《团队建设》

课程标准

**（2022～ 2023学年第1学期）**

**课程名称： 团队建设**

**所属系部：  商学系**

**主讲老师：    李阳**

**制定时间： 2022.08**

**日照职业技术学院**

**一、课程基本信息**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课程代码 | 270213 | 课程性质 | 必修 |
| 适用专业 | 2021工商企业管理专业 | 开设学期 | 第3学期 |
| 课程类别 | B类（理论 实践课） | 课程类型 | 专业平台课程 |
| 学    分 | 2 | 总 学 时 | 28 |
| 学时分配 | 理论学时：14    ；实践学时：    14 | | |
| 实施场所 | 教室 实训室 | 授课方式 | 情景训练 学生实践 |
| 执笔人 | 李 阳 | | |
| 审核人 | 高明浩 | | |
| 制订时间 | 2022.08 | | |

**二、课程概述**

**（一）课程定位**

《团队建设》是工商企业管理专业的一门专业平台课。该课程立足学生职业生涯发展的层面，主要研究团队结构、团队类型、团队精神、团队培育、团队激励、团队沟通、团队冲突、团队绩效、团队领导、团队文化和团队创新，着重训练学生融入团队，领导团队的能力。对工商企业管理专业学生职业能力培养和职业素养养成起重要支撑作用，非常有利于学生走向工作岗位后，融入集体并且迅速发展。

**（二）先修后续课程**

   先修：管理学，人力资源管理，办公室建设，后续：薪酬和绩效

**（三)本课程与中职、本科、培训班同类课程的区别。**

|  |  |
| --- | --- |
| 层次 | 区别 |
| 本科 | 注重概念的讲解，理论知识的掌握 |
| 中职 | 课堂理论的浅显讲述 |
| 培训班 | 缺少实际操作 |

**三、课程目标**

**（一）总体目标：**

•认识一个真理：只有一个众志成城的团队才会攻无不克。

•透彻理解打造高绩效团队的方法和技巧。

•塑造团队成员的成功心理，有效发挥影响力。

•激发成员树立正确价值观念与团队精神

•快速提升团队成员沟通能力

•使团队成员间关系、工作认识、工作程序均能加以改进。

•提升团队成员目标意识与执行能力

**（二）技能目标：**

1. 提高客户服务团队质量及客户满意度

2. 提高企业组织工作效率和绩效

3. 改变传统的企业管理模式，促进组织机构高效运作

4. 消灭“个人英雄主义”

**（三）知识目标：**

1、理解团队的作用。

2、了解团队的结构内容，尤其是九种角色。

3、掌握团队的基本范畴

4、掌握团队精神的内涵

5、理解团队凝聚力

6、培养互信合作意识

**（四）能力目标：**

一、听话照做，不折不扣，立即执行。

二、全力以赴，成功与借口不能幷存　。

三、使命，为使命而工作，为使命而非为金钱工作。

四、珍惜，珍惜你所拥有的并抱持感恩之心。

五、倾听，专注于听进，听懂。

六、团队精神，没有完美的个人，只有完美的团队，忠诚是最大的美德。

七、先思后动，考虑周全，而后行动，避免犯错。

八、言行一致，实事求是。说到，做到。

九、形象，为成功而穿着，为胜利而打扮。

十、认真、用心、努力、负责任；凡事都应该遵循的原则。

十一、绝不讲负面消极，专注于正面积极。

十二、绝对服从，铁打的团队，铁打的纪律。

十三、别人讲话不插嘴，尊重别人就是尊重自己。

**四、学情分析**

# 四、学情分析

本学期20级工商企业管理学生，共分两个班级，一班48人，省内省外基本对半；二班共18人，全你那部来自省内。高中基础还不错，只是个人意愿度低，自律性差。

当下疫情防控形势严峻，压力大，特别是一班来自全国各地，所以做好安全防护是第一位的。

结合四六级英语考试，鼓励他们自主学习，养成自律的好习惯。树立长远目标，结合个人职业生涯规划，做好当下的时间规划。先从英语四级、六级考试开始，让他们看到希望，收获结果。

