

带队育人，共创佳绩

《高绩效团队建设与管理》

(2天版课程，主讲：吴国华)

【培训背景】

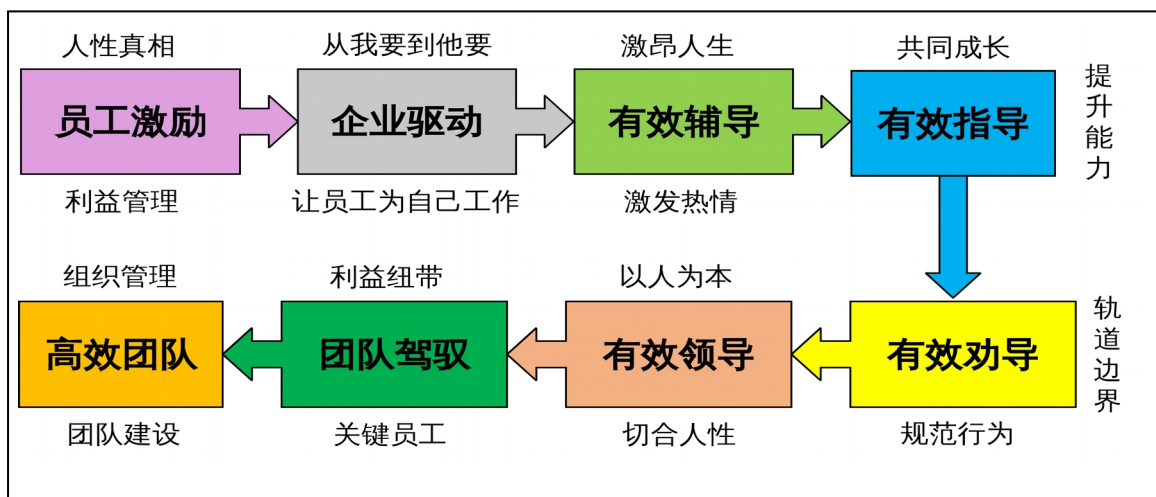
- 什么是人性的真相？如何认识员工？如何激励员工，如何从管理者的“我要”到被管理者的“他要”？
- 如何对员工进行有效的沟通、辅导，激发员工的工作热情？
- 如何对员工进行有效的教导和指导，不断提升员工能力，让员工与团队共同成长？
- 如何对员工进行有效的劝导和训导，为员工划定正确的轨道边界，规范其行为？
- 如何对弱势群体员工进行有效的管理？
- 为什么说运用强势管理，如何运用、如何驾驭团队？
- 又如何建设和管理高绩效的团队？涉及的管理理念有哪些？工具和方法有哪些？

.....

以上这些问题，是管理者长期以来苦苦追问和探索的一系列问题，也是管理者迫切希望能从理论、方法和工具上得到彻底的解析和解决。

本课程以全新的视角，紧扣管理者如何对员工成长的辅导、教导、指导、训导、劝导、领导，以及团队组建、团队驾驭和团队管理的一系列团队建设与管理中遇到经常遇到的各种问题，为各类企业管理者构建起一个基于培育和管理部属、带领和驾驭团队的完整的能力体系。

【课程结构】



【培训收益】

- 能帮助管理干部提高对人性的认知，能全面、正确地认识员工，找准管理的靶心。
- 能帮助管理干部正确运用企业驱动体系，让员工能积极、主动工作，为自己工作，为

企业创造业绩。

- 能帮助管理干部有效构建和提升管理干部的辅导、教导、指导、劝导、训导、领导等能力，有效培育和带领下属。
- 能有效驾驭团队，组织和建设团队，带领和管理团队，创建有战斗力、高绩效的团队。

【培训特色】 干货~~紧贴实战、干货满满； **系统**~~结构完整、逻辑清晰；

新颖~~视角独特，一针见血； **生动**~~模型解构、案例解析；

有效~~实践检验，解决问题； **实战**~~工具练习，即学即用。

【培训对象】 企业高层领导、中基层管理干部、后备管理干部

【培训时间】 详讲 2 天（每天 6 小时/天）

【培训模式】 线下：现场授课——主题讲解+互动教学+案例解析+视频分析+课堂练习+角色扮演+团队竞赛+游戏互动+问题解答+作业点评
线上：直播/录播——主题讲解+案例解析+视频分析+问题解答+作业点评

