

# 管理者角色认知与卓越团队

## ——赢在高绩效团队建设

### 课程背景：

伴随市场竞争的日益加剧，凭借个人的超强能力，使一个企业、一个组织、一个部门取得成功，是难以实现的，个人英雄主义已经不复存在。全球成功企业的事实已经证明，企业想要获得组织持续成长、绩效不断提升，就要放弃依靠资源和机会，通过推动各级工作团队组建高绩效团队。但是，目前企业之间竞争的现状是企业对员工的素质需求远远超过员工的成长速度，有责任心的员工越来越少，打酱油的越来越多；自以为是，不配合，没有大局观……高绩效团队是个人、团队和组织平衡发展的焦点。高绩效团队是敏捷应对内外变化、快速传播内外信息、有效整合内外资源、持续满足内外需求的团队。高绩效团队是和谐通畅，灵活开放；上下同欲，内外同心；协同合作，共创价值；反思总结，自觉创新的团队。

### 课程收益：

- ◆ 了解有效团队的特征及“羊群效应”“从众心理”对团队的影响。
- ◆ 整合差异，懂得如何去凝聚团队，促使团队成员人人朝着共同目标努力进取。
- ◆ 明确团队成员的角色，尤其是主管在团队中的角色，打造员工成长的平台。。
- ◆ 掌握提升团队沟通力、打造团队执行力的理念、方法、技巧、工具。
- ◆ 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。
- ◆ 通过建立优秀的团队环境，企业文化背后的机制与原理，有效改变文化的现状。

**课程时间：**6小时每天，共2天；

**课程对象：**企业中层管理者或公司全体员工；

**课程方式：**主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

### 课程大纲

#### 第一讲：认知自我——管理者的角色认知

##### 一、碎片化时代，不称职的管理者

1. 角色思维落后，不能有效转化
2. 管理思维碎片，不能科学管理
3. 沟通心态陈旧，组织要求差距

**案例分析：**张总的思维错在哪里？

##### 二、基础管理者的思维转变

1. 管理能力，从基础开始
- 2. 管理者——经营者的化身**
  - 1) 计划
  - 2) 组织
  - 3) 领导
  - 4) 协调
  - 5) 控制
3. 基础管理——担当、系统、执行

