

中层管理者高效团队建设

课程收益：

在现实工作中，不少团队会存在以下问题：

- ◆ 个人绩效或团队绩效持续下降；
- ◆ 组织成员的创新行为减少；
- ◆ 团队氛围不佳，员工积极性不高，能动性降低；
- ◆ 团队沟通效率下降，组织沉默和互相推诿现象增多；
- ◆ 员工不会主动思考，事事听指挥，做错事情不承担；
- ◆ 员工缺勤率增加，人员离职率增高，不管就散，一管就死。

作为中层管理者，经常会在管理团队的过程中遇到一些这样的问题，如何提升团队建设，增强员工归属感，在团队文化建设、员工激励等方面做出恰当的调整？如何将团队与员工的作用发挥到极致？这是目前中层管理者存在疑惑的一个方面。

本课程从高绩效团队“三力”出发，以团队氛围建设为指引，着重提升中层管理者的激励、授权和辅导等核心能力，从而实现团队由内而外的脱胎换骨，轻松完成高绩效团队打造。

课程收益：

- 学习高效团队的“三力”特征，掌握高效团队建设的方向和原则；
- 体会团队氛围的内在力量，掌握用团队氛围从根本上打造高绩效团队的方法；
- 理解有效激励的三层次，提升激励丰富性的能力，打造立体式员工激励,激发团队意愿；
- 掌握充分授权的技能，提升授权的质量和实际效果，激发团队责任感；
- 学会运用辅导模型和教练技术，有效帮助员工提升认知和掌握新技能，打造团队能力体系；
- 通过团队模拟沙盘，体验高绩效团队建设，激发感悟引发行动。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理者

课程方式：理论讲解、视频体验、案例解析、沙盘模拟、分组讨论

课程模型：



课程大纲

第一讲：【道】团队“三力”，明确方向

导入：团队好还是团伙好？

一、识别团队状态

1. 初创期：夯实基础，加速团队融合
2. 调整期：整顿优化，激发员工士气
3. 加速期：快速成长，帮助员工融入
4. 重组期：重新组合，核心团队融合
5. 保持期：持续成功，综合平衡攻防

二、明确团队三力

小组讨论：高效团队有哪些特征？

1. 执行力：高效、迅速的开展工作

关键点：精简高效、承担后果、合作支持、工作明确、理解使命

2. 凝聚力：善于合作，团结一心

关键点：绩效挂钩、及时认可、感到自豪、相互信任、获得成长

3. 创新力：主动发现问题、创造性地解决问题

关键点：接纳创意、敢于尝试、持续改进、适度挑战

三、打造高效团队

1. 绝情的制度：提升规范和效率

- 1) 制度的本质是提升规范和效率
- 2) 对制度贯彻和执行必须做到绝情

2. 无情的管理：明确目标和分工

- 1) 管理是组织战斗力的基础
- 2) 对任务下达、目标达成和奖优罚劣必须做到无情

3. 有情的领导：激发凝聚力和创造力

- 1) 以人为中心，聚拢人心
- 2) 激发员工主动性

4. 文化引领：升华机制和氛围，综合打造“三力”

- 1) 用使命和愿景激发团队
- 2) 用目标和价值观引领团队
- 3) 用制度和流程规范团队

练习：《你是老板，你说怎么办？》，体会三位一体的综合应用

第二讲：【法】团队氛围，指导方法

一、团队氛围直接影响团队绩效

1. 团队氛围决定 30% 的团队绩效

案例：华为和诺基亚的对比

二、团队氛围提升六方面

1. 第一方面：灵活性

- 1) 官僚最小化+创新
- 2) 关注规则和例外+激发创新

2. 第二方面：责任性

- 1) 自主性+承担责任
- 2) 授权+控制

3. 第三方面：标准性

- 1) 持续改进+追求卓越
- 2) 绩效计划+持续沟通+有效激励

4. 第四方面：奖励性

- 1) 绩效导向+认可和表扬
- 2) 绩效评价与行为强化+职业生涯设计

5. 第五方面：凝聚性

- 1) 同心同德+合作+奉献精神+团队自豪感
- 2) 相互信任+奉献和合作

6. 第六方面：明确性

- 1) 使命和方向+组织和期望
- 2) 明确组织目标+明确个人目标+明确组织和个人目标关系+明确职责及分工

第三讲：【术】有效激励，激活意愿

一、激励要因人而异

1. 三层立体激励法

- 1) 传统激励法
- 2) 通用激励法
- 3) 超级激励法

二、传统激励法：胡萝卜+大棒

1. 传统激励法的本质
2. 传统激励法的适用场景

场景一：简单重复性工作

场景二：流程性工作

3. 传统激励法对创新性工作不适用

案例：创意思维工作，设计图稿

三、通用激励法

1. 通用激励法的本质

2. 通用激励法及要点

- 1) 赞美激励法
- 2) 尊重激励法
- 3) 信任激励法
- 4) 榜样激励法
- 5) 情感激励法

四、超级激励法

1. 超级激励法就是信念达成一致
2. 超级影响力的实际应用

第四讲：【术】充分授权，激发责任

一、授权是利人利己的双赢行为

- 1) 对自己的好处：聚焦重要工作
- 2) 对下属的好处：有提升和成长的空间
- 3) 授权的激励作用：从意义或承担责任角度激励员工
- 4) 授权是心态第一，能力第二

二、充分授权合理才有效

1. 必须授权的工作：简单重复类工作
2. 应该授权的工作：下属具备能力，风险可控的工作
3. 酌情授权的工作：突发紧急不重要的工作
4. 绝不能授权的工作：选人用人和资金支配

三、充分授权的“三对等”原则

1. 权责对等，不能授责不授权
2. 权能对等，根据能力和重要程度适度授权
3. 权限对等，循序渐进授权

四、如何进行充分授权

1. 选对人：根据能力和意愿选择
2. 结果导向：忠于结果，而非执行过程
3. 责权利一致：责任、权利和利益对等
4. 检查评估：过程跟踪和提供帮助
5. 承担责任：事后评估和奖惩

第五讲：【术】教练辅导，提升技能

视频导入：《面对巨人》片段，体验教练角色

一、教练式辅导本质是“帮助”

1. 教练式辅导应用场景和实效

二、教练式辅导四大能力

1. 同理心式聆听
2. 开放式 Why 提问
3. 区分事实与演绎
4. 积极回应

三、教练式辅导 GROW 模型

1. **G**oal：目标，期望的成果
2. **R**eality：现状，目前的状况
3. **O**ption：选择，征询选择方案

4. Will：意愿，决定如何去做

第六讲：【习】培训活动，体验感悟

一、实战沙盘《超级工厂》，映射真实工作状态

1. 沙盘活动前置沟通，体验沟通重要性
2. 分组完成沙盘活动，体验团队建设的过程

二、分组讨论分享，激发思考和行动

1. 组内自我反思和总结，激发深度思考和自我反思
2. 活动点评和启发，打开思路，拨云见日
3. 制定自我行动计划并自我承诺，开启高效团队建设之旅