

# 高绩效团队建设与管理

## 课程背景：

“在成为领导前，你的成功同自己的成长有关；在成为领导以后，你的成功都同别人的成长有关”。——杰克·韦尔奇

企业的经营和发展只有优秀的领导是不够的，还需要发挥团队精神，建立群体共识，需要结合组织内不同的资源做出迅速的市场反应，才能提升组织工作效率，达成企业永续经营的目标。拥有一个超强执行力，甚至能超出想象达成任务指标的高绩效团队是每个领导者的梦寐以求。那么究竟什么是团队？如何引导和带领不同阶段的团队？怎样培育团队精神？如何才能快速地把握团队并带领团队创造出佳绩？如何对团队成员进行激励以鼓励士气？

要打造出一个优秀的团队，就必须提升团队建设能力，使每一个团队成员都具备相互信任、沟通、协作和配合的精神，并在此基础上形成巨大的凝聚力和竞争力。本课程通过案例与演练，使经理人掌握有效的团队管理方法，塑造团队精神，实现有效沟通，从而构建高效和谐的员工队伍，全面提高团队的凝聚力与战斗力。

## 课程收益：

- 了解领导与管理的区别，科学使用领导力与管理技巧
- 体验团队合作，熟悉团队存在的价值
- 了解团队愿景和目标的意义，掌握团队愿景和目标塑立的基本思路
- 了解识人用人的方法与技巧，开发团队潜能，建立团队信任感
- 掌握团队沟通与协作的方法与技巧，促进团队高效协同，营造良好团队氛围
- 掌握目标制定及分解思路，学会团队目标有效落地，团队目标与组织目标有效统一
- 掌握问题剖析、原因探查及绩效提升的方法，提升员工能力，助力组织绩效高效达成

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层、各部门经理、主管、其他对团队建设负有责任者

**课程方式：**讲授分析+案例导入+情景模拟+行动学习法+教练技术

## 课程大纲

### 第一讲：团队认识——塑造高绩效团队

#### 一、团队——一群人的命运共同体

1. 团队与团伙
2. 团队的要点
3. 团队存在的价值
4. 团队的力量

**游戏：**四两拨千斤

#### 5. 团队思维

**互动 1：**个体思维差异

**互动 2：**团队思维的统一性

6. 团队的力量

**案例：**13人创始团队

#### 二、团队领导——做好火车头

1. 管理与领导

**案例：**砍树任务

**案例启示：**你是在管理还是在领导？

2. 以八大原则为中心的管理者思维

### 3. 管理者的权力两大来源

- 1) 职位权力：奖赏、惩罚、合法
- 2) 个人权力：专家、品格

### 4. 管理者组织的三大技能

- 1) 概念技能
- 2) 人际技能
- 3) 技术技能

## 三、团队成员——以人为本 人岗匹配

### 1. 团队成员的构成

互动：西游记团队分工

- 1) 团队成员一个都不能少
- 2) 人尽其才与职类判断

### 2. DISC 性格测试

互动：测试及重新分组

互动：小组绘画

### 3. 性格分析与职位匹配

## 第二讲：团队目标与落地——打造完善执行力

### 一、团队目标——层层分解 落实到人

1. 目标分类：剥洋葱图

### 2. 团队目标的设定

- 1) 目标的设定着眼于企业整体

研讨：团队目标来源于哪里？团队目标与组织目标的关系？

- 2) 目标的设定：自上而下和自下而上
- 3) 目标设定的 SMART 原则
- 4) 目标应具有挑战性
- 5) 目标的一致性和动态性

### 3. 团队目标的分解

- 1) 目标设定过程中的重点
- 2) 目标的多维度分解

### 4. 在目标上结盟：建立承诺

- 1) 对目标的一致承诺
- 2) 目标承诺对团队的益处

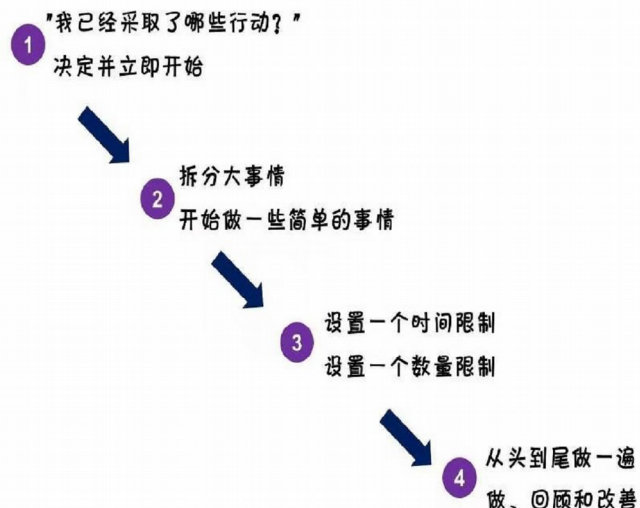
## 二、任务管理——理性分析与分配

### 1. 八大方面——分析任务

- 1) 分析工作总量
- 2) 安排时间进度
- 3) 分析耗费资源
- 4) 列举可能方案
- 5) 比较方案优劣
- 6) 选择最优方案
- 7) 预计突发情况
- 8) 提供应对方案

