

《团队建设与管理》内训篇

——打造血浓于水的高效团队

主讲人：齐磊

【设计原理与思路】：1.团队建设与管理需要转变观念、训练行为，固化习惯。
2.统一思想，启发学员触类旁通，在工作中做到知行合一。

课程背景 讲

企业发展到一定阶段后，依靠老板单打独斗的时代已经一去不返，现在的企业必须靠团队取胜，靠科学与规范的管理。加上长期以来社会文化的影响，我们很难再靠机会和资源来侥幸获胜。于是团队的建设与管理显得日益重要，团队建设就是需要解决目前企业发展中的种种障碍，完成从个人能力到团队能力的转变，实现振作、合作、协作的要求，达到一加一大于二的效果。

如何来建设与管理我们的团队呢？做好团队建设首先有三个观念：1.团队建设不是老板一个人的事情，需要全员参与，共同努力。2.团队建设不是一蹴而就的瞬间行为，而是需要长期的建设与维护。3.团队建设容易，但管理却不易，科学管理使得团队协作更高效。所以要解决团队的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变团队的现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。接下来就是将所有的改变进行固化与延续，靠的是机制，是管理模式。

课程分为两个部分：一、团队的建设。二、团队的管理。团队的建设首先要从团队的概念开始，让我们清晰地认识“团队”区分出“团队”“团体”“群体”，清晰是统一的基础，只有先清晰才能更加和谐统一。团队的管理是在团队建设的基础之上，让团队协作更加融洽，团队组织更紧密，团队精神更卓越。

要把企业建设成为一支高效、和谐、有凝聚力和战斗力的团队，首先要抓好“头”，俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，领导的人格魅力对员工具有一种感召力和榜样作用，员工如果能以拥有这样的领导为荣，团队精神与企业凝聚力必然得到弘扬和巩固，企业的潜在创造力才能得到发挥，所以领导者本身的素质与技能对团队的影响非常深远。其次抓好团队的“心”人在一起未必是团队，只有心在一起才是真正的团队。心往一起想，劲才能往一起使，心的凝聚源于目标的统一，用人不如用心。最后要抓好团队的“魂”，团队精神是团队高效的重要保障，没有魂一切皆无，做好团队精神的塑造是团队永恒的追求。

本套课程更多的是站在企业变革的角度看企业该如何做，团队该如何做。让团队成员统一思想，统一声音，统一动作，转变团队成员的认识，调动团队成员的积极性，凝聚团队成员的斗志，从而实现卓越团队的速成。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到锡恩公司特制分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程内容：

课前：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲：团队建设之认识团队

课程内容：

一、什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导

b 清晰明确共同目标

c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

三、团队的五个要素 5P

四、团队的三种类型：问题解决型/自我管理型/多功能型团队

五、团队的角色定位与分析：高中基层的定位、特点与管理方式

六、团队成员的结构组成；

七、团队的发展阶段及特征

1、第一阶段：成立期及其特征

2、第二阶段：动荡期及其特征

3、第三阶段：稳定期及其特征

4、第四阶段：高产期及其特征

5、第五阶段：调整期及其特征

6、不同阶段团队的工作重点

7、不同团队阶段的领导方式：命令式、教练式、支持式、授权式

八、高绩效团队的三个要素：自主性、思考性、协作性

九、高绩效团队的五个特征：目标一致、各司其职、高度协同、结果导向、快速反应

十、高绩效团队建设的五个步骤：立目标、建组织、建文化、建机制、永变革

第二讲：团队建设之立目标

一、目标对于团队发展的重要性；

二、目标源于愿景、通过计划落地。

三、互动训练：撕纸条

四、常见的目标问题：目标不清晰 目标不公开 目标不认同

五、目标的分解与计划制定

1.团队目标制定：

- 设置愿景，由远及近；
- 全员参与，头脑风暴
- 围绕指标，充分分享
- 结合个人，彻底分解

2.做计划的六大原则

- 客户导向：每个工作的客户是谁，客户想要的是什么
- 结果清晰：可衡量，可检查；具体、量化
- 关注重点：重点多了等于没有重点
- 时间底线：一个不误，才有千千万万个不误
- 明确责任：建立一对一责任承诺
- 证据：干得好不好，用事实和数据说话

3.周报周计划训练

六、个人战略规划工具训练：我是谁 我应该是谁

第三讲：团队建设之建组织

一、案例：五个指头论长短；

二、企业中的五种人：人财、人才、人材、人在、人裁的不同特点

三、建组织之“四建”；

建班底，指挥系统：替心、替身、替手

建干部，神经系统：专业、商业、职业

建模式，机能系统：有标准、可复制

建活动，免疫系统：竞赛、质询

四、目标执行中的纠偏与完善工具：质询会；

五、质询会的话术及其注意事项；

第四讲：团队建设之建文化

一、 案例分析：六只猴子

二、 文化认知

1.文化不是建的，本来就有

2.文化不是口号，是做事习惯

3.文化不是制度，潜规则

三、团队文化之过“三观”

1.是非观：是非对错的标准

2.得失观：舍得观，是非观的有力支撑

3.优劣观：程度

四、是非观训练：团队的八荣八耻

五、案例视频：军队如何做文化

六、做文化“五化”：

- 仪式化：仪式不是形式，是信以为真环境
- 行动化：让员工当运动员不做观众
- 故事化：道理随风而去，故事深入人心
- 可视化：听到+看到=意愿
- 常态化：构建水下冰山不是一朝一夕
- 七、文化落地工具文化墙 红黑榜 品牌分 分享会 轮岗体验等等

第四讲：团队建设之建机制

一、 案例：六僧分粥

二、 文化做先行，机制做保障

三、结果机制：取代对团队能人的依赖

结果定义 一对一责任 过程检查 即时奖惩

四、案例：九段秘书；

五、机制执行的三大方法：复述承诺法、分解法、重点法

六、高效机制执行真经：

事前 决心第一，成败第二

事中 速度第一，完美第二

事后 结果第一，理由第二

第四讲：团队建设之永变革

一、 案例分析：爱斯基摩人与北极熊的故事

二、 企业变革，不得不做

1.时代在变

2.环境在变

3.人在变

4.模式在变

三、互动训练：思维突破

四、三层业务链：今天，明天，后天的业务安排

五、团队冲突处理

1.案例：劫匪抢银行

2.团队冲突的分类：角色冲突、人际冲突、团队冲突

3.冲突的阶段：潜在、个性、意向、行为、结果

2.冲突的五种取向：逃避、抗拒、自我牺牲、妥协、协作

3.上下级冲突的处理：从简单入手、找薄弱环节、找契合点、公司永远是对的