



THE IWNC

团队提升课程(TEAM BOOSTER PROGRAM)

让你的团队面貌一新



IWNC 团队提升课程
2010 年 春

IWNC 团队提升课程
2010 年



你的团队是否面临挑战？

- 你是否为了团队潜能没有完全被激发而沮丧？
- 你是否对你的团队有没有共同的愿景心存疑惑？
- 你是否感到有些难以解决的冲突正在影响你的团队绩效？
- 你的团队是否表现出效率下降或停滞不前的趋势？

当今的商业环境要求,我们能够最大化团队的效率、充分调整和跟进的速度,以便于我们能够最大限度地发挥每一个团队成员的贡献。

但是,你所在的团队是否也在遭遇同样的问题？

“团队日益重要的七个原因”*

1. 弱化等级的差别,营造更多的相互依赖关系,实现少投入多收益的目的。
2. 追求全面质量,不断的改进,强化人们在各职能间的相互协助。
3. 矩阵管理对协作式决策制定的需求正在增加。
4. 对参与决策的期望值的提升,使得越来越多的群体/团队决策应运而生。
5. 跨学科小组越来越多地被用来解决问题。
6. 上至公司董事下到调解员,置换管理人员角色,注重小组/团队“分而治之”。
7. 学习型组织同时也对重叠交叉的学习型团队提出要求。

*Peter Honey, 心理学家



IWNC 团队提升课程

IWNC 团队提升课程适用于任何团队，只要团队成员怀有兴趣与激情，都可以通过以下方式来提升表现：

- 提供深入的分析，以真正了解团队之内部动态。
- 团队共同协作，界定其所面临的挑战并开发解决方案。
- 基于优先事务优先探讨的原则，创建一个坦诚相见的开放性平台。
- 为了团队的进步和发展，激励成员的主人翁意识，增加其积极主动性以及工作中的责任感。
- 提高团队凝聚力，鼓舞士气，并保持团队的可持续性特征。
- 懂得如何介入其他团队并在协同一致中彼此获益。

最佳理想适用团队：

- 能够将生产力和执行力有效结合起来并从中极大受益的团队。
- 正处于攻坚阶段，并计划加速发展的团队。
- 尽管已经成熟和稳定的，却仍有潜力提高其业绩水平的团队。
- 在某些方面出现了障碍，并想要重新回到正轨的团队。



IWNC 团队提升课程 成果

为什么团队发展的问题在中国尤为重要？

在日益扩展的中国市场，很多跨国企业通过兼并和收购其他企业壮大自己，因此来自不同企业文化背景的新员工们加入现有团队的事情时有发生。

在这种动态背景下，除去团队本身不断变化的性质外，要继续分享共同的愿景和任务，并保持目标和价值观的相一致，需要做出相应的额外付出。

当今中国在任何市场状态下对团队的建设都是有价值的，**团队发展计划**因此而显得至关重要。

课程成果包括：

- 一个有活力的团队以及实现其长期及短期目标的承诺
- 成功的变革和转型
- 对团队的优势和劣势形成共识，并对那些存在于团队短期控制范围内或将对团队造成长远影响的优势和劣势进行优先识别
- 在团队内形成一个持续改进机制，强调个人贡献的重要性并引领团队向更高层次发展
- 制定一个 100 天行动计划，以团队内每一个成员的个人承诺为支撑点。
- 100 日后，再次对团队进行测评，看团队在此期间所取得的进展



