



## 导言：课程的缘起

当你团队陷入困境时，你怎样带领团队走出迷茫走向胜利？当你带领团队冲刺目标时，你遇到的最大挑战是什么？大多数领导者的回答是怎样激励我的团队，如何提高我团队士气？1990年4月24日举世瞩目的哈勃太空望远镜升空，历时15年、耗资17亿美金、成千上万人为之付出的辛勤劳动却因镜片的瑕疵化为乌有。美国事故调查委员会耗资2亿美金的调查结果表明团队的社会化环境而非技术是事故的主要原因。仔细检查，发生很多重大航空事故的原因大多数要归结于团队社会化环境。

负责修复哈勃望远镜瑕疵工作的Charlie Perrin将团队的社会化环境量化和行为化，通过4D系统来打造高绩效的完美NASA团队。终于完成使命并且赢得了NASA赠予的领导勋章。

Robin P. Fisher, 卫星地面项目经理这样评价4D系统：

**“4D系统的价值不仅仅在于提升团队士气和对工作的满意度……如果没有4D团队及个人教练流程，GSP根本无法完成这么严峻的任务，取得具有里程碑意义的进展……更不用说避免了数千万美金的损失。”**

**一个健康积极的团队社会环境预示着团队高绩效的表现。团队的社会化环境包括以下八个方面：**

1. 大家互相尊重，工作环境非常愉快
2. 同事之间主动地进行合作，需要时他人总会乐于提供支持
3. 彼此间真诚相对，步调一致而且高效
4. 彼此间高度信任
5. 大家充分发挥才智，不断创新
6. 不断达成令人惊喜的成果
7. 注意力放在寻找方法上，而不是只纠缠在问题上
8. 大家对彼此该做的事、能做的事、做到什么程度都一清二楚

**为了打造健康积极的团队社会化环境，团队成员要做到以下8项行为：**

1. 同事间经常对彼此表达真诚的感激
2. 大家能关注彼此共同的利益、甚至兴趣及爱好
3. 让每位成员都觉得有归属感
4. 大家彼此遵守每一个约定，履行每一个承诺
5. 对未来有清晰、乐观的展望，同时对现实中的困难有清醒的认识
6. 对于决意要达成的重要目标，尽100%的努力不遗余力去完成
7. 团队中没有批评和抱怨，不钻牛角尖
8. 每位成员对自己的角色、职责和职权都非常清楚并清晰地与相关人员进行沟通

那么如何做到这些呢？这个课程将带给你与你的团队耳目一新的感受，与

翻天覆地的变化。它从卡尔荣格的思想分解，4D系统的由来，到团队领导者要如何保持与打造一支完美的高绩效团队所必须要做的情绪管理等等，一一给予了详细分解。由老师讲授到学员理解，到当场练习，带入体验完全符合成人教学的特点，从而最大的化的让你与你的团队仿佛在工作场所一般，解决你的表象与潜在问题，达到心态与思维改变，最终行为改变引发全员共同打造致完美团队的目标。

相信这将是我与您共同期待的交流与探讨!

## 课程名称

打造高绩效完美团队——4D团队领导力

## 标准课程时间

2天(12小时)