【课程大纲】（2 天版详讲）

第一单元 员工激励——人性真相与利益管理

1、管理的的人性真相是什么？

案例：利益相关者理论——亿万富翁的遗嘱问题

2、管理的靶心是人性

- 为人民服务与为人民币服务
- 人性假设——人性上下限理论
- 遇到问题就特别重视——制度只能坚持一周

问题分析：不是为钱而工作吗？

- 原点状态与下限管理
- 管理运用：做人做君子，管人管小人
- 立体人生——人为什么活着？
- 生存扫描——人类生存三度空间
- 对症下药——基于人生三度空间的管理模式
- 人类心理历程——基于意识心理学的领导要点
- 五坐标人格模型与管理手段
- 基于人性假设的管理艺术

3、认识你的员工——员工的多种类型及管理技巧

- 员工心态分级
- 员工构成分级
- 管理人员人品分级——企业政治生态识别与对策
- 依赖性与独立性
- 模型——独立依赖矩阵

4、全员激励与全员驱动

- 激励误区：人比人，气死人
- 全员激励——针对每个人的进步展开

5、超社会人理论

- 什么是超社会人？

问题分析：新生代员工怎么管？

- “超社会人”与“后现代管理”理论
- 为什么会关心过分？
- 人格尊严是一种需求吗？
- 你没有权力指出别人的缺点
- 生意心理学——利益人格与利益鸿沟
- 利益边界
- 利益主体与利益人格
- 商业头脑与利益人格
- 案例：说“可以”就是“不可以”
- 能力和态度是员工他们家自己的事
- 能力和态度不能被管理，只能被辅导
- 案例：员工分为两种——为我所用

第二单元 企业驱动体系——从我要到他要，让员工为自己工作

1、从管理者的“我要”到被管理者的“他要”

- 管理有效性——从摩擦力到推动力
- 打开心门——制度、要求与钱有关
- 案例：钱是身外之物？
- 权力清单——好电工把工具用得烂熟
- 管理的尖刀：变你要为他要
- 绩效管理的本质
- 让管理者“要”：管理者责任落实三部曲
- 案例：老板让出 20% 股份，就能激励合作者吗？
- 案例：文字表达答案——激励必须针对当事人的业绩
- 关心系数——收入对业绩求导
- 基于人性的工资结构设计原理
- 案例：如何用钱可以让人最能“闻风而动”
- 管人的灵魂

2、企业驱动体系

- 动车组的启示：多头驱动
- 让员工成为发动机
- 利益驱动与工商文明
- TBC 企业驱动体系：从执行力到驱动力
- TBC 的三个到位

第三单元 有效辅导——激昂人生、激发热情

1、沟通——从尊重开始

(1) 何谓沟通？

- 何谓气顺？
- 沟通要素与要点
- 不便跳出的他人欣赏
- 案例：“投入与跳出三种境界”
- 案例：换位思考——孩子啼哭，妈妈该怎么做？
- 案例：你为什么要大声？

- 从放手到放飞：谁说孩子一定会有“叛逆期”？

案例：用事实还是用判断与老公沟通？

(2) 诚恳：尊重事实，尊重对方

- 放下官架子
- 给人面子——高帽子
- 尊重主体——循序渐进：动心的台阶

2、接纳——和谐的前提，辅导的基础

- 什么叫接纳？
- “投缘”的关键：求同存异
- 接纳，而后辅导
- 一个人有权没有追求
- 把掌声送给有进步的人
- 负责是人类的天性

问题分析：为什么人类对儿女好过对父母？

3、辅导——部属能力与素质提升

- GAPS 法——让下属识别“差距”
- 发现目标——问题诊断的方法
- 案例：下级主管执行力差，怎么办？
- 案例：老板说他不会做工作标准，怎么办？
- 青年人能力快速提升的若干要点
- 案例：采购员强势心理辅导要点
- 培训不是忽悠
- 传播与影响——把语言磨成尖刀，直切人心
- 把思想演绎成故事

第四单元 有效指导——共同成长、提升能力

1、教导——教练技术，聚焦过程与结果

- 孩子需要被尊重
- 经理要做教练
- 传统领导与教练式领导的区别
- 教练的含义
- 教练时机

2、指导——训练：业务能力与方法提升

- 可选择四种训练方式
- 案例：鹰的飞行训练
- 确保学以致用
- 经验传承、工作指导
- 案例：初入职的文员——工作要点
- 培训课程是以“讲为主”，还是“互动为主”？

第五单元 有效劝导——轨道边界，规范行为

1、劝导——工作态度与心态调适

- 掌握部属异常征兆
- 什么情况需要进行劝导

- 劝导时机——需要改变人们工作态度的时候
- 劝导六步法
- 劝导的要点
- 有效劝导原则——热炉规则
- 不得已的事情——如何惩戒员工？

1、训导——有效反馈，提高认识，增进共识

(1) 训导——如何处理员工违规

- 训导问题的类型与范例
- 从责备到训导
- 训导的要点

(2) 慎用批评

- 认识人性——人被指出缺点时的常见反应
- 批评的误区
- 灵活运用不同的批评方式
- 批评的技巧
- 让别人保住面子
- 公开进行表扬，私下解决问题
- 批评同时自我批评
- 变批评为表扬

