

我的团队我的团

——独立型团队的运营与管理

课程时长：2天

第一部分：独立型团队管理者的基本认知

一、什么是独立型团队管理者

1. 独立型团队的三大特征

- (1) 相对独立的运作机制
- (2) 对自我生存状况负责
- (3) 一切以效益为导向

2. 独立型团队管理者与一般管理者的区别

- (1) 更大的自主权
- (2) 更残酷的生存环境
- (3) 更宽的格局与视野
- (4) 更强的适应性与灵活性
- (5) 更高的领导与激励能力
- (6) 更清醒的责任与效益意识

3. 独立型团队管理者的胜任力要求

- (1) 业务开拓和规划能力
- (2) 团队规划和设计能力
- (3) 资源的开拓与整合能力
- (4) 效益掌控与成本管理能力
- (5) 机制建设和制度把控能力
- (6) 工作规划与实施把控
- (7) 人员的选育用留

二、 独立型团队管理者对团队的基本认知

1. 团队属性

- (1) 设计团队的基本类型
- (2) 团队规模与组织架构
- (3) 团队人员素质与胜任力

2. 团队状况

- (1) 什么是团队状况分析
- (2) SWOT 分析团队基本状况
- (3) 岗位匹配度分析人员状况

(4) 投入产出比分析效益状况

3. 团队业务状况

(1) 我是谁？

(2) 我要干什么？怎么干？

(3) 客户是谁？

(4) 合作者是谁？

(5) 对手是谁？

第二部分：团队的灵魂核心——文化建设

一、 文化到底是什么

二、 文化到底管什么

1. 统一思想

2. 统一标准

3. 统一行为

4. 统一结果

三、 文化如何落地

第一步：头狼和榜样注入灵魂（视频案例：军魂）

第二步：三会三榜宣传灵魂

第三步：赏善罚恶守住灵魂

第三部分：团队的工作规划—目标计划管理

一、目标是做事情的第一步

二、什么是目标计划管理

1. 目标计划管理八要素
2. 目标计划管理三大误区
3. 目标计划与过程监控

三、目标与计划管理流程

1. 工作的基本程序

2. 设定总体目标

(1) 总体目标的来源

(2) 设定总体目标时需要考虑的重要因素——“承载力”

(3) 目标设定的 SMART 原则

3. 目标分解与计划

(1) 目标分解的两种常用工具

团队活动：思维导图运用

(2) 用 5W1H 来描述你的执行计划

4. 计划过程的把控

(1) 设定时间进度管理表

(2) 明确考核点

(3) 目标管理和绩效考核相结合

5. 执行结果的检查和经验反馈

团队活动：扑克迷局

第四部分：团队运作的基础——机制建设

一、什么是机制建设

1. 机制建设的核心是要结果
2. 要结果就是解决问题不是制造麻烦
3. 管理者在机制上的三大误区

要求不清下属无所适

没有指导下属瞎做乱干

没有控制结果无法保证

二、如何通过机制建设要结果

1. 为什么没结果？

2. 制度的力量（视频案例：机制的力量）

(1) 新加坡现象

(2) 制度的核心是遏制人性的弱点、弘扬人性的优点

3. 出结果的步骤

(1) 结果要清楚

(2) 方法要明确

(3) 过程要监控

(4) 赏罚要及时

(5) 改进最重要

4. 结果有三有

5. 出结果三个一：一张表、一个人、一个会

三、如何用机制驱动团队？

1. 利益驱动的利与弊

2. 让你的薪酬设计更具激励性

- (1) 薪酬设计的三个基本原则
- (2) 薪酬组成的九个要素
- (3) 不同岗位员工的薪酬组合模式
- (4) 销售人员的薪酬设计公式

3. 让你的提成设计更具激励性

- (1) 个人提成四级跳
- (2) 团队提成四级跳
- (3) 小战队提成设计
- (4) 老带新提成设计

4. 玩个大的——四级福图——底薪提成双浮动机制

- (1) 为什么叫“四级福图”？
- (2) 如何做好“双浮动”？
- (3) 浮动机制意味着能上能下
- (4) 层级机制设计合理才能让员工挑战更高级

5. 重赏之下必有勇夫——PK 机制设立

- (1) 为什么做 PK？

- (2) PK 的两种基本模式——组织 VS 个人与个人 VS 个人
- (3) 组织 VS 个人的如何更具激励性？
- (4) 组织 VS 个人的设计原则与方法
- (5) 个人 VS 个人的设计原则与方法
- (6) 让 PK 具备“神圣性”的几个动作
- (7) 对于挑战失败如何做惩罚
- (8) 团队主管让 PK 更加有效的几个小招法