## 课程对象

- ◇ 董事长、总经理及董事会成员；
- ◇ 企业中高层团队的领导者；
- ◇ 人力资源管理者、培训发展管理者；

## 课程内容

### 壹、绿色：培养维度

- 做出决策：情感
- 收集信息：直觉
- 表达对他人的关心

**课程领域：团队对于员工的关心可以在这三个角度来探讨——A,人**

**性化, B,教育培训 C,激励**

### (一) 人性化

1. 何谓“人性化”管理？它在管理上有什么价值？企业喜欢对员工进行人性化管理吗？

**案例：UPS，世界级的快递公司，为什么能把服务做的那么好？员工为什么愿意留下来工作？什么是对员工最有效的激励？**

2. 如何有效管理 8090 后员工？主轴是什么？
3. Top-down 的沟通效应
  - 案例：美国总统奥巴马与老百姓的沟通平台
  - 案例：开会的时候，领导者如何主导，引导会议的有效进行？可以说真话吗？
4. 营造新的工作环境
5. 尽量开放的办公室空间
  - 案例：Facebook, 日本丰田消失的围墙
6. 信息交换的平台
  - 案例：中国移动公司北京一位员工和另一位在上海的员工，他们是同事吗？是不是？——如何鼓励团队“合作”？实际行动？
7. 打造平行化的学习型团队
  - 案例：台湾嘉义的诚亿文旅
8. 企业内部信息的流通，提升员工对企业的信任度，降低员工突然的闪辞
  - 案例：美国玫琳凯化妆品公司，台湾的 Gomaji 旅行社
9. 企业必须建立一套能够听得见员工的意见的信息反馈系统
10. 如何激发员工的责任心？
11. 怎样提拔下属，才不会反而伤害一部分员工的士气？甚至造成离职，或者拉帮结派？

## (二) 激励

1. 古典激励理论模型：马斯洛的五大需求层级与应用
2. 人性化管理——创造良好的工作环境
  - a) 改变先入为主的偏见?怎么做?
  - b) 批评的技巧
  - c) 良好的工作气氛
  - d) 良好的办公室
  - e) 合作的团队
  - f) 简单的人际关系
  - g) 允许犯错
  - h) 参与
  - i) 鼓励独立思考、负责
  - j) 学习型、创造型组织

## (三) 教育培训

1. 火车要跑的快，全凭火车头带；这句话，在管理上，面对什么挑战？
  - 讨论：在过去的几个月，甚至几年当中，您教了您的下属什么工作技巧？您从领导的身上学会了什么工作的技巧？
2. 一家真正的百年企业，他们几乎不花钱给员工办培训；这是什么道理？

## 式、 蓝色：展望维度

- 做出决策：逻辑
- 收集信息：直觉
- 具有创造力

课程领域：创造力可以来源于这五项管理 A,授权，B,制度，C,环境，

D,激励，E,魅力

### (一) 授权

1. 几乎所有的领导者都知道应该“好好的授权”；但是，大家都做了吗？企业要能成功的要求各级主管有效的授权，必须具备哪些条件？需要哪些对接的制度？
2. 领导者必须注意，要能成功授权必须思考哪些条件？
3. 用人不疑，疑人不用，是不是正确的授权？您对这句话的看法是什么？说说您的经验？

### (二) 制度与管理环境

1. 创造力需要一个适当的环境的孕育；3M 公司为什么能成为全世界鼓励员工创新最成功的范例企业之一？
2. 对于“非研发人员，非生产人员”而言，您如何创新？  
讨论：面对新的 2023 年,请问您面对自己的经营管理工作会做哪些“改变”？  
讨论：您的团队里，部门主管的平均年龄大约几岁？他们是阻碍团队创新还是领导团队创新的心态？如果是阻碍团队创新的主管，你打算怎么办？
3. 创新的四个层次
4. 新事业创新的基本法则：差异化，切割传统需求，寻找尚未被满足的市场，给它现代化的包装
5. 能支持创造力的软环境
  - a) 在您的企业里，后方听得到第一线的声音吗？
  - b) 在您的企业里，对于反对的声音，保持什么样的态度？肯定？还是被边缘化？

### (三) 激励与魅力

1. 士为知己者死，这是咱中国一句千古的名训；问题是，您能够让下属愿意为您卖命不？凭什么？
2. 如何让自己拥有魅力？

3. 魅力在应用心理学的方程式
  - a) 建立影响力与亲和力的八大模块
    - i. 公心——假如，员工觉得领导不公平，这个团队会发生哪些事？
    - ii. 证明您的专业能力——担任灵动的人都希望下属对自己心服口服，最好是佩服的五体投地；为什么下属会如此？
    - iii. 对下属的诚信与否——面对 911 引起的巨额亏损，航空公司怎么做才能尽快止血，甚至转亏为盈？
    - iv. 预见力——假如您不会卜卦算命，能不能拥有预见力？
    - v. 坚持——不坚持，哪来的新中国？
    - vi. 煽动力——老实说，您喜不喜欢有煽动力的部门主管？
    - vii. 亲和力——何谓亲和力？何谓哥儿们？威严对于执行力重要不？威严与亲和力似乎有点矛盾，如何平衡？
    - viii. 关心下属——企业在年节送给员工福利品，员工有没有感觉到领导对他的关心？

