

高效能团队建设与管理

【课程背景】

作为管理者，您是否会常常感到困惑：为什么我每天都陷身于具体事务而忙累不堪？为什么我的下属总是不能胜任他的工作？为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？……管理大师罗伯特·凯利曾说：“企业的成功靠团队，而不是靠个人！”只靠个人的超强能力，已经不能使一个企业、一个组织、一个部门取得成功，个人英雄主义早已不复存在。“没有完美的个人，只有完美的团队”，实践也证明只有个体效率和整体效率之和的最大化才能保障组织真正的高效，既要提升个体效率又要提升整体效率，正是团队管理模式的精髓所在。

究竟什么是团队？

如何引导和带领不同阶段的团队？

怎样培育团队精神？

如何才能快速地把握团队并带领团队创造出佳绩？

如何对团队成员进行激励以鼓励士气？

这是每一个管理者都无法逃避的问题。本课程通过系统的理念、技巧、方法与实践案例，提升学员建设、管理高效团队的各种能力，为组织创造更加卓越的绩效。

【课程目标】

感悟高效团队的真正内涵，了解团队发展的知识；

明白如何搭好团队的班子以及如何让团队高效运转；

掌握建立高效工作团队的方法，有效提升团队的凝聚力，提高团队的合作精神；

掌握相关的工具帮助建立高绩效团队；

明白在团队执行的过程中各要素之间的关系和如何管理；

明确了解管理者如何发挥团队建设的管理技能；

掌握沟通与激励的方法与技巧，激发团队积极心态；

全方位提升工作满意度和团队士气。

【培训时间】：1天（6小时为一天）

【授课对象】：一线管理人员、储备干部、核心团队成员

【培训讲师】：李椿雨

【培训方式】：案例分析，视频剖析，讲授，小组PK、案例分享、视频与工具，角色模拟，互动讨

论等

【课程大纲】

课程导入-

第一讲：团队的初认识与意义：认识团队，高效特征，健康测评

1、团队的直观感受

抢答互动：你大脑中的团队

视频分析：各国大阅兵

2、团队的价值影响

1) 团队与企业 视频：动物世界的团体合作

2) 柳传志的团队观 案例：军事史上看差异

3) 群体的4种状态 案例：钻石的**优结构视频：西游团队的状态

3、认识团队 (1+1=?)

1) 团队 (TEAM) 的定义

2) 团队的工作内容

3) 团队的与意义与作用

4) 团队与群体的差别

5) 优秀团队与差劲团队的区别

6) 差劲团队的日常工作表现情况

4、高效团队的特征

练习：哪些群体哪些是团队？

1) 共同的目标 案例：群体的熵增效应

2) 一致的行动策略 案例：中美抗疫

3) 明确的分工角色 视频：特种兵作战

4) 相互支持协作 案例：神奇的颅骨

5) 合理的成员人数 案例：标准足球队与西游记团队的启示

6) 良好的沟通 视频：什么是高效团队

7) 共同的价值观和行为规范

8) 归属感

9) 有效授权

5. 团队健康度测评

1) 团队健康程度测评

2) 测评解析

6. 团队建设的现实意义

1) 团队自古有之

2) 个人主义 VS 团队力量 案例：刘邦对项羽的胜利

3) 非团队无以胜 案例：瑞格尔曼的拉绳实验

4) 组建团队的初衷

5) 现实团队的无奈

6) 团队的三个条件

7) 有效提高团队信任度的策略

a) 信任的公式分享与讲解

b) 信任的要素分享与讲解

c) 信任的四个阶段的讲解

第二讲：团队的五大形成周期：从无到有，从小到大，从散到聚

1. 初创期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

2. 动荡期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

3. 稳定期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

4. 高产期的团队特征与应对方法及对应的领导风格
5. 调整期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

第三讲：团队凝聚力的三板斧：思想团建，生活团队，目标团建

1. 抓好团队的思想团建，给员工真正种下梦想的种子

- 1) 团队要有自己的语言、符号和精神
- 2) 把我的梦想变成我们共同的梦想
- 3) 工具：找出你的团队故事，打造你们想要的团队
- 4) 共启愿景：梦想清晰，全然相信，对接梦想，共见目标，庆祝胜利
- 5) 共创符合：团队名称，团人队徽，团队口号，团队歌曲，团队手势
- 6) 大战结束：给荣誉，给复盘，给成长，给团建，给优化
- 7) 白忙晚总：培训机制，分享机制，演练机制，总结机制，更新优化机制
- 8) 强者思维：要成长，要收入，要成就，要成效，要未来，要梦想，要情怀，要目标，要冲劲，
要热情

2. 抓好团队的生活团建，打造一个有爱有温度的团队

- 1) 团队打胜仗的前提：裸心、共情
- 2) 生活团建的“五个一”工程
- 3) 工具：裸心会
- 4) 共同释放：成长见面礼，散伙饭，过山车，真心话大冒险，批评会，三欣会

