

# 竞争内卷情况下如何提高团队凝聚力

## 课程背景:

我们所处的时代不仅具有 VUCA(变化,不确定,复杂,模糊)特征,而且变化非常快,非常卷。企业面临越来越大的生存和发展压力。管理高效,独当一面,又灵活应变的企业部门和团队,将是企业是否有强大竞争力的根本保证。具备部门级团队优秀管理能力的经理人至关重要,要求他们既能始终如一地抓好绩效管理,同时又能做好团队建设。而抓好团队的目标计划管理,执行力管理,归属感凝聚力建设,是核心内容。

本课程目的是帮助部门和团队负责人快速提升相应的能力。

- 团队成员相互内卷,团队松散,懈怠、没积极性,消极被动;
- 团队成员惰性强,满足于现状,缺乏动力与进取精神,不愿意改变和突破;
- 团队成长速度迟缓,跟不上企业发展的步伐,思想上缺乏危机意识;
- 团队缺乏执行力,公司的目标、念和方法在工作中很难落地;
- 团队成员缺乏责任感与开拓精神,遇到问题总是习惯找借口推卸责任;
- 团队成员认为,工作就是为了交换工资,多给多干,少给少干;
- 多干就是吃亏,少干就是占便宜……

**课程对象:** 全体员工与管理者/主管/经理

**课程形式:** 实战讲授/互动问答/案例分析/现场讨论/模拟训练

**课程时间:** 2天(每天6个课时)

**课程纲要:**

## 第一部分:卓越团队的特质

### 1. 认识团队

解析:蚂蚁军团,同等条件下,高级智慧物种的问题

### 2. 什么是团队

- 什么叫“团队”:人在一起叫聚会,心在一起叫团队
  - 成功团队带给我们哪些启示
  - 《西游记》团队成员可以开除谁
  - 缺乏团队意识的群体 不过是一盘散沙
  - 个人不可能完美,但团队可以完美
  - 团队≠团伙,团队≠群体,团队≠集体
  - 团队的几个时期---五个团队阶段的解析
  - 团队的价值---给团队做一个准确的定义
- 小组讨论:我的团队优劣势分析

### 4. 团队的“三种特性”具体解析

A: 主动性:

- 【关于“主动性”的反思】:问问自己,我为团队做了什么?
- 别人做事时,你是否主动参与?领导不在时,你是否自觉主动?
- 你的工作习惯是什么?主动发现问题?主动解决问题?

B: 思考性:

- 【关于“思考性”的反思】:团队发展的方案大部分是谁在思考?
- 开讨论会时大家是踊跃发言?是否思考性地提出建设性方案?
- 当你敲门时,你只带着问题,还带着解决方案了吗?

C: 合作性:

- 【关于“合作性”的反思】:你的团队精神体现在哪里?
- 团队合作的“拳头”和“木桶”理论
- 小成就靠个人,大成就靠团队,合作才能大作,携手才能共赢

## 第二部分：锻造团队凝聚力五个统一

### 1. 统一的思想---建立团队高度共识

- 观念的一致性---对待团队的认识要一致
- 态度的一致性---职业态度才是团队态度
- 频道的一致性---同频才能共振才能共赢
- 文化的一致性---使命与价值观高度一致

### 2. 统一的目标---团队方向的向心力

- 成长目标---从士兵到将军的目标规划
- 赚钱目标---从挣钱到值钱的目标规划
- 人际目标---从独狼到狼群的目标规划
- 成就目标---从工作到合作的目标规划
- 人生目标---从成长到成就的目标规划

### 3. 统一的形象---团队职业化的价值

- 形象价值百万，解析：一套西装换取的商业帝国
- 形象彰显专业，解析：卖啥吆喝啥的秘密
- 形象获得好运，解析：职场宠儿的好运来源

### 4. 统一的声音---高效沟通产生和谐

- 我说的就是我做的，巧用沟通建立共识
- 沟通的默契建立，此时无声胜有声的团队默契
- 让你的想法获得团队认同的3个方法

### 5. 统一的行动---执行力产生大成果

- 为什么要行动？解析行动的目的
  - 为了谁去行动？解析行动的原因
  - 不去行动的后果，解析行动的动力
- 案例解析：祖国70周年阅兵，你看到的惊叹背后是什么？

