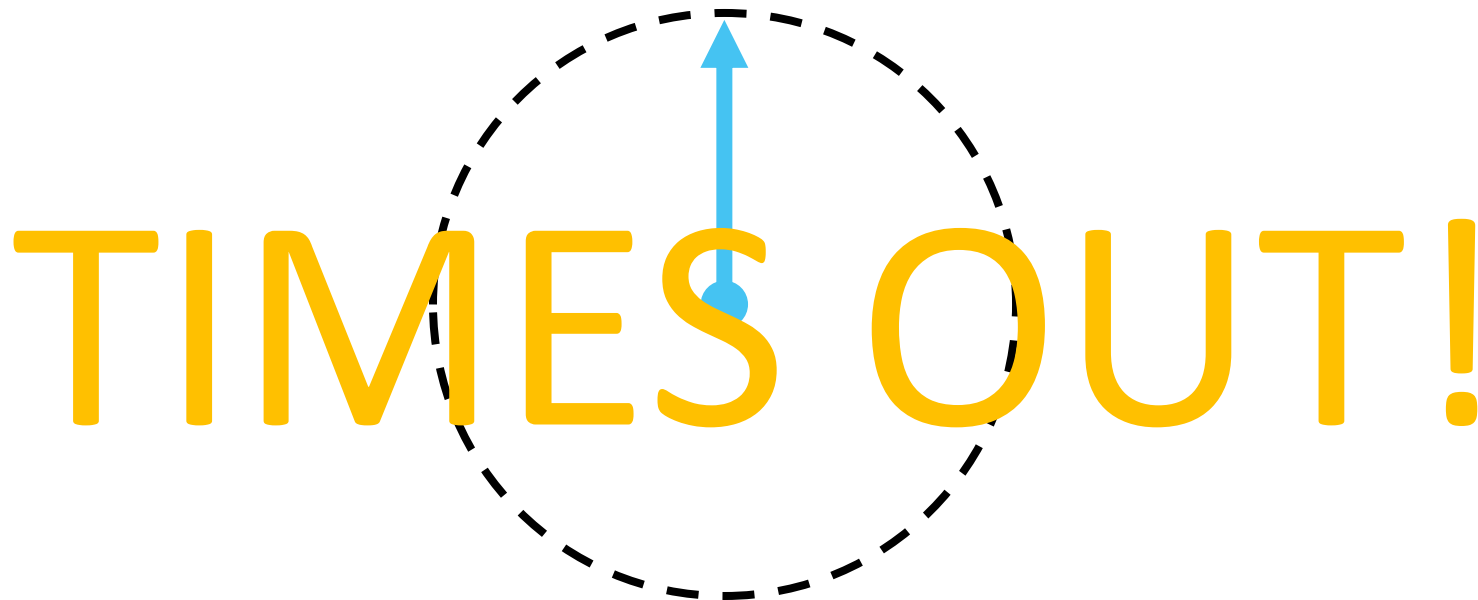
- 小分队制作姓名牌，并选出一名队长
- 内部讨论制定队名、口号以及海报
- 限时十分钟
- 小分队进行队伍介绍（需融合队名、口号、海报以及队形）

评定标准：整齐、完整、**创意**、合理分工



- 小分队制作姓名牌，并选出一名队长
- 内部讨论制定队名、口号以及海报
- 限时十分钟
- 小分队进行队伍介绍（需融合队名、口号、海报以及队形）

评定标准：整齐、完整、**创意**、合理分工



# 演示时间

请每个小组派代表上来进行2分钟的展示



基本团队建设观念

团队合作四项原则

颁奖

章节一

# 基本团队建设观念



# 什么是团队？

斯蒂芬·罗宾斯（美国著名的组织行为学的权威）：

——**团队** 是为了实现**某一目标**而由**相互协作**的个体所组成的**正式群体**。

# 团队合作的重要性

$1+1 \geq 2$  ?



