

六脉神剑--管理者团队管理必备领导力

【课程背景】：

本课程旨在提升企业管理者的领导力。领导力是领导者驾驭自身与组织前途的关键利器，也是影响和改善下属绩效的重要保证，为什么同样的队伍不同的领导会出现不一样的结果？为什么相同岗位的领导者，创造的价值与财富却不一样？造成这一现象的根本原因在于领导者的领导力。领导力难以定义，但当你看到时，你就知道；领导是做不一样的事，它不仅要你自己做得卓越，更加激发他人表现卓越；领导者就是要让追随他的人们，从现在的地方到达还没有去过的地方，卓越的领导者才能在当前剧变的市场环境中引领企业走向未来。

本课程将帮助您从管理走向领导，掌握领导力的关键技术，并根据下属的不同情况对领导风格进行适时的调整，以发挥最佳的领导力，建立高成效的领导艺术。

【课程收益】：

理解领导内涵，掌握领导力关键要素，从管理走向领导。

掌握有效领导者的衡量标准，明晰个人领导力发展的方向。

掌握诊断下属准备度的技巧与方法，并适时调整自己的领导风格，达成最佳的领导效果。

掌握领导力沟通、辅导、激励、目标管理，授权等关键技术，全面提升个人领导力，把自己打造成高效领导者。

【课程时间】：3天或6天，（6小时/天）

【课程对象】：企业各级层管理者

【课程方式】：互动讲授、个案分析、小组研讨、团队分享、游戏互动、现场模拟、辅导点评

【课程大纲】：

管理者 的 六脉神 剑	停下能悟	管理者的角色认 知
	站起能说	管理者的有效沟 通
	坐下能写	管理者的写作思 维
	走起能干	管理者的目标执 行
	蹲下能教	管理者的部属带 教
	巡起会管	管理者的团队管 理

第一剑：停下能悟：管理者角色认知——拨云见日角色归位（浓缩概要）

一、管理的理解

1. 正确理解“管理”的定义
2. 骨干员工与管理者的区别
3. 角色转变的困难之处

二、管理者角色认知的误区

1. 民意代表；
2. 同情者；
3. 只代表个人意见；
4. 领主意识（缺乏大局意识）；
5. 传话筒；
6. 业务员。

三、管理者角色的三个维度

(一)作为下属的角色

1. 承上启下中间人
2. 专业业务带头人
3. 业务技能培训者
4. 下属心态建设者
5. 下属行为监控者
6. 体现上级的意志（替身）；
7. 上司决策永远是对的；
8. 切忌议论上司的是非；
9. 不抢上司的风头；
10. 独立承担责任；

11. 敏感于上司的立场。

(二)作为上司的角色：

1. 领导/教练/中间人/啦啦队长/绩效伙伴/发展策略建议者

(三)作为同事的角色；

1. 正能量的宣导者。；

2. 面子第一，道理第二；

3. 高调做事，低调做人；

4. 彼此尊重，懂得分享。

四、管理者如何做角色定位

1. 防大侠文化----做好部门的指挥官

2. 防低头拉车----做好战略的执行官

3. 防只重结果不重过程----做业务的检查官

4. 防放羊思想----做团队的教练员

5. 防重业务不做文化----做文化的传承官

6. 防老好人----做制度执法官，维护公平公正

7. 防被动工作----做管理的创新者

8. 防老好人----做制度执法官

9. 防本位主义----做跨部门的协作者

10. 防猴子甩锅----做问题的引导者

11. 中层管理者的两大内伤

五、管理者的六个思维转型

1. 少一些努力，多一些借力
2. 少一些管理，多一些领导
3. 少一些控制，多一些信任
4. 少一些做事，多一些做人
5. 少一些个性，多一些弹性
6. 少一些指挥，多一些指导
7. 少一些教化，多一些激励
8. 少一些经验，多一些系统

六、团队管理者的五大角色

1. 当好伯乐——如何选拔人才
2. 当好教练——如何培训发展员工
3. 当好将军——如何对下属绩效考核
4. 当好益友——如何留人与有效激励
5. 当好医生——如何进行离职员工管理