## 第三部分：锻造团队凝聚力的四个原则

### 1. 团队至上原则

解析：离开平台，我失去的仅仅是一份工作吗？

### 2. 行动优先原则

- 有令即行---试错是一种对结果的诠释
- 先射击，后瞄准---在行动中纠正和调整，检验和审查
- 一边干一边完善---完美是行动的天敌
- 团队生存秘籍：革命的砖

### 3. 挑战自我原则

- 脱离舒适区才是安全区
- 自我设限与自我挑战--从故步自封到化茧成蝶
- 挑战自我的高度就是晋升的高度

### 4. 结果呈现原则

- 结果是最好的发声，结果兑现价值是商业本质
- 不要苦劳要功劳，如何从苦劳边功劳的几个方法
- 0.1 > 1 的法则，有生于无，多生于少

小组讨论：对比之前，我的下一步是...

## 第四部分：提升团队凝聚力的五个共识

### 1. 岗位就是阵地

解析：新冠肺炎疫情的阵地守护解读工作阵地守卫

- 可以平凡绝不平庸，为何要自我设限，画地为牢？

- 坚守阵地就是岗位匹配，不被取代的真正武器是什么？
- 轻伤不下火线，你有职务代理人吗？
- 珍惜工作不抱怨，不带情绪来上班
- 停止抱怨：与其抱怨，不如改变
- 优秀员工：闭上抱怨的嘴，迈出感恩的腿
- 凡事正面积极：“积极”不“心急”
- 凡事巅峰状态：“巅峰”不“癫疯”
- 凡事主动出击：“主动”不“被动”
- 凡事全力以赴：“全力”不“尽力”
- 原动力：如何挖掘动力让员工跑起来
- 行动力：用行动付出到令自己感动
- 坚持力：打造辉煌职业生涯，坚持到底
- 承诺力：对企业、工作和自己公众承诺

## 2. 工作就是战斗

- 战斗精神就是不断冲锋，工作精神就是持续创造
- 职场缺乏“英雄”，你是不是下一个？
- 拿好手中的枪--工作工具的价值
- 战斗力就是执行力

## 3. 敬业就是号角

- 敬业才能精业，敬业才能立业，敬业成就事业
- 没有不重要的工作，只有不敬业的员工
- 优秀员工：你的“敬业精神”价值百万
- 与工作谈一场恋爱
- 与富有激情的人交朋友
- 学会热爱“麻烦”
- 稻盛和夫的六项精进

案例分析：《许三多精神》在团队建设中的应用

## 4. 责任成就卓越

- 成功者承担责任，失败者逃避责任
- 你的岗位在哪里，你的责任就在哪里
- 优秀员工：请你扛起你的责任
- 责任是能力中的核心能力（许三多精神：傻的职业精神，不抛弃、不放弃）
- 责任有多大，舞台就有多大；
- 强者承担责任 弱者逃避责任
- 弱者的思维方式：怨妇思维与强者思维（日本丰田的企业文化）
- 用责任换信任，负责，是一个人追求上进的表现（日本国宝级匠人：升职加薪的“秘诀”）
- 找方法还是找借口

## 5. 你就是一家公司

- 公司是你的船，与企业共命运
- 是企业成就了您，离开企业你什么都不是
- 优秀员工：不是为别人打工，而是为自己工作
- 三分七华，七分实干，实干决定成败
- 拒绝空谈：把“心”沉下去，把“事”干起来
- 优秀员工：我是实干派：将“实干”进行到底
- 换位思考，将心比心，老板其实很难当
- 员工干得不顺心可以跳槽，老板又能往哪里跳呢
- 优秀员工：多替公司想一想，站在老板的角度想问题

