

《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：

- 如何激励不同阶段员工，提升团队凝聚力；
- 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；
- 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；

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 15 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. 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；
5. 通过建设性反馈、同理心倾听、引导式提问等沟通反馈工具，提升面谈体验与沟通效果。

【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 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

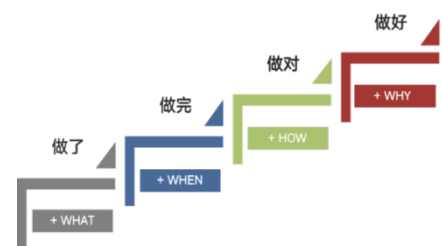
- 2) 视频案例：让人敬佩的领导
- 3) 日常激励的 14 种方法
- 4) 激励的 24 字方针

第二单元：因人而异的领导

1. 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、绩差员工、不思进取老员工、骨干员工
 - ③ **案例分析：绩效不佳的老张**
 - 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
 - ④ **案例分析：气愤的张经理**
- 3) 不同绩效准备度与领导风格匹配策略
 - 新员工、绩差员工、不思进取老员工、骨干员工
2. 测评：领导风格自我觉察与反思

第四单元：授权与意愿激发

1. 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
 - 3) 激发员工目标感的 TSCQAB 模型
 - 4) **案例：使用 TSCQAB 模型说服员工**
2. 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



第五单元：绩效反馈与面谈

1. 绩效评估常见十种误区
 - 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. 绩效面谈原则
 - 1) 案例分析：糟糕的绩效面谈
 - 2) 面谈的 CFR 原则
 - 3) 面谈前准备
 - 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. 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
 - 6. 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
 - 7. 绩效面谈自我检测表
- 课程重点回顾与答疑