## 参、 橙色：指导维度

- 做出决策：逻辑
- 收集信息：感觉
- 组织性的行动

探讨组织行为，就必须思考这几件事。课程领域：A,制度，B,企业

文化，C,领导力，D,目标管理

### (一) 制度

1. 怎样才能把我儿子弄进这家单位去？要多少钱？
2. 部门主管能不能以身作则的捍卫制度？在企业里，如果有所谓的老板，老板最大，老板需要遵守制度吗？
3. 制度都是用来捆绑人的？约束人的？有没有具有启发性，引导性的制度？

### (二) 企业文化

1. 何谓文化？它的定义是什么？
2. 文化具有哪些能量，为什么管理需要文化？

案例：日本文化与文化的定义

案例：中华文化与文化的功能

案例：二战盟军攻下柏林，在德国首都布兰登堡旁的庆祝会

3. 什么是企业文化？

- a) 是让员工喊口号？还是在墙壁上贴标语？还是工作行为？
  - b) 企业文化所能产生的管理行动力
  - c) 贵公司有企业文化吗？如果有，是什么？从哪些地方表现出来？
  - d) 企业自我检查，是否拥有企业文化的三道题目
  - e) 企业文化内涵的三要素
4. 如何构建企业的文化力？
- a) 何谓“共同的价值观”？
  - b) 何谓提炼企业文化？是不是翻几本中国的古老典籍，找几句大家都看不懂的字句……
- 讨论：我们是什么行业，我们要怎么做才能比竞争者做的更好？
- 案例：制鞋工厂，快递公司，精密工业；它们分别需要什么企业文化？
5. 企业文化的表达方式，在东西方不同文化的企业里，如何背呈现出来？
- 案例：日本松下公司
- 案例：美国沃尔玛超市
- 案例：美国强生公司
6. 如何让企业文化成为最关键的战略工具之一，有效的，真实的在管理上执行？
7. 如何让观念，文字，变成真正能落地，能执行的管理动作？
- 案例：美国强生如何确保企业文化在全世界所有国家都得到有效的落地执行？
8. 领导者在管理上，哪一个动作最容易影响企业的文化？
9. 企业文化建设的六大戒条
- 案例：长荣海运如何招聘他们想要的人？

### (三) 领导力

1. 企业各层，从上到下，工作能力的落差，是正常的吗？是的？
- 案例：俄罗斯套娃
2. 员工对于领导与教练，两种不同角色，他们渴望得到哪一个？
  3. 足球场上裁判的功能是做什么？办公室里谁来扮演裁判的角色？
  4. 吹哨子，会不会得罪人？领导者最基本的心理能量——打造团队健康人际关系的心理素质
- 案例：荀子劝学篇的两句经典词语

### (四) 目标管理

1. 什么是目标管理？目标管理的根本在哪里？
- 讨论：依时间的长期，短期，你认为自己面对团队的管理工作的目标而言，哪一个最重要？
2. 企业执行目标管理容易掉进去的五个误区
    - a) 没有压力，就没有动力？

- b) 目标管理其实就是数字游戏
  - c) 有没有把目标分解到每一个员工?包括所有的部门。
  - d) 目标管理有没有和赏罚紧密的结合?
  - e) 过程和结果,哪一个重要一点点?
3. 目标管理的 SMART 原则
  4. 员工应该有哪些工作目标?  
 案例:考上北大,清华的学生,他们的音乐水平高不高?为什么?  
 案例:在健身房里,教练会要求我们做几种不同的锻炼?还是跑步就行?
  5. 战略思维—— 每一个员工,从上到下,都必须具备三大目标领域