企业要求-发挥效益

个人要求-适应环境



基本团队建设观念

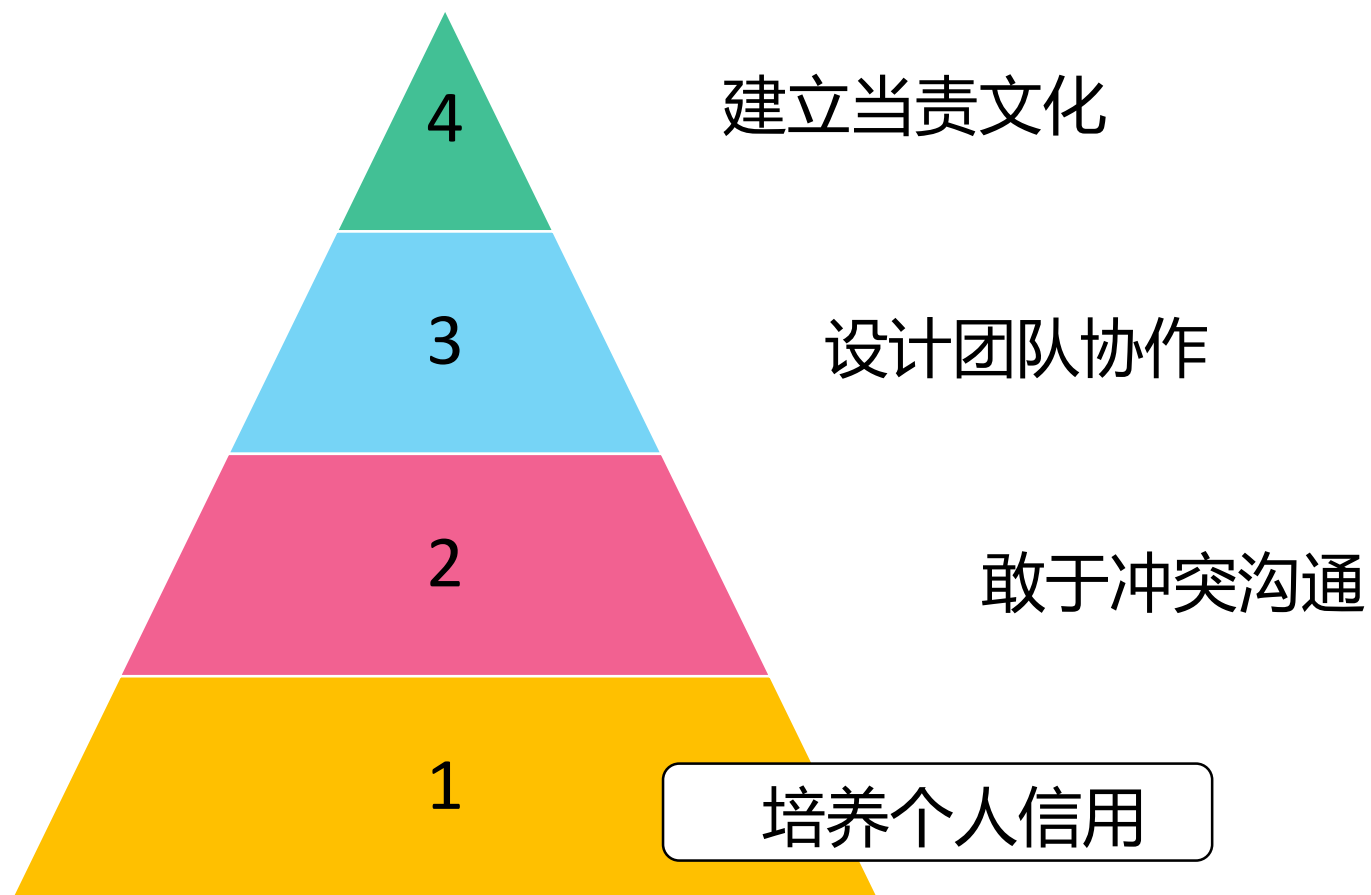
团队合作四项原则

颁奖

章节二

# 团队合作四项原则

# 团队合作的四项原则



## 团队中的 信任？

- 相信而敢于托付
- 信任红利

第一个小故事。有一个企业家和我讲起他大学时候的一个故事，他们班有一个同学，家庭比较富有，每个礼拜都会带六个苹果到学校来。宿舍里的同学以为是一人一个，结果他是自己一天吃一个。尽管苹果是他的，不给你也不能抢，但是从此同学留下一个印象，就是这个孩子太自私。后来这个企业家做成功了事情，而那个吃苹果的同学还没有取得成功，就希望加入到这个企业家的队伍里来。但后来大家一商量，说不能让他加盟，原因很简单，因为在大学的时候他从来没有体现过分享精神。所以，对同学们来说在大学时代的第一个要点，你得跟同学们分享你所拥有的东西，感情、思想、财富，哪怕是一个苹果也可以分成六瓣大家一起吃。因为你要知道，这样做你将来能得到更多，你的付出永远不会白白付出的。”

## 案例分享：俞敏洪2008年北京大学开学演讲

“我再来讲一下我自己的故事。在北大当学生的时候，我一直比较具备为同学们服务的精神。我每天都拎着宿舍的水壶去给同学打水，把它当作一种体育锻炼。大家看我打水习惯了，最后还产生这样一种情况，有的时候我忘了打水，同学就说“俞敏洪怎么还不去打水”。但是我并不觉得打水是一件多么吃亏的事情。因为大家一起都是同学，互相帮助是理所当然的。同学们一定认为我这件事情白做了。又过了十年，到了九五年年底的时候新东方做到了一定规模，我希望找合作者，结果就跑到了美国和加拿大去寻找我的那些同学，他们在大学的时候都是我生命的榜样，包括刚才讲到的王强老师等。我为了诱惑他们回来还带了一大把美元，每天在美国非常大方地花钱，想让他们知道在中国也能赚钱。我想大概这样就能让他们回来。后来他们回来了，但是给了我一个十分意外的理由。他们说：“俞敏洪，我们回去是冲着你过去为我们打了四年水。”他们说：“我们知道，你有这样的一种精神，所以你有饭吃肯定不会给我们粥喝，所以让我们一起回中国，共同干新东方吧。”才有了新东方的今天。



1

## 培养个人信用

# 信任 账户

- 判断是否存取，取决于对方的认知
- 有人余额充足，有人则是负资产，不断透支自己的信用

存款	取款

.....

1

培养个人信用

活动：观看视频，解析视频中有分别有哪些行为符合以下的公式，从而导致了信任账户余额的变动？

存款	取款

1

## 培养个人信用

---



1

## 培养个人信用

麦肯锡信任公式：

$$\text{信任} = \text{可靠性} \times \text{资质能力} \times \text{亲近程度} / \text{自我取向}$$

# 1

## 培养个人信用

信任=可靠性×资质能力×亲近程度/自我取向

- **可靠性**

你的靠谱程度：

形象、细节、时间观念、谈吐.....

- **资质能力**

你的牛逼程度：

天赋、智商、学历、荣誉.....

- **亲近程度**

与你的亲近程度：

了解程度、共同点、共同的目标.....

- **自我取向**

自我认知及定位：

态度、原则、自我意识.....

## 1

## 培养个人信用

结合到工作中的具体表现？

存款	取款
整洁、干爽的形象管理	邋遢、随意
风趣、幽默	口不择言
守时	拖延
共同点	刻板印象、偏见
积极的态度	消极怠工
.....	.....

