
高绩效团队与企业竞争力

—— 从九个领域切入，建立落地实践的导引

杨台轩

■ 课程名称

高绩效团队与企业竞争力

—— 从九个领域切入，建立落地实践的导引

■ 课程导言

没有人不知道团队的重要性，但是，这个认识却经常流于形式，只是空洞的泛泛之谈；团队的价值在哪里？好的团队，不好的团队差别在哪里？对于经营者而言，一支真正高效能的团队就是代表它的竞争力。

一支有竞争力的团队，代表着它必须能解决几个问题：

- 一支优秀的团队，可以是一位管理者的缩影，也可以是一位经营者的放大，它是一个有机体，具备了各种不同的能力。优秀的团队必须能够自觉的管理运营，克服困难，达成目标。
- 团队其实和个人一样，可能会有情绪的低潮期，也会有高潮期；管理者必须不断地关注团队里的每个部门，甚至每个人的工作效率，不断的激发他们的斗志与士气。
- 团队必须能够学习，否则无法成长。面对激烈的竞争，面对各个不同阶段的挑战与目标，团队也必须学习不同的技能。如果员工无法在工作获得无形的知识，技术，与成长这个团队的能力将十分有限，人员流动也一定严重。
- 要打造一支卓越的团队，作为一名领导者，您必须成功的扮演哪些角色？您必须具备哪些工作技巧？

■ 课程目标：

- ◇ 勾绘团队的行为图谱，从九大领域切入，使学员理解个人工作能力与团队价值的链接。
- ◇ 从管理技术能力的行动面上，与学员交流，探讨打造团队的具体“方法”与“技巧”。
- ◇ 经由讲师工作经验的分享，争取建立学员对自身工作挑战和价值的心理认同，深刻体会自己对于团队的责任与角色扮演。
- ◇ 使学员确定这门课程学习，将对自身的管理意识与能力起到深入的引导作用；不只是企业延聘讲师来对学员做洗脑的培训。

■ 课程大纲

想象，一幅 Formula 1 一级方程式赛车比赛冠军的画面；请问，是打造那部车子的高科技重要，还是赛车手高超的驾驶技术比较重要？最终的答案是什么？

案例：为什么草原上会出现一幅数万只小鸟以前飞翔的景象？

案例：为什么在海里，几万只沙丁鱼会聚集在一起，围成一个大圆圈？

- ◇ 团队的价值，从哪里体现出来？
- ◇ 您对团队的价值，从哪里体现出来？
- ◇ 一位工作能力很强的员工，他对团队的价值高不高？为什么？

一、 外部的支持

1. 企业需要外部的支持，对企业而言，哪些对象是外部？企业需要哪些外部的支持？
2. 对员工呢？如果员工是一个同心圆的圆心，员工需要哪些外部的支持？

二、 有效的结构

(一) 制度管理——企业里的制度是否受到绝对的尊重？从上到下，大家都遵守公司的规章制度？

1. 制度是企业最常见的管理漏洞，因为大家都不喜欢制度，包括领导。
2. 员工都知道自己公司的制度吗？
3. 中国人最喜欢找关系，走后门；制度与关系，究竟哪一个说了算？如果一个企业里关系多了，执行力还会强吗？

案例：香港国泰航空如何吸引，并且留住优秀的人才

4. 领导者如何在企业里确认制度的地位？

案例：新加坡开国总理李光耀如何面对记者的毁谤

5. 制度都是用来约束人的行为吗？企业能不能拥有启发性，引导性的制度？

案例：德国人为什么让高速公路不设限速？

(二) 建立强势的企业文化力

1. 何谓文化？它的定义是什么？
 - A. 文化具有哪些能量，为什么管理需要文化？

案例：日本文化与文化的定义

案例：中华文化与文化的功能

案例：二战盟军攻下柏林，在德国首都布兰登堡旁的庆祝会

2. 什么是企业文化？
 - A. 是让员工喊口号？还是在墙壁贴标语？还是工作行为？
 - B. 企业文化所能产生的管理行动力
 - C. 贵公司有企业文化吗？如果有，是什么？从哪些地方表现出来？
 - D. 企业自我检查，是否拥有企业文化的三道题目
 - E. 企业文化内涵的三要素
3. 如何构建企业的文化力？
 - A. 何谓“共同的价值观”？
 - B. 何谓提炼企业文化？是不是翻基本中国的古老典籍，找几句大家都看不懂的字句……