案例：曾国藩用人往事、马云与十八罗汉

第二剑：站起能说：高品质沟通技巧——移情聆听言之有术（浓缩概要）

一：沟通的初认识——意义、定义、原理

1、沟通知识概述——良好沟通是“润滑剂”

1) 职场沟通的重要性

a) 职场的成功 70%取决于沟通

b) 管理者的沟通水平决定了其管理水平

2) 沟通的定义与认识

3) 管理者的沟通水平决定了其管理水平

4) 职场沟通的类别

2、沟通在管理上的功能

1) 可以使思想一致、产生共识

2) 可以减少摩擦争执与意见分歧

3) 可以使管理者洞悉真相、排除误解

4) 可以减少互相猜忌、凝聚团队情感

5) 可以疏导人员情绪、消除心理困扰

6) 可以使员工了解组织环境、减少革新阻力

7) 可以收集信息、使团队状况共享

8) 可以增进人员彼此了解、改善人际关系

3、职场沟通的原理图——编码、解码循环图

视频案例：啼笑皆非的投诉

二、沟通的三要素——心态、关心、主动

1. 职场沟通的基本问题是心态

1) 解决自私

2) 解决自大

3) 解决自我

2. 职场沟通的基本原理是关心

1) 关心难处

2) 关心不便

3) 关心痛苦

3. 职场沟通的基本要求是主动

1) 主动向上

2) 主动向侧

3) 主动向下

三、沟通的拦路虎——打破职场沟通“瓶颈”

1. 影响沟通的三个方面障碍

1) 信息发送者

2) 沟通的渠道

3) 信息接受者

2. 沟通障碍的三个具体表现

1) 向上无胆

2) 向下无肺

3) 平级无心

3. 无效沟通的十个产生原因

1) 一知半解影响了沟通

2) 猜忌误解影响了沟通

3) 语言文化影响了沟通

4) 自我认知影响了沟通

5) 思维模式影响了沟通

6) 消极思维影响了沟通

7) 先入为主影响了沟通

8) 情绪作用影响了沟通

9) 没有把话听完了的偏差

10) 视角高度产生的认知

四、沟通的三板斧---会表达、会聆听、会反馈

1. 如何有效表达——想清楚，说明白，听得懂

1) 重要意义：沟通前想清楚四原则

2) 套路表达：沟通中的 PREP 表达法

3) 重要原理：沟通中的 SOFTEN 法则

4) 方针指导：赞美的原则

- 5) 实用技巧：直接赞美的八个技巧
- 6) 技能实操：克服障碍的九大策略
- 7) 对比分析：各种沟通方法的比较
- 8) 实用方法：化解争执七法
- 9) 互动练习：寻找优点与PREP表达
- 10) 现场互动：你说我来画

2. 如何用心倾听——听清楚，想明白，悟的到

- 1) 重要意义：聆听的重要性
- 2) 四个层次：积极聆听的四个层次
- 3) 总结提炼：不善倾听七宗罪
- 4) 归类分析：倾听的三种境界
- 5) 对照检查：倾听五层次
- 6) 成功心法：沟通中有效倾听技巧
- 7) 管理技巧：倾听技巧之学会发问
- 8) 现场测试：聆听中需要反省的问题
- 9) 练习点评：如何有效聆听？

3. 如何积极反馈——听要求，明期望，给方案

- 1) 问题的核心是什么？
- 2) 问题的功能是什么？

3) 赋能的 GROW 提问模型

- a) 厘清目标 Goal
- b) 现状分析 Reality
- c) 方案选择 Options
- d) 该做什么 (What) ,何时 (When) ,谁做 (Who) ,意愿 (Will)