1

## 培养个人信用



木桶效应

盛水量多少，取决于  
那块最短的板。

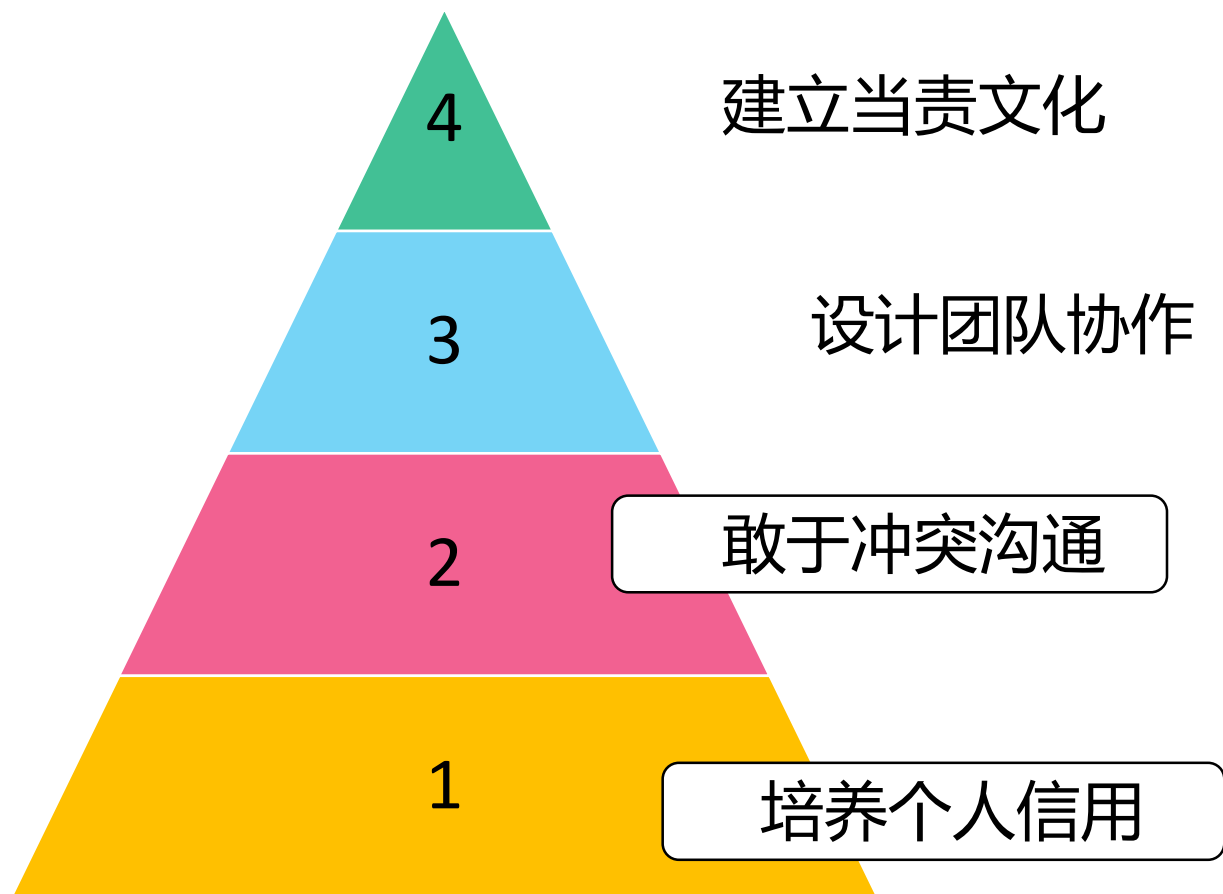
# 团队合作四项原则

## 建立个人信用





# 团队合作的四项原则



1

## 敢于冲突沟通

# 冲突产生的原因

## 01 信息差异

## 02) 文化差异

### 03) 角色差异

## 04) 利益冲突





# 《雅典学院》

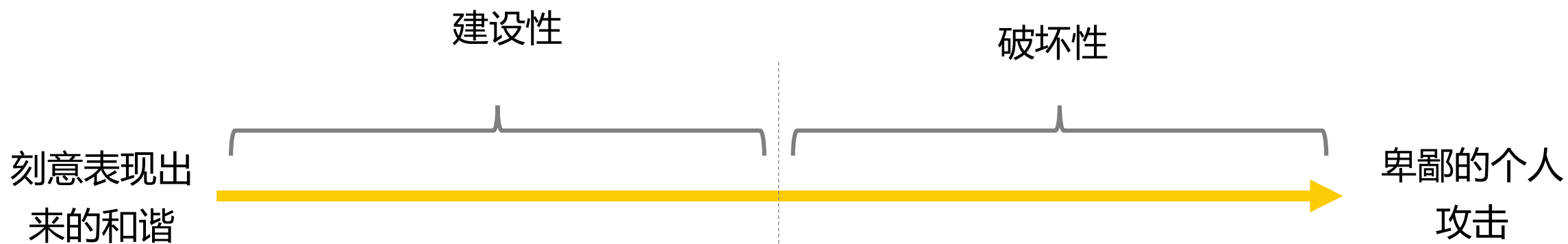
拉斐尔·桑西 1510~1511



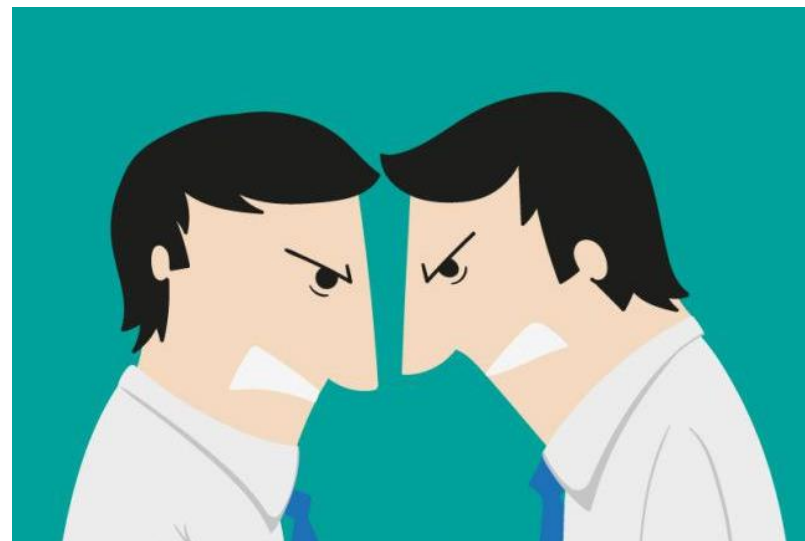


## 2

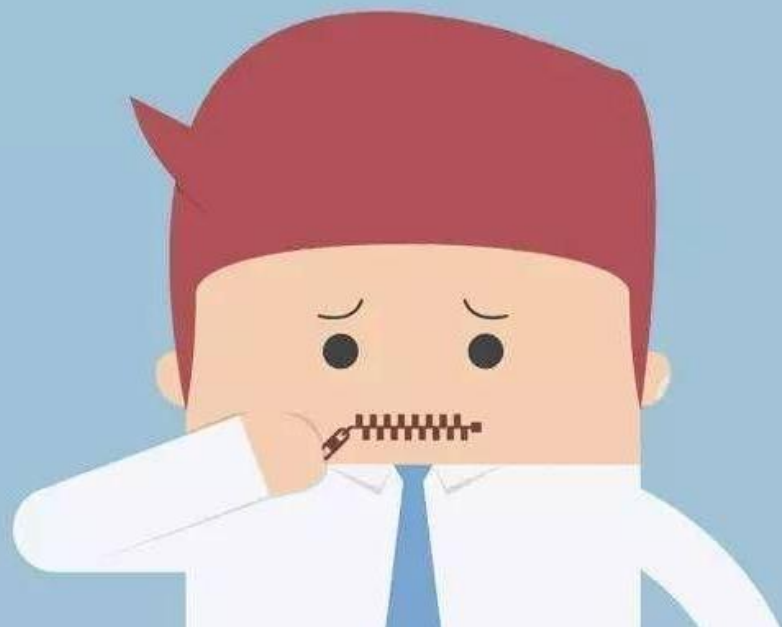
## 敢于冲突沟通



冲突的程序



激烈沟通  $\neq$  积极沟通



## “沟通是一门艺术”

会说话是一种情商高的表现

蔡康永、马东、汪涵、黄渤.....

不会说话容易适得其反

词不达意、沟通不畅、误会、好心办坏事.....

# 视频观摩学习

---

- 在与他人沟通的过程中，他们遇到了哪些冲突？
- 他们是如何解决冲突的？采取了哪些方法积极沟通？面对质疑/不满如何化解？
- 各组举手自由举手回答问题，依照回答情况加分