## 第五部分：团队凝聚力的三板斧

## **A：抓好团队的思想团建，给员工真正种下梦想的种子**

- 团队要有自己的语言、符号和精神
- 把我的梦想变成我们共同的梦想
- 工具：找出你的团队故事，打造你们想要的团队
- 共启愿景：梦想清晰，全然相信，对接梦想，共见目标，庆祝胜利
- 共创符合：团队名称，团人队徽，团队口号，团队歌曲，团队手势
- 大战结束：给荣誉，给复盘，给成长，给团建，给优化
- 白忙晚总：培训机制，分享机制，演练机制，总结机制，更新优化机制
- 强者思维：要成长，要收入，要成就，要成效，要未来，要梦想，要情怀，要目标，要冲劲，要热情

## **B：抓好团队的生活团建，打造一个有爱有温度的团队**

- 团队打胜仗的前提：裸心、共情
- 生活团建的“五个一”工程
- 工具：裸心会
- 共同释放：成长见面礼，散伙饭，过山车，真心话大冒险，批评会，三欣会
- 共同甜蜜：一次深度沟通，一次感人事件，一次体育活动，一次文娱活动，一次集体聚餐
- 共同记忆：留下相册，留下视频，留下眼泪，留下感动，留下音乐

## **C：抓好团队的目标团建，一张图一颗心一场仗**

- 团建的最高表达形式：打胜仗
- 如何带领团队打好一场仗
- 透过现象看本质，借假修真、打造铁军
- 工具：策划一场pk
- 勾起欲望，点燃心火：通目标，明确目标，根植目标，树立榜样，学习模仿
- 给他指点，给他地图：化季为月，化月为周，调整心态，分拆技能，学习模仿
- 口传心授，言传身教：我说你听，我做你看，你说我听，你做我看，做好典范
- 不做希望，只做检查：较高标准，严的要求，稳步跟进，做好陪访，帮他分析

## **D：打造高绩效团队的核心步骤——“五定三抓法”**

- 定文化（团队文化塑造的六大核心要点）
- 定人员（团队成员搭配的\*\*方法）
- 定目标（团队目标制定的“三个共同”、工具—目标制定与任务委派模型）
- 定计划（计划七要素、工具—动态计划模板）
- 定激励（团队激励的有效方法、双因素理论的案例分析、对不同的人采用不同激励手段的工具运用）
- 抓领导（打造高绩效团队领导的七项行为、工具——领导者具体的四种基本特质、卓越领导者的八个品质）
- 抓执行（定目标-定过程-拿结果、工具——团队执行力盾牌模型）
- 抓成长（工具——团队成长的独孤七剑、团队成员造梦五步法等）

# **第六部份、沟通技巧——团队凝聚力沟通艺术**

## **1. 打通向上的阶梯——如何与上司沟通**

- 正确理解上级意图想法——接受任务六步曲
- 获得上司的赏识和认可——赏识认可的有效途径
- 技巧性的说服你的上司——请示报告的编制
- 消除被批评带来的压力——问题沟通之策略
- 和上级沟通遵从三原则——服从，尊重，请示
- 如何回应上级领导命令——做什么，如何做，何时完成  
工具：任务没完成时复命“四步法”、任务交接时“两句话”
- 如何向上级领导汇报（主动汇报，先讲结果，报喜也报忧）  
工具：结果过程区分汇报法，万达汇报法
- 如何向上级领导请示（给领导出选择题，方案优劣对比，后果预测分析）  
工具：选择题汇报法

- 如何面对上级的批评（切记顶撞，认真对待，拒绝牢骚，拒绝玻璃心）

案例：最牛女秘书

- 向上沟通的“七让法则”

- ◇ 主动报告你的工作进度——让上司知道
- ◇ 有问必答且要全面清楚——让上司放心
- ◇ 努力学习，了解上司的言语——让上司轻松
- ◇ 接受批评，不犯第三次错误——让上司省心
- ◇ 不忙的时候主动帮助别人——让上司有效
- ◇ 毫无怨言地接受工作任务——让上司满意
- ◇ 对业务主动提出改善型意见——让上司进步

案例分析：“读懂”董事长、孔子与颜回、马云与陆兆禧

工具：向上沟通“七让法”