4) 工具：GROW 沟通模型

5) 情境模拟：结合工作中的真实场景采用 GROW 模型演练

6) 案例分析与练习

五、沟通技巧——高效组织沟通艺术

1. 打通向上的阶梯——如何与上司沟通

- 1) 正确理解上级意图想法——接受任务六步曲
- 2) 获得上司的赏识和认可——赏识认可的有效途径
- 3) 技巧性的说服你的上司——请示报告的编制
- 4) 消除被批评带来的压力——问题沟通之策略
- 5) 和上级沟通遵从三原则——服从，尊重，请示
- 6) 如何回应上级领导命令——做什么，如何做，何时完成

工具：任务没完成时复命“四步法”、任务交接时“两句话”

7) 如何向上级领导汇报（主动汇报，先讲结果，报喜也报忧）

工具：结果过程区分汇报法，万达汇报法

8) 如何向上级领导请示 (给领导出选择题, 方案优劣对比, 后果预测分析)

工具: 选择题汇报法

9) 如何面对上级的批评 (切记顶撞, 认真对待, 拒绝牢骚, 拒绝玻璃心)

案例: 最牛女秘书

10) 向上沟通的“七让法则”

- a) 主动报告你的工作进度——让上司知道
- b) 有问必答且要全面清楚——让上司放心
- c) 努力学习, 了解上司的言语——让上司轻松
- d) 接受批评, 不犯第三次错误——让上司省心
- e) 不忙的时候主动帮助别人——让上司有效
- f) 毫无怨言地接受工作任务——让上司满意
- g) 对业务主动提出改善型意见——让上司进步

案例分析: “读懂”董事长、孔子与颜回、马云与陆兆禧

工具: 向上沟通“七让法”

2、凝聚团队的力量——如何与同事沟通

- 1) 将同事看成内部客户——内部客户转化的条件
- 2) 赢得同事的配合——供应链危机机制的建立
- 3) 避免同事之间的恶性竞争——自我反思图

4) 如何建立良好的同事关系——3A 关系法则

5) 和平级沟通的五原则——尊重，主动，双赢，内部客户，反求诸己

案例：与老王的对话、苏东坡与佛印

6) 如何获得同级的好感

a) 用建议代替直言

b) 用提问代替断言

c) 让对方说出期望

d) 诉求共同的利益

e) 顾及别人的自尊

7) 如何争取其他部门的支持

a) 了解其他部门的业务运作

b) 必要的时候给予帮助和支持

c) 用一盘棋的思维进行沟通

d) 晓之以理，动之以情

案例分析：别开生面的招聘

视频案例：《李云龙“三招”说服老同事》

8) 如何处理同级之间的冲突

a) 正确面对冲突

b) 减少无谓争执

- c) 照顾面子
- d) 学会妥协
- e) 换位思考
- f) 用心聆听
- g) 承认错误

案例分析：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷

9) 与跨部门同事沟通的方法

- a) 不要嫌麻烦
- b) 不要被动等
- c) 不要成为制造麻烦的人
- d) 不要将问题留在工作之中
- e) 不要踢皮球
- f) 不要回避问题
- g) 不要英雄主义
- h) 不要转移话题

案例分析：都是俄罗斯的错、最多跑一次工具：会议“六凡六比必”法

10) 和平级同事沟通的“七让法”

- a) 主动沟通，而非被动沟通——让同事宽心
- b) 主动先帮对方解决问题——让同事暖心

- c) 工作之外做好关系维护——让同事真心
- d) 用心沟通而非用嘴沟通——让同事理解
- e) 梳理双方工作模糊交叉地带——让同事清晰
- f) 发挥特长，与其协作——让同事尊重
- g) 给足面子，照顾对方情绪——让同事支持

工具：平级沟通“七让法”

- 11) 跨部门沟通中对事不对人的 5W2H 法
- 12) 提升跨部门沟通协作个人方面的方法
- 13) 提升跨部门沟通协作团队方面的方法

3、赢得下属的帮助——如何与下属沟通

- 1) 把下属当成绩效伙伴——下属需求的有效转化
- 2) 持续不断的辅导下属——绩效辅导 ABCD
- 3) 正确的委派工作任务——工作委派六步法
- 4) 培养成员的团队精神——责任机制的建设
- 5) 如何向下属布置任务——明确目标，说明要求，设定范围，人岗匹配，全力支持，及时纠偏

