



如何建立優質團隊 以提升工作績效



~正向迎接挑戰，開啟嶄新人生~

專長領域：

- 聲音行銷與溝通表達
- 團隊共識與領導管理
- 業務銷售與顧客服務
- 情緒管理與正向激勵

聲音訓練專家/黃金教練

黃經宙



學歷證照：

- 政戰學校影劇系44期
- 華視配音班30期
- 優勢測評分析師國際認證 (Strengthscope Practitioner)
- 優勢教練國際認證證(Strength Coach Practitioner)
- City & Guilds顧客關係管理師國際證照
- City & Guilds行銷管理師(銷售)國際證照
- 西瓦ESP終極潛能系統(Silva Ultramind ESP Systems)
- 國際催眠師(Hypnotist Certification, C.H.)

授課單位：

葡萄王生技、美安臺灣公司、輝凌藥廠、輝瑞大藥廠、杏一醫療、屈臣氏、健業生技、露絲貝兒、佳醫健康事業、臺灣松下、臺灣日立、TDK東電化、友達光電、嘉友電子、暉凱國際、華漢科技、宏達電子、IBM、杜邦電子、亞洲光學、永大電機、八億實業、金百利克拉克、統一企業…等。

我是誰？我存在的價值？

「面對未來，每個人要自問：
我是誰？我的長處何在？
我做事情的方法為何？
我如何學習？
我的價值觀是什麼？」

~杜拉克(Peter Drucker)



團隊 VS 團體

- 不是一個人與另外一個人的競爭，而是一個團隊與另外一個團隊的競爭。
- 不是一群與另外一群學歷的競爭，而是一個團隊與另外一個團隊學習力的競爭。





木桶理論：
一個木桶能裝多
少水，取決於最短
的一塊板！

在一個團隊裡，決定這個團隊戰鬥力強弱的不是那個能力最強、表現最好的人，而恰恰是那個能力最弱、表現最差的落後者。

- ◆ 一個團隊要想成為一個結實耐用的木桶，首先要想方設法提高所有板子的長度。只有讓所有的板子都維持“足夠高”的高度，才能充分體現團隊精神，完全發揮團隊作用。

木桶理論的啟示

1. 改進薄弱環節。
2. 再找出改進後的薄弱環節，再觀察改進。
3. 只要堅持做下去，團隊會成長。
4. 「長」，「短」板不一定指整個團隊。
5. 注意取長補短，效率較高

樹立團隊價值觀與規範

1. 塑造工作與生活一體的環境
2. 持續不斷地在職教育
3. 深層溝通
4. 灌輸使命感
5. 階段性的目標達成與慶祝

蓋洛普的優勢理論

蓋洛普認為以下這12個條件，是測評一個工作場所的優勢，最簡單和最精確的方法，也是測量一個組織管理優勢的12個維度。是蓋洛普多年研究基層管理的維度，而由此得出的資料，不僅是一個測試，而是管理的行動實踐，能夠推動組織改善工作環境，在一個充分認識並發揮自己的優勢的工作環境中，員工的工作品質和敬業度將得到明顯提高，組織和單位將在工作效率方面具有更好的表現。

蓋洛普Q12

1. 我知道對我的工作要求嗎？
2. 我有做好我的工作所需要的材料和設備嗎？
3. 在工作中，我每天都有機會做我最擅長做的事嗎？
4. 在過去的七天裡，我因工作出色而受到表揚嗎？
5. 我覺得我的主管或同事關心我的個人情況嗎？
6. 工作單位有人鼓勵我的發展嗎？
7. 在工作中，我覺得我的意見受到重視嗎？
8. 公司的使命/目標使我覺得我的工作重要嗎？
9. 我的同事們致力於高品質的工作嗎？
10. 我在工作單位有一個最要好的朋友嗎？
11. 在過去的六個月內，工作單位有人和我談及我的進步嗎？
12. 過去一年裡，我在工作中有機會學習和成長嗎？