讨论：我们是什么行业，我们要怎么做才能比竞争者做的更好？

案例：制鞋工厂，快递公司，精密工业；它们分别需要什么企业文化？

4. 企业文化的表达方式，在东西方不同文化的企业里，如何呈现出来？

案例：日本松下公司

案例：美国沃尔玛超市

案例：美国强生公司

5. 如何让企业文化成为最关键的战略工具之一，有效的，真实的在管理上执行？

A. 如何让观念，文字，变成真正能落地，能执行的管理动作？

案例：美国强生如何确保企业文化在全世界所有国家都得到有效的落地执行？

6. 领导者在管理上，哪一个动作最容易影响企业的文化？

案例：长荣海运

7. 企业文化建设的七大戒条

三、 恰当的领导

1. 领导的功能和职责

A. 领导者与裁判的关系；球员犯规，裁判吹哨子，那如果员工犯规呢？谁吹哨子？

讨论：中国的父母亲都交代小孩子，到单位里学做事之前，要现学会做人；执行力与领导力的关键是，做人，做事，在企业的管理上，哪一个比较重要一点点？

B. 领导者打造团队健康的人际关系的两大大心理能量是什么？

C. 美国海湾战争英雄科林鲍威尔将军说：领导力与科学管理的互补作用

2. 领导力的六个基本特质

案例：美国如何在二战的太平洋战场上扭转局势，分水岭是在那个战役？哪个领导犯了什么错误？

讨论：领导者在团队里应该扮演导演，还是主角？您喜欢扮演哪个角色？

讨论：您身上孕育着哪几个特质？举例说明。

3. 领导能力的重新塑造

A. 蜘蛛网管理模式——权力的陷阱和弱点在哪里？

案例：特种部队的管理严格吗？还是严苛？有没有漏洞？有没有死角？

案例：汽车需要汽油，需要强力的引擎，如果没有润滑油，能跑吗？

B. 权力运用的六大戒律

C. 最大的权力，最大的腐败

案例：台湾政府最腐败的部门是哪一个？为什么？

D. 权力与影响力的有效运用

案例：戴安娜王妃，特蕾莎修女，她们分别对这个世界代表什么？

E. 领导者在团队中建立影响力的八大模式

F. 领导者最重要的职场竞争力是什么？

a) 领导者的 EQ 与 IQ——您能够控制您的情绪多少，您就能够成就多少事业

b) 情商的五大心理领域

案例：为什么美国总统杜鲁门不帮蒋介石打内战？

案例：中国是二战的战胜国；但为什么二战结束后，外蒙古，香港，澳门都没有回到我们的怀抱里呢？

讨论：从领导力到执行力的思维逻辑——做事应该把握法理情的原则，还是情理法？

G. 做教练式的领导 --- 领导者如何使下属具备您想要的执行力？

四、 开放的沟通

案例：为什么全球最大的电脑公司之一的宏基电脑总裁施振荣先生说，沟通，应该是 21 世纪企业所面对最困难的管理？

案例：全世界最大的民航飞机空客 380 在开发生产的过程中，虽然手中握着大笔订单，却无法如期交货；面对客户提出的巨额赔偿要求，空客的总裁却要裁员 10000 人？