案例：为什么奖金要中午发

案例：不要末位榜，而要荣誉榜

(3) 从批评到反馈

- 反馈与批评之别
- 反馈八大要点
- 什么是有效反馈？
- 汉堡原理——消除防卫反应的方法
- BEST 反馈法
- 如何处理反馈中的困难局面？

(4) 从反馈到对话——通过对话的训练

- 对话的本质
- 对话的要点
- 反馈的五个步骤

第六单元 有效领导——以人为本，切合人性：拉推打

1、激励——感动：感情管理

(1) 三种人理论

故事：小儿国里寻找肩膀的人

- 三种人模型：弱者、强者、强盗及其管理
- 何谓“正能量”？

(2) 弱势群体与弱势心理

- 感动何用？何谓感动？
- 乌托邦——结伙心理
- 什么是良民？
- 良民遇到领导

(3) 关怀——弱势群体的管理

- 弱势群体——被过问的需要
- 弱势心理的部属：要你一个关注
- 弱势心理的主管：知道了还问什么
- 询问与被过问
- 弱势群体与感情管理——相互取暖
- 弱势群体与弱势心理——感动式领导

(4) 依赖、崇拜——人在屋檐下不得不低头

- 恋爱中的女人需要什么？
- 容易哭的女人到底要什么？
- 太阳与月亮

2、逆向激励——推动：危机管理

(1) 什么是危机管理

案例：如何让 30 人变成 36 人？

- 没有危机感，哪来成就感
案例：让他在被杀掉之前，害怕被杀掉
案例：中国足球为什么不争气？

(2) 奖金不会让人心动，扣款才会让人心痛

- 底薪和浮动工资构成的两种立场
- 什么样的工资结构可以让人“关心”？
讨论：“奖不如罚”还是“罚不如奖”？
- 如何用钱可以让人的心最能“闻风而动”
- 关心的台阶
- 人性化管理

(3) 危机意识管理的目的

- 愿力比能力更重要
- 危机意识的功用
案例：华为为什么不上市？

(4) 如何进行危机意识管理

- 勇于处理绩效差的人
案例：海尔的“三工转换”
- 求生企业工作环境——需要“强势管理”
- 用 10% 的投入赚取 50% 的回报
- 分类淘汰法
- 绩效考核末位淘汰法——你的分布点在哪里

3、坚守原则——打动：强势管理

(1) 何谓强势管理？

- 问题：父母可以打孩子吗？
- 案例：美华裔母亲谈严厉家教称培养坚持不懈品质
- 团队效率与个人效率——强势管理的“会计学”基础
案例：差以毫厘，失之千里
- 良性循环与恶性循环——企业的管理策略选择
结论：强势管理可以获得“超额回报”
- 企业以人为本，管理以事为本

- 强者与弱者之别
案例：小儿国里寻找肩膀的人
- 乌托邦透视
- 上帝的儿子与非上帝的儿子
- (2) 主管很难让手下口服心服**
案例：老板很难让员工“口服心服”
- 口服心服——交锋点上总是让步
- “物廉价美”是褒义词吗？
- 开源与节流——主管很难让手下口服心服
- 口服与心服之别——不求“口服心服”
- A+B：何谓文武全才
- 操作指南：硬碰硬（强势管理），太较真，他做不了怎么办？
- (3) 不怕得罪人**
- 莫要心太软
- 强者逻辑与强者心态
- 吵架的艺术
- 吵架的原则
- 骂人的艺术
案例：吴月娘大战潘金莲
- (4) 霸气及其导入**
- 让他口服心不服
- 什么时候需要威信？
- 当官就要孤家寡人
- 管理与领导——民主对人，独裁对事
- 管理运用：人情不等于感情
案例：如何处理部门力的关系员工？
- (5) 惰性+驱动**
- 有问题就开会
- 充分利用及体会议和单聊的两极
- 审查他的报告