原來我們不一樣

競爭力 competitiveness =

溝通 communication + 協調 coordination + 合作 collaboration

從溝通協調的角度詮釋「競爭力」

$$C = D + F = T$$

競爭力 competitiveness

= 差異 difference + 包容 forgive = 信任 trust

團隊四大盲點



沒有
互動

沒有
溝通



沒有
共識

沒有
問題



打造黃金團隊 超越個人英雄

提升優勢

控制劣勢

洞悉盲點

掌握地雷

職場
西遊記



打造明星團隊



唐僧

凝聚和完善的作⽤



孫悟空

創新和推進的作⽤



沙和尚

協調與實幹的作⽤



豬八戒

資訊與監督的作⽤



Dominance：支配型／強勢型

大優點

- 聰明、挑戰、果決

小缺點

- 掌控、太直接

大優點

- 社交、樂觀、熱情

小缺點

- 忘性、情緒化

Influence：影響型／公關型



大優點

- 穩定、貼心、忍耐

小缺點

- 反應慢、主觀弱



Steady：穩定型 / 保守型

Caution：謹慎型 / 分析型



大優點

- 質感、分析、內斂

小缺點

- 懷疑、鑽牛角尖

四類型相處模式解析

孫悟空

孫悟空	
需要	尊 崇
喜 歡	◆直接 ◆講重點 ◆時間與效果
討 厭	◆無能 ◆被人命令 ◆曖昧不明確

