**《团队致胜：团队建设的实用法则与管理艺术》**

**【课程背景】**

**背景(一)：**

作为一个优秀的公司，您是否有以下困惑：

1.为什么企业有很好的战略目标，却难以实现？

2.为什么团队成员的素质不错，但团队整体实力不强？

3.为什么员工表现缺乏激情，缺乏责任心？

4.为什么团队整体效率低，[执行力](http://www.gdpx.com.cn/topics/zhixingli/)差？

5.为什么企业中[基层管理](http://www.gdpx.com.cn/topics/jiceng/)团队未能真正起到承上启下的作用？

如何充分发挥组织资源，做到1+1>2？如何解决人与人、上下级以及平级的沟通障碍，建设高效团队？“个人英雄主义”时代已成历史，现代[企业战略](http://www.gdpx.com.cn/topics/zhanlue/)目标的实现，需要依靠高效能的团队。

**背景(二)：**

作为一名卓越的管理者，您是否有以下困惑：

1.做了多年的管理却无法带出一支令人满意的团队而苦恼？

2.因缺乏带领高效能团队所需的能力而力不从心？

3.在提高团队效能方面用尽了心思为什么总达不到预期的效果？

4.如何才能快速地把握团队并带领团队创造出佳绩？

5.如何对团队成员进行激励以鼓励士气？

本课程通过案例与演练深入浅出地剖析了优秀团队的建设模型、管理工具、在团队中如何建立信任与责任、如何建立团队的内部规则、如何通过员工的在职训练促进团队走向高效能。

**【课程目标】**

1.系统了解团队建设与团队管理的基础模型；

2.能够从团队领头羊、选人用人、员工培育、组织建设四个维度建设高效团队；

3.掌握以身作则、激励技巧、薪酬考核、制度创新四大团队管理艺术。

**【课程特色】**

1.本课程是一套针对团队建设与团队管理而设计的课程。课程成熟、简单、实用、有效，可提供学员在工作中的管理思路、实用方法和实操工具。

2.课程内容系统、案例经典、工具实用、培训之后的实操性强，培训内容与实战经验相结合，每个章节都有先进的工具和案例讲解。

3.主训老师专业引导和启发，以及跟学员之间的交流、分析、思考和归纳，使学员对课程的内容获得正确的认识和理解；

**【培训对象】**

企业副总、各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、进一步想提高管理绩效的、晋升到高层管理以及其它预备管理人员。

**【培训周期】**

1-3天

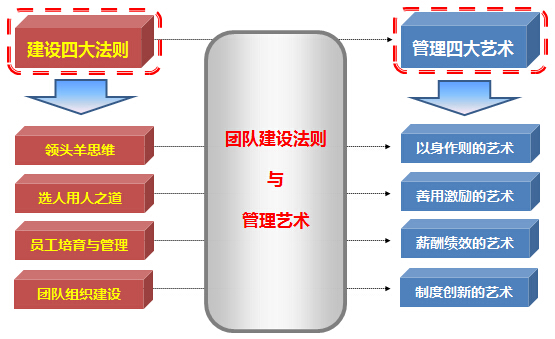
**【主训老师】**

贺柏松老师

**【授课方式】**

1. 教学遵循易学实用的原则，方法采用"多重感官学习法"，室内互动讨论，案例引导出主题内容，使学员实际参与、亲身体验，回到工作现场立即能用，快速提升团队的执行能力。