## 视频一：《杜拉拉升职记》

关键词：抱怨





## 视频二：《极限挑战》

关键词：坚持



# 总结

---

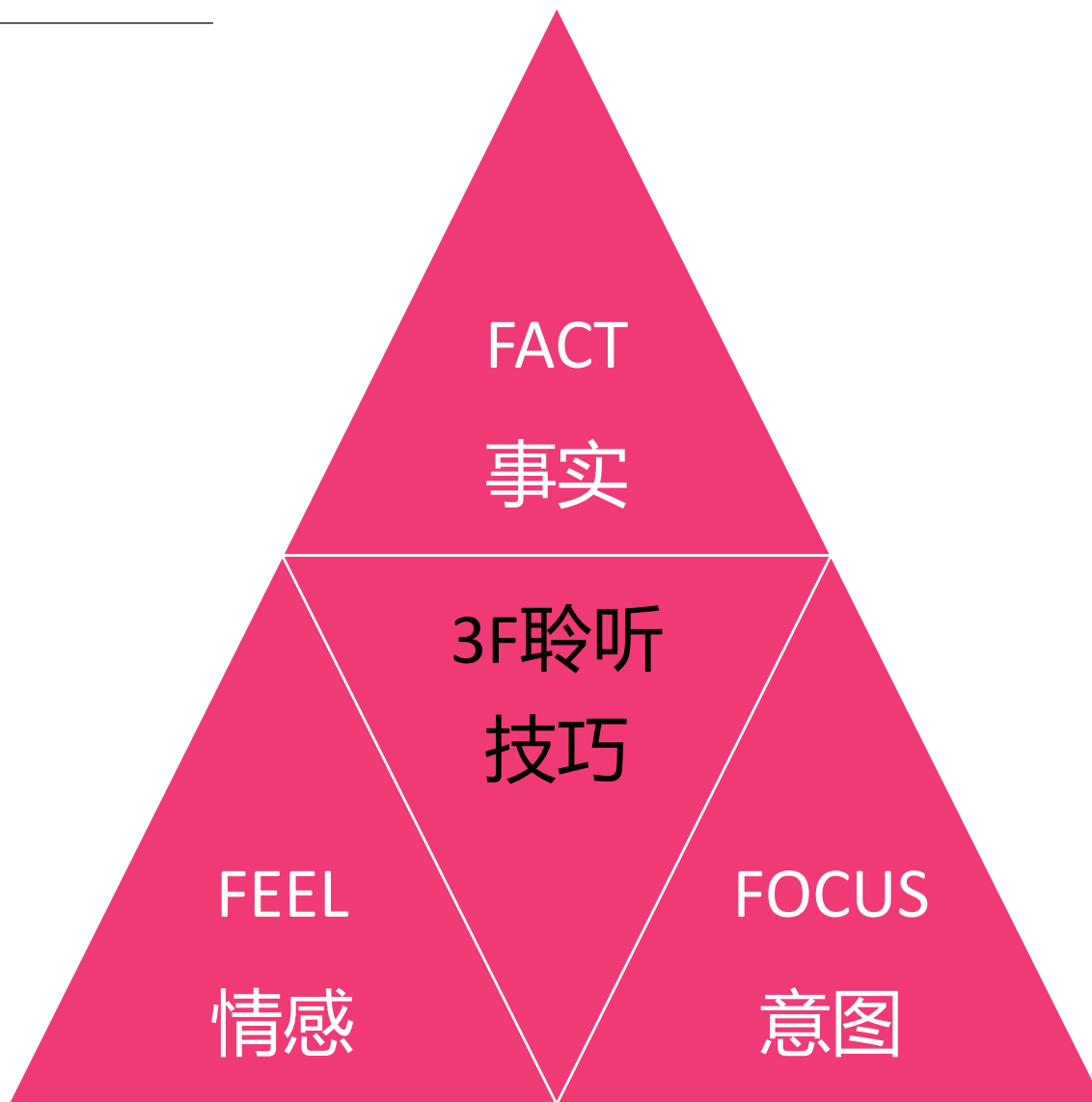
- 如何进行冲突沟通？

项目	应用
态度	温和、耐心、认真、诚恳、循循善诱，不傲慢、不无情、不随意.....
必要步骤	耐心倾听，询问缘由，安抚情绪.....
解释原因	合理、正当、不敷衍、不逃避.....
寻求解决方式	积极寻求解决方法，为对方着想而不是事不关己，尽可能提供帮助，提供替代选择.....
方式	不同场合不同对象，需要采用不同的沟通方式

## 2

## 敢于冲突沟通

---



# FACT事实

## 倾听

- 不要基于自己的思想或成见来判断，要听取原本的事实
- 例如：啊.....你是这样做的（列出事实）吗？

## 回应

- 核实含义
- 表明你在倾听并且理解对方所说的话
- 例如：
  - 就我的理解，你的计划是.....
  - 你打算这样做，而且你的原因是.....
  - 我明白了，你的看法是.....

# FEEL情感

## 倾听

- 注意对方的情绪状态，并辨别对方的情绪状态是什么
- 例如：现在.....你是这种（表示对方的感受）情绪状态（感觉你是.....情感）！

## 回应

- 表明你理解对方的感受
- 在感情上和对方建立共鸣
- 例如：
  - 你感到.....
  - 你觉得这件事非常吃惊
  - 这件事让你觉得很难过

# FOCUS意图

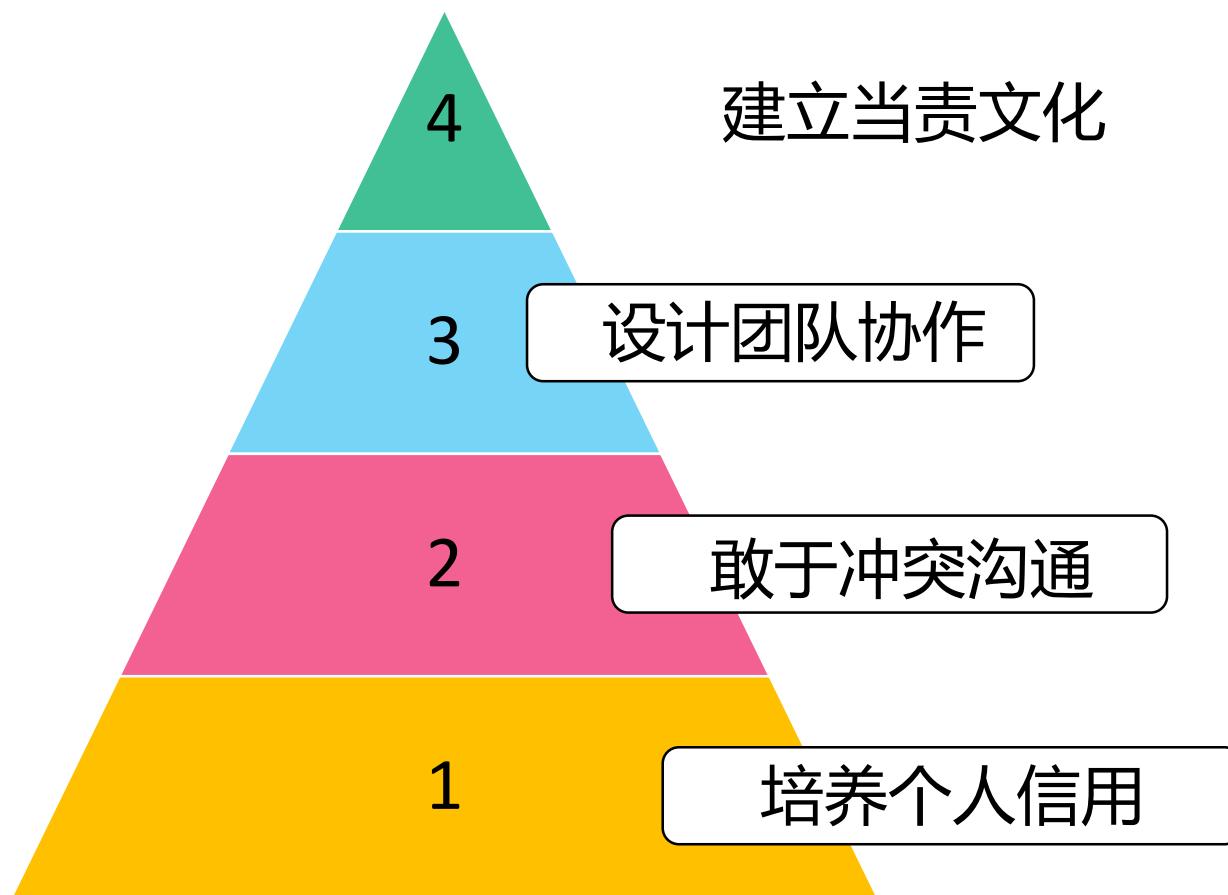
倾听	<ul style="list-style-type: none"><li>• 所有的抱怨背后都有个未完成的期待</li><li>• 发现感情的触发器</li></ul>
回应	<ul style="list-style-type: none"><li>• 找到对方行动的正面意图</li><li>• 表示你正在帮他探索的正面意图</li><li>• 例如：<ul style="list-style-type: none"><li>-我理解你是希望得到.....对吗？</li><li>-我想尝试去了解，你是想要.....对吗？</li></ul></li></ul>

