

高效团队建设

授课老师：晏世乐

【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

【授课时间】

1—2天，5—6小时/天。

【授课对象】

所有职场人士。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

【课程大纲】（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前统一思想，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

一、团队概述

（一）解读团队。

目标统一、责任共同、技能互补、共同行动、团结协作。**【案例】**NBA全明星赛。

（二）高效团队标准。

1、团队工作实绩。**【案例】**民意代表。

2、团队成员的满意度。团队气氛、自身发展……

3、外部人士对团队的满意度。【案例】销售团队内斗。

二、团队建设存在的问题

(一) 过于强调“团队利益高于一切”。【案例】柯达破产。【头脑风暴】《逆风飞扬》。

(二) “团队内部无需竞争”。【案例】大锅饭。

(三) “团队内部皆兄弟”。宽是害，严是爱。【例子】杰克·韦尔奇、盛田昭夫“真正的残忍”。

(四) “放弃个性，追求趋同”。

三、团队建设的途径

(一) 没有制度万万不能。健全制度、奖罚分明。

1、“以制度管人，而非人管人。”提高管理效率，增加公平性。【案例】敲钟VS造钟。德国闯红灯。活力曲线。

2、制度存在的问题及对策。

(1) 问题：长官意志。对策：民主。【案例】《猫鼠游戏》：弗兰克·阿巴内尔。

(2) 问题：模棱两可。对策：明确。【案例】插队。多报销的士费、酒店费。

(3) 问题：生搬硬套。对策：结合实际。【案例】郭沫若：“吃狗肉是为长人肉，而不是为长狗肉。”

