

《高绩效团队建设与管理》

主讲：李启春

【课程背景】：

团队这一概念盛行已久，20年前，当许多大公司如VOLVO、丰田、通用公司将团队引入他们的工作中时，曾经轰动一时，成为新闻的热点。时至今日，团队的概念已经被各大企业所运用，并且越来越盛行在各个工作领域。随着世界经济和我国经济改革的发展以及企业机制和发展模式的日新月异，团队的协作、创新作用越来越突出，新型团队组织的打造，团队精神的塑造已经给我们的企业提出了新的挑战，传统的团队精神已经不能适应时代的发展因此在这里我们需要重新看待团队，找寻我们的发展之路。

团队是有少数有互补技能、愿意为了共同的目的，业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。团队精神可以在企业中表示为这样的一种氛围：能够不断的释放团队成员潜在的才能和技巧，能够让员工深感尊重和重视；鼓励坦诚交流，避免恶性竞争；用岗位来找到最佳的协作方式；为了一个统一的目标，大家自觉的认同必须担负的责任和愿意为此而共同奉献。

真正的理解团队精神，需要明确团队与群体的不同。团队与群体是两个不同的概念，群体是两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体中（WORK GROUP），成员通过相互作用，来共享信息，作出决策，帮助每个成员更好的承担起自己的责任。工作群体的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中他们也不一定有机会这样做。因此，工作群体的绩效，仅仅是每个群体成员个人贡献的总和在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平远大于个体绩效的总和。而工作团队（WORK TEAM）则不同，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的综合。我们在企业管理与经营过程中，经常是以群体形式来组织我们的工作，例如我们企业管理中的每一个部门，具体项目管理中的每一个项目经理部等，这些都是为了共同的工作目标而结合在一起的工作群体，但这些不是真正意义上的工作团队。

为了更好的提升企业的创新能力与应变能力，我们应当通过工作团队的积极协同作用，改变原有的工作组织形式，提高组织的绩效，而不是简单的把工作群体换一个称呼，改称工作团队，成功的企业呼唤的是真正的团队精神。

【课程收益】：

- 1、掌握对自我以及对他人的清晰认识、处理关系的恰当手段、突破管理瓶颈的有效思路、面对困境不馁的信念、看待解决问题的有效视角；
- 2、掌握认识自己和洞察别人内心需求的独特视角和实用方法；
- 3、提高说服能力、增强领导力及领导艺术，敏锐洞察心理、发展自我及提高情商，从根本上更有效的影响带动他人，打造高绩效团队。

【训练形式】：

启发式、互动式教学 - 小组讨论- 案例分析 - 练习等学习方法进行授课。

【课程对象】：中高层管理者、部门主管、核心骨干。

【课程时间】：2天/12H

【课程内容】：

第一讲、团队诠释

- 一、团队定义--我们需要什么样的团队？
 - 1.什么是团队？
 - 2.理解团队工作
 - 3.团队由哪些要素构成？
- 二、团队类型
 - 1.问题解决型团队
 - 2.案例分析
- 三、团队对组织的益处
 - 1.案例分析

第二讲、团队发展的各阶段

- ◇ 现场体验式模拟学习：
 - ◇ 感悟：团队效率和文化是在建立团队的过程中形成的
- 一、成形阶段--成立期
 - 1.成形期阶段团队领导的职责
 - 2.团队组建的两个工作重点
 - 3.团队内部框架
 - 选择优秀的团队成员
 - 优秀团队成员的特点
 - 理想的团队规模
 - 4.团队外部联络
 - 5.如何帮助团队度过第一阶段
 - 二、风雨洗礼阶段--动荡期
 - 1.动荡期阶段团队领导的职责

- 2.团队会有哪些动荡？
 - 3.如何帮助团队度过动荡期？
 - 4.团队绩效从哪来？
 - 5.为什么要培育下属？
- 三、 标准化阶段--稳定期
- 1.稳定期阶段团队领导的职责
 - 2.如何帮助团队度过第三阶段
- 四、 表现自如阶段--高产期
- 1.成熟阶段团队领导的职责
 - 2.如何带领高产期的团队
 - 3.案例：大雁群飞的系列启示
- 五、 新的挑战阶段--调整期
- 1.调整期的团队可能有三种结果
- 六、 团队发展各阶段的士气与生产力
- 1.识别团队的两个尺度
 - 2.四种不同的团队
 - 3.各阶段的士气与生产力图示

第三讲、团队建设的原则

- 一、 团队建设原则：确定团队规模
- 二、 团队建设原则：完善成员技能
- 三、 团队建设原则：培养相互信任精神
- 四、 团队建设的原则：优秀的团队领导
- 五、 团队建设的原则：团队的组织支持
 - 1.明确的目标
 - 2.适当的资源
 - 3.可靠的信息
 - 4.培训与教育
 - 5.技术及方法支持

6.定期反馈

六、团队建设的原则：团队成员的有效沟通

1.沟通的机制及流程/过程

➤ 演练：团队工作中的执行沟通

2.沟通的种类和方法

3.沟通的障碍

4.为什么经理人要注意对部下进行有效沟通

➤ 管理人员沟通的重要性

➤ 沟通对于领导者来说更具有特殊意义

5.遵从有效沟通的六特性

6.对有效沟通的深入认识

➤ 沟通无极限

第四讲、团队成员间的合作、信任与冲突的解决

一、团队合作的意义

二、有效合作的前提

三、信任的内涵

四、彼此信任对团队建设的意义

五、团队矛盾的解决

六、团队冲突的解决

第五讲、建设高绩效的团队

一、团队解决问题的方法

二、成功团队的特点

三、不成功团队的特点

四、高效团队的特点

1.良好的沟通协调精神

2.优秀的激励机制

3.创新能力

4.优秀的团队领导者

五、科学分析建立高绩效团队必备的条件

1.有一个共同的目标

2.营造一个良好的工作气氛

3.有一个核心的领导

六、企业领导应采取的正确做法

1.找对人

2.明确团队与个人的发展目标

3.提高自己的沟通能力，减少内耗的形成

4.及时发现和解决团队内存在的问题

5.发现发挥个人专长为团队服务

6.以赞美代替批评

7.关心重视每一个工作伙伴

8.感恩的心。

七、常见的团队陷阱及克服建议

第六讲、团队成员的有效激励

一、加强对激励理论的认识和学习

二、员工激励的原则

1.员工激励的一般原则

➢ 激励要因人而异

➢ 奖惩适度

➢ 激励的公平性

➢ 奖励正确的事

2.员工激励的高级原则

➢ 激励员工从结果均等转移到机会均等，努力创造公平竞争环境

➢ 激励要把握最佳时机

➢ 激励要有足够力度

- 激励要民主、奖罚分明
- 物质奖励与精神奖励相结合，正负激励即奖励与惩罚相结合
- 构造员工分配格局的合理落差

三、领导激励部属的注意事项

- 1、注意给下属描绘“共同的愿景”
- 2、要注意善用“引导而非控制”的方式
- 3、要注意“公正”第一的威力

四、员工激励的操作技巧

第七讲、团队管理者的领导力塑造

一、正确理解现代企业领导的本质含义

- 1.权力是领导的基本特征
- 2.责任是领导的真正象征
- 3.服务是领导的实质内涵

二、领导类型

- 1.命令型
- 2.教练型
- 3.支持型
- 4.授权型

三、中国古典哲学与领导技能

四、法制与德制

- 1.法制是基础
- 2.德制是艺术--影响力
- 3.法制和德制相辅相成是治一切事业之道，是领导力的本质和要害