# 团队合作四项原则

## 敢于冲突沟通



# 团队合作的四大原则







### 凝聚者

作为核心人物明确大家的目标，化解团队矛盾，凝聚所有成员



### 推进者 智多星 外交家

- 解决团队问题的骨干
- 团队的绩效高手
- 有性格
- 用之好，无所不能
- 用之不当，寸步难行



### 监督员

- 活跃团队气氛
- 对各种信息反应灵敏；
- 关键时刻能助一臂之力，但很难靠它扭转失败之局面
- 偶尔还起反面作用



### 实干家 协调员

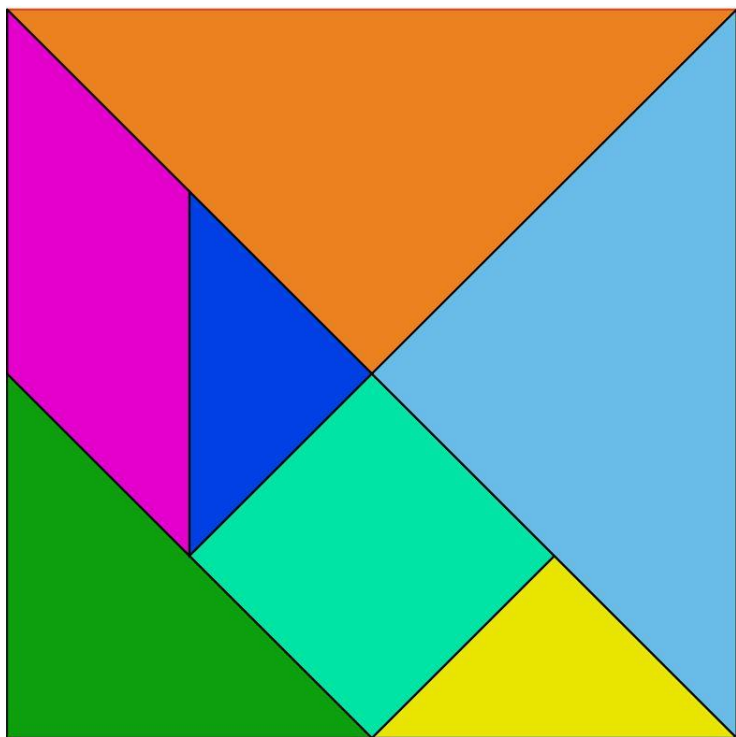
- 忠厚诚实，团队调和力
- 缺少创造力，平凡但实在
- 业绩平常，做事平常，绝不会给团队带来麻烦和危害

## 3

## 设计团队协作

## 贝尔宾角色理论

角色	优点	缺点
实干家CW ( Company Worker )	条理性强组织能力强	缺乏灵活阻碍变革
协调员CO ( Coordinator )	兼容不同自控力强	智力及创造力一般
推进者SH ( Shaper )	高效率，快节奏	易挑起事端，爱冲动急躁
智多星PL ( Plant )	有天分有想象力	好高骛远很难合作
外交家RI ( Resource Investigator )	敏感性强善于发现	喜新厌旧兴趣快移
监督员ME ( Monitor Evaluator )	冷静辨别能力强	缺乏热情爱泼冷水
凝聚者TW ( Team Worker )	化解矛盾体察人情	优柔寡断不承担压力
完美主义者FI ( Finisher )	坚持不懈精益求精	焦虑感强吹毛求疵
专业师 SP ( Specialist )	主动性强甘于奉献	局限于狭窄领域忽略大局



- 找准定位
- 取他人之长补己之短

## 瞎子和瘸子的故事



# 活动：迷你企业

- **人员：**6人一组，每组抽出一名观察员，检查别组的执行情况。  
其余五人分别选出一名总经理，一名经理，三名员工。
- **时间：**30min
- **游戏规则：**
  - 总经理与员工不得离开桌子，经理可以在员工与总经理之间传递信息；
  - 整个游戏进行中，只能用纸笔沟通，不得发出任何声响；
  - 每人有一张角色卡，记载各自在游戏中的任务，互相之间不得查看他人的角色卡，否则视为犯规；
  - 观察员可以在总经理及员工之间进行监督，如发现违规行为要及时制止；
  - 第一次犯规警告，第二次犯规游戏失败；
  - 任务完成后由总经理举手示意，完成后及被淘汰的小组不能影响其他小组继续进行。