(4) 问题：朝令夕改。对策：成熟稳定。【辩论】制定制度从松还是从严？

(5) 问题：有令不行。对策：令行禁止。【建议】以身作则。【案例】破窗理论。

(二) 制度不是万能的。【案例】保姆怕热。

1、切实有效的教育。【案例】宗教。【建议】重点宣传目标。

2、丰富多彩的团队活动。【案例】抽奖（分别准备）。

3、日常熏陶。【案例】“我们”VS“你们”。

四、团队建设要点

(一) 挑选团队成员。

1、根据团队需要，挑选合适成员。注重成员核心价值。【案例】贝尔宾团队九种角色理论。西天取经。公牛王朝——罗德曼。罗斯福、丘吉尔和希特勒。

2、不能有闲人。【案例】关系户怎么处理。

(二) 培养成员团队精神。

1、团队精神概述。

(1) 成员对于团队：大局意识。

(2) 团队成员之间：协作意识。

(3) 成员对于团队事务：责任意识。

2、团队精神的重要性。【案例】蚂蚁和螃蟹。

(1) 决定个人前途。水平再高——恃才傲物——孤立排挤——遭受失败。

第一，互相学习。【案例】山雀VS知更鸟。

第二，互相支持。【案例】雁阵速度。

第三，共享资源。【案例】马化腾等的聚餐。

(2) 决定组织前途。“不怕虎生两翼，就怕人起二心。”【案例】德国科学家瑞格尔曼拉绳实验。楚汉相争。

3、团队精神的培养。

(1) 团队关心员工。【案例】建立员工生日档案。

(2) 组织恳谈会。【案例】下属基本信息。蒋介石。

(3) 树立共同的朋友和敌人。【建议】关于拓展活动。

(三) 团队成员爱岗敬业。

1、爱岗敬业的重要性。

(1) 不爱岗敬业：单位有损失，员工损失更大。

(2) 薪水高低由谁决定：老板还是员工？【案例】10年工资不变。华为清退34岁员工？查尔斯·施瓦布的传奇。

(3) 平凡岗位能否学到东西？【案例】李嘉诚。

2、爱岗敬业的具体要求。

(1) 熟悉业务、掌握技能。【案例】有没有时间学习？

(2) 积极进取。积极进取——做出成绩——超越期望——获得机会。

第一，执行力。“除非违法，坚决执行！”不抵触、不应付、不拖延、不推诿。【案例】深圳市民花田。

第二，自主性。要我干什么——我要干什么。

第三，提升性。复盘——不断精进！【案例】我手下 2 个研究生对比。2 个和尚打水。

（四）成员之间团结协作。

1、团结协作的基本要求。

互相帮助、互相支持、密切配合、互相协作。【案例】团结协作的 4 个指标——对照反思。

2、团结协作基础：人际关系和谐。

人际交往关键——心好。【论证】口乃心之门户。

（1）改变自私、自大的错误心态。【讨论】身边有没有分不清好坏的人？【案例】无商不奸？“居高临下”。

（2）培养同理心。“人同此心，心同此理”。投其所好、对症下药。【案例】本人劝服父母。

最好做到：人之所欲，施之于人！【案例】甲之蜜糖，乙之砒霜！兔子钓鱼。

中间水平：己欲立而立人，己欲达而达人！

至少做到：己所不欲，勿施于人！

（3）培养包容心。包容别人的不同。【案例】禁吃猪肉。【建议】下功夫了解别人。

（4）培养欣赏心。

第一，使用讨喜称呼。【案例】我女儿 VS 你女儿。

第二，记住对方名字。【案例】与习近平同志合影。因称呼错误被老婆惩罚。

(五) 成员之间高效沟通。

1、沟通过程：编码（发送）、渠道、解码（接收）。

【案例】沟通漏斗。

2、沟通不畅原因及对策——渠道角度。

(1) 主动开启沟通渠道。

第一，主动联系。我们中国人 85%都是被动的。

第二，主动反馈。【建议】不要让客户问同一个问题。不要让领导来问工作进展情况。

第三，主动解释。【案例】消除误会。

第四，主动支援。【案例】王永庆送米、快递哥的名片。

(2) 选择合适的沟通渠道。

第一，重要沟通，最好面对面。

第二，多管齐下。

一是更准确地传递信息。【案例】“打赢做牢、打输住院”。

二是防止“口说无凭”。

3、沟通不畅原因及对策——编码角度。

(1) 语言表达能力不佳。

第一，确保不要漏掉该说的内容。【建议】制作关键信息验收单。

第二，条理清晰，逻辑严谨。【案例】如何记忆 6 样无关的东西。【建议】结论先行。

第三，准确表达，避免模糊。【案例】IBM 会议禁用语。

(2) 不懂得说话的艺术。

第一，首要语言艺术：您说什么不是最重要的，最重要的要考虑对方听到了什么。

一是根据对象决定说什么。【案例】防止拉仇恨。

二是根据对象决定怎么说。【案例】避免投射！

第二，赞美的艺术。林肯：每个人的内心深处最深切的渴望是得到别人的赞美。【朗诵】赞美誓言。

一是真诚。【建议】不要过度。

二是适当间接赞美。

三是夸到点子。【案例】“左公威猛，人不敢欺；李公精明，人不能欺；曾公仁义，人不忍欺。”

第三，批评的艺术。

一是掌握 BIC 工具。

二是语言批评不如承担责任。

三是肉夹馍原则。公式（话术）：赞美+批评+鼓励。

四是批评对事不对人的办法。

五是注意场合。“扬善于公庭，规过于私室！”

第四，道歉的艺术。道歉的技巧和忌讳。多说如何改正、补救。怎么进行解释？

第五，问的艺术。很多情况，无论我们说什么，对方都不会满意。【案例】“元芳，你怎么看？”