## 四、黄色：包容维度

- 做出决策：情感
- 收集信息：感觉
- 建立良好关系

这是一个讲究感情交流领域。课程领域：A,沟通，B,情商，

C,激励

### (一) 沟通

案例：为什么全球最大的电脑公司之一的宏基电脑总裁施振荣先生说，沟通，应该是 21 世纪企业所面对最困难的管理？

案例：全世界最大的民航飞机空客 380 在开发生产的过程中，虽然手中握着大笔订单，却无法如期交货；面对客户提出的巨额赔偿要求，空客的总裁却要裁员 10000 人？

1. 企业竞争的本质
  - a) 企业究竟在竞争些什么？软件，还是硬件？资源，还是人才？
  - b) 企业需要人才？对！但是，一个人才+一个人才=两个人才吗？
  - c) 杰克韦尔奇：如何经营管理一个富可敌国的跨国企业？先把企业内部的敌人清除掉。谁是企业内部的敌人？
  - d) 企业管理的沟通，必须思考两个领域，不是只有人际沟通的技巧，还要思考不同部门，员工之间信息的流通
2. 我的团队是不是一支能沟通的团队？必须检讨横向与纵向的沟通能力
  - a) 横向：各个部门，或者下属与下属之间，能紧密的沟通合作吗？有没有相敬如冰，粉饰太平的现象？如果有，如何打破？  
 案例：世界第二大乳制品公司怎么让大家一条心，一个方向？
  - b) 纵向：领导者如何让下属心甘情愿地为您努力工作？最根本的，要把握的原则是什么？

案例：从毛主席的成功，对于企业内部上下级的沟通与合作，能够获得什么关键的学习？

3. 如何面对团队里冲突的沟通？

a) 大家都不喜欢和曾经有过摩擦的同事说话。

案例：两家企业在北美洲告上了法院，对方竟然要求讨论一下，到南美洲怎么合作？

案例：以色列和埃及，如何解决领土的纠纷？必须建立在什么原则上才能有效的解决冲突？

b) 在团队里，如何减少，降低曾经，或是潜藏着冲突双方的对立形势？

案例：西西里古谚---距离敌人最近的地方就是？

4. 企业与团队里沟通的陷阱

a) 领导者喜欢大家的意见都一样？

案例：美国历史上最年轻的总统约翰肯尼迪为什么在上任的前两年，几乎所有重大的决策都以失败告终？

b) 领导的意见不准反对？

案例：波兰历史上的第二次卡亨惨案是怎么发生的？

5. 管理团队最有效的沟通方法？有吗？

案例：日本的森永乳制品王国是如何造就的？

6. 团队常见的畸形沟通——写匿名信，越级报告

讨论：这两种沟通方式而已帮助领导深入了解基层的秘密？

讨论：这两种沟通，会带给企业什么影响？

7. 企业如何有效提升团队的沟通效能？——请一个名牌老师来给大家讲课？

## (二) 情商

1. 何谓职场竞争力？您觉得，最重要的是什么？

2. 您能够控制您的情绪多少，您就可以成就多少事业。

案例：德国两位世界网球男女单打排名第一的选手，他们才 18 岁，凭借的是什么高人一等的的能力？

3. 情商 EQ 的五大学习领域

i. 自我意识——您幽默吗？您谦虚不？

ii. 自我调整——美国总统杜鲁门为什么不帮蒋介石打内战？

iii. 强烈的动机——什么是倒霉？什么叫乐观？

iv. 设身处地——同理心，不是让您赞成

v. 公共关系与社交技能

4. 情商的简单测试——看见难民营里饥瘦如柴的小朋友，您会想做什么？

5. 温暖的心，冷静的脑

## (三) 激励

1. 员工喜欢哪些激励？就是钱？

2. 20 种日常工作的激励 Tips
3. 成本最低，效果最长久的激励，是什么模式？

## 伍、 结语与建议

- 分享
- 4D 领导力的木桶