

赢在团队—六维打造高绩效团队

课程背景：

没有完美的个人，只有完美的团队。管理中的问题大多数是团队内部管理问题，许多优秀的公司往往祸起萧墙，不欢而散；也有一些公司一直业绩平平，发展缓慢，说到底也是团队问题，团队缺乏竞争力。在互联网时代的今天，协作共赢已成为发展的主题，这就要求树立团队精神，发挥团队协作，优势互补，共同发展。

李皓明老师基于经典能力行为模型，融合运用组织心理学、教育心理学，还原真实工作场景，主要围绕高效团队六要素，助你打造高绩效团队。

课程收益：

- 了解高绩效团队的特征
- 掌握从6个维度打造高绩效团队：角色，流程，结果，沟通，承诺，信任
- 掌握团队盘点，团队章程，团队目标达成等工具和应用方法
- 通过各种案例、演练，帮助学员有效转化知识内容，应用到实际工作中

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：各部门经理、主管、新晋升主管、高潜人员等

课程方式：案例分析、视频分享、实操演练、课堂讨论、团队挑战等

课程大纲

第一讲：何为高绩效团队

思考导入：你所在的群体，是团队吗？

一、团队的特征

1. 团队组成要素：一群人，相互信任，相互合作，同一个目标
2. 团队与团伙的区别

二、高绩效团队的三大挑战

1. 是催化剂还是反应物

- 1) 激发团队绩效是每个管理者的基石
- 2) 催化剂：加速团队反应进程

3) 反应物：彻底反应掉自己

2. 不怕神对手，就怕猪队友

1) 管理者的职责是将猪队友变成神队友

2) 通过他人取得团队成功

3. 高手不带来高效

1) 团队绩效，并不是个人绩效的加合

2) 发挥团队绩效，实现 $1+1 > 2$ 的效果

案例：2004NBA 总决赛，湖人队惨败活塞队

三、高绩效团队六大要素

1. 高绩效团队六大要素：角色，流程，结果，沟通，承诺，信任

案例分析：西游取经团队

第二讲：角色——明确个人特点及团队角色

视频案例研讨：主管如何合理分配工作，如何培养下属

一、从四维度评估目前团队水平

1. 团队评估四维度：知识，经验，能力，特质

案例研讨：战地记者的胜任力四维度

2. 个人特质的认知与意义

3. 个人特质在四维度中的困境

二、DISC 个人特质（根据学员需求调查结果决定讲解详略）

1. 目标成就

2. 人际社交

3. 分析谨慎

4. 团队和谐

三、一表在手，用人不愁——团队盘点表的制定

步骤一：明确自己所属团队对公司/部门最重要的贡献

步骤二：检视并加入你认为评估团队成员最关键的指标

步骤三：考虑团队成员各项指标的表现并打分

步骤四：评估团队成员个性特质

工具：《团队盘点表》

案例练习：制作自己部门的《团队盘点表》

四、善用并发展你的团队——团队盘点表的应用

案例演练：该委派谁负责洽谈活动场地协议的任务

1. 梳理工作胜任要求
2. 选择合适的人选
3. 予以针对性的辅导

第三讲：流程——明确团队运作规范及工作步骤

课堂练习：团队流程清晰度测试

工具：《流程自测表》

一、团队章程的五大关键

关键一：目的（我们为什么在这里）

课堂讨论：我们的团队，为什么存在？

关键二：职责（每个成员和岗位的工作职责）

关键三：目标（衡量团队成功的指标）

- 1) 符合 SMART 原则
- 2) 包含达成业绩和发展人才
- 3) 包含人员激励的核心要素

课堂讨论：我们的团队目标是什么（达成业绩和发展人才）

关键四：基本规则（商定团队中的行为要求）

方法：头脑风暴，目标障碍法

案例：中国和美国小学生的行为规范

课堂讨论：制定我们团队的行为规范

关键五：会议（团队会议的频率，持续时间和机制）

案例：《会议运作范本》

课堂讨论：制定我们团队的行为规范

二、如何使用团队章程

1. 共同参与
2. 奖惩分明
3. 定期回顾

课堂演练：为我们的团队制定一份团队章程

第四讲：结果——清晰目标，关注行动，全情投入

视频案例研讨：吴经理的部门任务为何无法达成

一、如何设定清晰的团队目标

1. 团队目标常见误区：无法衡量

2. 团队目标清晰化的两个条件

1) 数字化：具体指出要做到什么程度

2) 时间限制：有具体完成的时间期限

案例：设定减肥的目标

3. 设定清晰目标的三步法

案例练习：“规划更有效的招聘策略”清晰为“在 6 月前，将候选人招募流程用时缩短 20%”