一是请君入瓮——用发问引导别人自己思考！

二是辅导发问公式：目标+现状+已做工作+将来打算。

第六，说服的艺术。有理有据，讲事例、说数据。

【案例】罗斯福和原子弹研制。

(3) 未能准确传达自己的信息。

第一，精神要集中。【案例】手机。

第二，语言无障碍。【案例】四川团干。

第三，说话有效。看对象讲规矩，到哪个山头唱哪支歌。【案例】毛主席解释根据地。“搭天线”和“接地气”。

第四，简洁明了，重点突出。【案例】马克·吐温“偷”捐款。麦肯锡“30秒电梯法则”。

第五，统一规范，避免矛盾。对于有代表性的问题，统一回复意见。【话术】“规定内容”+“自选内容”。

第六，善举例子，善用比喻。【案例】边际效用递减。

【练习】解释专业名词。

(4) 未注重非语言信息的应用。

第一，文字语言：遣词造句。【案例】马上 VS 等会。

第二，有声语言：抑扬顿挫。【朗读】叔叔亲了我妈妈也亲了我。在这个世界上男人没有了女人就恐慌了。

第三，肢体语言：传情达意。【案例】表情、眼神。

(5) 未能有效控制情绪。

平缓自己情绪的方法。【建议】不迁怒。

4、沟通不畅原因及对策——解码角度。

(1) 倾听。【案例】林克莱特和小男孩。

(2) 倾听比说话更加重要。【寓言】嘴和耳朵。

(3) 设身处地倾听的要求：集中精神、回应鼓励、听话听音、适当提问、全面理解、归纳总结。

(4) 设身处地倾听的忌讳。宽以待人，不要求全责备。

第一，忌随意打断对方。

第二，忌随意补充对方。

第三，忌随意教导对方。

第四，忌随意批评对方。【案例】杠精。

第五，忌随意质疑对方。

5、沟通实战问题。

(1) 处理异议技巧。原则：“给人面子，我得里子”。

第一，不要争辩。绝不正面反驳！【案例】辩论。

第二，同理战术。表达不同意见，先认同对方立场。

(2) 不同对象沟通技巧。

第一，向上沟通有没有胆——要有胆识！

一是请示工作的技巧。【建议】给领导提供备选方案。
二是汇报工作的技巧：及时准确、报喜更要报忧、积极向上。【案例】拿破仑。曾国藩“屡败屡战”。

第二，往下沟通有没有心——要有心情！

第三，水平沟通有没有肺——要有肺腑！

主动、谦让、体谅、协作、双赢。【案例】六尺巷。

(六) 团队领导能够有效激励。

1、激励的作用。

工作绩效=能力×动机激发。【案例】松下幸之助。

2、激励的原理。

“需求产生动机，动机引发行为”。激励的本质就是满足需求。【案例】马斯洛的“需求层次论”。

3、激励的实用方法。

分清是非，正确的行为用正面激励去强化，错误的行为用负面激励去避免。【案例】韦尔奇。

前提：了解员工需求，对症下药。【案例】董明珠设置员工意见箱。扶贫对象 VS 老厂长的雕塑。

(1) 满足生理需求。

第一，薪酬激励。【论证】激励保健双因素理论。

【案例】任正非：“钱分好了，管理的一大半问题就解决了。”

