

# 铁军铸造——高绩效团队建设

人在一起叫聚会，心在一起才叫团队

——王一恒

## 课程前提：

企业的高度、宽度等由老板决定，而企业的深度及能否持续的赢、能否持续的发展、能否基业长青等则由其团队决定！团队是企业的第一款核心产品、是企业最具竞争力的产品，这款产品的核心就是“人”。企业发展的天花板是领袖、企业发展的底线是团队、而摆在领袖和团队之间的桥梁是沟通，经营即人性、管理即沟通。

“在成为领导前，你的成功同自己的成长有关；在成为领导以后，你的成功都同别人的成长有关”

-----杰克-韦尔奇

韦尔奇的这句话说明企业的经营和发展只有优秀的领导是不够的，还需要培养、建设优秀的、高绩效的团队力量才能成就企业的经营目标。

对于任何一个公司来说，不同团队结构的产生都不是随意为之的，都是为了顺应企业的发展而产生，形成一种最有利的团队形态。一支好的团队是成就事业的基础，正如我们看到阿里早期的“十八罗汉”，腾讯的“五虎将”，“携程四君子”，以及新东方的“中国合伙人”，任何伟大事业的背后都离不开一支优秀团队的支撑。现实中，很多人觉得团队不好带。其实没有带不好的团队，只有管理不善的 Leader。不管你是公司的负责人、部门的主管，或者是职场的新人，团队管理的认知和能力都是你必备的。同样，在生活中，团队管理的场景也无处不在。在管理团队过程中，你可能经常会遇到各种各样的困惑，比如说团队成员的执行力很低，缺乏责任心；团队都很努力，但业绩目标却总是完不成；团队缺乏成长动力，老员工跟不上团队的节奏。

## 解决问题：

【困惑】：什么原因你的团队缺乏凝聚力、执行力、战斗力、感恩心、利他心？

【困惑】：你是否留意到，你忙的像鬼、团队茫的没事？团队绩效总是低下？

【困惑】：你是否察觉到，团队接收了你的要求或指令，执行的动力却未被激

发？

【困惑】：你是否留意到，团队参加培训后不久团队状态涛声依旧激情不再？

【困惑】：你是否感触到，团队每年离职，核心团队难以打造，团队之间缺乏支持！

【困惑】：你是否留意到，你在团队积极，你走团队就怠工，表面水平挺高！

【困惑】：你是否留意到，每年团队多要你跟薪资，不加薪没动力，不加薪走人？【困惑】：你是否感触到，公司战略、规章制度、流程、目标、计划等团队难以落地？

【困惑】：你是否留意，老员工不职业、新员工不融入、空降兵呆不久，团队缺乏竞争氛围、招聘难、育人难、留人更难？.....

为了解决上述问题，资深管理专家王一恒老师，重磅打造课程《铁军团队建设的七大按钮》，3大模型，6个工具，10个案例，30个经验原则，从“搭班子、带队伍”2个方面助你做好团队管理，打造一流团队。

本课程通过案例与演练深入浅出地剖析了优秀团队的八大特征、团队形成与发展的三个阶段的关注点与领导要素、在团队中如何建立信任与责任、如何建立团队的内部规则、如何通过有效地沟通完成促进团队走向高绩效。低效率靠管理，高效率靠激励，在团队中作好激励管理、发挥团队的最大效益。

## 课程用时：

2天（6X2课时）

## 课程收益：

- √ 让你掌握企业经营的本质和要点及掌握团队打造的核心要素与思维！
- √ 掌握团队建设的原则、程序和方法
- √ 掌握有效运行高绩效团队的方法、工具、技巧
- √ 掌握有效提升团队领导能力的技巧
- √ 掌握如何让新人融入团队与如何实现团队高绩效成果等的系统化工具
- √ 提升自己的团队经营管理能力，让自己用感恩、利他、付出、欣赏、激情等负责任的心态投入到现实团队的共同理想和目标中！

## 课程要点：

（领导开训：强调学习的意义和纪律）

导言:人生最大的成本是什么?企业最大的竞争力是什么?