案例回顾：吴经理运用 3 步法制定可衡量的团队目标

二、如何使团队达标：用行动牵引成功之路

视频案例研讨：为何艾主管的任务追踪没有效果？

1. 两项指标追踪任务执行

2. 追踪结果的弊端

3. 从追踪结果转为追踪行动

4. 两项标准找出最关键行动

工具：行动结果影响表格

案例回顾：艾主管通过关注行动来确保任务达成

课堂演练：帮动画公司老总找出关键行动指标

三、如何使团队达标：绩效看板提高员工投入度

视频案例研讨：团队成员为何对新任务不够投入

1. 团队成员对新目标不够投入的原因

2. 运用绩效看板提升员工工作动力

案例：篮球赛场的有效提醒和及时反馈

3. 制作绩效看板四步法

第一步：定内容（目标+行动）

第二步：记数值（通过图表形式呈现目标结果和行动）

第三步：实时更新（更新一次即增强一次正确行为再次发生的几率）

第四步：摆位置（把绩效看板摆放在团队成员最容易看到的位置）

工具：绩效看板模板

课堂演练：为自己团队创建一个绩效看板

第五讲：沟通——积极主动交换所需信息，并有效互动

一、沟通在团队中到底有多重要

1. 团队内沟通的好坏 > 智力 + 个性 + 技能

案例：为什么团队 15 分钟的交流可以提高客户满意度

2. 面对面沟通，为团队带来正面影响

课堂练习：团队沟通自测表

二、有效聆听：如何避免鸡同鸭讲的悲剧

案例数据：80%认为自己擅长倾听，认为他人只有 30%擅长倾听

1. 什么是有效聆听

模型：聆听模型

1) 有效聆听：适当询问，仔细理解，避免信息歪曲

2. 为什么聆听如此困难

课堂演练：录音里说的是什么

视频案例：为什么秘书的会议记录总经理不满意

三、用同理心创造共鸣：如何处理紧张的谈话

视频案例：气氛紧张的沟通

1. 气氛紧张的原因

1) 彼此信息不同

2) 目的不同

3) 利益冲突

2. 同理心能够化解气氛紧张的谈话

3. 如何展现同理心：事实 + 感受

正面案例：运用同理心安抚对方的情绪

4. 展现同理心的陷阱

1) 自我中心

2) 同理≠同意

四、如何把话说到别人心里去：观点，理由，感受

视频案例：小马为何没有按照艾主管说的去办

1. 说出你的理由，得到他人信服
2. 说出你的感受，赢得互相信任

情景演练：这些说话有表达理由和感受吗

五、讨论时开门见山：如何开启一次困难的谈话

视频案例：孙经理拐弯抹角的艰难谈话

讨论：为什么孙经理的谈话会让小马如此反感

1. 传递坏消息时，双方都承受着较大压力

课堂练习：别人告诉你一个坏消息时，和你要告诉别人坏消息时，你的情绪分别是什么

2. 拐弯抹角的原因

- 1) 希望拖后坏消息接收的时间
- 2) 希望让人觉得我们深思熟虑，能理解我们的苦衷
3. 拐弯抹角的传递坏消息不是好策略

案例：小马的心理分析

案例：经理宣布重大变化时的铺垫

4. 如何开启困难谈话：直面主题

正面视频案例：孙经理和小马直面主题的成功谈话

情景演练：哪些谈话开场符合直面主题的原则

六、制定行动计划确保落实：如何有效总结一次谈话

视频案例：艾主管与小马的总结谈话为何没落地

讨论：案例中究竟是哪里出了问题

1. 行动方案四要素：确保落实谈话

要素一：一个具体的负责人

案例：三个和尚的故事

要素二：明确想要的成果

要素三：告知任务节点

案例回顾：小马该优先做哪件事情

要素四：进行有效监督

- 1) 设定固定的时间点或里程碑设定监督检查
- 2) 要求对方自行汇报

正面视频案例：艾主管与小马的有效总结谈话，确保落地

情景演练：下面的谈话是否具备行动计划四要素

第六讲：承诺——团队全力以赴，合作完成团队任务

1. 高水平承诺：团队利益与个人利益的关系
2. 高水平合作：主动解决问题，坦诚交换意见，协同完成工作

3. 两种方法强化团队承诺

- 1) 合作意识：关注员工个人利益
- 2) 合作行为：多元思维，良性竞争，信任坦诚

案例：高效团队 VS 平凡团队

第七讲：信任——建立团队成员对彼此诚信和意图的信心

课堂练习：团队信任自测表

一、团队信任方程式

团队信任=亲密度×能力×信用÷自私度

二、工作中提高亲密度

1. 高质量的相处和沟通
2. 及时给予认可和表彰

三、领导者的能力

1. 专业能力
2. 领导力

四、信用

1. 正直可靠，言行一致
2. 不要承诺做不到的事情，一旦答应就全力做到

五、自私

1. 功劳都是自己的，错误全是别人的
2. 不肯承认错误和弱点
3. 对团队管头管脚

4. 强调团队利益，忽略个人利益

团队互动挑战：

1. 团队挑战：一封鸡毛信
2. 通过 6 大因素的改进来挑战团队更高目标