融合学生管理到课程中，学以致用。

**五、课程内容**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目（模块） | 工作任务 | 学时 |
| 1 | 模块一：团队概述 | 任务一：团队基本分析  任务二：团队的结构和作用 | 4 |
| 2 | 模块二：团队的类型 | 任务一：团队的常见类型  任务二：团队类型的新发展  任务三：发达国家的团队揭秘和跨文化团队 | 6 |
| 3 | 模块三：团队精神 | 任务一：团队精神的概述  任务二：团队凝聚力  任务三：互信合作意识  任务四：团队士气 | 8 |
| 4 | 模块四：团队培育 | 任务一：团队的发展历程  任务二：团队培育概述  任务三：团队培育方略  任务四：团队的拓展训练 | 8 |
| 5 | 模块五：团队激励 | 任务一：激励概述  任务二：团队激励的一般方法  任务三：激励的应用 | 6 |
| 6 | 模块六：团队沟通 | 任务一：沟通概述和功能  任务二：非语言沟通  任务三：沟通的一般方法 | 6 |
| 7 | 模块七：团队中的冲突 | 任务一：团队冲突概述  任务二：团队冲突的概述  任务三：沟通的一般方法 | 6 |
| 8 | 模块八：团队绩效 | 任务一：团队的绩效概述  任务二：团队绩效测评和实施  任务三：绩效奖励 | 6 |
| 9 | 模块九：团队领导 | 任务一：领导与领导者概述  任务二：团队的领导艺术  任务三：高层领导团队 | 6 |
| 10 | 模块十：团队文化 | 任务一：组织文化结构  任务二：团队文化的分析与培养 | 4 |
| 11 | 模块十一：团队创新 | 任务一：创新和创造力  任务二：技术创新和管理创新 | 4 |

**六、实训项目设计**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 实训项目（任务）名称 | 素质目标 | 知识目标 | 能力目标 | 实施步骤 | 可展示的结果或考核标准 |
| 1 | 数字传递 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.掌握团队的基本范畴。  ２.理解和掌握团队的作用。  ３.了解团队的结构内容? 尤其是九种角色。 | 破冰训练，加强沟通。 | 将学员分成若干组， 每组学员 ５~８ 名， 并选派每组一名组员出来担任监督员。 | Ｐ (计划) Ｄ (实施) Ｃ (检查) Ａ (改善行动) 循环  讨论四个循环 |
| 2. | 福特公司的质量团队目标分析 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.了解团队的基本类型。  ２.了解团队类型的新发展。  ３.了解美国、 欧洲和日本的典型团队。  ４.了解跨文化团队的管理现象。 | 全面质量管理非常复杂， 如果不采用团队形式，管理者就无法对它施加影响。 | 将学员分成若干组， 每组学员 ５~８ 名， 并进行讨论。 | 让学生写一个报告 |
| 3 | 大赛车团队游戏 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １. 掌握团队精神的内涵。  ２. 理解团队凝聚力。 | 使学员理解， 发挥团队的合作精神是寻求解决问题的好方法。 | １.每次只可有一个人移动。  ２.所有学员只可前进? 不可后退。  ３.每个方格只可容纳一人?  ４.学员可做多次尝试? 以提高效率? | 请列出团队解决问题的方法及步骤。 |
| 4 | 风中劲草 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 1. 培养互信合作意识。  2. 掌握提高团队士气的方法。 | １.认识到团队合作的重要性。  ２.团队成员之间的信任是团队成功的支柱。 | 教师让每组学员 (８ 人) 围成一个向心圆直径2.5-5米，而教师自己站在中央。 | 让同学做出讨论报告 |
| 5 | 团队的拓展训练:解手链 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.掌握团队发展的五个阶段?  ２.明确团队培育的内容?  ３.掌握担任优秀团队教练的技能? | １.让学员体会在解决问题方面的一般步骤。  ２.向学员揭示聆听沟通的重要性。  ３.深刻领会团队合作精神。 | 教师让每个小组 (１０ 人一组) 站成一个圆圈,每人伸出一只手帮助解手链。 | 配合的心得体会 |
| 6 | 团队的拓展训练：盲行 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 1.总结团队培育的方法?  2.明确团队拓展性训练的内涵和意义?  3.了解团队拓展性训练的方法? | １.团队精神的理解。  ２.增强学员的相互信任感和团队凝聚力。 | 一个大房间里零乱地摆满了桌椅，一个学生通过语言的方式引导别的同学穿过桌椅。 | 信任的力量，合作的精神 |
| 7 | 分享时刻 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 掌握团队激励的一般方法 | 让学生向他人讲出赞美的话? 并让参加者用语言与他人分享良好品质。 | 两人一组，强调每个人都渴望他人的认同和赞扬。 | 心得：正能量的力量是无穷的。 |
| 8 | 时间管理 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。。 | 了解时间管理的重要性和时间管理的方法 | 时间管理的重要意义 | 先将储物箱里的小豆子倒出，接着把水果全部放入箱内，再将小豆子倒入。 这时全部的小豆子和水果就都被放进了箱内。 | 启示报告 |
| 9 | 自我测试：沟通能力判断 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.定义沟通并列举其四种功能。  ２.指出影响小道消息传播的因素。 | 此测试可以判断你的沟通能力 | 单项选择测试题 | 根据得分确定下自己的沟通能力 |
| 10 | 瞎子摸号 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 1.描述非语言沟通的概念和特征。  2.列出沟通的方法和技巧。 | １.学会以良好的心态去适应新的环境。  ２.人体语言沟通技巧的运用。 | 让每位学员戴上眼罩? 给他们每人一个号码? 但这个号码只有本人知道。 | 汇报 |
| 11 | 在团队会议中偷走时间的人 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.了解团队冲突的不同观念及冲突的过程。  ２.学会解决冲突问题的各种策略。  ３.理解团队悖论的概念及四种分类。 | 学会照顾大局提高效率 | 模拟乱呼呼的回忆 | 讨论冲突的解决 |
| 12 | 自我测试：你能正确评价下属的工作吗 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 掌握团队绩效测评体系的一般设计方法。 | 此测试可以判断你的判断能力能力 | 判断和选择测试题 | 对照测评的分进行分组讨论 |
| 13 | 短语接龙 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 图案多的合作与应变能力 | 应变能力、 创造性训练。 | 一边传球一边接龙成语，首尾相接。 | 思维与合作并重 |
| 14 | 自我测试：你是一位优秀的团队领导吗 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | 了解领导力建设的内容以及团队组建和运转过程中的领导艺术。 | 此测试可以判断你的判断领导能力 | 判断和选择测试题 | 对照测评的分进行分组讨论 |
| 15 | 夹球跑路看谁快 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.了解文化的内涵与五因素。  ２.理解组织文化的内涵、 内容和类型。  ３.了解团队文化的内容以及培养方法。 | １.理解竞争环境中的团队协作文化。  ２.了解团队的快速建立与应变方法。 | 团队游戏的主持人先设立两个竞赛跑的折返点，并将团队游戏参加者进行分组， 每三人为一组，每组发一个气球作为比赛的器材。 | 和谐的企业文化 |
| 16 | 迷失丛林 | 使学生充分掌握团队建设的相关知识模块，从而掌握与之匹配的技能。为从事企业各项工作奠定基础，并具备相应的团结积极向上的素质。 | １.了解创新的基本概念、 特性与类型。  ２.理解创新的过程。  ３.了解创造力以及创造人才。  ４.了解管理创新及其特征和作用。 | 通过具体活动来说明，团队智慧高于个人智慧的平均组合，只要学会运用团队工作方法，可以达到更好的效果。 | 分组头脑风暴法解决问题 | 汇报 |

