

打造高绩效团队

主讲人：何云鹏

【课程背景】

企业发展到一定阶段后，依靠老板单打独斗的时代已经一去不返，现在的企业必须靠团队取胜，靠科学与规范的管理。加上长期以来社会文化的影响，我们很难再靠机会和资源的关系来侥幸获胜。于是团队的建设与管理显得日益重要，团队建设就是需要解决目前企业发展中的种种障碍，完成从个人能力到团队能力的转变，实现振作、合作、协作的要求，达到一加一大于二的效果。

如何来建设与管理我们的团队呢？做好团队建设首先有三个观念：

1. 团队建设不是老板一个人的事情，需要全员参与，共同努力。
2. 团队建设不是一蹴而就的瞬间行为，而是需要长期的建设与维护。
3. 团队建设容易，但管理却不易，科学管理使得团队协作更高效。

所以要解决团队的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变团队的现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。接下来就是将所有的改变进行固化与延续，靠的是机制，是管理模式。

【课程收益】

- 一、学员理解在团队中的，掌握 3 个角色定位。掌握 3 中认知、3 个技能和 1 个转变。
- 二、团队文化建设。懂得个人对团队的影响，团队文化的形成即使个人的作用也是团体协作的结果，优秀的团队文化是有执行力的保证。理解企业文化的 3 个阶段，掌握落地的 5 个步骤。
- 三、团队管理。明确公司发展的路径建立可以复制的团队。掌握 3 种方法，4 种规范机制和 5R 确认法。
- 四、高效团队的打造，掌握团队激励的 5 个层次，4 个规则及 3 个注意事项。

【课程时长】 1-2 天 (6 小时/天)

课前：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲:优秀团队的要素-----有标准、有方向、有力量

课程内容：

一、什么是团队？

优秀团队的三个要素：

- a 勇于承担责任的领导
- b 清晰明确的目标
- c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

- 互动讨论三者的区别
- 提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合
- 团队与团伙的区别

工具：案例

- 思考：这个组织是不是团队？
- 反思工作中的不足与改善措施

三、角色认知

1、管理的意义及对管理的理解

讨论：团队、团体、群体的区别——好团队的基本要点

- 勇于承担责任的领导
- 清晰明确的目标
- 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

目的：提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

2、管理者的角色——走向管理的责任转变

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

结论：领导者的水平是团队的天花板

3、管理的能力的3个段位

- 走向管理的初级技能
- 走向管理的两大任务
- 走向管理的心态要求

第二讲：团队文化搭建-----让团队具备卓越的灵魂

一、企业文化正名

企业文化不是标语、不是口号、不是手册、不是活动

企业文化不是设计出来的

企业文化是沉淀和提炼出来的

企业文化是价值观影响行为的力量

案例分析：李云龙与赵刚

二、 价值观是判断标准：三观

- 1.判断是非的标准，是非观
- 2.判断优劣的标准，优劣观
- 3.判断得失的标准，得失观

三、 认识企业文化：

案例：企业文化的第二性

- 1.文化是潜规则，制度是显规则
- 2.文化是从领导集团开始的
- 3.员工不是按规则办事，而是按照潜规则办事

案例：一个“民告官事件的处理”

四、 团队文化落地五化

- 1.仪式化：仪式不是形式，是信以为真环境
- 2.行动化：让员工当运动员不做观众
- 3.故事化：道理随风而去，故事深入人心
- 4.可视化：听到+看到=意愿
- 5.常态化：构建水下冰山不是一朝一夕

工具：视频

第三讲：团队管理之高效执行-----让团队效率最高化

一、 执行的假象

- 按照职责做事
- 按照任务做事
- 按照态度做事

二、 执行就是拿结果

- 结果的标准：有时间、有价值、有证据
- 结果的思维：底线思维、外包思维

三、 做结果的方法

- 1.复述承诺法
- 2.分解法
- 3.重点法

案例：日本公司的传达方式

互动练习

四、 执行人才的共同特点：百分百责任

五、 执行人才的三大标准：

- 1.信守承诺
- 2.结果导向
- 3.永不言败

四、 工具训练

个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合

第四讲：团队机制建设-----让团队具备卓越的行为

一、 案例：六兄弟分粥

- 1.机制的目的是平衡
- 2.机制的效果是无中生有
- 3.机制需要人性化设计

二、 案例：私营船主运送犯人的案例

- 1.机制可以改变人
- 2.人没有好坏，关键看用了什么机制
- 3.考核什么得到什么
- 4.文化是软激励，机制是硬激励

三、 建立机制的原则

- 1.复制团队：低标准、严要求
- 2.客户价值：流程化、标准化
- 3.体现文化：上接文化、下接行为

四、 机制选题的方法

- 1.经常出现集体性错误的地方
- 2.经常出现重复性错误的地方
- 3.新员工经常咨询的问题
- 4.客户经常反映的问题

五、 建立机制的方法

- 1.案例归纳法
- 2.分工协作法
- 3.标杆示范法
- 4.措施改进法

六、 5R 机制管理模式：打掉能人体系、企业精彩持续

- 1.结果定义---经营计划
- 2.一对一责任---关键岗位职责
- 3.过程检查---业绩跟踪
- 4.即时奖惩---业绩评估
- 5.改进复制---改进复制

六、 练习

第五讲：团队“狼性”的养成——让下属玩命干的激励法则

一、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

● 激励理论：

XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论

- 激励的原则
- 六种错误的激励方式
- 因人而异的工作激励方式

- 授权也是一种激励

案例讨论：研讨：李鸿章对四名下属的不同激励手段工具：

80/20 授权法、马斯洛激励法、分层激励法

二、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

三、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

四、激励的注意事项

- 1.物质激励与精神激励
- 2.短期激励与长期激励
- 3.激励的周期
- 4.激励失效的情况分析