

《领导力进阶—管理沟通与团队凝聚》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解日常激励及管理沟通的重要性，深入剖析员工敬业度关键影响因素，通过差异化的任务授权、目标共识、辅导反馈及绩效面谈，对新人、绩差、老员工等采用因人而异的领导风格，帮助企业解决以下问题：

- 新员工家庭条件优渥，缺少上进心和目标感；
- 老员工工作得过且过，抵触高目标或挑战性任务；
- 新员工屡教不改，经常问重复问题，不会举一反三；
- 老员工长期从事重复性工作，缺少能力提升与成长；
- 员工绩效不佳但自我感觉良好，如何进行绩效面谈；
- 团队中没有明显绩效差的员工，如何识别最差人选；
- 员工不主动汇报工作进展，遇到问题不反馈不解决；
- 传统业务或转型期团队，如何吸引及留住核心骨干；

日常激励与有效沟通的协同发力，能充分地激发下属的工作意愿与发展潜力，显著提升团队满意度与敬业度，为打造高绩效团队奠定坚实基础。

【课程收益】

1. 了解员工为什么努力工作，理解日常激励的重要性，掌握日常激励原则及 16 种常用方法；
2. 了解四种领导风格差异及优缺点，针对不同员工发展需要，采用因人而异的领导风格与策略；
3. 了解任务共识的重要性，使用 TSCQAB、讲 WHY 三原则等工具激发员工的目标感与自驱力；
4. 识别下属成长需求及绩效差距原因，采取个性化辅导策略，掌握技能和经验的差异化辅导方法；
5. 明确绩效面谈原则与内容构成，运用七步法进行绩效面谈，有效应对各类员工异议或质疑；
6. 通过同理心倾听与回应、建设性反馈等沟通方法，提升员工面谈体验，激发改进意愿；
7. 理解自驱力激发的内在动机与需要，通过“六感”打造自驱型团队，激活员工潜力。

【课程特色】

1. 独家版权课程，萃取知名企业管理经验、方法及场景案例，内容新颖独特，工具实用落地；
2. 聚焦真实问题与挑战，借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】

1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一单元：日常激励与团队凝聚

1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
 - 3) 激励体系构成四维度
2. 日常激励原则与方法
 - 1) 日常激励的重要性
 - 2) 视频案例：让人敬佩的领导
 - 3) 日常激励的 16 种方法
 - 4) 激励的 24 字方针

第二单元：因人而异的领导

1. 案例分析：气愤的张经理
2. 因人而异的领导两大构成因素
 - 1) 因素一：员工绩效准备度
 - ① 员工绩效准备度影响因素
 - 能力：知识、技能、经验
 - 意愿：动机、承诺、信心
 - ② 不同绩效准备度员工差异化管理策略
 - 新员工培养需求及管理策略
 - 绩差员工原因分析及管理策略
 - 绩优员工与合格员工管理策略
 - 不思进取老员工如何激发
 - 2) 因素二：领导风格
 - ① 构成领导风格的两类行为
 - ② 常见四种领导风格行为特点
 - ③ 常见四种领导风格优缺点分析
3. 因人而异的领导
 - 新员工、绩差员工、老员工、明星员工
 - 1) 不同绩效准备度与领导风格匹配策略
 - 2) 不同绩效准备度员工任务委派策略
 - 3) 不同绩效准备度员工任务跟进策略
 - 4) 案例分析：气愤的张经理
4. 测评：领导风格自我觉察与反思

第三单元：授权与意愿激发

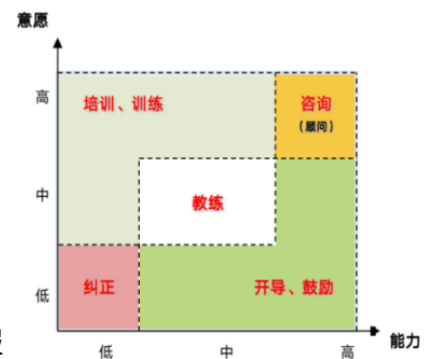
1. 案例：选谁合适
2. 授权四分析
 - 1) 分析一：授权风险——自己做还是可授权
 - 2) 分析二：用人规划——让谁做？为什么？
 - ① 识别关键人才——如何识别人才？
 - ② 参考人员管理计划——培养还是激励？
 - ③ 工具：九宫格、关键人才管理计划
 - ④ 如何培养新员工快速适岗并融入团队？
 - ⑤ 如何激励老员工提升意愿并承担责任？



- 3) 分析三：绩效准备度分析
- 4) 分析四：时间饱和度
- 5) 选人常见错误与误区
3. 意愿激发
 - 1) 思考：员工为什么不愿意接受挑战性任务
 - 2) 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则+天使魔鬼法则
 - 3) 激发员工目标感的 TSCQAB 模型
 - 4) 演练：用 TSCQAB 模型讲 WHY
4. 任务共识
 - 1) 案例：新人对任务理解错误
 - 2) 任务分配常见错误与误区
 - 3) 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - 4) 任务沟通五步法 (wwhha)
 - 5) 共创：如何应对员工推诿或拒绝
 - 做不了、不会做、完不成等