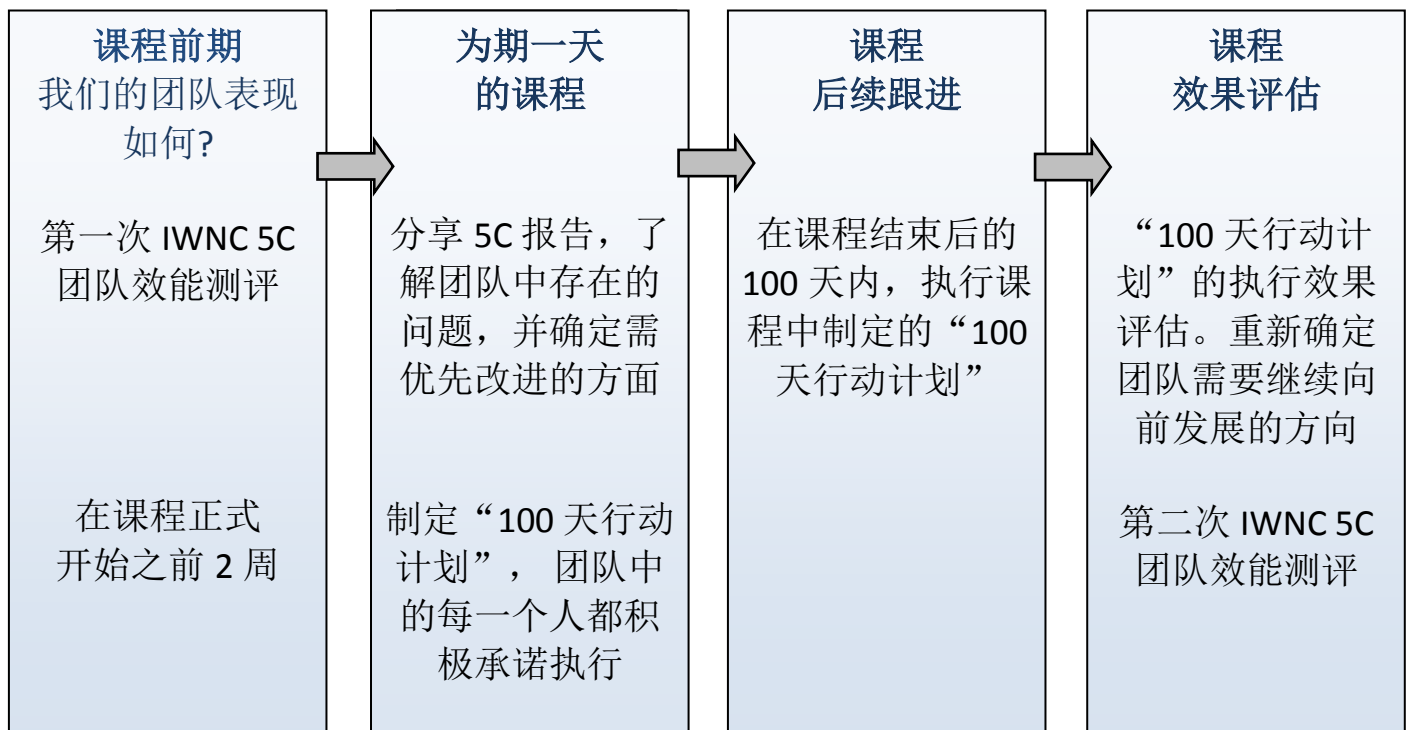
IWNC 团队提升课程流程

步骤 1

步骤 2

步骤 3

步骤 4



那么每一步 IWNC 团队提升课程的涉及什么?



IWNC 团队提升课程

步骤 1 – 课程前期

使用“IWNC 5C 测评”来评估您所在的团队表现

- 团队提升课程的第一步，团队成员需要独立的回答 IWNC 5C 测评问卷来评估当前团队的表现。这套测评体系由 IWNC 在多年的经验基础上，自主研发，包括 5 个维度，覆盖了团队需要具备的 25 个关键能力项。
- 团队成员通过在线匿名完成测评，整个过程需要 20 分钟的时间。IWNC 将会根据最终结果，生成报告 (请参考报告样本)。
- 现在，你的团队就拥有了一个基准，用以衡量未来的发展成功与否。
- 当然，5C 已经超越了对团队现有表现的关注……

我们亟需提升的方面？

- 5C 测评所涉及的另一个方面就是，邀请团队中的成员，明确那些他们认为团队最需要改进的地方。
- 5C 是完全主观意义上的,它与关键绩效指标 (KPIs) 或是其他性能指标之间没有任何关系，它为团队的整体方向感和目标感，及总体士气水平描述了一个生动画面。一个团队的感受，永远都与其团队表现息息相关。
- 5C 通过问卷中针对“现状”和“改善现状的优先级”这两个方面的设问，以便 IWNC 帮助客户一起制定团队解决方案，引领团队向更高层次迈进 (见参考报告样本)。



IWNC 5C 团队效能测评

通过定期的进行 5C 测评，团队可以做到步步为营，从而迈向更高水平！

课程设计

基于 IWNC 5C 的测评结果，IWNC 团队提升课程将依据团队的实际需求做出相应设计。

根据团队对其自身弱点及其需要优先改善的重点领域的感知，IWNC 团队提升课程设计元素将遵循以下指导原则：

基于 5C 评估的几大重点区域	团队提升课程能给我们提供什么？
1. 方向不明确 (我们将去向哪里) 例如偏差	– 我们帮助团队定义其作为一个团队而存在的原因，以及他们想要达成什么样的目标
2. 凝聚力低 (我们是谁) 例如缺乏信任、尊重，缺乏对互相依存的重要性的理解等等	– 我们帮助团队成员互相认识 and 了解，发展彼此之间的工作关系并帮助开发其各自的形象和风格
3. 组成不合理 (谁做了什么) 例如，缺乏强有力的领导力，导致角色和职责分配不清晰等	– 我们帮助团队进行角色分配并定义其责任
4. 合作程度低 (我们如何一起工作) 例如沟通受阻，缺乏反馈等	– 我们帮助团队来选择如何去沟通，如何制定决策，以及如何进行冲突管理
5. 达成目标困难 (我们如何实现) 例如缺乏行动主动性，以及对行动和结果的承诺等	– 我们帮助团队向其目标结果快速迈进，并协助衡量和评估其已经取得的成效