头脑风暴:您碰到哪些关于团队建设、团队管理、团队效能等问题?每人提一两个问题,老师将这些问题作为案例在整个课程中巧妙地穿插,分析。

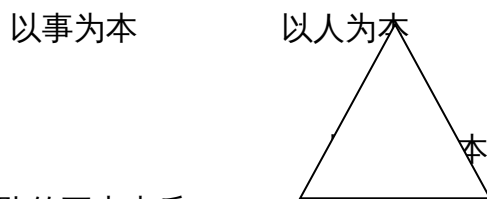
## 课程内容:

破冰:

按照参训学员人数分组,组建团队,各队分别选出队长、政委、起队名、队呼,进行团队风采展示,引爆大家参训的激情和士气。(8分钟)

## 第一讲:高绩效团队的真解 (9:00——10:20)

- 1、如何理解“团队”
- 2、团队管理的新解码
- 3、低效团队特征:(低产、低效、低能)
- 3、带动团队活动的三角形模型(案例:王主管的困惑)



### 4、高效能团队的五大本质

- 1) 信仰
- 2) 规则
- 3) 利益
- 4) 契约
- 5) 情感

人们总是:因相信而来/因希望而从/因光明而定/因路径而定

### 5、运营团队关键九个动作

### 6、团队发展的五个阶段、特征及其管理方法

成立期、磨合期、规范期、高效期、转型期

### 7、高绩效团队团队的四个特点 1) 自主性 2) 思考性 3) 合作性 4) 凝聚性

### 8、高绩效团队的8个特征

- 1) 明确的目标 (目标从哪里来?企业目标和个人目标如何统一?)
- 2) 相互信任 (信任的基础是什么?如何建立?)

- 3) 关心、帮助每个人 (从哪些方面着手才是最有效的?)
- 4) 沟通良好 (如何才能有效的沟通?)
- 5) 分工与协作 (在具体工作中如何操作?)
- 6) 合理的激励 (没有足够的条件怎么办?)
- 7) 合理、完善的制度 (制度目前不合理怎么办?)
- 8) 融洽的团队气氛 (用什么方法培养良好的工作气氛?)

★ 案例分析、讨论：王主管的团队怎么了？

## 第二讲：高绩效团队之运营管理

**(10:30——11:50, 13:30——14:15)**

### 1、建立团队共同愿景与共享愿景

- 1) 描述团队的使命——存在的价值？
- 2) 描述团队的愿景——我们要到哪里去？
- 3) 描述团队的价值观——坚持什么？反对什么？与什么样的人走在一起？

**练习：团队愿景与使命分析**

### 2、建立团队共同目标

- 1) 共同目标的要素：SMART-AS
- 2) 目标制定与下达 (目标的愿景化、目标的共享化、目标的承诺化、奖

惩化)

**案例研讨：部属认为你的目标下达的不合理或不公平怎么办？**

**模拟演练：团队上中下互动目标制定演练 (10 分钟)**

### 3、团队运营的 5R 模式

- 1) 结果设定
- 2) 责任锁定
- 3) 节点检查
- 4) 主动汇报
- 5) 即时激励

## 第三讲：高绩效团队之领导力发挥

**(14:15——14:50, 15:00——16:30)**

- 1、变革时代与新经济下，到底需要管理还是领导
- 2、领导力可以学习吗？
- 3、领导者/管理者/执行者的区分
- 4、领导分解“领”与“导”  
老子曰：太上，下不知有之。其次，亲而誉之。其次，畏之。其次，侮之。
- 5、“领”代表刚性、阳，“导”代表柔性、阴
- 6、思考：团队成员为什么跟随你
  - 1) 领导的职位权力 20%，非职位占 80%
  - 2) 领导的秘密：为何别人愿意跟随你？？？
- 7、互动：团队管理失去员工信任的内幕？
- 8、“领”：修炼。基层领导者的十项修炼
- 9、“导”：5+1 模式
  - 1) 案例学员演绎互动：ABC 的故事
  - 2) 结论：领导者——引导+疏导+教导+督导+激导=员工悟道

## 第四讲：高绩效团队管理之沟通与协作

**(第二天) (9:00—10:20, 11:00)**

- 1、沟通的内涵和要素  
持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少  
案例讨论分享：王经理和小刘的工作回顾
- 2、沟通你不了解的窗口模型（团队信任和畅通的内幕）
- 3、沟通的障碍
- 4、实战高效沟通五步法
  - 1) 理解为先
  - 2) 达成共识
  - 3) 形成承诺
  - 4) 持续跟进
  - 5) 肯定或改进
- 5、沟通必备提升技术  
望、闻、问、切