豬八戒

豬八戒	
需要	認 同
喜 歡	◆歡樂 ◆有趣 ◆生活化
討 厭	◆悲觀無趣者 ◆被孤立的感覺 ◆技術性挑戰

四類型相處模式解析

沙悟淨

沙悟淨	
需要	關 心
喜歡	◆穩定 ◆持續 ◆人和
討厭	◆變來變去 ◆衝突 ◆差勁的計畫

唐三藏

唐三藏	
需要	肯 定
喜歡	◆品質 ◆公平 ◆程式
討厭	◆沒憑據 ◆說大話 ◆規則改變

應對孫悟空最佳溝通模組

溝通
模組
I

開
場

溝通
模組
II

破
題

溝通
模組
III

說
明

溝通
模組
IV

表
達

溝通
模組
V

結
尾

應對豬八戒最佳溝通模組

溝通
模組
I

開
場

溝通
模組
II

破
題

溝通
模組
III

說
明

溝通
模組
IV

表
達

溝通
模組
V

結
尾

應對沙和尚最佳溝通模組

溝通
模組
I

開
場

溝通
模組
II

破
題

溝通
模組
III

說
明

溝通
模組
IV

表
達

溝通
模組
V

結
尾

應對唐三藏最佳溝通模組

溝通
模組
I

開
場

溝通
模組
II

破
題

溝通
模組
III

說
明

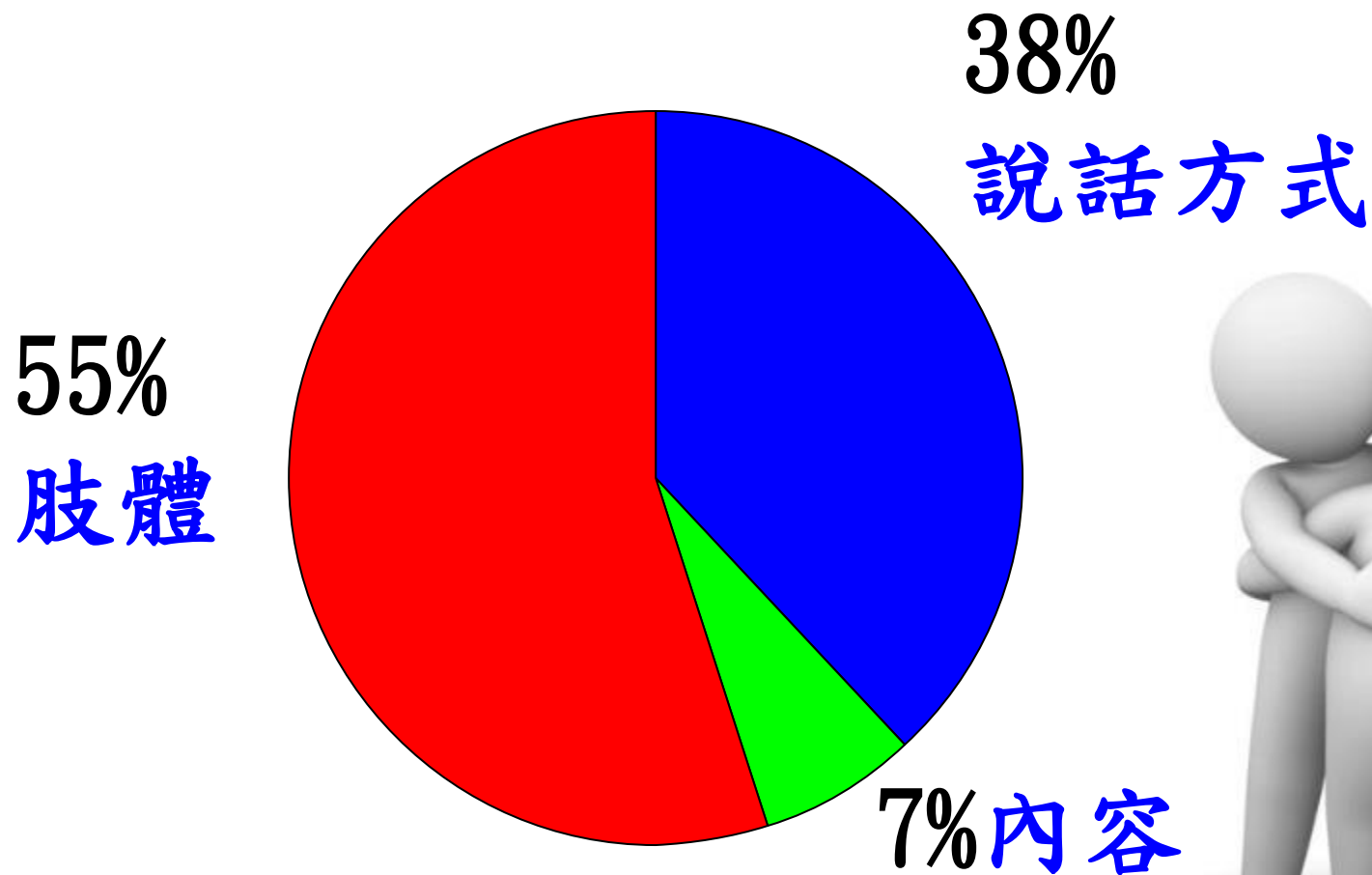
溝通
模組
IV

表
達

溝通
模組
V

結
尾

【溝通的73855法則的重要性】



加州大學洛杉磯分校博士

麥哈瑞賓 (Albert Mehrabian)

