

团队熔炼——高绩效团队建设与管理

课程背景：

很多团队领导者抱怨：现在团队的人不好管！

胡老师认为：你可以管物、管钱、管时间，但是不要管人，人用“警察式”管理是管不好的，人要通过领导！好的团队领导者必须知道如何让你的团队成员信你、服你、敬你、爱你、配合你、跟随你！

许多管理人员并非管理类专业出身，而是因工作出色，由专业岗位提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个团队管理人员管理工作的全景图，帮助团队管理人员全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升团队的绩效。

本课程萃取团队管理的精华理论，精选经典的引人入胜、发人深省的故事，凝练成 20 多个经典的团队管理的故事、场景，让所有的学员竖起耳朵、动起脑子、学得到、用得上！

课程收益：

- 通过学习，学员可掌握团队管理的知识和技能，能够进行日常团队管理的高效建设，并处理好团队之间的矛盾
- 推动公司自己的高绩效团队建设，打造协作共赢的团队文化
- 提升组织绩效，并同步提升团队成员的能力

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中基层管理者

课程形式：老师讲授、案例分析、视频分享，学员研讨。

课程特点：课程重点突出，针对性案例丰富，实用性与可操作性强

课程大纲

第一讲：认识的团队本质

一、团队的内涵

视频：团队的力量

案例：“余则成式”团队

二、团队的三大核心本质

1. 主动性
2. 思考性
3. 协作性

案例：小李的汇报、李敖与余光中、会议室的椅子、老总的吐槽

工具：内部客户思维

三、团队建设的五大核心要素

1. 共同的愿景和共同目标
2. 互补的技能
3. 相互信任，彼此负责的文化
4. 共同的工作方法
5. 互相推崇的团队文化

案例：建党五人天团、梁山的愿景

四、团队不同类型员工的管理方式

1. 团队员工价值的衡量维度
2. 团队员工的区分管理模式

工具：团队员工四维模型

案例：华为“末尾淘汰制”、私企见闻

第二讲：团队管理者的角色认识

一、团队管理者的五大角色

1. 当好伯乐——如何选拔人才
2. 当好教练——如何培训发展员工
3. 当好将军——如何对下属绩效考核
4. 当好益友——如何留人与有效激励
5. 当好医生——如何进行离职员工管理

案例：曾国藩用人往事、马云与十八罗汉

二、团队管理者的人才素养

三、团队管理者的十大人才管理手段

1. 用愿景引导人
2. 用利益吸引人
3. 用机制激励人
4. 用制度约束人
5. 用文化凝聚人
6. 用精神鼓舞人
7. 用教育提高人
8. 用作风感染人
9. 用关爱温暖人
10. 用事业留住人

案例：张瑞敏十三条、乐观的曹操、京东文化解析、雷军与小米

四、团队管理者的五项核心能力

1. 优秀的沟通能力
2. 打造团队的能力
3. 凝聚人心的能力
4. 独特的人格魅力
5. 高超的领导技巧

案例：通过观音菩萨看中层干部的五项能力

第三讲：团队激励——如何用“非物质”的方式激励员工

一、激励理论模型

1. 马斯洛需求理论
2. 双因素理论

二、团队员工激励方法

1. 授权激励——满足员工对权力的欲望

案例：宗庆后的危机、刘邦君臣对话

工具：二八法则+三分法

2. 价值激励——满足员工自我价值实现的需要

案例：富士康危机采访

工具：打怪兽升级法

3. 竞争激励——有压力才有动力

案例：鲶鱼法则

工具：内部竞争法

4. 目标激励——给员工指一条明路

案例：王健林的目标

工具：SMART 目标设定法

5. 荣誉激励——满足员工的荣誉感

案例：海尔激励往事

工具：奥斯卡颁奖法（三多法）

6. 榜样激励——树立榜样精神而非榜样个人

案例：甘地与孩子、董事长除外

工具：六类榜样

7. 赞美激励——该肯定的及时肯定

案例：经理的小纸条

工具：烟花赞美法

8. 负面激励——既要有胡萝卜，也要有大棒

案例：白总与杨总

工具：热炉法则

第四讲：团队辅导——好领导都是好导师

一、管理者要成为好教练

1. 管理就是通过他人来完成工作

2. 没有经过培训的员工是公司最大的成本

案例：来自西装店的电话、酒店的维修工

二、对团队辅导的三个重要认识

1. 应该是主动的辅导，而非被动的辅导

2. 应该既有积极的要求，又有消极的规范

3. 应该是随时、随地、随人的辅导

4. 应该包含技能训练、情绪辅导

案例：丰田三实主义、饮水机前的训话

视频：教练与孩子

三、团队管理者培训辅导的四个出发点

1. 训练下属的思考力，要求员工在工作中创新改善

2. 训练下属的行动力，要求员工在工作中自动自发

3. 训练下属的协作力，要求员工在工作中积极配合

4. 训练下属的竞争能力，要求员工在工作中见贤思齐

案例：班长与汽车轮毂

四、团队管理者培训辅导的时机

案例：叨叨的上司、训练下属接机

五、培训辅导新趋势

1. 何谓教练技术

2. GROW 模型

案例：王姐与李姐

工具：GROW 询问技术

六、培训辅导下属的 6 个建议

案例：太子监国、主任交班

工具：临床实习式辅导

第五讲：团队目标——如何为团队树立科学、合理、有力的目标

一、何为目标管理

二、目标管理的重要性

案例：查德威克、哈佛目标试验

视频：马云 1999 年创业演讲---阿里的目标

三、目标设定的原则

1. 具体的
2. 可衡量的
3. 可达成的
4. 相关的
5. 有一定时限的

案例：爱丽丝梦游仙境片段、麦当劳量化管理、生产部与销售部的目标冲突

现场测试：以下 9 个目标，合理么？

现场演练：按照 SMART 法则，现场设定目标

四、目标的分解与跟踪

1. 目标分解：时间维度分解、体量维度分解
2. 目标跟踪：自检、会议常态跟踪
3. 十大目标跟踪方法

五、目标的考核

案例：王经理的考核、万达目标考核

第六讲：团队沟通——如何让团队的沟通变得顺畅和高效

一、如何和上级沟通

1. 如何聆听上级的请示
2. 如何针对上司进行复命
3. 如何有效的汇报工作
4. 如何对待上司的请教

案例：万达汇报法、最牛女秘书、董助的请示、胡歌问导演

工具：选择题汇报法

二、如何和同级沟通

1. 如何有效的请示同级
2. 如何处理同级之间的冲突
3. 如何很好的与同事协作
4. 如何更好进行跨部门会议

案例：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷、都是俄罗斯的错、人事部的要求

工具：会议“六凡六比必”法

三、如何和下级沟通

1. 如何更好的给下属布置工作
2. 如何更好的表扬下属
3. 如何更好的批评下属
4. 如何锻炼下属高效反馈

案例：毛泽东赞美白求恩、刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡、上司的小纸条

工具：热炉批评法则、“三明治”批评法、烟花赞美法、三性反馈法、工作汇报六脉神剑