

---

## 《三维一体打造高效团队》

-----凝聚力、沟通力、执行力

### 课程背景：

VUCA 时代最困扰企业不单是运营和渠道问题，人的问题永远是企业管理不变的话题，无论是央企国企，还是 500 强企业或是中小民营企业，人员能力参差不齐、短视行为颇现、不求上进者比比皆是……，长此以往如果出现连锁反应，就会给企业的人才梯队建设带来巨大阻碍。

基层管理者貌似层级相对不高，却属于兵头将尾，是企业未来发展的人才基石，but！如果基层管理者不懂、不会、不愿管理，这种基石也是蚁穴满堤，管理效能也是昙花一现。人的行为习惯产生于思维习惯，而思维习惯大多来自于认知，高手都是高认知后形成思维和行为的习惯，普通人则反之。

企业以结果为导向是现今组织中的基本共识，而结果如何显现？为什么很多人工作结果不那么尽如人意？团队是否有凝聚力？以终为始的目标导向是否建立？确立目标后如何执行才能保证结果与目标一致？没有目标，就没有管理；没有合理沟通，就很难产生好的绩效结果。所以，从整个工作链条出发，任何管理者都逃不过的技能组合：凝聚力、目标管理、沟通力、执行力

通过本课程的学习，我们可熟悉凝聚力的基本意义，目标与计划的基本内涵，如何科学合理的识人断物合理沟通，如何保证在执行层实现结果落地，从而大大提升工作效率和效果，有效达成企业的各项既定目标。

### 课程收益：

- 提升管理者的价值认知，激发底线思维、内驱力、凝聚力、创新思维。
- 深刻认识目标与计划管理的真正功能和核心原理，增强目标与计划管理的意识；
- 掌握制定有效目标与高效计划的步骤与方法，并学会使用相关工具；
- 掌握沟通技巧和能力，了解职场当中各类沟通问题和解决方法
- 掌握如何提升自身和下属的执行能力，结果实施过程中的遇到的问题，确保目标落地。

### 课程特色：

1. 实战性：案例与素材均来自企业真实的管理实践和多年总结的管理咨询经验；
2. 实用性：各种管理工具传授给学员，帮助学员提升计划管理能力；
3. 实操性：课程所讲述的理论与方法均易于学习和践行，在企业中具备很强的实操性。

---

**课程对象：**该课程适用于中层人员、基层管理人员、办公室人员、高潜员工。

**课程形式：**传统讲授（50%）实际案例分享（10%）；视频解析 5%；分组讨论分享（10%）；作业解答（5%）；现场任务类互动体验（20%）

**课程时间：**1 天（6 小时/天）

**开篇：思维互动**（调动员工思考并认知社会、行业、自身、他人、未来）

## 第一讲：团队凝聚力

### 看看我们的时代

1. 你是不是不可或缺的？
2. 自己和别人的本事
3. 你有没有反脆弱的能力

1) 35 岁魔咒

2) 你和出租车司机的区别

4. 世界一直在变，什么没变？

### 互动：企业需要什么样的员工

5. 你是什么样的员工

### 互动：为什么你做的结果老板不满意

6. 凝聚力就在身边

### 视频分析

**结论：**这世界好多道理并没那么复杂，只不过我们不愿改变、不想行动、不能面对而已……

## 第二讲：职场人员技能提升---目标管理

1. 什么是目标管理（彼得德鲁克）？
2. 目标管理对职业成长的推动作用？
3. 职场中有哪些目标管理，它们的功效作用有哪些？

**案例：**《耶鲁大学实验，培养全球 500 强企业 CEO 最多的学校》

**案例：**七个习惯中的以终为始

4. 目标设定的五大原则(SMART)

- 1) 具体的目标是什么目标？
- 2) 可衡量的
- 3) 可实现的
- 4) 与业务、个人、组织有一致性

---

5) 有期限的目标（很关键）

5. 先拟出愿景和目标，并据此塑造未来

1) **分组讨论**：扪心自问，在这家单位你的目标是什么？你有目标吗？

2) 是先干着看，还是有目的的干？

3) 企业人才培养的通用工具：岗位轮换

## 第三讲：目标设定的程序与计划执行

### 一、如何设定目标

#### 让目标明确的 5W2H 法则

1. 目标从哪里来
2. 目标设定的重要原则和程序
3. 如何理解和分解来自于上级领导的目标
4. 团队成员设定目标的重要步骤---共识

### 二、计划执行

1. 制定有效计划的步骤及流程
2. 计划管理的过程
3. 制订计划的工具
4. 计划中存在的问题
  - 1) 有计划没措施
  - 2) 有数据没有行动
  - 3) 行动没有主次
  - 4) 计划没有变化快

## 第四讲：职场人员技能提升---沟通力

互动：中国人的沟通

思考：1. 沟通为何出现问题？

2. 为什么你给的不是领导想要的？

1. 性格特点和相关技巧
  - 1) 知彼解己——性格色彩
  - 2) 性格自我测试和分析
  - 3) 不同性格人员的沟通方式
  - 4) 倾听的技巧

---

## 5) 反馈的技巧

### 视频解析《刘墉与和珅》

#### 互动：沟通的单双向

2. 如何向上级汇报工作
  - 1) 汇报的时机
  - 2) 汇报的礼仪
  - 3) 汇报的技巧
3. 如何说服上级
  - 1) 说服的本质
  - 2) 说服的两个关键点
  - 3) 有效说服的四个原理和一个工具
4. 如何讨论问题
  - 1) 正向发表意见的四段式
  - 2) 反向发表意见的四段式
5. 如何处理冲突
  - 1) 冲突产生的四个原因
  - 2) 不发生冲突的两个金句
  - 3) 冲突处理的模型

### 视频解析

6. 如何布置工作
  - 1) 布置工作的5W2H法则
  - 2) 布置工作的注意事项

**现场互动体验 1：**全员参与，以组为单位，完成任务计分

## 第五讲：职场人员技能提升---执行力

1. 首先搞清一件事：执行和执行力是不是一回事？
    - 1) 调料瓶案例
    - 2) 在这个时代，执行力早已不是我们之前认知的那个词
    - 3) 早期的执行力概念，是对某一项工作高效完成任务
    - 4) 现在，你会发现，高效已经很难了？
- 很多人满头大汗、加班至深夜、回到家心力交瘁、唯有两瓶老雪能解忧
- 根本原因：方法错了或者不会
2. 无论是领导还是个人，没有执行力，说其他的还是要流氓
  3. 影响执行力的底层逻辑
    - 1) 内发：意愿和能力
    - 2) 我本身就不愿意做，我为什么愿意玩游戏？
    - 3) 能力跟不上，咋整？

---

4. 外部影响：文化、制度、管理、领导力

**1) 案例：京东物流的早期文化**

**2) 很多企业用制度提升执行力**

**3) 管理：最高段位是目标、预算和绩效**

**4) 领导力：如果不动领导力，要么自己累死、要么累死下属。**

5. 最容易忽视的执行力前提——共识

6. 个人执行力提升五项修炼

1) 坚决服从和立即执行

服从不是盲从

执行过程中理解

2) 工作到位五步法

为什么要工作到位

.....

3) 过程控制

一切以结果为导向吗？

过程控制的 PDCA

拖延和“羚羊效应”

4) 责任担当

责任没有对错，承担与否才是

**视频解析**

5) 培养创新思维和好的习惯

好记性不如烂笔头

管理=管人理事 or 管事理人