## 2、凝聚团队的力量——如何与同事沟通

- 将同事看成内部客户——内部客户转化的条件

- 赢得同事的配合——供应链危机机制的建立

- 避免同事之间的恶性竞争——自我反思图

- 如何建立良好的同事关系——3A 关系法则

- 和平级沟通的五原则——尊重，主动，双赢，内部客户，反求诸己

案例：与老王的对话、苏东坡与佛印

- 如何获得同级的好感

- ◇ 用建议代替直言
- ◇ 用提问代替断言
- ◇ 让对方说出期望
- ◇ 诉求共同的利益
- ◇ 顾及别人的自尊

- 如何争取其他部门的支持

- ◇ 了解其他部门的业务运作
- ◇ 必要的时候给予帮助和支持
- ◇ 用一盘棋的思维进行沟通
- ◇ 晓之以理，动之以情

案例分析：别开生面的招聘

视频案例：《李云龙“三招”说服老同事》

- 如何处理同级之间的冲突

- ◇ 正确面对冲突
- ◇ 减少无谓争执
- ◇ 照顾面子
- ◇ 学会妥协
- ◇ 换位思考
- ◇ 用心聆听
- ◇ 承认错误

案例分析：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷

- 与跨部门同事沟通的方法

- ◇ 不要嫌麻烦
- ◇ 不要被动等
- ◇ 不要成为制造麻烦的人
- ◇ 不要将问题留在工作之中
- ◇ 不要踢皮球
- ◇ 不要回避问题
- ◇ 不要英雄主义

- ◇ 不要转移话题

案例分析：都是俄罗斯的错、最多跑一次工具：会议“六凡六比必”法

- 和平级同事沟通的“七让法”

- ◇ 主动沟通，而非被动沟通——让同事宽心
- ◇ 主动先帮对方解决问题——让同事暖心
- ◇ 工作之外做好关系维护——让同事真心
- ◇ 用心沟通而非用嘴沟通——让同事理解
- ◇ 梳理双方工作模糊交叉地带——让同事清晰
- ◇ 发挥特长，与其协作——让同事尊重
- ◇ 给足面子，照顾对方情绪——让同事支持

工具：平级沟通“七让法”

- 跨部门沟通中对事不对人的 5W2H 法

- 提升跨部门沟通协作个人方面的方法

- 提升跨部门沟通协作团队方面的方法

### 3、赢得下属的帮助——如何与下属沟通

- 把下属当成绩效伙伴——下属需求的有效转化

- 持续不断的辅导下属——绩效辅导 ABCD

- 正确的委派工作任务——工作委派六步法

- 培养成员的团队精神——责任机制的建设

- 如何向下属布置任务——明确目标，说明要求，设定范围，人岗匹配，全力支持，及时纠偏

工具：工作布置之“六脉神剑”

- 如何有效的听取下属——倾听下属的必要性与倾听下属的 7 项技巧

案例分析：趣解“听”字，鲁豫的倾听

工具：高效倾听 7 技巧

- 如何有效的赞美下属——观众原则，拔高原则，对比原则

案例：毛泽东赞美白求恩、公开赞美

工具：烟花赞美法则

- 如何有效的批评下属——预警线，及时性，公平性，相关性

案例分析：刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡

工具：热炉批评法则、“三明治”批评法

- 如何要求下属进行反馈——及时性反馈，主动性反馈，建设性反馈

案例分析：小李的汇报

工具：“三性”反馈法

- 向下沟通的“七让法”——

- ◇ 积极倾听，做好倾听者——让下属思考
- ◇ 发现对方优点，适当赞美——让下属自信
- ◇ 指出对方错误，要求对方改正——让下属警醒
- ◇ 积极培训，帮助找到成长路径——让下属进步
- ◇ 明确布置工作，讲清权责利——让下属清晰
- ◇ 对交代的工作积极跟踪检查——让下属执行
- ◇ 对重要的事情反复强调——让下属谨记

案例分析：上司的小纸条、王厂长强调“安全”

工具：向下沟通“七让法”

### 5、职场沟通中的人际关系

- 人际关系常见障碍与应对

- 人际关系黄金法则和白金法则

- 构建信任关系

- 建立有价值的人脉网

- 和上级沟通和交往的要点
- 和同事沟通和交往的要点
- 和下级沟通和交往的要点
- 和利益相关者沟通和交往的要点

## 六：总结回顾与行动计划

---完---

--完——