

凝聚力与团队管理

课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，是企业管理者的角色认知不足，角色缺位与员工的沟通存在困难，导致管理和组织绩效失灵！企业对沟通的强调不是从今天才开始的，但对很多企业和个人而言，似乎沟通的成效不大。原因何在？除开一些并不真正重视沟通的企业和个人外，其问题主要出在没有注意沟通真正效果。

成功企业的管理与执行力机制不是零散随机的，恰恰相反，贯穿于管理的全过程中的沟通机制、执行力机制是一种有制度保障的经常性机制。企业只有建立了系统、全面的管理机制，才能在企业内部形成一种透明、畅通的管理与执行力环境。在这种有效沟通机制下，员工们能更好地提出自己的意见，更有效地全面吸收信息，不仅有利于组织目标的达成，也有利于降低管理成本。

课程收益：

- 了解管理的深层含义，掌握管理与领导过程中的原理和方法
- 熟练掌握如何与外界进行有效的沟通，懂得如何提升沟通的艺术
- 通过深入分析学习领导力案例，掌握领导力的本质，积极提升自己的影响力
- 掌握影响员工行为的沟通技巧，激励员工变“要我干”为“我要干”
- 了解管理与领导的区别，总结领导力的来源，学习掌握领导力法则
- 学习科学、先进、高效的执行技巧、执行方法、执行工具
- 引导学员调整执行的心态，坚定目标，建立承诺系统，事事“执行有结果”
- 通过对执行力案例的分析学习，分清假结果和真结果，区别真正的执行
- 帮助学员掌握职业素养训练和提升的基本流程和方式方法
- 帮助学员掌握职业生涯规划目标地制订与分解、行动追踪与调整

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：管理者的团队角色与认知

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

二、管理者的思维转变

1. 管理能力，从基础开始
 - 1) 管理者的诞生
 - 2) 管理者常见的基础管理能力
 - 3) 管理者无助的管理苦恼
 - 4) 管理者的系统管理思维
2. 管理者的蜕变——经营者的化身
 - 1) 计划
 - 2) 组织

- 3) 领导
- 4) 协调
- 5) 控制

3. 经营者的基础管理——担当、系统、执行

三、管理者的角色定位

1. 团队承上启下的中间人
2. 承上：执行上级指令
3. 平行：协调工作关系
4. 启下：做好组织管理

四、团队管理者角色定位

1. 三承三启：承上启下、承前启后、承点起面
2. 专业的带头人
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. 部门项目发展的策略建议者

第二讲：管理者与凝聚力建设

一、凝聚力的内涵与价值

案例：泪水与李云龙的演讲

1. 凝聚力的定义
2. 凝聚力是向心力
3. 凝聚力是相互吸引
4. 凝聚力是彼此支持
5. 凝聚力是团队的灵魂
6. 凝聚力是管理者的核心影响力

案例：高情商的张总与彼此认同

二、管理者是凝聚力的核心

案例：泪水与李云龙的演讲

1. 凝聚力的组成部分
2. 凝聚力与个人
3. 凝聚力与团队
4. 忠诚团队是凝聚力的象征
5. 管理者是凝聚力的核心

三、卓越团队与凝聚力建设

1. 凝聚力之团队建设
2. 凝聚力之高效沟通
3. 凝聚力之职业素养
4. 凝聚力之激励管理
5. 凝聚力之高绩效执行
6. 凝聚力之管理者领导力
7. 凝聚力之企业文化建设

第三讲：凝聚力之团队建设

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：

三、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、凝聚力建设之沟通能力

一、认知篇：误解无处不在

1. 世界问题：
2. 沟通的定义
3. 沟通的特点
4. 沟通的目的

5. 沟通的四个层次

- 1) 我不懂，你也不懂
- 2) 我懂，你不懂
- 3) 我懂，你懂
- 4) 我不懂，你懂

6. 误解是常态，理解是特例

二、常见的两大沟通障碍

视频分享：沟通中的传递

1. 沟通不足

案例：不可思议的答案

讨论：是什么导致了沟通不足？

2. 传递失真

案例：传错一个字的恶果

讨论：沟通漏斗及其成因

点评：如何减少传达失真？

经典沟通案例：十分钟损失三亿欧元

小组分享：在我们公司（或部门），有哪些沟通不足的情况

三、高效沟通的种类及形式

1. 高效沟通的定义与形式
2. 几种沟通形式的优劣分析
3. 身体语言的运用技巧

案例分析：几种沟通形式如何应用在不同的环境中

4. 高效沟通对组织的重要性
 - ◆ 组织运作要义
 - ◆ 沟通能力强的人更善于管理
 - ◆ 成功企业经理人的三大能力
 - ◆ 沟通、协调、信任
5. 新经济时代的信任建立
6. 沟通：改变的循环
7. 对沟通能力的正确观念与心态