1. 企业竞争的本质

A. 企业究竟在竞争些什么？软件，还是硬件？资源，还是人才？

B. 企业需要人才？对！但是，一个人才+一个人才=两个人才吗？

C. 杰克韦尔奇：如何经营管理一个富可敌国的跨国企业？先把企业内部的敌人清除掉。谁是企业内部的敌人？

D. 企业管理的沟通，必须思考两个领域，不是只有人际沟通的技巧，还要思考不同部门，员工之间信息的流通

2. 我的团队是不是一支能沟通的团队？必须检讨横向与纵向的沟通能力

A. 横向：各个部门，或者下属与下属之间，能紧密的沟通合作吗？有没有相敬如冰，粉饰太平的现象？如果有，如何打破？

案例：世界第二大乳制品公司怎么让大家一条心，一个方向？

B. 纵向：领导者如何让下属心甘情愿地为您努力工作？最根本的，要把握的原则是什么？

案例：从毛主席的成功，对于企业内部上下级的沟通与合作，能够获得什么关键的学习？

3. 如何面对团队里冲突的沟通？

A. 大家都不喜欢和曾经有过摩擦的同事说话。

案例：两家企业在北美洲告上了法院，对方竟然要求讨论一下，到南美洲怎么合作？

案例：以色列和埃及，如何解决领土的纠纷？必须建立在什么原则上才能有效的解决冲突？

B. 在团队里，如何减少，降低曾经，或是潜藏着冲突双方的对立形势？

案例：西西里古谚---距离敌人最近的地方就是？

4. 企业与团队里沟通的陷阱

A. 领导者喜欢大家的意见都一样？

案例：美国历史上最年轻的总统约翰肯尼迪为什么在上任的前两年，几乎所有的重大决策都以失败告终？

B. 领导的意见不准反对？

案例：波兰历史上的第二次卡亨惨案是怎么发生的？

5. 管理团队最有效的沟通方法？有吗？

案例：日本的森永乳制品王国是如何造就的？

6. 沟通，是一种态度，责任，不是口才

A. 领导向下属推销建议？需要吗？直接下达命令就行？

讨论：与下属讨论工作，会不会影响工作的效率？

B. 面对下属发牢骚，抱怨，如何处理？

C. 公司里的马屁精：执行力的最大障碍

案例：清朝历史上最大的贪官，和珅，他总共贪污了多少钱？为什么乾隆皇帝没办法处置他？换成是您，您能够“驱逐”您身边喜欢拍您马屁的下属吗？还是办不到？

五、 清晰的目标

1. 在企业的日常管理当中，什么是目标管理？目标管理是不是一个浩大的管理动作？

案例：美国可口可乐全球总裁对全世界各个国家可口可乐一把手所说明的目标管理

讨论：如果，不准脱下鞋子，不准把脚弄湿，如何能走过一跳浅浅的小溪？

2. 目标管理的五大误区：

A. 没有压力，就没有动力？

B. 目标管理？其实就是领导和下属的数字游戏；就像菜市场买萝卜一样，讨价还价，反正就是找到一个折衷的数字就对了。

C. 目标有没有分解到每一位员工？销售部门，生产部门都有目标，其他部门呢？财务要不要有目标？还是做账做报表就可以了？人力资源呢？行政呢？

D. 目标的达成与否，有没有和赏罚紧密的挂钩？

E. 为了达成目标，过程和结果，哪一个重要一点点？

3. 您给了下属哪些目标？

案例：考上北大，清华的学生音乐水平高不高？为什么？

A. 在健身房里，通常健身教练会指导您做几种锻炼？一种就够了吗？

B. 目标管理与企业持续发展的三根巨大石柱

C. Finally ,money talks.

六、 相关的技能

发展团队，领导者需要具备那几个最关键的技能？

案例：微软公司创办人比尔盖兹经常告诉员工：微软距离破产永远只有十八个月；这句话背后的意义是什么？

1. 何谓“可持续发展的优势”？

案例：东北山区的人参种植产业

A. 我们公司有没有可持续发展的优势——昨天帮助我们成功的原因，明天还能继续用吗？还是必须思考新的方法？

B. 改变，是企业最重要的可持续发展优势之一

- C. 前通用电气总裁——杰克韦尔奇：当外在的改变超过内在的改变时，我们正在走向消亡。

讨论与作业：面对新的2020年，请教您在自己的工作上，计划做哪些“改变”？

对绝大多数的职业经理人而言，他们在想，我只是一名中层主管，我没有人事的任免权，也没有财务的奖励权，我怎么激励下属呢？

2. 永远有效的激励方程式在哪里？

A. 员工在企业工作，除了金钱，还希望得到什么？

3. 当下属的人都希望领导相信他，也只有领导相信下属，下属才会为您卖力的干活儿；中国有句名言“用人不疑，疑人不用”，这句话对于绝大多数人而言，都是很重要的激励。对这一句话，您有什么想法？您在管理上都如何运用？

七、 彼此的信任

团队成员互相的信任，从何而来？

案例：美国海军海豹突击队；它的成员为什么可以互相信任？

1. 专业能力
2. 互相帮助（团队，责任）
3. 不推诿责任（不谗过）

八、 一致的承诺

员工对企业的承诺，企业对员工的承诺，都来自一个相同的价值标准——责任。责任如何在工作中国展现？

1. 坚持到底

个案：抗战时期，从南京到武汉，到重庆沙坪坝的另一次长征。

2. 想办法。如果您觉得您也是一位很有责任心的员工，您如何向领导证明？

3. 承认错误。对于企业而言，最严重的问题不是犯错误，而是犯错了，却不知道错误已经发生了，也不知道为什么犯错误，也不知道是谁犯的错。于是，错误无法获得有效而及时的纠正。如何改变员工逃避错误的错误观念？

九、 成果分享

大多数的中小企业家并不是富可敌国，他们艰苦奋斗，投资事业，终于有了一点小成就，小收益，这个时候，钱是他投资的，员工除了得到应有的工资之外，还应该得到什么呢？什么叫成果分享？我为什么需要和员工成果分享？员工如果钱赚多了，会不会不好管？会不会越来越贪心？所以，不能给他们日子太好过，刚刚好就行。

这一段话，是不是大多数中小企业家的心声？如果是，那为什么要需要探讨成果分享呢？

企业的成果分享，来自两个领域：

1. 有形的物质分享——包括最简单的薪资，福利，甚至是所谓的红利。
讨论：对于企业给予员工一定比例的股权，来留住优秀的人才，您有什么看法？说说看。

2. 知识，信息，与经验的分享——这是绝大多数的企业最不重视的。同样的错误，这个部门犯错，过了不久，另一个部门仍然犯同样的错误；相同的错误，才隔了半年，在不同的主管管的身上又跑出来了，，，，。某一位员工很辛苦，很优秀的把意见事情做好了，公司也投下了巨大的人力，物力，财力，但是，除了当事人，没有任何其他员工知道发生了什么，也即是说，从这件事情，其他他人没有任何学习到任何的知识或经验。必须采取有效的行动！！这是大多数求上进的员工可以获得的最珍贵，最有效的分享！！

十、 结论与建议