2.授课工具包括：讲授、视频、图片、小组研讨、情景活动、作业练习、行动指南、互动游戏、情景式多媒体案例等互动手段，使参训人员从心态意识到职业行为均得以改变。



**第一篇 团队的建设法则**

**第一节：团队领头羊须克服的思维障碍**

1.惯性思维：只听或只看前半句，自然联想后半句。

2.先入为主：一听或一看是熟悉的内容，就先下自己的主观判断。

3.经验之谈：只要是自己专业或熟悉的内容，既是别人说完或写好了，也相当于白说或白写。

**课堂训练：**《思维习惯测评》

**第二节：团队人才的选用之道**

1.人才素质模型理论（人才认知的全新视角）

案例：《没拔毛之前是狮子》

2.情景模拟面试法（模拟的、更真实）

案例：《工业间谍的录取通知》

3.霍布森选择效应（不要仓促招聘）

案例：《轧狗还是轧人》

4.乔布斯法则（网罗一流人才）

案例：《抓住骗子推销员》

5.海潮效应（建立吸引人才的企业文化）

案例：《重金买骨》

6.角色理论（人岗匹配、人尽其才）

互动：《贝尔宾团队角色测评》

7.蘑菇定律（为新员工提供表现机会）

案例：《新来的狮子》

8.刻板效应（避免用人误差）

案例：《没人关心阿富汗人》

9.能者如何多劳

案例：《会说话的狗》

**第三节：团队成员的培育与管理**

1.大荣法则（企业的发展离不开人才的培养）

案例：《猫价浮动的原因》

2.胜任素质（通过培训提升员工的胜任素质）

案例：《老婆适合做门卫》

3.经纪人理念（创造使员工成为明星的环境）

案例：《下地狱的牧师》

4.柔性管理（用非强制方式将组织意识演变为个人自觉行为）

案例：《严禁请假通知书》

5.感情管理（最大限度地影响追随者的思想、情感和行为）

案例：《为亲爱的付钱》

6.尊重事实（不要让感情因素干扰理性思考）

案例：《热衷赛跑的老山羊》

**第四节：团队的组织建设**

1.信任（成就高效团队的基础）

案例：《三只兔子》

2.史提尔定律（合作是一切团队高效的根本）

案例：《六只脚更快》

3.手表定律（避免多头领导）

案例：《将军的高招》

4.责任分散效应

案例：《会议记录》

5.团队分享（为成就而团队庆功）

案例：《上帝的惩罚》

6.从众效应（如何与非正式组织相处）

案例：《在地狱发现石油》

7.允许团队成员间适当的冲突

案例：《GDP的故事》

8.时间杀手（流连于工作无关）

案例：《乔治的遭遇》

**第二篇 团队的管理艺术**

**第一节：团队管理者以身作则**

1.做的到位比说的好听更重要

案例：《松下幸之助的工厂检查》

2.易于复制比惊天动地更重要

案例：《山姆·沃尔顿的刷马桶与白手套》

3.身体力行与监督执行更重要

案例：《联想柳传志先生的会议罚站》

**第二节：善用激励使众人行**

1.领导者常用的激励理论：

（1）荣誉法则：赞赏员工并广而告之

案例：《让大家听见》

（2）马斯诺需求理论：多层次激励方式

案例：《诱惑力不够的诱饵》

（3）彼得原理：晋升有风险、激励需谨慎

案例：《只会叫嚷的经理》

（4）双因素理论：既需保健因素，也要激励因素

案例：《年薪百万的总裁》

（5）期望理论：既要正激励，也要负激励

案例：《年薪百万的总裁》

2.领导者常用的激励技巧：

（1）尊重激励法：发自内心地尊重员工

案例：《松下幸之助：关注对方的感受》

（2）任期考评激励法：有能力就上台，没能力就下来

案例：《许继集团的三年任期制》

（3）口号激励法：喊出来，才能做出来

案例：《沃尔玛的口号文化》

（4）幽默激励法：在欢笑声中提前完成任务

案例：《西南航空公司的空中欢乐客车》

（5）名字激励法：能叫其名，如买其命

案例：《联想的直呼其名》

（6）信任激励法：打消顾虑，让员工超水平发挥才干

案例：《对员工保持充分信任的惠普公司》

（7）走动激励法：走动管理，协助员工完成任务

案例：《看看麦当劳是如何走动管理的》

（8）宽容激励法：严以待己、宽以待人

案例：《GE首席执行官查理·里德》

（9）责任激励法：让员工自己对自己负责

案例：《Oracle：让员工自己负起责任》

（10）活动激励法：举办活动可以凝聚人心

案例：《台塑集团每年的运动会》

**第三节：团队成员的绩效与薪酬管理**

1.让团队成员知晓绩效目标

案例：《黑人的三个愿望》

2.360度绩效评估

案例：《三国人评画》

3.年度绩效评估的滞后性

案例：《此情可待成追忆》

4.绩效考核容易出现的九个误差

案例：《老人的话匣子》

5.思维定势对绩效考核的影响

案例：《吵架人和公安局长的关系》

6.反馈效应（把考核结果反馈给员工）

案例：《割草的男孩》

7.欧佛斯托原则（注重沟通的开始）

案例：《不可能的事情》

8.对低效员工不宜心软

案例：《车祸》

9.全面薪酬管理

案例：《开玩笑》

10.格雷欣法则（避免低素质员工对高素质员工的驱逐）

案例：《为什么不干掉他》

11.发挥薪酬的激励作用

案例：《加薪纪念》

**第四节：团队制度建设与创新**

1.制度的作用：导引

案例：《量过了才吃》

2.坠机理论：依靠英雄不如信赖机制

案例：《没有保险》

3.修路理论：动态完善制度

案例：《到底谁差劲》

4.破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题

案例：《车票打孔》

5.热炉法则：规章制度面前人人平等

案例：《我是来办事的》

6.慈不带兵：制度的威慑性

案例：《耶稣对一个小孩的启发》

7.人性假设：制度要规避人性的弱点

案例：《不划算》

8.制度创新：比制度更重要的是机制

案例：《申通快递的三大制度秘诀》