# 分享

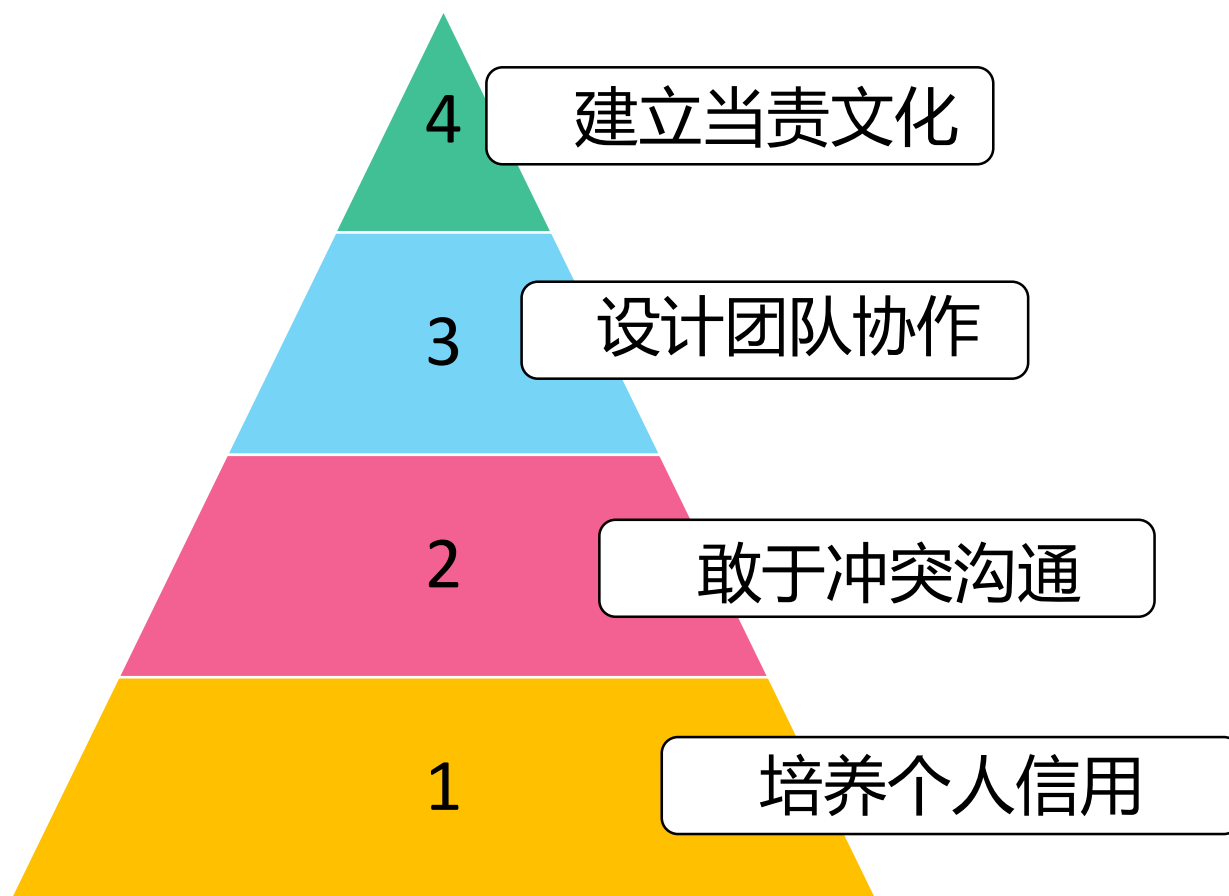
- 游戏过程中出现了什么问题？
- 为什么成功（失败）？
- 你是如何计划的？队友是否认可？
- 你是如何给队友传达信息的？队友是否理解？
- 游戏过程中有没有做到高效沟通？
- 是否每一位成员都了解目标？
- .....

# 团队合作四项原则

## 设计团队协作



# 团队合作的四项原则







负责

义务去履行被交付的**责任**

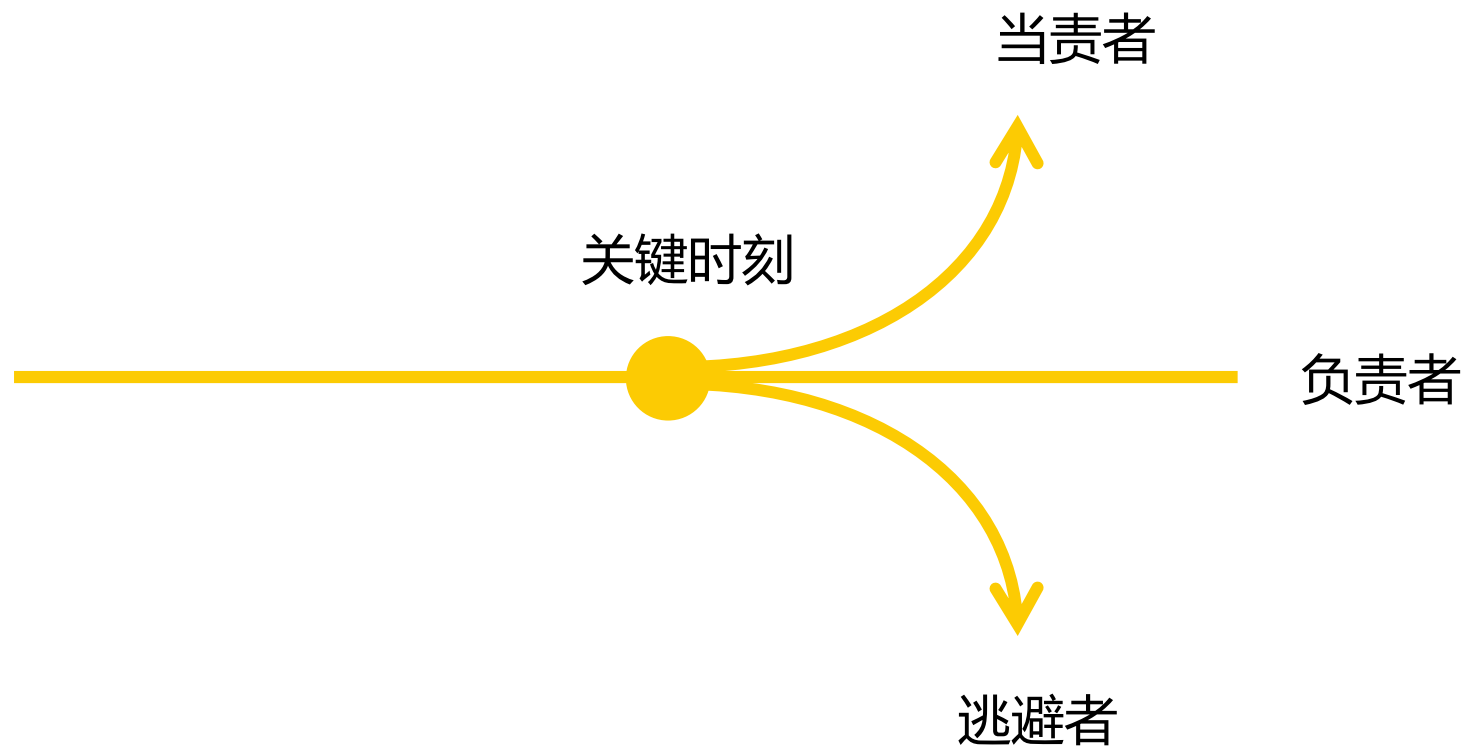


当责

**主动**采取**行动**，并交付**结果**

# 4

## 建立当责文化



## 案例：雷曼兄弟宣告破产后的十分钟

2008年9月15日上午10点，拥有158年历史的美国第四大投资银行——雷曼兄弟公司向法院申请破产保护。消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍地球的各个角落。令人匪夷所思的是，在形势如此明朗的情况下，德国国家发展银行居然在10分钟后，按照外汇掉期协议的交易，通过计算机自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问，这3亿欧元将是肉包子打狗有去无回。

转账风波曝光后，德国社会各界大为震惊。因为此前一天，有关雷曼兄弟公司破产的消息已经满天飞，德国国家发展银行应该知道交易存在巨大风险，并事先做好防范措施才对。德国销量最大的《图片报》，在9月18日头版的标题中，指责德国国家发展银行是迄今“德国最愚蠢的银行”。