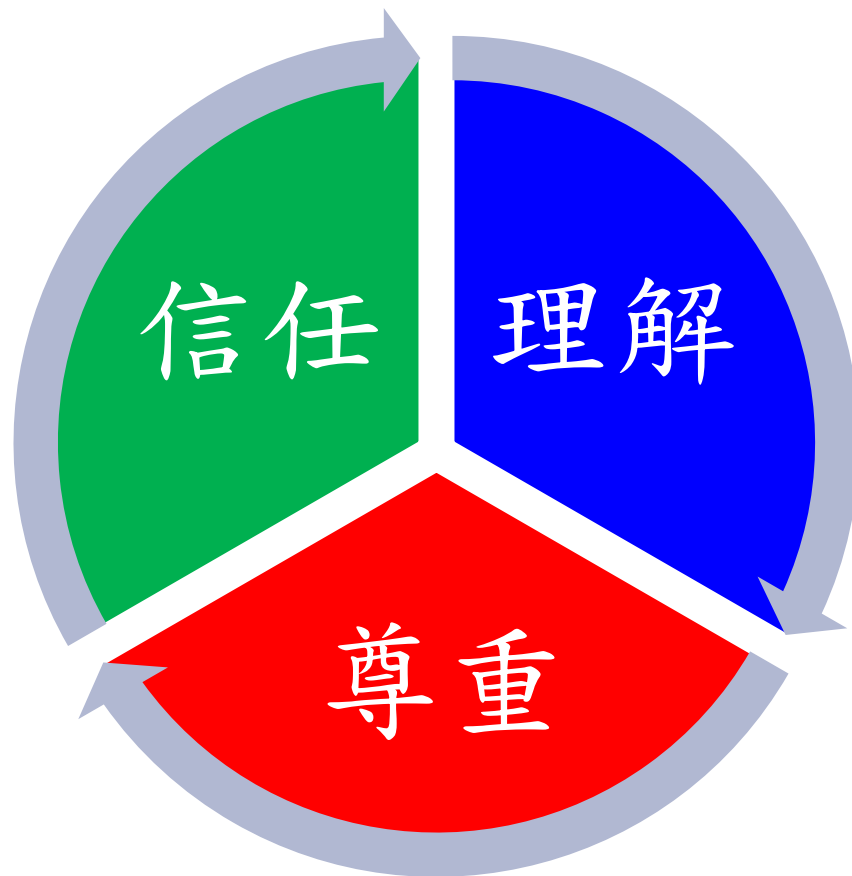
團隊溝通的目的？

解決問題

達成共識

建立關係

團隊溝通三要素



個案研討

個案：工作指派前之溝通不足

陳君於六年前進入公司總務部，當時從基層庶務員幹起，在總務專業領域工作五年深具心得。去年獲上級賞識，晉升課長。陳君晉升課長後參加訓練中心舉辦的MTP訓練課程，有很深的體認，知道：能提供「組織」（工作環境）成長與繁榮的是人，因此明瞭「組織」（工作環境）究竟要往何種途徑走，乃是管理者所應負的責任。

個案描述

陳課長於是考慮部屬能力、工作量、個人職業生涯等因素重新安排部屬工作內容（職掌），大部分部屬認為安排得宜，有利組織運作及個人生涯發展。但原財產管理員被指派負責車輛管理業務的李君，卻大為不悅，認為當初應徵是財產管理，而非車輛管理業務，故無法接受如此安排，陳課長為了此事找李君面談，說明組織（工作）之更動，對公司、對個人皆有利，但仍不為李君接受，陳課長該如何處理？

分析問題

對策研討

溝通的程式

評估結果

瞭解想法

議定規則

表達想法

確認目的

傾聽的步驟

確認意思

仔細聽

正確回應

不打斷

記錄

複誦

個案研討

個案：職務認知不一

個案描述

陳小姐是某廣告公司的美工設計人員，負責業務一部的客戶廣告稿之設計，來公司已屆兩年。平常案件不少，但多屬小案件；她常私下向同事抱怨工作量太大。

某日，業務一部李先生與陳小姐的上司劉經理聊天時，談到陳小姐。李先生說，「貴部門陳小姐似乎工作負荷太大了，上周我們委託她進行的DM設計，好像還沒開始進行。」劉經理奇怪說道：「是嗎？我看最近她的案子並不多呀！」他又說，「下午我會跟她Review工作，順便看看你的稿件如何了。」（以下是劉經理和陳小姐的對話）

（劉）：「陳小姐，目前妳手上除了固特異的稿子，中興的三張色稿，以及華隆的DM之外，還有沒有其他的案件？」

（陳）：「嗯，大概就是這樣了。」

（劉）：「妳認為這件設計工作，大概需要幾天才能完成？」

（陳）：「我想，如果沒有其他案件臨時加入的話，至少需要三、四個工作天才可完成。」

（劉）：「依我看，這些最多只需兩個工作天即可完成，請問妳可不可以做到？」

（陳）：「什麼！兩天！…好吧，我儘量就是了。」

陳小姐回到座位後，就向鄰座企劃助理蔡小姐大吐苦水一番。說什麼上司認為她沒事幹，…兩天內要趕出七、八張稿子。

分析問題

對策研討

衝突原因分析

1. 人格特質差異
2. 價值觀差異
3. 喜好差異
4. 層級差異
5. 文化差異



化解衝突的先決條件

1. 雙方要有意願
2. 衝突的問題有達成共識的空間
3. 溝通談判時，對結果不預設立場
4. 不累積太多心理或情緒障礙
5. 衝突解決的結果必須合理符合現實
6. 面對衝突要有起碼的問題解決能力