**七、课程实施计划**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单元 | 周次 | 学时 | 项目（任务） | 教学方法手段 | 教学场所 |
| 1 | 1 | 2 | 模块一：团队概述  任务一：团队基本分析 |  |  |
| 1 | 1 | 2 | 模块一：团队概述  任务二：团队的结构和作用 |  |  |
| 2 | 2 | 2 | 模块二：团队的类型  任务一：团队的常见类型 |  |  |
| 2 | 2 | 2 | 模块二：团队的类型  任务二：团队类型的新发展型 |  |  |
| 2 | 3 | 2 | 模块二：团队的类型  任务三：发达国家的团队揭秘和跨文化团队 |  |  |
| 3 | 3 | 2 | 模块三：团队精神  任务一：团队精神的概述 |  |  |
| 3 | 4 | 2 | 模块三：团队精神  任务二：团队凝聚力 |  |  |
| 3 | 4 | 2 | 模块三：团队精神  任务三：互信合作意识 |  |  |
| 3 | 5 | 2 | 模块三：团队精神  任务四：团队士气 |  |  |
| 4 | 5 | 2 | 模块四：团队培育  任务一：团队的发展历程 |  |  |
| 4 | 6 | 2 | 模块四：团队培育  任务二：团队培育概述 |  |  |
| 4 | 6 | 2 | 模块四：团队培育  任务三：团队培育方略 |  |  |
| 4 | 7 | 2 | 模块四：团队培育  任务四：团队的拓展训练 |  |  |
| 5 | 7 | 2 | 模块五：团队激励  任务一：激励概述 |  |  |
| 5 | 8 | 2 | 模块五：团队激励  任务二：团队激励的一般方法 |  |  |
| 5 | 8 | 2 | 模块五：团队激励  任务三：激励的应用 |  |  |
| 6 | 9 | 2 | 模块六：团队沟通  任务一：沟通概述和功能 |  |  |
| 6 | 9 | 2 | 模块六：团队沟通  任务二：非语言沟通 |  |  |
| 6 | 10 | 2 | 模块六：团队沟通  任务三：沟通的一般方法 |  |  |
| 7 | 10 | 2 | 模块七：团队中的冲突  任务一：团队冲突概述 |  |  |
| 7 | 11 | 2 | 模块七：团队中的冲突  任务二：团队冲突的概述 |  |  |
| 7 | 11 | 2 | 模块七：团队中的冲突  任务三：沟通的一般方法 |  |  |
| 8 | 12 | 2 | 模块八：团队绩效  任务一：团队的绩效概述 |  |  |
| 8 | 12 | 2 | 模块八：团队绩效  任务二：团队绩效测评和实施 |  |  |
| 8 | 15 | 2 | 模块八：团队绩效  任务三：绩效奖励 |  |  |
| 9 | 15 | 2 | 模块九：团队领导  任务一：领导与领导者概述 |  |  |
| 9 | 16 | 2 | 模块九：团队领导  任务二：团队的领导艺术 |  |  |
| 9 | 16 | 2 | 模块九：团队领导  任务三：高层领导团队 |  |  |
| 10 | 17 | 2 | 模块十：团队文化  任务一：组织文化结构 |  |  |
| 10 | 17 | 2 | 模块十：团队文化  任务二：团队文化的分析与培养 |  |  |
| 11 | 18 | 2 | 模块十一：团队创新  任务一：创新和创造力 |  |  |
| 11 | 18 | 2 | 模块十一：团队创新  任务二：技术创新和管理创新 |  |  |