步骤 2 – 为期一天的课程范例

阶段	内容
项目开发/IWNC 项目介绍	
阶段 1: 我们将去向何方?	基于测评中的重要发现，设计体验式活动 1 我们为什么在这里？作为一个团队，我们在一起合作得怎样？ 例如：“彩色四合院”是一个着眼于解决问题的活动，它要求团队像一个整体一样一起思考，一起合作，并最终实现目标。其活动后的引导的关键点在于，同一个团队拥有同一个愿景，以及双向沟通的重要性。 引导全体讨论‘梦之队’，让我们一起离开办公室的环境，讨论一下，你心目中的高效团队需要具备什么样的能力？
阶段 2: 我们现在在哪里？	5C 团队效能测评报告 – 摘要 对 5C 报告中的关键发现进行讨论，深入思考隐藏在这些发现的背后的深层次的原因是什么？ 对团队所面临的最大的挑战，和机遇达成共识。并思考，我们如何才能抓住机遇，接受挑战，在实际工作中，实现更大的业务成就？
阶段 3: 我们如何得到？	基于测评中的重要发现，设计体验式活动 2 – 这是团队通过体验式活动协同合作的第二次机会 例如：适用于领导与沟通风格的“盲人方阵”活动。 定制一个学习模块 找出团队的主要挑战，例如：跨文化意识、沟通的有效性、创新、变革管理、或者其它的在 5C 测评中所确定的问题。
阶段 4: 在一起！ 我们能做到！	回顾 之前的 3 个阶段中讨论出的团队中存在的问题和挑战，分组讨论，找到最佳的解决方法，并且制定出随后的“100 天行动计划”，在未来的工作中实施。 承诺圈 - 团队的每一个成员都保证他们支持团队的“100 天行动计划”。



IWNC 团队提升课程 投入

IWNC 团队提升课程中的各项投入 包括:

- **IWNC 5C 团队效能测评**
 - 课程之前，进行第一次 5C 团队测评
 - 课程之后 100 天，进行第二次 5C 团队测评
- **1 天的 IWNC 团队提升课程**
- **0.5 天 后续方案的回顾及跟进 (包含在 100 天之内)**

