

《团队建设与管理》

主讲：何云鹏

【课程背景】

团队是组织绩效实现的战斗单元，一个企业的战略是否落地，目标是否达成，与企业中各团队的战斗力水平息息相关。但企业中各团队的负责人往往因为缺少管理经验而倍感困惑：

- 刚当上经理，组建团队该如何入手呢？
- 当经理之后为什么这么累呢？
- 带了十几年队伍了，为什么员工越来越难管呢？
- 除了加薪提职，团队士气还能怎么提升呢？
- 布置了工作为什么员工总执行不到位呢？
- 团队成员之间怎么有那么矛盾呢？
- 我已经很努力了为什么还完不成年度目标呢？

如果想解决好这些问题，需要让管理者系统地认知管理角色，系统地了解团队发展各环节中经常出现的问题，掌握团队组建、管理以及执行力打造的方法和技巧，从而提升组织绩效的贡献能力。

【课程目标】

让学员

1. 认知高绩效团队的标准
2. 认知优秀管理者在团队建设中的重要价值
3. 认知高绩效团队建设的三个要点
4. 掌握提升团队凝聚力方法
5. 掌握打造团队执行力的四个要点和方法

【课程时长】 1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、什么才是真正的团队

- 1、团队的概念与特点
- 2、成为优秀团队的四个条件
- 3、团队的三个核心支柱（人、目标、规则）
- 4、团队领导者的决定性作用与素质要求

视频案例：崇祯皇帝很为难

名企案例：卫哲为什么被阿里开除

讨论：抖音员工买流量是否应当被严惩？

总结发表……

二、如何搭建高能、互补、凝聚的团队

- 1、**选**：请适合的人上车

□ 吸纳人才的“三个一”工程

案例分享：华为选人的四个原则

2、拔：找出团队中的精兵强将

□ 高潜员工的“三高”与“四问”

□ 委任下属的两个维度

古人的：“爵以赏功官以奖贤”是什么意思？

视频案例：亮剑中李云龙和赵刚谁适合当团长

讨论：业务骨干一定适合当领导吗？

3、搭：能力互补是高效协作的基础

□ 团队中 8 种角色的互补作用

□ 固定高效团队的搭配模型

案例讲解：美国制宪会议

课堂测试：贝尔宾团队角色测试

4、凝：凝心聚力是战斗力的基础

□ 凝聚力的三个影响元素

□ 团队成员越互信越凝聚

□ 让大家共同面对挑战

工具讲解：沟通视窗的应用

案例分享：华为是如何做到做到“让听得见炮声人呼唤炮火”

三、如何打造团队执行力

——打造团队执行力的 4G（给）法则

1、给方向——挖掘内在驱动力

1) 员工工作动力来源分析

□ 使命、目标与责任

案例讲解：分析“解放军为什么能赢”（2-3 个案例说明）

2) 培养员工做事的目标感

3) 工作布置的 5+4 原则

案例分享：丰田的拉绳法则我们为什么学不会

2、给方法——提高员工胜任力

1) 团队领导者要授人以渔

2) 管理者教练员工时易犯的四大错误

3) 提升员工执行能力的三个要点

□ 新人入职引导 3721 法

□ 工作技能示范四步法

□ 提升员工的问题解决能力

故事案例：日企是如何布置工作的

互动训练：如何进行提问式的布置工作（启发责任六问法）

3、给反馈——强化工作成就感

1) 反馈的价值与常见问题

2) 激活佛系员工意愿

避免习得性无助

皮格马利翁（罗森塔尔）效应的应用

3) 用正确的反馈让正向行为得以重复

设计成就反馈点

正向反馈的四个原则

负向反馈的 BEST 法则

案例讲解：苹果、海尔、华为等

小游戏：正确的布置工作为什么没有效果

4、给氛围——塑造执行力文化

1) 文化氛围的魅力

案例分析：“曼哈顿”计划为什么可以成功

2) 打造军人执行力的八大利器

成功不能复制但方法可以模仿

企业中同样可以抓养成

案例讲解：“多次被击沉”的企业号和一招致命的“信浓”号

3) 营造执行的文化氛围

战前动员与战后讲评

可视化目标的作用

执行中的情感关怀

“龙鼠榜”的作用

案例分析：“山本五十六之死”

四、课程总结