

打造高绩效团队

课程大纲（1天）

一、课程背景：

1. 为什么同样的配置，团队的绩效大相径庭？
2. “凡事都要管理者操心、拿主意，员工好像不是团队的一份子，只等着听指示，如何才能让大家自动自发的工作？”？
3. 为什么常常要求员工要有团队精神，可是在实际工作中，还是各吹各的调，各唱各的号？”
4. 为什么有的团队活力四射，绩效优秀；有的团队却死气沉沉，绩效一般？
5. 为什么有的团队成员成长快，有的团队成员成长慢，该如何培养员工？
6. 为什么有的团队执行力很强，有的团队拖拉没有结果？
7. 为什么团队领导不知道如何激励员工，特别是新生代，该如何激励？

二、课程目标及收益：

1. 学习如何进行团队目标共识；
2. 学习如何建立信任的团队文化；
3. 学习如何解决团建的问题
4. 学习如何使用 RESPECT 模型有效的激励团队。

三、授课特点

“实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；

课程目标聚焦在能否可以马上应用到实际工作中，因此提高代入感是核心，通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场 PK 来帮助学员理解知识，并将在管理过程中遇到的问题融入培训现场；

四、课程大纲：

团队的概念—首先要认知团队五大特征

1. 团队的定义
 - 什么是团队
 - 管理的 5 项职能：该定义的核心
2. 团队和群体的六大区别

本节输出：团队的定义

打造高绩效团队第一步 明确方向：制定团队目标 把执行落到实处

团队管理为什么以目标为核心？

- 目标帮助你从流程和事务中脱出来
- 目标帮助你抓大放小
- 目标是团队存在的核心价值

目标的定义及设定

- 完整目标的 TPGM 模型：主题、目的、目标设定、衡量标准
- 目标设定的 SMART-CAR 原则
- 练习：以下这些是目标吗？

目标的分类：常规目标和项目目标

- 常规目标和项目目标的概念

常规和项目目标的分级制定法

- 常规目标的三级分法：门槛、理想、挑战
- 项目目标的分级法

从公司的战略和进营目标到部门目标

- 理解公司的目标--确定影响度--关键策略--衡量结果
- 练习：练习：制定本部门的全年目标（含常规目标和项目目标）

本节输出：TPGM 模型、目标三级分类、SMART-CAR 原则

打造高绩效团队第二步 建立信任：明确团队的规则和信任的文化

1. 团队的文化打造
 - 文化是一个团队的灵魂和基因
 - 行为准则和价值管
 - 建立团队文化的基本技巧
2. 团队的制度规则和流程
 - 制度的热炉效应
 - 案例：该总监为什么处理事情不到位
3. 建立团队规则和执行规则的正确思维
 - 黑白思维和灰度思维
 - 原则性和灵活性
 - 人与事的区别
4. 建立信任关系是团队的基石
 - 麦肯锡建立信任的四个维度：专业、可靠、亲和、自我倾向
 - 反向头脑风暴：我们最不喜欢上级的哪些行为？
 - 总结：我们该做什么才可以和下属建立信任关系？

本节输出：热炉效应、黑白思维和灰度思维、麦肯锡信任四维度模型

打造高绩效团队第三步 促进融合：抓团建 建氛围 聚人心

团建的三种类型

- 思想团建
- 生活团建
- 目标团建

思想团建

- 团队名称、符号、独有特征
- 从利益共同体到事业共同体到命运共同体

生活团建

- 让团队了解彼此
- 乔哈里窗的概念
- 扩大隐藏区：情感过山车
- 分享：你的成长经历

目标团建：打仗是最好的团建方式

- 目标团建的方法
- 打仗的氛围营造
- 目标、收益不可少

团队中的冲突管理

- 1) 冲突的定义
 - 2) 五步法解决团队的冲突管理：明、赞、纠、共、优
- 明确根因
 - 赞扬优点
 - 纠正不足
 - 目标共识
 - 优化关系
 - 案例分析：该团队管理者如何协调上下级的关系？

本节输出：团建的三种方式、情感过山车法、5步解决团队成员间冲突

打造高绩效团队第四步 良性沟通：沟通是团队之间的桥梁

1. 沟通的概念

- 沟通的定义
- 沟通的三大核心是：倾听、确认、同理心
- 沟通的3F倾听
- 区分事实和评价
- 演练：该人力资源经理该如何说服员工去国外工作？

2. 工作沟通

1) 如何向下属发布指令？

- 练习：王经理有什么问题？

2) 表扬下属的 3 个步骤：行为、品质、结果

3) 批评下属的四个步骤：行为、后果、自我责任、建议

- 演练：批评下属的其他注意点
- 练习：这个和下属的反馈存在什么问题？

本节输出：3F 倾听、发布指令、表扬、批评的技巧和方法

打造高绩效团队第五步 激励人性：理解需求和人性，把激励融入到管理中

1. 激励的心理学原理

2. 激励的 ERG 理论

- 生存需求、关系需求和成长需求
- 这三个需求和马斯洛需求之间的联系
- ERG 理论给我们激励的启示：

3. 激励的 RESPECT 模型

- RESPECT 模型的字母含义
- 激励中国人排在前三位的是什么？
- 练习：我们该如何应用该理论？

4. 常见的非物质激励 6 大方法

- 愿景激励
- 目标激励
- 情感激励
- 授权和信任激励
- 职业生涯发展激励

- 尊重激励

5. 员工的六大激励原则

- 结果导向
- 及时性
- 意外性
- 公平性
- 针对性
- 权变性
- 案例分析：任经理的激励员工有什么问题？

本节输出：RESPECT 模型、激励的六大原则、非物质激励的 6 大方法