**七、课程考核**

对学生的评价与考核分三个部分：职业素养考核、知识考核、技能考核，并鼓励学生参加物流类职业资格考试。

具体考核标准和要求：

本课程注重学生团队精神的培育、团队管理能力的提升及个人职业素养的提升。

考核要求：

1.平时成绩

平时个人及课堂表现(出勤、学习态度、参与积极性及项目考核等)占50%；

2.团队成绩（占总成绩的50%）

《团队建设规划书》及执行力的养成，内容切合实际，团队有成效。

包含团队成员每个人的计划与目标，及监督和执行。

3. 期末考核。

**八、课程实施条件**

**（一）课程团队要求**

为保障项目化、团队化、一体化教学，课程实施小班授课制，专兼职教师的比例为1:2；课程主讲教师精通企业业务、具备双师素质等。

表：课程团队

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **姓名** | **教学与技术专长** | **承担任务** | **任职资格** |
| 李阳 | 企业管理 | 主讲，课程设计 | 硕士 |
| 高明浩 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |
| 付淑文 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |
| 别保强 | 企业管理 | 辅助教学、课程设计 | 硕士 |

**（二）教学场所要求**

1.教学环境

多媒体教室，机房，商贸实训中心实训室，校外创业实训基地、合作企业。

2.设备要求

硬件：多媒体教室、机房、展板等。

软件：手机APP、仿真模拟软件、视频播放软件、视频剪辑软件、动态PPT软件等。

3.校外实训场所

表：校外实训场所

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **校外实训基地** | **功能** | **地点** | **指导教师** |
| 亚太森博（山东）浆纸有限公司 | 实训 | 日照市区 | 王胜 |
| 日照兴业集团 | 实训 | 日照市区 | 王嘉 |
| 济南新模式企业咨询公司 | 实训 | 日照市区 | 贾书军 |
| 永辉超市 | 实训 | 北京 | 王成钢 |
| 大润发集团 | 实训 | 日照市区 | 冯领 |

**九、课程资源**

（一）教材编写情况

教材：

李璇旗，团队管理与建设，中国海洋大学出版社，2017.07

参考教材：

章义伍，《如何打造高绩效团队》，北京大学出版社，2015

胡丽芳，《团队管理实务》，海天出版社，2004

**十、需要说明的其他问题**

1.本课程根据《教育部关于提高高等职业教育教学质量的若干意见》文件精神，以提高课程教学质量为目标，以创新课程体系和改革教学内容为重点准确把握课程定位，整体优化教学过程，充分发挥课程对实现人才培养目标的支撑作用，促进学生德、智、体、美等方面的全面发展。

