

# 《团队管理》课程

---团队建设约束出效率

## 课程背景：

管理者由于不知道如何建设高效团队，于是只好大声呼喊：“我们一定要加强团队合作，要讲奉献，要上下凝成一股绳，我们的工作则无往而不胜。”喊口号可以，但效果却很不佳。管理者希望部属和员工工作时像年终聚餐把酒时那样士气高昂，充满工作热情！但员工的实际表现却远非管理者所想。企业最终的关键是“让员工众志成城，调动员工的积极性与潜能，创造绩效”，因此，建设高效团队尤其显得重要，带队伍的核心是部署的认同，是团队管理的技术与艺术。

**课程对象：项目经理，部门经理，分公司经理，各级领导者等**

**课时安排：2天（6小时/天）**

**课堂形式：学员分组**

## 课程设计：

- 第一节 团队意识
- 第二节 团队建设
- 第三节 先育后用
- 第四节 问题员工
- 第五节 团队管理
- 第六节 团队文化

## 课程特色：

实战型职业培训讲师，善于演绎课程知识，精彩解析案例情境，启迪智慧。  
有笑，在快乐中学习，在愉悦的心情中领会课程要点，完全没有困意和乏味。  
有料，课程要点完全贴近工作实际，有身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。  
有效，在潜移默化中输送管理理念，在实践案例中体会工作方法，落地效果明显。

## 课程大纲：

### 第一节 团队意识

社会化分工的背景下，企业的工作形式必将以团队形式来呈现，良好的团队协作意识和协作能力是职业化工作者的必修课，不仅要独善其身，更要协同兼备，才能“抱团”打天下。

1. 团队的发展阶段步骤与特征

2. 队列训练的启示：习惯行为塑造
3. 团队冲突解决策略与良性竞争
4. 主动与上级有效沟通深度领会
5. 驯鹿与狼的生存辩证法则
6. 换位思考：先利人再利己
7. 成就模式，通过帮助他人，最后成就自己
8. 视频案例：“亮剑”团队打造的启示

## 第二节 团队建设

管理者的第一要务就是组建团队，搭班子带团队，是管理者的基本职责，如何打造一支高效团队，默契团队，让每个团队成员身心融入，是团队建设的技术和艺术。

1. 团队管理中的三元色策略：威信，威仪，威严；
2. 团队的形成过程——初创期，沟通期，工作期，成熟期，衰退期；
3. 团队成员性格类型分析：和平型，活泼型，完美型，力量型；
4. 团队领导者如何树立威信：罚上立威，赏小取信；
5. 团队建设的方法：行为的正强化与负强化
6. 领导智慧的量智法谋：容人之量，知人之智，合人之法，用人之谋；

群体惰性，是团队懈怠和松散的自然状态，聚拢人心，凝聚人气，团队需要经营和建设，跨越个人利益和本位主义的瓶颈，带队伍是格局更是魄力。

1. 人心散与团队虚的辩证关系
2. 思想统一，前提是专注一件事
3. 理念的导入：价值，文化，心态
4. 团队士气调整与团队氛围营造
5. “团队战斗力”的激活与把脉
6. 团队行为的固化：约束力：不想，不敢，不能，不该；
7. 团队的信号：讲故事，做明确，做区分，做示范，做环境，做推动；

## 第三节 先育后用

管理者要想团队绩效快速提升，最有效的方法就是大量复制优秀人才，将关键知识与工作能力进行复制的方法，掌握在岗培育 OJT 的实践方法，有效提升部署能力。

1. 团队人才梯队培育的机制
2. 培养人才的五个关键因素
3. 优秀员工的复制策略：标准化，简单化，流程化；
4. 案例解析：组织的优秀：许三多；
5. 面对任务挑战时员工的反应循环

以人促事，是管理的基本原则，而人是最难管的，主管在人岗匹配的过程中，用人策略与用人智慧，是需要系统化掌握的，用人的错置成本是很大的，会用人是必修课。

1. 部署的胜任力冰山模型
2. 如何用好不同类型的下属

3. 专业人才的“电灯泡逻辑”
4. “锚定心理”：别让印象骗了你
5. 人才分布图：核心人才差异化对待
6. 企业不同发展阶段的人力需求
7. 空降兵主管落地生根的锦囊

#### 第四节 问题员工

团队的疑难杂症，是需要管理者重点攻克堡垒，问题员工，一直拖延不解决，只能使问题越来越严重，掌握解决典型问题员工的工具方法，是很有价值的。

1. 如何培养和管理“问题员工”
  - a) 推三阻四，委派工作先摆困难说问题
  - b) 闲混日子，打工心态磨蹭时间靠下班
  - c) 消极抵制，发表消极言论想不劳而获
  - d) 执行不力，做事拖延能力弱忙乱无序
  - e) 桀骜不驯，狂妄自大犯浑耍横不讲理
  - f) 倚老卖老，老油条痞气重不服从管理
2. 管理问题的问题管理
  - a) 明争暗斗：帮派问题内部争斗，小团体问题利益同盟
  - b) 讨好下属：为测评结果不得不客客气气，不敢得罪人。
  - c) 骨干难留：态度好有能力主动出徒，不顺心义气辞职。
  - d) 不敢管理：一管就死不管就乱，管理太严怕出现离职。
  - e) 新老难容：老红军与新八路，俯视新人传递不良习气。
  - f) 相互推诿：推卸责任找借口说理由，看客观强调原因。

#### 第五节 团队管理

团队的不同时期，团队的不同成员，管理的方法和对策都不尽相同，有效管理团队，才能达成目标绩效，解决团队管理问题，驾驭好一个优秀团队，管理者会事半功倍。

1. 团队管理：合成谬误的群体行为习惯
2. 团队角色：认清形势与找准位置
3. 团队管理者必懂的团队法则：羊群效应，手表定律，刺猬法则，鲶鱼效应；
4. 团队低效的 12 个字：忘，拖，等，错，推，肉，弱，急，混，低，丢，复；
5. 主管的有效控制：标准与矫正
6. 量化控制实现“驾驶舱”式管理
7. 督导下属提升绩效的关联图
8. 组织结构的原理与常见组织架构分析

#### 第六节 团队文化

管理者，首选要能够传承企业的文化，这样才能聚合小组织，凝结成大集体，团队文化的塑造和管理，是管理者的智慧，是领导者的综合影响力。

1. 企业难以卓越：不能摆脱过去与不能创造未来
2. 团队文化内涵是价值观，本质是团队倡导的习惯
3. 团队文化建设的 12345 原则
4. 团队文化建设的步骤和落地关键点
5. 企业治理的本质差异：文治，法治，人治；
6. 新时期管理思路的转变：市场价值导向，行政指令导向；
7. 产品文化，制度文化与精神文化；
8. 中日美管理类型适用分析：文化改变人的行为机制；