此事惊动了德国财政部，财政部长表示一定要查个水落石出并严惩相关责任人：

短短10分钟里，德国国家发展银行内部到底发生了什么事情，从而导致出现如此愚蠢的低级错误？一家法律事务所受财政部的委托，带着这个问题进驻银行进行全面调查。

调查员先后询问了银行各个部门的数十名职员，几天后，他们向国会和财政部递交了一份令人哭笑不得的调查报告——

## 案例：雷曼兄弟宣告破产后的十分钟

**首席执行官** 乌尔里奇·施罗德：我知道今天要按照协议预先的约定转账，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。（“应该”，为什么不打一个电话关心一下）

**董事长** 保卢斯：我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。（为什么不催交，并下达相关人员务必关注事件）

**董事会秘书** 史里芬：我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。（如果对这件事有足够的重视，为什么不多走两步当面问）

**国际业务部经理** 克鲁克：星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得打电话提前预订门票。（。。。。）

**国际业务部副经理** 伊梅尔曼：忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。（这家银行的高层全部都没有将雷曼事件列入关注事项）

**负责处理与雷曼兄弟公司业务的高级经理** 希特霍芬：我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即向我报告，当时我正要去休息室喝杯咖啡。（去了哪里，要让助理知道，并随时带手机）

## 案例：雷曼兄弟宣告破产后的十分钟

**文员**施特鲁克：10：03．我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻．马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，我想他回来后会看到的．（“想回来后会看见”，如果看不见呢，既然是急事，为什么不打电话）

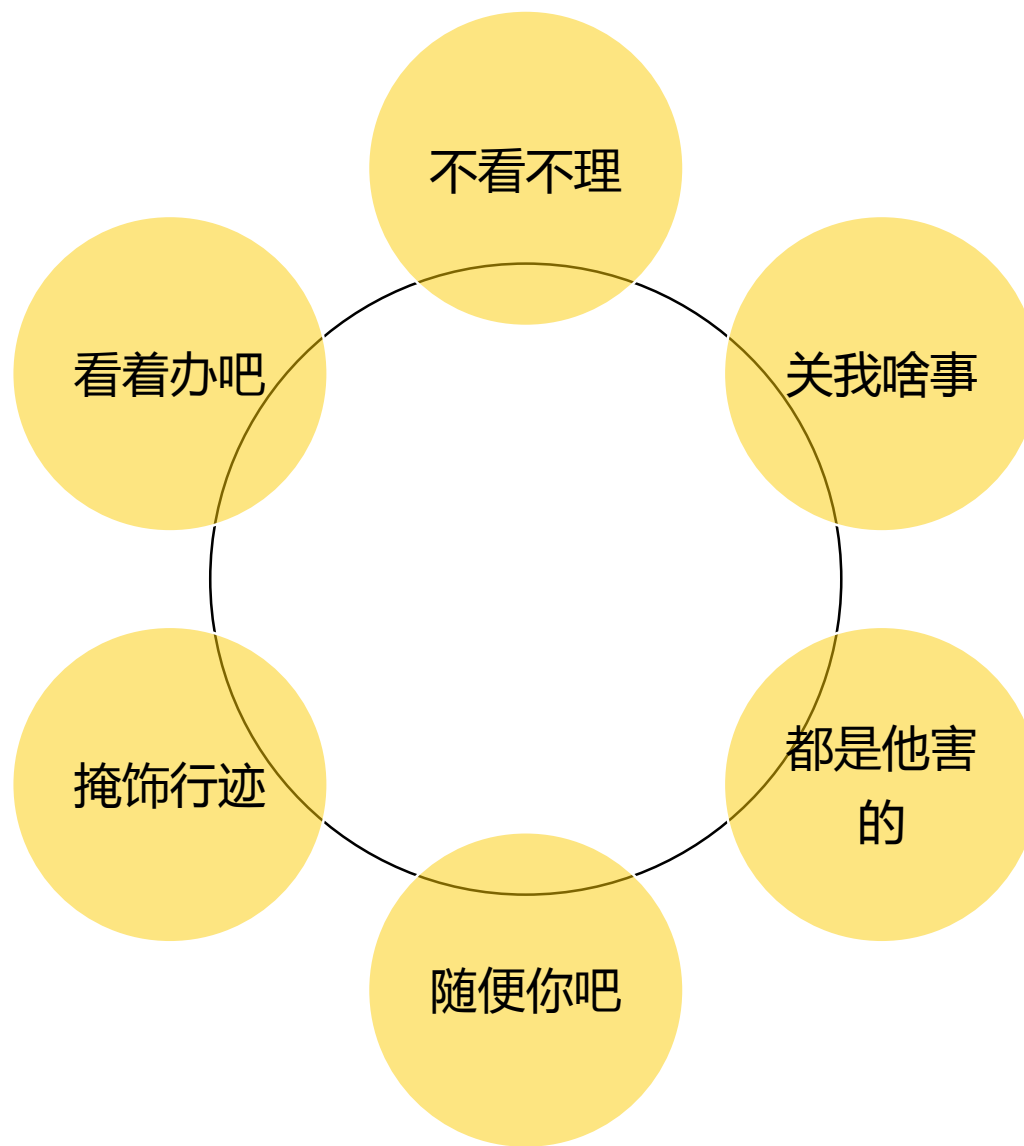
**结算部经理**德尔布吕克：今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转账吧。（为什么不打电话再确认一次，也许每一个“打工”的都会有这种潜意识，反正是公司的钱，不是我的钱）

**结算部自动付款系统操作员**曼斯坦因：德尔布吕克让我执行转账操作，我什么也没问就做了．（。。。。）

**信贷部经理**莫德尔：我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司破产的消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。（为什么不打一个电话关心一下，并非一定是要“提醒”的，或许这两个部门经理之间关系不太好）

**公关部经理**贝克：雷曼兄弟公司破产是板上钉钉的事，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事．但上午我要会见几个克罗地亚客人，我想等下午再找他也不迟，反正不差这几个小时。（又一个没有对雷曼有足够重视的高层）

