

# 《沟通表达与团队建设》内训篇

——打造血浓于水的高效团队

主讲人：刘进

- 【设计原理与思路】：
1. 团队建设与管理需要转变观念、训练行为，固化习惯。
  2. 统一思想，启发学员触类旁通，在工作中做到知行合一。
  3. 高效沟通与协调的技巧与工具。

## 课程背景

如何来建设与管理我们的团队呢？做好团队建设首先有三个观念：1. 团队建设不是老板一个人的事情，需要全员参与，共同努力。2. 团队建设不是一蹴而就的瞬间行为，而是需要长期的建设与维护。3. 团队建设容易，但管理却不易，科学管理使得团队协作更高效。所以要解决团队的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变团队的现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。接下来就是将所有的改变进行固化与延续，靠的是机制，是管理模式。

课程分为两个部分：一、团队的建设。二、团队的管理。团队的建设首先要从团队的概念开始，让我们清晰地认识“团队”区分出“团队”“团体”“群体”，清晰是统一的基础，只有先清晰才能更加和谐统一。团队的管理是在团队建设的基础之上，让团队协作更加融洽，团队组织更紧密，团队精神更卓越。

要把企业建设成为一支高效、和谐、有凝聚力和战斗力的团队，首先要抓好“头”，俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，领导的人格魅力对员工具有一种感召力和榜样作用，员工如果能以拥有这样的领导为荣，团队精神与企业凝聚力必然得到弘扬和巩固，企业的潜在创造力才能得到发挥，所以领导者本身的素质与技能对团队的影响非常深远。其次抓好团队的“心”人在一起未必是团队，只有心在一起才是真正的团队。心往一起想，劲才能往一起使，心的凝聚源于目标的统一，用人不如用心。最后要抓好团队的“魂”，团队精神是团队高效的重要保障，没有魂一切皆无，做好团队精神的塑造是团队永恒的追求。

本套课程更多的是站在企业变革的角度看企业该如何做，团队该如何做。让团队成员统一思想，统一声音，统一动作，转变团队成员的认识，调动团队成员的积极性，凝聚团队成员的斗志，从而实现卓越团队的速成。

## 课程目标

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

## 课程大纲

课程内容：

## 第一讲：沟通的核心要素：沟通从“心”开始

### 课程内容：

- 一、关于职业化沟通与闲聊的区别
  - 1.内容
  - 2.对象
  - 3.目的
- 二、关于沟通的概念
  - 1.沟通：沟是动作，通是结果
  - 2.沟通的三大要素：表达 倾听 反馈
  - 3.沟通的冰山模型
  - 4.沟通的同理心修炼：价值 40 万的测试题
- 三、沟通障碍分析
  - 1.角度不同，结果不同
  - 2.目标不同，矛盾产生
  - 3.重视内容，忽略肢体
- 四、沟通的视频案例分析：紧急报案
  - 1.效率低的原因分析：几个原因
  - 2.沟通的内容问题、语言技巧存在哪些不妥
- 五、不同性格的百变沟通术
  - 1.D 性格特点及应对
  - 2.I 性格特点及应对
  - 3.S 性格特点及应对
  - 4.C 性格特点及应对

## 第二讲：向下沟通：听问说看训练

- 一、信息不对称是上下沟通的最大障碍
  - 1. 领导知道的多
  - 2. 下属知道的少
  - 3. 转化语言的“两化”
- 二、向下沟通的 5R 模式
  - 1. 讲清结果
  - 2. 讲清责任
  - 3. 讲好检查
  - 4. 讲好奖惩
  - 5. 讲好传承
- 三、下属感受沟通的太极沟通术
  - 1. 确认
  - 2. 同理
  - 3. 赞美
  - 4. 引导