工具：工作布置之“六脉神剑”

- 6) 如何有效的听取下属——倾听下属的必要性与倾听下属的 7 项技巧

案例分析：趣解“聽”字，鲁豫的倾听

工具：高效倾听 7 技巧

7) 如何有效的赞美下属——观众原则，拔高原则，对比原则

案例：毛泽东赞美白求恩、公开赞美

工具：烟花赞美法则

8) 如何有效的批评下属——预警线，及时性，公平性，相关性

案例分析：刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡

工具：热炉批评法则、“三明治”批评法

9) 如何要求下属进行反馈——及时性反馈，主动性反馈，建设性反馈

案例分析：小李的汇报

工具：“三性”反馈法

10) 向下沟通的“七让法”——

- a) 积极倾听，做好倾听者——让下属思考
- b) 发现对方优点，适当赞美——让下属自信
- c) 指出对方错误，要求对方改正——让下属警醒
- d) 积极培训，帮助找到成长路径——让下属进步
- e) 明确布置工作，讲清权责利——让下属清晰
- f) 对交代的工作积极跟踪检查——让下属执行
- g) 对重要的事情反复强调——让下属谨记

案例分析：上司的小纸条、王厂长强调“安全”

工具：向下沟通“七让法”

4、职场沟通中的人际关系

- 1) 人际关系常见障碍与应对
- 2) 人际关系黄金法则和白金法则
- 3) 构建信任关系
- 4) 建立有价值的人脉网
- 5) 和上级沟通和交往的要点
- 6) 和同事沟通和交往的要点
- 7) 和下级沟通和交往的要点
- 8) 和利益相关者沟通和交往的要点

第三剑：坐下能写：金字塔思维与职场公文写作

第一讲 结构化思维

导入：三国时期诸葛亮“前后出师表”聊公文写作

一、金字塔结构

(一) 归类分组,将思想组织成金字塔

(二) 自上而下表达,结论先行

(三) 自下而上思考,总结概括

二、金字塔内部的结构

(一) 纵向关系

(二) 横向关系

(三) 序言的结构

三、如何构建金字塔结构

(一) 自上而下法

(二) 自下而上法

(三) 初学者注意事项

四、公文写作中的金字塔程序

(一) 制定目标

(二) 选择文种

(三) 列出大纲

(四) 撰写初稿

(五) 修改成文

五、会填空就会公文——公文的常用结构

(一) 上行文模板

(二) 下行文模板

(三) 平行文模板

案例:一张话语脑图

现场演练:运用结构化思考法,讲述一下今天培训的主要内容及心得体会。

第二讲 实用型公文写作

一、何为公文

(一) 公务活动中使用的文书

(二) 有着特定体式的文书

(三) 需要经过一定的处理程序来使用的文书

二、公文写作的基本要素

(一) 主旨

(二) 材料

(三) 结构

(四) 语言

(五) 文风

三、公文写作的文面规矩

(一) 版面格式

(二) 文字书写

(三) 标点符号

四、你通告,我知道——通知如何清楚明了?