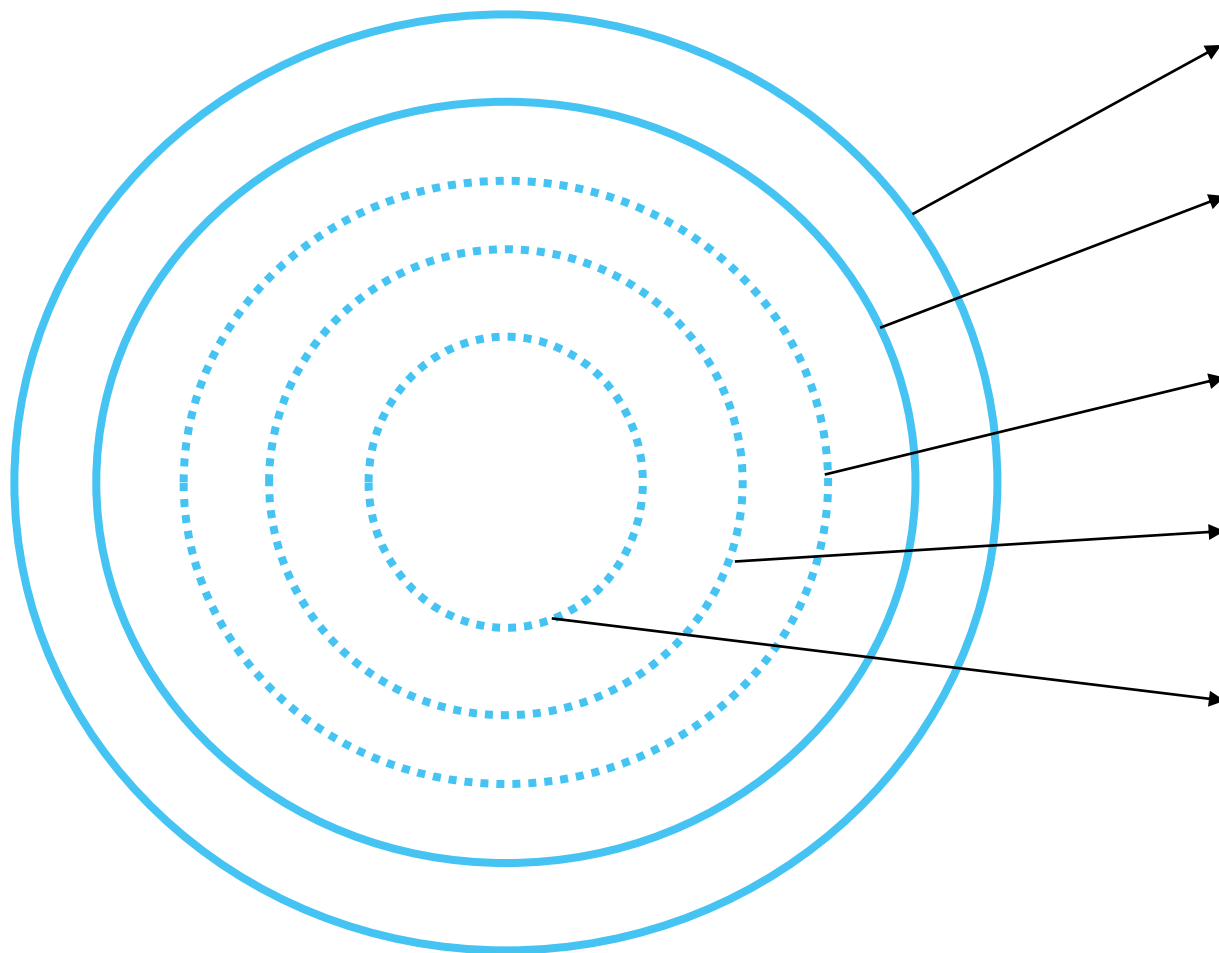
## 颓废漩涡



# 4

## 建立当责文化

当责 对应 颓废漩涡



多做一点点

105%责任区，当责者

100%责任区，负责者

80%责任区，保护者

60%责任区，受害者

20%责任区，颓废者

$$1.05^n = \infty$$

$$0.8^n = 0$$

$$0.8 \times 0.8 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \cdots \quad \infty$$

$$1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 \cdots \quad 0$$



# 接棒原理

## 跨越灰色地带



案例分享：

没有人搭理的空调问题

从不指正的程序错误

## 活动：多米诺骨牌

- 请每个小组领取一定数量的多米诺骨牌
- 围绕小组的座位绕成一个圈，并和其他小组顺利对接
- 顺利推倒的加分，无法顺利推倒不加分
- 限时20min

# 分享

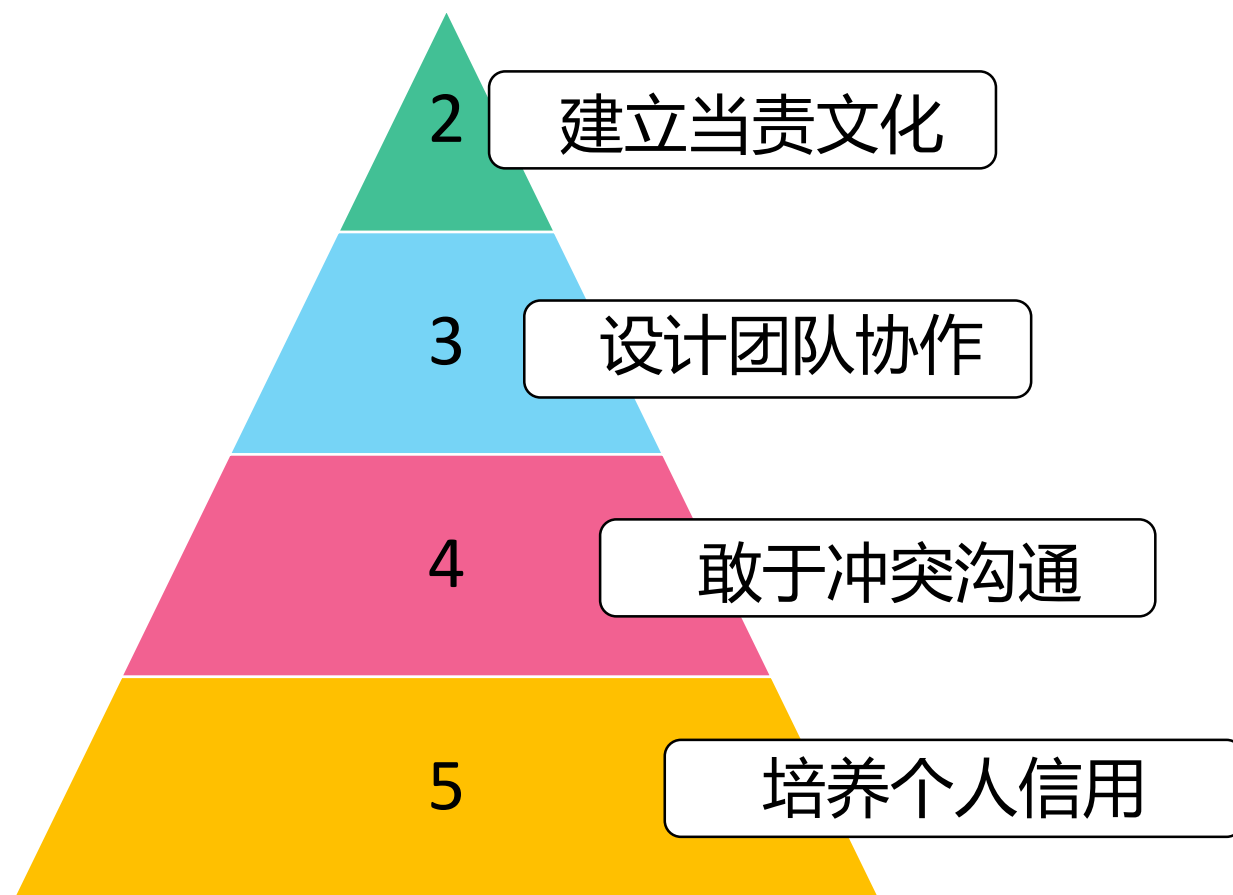
- 你们是如何讨论的？如何组织？如何分工？
- 如何划分职责？如何与其他组顺利对接？
- 为什么最后失败/成功？

# 团队合作四项原则

## 建立当责文化



# 团队合作的四项原则



# 颁奖仪式

# 结语

- 团队是一个怎样的东西？
- 团队与个人是怎样的一种关系？
- 团队内部成员与成员之间一种怎样的关系？
- 怎样才算是一个好的团队？



# Thanks

人力资源部 培训课 钟文婧