

团队管理与领导

【课程背景】

柔性组织是指具有持续学习、开拓和创新能力的组织，能够系统地、持续地整合内部和外部资源，以应对环境变化和因果模糊性的挑战。柔性组织要求成员善于不断学习和自我管理，以便组织能够随时应对不断变化的市场并进行自我调整。

柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠权利影响力（如上级的发号施令），而是依赖于员工的心理过程，依赖于从每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。

【课程特色】

从心理学的角度，真正去了解员工的内心，理解家庭与社会对新生代年轻人价值观与行为的塑造，通过管理技术和方法与新生代员工达成行为与心理上的同步，最终实现上下级良性互动，并促进组织效率的提升。

【课程收获】

- ◇ 了解员工行为背后的心理逻辑
- ◇ 改变管理者自身的管理思维
- ◇ 营造适合新时代员工的团队工作氛围
- ◇ 掌握有效的管理方法与工具
- ◇ 建立非职权而是魅力的领导方式

【课程相关】

教学形式：理论知识讲解+情境案例分享+互动研讨+工具练习

课程对象：企业中高层管理者

课程时间：2天

【课程大纲】

第一部分：柔性组织，理解人性

要想管理好员工，我们必须了解他们的优缺点和行为特征的形成原因，只有在了解了他们的优缺点和行为特征的形成原因之后，我们才能够真正认识他们，走进他们的内心世界，最终去引导与管理他们。

1、行为主义与员工管理

- ◇ 经典条件反射
- ◇ 操作性条件反射
- ◇ 强化与惩罚

案例讨论：如何构建对员工的强刺激

案例讨论：为什么员工反感“爹味”上级

案例讨论：老员工与新生代员工的管理差异

2、精神分析与员工理解

- ◇ 本我、自我、超我
- ◇ 真自体与假自体

案例讨论：年轻员工犯了错误，如何面对

案例讨论：从完美主义到追求完美

案例讨论：如何让员工的个性与组织要求融合

3、人本主义与员工发展

- ◇ 马斯洛的需求层次
- ◇ 罗杰斯的支持性氛围

案例讨论：如何用 GROW 模型与员工沟通

案例讨论：如何用非暴力沟通的方法与员工沟通

案例讨论：员工的潜力与教练式领导

第二部分：柔性管理，与时俱进

管理者要了解互联网时代员工的多元化诉求，最重要的是管理者的思维与领导方式要跟上时代的变化以及新生代员工的要求，能真正做到管理出绩效，

引导员工与企业共赢。

1、管理产出绩效

- ◇ 管理有效性
- ◇ 管理保障最低产出
- ◇ 网点服务标准

案例讨论：网点管理中哪些属于领导行为？

案例讨论：网点管理中哪些属于管理行为？

2、三喻文化论

- ◇ 前喻文化
- ◇ 并喻文化
- ◇ 后喻文化

3、霍夫斯泰德的文化维度

- ◇ 权力距离：如何看待独裁与命令
- ◇ 不确定性规避：如何看待员工的离职
- ◇ 个人/集体主义：如何看待员工的激励
- ◇ 男女性度：如何看待女性员工的发展
- ◇ 长短期取向：如何看待员工在企业升职与加薪

4、领导层次与要求

- ◇ 领导力的五个层次
- ◇ 讨厌的五种领导行为

互动讨论：权力距离对领导力的影响在哪里体现

视频案例：老马的激励方式问题出在哪

互动讨论：给你们组织中的新生代做一个画像

互动讨论：权力距离对领导力的影响在哪里体现

案例讨论：招商银行“清风公约”与“清风锦囊”

第三部分：柔性领导，如沐春风

柔性领导善于不断学习和自我管理，以便组织能够随时应对不断变化的市

场并进行自我调整。

1、领导心理，应对不确定

- ◇ 成长型思维
- ◇ 积极的态度
- ◇ 强大意志力
- ◇ 熵减，组织活力

互动研讨：优秀领导的心理特质

视频案例：斯坦福幼儿园实验

工具练习：用不同思维面对下属

工具练习：如何分配两个圈的工作

2、高情商，建立积极工作氛围

- ◇ 情绪与工作氛围
- ◇ 情绪与生理唤醒
- ◇ 情绪与行为表达
- ◇ 情绪与主观认识

情景模拟：如何向下属发泄负面情绪

情景模拟：如何处理员工的愤怒

工具练习：情绪表达四步曲

工具练习：ABC理性情绪处理法