**备注:四种技能的训练和性格的测试**

6、如何取舍沟通的三种方式

**视频：这样沟通才有效**

7、处理团队冲突的五种策略

## **第五讲：高绩效管理之激励与赋能下属**

**(11：00——12：00，13：30——14：15)**

1、为什么团队成员需要激励

人的惰性，群体惰化；职场厌倦，士气低落，能力不足

2、激励新认知

1) 激励的最新定义

2) 人性与人心的博弈

3) 思考 2 大问题：

员工为什么在本公司工作

员工为什么在本公司努力工作

3、团队成员的需求是否满足（知己知彼）

**讨论分享：您最看重团队哪些条件？**

1) 我的收获——大本营

√ 我知道对我工作的要求吗？

√ 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？

√ 我每天有机会做我擅长做的事吗？

2) 我的奉献——一号营地

√ 在过去 7 天里，我因工作出色而受到表扬吗？

√ 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？

√ 工作单位有人鼓励我的发展吗？

3) 我的归属——二号营地

√ 在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？

√ 公司的使命使我觉得我的工作重要吗？

√ 我的同事们致力于高质量的工作吗？

4) 我的成长——三号营地

- √ 我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
- √ 在过去六个月里，有人和我谈我的进步吗？
- √ 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？
- √ 公司的领导对我很尊重
- √ 我对公司未来的经济状况充满信心
- √ 公司的领导令我未来充满热情

#### 4、激励的实操干法

- 1) 信任认可- 表扬-赏识 (如何培养对工作的成就感?)

**视频：尊重和欣赏的 7 个原则和方法**

- 2) 承担责任 (为什么要为下属承担责任)
- 3) 关心、帮助团队成员 (工作与生活如何协调?)
- 4) 薪水与升迁 (物质基础还要有保障)
- 5) 工作兴趣 (如何才能把工作当成是一种兴趣?)
- 6) 合理的制度 (公平、公正、公开)
- 7) 工作气氛 (是一种软化剂)
- 8) 恰当好处的肯定与建设性批评
- 9) 企业目标与使命 (最终的解决方案)

### **第六讲：高绩效团队有序的训练 (14 : 15——15 : 50)**

- 1、传帮带

2、团队竞赛法----品牌榜、业绩榜、红黑榜，让我们团队成长的积分呈正向增长。

**训练：为一位你的同事加品牌分。(课程现场 PK 模拟)**

3、客户见证法----请进来，走出去，让客户的评价左右我们的舆论导向，让客户价值成为我们的风向标。

**训练：拜访客户，客户互动回馈**

3、现场震撼法----到现场，抓证据，给震撼，亲眼所见，现场说理，永远大于空洞的说教

4、案例传承法----分类收集成功与失败的故事，让这些故事成为集体的记忆，成为团队的教材。

**训练：讲一个经典的案例**

5、标杆学习法----树立自己的执行标杆和榜样，当我们出现成长困惑的时候，想一想我的标杆会怎么做？

**训练：找标杆、树旗帜**

6、能人分解法----向优秀的人学习，结构成做事的流程，沉淀为执行的标准，复制执行团队，让英雄变群雄，人人皆可为圣贤。

7、岗位轮换法---不同的岗位之间的转换，是体会内部客户价值的最好方式，团队的支持与合作是基于对他人深深的理解。

8、个人战略法----将公司战略与个人战略相结合，只有员工自己想要的战略，才能注定执行下去。

**第七讲：以原则与规则来人员管理（15：00——16：30）**

- 1、团队规则的建立（亚斯兰现象、破窗理论、蛇蛙原理、火炉法则）
- 2、团队高效工作程序的建立（明确职责、职位说明书、SOP、团队文化）
- 3、树立高效的管理团队文化：团队文化与企业文化
- 4、从标准化、规范化、制度化到弹性执行，再到柔性化、人性化
- 5、以原则与规则来领导，加强团队的执行力

1) 管理者的执行力:狼性原则（淘汰弱者，不要将精力浪费在落后者身上；知己知彼、扬长避短）；

2) 管理者犯的执行错误（追求完美、言行不一、依赖明星员工）；

3) 有效利用检查与控制原则（定期、不定期、第一线检查、走动管理、检查什么才能得到什么、检查什么之前要测量什么）；

4) 给予部属自己做决定的权力

**案例研讨：如何增进团队的凝聚力与士气？**

**课程总结：**

**团队组建八大场要打造**

- 1) 形象场（个人形象和环境文化）
- 2) 作风场（雷厉风行的执行文化）
- 3) 执行场（指哪打哪的执行惯性）
- 4) PK 场（乐于竞争的狼性文化）
- 5) 欢乐场（开心工作、快乐成长的团队活动）

6) 监督场 (不困按于情和位的立场监督)

7) 公平场 (有为有位、无为让位)

8) 团结场 (感恩、珍惜、敬畏团队)

**现场研讨：基于当下自己的团队应如何打造 8 个场**

### **课程结束：**

一、重点知识回顾

二、互动：问与答

三、学员：学习总结与行动计划

四、企业领导：颁奖

五、企业领导：总结发言

六、合影：集体合影

### **后续落实：**

企业学习分享交流会相关表单赠送