衝突預防及解決的技巧(步驟)

1. **處理情緒**：先平穩情緒，恢復理性，再面對衝突。
2. **澄清**：衝突是什麼？衝突的真正原因是什麼？
3. **發展各項方案**：沒有所謂的唯一解，盡可能找出可供選擇的多項方案，並評估各方案的優缺點。
4. **同意**：什麼樣的解決辦法符合雙方的需求？以雙方最大利益最小成本為優先選擇。
5. **採取有效行動**：找出存在障礙？如何排除？

激勵的定義

激勵這個詞可以分開理解，
激叫做**刺激**，勵叫做**獎勵**。

人的心靈的溝通很重要，所以可以
通過一些刺激與獎勵的行為來達到
目的。

低效率靠管理，高效率靠激勵

激勵的四個挑戰

- 激勵甲的方法不見得能激勵乙
- 同一個人您也需改變不同的激勵方式
- 單位資源不足
- 部屬感到不平，即抵銷了激勵的效果

掌握有效激勵，激發無限潛能

- 第一步 要先肯定他人的作為或貢獻——
- 我們的通病就是只會批評，只會打壓
- 第二步 要能設法排除他人的限制或障礙——
- 我們的通病就是只會旁觀，只會看熱鬧
- 第三步 要為他人的需求提供方法與援助——
- 我們的通病就是只會放牛吃草，任他自生自滅

