

高绩效团队建设与管理

第一部分：高绩效团队建设的基本认知

壹、什么是团队

1. 高绩效团队的三大特征

2. 你从狼身上学什么？

视频案例：狼的团队

3. 团队的基础与核心

4. 团队建设目的—做出结果

5. 团队管理者的角色定位

(1) 由管理走向领导的角色转变

(2) 团队管理者的三重角色（作为下属、作为上司、作为同僚）

(3) 团队管理者的“责任到位不越位”

(4) 团队管理者的价值—做领导的左右手而不是问题来源

视频案例：站在领导的角度考虑问题

(5) 团队管理者面对问题的“三不放过”

团队活动：跳出固有思维解决问题

贰、高绩效团队建设与管理的五大核心任务

1. 团队文化建设—统一思想与行为标准

2. 团队目标计划管理—方向明确过程可控

3. 团队机制建设—行为一致确保结果

4. 团队人员管理—让平凡的人做出不平凡的事

5. 团队关系管理—减少矛盾协作共赢

第二部分：团队文化建设

卷、 文化到底是什么

式、 文化到底管什么

1. 统一思想
2. 统一标准
3. 统一行为
4. 统一结果

参、 文化如何落地

第一步：头狼和榜样注入灵魂（视频案例：军魂）

第二步：三会三榜宣传灵魂

第三步：赏善罚恶守住灵魂

第三部分：团队目标计划管理

一、目标是做事情的第一步

二、什么是目标计划管理

1. 目标计划管理八要素
2. 目标计划管理三大误区
3. 目标计划与过程监控

三、目标与计划管理流程

1. 工作的基本程序

2. 设定总体目标

(1) 总体目标的来源

(2) 设定总体目标时需要考虑的重要因素——“承载力”

(3) 目标设定的 SMART 原则

3 . 目标分解与计划

(1) 目标分解的两种常用工具

团队活动：思维导图运用

(2) 用 5W1H 来描述你的执行计划

4 . 计划过程的把控

(1) 设定时间进度管理表

(2) 明确考核点

(3) 目标管理和绩效考核相结合

5 . 执行结果的检查和经验反馈

团队活动：扑克迷局

四、管理者的自我目标管理

1. 自我时间管理

2. 自我效率管理的五种方法

第四部分：团队机制建设

一、什么是机制建设

1. 机制建设的核心是要结果
2. 要结果就是解决问题不是制造麻烦

3. 管理者在机制上的三大误区
 要求不清下属无所适
 没有指导下属瞎做乱干
 没有控制结果无法保证

二、如何要结果

1. 为什么没结果？
2. 制度的力量（视频案例：机制的力量）
 - (1) 新加坡现象
 - (2) 制度的核心是遏制人性的弱点、弘扬人性的优点
3. 出结果的步骤
 - (1) 结果要清楚
 - (2) 方法要明确
 - (3) 过程要监控
 - (4) 赏罚要及时
 - (5) 改进最重要
4. 结果有三有
5. 出结果三个一：一张表、一个人、一个会

三、如何搞好制度建设

1. 制度的目的是搞好工作而不是限制员工
2. 制度建立五种方法
 - (1) 文化提炼法
 - (2) 经验继承法
 - (3) 标杆借鉴法

(4) 集思广益法

(5) 问题分析法

团队活动：方法总比困难多

3.如何保证制度执行

(1) 保护制度的神圣性

(2) 要公正而不是所谓的公平

(3) 制度是所有行为的标准

(4) 分清楚人性与人情

案例讨论：如何处理这个员工？

第五部分：团队人员管理

一、 破解人性的黑匣子

1. 员工为什么不干活？

2. 员工为什么愿意干活？

3. 动机与行为的关系

4. 90 后员工的三大特征

自我中心、内心孤独、价值观多元

5. 嗑瓜子的启示

二、如何保证员工愿意做结果？

1. 如何将“平凡”的人变得“不平凡”

(1) 不要抱怨员工的不足

(2) 管理者的责任就是带领团队出结果

(3) 塑造下属身上的优点

案例讨论：这个下属怎么用？

2. 如何派任务让员工信心满满？

视频案例：李云龙的教练技术

- (1) 目标结果明确
- (2) 方法步骤确认
- (3) 资源合理到位
- (4) 赏罚措施到位

3. 如何处理下属求助？

- (1) 区分情况
- (2) 合理引导
- (3) 根据情况决定自己的参与程度

4. 表扬与批评

- (1) 表扬的三大原则
- (2) 群体表扬与个体表扬
- (3) 对人不对事的批评
- (4) 不要轻易说“下不为例”

5. 有效授权

- (1) 授权的原则
- (2) 是否授权
- (3) 授权的四种方式
- (4) 授权的流程

三、让团队自我运转的激励艺术

1. 破解人行动的动力之源
2. 激励的两大方向
 视频案例：我没病
3. 不同阶段的激励点
4. 让员工心动的十一个激励招法

第六部分：团队关系管理

一、实现团队关系和谐的两大核心

互相理解与共赢思维

1. 破解和谐团队的五大障碍

- (1) 用互相学习破解自以为是
- (2) 用理解的心态破解我行我素
- (3) 用个人影响力破解强制领导
- (4) 用问题归因法破解推卸责任
- (5) 用主动和双赢破解缺乏沟通

2. 加强相互理解的四种方法

- (1) 定期互通信息
- (2) 双模分析法（从旁观者的角度客观为双方制定思维和诉求模型进行分析）
- (3) 定期抱怨会（原则、流程、协调者机制）
- (4) 通过活动增进交流

团队活动：换个方向结果不一样

3. 加强共赢思维的四种方法

- (1) 目标归结法（分析双方的利益取向，寻找可能的共同目标）
- (2) 共同空间分析法（双方在此事上的思维或行为路线是什么，交集在哪里）
- (3) 让步置换思维法（自己可以做怎样的让步去置换对方的何种资源与支持）
- (4) 逐步推进法（如果全局不能达成一致，先从可以达成一致的局部推进工作，在工作进程中慢慢加深双方的合作空间）

案例讨论：产品经理甲如何争取销售部门的积极配合？

二、处理冲突的基本原则—交流与协商

1.冲突来自于哪里？

- (1) 缺乏协作精神
- (2) 过于看重自身利益
- (3) 自我中心、角度片面
- (4) 没有沟通意识与技巧
- (5) 将个人好恶带到工作中

2.交流与协商时应有的态度

- (1) 调节自己的情绪状态
- (2) 合理调整自己的预期
- (3) 大局观与整体利益
- (4) 解决问题而不是争论对错
- (5) 引导和影响而不是强硬说服（视频案例：引导的艺术）
- (6) 尽力扩大共识而非制造矛盾

3.交流协商的步骤

- (1) 阐述目的和意义
- (2) 听取对方想法与提出指导性建议
- (3) 先从你需要承担的工作开始
- (4) 从团队合作的角度提出你的要求
- (5) 感谢对方的支持和帮助

三、消灭冲突的六顶思考帽

- 1.对抗性思维--会议争论不休的原因
- 2.什么是平行思维
- 3.如何用平行思维解决同事间的矛盾和冲突
- 4.六顶思考帽的核心
- 5.何为六顶思考帽
 团队活动：六帽使用训练
- 6.如何用六顶思考帽去开会
- 7.六顶思考帽的会议原则