

高绩效团队建设与管理

课程背景：

“锐锋产于钝石，明火积于暗木，贵珠出于贱蚌，美玉出于丑璞”。一个优秀的团队管理者，一定是善于排兵布阵、优势互补、发掘潜能、激发内驱的管理者，通过整合资源、教育启发、优化机制，将一个散乱、无序、甚至互斥的群体锤炼为一个高战斗力的团队。

企业之间的竞争，核心就是企业人才团队之间的竞争，即：哪个企业的人才团队更强！

例如：目前几个实力相当的企业，未来谁会领先？关键因素就是哪个团队更团结，进步更快！

随着市场竞争越来越激烈，绝大多数企业都身处红海，那么，如何在红海中突围？该课程将分享锤炼高绩效团队的理念、方法，逐步塑造你的团队在红海中突围的核心竞争力。

课程收益：

- 了解有效团队的特征及团队成员的互补作用；
- 明确管理者在团队中的五大角色与责任担当，成为称职的团队领导者；
- 了解“羊群效应”“从众心理”对团队的影响；
- 探索适合本团队的领导风格和管理方式；
- 做好团队沟通，减少偏差，高效运作；
- 做好团队激励，激发成员的最大潜能；同时，做好员工的压力与情绪管理，提升团队活力与冲劲；
- 充分认识团队合力，最大程度地发挥团队成员的优势，创造最佳的绩效表现。

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：各级管理人员

课程特色：

- 讲演结合；声情并茂；理性与激情相融；
- 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐；
- 大量的案例，工具介绍，视频，小组讨论，模拟演练，全程互动，气氛热烈。

课程大纲

第一讲：高绩效团队的四个要素

1. 什么是团队？
2. 这四个单位中，哪些是团队，为什么？
团队的反面教材
3. 工作团队与工作群体的区别（两个例子）
4. 团队的四个要素

讨论：以此为标准，我们单位是不是一个高绩效团队？

视频：团队氛围的重要性

第二讲：管理者在团队中的角色认知

1. **图解：**团队中各层级的状态
2. 各级人员在团队里应起到什么样的作用？
3. **问题：**团队的绩效不佳，谁应负主要责任？

管理者正确的思维习惯：一切皆由我起！

视频分享：一个团队管理者的示范

4. 团队管理者的五种角色

- 1) 管理
- 2) 教练
- 3) 正能量的传播者
- 5) 团队领导者
- 5) 规则的维护者

5. 管理的五大职能解读

- 1) 周详计划
- 2) 高效组织
- 3) 有力指挥
- 4) 充分协调
- 5) 精确控制

自我评价：我有多少分？

经典案例分析：你如何抉择

榜样的力量

第三讲：清除团队建设的障碍

1. 自私。（本位主义、小山头意识）
2. 内耗。（互相攻击、互相拆台）
3. 社会惰性。（ $1+1+1 < 3$ ）
4. 如何减少本位思维，增进团队协作？

减少本位思维，增进团队协作的四张牌

案例分析

第四讲：增强团队凝聚力

一、团队成员的四类行为风格

1. 行为风格自测

解读：关于正确看待四类风格

2. 团队建设的阶梯

二、四种行为风格的冲突与互补

小组讨论：哪两类风格之间最容易发生矛盾、冲突、互不认可？

点评：行为风格与冲突（前后两位）

解读：四类行为风格的天然冲突

小组讨论：行为风格冲突的原因

问题：我们知道了冲突的根源在于行为风格，我们可以怎么做？

案例分析

三、选对管理的“钥匙”——对四类性格的管理之道

小组讨论：对四类下属，应分别采用怎么样的管理方式？

练习：情景模拟

团队的五个互补

第五讲：高效团队沟通

一、中国传统文化对团队沟通的影响

1. 中国人的处世哲学
2. 中国人的沟通习惯
3. 视频分享

反思：在工作中有哪些现象体现出这些处世哲学和沟通习惯？

问题：如何规避它的不良影响？

二、常见的两大沟通障碍

1. 沟通不足
2. 频繁出现的“我以为”

案例：不可思议的答案

点评：是什么导致了沟通不足？

3. 传达失真

案例：传错一个字的恶果

- 1) 沟通漏斗及其成因

点评：如何减少传达失真？

三、高效团队沟通的五个要素

1. 同理心倾听

例举：倾听的五个层次

案例：心理测试

问题：如何提升沟通层次？

同理心训练：正确解读对方说话的含义

小组讨论：一个好的倾听者，有哪些具体的表现？

2. 确认信息

测试：一段话

案例：错误的领会

- 1) 提升倾听效果的四措施

点评：要避免三类主观沟通障碍

3. 注意措词

- 1) 高情商表达
- 2) 避免使用的五种发问方式
- 3) 用行为陈述而非个性陈述
- 4) 沟通不良可能造成的后果

4. 简明高效

- 1) 金字塔原则
- 2) 电梯原则

练习：高效表达与理解

点评：如何将自己的想法透彻明了的表达给下属

5. 具体而量化

- 1) 减少“诗歌般的语言”

点评：避免笼统大概，杜绝我估计、应该是等用语

第六讲：打造激情燃烧的团队

一、经典的激励理论 3 项

1. 七层需求层次

- 1) 怎么激励不缺钱（家境很好）的人？
- 2) 你的部属大多在哪个层次？
- 3) 要最有效地激励员工，先要了解他在哪个需求层次！

2. 公平理论

- 1) 员工会采取哪些降低不公平感觉的行动？

3. 强化理论

- 1) 史上有名的两个运用强化理论的案例

2) 你奖罚什么，员工就努力什么

举例：对销售主管的考核制度

二、激励方式的 12 种分类（解读其中 4 种）

1. 感情激励

- 1) 关爱下属
- 2) 容人之短

2. 榜样激励

举例：某部门的文化

3. 认可激励

圣诞晚会的发言

案例：士为知己者死

4. 愿景激励

- 1) 一些激励人心的愿景
- 2) 注意“愿景三要”

三、冰山理论与登山理论

举例：万试万灵的业绩竞赛

- 1) 胡萝卜加大棒
- 2) 要有大的突破，就要把员工赶出舒适区！
- 3) 你的下属的能量，超乎你想象！

1. 管理者应该将主要精力用于激励哪类人群？

- 1) 山顶、半山腰、山脚的员工
- 2) 5%、25%、70%？

四、如何激励与约束 3 种类型员工

1. 内驱型

2. 外推型

讨论：对于第三种（…），要不要劝退，或调离？

如果留在原位，是否值得花时间培养？该怎么使用他？

3. 激励的侧重点

激励新人、老人、整个团队，各有什么侧重点？

- 1) 如何做到让员工自动自发、满怀激情？
- 2) 激励，就是把员工的“潜能”转变为“动能”的过程。
- 3) 激励得当，一个人可以顶 N 个人

第七讲：做好团队的压力与情绪管理

一、引导团队成员正确看待压力

1. 适中的压力造就最高绩效
2. 压力与绩效的变化图
3. 压力促进人的发展

二、引导团队成员正面的思维习惯

1. 积极的自我交谈

潜意识对话法

2. 认知矫正法

3. 积极主动的思考方式

案例：ABC 思维

练习：这些事情的另外一面是什么？

三、及时帮助团队成员疏解压力

1. 压力的累积效应
 2. 中国教育“堵” VS 西方教育“疏”
 3. 倾诉烦恼能有效降低压力
 4. 学会放下
 5. 说说我的运动或健身习惯
- 结尾：**点评、分享；团队表现奖颁奖