## 5. 共识

### 四、 下属表扬批评的 5 个层次

1. 行为
2. 能力
3. 动机
4. 身份
5. 系统

## 第三讲：对上沟通：有胆有识有想法

### 一、 对上沟通的好方法：复述承诺法

1. 复述语言
2. 清晰意思
3. 主动承诺

### 二、汇报工作的技巧：结构性汇报

- 1.结论先行
- 2.上下对应
- 3.分类清楚
- 4.排序逻辑

### 三、对上沟通的反馈

- 1.反馈的时机：六大时机，让领导更喜欢你
- 2.反馈的目的：让领导心中有数
- 3.案例：买票的故事

### 四、向上沟通技巧总结

- 1.接受工作问职责
- 2.请示工作说方案
- 3.提出观点先认可
- 4.汇报工作讲结果
- 5.总结工作优流程

## 第四讲：平级沟通：交心交流交责任

### 一、平级沟通的主要问题：本位主义

案例：教授的裤子

- 1.本位主义之自我
- 2.本位主义之封闭
- 3.本位主义之冷漠

### 二、沟通的冲突处理

- 1.冲突的三种原因：个体差异 信息闭塞 资源有限
- 2.冲突处理的五种方式：回避 包容 竞争 妥协 协同
- 3.处理冲突的沟通流程：
  - a) 表达合作诚意

- b) 倾听对方意见
- c) 归纳共同点
- d) 针对不同点表达意见
- e) 达成互惠协议

### 三、高效会议沟通的关键问题

- 1.开会的关键要素准备
- 2.开会的过程控制
- 3.开会内容的持续跟踪

## 第五讲:优秀团队的要素-----有标准、有方向、有力量

### 课程内容：

- 、 什么是团队？  
优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导  
b 清晰明确共同目标  
c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；
- 二、团队、团体、群体的区别  
1.互动讨论三者的区别  
2.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合  
3.团队与团伙的区别
- 三、视频案例：士兵突击  
1.思考：这个组织是不是团队？  
2.如果你是班长你该怎么做才称职？  
3.反思工作中的不足与改善措施
- 四、管理的核心：复杂问题简单化 简单问题弱智化  
1.案例：毛泽东打天下  
2.经营与管理的思维转变  
3.规律和人性是管理的任督二脉
- 五、团队的角色定位与分析：高中基层的定位、特点与管理方式
- 六、管理者的团队管理要求：容人之量 御人之道  
1.王：力挽狂澜的领导能力  
2.天：清晰明确的文化导向  
3.地：确保绩效的机制规范  
4.人：不折不扣的高效执行  
5.和：严丝合缝的高度协作

## 第六讲：团队领导力-----优秀团队的定海神针

- 、 领导力是影响力；  
1.获得下属的追随  
2.获得上司的赏识  
3.获得平级的支持

## 二、领导的三种状况；

- 1.阳奉阴违
- 2.阳奉阳违
- 3.自奉不违

## 三、领导力的“五权”

## 四、视频案例：周培公带兵

## 五、团队领导者的角色定位

- 1.做放大镜不做大气层
- 2.做司机不做乘客
- 3.做教官不做保姆
- 4.做冲锋号不做集结号

## 六、团队领导者的管理原则“两讲三做”

讲清结果、讲清后果

做检查、做奖罚、做机制

## 七、韩非子的领导“七术”

众端参照、必罚明威、信赏尽能、一听责下、疑诏诡使、挟知而问、倒言返听

## 第七讲：团队管理之高效执行-----让团队效率最高化

### 一、执行的假象

按照职责做事  
按照任务做事  
按照态度做事

### 二、执行就是拿结果

结果的标准：有时间、有价值、有证据

结果的思维：底线思维、外包思维

### 三、做结果的方法

- 1.复述承诺法
- 2.分解法
- 3.重点法

### 四、执行人才的共同特点：百分百责任

视频案例：谢昆山

百分百责任思维操练

### 五、执行人才的三大标准：

- 1.信守承诺
- 2.结果导向
- 3.永不言败

### 一、工具训练

个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合

