

高效能团队建设与管理

主讲：王哲光

课程背景

如今企业的竞争不是个人与个人的竞争，而是团队与团队的竞争，随着时代的发展，依靠正确的战略和流程、强大的执行力和团队凝聚力将产生令人生畏的战斗力的，拥有一支高效能的卓越团队正是企业竞争力的核心。

扩张迅猛企业中的经理往往是由骨干员工、业务尖子提拔起来的，他们通常有着突出的个人业务能力，随着公司发展而走上了管理岗位，凭借直觉和经验进行管理，他们每天都要面对各种各样的人际关系和工作中的各种问题，突然发现和以前的操作性工作完全不一样了：如何让一群不同性格不同特点的人紧密合作形成团队？如何有效的贯彻公司政策？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？

如果缺乏管理技能和领导艺术方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程提炼世界级管理大师保罗何塞、史蒂芬科维博士理念的精髓，接合中国企业特点与东方管理文化，以培养杰出经理所必备的管理技能为核心，引导管理者履行四大天职，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从“业务能手”到“管理高手”的华丽转身，在工作中能进行卓有成效的管理，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 履行领导四大天职，能有效的进行目标管理和时间管理；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，懂得高效授权。

- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为子分公司总经理、办事处经理、省级总经理、部门经理管理技能和领导力训练课程，亦可用于各级主管、储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2-3天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在从“**团队初建—融入团队—形成核心—上下一心—产生绩效**”的任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、团队的真义

- 1、曾经优秀的企业为什么会失败？
 - 1) 思维转换的力量
练习：方格图
 - 2) 卓越之路——拒绝平庸的原则
- 2、为什么是团队而不是个人
- 3、团队初建
练习：团队组建活动
- 4、团队角色
 - 1) 团队中能缺少哪类角色？
 - 2) 人和人是不同的——九型人格
 - 3) 没有完美的个人，只有完美的团队！
练习：移花接木

二、以身作则——经理人的职业素质与角色认知

- 1、高效工作动力之源——职业还是事业
 - 1) 如何找到工作乐趣
 - 2) 全力以赴与激情
教学影片《职业还是事业》
工具：影响圈与关注圈
- 2、杰出经理的职业素质

- 1) 成功之源——积极心态
空杯心态、共赢心态、创业心态、感恩心态

演练：掰手腕

- 2) 职业精英必须具备的意识
责任意识、领导意识、问题意识、改善意识、创新意识、
成本意识、服务意识、营销意识、客户意识、团队意识

演练：如何让这样的事情不再发生

- 3) 修身——营销经理的八大素质元素

3、杰出经理的角色认知与领导风格

- 1) 营销经理的角色认知

演练：张经理的苦恼

- 2) 情境领导模型

情境练习：卡里的情境管理

- 3) 四种领导风格与下属的准备度

- 4) 营销经理要做哪些人力资源管理工作？

演练：如何管理这些员工？

老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、增强好胜员工

三、探索航向——经理的愿景、目标与时间管理

1、从愿景到目标

- 1) 经理必须做的一件事——描绘愿景
- 2) 从来都不陌生的名词——“目标”
是目标的管理还是对目标的管理

2、目标设定与细化分解

- 1) 以终为始——精准你的目标
- 2) 制定目标的原则
- 3) 目标制定程序
目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 4) 如何提炼 KPI(关键业绩指标)与目标分解
教学影片：不可能的任务
- 5) 如何制定行动计划？

3、时间管理的陷阱

案例赏析：机会是怎样溜走的

4、时间管理的原则

要事第一、第二象限和 80/20 法则、猴子定律

四、整合体系——团队高效能执行与沟通艺术

1、团队执行力不强的原因

演练：同心顺

2、高效能执行的秘诀

- 1) 如何面对“任务黑洞”
教学影片：如何获取上级资源
- 2) 如何布置与接受任务？
教学影片《如何布置和接受任务》

3) 如何消除执行阻力？

3、确保执行成果

1) 监督的心态和必要的控制

2) 团队监控的主要手段

表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

4、沟通无处不在——经理的沟通艺术

1) 沟通的本质和沟通模型

2) 沟通不良的弊病

3) 高效能沟通四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

4) 五维沟通：如何同上级、同级、下级、对外、对内沟通

5) 同理心沟通

演练：印第安发言棒——西点的烦恼

五、释放潜能——团队的授权、激励与辅导

1、如何高效授权

2、常用的不花钱激励六诀

教学影片：激发潜能永不放弃

3、教练辅导与部属培育

演练：教练七步法

4、如何打造高效能团队

1) 打造高效能团队关键点

战略层面、执行流程、收益分析、客户满意、竞争策略、勤于嘉许

2) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

教学影片：高绩效团队

职业习惯造就卓越人生