### 2. 四大方案——执行任务

- 1) 制作任务清单



- 2) 工作事项分类
- 3) 制定量化指标
- 4) 任务资源配置

### 第三讲：团队协作与沟通——营造和谐团队氛围

#### 一、团队协作——WE ARE FAMILY

1. 团队协作不畅“七宗罪”
2. 团队协作的三种典型行为——退宿、攻击、积极
3. 积极行为的三大特点——坚持原则、学会拒绝、提供建议

练习：如何拒绝

4. 团队协作的三大衡量标准——自主性、思考性、奉献性

#### 5. 团队协作的顶层共识

- 1) 价值观：共同目标愿景
- 2) 思维：换位、反省
- 3) 心态：积极、利他

#### 二、团队沟通——把心打开

视频：1942

讨论与分享：沟通的目的与效果

1. 沟通的目的——传递信息、交流情感、实现目标
2. 团队沟通模式图
3. 团队沟通的三大障碍

4. 团队沟通四步骤

5. 倾听的五个层次

6. 同理倾听的要点

#### 7. 提问的技巧

- 1) 封闭问题，诊断状况
- 2) 是非问题，判断价值
- 3) 选择问题，分析特长
- 4) 漫谈问题，探索根本



### 第四讲：情境领导——以员工为导向

#### 一、定义工作、任务或活动

##### 1. 明确具体的任务

游戏：按口令写字母

视频：布置任务相关

- 1) 将任务细化和分解

练习：选一具体岗位，进行工作安排、主要职责描述、具体某项任务分解

- 2) 根据员工层次布置任务

2. 制定目标的要素

3. 目标分解的技巧

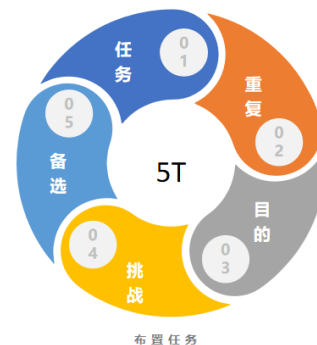
#### 二、判断绩效准备度

互动：完成任务的两个要素（能力与意愿）

1. 如何判断下级的绩效准备度——工作能力与意愿的分析

2. 下级绩效准备度的判定办法及工具

3. 绩效准备度的四个阶段



### 三、绩效准备度处于不同阶段时的工作表现及心理需求

1. 绩效准备度下滑的表现及成因
2. 绩效准备度处于不同阶段时的工作表现
3. 绩效准备度处于不同阶段的员工需要不同的管理方式
4. 管理的本质：让下属的绩效准备度发展到第四阶段并且保持在第四阶段

### 四、不同阶段员工的不同管理方法

1. 指导行为和支持行为——指导行为提升能力，支持行为提升意愿
2. 常用的工作行为和关系行为

### 3. 四种管理风格

- 1) 指挥型
- 2) 辅导型
- 3) 支持型
- 4) 授权型

演练：四种管理风格的不同表现

演练 2：灵活且有效的使用四种管理风格

### 五、上级的管理风格与下级的绩效准备度之间的关系

1. 上级的管理风格与下级独立性水平的关系
2. 上级的管理风格对下级能力和意愿的影响
3. 避免授权不足（一抓就紧）和授权过度（一放就松）

### 六、管理意识的转变

1. 从单一的管理风格转变为熟练使用四种管理风格
2. 从自己完成工作目标到通过下属完成工作目标

## 第五讲：绩效改进——促进团队能力提升

### 一、帮助员工目标行动落地——GROW 模型

#### 小组演练及展示

### 二、帮助员工发现问题原因

1. 找到关键问题——鱼骨图
2. 选择优质方案——优选矩阵
3. 落实执行细节——执行细节计划表

#### 小组演练及展示

### 三、帮助员工提升绩效水平

1. 现状分析——目标设定的三层级法则
2. 探索差距——关键价值链



3. 发现原因——差距整理表

#### 四、选择措施——吉尔伯特行为工程模 (BEM)

1. 设计方案

2. 细节执行

小组演练及展示