有效激勵方法及關鍵技巧

- 1、物質方面——

- ❖ 你自己或你的部門有這筆“預算”嗎？

- 2、精神方面——

- ❖ 有每天互相加油打氣嗎？

- 3、事務方面——

- ❖ 你會說“你有更好的方法”或“我想聽聽你的意見”嗎？方法其實不怎麼樣，你會故意嘗試嗎？

- 4、言辭方面——

- ❖ 你常誇獎同事嗎？（先稱讚，後指正）你告誡後，會給他改善的建議嗎？

有效激勵方法及關鍵技巧

- 5、人性方面——

- ❖ 你關心過部屬的精神狀態與身體狀況嗎？你舒解過他的壓力或他的緊張嗎？

- 6、表揚方面——

- ❖ 只要是你手下的提議或表現，你會公開地指名稱許嗎？

- 7、上級方面——


- ❖ 你想到過上司也需要被激勵嗎？

如何展現自我

- 我願意說出我的**心聲**、**意見**與**構想**
- 我對我的言行**負責**



如何展現自我

- 
- 我就是我，儘管我有缺點
 - 我會告訴你我的需求
 - 我願意做自己，努力提高自己的能見度

如何展現自我



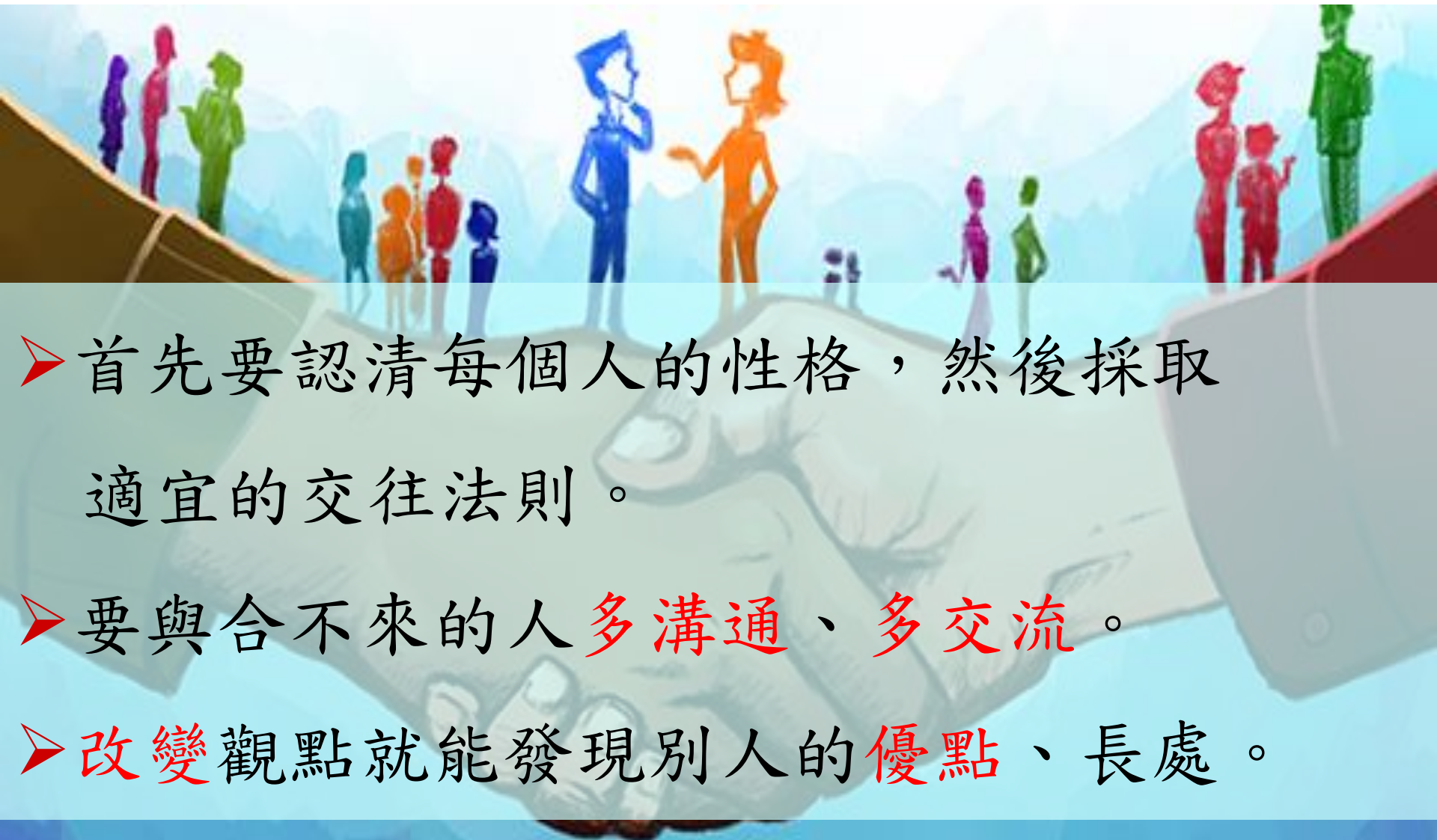
- 我願意跨出**舒適圈**，冒一些風險
- 我**承諾**自己會往上爬

一起做大的方法



- 任何機構，必須通力**合作**，才能完成**目標**。
- 對團隊成員不管喜不喜歡他的性格，都必須**同心協力**工作，這是企業生存的必須條件。

一起做大的方法



- 首先要認清每個人的性格，然後採取適宜的交往法則。
- 要與合不來的人**多溝通、多交流**。
- **改變**觀點就能發現別人的**優點、長處**。

成功者的致勝方程式：

(勇往直前的決心＋解決問題的能力＋激勵自我的能量)
X 獨一無二的個人特質

～黃金教練～



順著天賦做事，
才會成功！



天賦不代表成就，
但是有成就的人一定是發揮了自己的天賦，因此想要開發自己的天賦潛能，
就要懂得如何將能力發揮到極致，而非專注於改善弱點。