**案例分析：**阿里巴巴——基础管理并不基础

##### 三、基础管理者的角色定位

1. 承上启下中间人
2. 专业业务带头人
3. 业务技能培训者
4. 下属心态建设者
5. 下属行为监控者
6. 发展策略建议者

案例分析：华为——重复的问题重复做

## 第二讲：团队认知与团队建设

### 一、打造卓越团队

1. 什么是团队？
2. 这四个单位中，哪些是团队，为什么？
3. 团队的四要素

讨论：以此为标准，我们单位是不是一个团队？

4. 工作团队与工作群体的区别（两个例子）

### 二、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. 社会惰性与团队智障

案例分析：

## 第三讲：管理者角色与团队角色

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？

讨论：团队的绩效不佳，谁应负主要责任？

3. 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

- ◆ 管理
- ◆ 教练
- ◆ 正能量的传播者
- ◆ 团队领导者
- ◆ 规则的维护者

## 第四讲：赢在团队，快乐协作

### 一、团队认知：团队是超越个人的团队；

互动游戏：你我他，谁是第一；

1. 团队的内涵
  - a) 团队与群体
  - b) 团队的五个特性

案例：向解放军学习——三大纪律，八项注意；

2. 团队凝聚力
  - a) 团队与融合
  - b) 团队凝聚力
  - c) 团队关系与战斗力

案例：善解人意的张总与他的团队

**二、团队融合：建立信任和共同的行为准则；**

**互动游戏：我信任选择，我选择信任；**

1. 团队信任

2. 团队融合——基于行为准则的共识

**案例：老和尚的寄托与年轻人的选择；**

**三、团队效率：尊重个性的团队最有效率**

1. 团队效率高

2. 团队效率低

3. 团队效率，赢在流程再造

**四、团队绩效：成就个人的团队最有绩效**

1. 高绩效目标，我们赢在快乐工作

2. 快乐工作，赢在执行力

**案例：功劳、苦劳、疲劳与执行；**

**第五讲：性格色彩与团队个性**

**一、团队协作中的角色与互补**

1. 高绩效团队的四大特征

2. 团队中的角色认知

3. 团队中常见的五种角色

**视频分享：亮剑的背后是团队的力量**

4. 如何发现团队中个人的优势，并有效整合

**活动：团队关于目标、信任、超越的团队练习**

**二、团队成员的四种性格色彩**

1. 红色（表达型，活泼型）的特点

2. 蓝色（思考型，完美型）的特点

3. 黄色（力量型，行动型）的特点

4. 绿色（和平型，配合型）的特点

5. 《性格色彩自评表》

**解读：关于正确看待红色、蓝色、黄色、绿色**

**三、四种性格的冲突与互补**

**小组讨论：哪两种色彩之间最容易发生矛盾、冲突、分歧、互不认可？**

**点评：色彩与冲突（前后两位）**

**解读：四种色彩的天然冲突**

**小组讨论：什么色彩的团队组合最容易冲突？**

**点评：色彩冲突的原因**

**问题：我们知道了冲突的根源在于性格，我们可以怎么做？**

**案例分析**

**四、四色性格的修炼**

**小组讨论：红黄蓝绿该如何修炼？**

1. 让表达型统筹起来；让完美型快乐起来

2. 让力量型缓和下来；让和平型振奋起来

**案例分享**

**第六讲：赢在沟通——团队的高效沟通力**

**一、中国传统文化对沟通的影响**

1. 中国人的处世哲学：祸从口出；言多必失；沉默是金

2. 中国人的沟通习惯：含糊其词，点到为止；一语双关

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

1) 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？

### 2. 传达失真

案例：传错一个字的恶果

案例：传话的文员

1) 沟通漏斗及其成因

视频分享

点评：如何减少传达失真？

经典案例分析

## 第七讲：团队成就文化——打造激情燃烧的团队

### 一、团队文化与激励

1. 什么是企业文化？

2. 企业文化的作用

3. 企业文化产生的原理

4. 企业文化建设的基础：激励的不对称性

5. 企业文化建设的方式和方法

6. 猴子吃香蕉背后的文化产生机制

### 二、做好员工激励

1. 激励，就是把员工的“潜能”转变为“动能”的过程。

2. 激励得当，一个人可以顶 N 个人

### 三、经典的激励理论 3 项

#### 1. 需求层次论

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？

视频分享

#### 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

视频分享

### 四、激励方式的 11 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  
视频分享

### 3. 认可激励

1) 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”

## 五、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

1) 要有大的突破，就要把员工赶出舒适区！

2) 你的下属的能量，超乎你想象！

### 2. 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%？

## 六、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？

3. 如果留在原位，是否值得花时间培养？该怎么使用他？

### 4. 激励的侧重点

1) 激励新人、老人、朋友型的部属、整个团队，各有什么侧重点？

## 经典案例分享

5. 如何做到让员工自动自发、满怀激情？

## 第八讲：做好员工的压力与情绪管理

### 一、引导员工正确看待压力

1. 适中的压力造就最高绩效

2. 压力与绩效的变化图

## 经典案例

### 3. 压力促进人的发展

图：现代社会中的“斗争 - 逃避”反应

### 二、引导员工正面的思维习惯

#### 1. 积极的自我交谈

1) 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

1) 关注即事实

2) 从赛翁失马讲起

练习：这些事情的另外一面是什么？

3) 只看自己拥有的，不看自己没有的

点评：春夏秋冬、酸甜苦辣、阴晴才是真正的人生

4) 删除不必要的烦恼

### 三、及时帮助员工疏解压力

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

#### 视频分享

4. 学会放下

#### 5. 说说我的运动或健身习惯

1) 放松减压技巧

#### 经典案例分析

6. 棉花糖理论

### 第九讲：卓越领导的领导力艺术

#### 一、员工心目中的领导

1. 下属对于拙劣领导的负面反应
2. 从企业寿命看领导功过
3. 领导者，你欠缺什么？

问题研讨：好领导和糟糕领导的行为特征和表现？

#### 二、两种不同的领导行为

1. 问题讨论：领导者每天做什么？

- ◆ 行为一：指挥性行为
- ◆ 行为二：支持性行为

2. 扩大影响力的三个要素：

- ◆ 领导能力
- ◆ 领导权力
- ◆ 领导风格

3. 四种不同的领导风格

- ◆ 命令式
- ◆ 教练式
- ◆ 支持式
- ◆ 授权式

#### 三、领导的6P特质

- ◆ 领导远见(Purpose)
- ◆ 领导热情(Passion)
- ◆ 自我定位(Place)
- ◆ 优先顺序(Priority)
- ◆ 人才经营(People)
- ◆ 领导权力(Power)

#### 四、领导风格与领导力艺术

1. 领导风格诊断：如何改进我们的领导风格？
2. 案例研究：领导风格和角色转换
3. 四种领导方式的共同特点
4. 领导力艺术：弹性运用四种领导风格

#### 课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