四、高效沟通的方法

1. 倾听与表达
2. 信息反馈

五、高效沟通的步骤

1. 事前准备（目标、计划、预测争执、SWOT 分析）
2. 建立关系（以情为先 以理为主）
3. 把握时机（时间、地点）
4. 阐述观点
5. 处理异议
6. 达成目标

第五讲：凝聚力建设之职业素养

一、商务礼仪与管理者形象

1. 商务礼仪的本质与定义
 - ◆ 律己
 - ◆ 敬人
2. 常见的商务礼仪细节
 - ◆ 仪容：发肤容貌
 - ◆ 仪表：衣着打扮
 - ◆ 仪态：举止神态
 - ◆ 谈吐
 - ◆ 介绍
 - ◆ 称呼
 - ◆ 电话
 - ◆ 电梯
 - ◆ 接待
 - ◆ 轿车
 - ◆ 握手
 - ◆ 打招呼
 - ◆ 交换名片

3. 礼仪与管理者的职业魅力

二、管理者的职业素养

案例：小王的得体表达赢得个人魅力

1. 职业素养的五大基本价值
2. 职业时代，企业对人才的职业化要求
3. 职业素养与四类人

研讨：您的职业素养如何？

三、管理者的十大职业素养

案例：十年之后，我们来相会

1. 职业素养的三大基本原则
 - a) 术业有专攻
 - b) 处事有追求
 - c) 举止有方寸
2. 一流员工的十大职业素养
 - ◆ 敬业
 - ◆ 主动
 - ◆ 责任
 - ◆ 执行
 - ◆ 品格
 - ◆ 绩效
 - ◆ 协作
 - ◆ 智慧
 - ◆ 形象
 - ◆ 发展

案例：在职业素养提高上，您的规划是什么？

四、管理者职业素养提升

1. 提高职业素养的基本技巧
 - a) 空杯心态、谦虚谨慎
 - b) 积极学习、不耻下问
 - c) 真诚沟通、礼仪人生
 - d) 职业规划、前瞻趋势

案例：有“理”走遍天下，创赢机会人生；

2. 卓越职业素养成就卓越人生

第六讲：凝聚力之激励管理

一、激励的基本理论

1. 激励的需求
2. 激励的动态
3. 激励的情景

讨论：激励管理常见的误区

三、激励管理的方法

1. 激励管理法则——正激励大于负激励
2. 管理激励百宝箱

四、管理者常用的激励方式

1. 需求激励
2. 物资激励

讨论：如何给下属送礼更有效

3. 精神激励

案例分析：两个小女孩只有一个橘子

案例分析：如何通过激励鼓励下属完成任务

五、四种不同类型的下属激励手段

1. 和平型：促动式肯定
2. 力量型：细节式冷静
3. 完美型：鼓励式前行
4. 活泼型：积极式批评

案例分析：如何有效激励四类下属

六、六种策略——激励的艺术

1. 自我激励
2. 目标激励
3. 情感激励
4. 竞争激励
5. 负激励
6. 危机激励

案例：激励是机会还是危机？

第九讲：凝聚力之执行力

一、执行力扭曲的六大现象

1. 执行变味
2. 缓冲虚置
3. 消积抵消
4. 断章取义
5. 借机循私
6. 恶意延伸

二、解决执行力扭曲的三种手段

1. 理解执行目标
2. 贯彻执行任务
3. 反馈执行结果

三、员工高效执行力

1. 执行力=态度+方法+条件
2. 执行力=愿做+会做+可做

案例分析：海底捞，我们学不会

四、员工执行力训练

1. 执行与执行力
2. 执行无借口
3. 沟通是前提
4. 良好的执行习惯
5. 克服执行力惰性
6. 执行过程勤反馈
7. 不会执行勤学习

案例分析：我们对执行力的误会知多少？

第十讲：凝聚力之管领导力与情景领导

一、团队管理者的五种角色

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

二、领导力的组成

1. 专业知识

2. 管理技巧

3. 领导能力

研讨：您认为领导力组成中哪个因素是关键？

三、情境领导：大家期望的好领导

案例：我们追随自己喜欢的领导者

1. PDP 领导力类型测试

2. PDP 领导力类型讲解

3. 领导类型

4. 情景领导

案例：你是哪一种领导者？

- ◆ 支持型领导
- ◆ 指导型领导
- ◆ 参与型领导
- ◆ 成就型领导

第十一讲：凝聚力之企业文化建设

1. 企业文化的内涵与价值

2. 企业文化塑造作用

3. 企业文化的要素

4. 企业文化的重要作用

- ◆ 灵魂
- ◆ 动力
- ◆ 激励
- ◆ 凝聚力

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