2.本课程标准制定的依据是专业人才培养方案中确定的培养目标。坚持以工作过程为导向，以真实工作任务为载体开发课程，贯彻“教、学、做”为一体的教学要求，实现职业能力开发与素质培养的课程目标。

3.本课程与行业企业合作开发，根据职业岗位（群）的任职要求，参照相关的职业资格标准，改革课程教学内容。教学内容的额选取和组织遵循职业性原则，实施以真实工作任务（项目）为载体的教学方法，融“教、学、做”为一体，建立课堂与实习实训地点一体化的行动导向的教学模式，突出教学过程的实践性、开放性和职业性。

**十一、本课程常用术语中英文对照表**

A是行动（Action）。如果没有行动计划，任何一个团队都无法运转，哪怕最终不需采取任何行动也是如此。

B是脑力（Brainpower）。一个有凝聚力、组织完善的团队，应该具有足够的脑力去攻克任何目标。

C是合作（Cooperation）和沟通（Communication）。团队成员需要合作，即使成员之间意见未能达成一致。清晰的沟通就是合作的路标。

D是奉献（Dedication）。作为团队的一员，必须献身于团队的目标，否则就是站错队了。

E是耳朵（Ears）。要多用耳，少用嘴，因为倾听的技巧是团队成功的关键。

F是乐趣（Fun）。工作应该有乐趣，而且协作的乐趣通常比单独工作要多。

G是集体努力（GroupEffort）。“人人为我我为人人”的团队才是真正的团队。

H是帮助（Help）。如果需要帮助，就请求别人提供；如果别人需要你的帮助，就提供给别人。

I是主意（Ideas）。这里所说的主意，一是来自头脑风暴，二是从他人脑袋里获得。让这些主意流动起来，然后从中选择那些最具潜力的主意。

J是杂耍（Juggling）。要将公司所有的需求和预期的结果结合起来，常常需要一种“杂耍能力”。

K是活力（Kinetic）。精力充沛、有活力的团队成员可以保持不断向前进。

L是领导（Leadership）。团队需要领导，而每位领导都得依靠自己的团队。

M是激励（Motivation）。管理层要信任地让团队成员去解决问题，没有什么比这种信任更能激励团队了。

N是谈判（Negotiate）。对顾客，予与取很重要；在团队内部，予与取同样重要。

O是开放的头脑（OpenMind）。团队成员要对意见、建议持开放态度，而且愿意扩展他们的看法，以便找出最佳答案。

P是规划（Planning）。一个计划不一定强求有效，但它必须提供足够的指引，让团队保持正确航向。

Q是提问（Questions）。提问题是寻找解决方法的最佳途径。不要害怕提任何问题。如果你不明白某事，那么别人也可能不明白此事。

R是结果（Results）。形成一个团队是为了取得成果。这个主题的唯一变化，只能是所取得的成果跟原来预期的不同。

S是解决方法（Solutions）。任何一个问题都可能存在一个以上的解决方法。

T是时间管理（TimeManagement）。一个管理良好的团队会有效利用会议和计划时间，而且知道何时完成项目。

U是团结（Unity）。如果整个团队不能作为一个团结一致的单位来行动，那就有必要重组这个团队了。

V是声音（Voice）。每位成员都该有发言权，领导者要确保听到所有的声音。

W是工作道德（WorkEthic）。每位成员都要完成分配给自己的任务，而且相信其他人也会这样做。

X是“X因素选秀比赛”（Xfactor）。这是一种让团队产生生产力的过程，因为团队全体成员都致力于相同的目标（XFactor亦译为《英国偶像》，是英国ITV电视台举办的类似我国“超女”类节目）。

Y是“是的”（Yes）。尽量多说这个词。“是的，我能帮忙；是的，好主意；是的，让我们一起前进；是的，我们做到了！”

Z是热情（Zeal）。渴望和热情会传染，所以，将你的热情分享给团队中的其他人。

附件1 课程实训项目开设及耗材使用明细

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 编号 | 课程实训项目名称 | 实训  类型 | 实训  要求 | 实训  类别 | 每组  人数 | 循环  次数 | 计划  学时 | 对应专业 | 使用耗材名称及数量 | | | |
| 耗材名称 | 计量单位 | 数量 | 型号、规格或标准要求 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |