
团队建设与管理执行

[课程背景]

- 为什么——企业发展很快，但管理跟不上，人才匮乏？
- 为什么——员工思想固化，不愿意改变，没有危机意识？
- 为什么——制度一条条，但执行基本没办法，到最后大家都不相信制度？
- 为什么——企业表面繁荣但内部管理系统却混乱不堪？
- 为什么——员工总喜欢“解释”，部门之间相互推诿，人人回避风险，没人对结果和业绩负责？
- 为什么——渡过创业阶段后，高层激情消失，官僚化倾向严重，内耗出血？
- 为什么——高层指责中层，中层指责员工，而员工抱怨中层，中层抱怨高层，高层抱怨老板？
- 为什么——高层思想不统一，各自为政，互相拆台？下属做事，不是“左右为难”，就是“进退两难”？

-
- 为什么——元老级人物思维僵化，自以为是，无功劳也有苦劳的思想根深蒂固，不接受新的思想，造成企业失去活力？
 - 为什么——战略不错、思路不错、做起来就错了？说得对而做不对？为什么总有许多理由让你的决定在执行一半时放弃？

企业管理 4 大痛：

一、动力之痛：谁能告诉我，员工能和我走多远？

“做一天和尚撞一天钟，奖金越发越多人却越来越难管？”

二、协调之痛：谁能告诉我，“内战”还要打多久？

“上下级关系、部门间协调；空降兵与老员工、公司与供应商”

三、效率之痛：谁能告诉我，怎么能让员工把事情做到位？

“下属工作不到位；领导总是充当救火员的角色”

四、持续之痛：谁能告诉我，我的企业还能活多长？

“过去你能领导 40 人的企业，现在你能领导 400 人、4000 人的企业吗？能人在时发展迅猛，能人一走，陷入混乱制度成百上千条，但基本很难执行下去”。

[课程收获]

- 1、增强中高层管理者深层次的责任感、忠诚度，防止人才流失

-
- 2、降低企业内耗和管理成本，减少相互抱怨、推卸责任和逃避风险情况
 - 3、增强组织执行力，让公司战略得以真正实施
 - 4、做到有情领导，无情管理，绝情制度
 - 5、让公司上上下下都以客户价值为中心去做自己的工作
 - 6、让员工做“结果”而不做“任务”
 - 7、让各部门间的配合更协调和上下级间的沟通更顺畅，增强团队精神

[培训目的]

- 打造强大高绩效的执行团队，从管理中要利润。

[适用对象]

企业高层决策者、公司所有管理者、业务骨干。

[课程时间] 6-7 小时)

[课程大纲]

第一部分：中高层团队建设的角色与认知

第一节、对团队的理解

一、团队的认知

1. 什么是团队

2. 团队不等同于群体（新木桶理论）

3、团队与群体的区别

4、卓越团队的四大特征及团队的五要素

5、团队的类型及发展过程

二、团队与团队角色

案例：大雁群飞的故事-团队建设的重要性

案例：天堂和地狱的区别

三、启示：

(1) 团队组合、重在平衡

(2) 尊重角色差异、发挥个性特征

第二节：团队精神的培养

一、血浓于水；团队为王——团队精神的塑造

1、看《亮剑》片段

① 李云龙牺牲了什么，得到了什么？

② 我们的团队为什么凝聚力如豆腐？

二、团队精神

① 团队精神是什么？

② 团队精神的作用？

③ 团队精神是如何炼成？（亮剑精神）视频

三、团队信任与协作

(1) 合作的意义

(2) 有效合作的前提

(3) 信任的内涵

(4) 彼此信任对团队建设的意义

案例：不信任是最大的成本案例：石匠砌墙与教堂

第三节、团队建设体验课程：企业版图

第一：提升团队业绩的前提是——目标一致

1：企业业绩不好不强的原因

2：结果不好的心态问题与能力问题

3：提升企业团队凝聚力及执行力关键因素

第二：提升团队执行力的基因是——深深的责任感

1：美国西点学校凭什么强大？

2：打造没有任何借口以结果为导向的执行型团队的关键

3：成长——对结果负 100% 责任

第三：以结果为导向的团队执行要素

要素一：结果导向（员工靠结果生存、企业只为结果买单）

1、 员工和企业是什么关系？

2、 执行是“我做了吗”？

3、 做任务是陷阱、做结果是馅饼

4、 做结果三思：结果是谁要的？结果要有什么？结果有什么用？

5、 如何获得最佳的结果？结果思维、底线原则、外包理念

要素二：提升团队业绩 6 大执行法则

1、 服从法则：以服从为天职

-
- 2、目标法则：盯准一只野兔
 - 3、冠军法则：做自己擅长的，上帝助你成功
 - 4、速度法则：先开枪再瞄准
 - 5、团队法则：利他就是利己
 - 6、裸奔法则：没有退路就是出路

第二部分：提升管理技能、加强执行力度

第一节、管理者的角色定位

- 1、管理者要有角色意识
- 2、自知之明的两个“解”
- 3、领导对我的要求
- 4、下级对我的期望
- 5、自己的真实感受
- 6、现任角色的胜任愉快

第二讲、管理者基本能力综述

- 1、管理者扮演的三大角色
- 2、管理者的三大主要能力
- 3、管理者的三大任务
- 4、管理者的五项工作

5、管理者的四种工作风格

6、管理者管理能力发展之路

第三节：团队执行力直接影响企业发展

一、探询执行力内涵

1、何谓团队执行力？ 案例：《致加西亚的信》

2、执行力的衡量标准是什么？

3、如何检查部属的执行力？

4、如何加强团队执行力？

5、执行力不强的几种原因？

(1)、目标不确定。(2)、渠道不畅通。(3)、人员不到位。

(4)、职责不清楚。(5)、轻重不分。(6)、跟踪不到位。

(7)、培训跟不上。(8)、标准不统一。(9)、缺少大家

认同的文化。

6、提升执行力训练的六个环节

(1) 目标明确、(2)、沟通(3)、计划(4)、管控

(5)、考核(6)、奖罚

二、执行型领导人三大思维：

1) 执行力是管理出来的，不是要求出来的；

2) 员工的执行力=管理者的领导力；

3) 出现问题 85%的原因是由于系统的低效，应修好路而不是归罪于

人。

三、让员工自动自发区执行力的四个关键：

- 1) 塑造梦想：明确就是力量
 - 2) 100%的责任沟通：执行力不佳沟通惹得祸；
 - 3) 即时激励与关键考核：没有激励与考核，就没有真正的执行；
 - 4) 创造危机与迫使进化：没有紧迫感就没有行动。
- 