

高绩效团队建设与与管理

课程背景：

团队是个永恒的话题，但随着社会进步、企业发展，这个话题又被赋予了全新的内涵！现代企业中不缺少有能力的人，但一个人的成功只依靠自我的力量是不符合当今社会发展规律的。每一位员工都有着自己的理想，但是想要实现它必须依靠团队的力量，我们每个人都希望站在巨人的肩膀上，这样可以为我们提供很多便利，这个巨人就是高绩效的团队！不是每个企业都拥有能力的团队；在这个飞快变化和不断创新的时代，成功绝不再是一个人的表现，而是要协同调动企业中人与人，人与事，人与性格，人与利益等之间单位累加的关系，才能适应现代企业管理的需求。

而对于管理者而言，带领团队完成既定目标是其首要任务，而随着社会的发展，团队已是时代主题，现在已经进入一个团队致胜的时代。团队建设是所有致力于把企业做大做强的经营者无法回避的核心命题，也是战略难点！而高绩效团队的成果也来源于每一位团队成员的贡献，所以作为管理者，如何引导下属成员充分了解团队在他们实现个人目标的重要性是显而易见的，落地的思维方式和行为方式更是其中的重中之重！

本课程将本着从管理的角度，把调动下属员工个人成长的源动力设定为核心方向，引导并开启下属员工以团队致胜为原则的发展模式，启发下属员工将团队绩效转化成个人目标，从而使员工认识到个人成长必须依靠团队，团队绩效需要个人努力的双赢局面。

课程收益：

- 突破思维局限，认知团队管理工作开展的基本方法；
- 建立自我管理风格，使管理工作科学开展，建立标准化；
- 提高对团队管理的认知，熟练掌握团队管理要素；
- 掌握建立与不同类型下属沟通的方法，提升团队效能的；

- 掌握消除团队效能低下的主要障碍的方法。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理者

课程形式：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

课程大纲

导入：项链理论

第一讲：正确认识团队与团队管理

一、对团队准确理解——不同时代的团队重心

1. 80年代企业重心在于完成要求，要求团队成员踏实肯干
2. 90年代企业关注质量与技术，强调团队与成员具备较高责任感
3. 00年代企业注重信息与推广，要求团队成员拥有品牌思维
4. 10年代企业关注消费者感受，强化团队成员的服务意识
5. 20年代企业更注重成本，要求团队成员激发成长意识

案例分析：张瑞敏砸冰箱；海底捞的服务

案例分析：四大组织（团队）的区别——家庭、学校、宗教、军队

二、高绩效团队的两大特征

特征一：满足团队成员的需求（与团队绩效链接）

特征二：融合团队成员的思想（与团队文化吻合）

工具：纳什均衡定律在团队中的影响

第二讲：建设高绩效团队六部曲

第一部曲：确定个体目标与团队目标的统一

需求的定义：马斯洛需求层次论

1. 目标源于需求——需求的层次

1) 生理需求

2) 安全需求

3) 社交需求

4) 尊重需求

5) 自我实现需求

2. 下属工作动机汇总剖析——金钱、生活方式、感受、成长、价值、安全

3. 引导下属的成长型动机——一切源于价值、价值来自成长、员工和企业的合作关系

第二部曲：建立良好的组织人际关系

1. 人际关系的形成的五大障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

2. 良好的组织关系建立的五大方法

重要思维：利用下属的感性实现有效的关系管理

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

第三部曲：获取资源

1. 理解资源的三个视角

视角一：资源所有者视角

视角二：资源的入口与出口

视角三：资源的核心

2. 资源的获取——减少思维错层的资源申请模板

3. 信息的掌握——萃取工作简报中的信息

第四部曲：规范共同的行为标准

1. 八大思维标准化

1) 结果 2) 刨根 3) 整体 4) 担当 5) 沟通 6) 规则 7) 学习 8) 习惯

2. 八大行为标准化

1) 保质保质保量 2) 能够承诺时间 3) 合理运用工作资源 4) 运用换位思考
5) 运用科学的计划 6) 建立应急预案 7) 工作持续改善 8) 专注技术与业

第五部曲：关注影响团队绩效的点

案例：下属十个问题诊断与解决

1. 工作的期望

2. 资源支持

3. 岗位人员工作匹配

4. 工作成果

5. 人际关系

6. 规划工作计划与个人发展

工具：优劣势分析——SWOT 分析

第六部曲：制定合理的分工协作

1. 选择管理方式
2. 收集信息
3. 资源匹配
4. 创新布置
5. 分解目标

第三讲：团队不同阶段的高绩效管理建设策略

第一阶段：团队组建期实现绩效提升

1. 团队组建期的特点：警惕，提防，不确定/焦虑，低限度的沟通，缺乏自信

2. 组建期团队提升绩效的三大方式

方式一：清晰的指令

方式二：准确的工作布置

- 1) 布置工作四象限
- 2) 准确描述工作的四步骤

方式三：精准监管——节点的选择

- 1) 针对素质能力不足的下属——选择时间节点进行监管
- 2) 针对专业能力不足的下属——选择流程节点进行监管
- 3) 针对经验能力不足的下属——选择风险节点进行监管

第二阶段：过渡期团队的高绩效管理策略

1. 过渡期团队的特点：争论，防卫，竞争，思想分歧，抱怨和挑战他人/领导者

重点：考虑如何一起工作

2. 过渡期团队的两大管理方式

- 1) 抓住主要矛盾——基于不同人性理解的管理方式、组织内四大矛盾的解决

2) 读懂下属的内心——发现感觉信息、换出隐私信息、问出盲点信息、确定说服信息

第三阶段：高绩效成熟团队的建设与管理（四步法）

成熟团队的特点：强烈的团队本位意识，合作明显，规范建立并得到认可，沟通频繁

第一步：建立有效的目标管理

第二步：建立和谐的管理能力

第三步：平衡感性和理性

第四步：增加管理透明度

第四阶段：团队表现期增强绩效的管理方式

表现期团队的特点：自我挑战，工作热情，相互支持，工作程序流畅，自愿尝试新办法

1. 管理表现期团队三大法

1) 有效的授权

2) 授权前的准备

3) 工作任务的甄别

2. 合理的激励——高效能的激励方法

1) 奖励激励

2) 信任激励

3) 愿景激励

4) 榜样激励

第五讲：团队文化的设立及推广

导入：

1. 团队文化是什么

2. 团队核心价值观及意义

一、团队文化的四大层面

层面一：表层易于识别

层面二：行为层利于约束

层面三：制度层能够完善

层面四：精神层能够共鸣

二、团队文化落地的策略

1. 由浅及深的实施策略——萃取易于接受的团队文化关键词
2. 由少及多的实施策略——组织文化概括化、突出化
3. 三多管理与实施策略——多看、多说、多做
4. 组织成员的推广运用——运用善于表达的成员进行推广