第四单元：因人而异的辅导

1. 绩效辅导四步法
2. 因人而异的辅导
 - 1) 案例分析：新人小张
 - 能力不行不仅仅需要的是辅导
 - 2) 不同绩效准备度员工培养与发展策略
 - 3) 关键人员培养方式：绩优、高潜、合格、绩差
3. 辅导方案设计
 - 1) 案例分析：
 - 案例一：绩效不佳的新员工小张——员工为什么不主动汇报
 - 案例二：绩效不佳的老张——员工为什么听不进去建议？
 - 2) 培养方案设计三原则
 - 干啥学啥：基于工作任务场景规划辅导内容
 - 缺啥补啥：从绩效差距出发规划辅导内容
 - 学习闭环：做前学、做中学、做后学
4. 技能辅导——导师式辅导
 - 1) 工具一：16字箴言——怎么讲
 - ① 视频案例：新人辅导
 - ② 16字箴言辅导流程
 - ③ 16字箴言操作要领
 - 2) 工具二：3WCP® (独创) ——讲什么
 - ① 情景模拟：新技能讲解
 - ② 3WCP®讲解流程及内容构成
 - ③ 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
 - ④ 给方法还要给工具——为什么明明说过了，员工还是屡教不改
- 3) 演练：新技能辅导 (主题从带教计划知识点任选其一)
5. 经验辅导——教练式辅导
 - 1) 工具三：引导式复盘



- ① 视频案例：生气的老张
- ② 认知的四个阶段
- ③ 引导式复盘的目的与作用
- ④ 引导式复盘的五大特点
- ⑤ 引导式复盘与 16 字箴言的区别
- ⑥ 工具：AARTD®复盘五步法（独创）
- ⑦ 引导式复盘常用三种提问方式
- ⑧ 引导式复盘原则——不要过快支招
- ⑨ **案例分享：审核未通过**
- ⑩ 情景演练：新人不会沟通



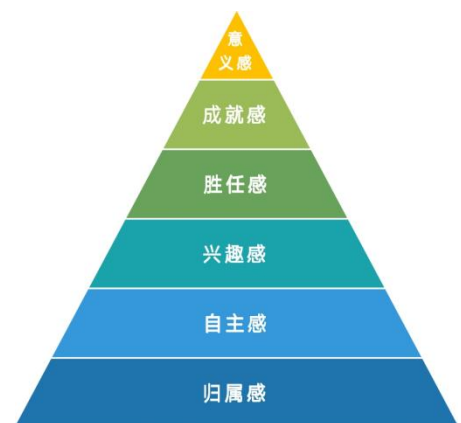
第五单元：绩效反馈与面谈

1. 绩效评估常见误区
 - 大家干得都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
 - 大家都优秀，为什么要区分好中差
 - 大家表现都挺一般，没有好的
 - 都挺辛苦的，就不打低分了
 - XX 有一个任务做得特别出色，打高一些吧
 - XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
 - 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧等
2. 面谈的 CFR 原则
3. 面谈流程与准备
 - 1) 案例分析：糟糕的绩效面谈
 - 2) 绩效面谈准备
 - 3) 绩效面谈七步法
4. 绩效面谈沟通话术
 - 1) 面谈开场要点及参考话术
 - 2) 绩效评价要点及参考话术
 - 3) 能力评价要点及参考话术
 - 4) 差异化面谈内容：绩优员工、合格员工、绩差员工
5. 绩效面谈中的沟通技巧
 - 1) 同理心倾听与回应
 - ① 倾听的四个层次
 - ② 同理心倾听方法
 - 听人——识别对方的深层次动机与需要
 - 听己——聚焦目标，以终为始
 - ③ **案例：数据未按时提交**
 - ④ 同理心回应方法
 - a. 当别人有情绪
 - 同理心回应五步法
 - **案例：员工绩效不佳**
 - b. 当自己有情绪
 - 非暴力沟通四步法
 - 识别“情绪”信号

- ⑤ 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情
- ⑥ 同理心倾听与回应的禁忌
- ⑦ 练习：同理心倾听与回应
- 2) 建设性反馈（批评）
 - ① **案例分析：看不懂的方案**
 - ② 建设性反馈的目的与原则
 - ③ 建设性反馈工具及案例：BEST 等
 - ④ 批评后如何恢复关系
 - ⑤ 练习：将批评修改成建设性反馈
- 6. 问题员工沟通技巧
 - 1) 如何应对员工找借口或爱抱怨
 - 2) 如何应对员工只听不说
 - 3) 如何应对员工质疑
 - 4) 共创：面谈挑战回复
 - 我为什么不是高绩效
 - 我如何才能得高绩效
 - 我不比 XX 差，为什么绩效不如他
 - 我做得比 XX 好多了，为什么比他绩效低
- 7. 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
- 8. 绩效面谈自我检测表

第六单元：员工自驱力打造

- 1. 案例分析：缺少自驱力的小王
- 2. 激发“六感”，打造自驱型员工
 - 归属感：建立心灵港湾，让员工被真正看见
 - 自主感：释放行动掌控，让员工为自己工作
 - 兴趣感：唤醒好奇关注，让工作变闯关游戏
 - 胜任感：选择用人所长，让员工越做越自信
 - 成就感：打造高光时刻，让进步被狠狠表扬
 - 意义感：连接星辰大海，激发员工无限力量
- 3. 团队共创：自驱力激发方案设计
 - 课题 1：如何激活得过且过老员工
 - 课题 2：如何激活不上进的新员工
 - 课题 3：如何管理惹不起的“关系户”



课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研：讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研（建议提前 1-2 周进行，便于讲师设计定制化案例）