

# 高效团队建设

## 课程背景：

人与人之间简单的叠加不是团队，最多只能算是个工作群体。

中国的企业内绝大多数的组织都是人与人简单的组合，它不可能被称之为团队。

团队与群体的区别不在于是否有一致的目标，也不在于是否具有明确的结果导向，以目标或结果为导向工作群体只能完成暂时的任务，他永远无法承担企业的伟大使命！

卓越团队的成员都很清楚，他们所完成的一切都是因为彼此共同的努力和一致的价值观，在相互协调和彼此奉献的基础上获取共同的利益，也许他们中的某些人永远都没有机会走上前台，但他们知道，当团队的最终愿景实现时，他们都能够享受到快乐和满足。

本课程站在团队凝聚和团队使命的高度，帮助团队管理者和企业领导人清楚地了解高效团队和工作群体之间的本质差异，学习并掌握打造具有核心竞争力团队的管理工具，构建和运用高效团队建设的系统原理，领会并运用团队建设、团队管理、团队控制和提升团队绩效的具体方法。

## 课程收益：

- ▲ 帮助管理者清晰团队定位，明确团队价值；
- ▲ 学习运用高效团队建设的七大步骤；
- ▲ 掌握团队指挥和组织激励的系统原理；
- ▲ 了解团队规划和团队管理的核心重点；
- ▲ 明白管理沟通和团队冲突的解决技巧；
- ▲ 领悟再造执行力的团队基因；
- ▲ 掌握运用绩效管理的团队管控方法。

**课程时间：**2天，6小时/天

## 课程对象：

1. 企业中、高层及职能部门管理人员
2. 职业经理人资格培训班学员
3. 企业第二、三梯队管理人才及企业储备干部等

**课程方式：**互动教学+案例剖析+主题讲解+故事分享+小组讨论

## 课程大纲

### 第一讲：卓越团队的素质模型

#### 一、团队形成的途径

案例分享：从群体到团队

故事分享：从四大名著中看团队成败规律

小组讨论：优秀团队的关键成功要素是什么？

1. 团队形成的轨迹
2. 团队成员融入团队的心路历程
  - 1) 第一阶段：形成期，茫然与沮丧
  - 2) 第二阶段：动荡期，不安和焦虑
  - 3) 第三阶段：规范期，认同和溶入
  - 4) 第四阶段：表现期，展示与提升

#### 二、卓越团队的素质模型

1. 团队管理素质模型：明道、取势、优术、树人
2. 如何实现团队的价值  $1+1>N$

3. 团队管理的钻石效应

#### 4. 卓越团队的“三个组合”

- 1) 工作组合管理
- 2) 个人组合管理
- 3) 权责利组合管理

#### 三、卓越团队中的 9 大角色

1. 了解团队成员的工作习惯和工作态度
2. 掌握成员的工作能力和性格特征
3. 团队成员的角色分配：让平凡的人完成不平凡的任务

### 第二讲：团队建设七步法

#### 第一步：团队定位，确定使命和目的

1. 信：建立团队价值观体系
2. 愿：引导并树立团队成员的价值取向
3. 行：鼓励成员积极主要的工作行为

#### 第二步：组织关系，建立岗位之间密切的组织关系链

1. 围绕工作目标，量化工作内容
2. 根据岗位职责，确立工作关系
3. 实时掌握成员工作进度的具体方法
4. 建立成员工作之间的合作关系
5. 量化岗位之间的绩效考核关系
6. 连接成员的纽带，建立利益共同体

#### 第三步：届定目标，确定工作目标和达成方法

1. 量化目标，规范流程
2. 共同参与、目标一致
3. 提供方法、改善不足
4. 公平评价，兑现承诺

#### 第四步：制度规范，清晰管理要求和约束纪律

1. 统一团队步调一致的行为准则
2. 重视每位成员对团队的贡献
3. 奖惩恰当、及时、公正
4. 及时清理团队败类

#### 第五步：监督机制，组织监督和互相监督

1. 制造合理的冲突，避免一潭死水
2. 团队中的“搅局者”
3. 团队控制的五个环节

#### 第六步：高效沟通，团队沟通的形式和内容

1. 正确处理团队中的人际关系
2. 如何避免团队中的非正式沟通
3. 情感与理性的双向沟通

#### 第七步：工作氛围，团队文化和价值取向

1. 工作氛围与组织情绪管理
2. 行为一致与思想一致区别
3. 找到团队的敏感点

归纳总结：团队建设七步成诗

### 第三讲：团队指挥与团队激励

## 一、管理者的领导风格

1. 在独裁与民主之间的领导风格
2. 什么叫民主集中制
3. 领导风格：适合的，就是最好的

## 二、管理指挥和命令的技巧

### 1. 指挥与命令的艺术

- 1) 命令、指挥与组织行为
- 2) 找到激励原点，调动成员积极性

### 2. 指挥、命令的原则

- 1) 命令和指挥的方式：强迫、协商、请托、暗示
- 2) 命令和指挥的原则：清晰、确认、忌猜测

### 3. 引导式指挥的妙用

- 1) 苏格拉底的引导模式
- 2) 引导式指挥的八种方式

## 三、组织指挥和组织激励原理

1. 组织指挥与行为激励的心理模式
2. 九型人格学与个人行为激励
3. 工作激励：正激励与负激励

## 第四讲：管理规划与过程控制

### 一、管理规划素分析

案例分享：辽沈战役中的规划与决策

#### 1. 团队管理规划

- 1) 团队目标规划分析
- 2) 团队能力规划分析
- 3) 确认目标与能力之间的现实差距
- 4) 寻找弥补不足的有效方法

### 二、流程规划与标准化

1. 流程管理与流程规划（BPR）
2. 流程固化与流程优化
3. 制度化与标准化

### 三、过程控制的五大三要素

1. 事前控制
2. 事中控制
3. 事后控制

## 第五讲：团队沟通与冲突管理

### 一、团队沟通与工作协调

故事分享：连上帝都害怕的通天塔

1. 团队沟通中的黄金法则
2. 团队沟通中的白金法则

### 二、非正式组织与非正式沟通

故事分享：西楚霸王死于非正式组织

1. 非正式组织对团队的伤害
2. 用非正式沟通的方法化解非正式沟通危害

### 三、团队文化与团队冲突

1. 飞鹰文化：优胜劣汰的组织行为
2. 螃蟹文化：彼此牵制的组织行为
3. 鲶鱼文化：合理冲突的组织氛围

#### **四、利用和解决内部冲突的策略**

1. 团队冲突中的四种情景
2. 应对不同情景采取的对应方法
3. 不当和事佬，但要有同理心

### **第六讲：团队绩效管理**

#### **一、绩效管理不是结果管理**

#### **二、绩效管理图、卡、表**

#### **三、绩效管理体系与步骤**

第一步：目标体系设计

第二步：跟踪与辅导

第三步：目标考评实施

第四步：考核反馈和面谈

第五步：考评结果使用

第六步：能力提升计划