第七单元 团队驾驭——利益纽带、关键员工

1、操之在我——管理=自理+代理

- 管理者创造价值——资金资本只能买到“可控性”
- 管理=代理+自理
- 自理靠心力，代理靠法制——切莫轻言无为而治

2、掌握主动权——筹码理论

- 为什么要有筹码？
- 筹码理论
- 领导者人格魅力的本质——筹码+精神崇拜
- 人格魅力是蹂躏出来的
- 他求你变成你求他
- 筹码理论与风险管理

案例：合同管理中的筹码审查

- 筹码的使用
- 管理者手上的筹码
- 3、授权与控权——把一个苹果切成五块**
 - 案例：初做老板如何防范资产被偷？
 - 放权≠放任——自理是源头
 - 授权的艺术——把关键职能抽出来
 - 企业管控若干做法
- 4、水能载舟亦能覆舟——驭人与权术**
 - 权术与权力的基础
 - 权力运用技术
 - 表扬是为批评做铺垫——及时表扬可以换取批评的“权力”
- 5、权力展示与人格魅力**
 - 讨论：“酒香就真的不怕巷子深吗？”
 - 人格较量——展示肌肉
 - 文武双“拳”
 - 什么是霸道？
 - 以人为本，就是以我为本
 - 你说了算还是我说了算？
- 6、感情管理中的操纵与被操纵**
 - 讨论：“管理者可以同手下交朋友吗？”
 - 做曹操还是做刘备？
 - 非对称式管理——输入感情输出卖力
 - 感情与感情管理的本质：“感情”与“利益”的交换
 - 案例：华为：管理的灰度
 - 管理者可以同手下交朋友吗？
 - “感情管理”可以降低成本
 - 案例：大打“温情牌”
 - 问题分析：做好事“合算”吗？
 - 人有公平心——“好人有好报”的基础是什么？
 - 广结善缘——存入情感存款
 - 感情的风险
 - 案例：做曹操，还是做刘备？
- 7、人格博弈与操纵**
 - 案例：操纵
 - 操纵是否不道德？
 - 何谓操纵？——通过输入得到输出
 - 非对称式管理——“玩弄感情”
 - 非对称：领导艺术=调情手法
 - 谁操纵谁——投入与跳出理论
 - 案例：自行车和三轮车，哪个好骑？哪个不好骑？
 - 案例：如果你到乡下，狗来咬你，你怎么办？

第八单元 高效团队——组织管理、团队建设

1、组织以利益为纽带——乘法原理与利益捆绑

讨论：主管都给自己手下打高分怎么办？

- 管理新概念——乘法原理
- 组织以利益为纽带——培养团队意识

2、打桩与利益集团——核心员工与利益倾斜

- 何谓积歪德——“利益集团”的概念
- 何谓“群众基础”？
- 中国式码头
- 何谓政治——不搞生产搞分配
- 分配不公与利益集团
- 如何应对利益集团？
- 在企业内部如何讲政治？
- “酒精考验”是领导提拔的先决条件？
- “忠诚度”拿来做什么用？
- “绩效主义会害死企业”？

3、激励 2.0：羡慕嫉妒恨——荣誉场：撬动团队

- 从男女搭配干活不累到羡慕嫉妒恨
- 团队建设之：争风吃醋与荣誉感

4、做法决定心态——有形打造无形

- 走出乌托邦——通过“有形”打造“无形”
- 权力清单
- 从自我意识到宗教意识
- 用做法代替说法，把观念变作规范

5、团建技术、文化管理——心灵统治与团队建设

讨论：如何占领团队思想阵地？

- 企业文化建设“两步走”
- 企业文化之正面手段
- 企业文化之多面手段
- 占领思想阵地：不断重复，让错误思想抬不起头
- 循序渐进：新的做法他可能不接受
- 加强宣导，讲出来——团队共识桌面化
- 心理暗示与群体无意识——企业文化建设之“照妖镜”技术

讨论：如何让员工愿意加班？

- 让员工任劳任怨的四种手段

6、激励 3.0：员工价值管理——乐在其中，工作是一种生活方式

讨论：有什么办法可以让员工乐在其中地工作？

- 从激励 1.0 到激励 3.0——员工激励的三个层面
- 两手管理——两面三刀
- Z 计划：员工价值管理

7、团队绩效加速器

- 飞轮原理与团队绩效加速器
- 管理者要替天行道

案例：“侠客&痛快”

- 结算周期：不是不报时候未到
- 做好人要不要发奖金

- 消除“泄气”的根源——为什么缺乏士气
- 看法不等于事实
- 案例：过招**
- 如何带人——基于人性假设的管理艺术
- 如何变得精明——管理者艺术细胞的培养
- 真善美的参照系——个性、共性、客观性的三度修炼
- 如何提升员工敬业精神

结尾：

- 课程回顾与总结
- 学员课堂表现点评
- 学习体验与分享
- 团队与个人表现嘉奖

备注：本课程大纲为本课程的基本结构，在此基础上，企业可结合自身情况提出相关需求，讲师将根据企业需求对实际授课内容和授课时间作出适当调整。