第二，奖励激励。“重赏之下必有勇夫”。

(2) 满足安全需求。

第一，安全生产。【案例】“断指经济”。

第二，福利保险。【案例】抚养逝世员工的小孩。

第三，依法签订、解除劳动合同。【案例】兔死狐悲。

(3) 满足社交需求。

第一，感情激励。“士为知己者死，女为悦己者容”。

【案例】吴起爱兵。刘备苦心留住徐庶心。陶华碧。

第二，宽容激励。“容言”“容过”“容异”。【案例】齐桓公不计前嫌用管仲，“绝缨会”，尼克松用基辛格。

(4) 满足尊重需求。

第一，尊重激励。君之视臣如草芥，则臣视君如寇仇。

【案例】萧伯纳 VS 玛莎。

第二，赞美激励。

我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。【案例】罗森塔尔效应。

赞美的技巧：一是表达出来。【案例】水电八局“他应该知道吧？”二是赞美公式（话术）：行为（具体）+感受+评价（定性：动机、能力、品质、身份）。

赞美的形式：亲笔卡片、特殊奖章、光荣榜（公司走廊）、上级见面、媒体宣传（公司刊物）、庆功会（家属参加）……

第三，鼓舞激励。拍拍肩膀永远比从后面揣几脚更能激励员工。【案例】卡耐基的成长故事。

第四，支持激励。【案例】没有过程，哪有结果。

第五，信任激励。

一是领导信任下属，下属才能放开手脚大胆干。【案例】秦武王的承诺。公开公司相关信息（内刊、报栏）。

二是信任等于不乱猜疑，但不等于没有监督。【建议】按制度监督。

第六，授权激励。

一是授权可以激励下属，培养下属。【案例】两个不同的县长：宓子贱 VS 巫马期。

二是授权可以借助别人的力量来实现自己的目的。

【案例】聪明的男孩。

要求：知人善任，授权有度，控权有方！【案例】建立有效内审机制。

第七，晋升激励。“人往高处走”。破除论资排辈的观念。

【案例】条条道路通北京。

(5) 满足自我实现需求。

第一，愿景激励。【案例】华为“阳台晒钱”。乔布斯：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”阿里——让天下没有难做的生意——蔡崇信。

第二，竞争激励。

一是人人都有不服输的精神，都希望获胜。【案例】查尔斯·施瓦斯巧用竞争，提高产量。

二是没有竞争就没有压力。【案例】微信的发明过程。

第三，危机激励。“今天工作不努力，明天努力找工作”。

第四，工作激励。

一是工作的重要性。让下属明白工作的重要性，激发下属的成就感。【案例】乔布斯论开机时间。阿里年会。

二是工作的丰富性。通过丰富工作、轮岗等方式，使员工得到更多锻炼，不断成长进步，对自己职业发展充满期待。【案例】宝钢推广一专多能。

三是工作的全程性。【案例】摩登时代。

四是工作的参与性。让员工提出疑问、参与决策。

【案例】高手安排工作请君入瓮！

五是工作的自主性。给员工更大自主权。【案例】多样化安排工作时间。

六是工作的挑战性。

七是工作的透明性。

八是工作的趣味性。对工作进行再设计、把工作环境创造得有趣味。【案例】网络游戏。

第五，培训激励。【案例】韦尔奇关于残忍领导的定义。华为的全员导师制。

第六，榜样激励。与空洞的说教不同，榜样的力量在于行动，行动比语言更能说服人。【案例】马云。

4、激励的原则。

(1) 激励别人之前首先要能够自我激励。【案例】古人云：“己身不正，虽令不行”。陈赓为什么离开蒋介石？

(2) 激励下属必须及时，戒拖延滞后。及时激励的有效率为80%，滞后有效率为7%。

(3) 激励要公平。公平是最大的激励。管理者一定要公平，宁可不奖励、不处罚，也不要一碗水端不平。

第一，以制度促公平。

第二，以民主促公平。

(七) 团队领导实施目标管理。

1、目标管理的由来。

彼得·德鲁克：“管理中的管理。”【案例】《惠普之道》。

2、目标管理的概念。

又称“成果管理”，被誉为“单位的导航系统”。

(1) 自上而下，建立目标。

(2) 自下而上，实现目标。

3、目标管理的重要性。【案例】将军赶路，不抓小兔。

4、目标管理的流程。

(1) 目标的设定。先有目标，才有工作。

第一，同时关注：财务维度、客户维度、内部运营维度、学习与发展维度，让目标更均衡、完整。

第二，目标设定的 SMART 原则：具体的，可衡量的（量化或细化），可达成的，相关的，一定时限的。【案例】不看感觉，看数据！【建议】界定准确、过程民主、因人而异。

(2) 目标的分解。【案例】山田本一。

第一，由大到小，直到知道每个人该干什么。千斤重担人人挑，人人肩上有指标。

第二，由远及近，设定长、中、短期目标，直到知道现在该干什么。

第三，相关要求：上下一致、资源保障、相互协调、平等尊重。

(3) 目标的宣传。

(4) 目标的实施。

第一，PDCA——P：计划，D：实施，C：检讨，A：改革行动。PDCA 循环就像爬楼梯一样，不断前进，不断提高。

第二，提供指导。【建议】工作：流程化、标准化、表单化。

第三，监督检查、跟进追踪。

(5) 目标的考评——绩效考评。

绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升。