

七步打造高绩效团队

课程大纲（2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. 学习如何构建团队的整体文化和价值观，以文化为魂打造团队；
3. 学习如何建立信任的团队文化；
4. 如何培养下属，实现从个人向团队的打造，松下先生辅导员工 5 个步骤；
5. 学习如何解决团队的冲突
6. 学习如何使用 RESPECT 模型有效的激励团队。

三、授课特点

1. “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；
2. 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：

一、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

二、打造高绩效团队第一步 正确选人：核心前提是选择合适的人

1. 团队建设的选人原则
 - 选择大于培养
 - 用人所长
 - 提问：如何教猪上树？
2. 团队选人的五大原则
 - 性别互补
 - 性格互补
 - 学历互补
 - 地域互补
 - 年龄互补

本节输出：团队的选人五大互补原则。

三、 打造高绩效团队第二步 明确方向：制定团队目标 把执行落到实处

1. 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
2. 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？
3. 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
4. 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
5. 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

四、 打造高绩效团队第三步 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

五、 打造高绩效团队第四步 提升团队：培养下属是团队发展的要求

1. 为什么要培养下属？
 - 培养下属对组织、上级和下级的优点
 - 如何避免陷入“教会徒弟，饿死师傅”的误区？
2. 培养下属的3E法则：在岗、反馈、教育
 - 3E法则的定义
 - 3E法则的应用
3. 为下属制定辅导计划的3个步骤
 - 设定辅导目标
 - 分解任务
 - 确定辅导方式
 - 案例分享：某银行为下属制定的辅导计划

- 练习：请为他制定一份辅导计划？
4. 在岗辅导 5 个步骤
 - 松下先生的教人 5 个步骤的核心
 - 阿里辅导下属的 16 字诀
 - 演练：刘经理为什么能成功？
 - 该销售总监做了什么，才使得下属成长很快？
 - 辅导可以随时随地地进行

本节输出：3E 法则、教人 5 步骤、阿里 16 字诀、制定辅导计划 3 步骤

六、 打造高绩效团队第五步 促进融合：抓团建 建氛围 聚人心

1. 团建的三种类型
 - 思想团建
 - 生活团建
 - 目标团建
2. 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
3. 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
4. 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
5. 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

七、 打造高绩效团队第六步 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

八、 打造高绩效团队第七步 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