6. 特殊奖项设置与任务拍卖

- (1) 为什么要设计特殊奖项？
- (2) 特殊奖项设计要遵循的原则
- (3) 任务拍卖是什么意思？
- (4) 如何有效去“拍卖”任务让团队“疯狂”？

四、如何搞好制度建设

1.制度的目的是搞好工作而不是限制员工

2.制度建立五种方法

- (1) 文化提炼法
- (2) 经验继承法

(3) 标杆借鉴法

(4) 集思广益法

(5) 问题分析法

团队活动：方法总比困难多

3.如何保证制度执行

(1) 保护制度的神圣性

(2) 要公正而不是所谓的公平

(3) 制度是所有行为的标准

(4) 分清楚人性与人情

案例讨论：如何处理这个员工？

第五部分：团队战斗力的保证——人员管理

、 破解人性的黑匣子

1. 员工为什么不干活？

2. 员工为什么愿意干活？

3. 动机与行为的关系

4. 新生代员工的三大特征

自我中心、内心孤独、价值观多元

5. 嗑瓜子的启示

二、如何保证员工愿意做结果？

1. 如何将“平凡”的人变得“不平凡”

- (1) 不要抱怨员工的不足
- (2) 管理者的责任就是带领团队出结果
- (3) 塑造下属身上的优点

案例讨论：这个下属怎么用？

2. 如何派任务让员工信心满满？

视频案例：李云龙的教练技术

- (1) 目标结果明确
- (2) 方法步骤确认
- (3) 资源合理到位
- (4) 赏罚措施到位

3. 如何处理下属求助？

- (1) 区分情况
- (2) 合理引导
- (3) 根据情况决定自己的参与程度

4. 表扬与批评

- (1) 表扬的三大原则
- (2) 群体表扬与个体表扬
- (3) 对人不对事的批评
- (4) 不要轻易说“下不为例”

5. 有效授权

- (1) 授权的原则
- (2) 是否授权
- (3) 授权的四种方式
- (4) 授权的流程

三、让团队自我运转的激励艺术

1. 破解人行动的动力之源

2. 激励的两大方向

视频案例：我没病

3. 不同阶段的激励点

4. 让员工心动的非物质激励招法

第六部分：团队协作的关键——团队关系管理

、 实现团队关系和谐的两大核心

互相理解与共赢思维

1.破解和谐团队的五大障碍

- (1) 用互相学习破解自以为是
- (2) 用理解的心态破解我行我素
- (3) 用个人影响力破解强制领导
- (4) 用问题归因法破解推卸责任
- (5) 用主动和双赢破解缺乏沟通

2.加强相互理解的四种方法

- (1) 定期互通信息
- (2) 双模分析法（从旁观者的角度客观为双方制定思维和诉求模型进行分析）

析)

- (3) 定期抱怨会（原则、流程、协调者机制）
- (4) 通过活动增进交流

团队活动：换个方向结果不一样

3.加强共赢思维的四种方法

(1) 目标归结法（分析双方的利益取向，寻找可能的共同目标）

(2) 共同空间分析法（双方在此事上的思维或行为路线是什么，交集在哪里）

(3) 让步置换思维法（自己可以做怎样的让步去置换对方的何种资源与支持）

(4) 逐步推进法（如果全局不能达成一致，先从可以达成一致的局部推进工作，在工作进程中慢慢加深双方的合作空间）

案例讨论：产品经理甲如何争取销售部门的积极配合？

二、处理冲突的基本原则—交流与协商

1.冲突来自于哪里？

(1) 缺乏协作精神

(2) 过于看重自身利益

(3) 自我中心、角度片面

(4) 没有沟通意识与技巧

(5) 将个人好恶带到工作中

2.交流与协商时应有的态度

- (1) 调节自己的情绪状态
- (2) 合理调整自己的预期
- (3) 大局观与整体利益
- (4) 解决问题而不是争论对错
- (5) 引导和影响而不是强硬说服（视频案例：引导的艺术）
- (6) 尽力扩大共识而非制造矛盾

3.交流协商的步骤

- (1) 阐述目的和意义
- (2) 听取对方想法与提出指导性建议
- (3) 先从你需要承担的工作开始
- (4) 从团队合作的角度提出你的要求
- (5) 感谢对方的支持和帮助