5) 共同甜蜜：一次深度沟通，一次感人事件，一次体育活动，一次文娱活动，一次集体聚餐

6) 共同记忆：留下相册，留下视频，留下眼泪，留下感动，留下音乐

3. 抓好团队的目标团建，一张图一颗心一场仗

1) 团建的最高表达形式：打胜仗

2) 如何带领团队打好一场仗

3) 透过现象看本质，借假修真、打造铁军

4) 工具：策划一场pk

5) 勾起欲望，点燃心火：通目标，明确目标，根植目标，树立榜样，学习模仿

6) 给他指点，给他地图：化季为月，化月为周，调整心态，分拆技能，学习模仿

7) 口传心授，言传身教：我说你听，我做你看，你说我听，你做我看，做好典范

8) 不做希望，只做检查：较高标准，严的要求，稳步跟进，做好陪访，帮他分析

4. 打造高绩效团队的核心步骤——“五定三抓法”

1) 定文化（团队文化塑造的六大核心要点）

2) 定人员（团队成员搭配的**方法）

3) 定目标（团队目标制定的“三个共同”、工具—目标制定与任务委派模型）

4) 定计划（计划七要素、工具—动态计划模板）

5) 定激励（团队激励的有效方法、双因素理论的案例分析、对不同的人采用不同激励手段的工具运用）

6) 抓领导（打造高绩效团队领导的七项行为、工具——领导者具体的四种基本特质、卓越领导

者的八个品质)

7) 抓执行 (定目标-定过程-拿结果、工具——团队执行力盾牌模型)

8) 抓成长 (工具——团队成长的独孤七剑、团队成员造梦五步法等)

第四讲：团队建设的机制方法：团队归属，团队合作，团队沟通

1. 团队建设的障碍

1) 常见的团队建设的障碍

2) 团队建设中的危险信号

2. 建立团队归属感

1) 融入团队始于归属感——我和大家是一伙的

2) 团队融合源于共同的目标和价值观——我们都是奔向同一个地方

3) 诚实可靠赢得信任——忠诚会使自己受益

3. 从合作到协作

1) 合作是团队的行为基础——我们愿意一块干

2) 协作是团队成果的行为保障——1+1=x

3) 遵守团队规则——协作要靠机制

4. 主动承诺与担当责任

1) 团队成员要主动承诺——承诺与责任

2) 兑现承诺靠行动——言必信行必果

3) 分配到事责任到人——建立共担责任机制

- 4) 要结果不要过程——结果导向实现目标
5. 发挥所长与优势互补
6. 认知自我明辨所长
 - 1) 同样的事项不同的做法——我们都有自己的个性
 - 2) 是擅长还是喜欢——典型个性行为表现
 - 3) 自我画像：我是谁
7. 团队凝聚要取长补短
 - 1) 不同个性成员的团队作用——有长就有短
 - 2) 培养团队型选手——团队需要你我他
 - 3) 让射手命中球门——学习高效团队成员发挥所长
8. 积极沟通有效反馈
 - 1) 什么是有效沟通——不只说清楚还要听明白
 - 2) 团队沟通管理——信息传递就是沟通吗
 - 3) 沟通方式与作用——面对面就能说清楚吗
 - 4) 沟通要从心开始——沟通同理心运用
 - 5) 沟通要让他人愿意听——建立亲和的方法
 - 6) 以理服人以情感人——说服技巧
 - 7) 沟通要有效反馈——反馈技巧

第五讲：团队管理的 management 方法：人文精神，调风调水，激心控冲

1. 团队人才

- 1) 如何知道选对人了？
- 2) 如何决定团队应该用怎样的人才？
- 3) 如何建立选择人才的标准？
- 4) 理想团队的人才结构

2. 团队精神

- 1) 团队的士气
- 2) 团队的凝聚力
- 3) 团队的认同感
- 4) 团队的归属感
- 5) 团队的信任感

3. 团队激励

- 1) 激励的基本原理
- 2) 激励的时机方式
- 3) 激励的实用方法

4. 团队冲突

- 1) 什么是冲突——冲突类别与意义
- 2) 冲突一定是负面的吗——冲突的双性分析
- 3) 为什么会有冲突——冲突诱因分析

4) 没有冲突的团队不是高效团队——识别伪团队

5) 自我冲突管理——对事还是对人

6) 冲突应对模型——关注和谐与实现目标

5. 团队执行

1) 执行的含义

2) 执行力的5大行为标准

3) 端正执行的五大心态

a) 执行心态一：任务≠结果 案例：种树的俄罗斯人

b) 执行心态二：态度≠结果 案例：任城监狱再请战

c) 执行心态三：外包思维 案例：紧急文件

d) 执行心态四：责任在我 案例：勇闯红绿灯

e) 执行心态五：结果导向 案例：买车票的故事

4) 团队执行4步法（结果共识，一对一责任，跟踪检查，赏罚固化）

5) 团队执行7个凡是

6. 团队氛围

1) 寻找激励人心的原点

2) 把握激励人心的重点

3) 善用激励人心的法宝

4) 修炼凝聚人心的秘法