预计总投入视实际需求情况而定

* 以上预估的课程项目费用通常不包括，交通、餐饮、住宿等后勤费用。



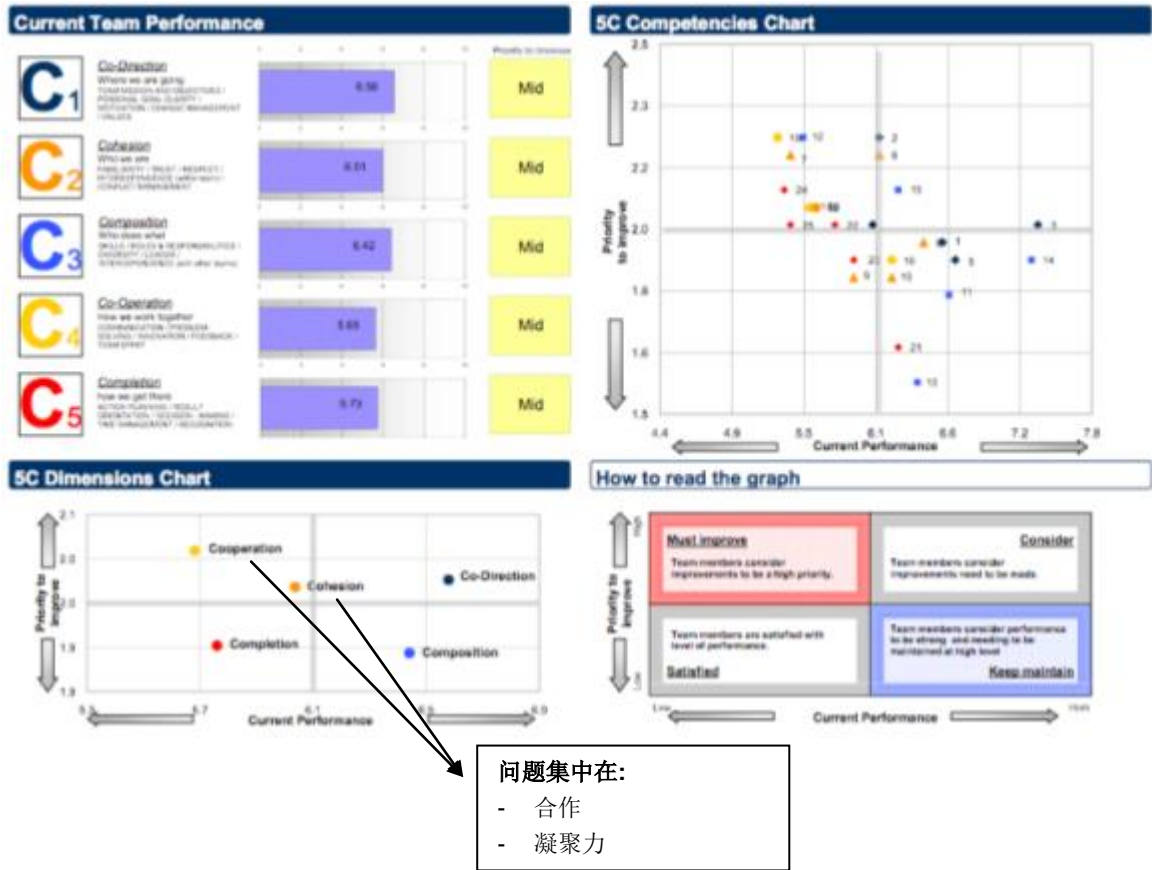
参考 & 更多信息

IWNC 5C 团队效能测评工具

5C 团队模型是一项基于 IWNC 团队效能模型的测评工具。它用以衡量一个团队的发展水平，并会通过如下的五个维度，二十五项能力，来确定团队需要改进的领域。

<p>Co-Direction 方向性 (我们将去向何方)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 团队使命和目标 2. 个人目标明确 3. 激励 4. 变革管理 5. 价值观 <p>Cohesion 凝聚力(我们是谁)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. 亲密性 7. 信任 8. 尊重 9. 互相依赖 (团队内部) 10. 冲突管理 <p>Composition 组成 (谁做什么)</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. 技能 12. 角色和职责 13. 多样性 14. 领导 15. 互相依赖(与其他团队) 	<p>Cooperation 合作 (我们如何一起工作)</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. 沟通 17. 解决问题 18. 创新 19. 反馈 20. 团队精神 <p>Completion 成就 (我们如何实现)</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. 行动计划 22. 追求结果 23. 决策 24. 时间管理 25. 赏识
--	--

IWNC 5C 团队效能报告样本 – 诊断 1



IWNC 5C 团队效能报告样本 – 诊断 2



其它的 IWNC 5C 团队提升课程资料:

- 每一个 5C 团队提升课程都是基于测评的结果而设计的，没有任何两个课程会是完全相同的。
- 在课程当天，我们在开始的时候就会引导大家，明确课程的目标，并且就达到目标所需遵循的基本原则达成一致。
- 团队成员需要在一起完成一个体验式的活动，这个活动需要团队的每一位成员都积极参与，去解决实际问题，从而达到最终目标。在这个过程中所体现出来的现象，将会作为课程中衡量“团队工作”的一个基准，引导团队深入思考。
- 团队成员将在一起分享，是什么造就了“高效能团队” (HPT - High Performance Team)? 相对而言，我们会发现，大家都对理论有所了解，但是理论其实总是比实践简单很多。
- 联系到团队成员在工作中每天所面临的挑战，我们将会开始和大家一起分享 5C 的测评结果。团队成员将会针对这个结果，讨论其背后的意义。
- 随后的两个部分，我们将会专注于确定团队“亟需提升的方面”。我们将会要求大家充实，团队对之前的部分的见解和洞察到的因素，并就其达成一致。
- 引入另外一个相关的体验式活动。这将会给团队创造第二次共同合作的机会，IWNC 的培训师将会从中观察整个过程，并引导结论。
- 我们将会回顾之前我们得出的结论，筛选出，那些属于**团队的控制范围之内**的，团队可以做到的“亟需提升的方面”。并且形成一份具体的，不是泛泛而谈的“100 天行动计划”。
- IWNC 的培训师将会在这随后的“100 天行动计划”中帮助持续跟进。
- 在 100 天结束时，将会要求团队成员再次完成 5C 团队效能测评。用与和上一次的 5C 测评结果相比较，了解“100 天行动计划”是否达到可衡量的效果，以此证明团队是否走向了更高层次的发展领域。

“我们需要关注的并不只是个人的绩效，而是通过每个人的努力，实现团队整体绩效的提高”

..... Chris Brady 博士

为什么选择 IWNC?

- 超过 20 年在亚洲市场的经验
- 特有适用于亚洲的测评工具
- 超过 1000 个客户，15 万参与者
- 多语言授课，包括普通话，粤语，英语，日语，马来语
- 多语言的引导师
- 办公室遍布北京，上海，香港，台北，东京，新加坡，吉隆坡

“在 IWNC 的协助下，我们成为了专注于实现突破性的成果和愿景的团队，显著的提高了士气和内部的沟通。”

*董事总经理, 日本
全球酒店管理公司*