(一) 通知的内容构成

(二) 通知的格式

(三) 通知的语言风格

(四) 通知的常用句式

五、请示批复的那些事儿——请示批复如何规范？

(一) 请示的特点

(二) 请示的内容

(三) 请示的语言要求

(四) 批复的特点

(五) 批复的格式

(六) 批复的语言要求

六、千头万绪我能记——做好会议纪要的方法

(一) 写好会议概况的模式

(二) 纪要主体的撰写模式

(三) 纪要结尾的撰写模式

七、无分析,难报告——怎样写好分析报告书

(一) 报告难产的症结

(二) 分析材料的原则与方法

(三) 笔记让分析更有效

(四) 让笔记更高效的原则与方法

(五) 报告出彩的三个要点

八、一个属性多样的文种——怎样写好常用函

(一) 函的多重属性

(二) 函的类型划分

(三) 函的结构模式

九、团队合作写公文——写作任务的分配与管理

(一) 专职化、专业化

(二) 明确标准,监控结果

(三) 倡导积累,实时共享

第四讲：蹲下能教：部属培育与辅导——教练辅导育才有方（浓缩概要）

第一讲：工作教导基础

1、工作教导者的迷失与选择

1) 人捧人高水涨船高？

2) 教会徒弟饿死师傅

2、工作教导的时机

1) 晋升、调职、离职等人事变动

2) 出现新工艺、新技术、新设备

3) 存在操作或设备安全

4) 新员工正式上岗之前

- 5) 在工作授权之前
- 6) 新产品投产之前
- 7) 出现重复的质量事故

案例研讨：开车教练是如何教导新学员的？

第二讲：工作教导的关键步骤

1、工作教导前的准备

- 1) 制定训练计划
- 2) 编制训练教材
- 3) 训前安排：场地布置。人员安排

2、工作教导的四阶段法

- 1) 学习准备
- 2) 传授工作
- 3) 尝试练习
- 4) 效果追踪

3、有效的工作教导方法（聆听、赞美、坚持激励性计分表）

互动探讨：您的导师教导你时，曾经做过哪些，让您特别的舒服？

4、案例研讨

视频案例：教导下属懂得了原理，方能就可以殊途同归

问题探讨：胡经理教导，有没有让下属发生改变？

5、案例现场演练：

小组随机抽取教导题目，教导其他组成员，老师点评，PK 评比，

题目 1：温度计破裂回收

题目 2：烫伤应急处理

题目 3：无尘服的穿戴

题目 4：图形描述

题目 5：腹式呼吸法

6、操作教练“四步法”

第 1 步：教——讲解与示范

第 2 步：练——操作与练习

第 3 步：跟——指出问题与跟进强化

第 4 步：评——反馈与评价

7、OJT 在岗培养规划与实施

1) 明确需求

2) 制定目标

3) 制定计划

4) 实施指导

5) 评价反馈

练习活动：业务技能训练要领讲解与指导

第三讲：部属培育与辅导概述

1、管理者的角色定位

1) 管理者的定义与职责

2) 培养下属成长的三个步骤

a) 指导

b) 授权

c) 容错

2、有效员工辅导的定义与特征

1) 员工辅导的定义 案例：冠军成长之路

2) 员工辅导的特征

3、员工辅导的形式与内容

1) 员工辅导的形式

a) 在岗辅导

b) 专家辅导

c) 师带徒

d) 日常辅导

2) 员工辅导的内容

4、培育下属成长的意义

1) 培育下属成长——成长动力分析

2) 判别下属的成长——成长目标定位

3) 下属会怎样成长——下属成长维度分析

分析：下属成长问题表现

练习活动：下属成长问题识别与分析

5、影响下属成长的要素

1) 成长动力来源——下属行为动机分析

2) 成长能力表现——下属能力素质分析

模型：下属工作成熟度双因模型

练习：下属岗位成熟度识别

第四讲：员工辅导的应对技巧

1、辅导对象的类型与成长阶段

1) 辅导的四种类型

2) 辅导的四个阶段

2、员工不同成长阶段的心理分析与应对技巧

1) 憧憬期的员工辅导分析与方法

a) 耐心指导

b) 亲自示范

c) 本人练习

d) 结果检验

2) 迷茫期的员工辅导分析与方法

- a) 开放提问
- b) 教练引导
- c) 适时提示
- d) 达成共识

3) 积累期的员工辅导分析与方法

- a) 情感认同
- b) 把握实际
- c) 了解需求
- d) 激发行动

4) 动力期的员工辅导分析与方法

- a) 萃取经验
- b) 引导分享
- c) 给予挑战
- d) 充分授权

3 : 技能辅导方法

- 1) 下属的技能评估与沟通
- 2) 制定辅导目标
- 3) 识别“辅导”时机

- 4) 协订发展目标/计划
- 5) 实施技能辅导三大策略
- 6) 技能型辅导培训的步骤 - PESOS
- 7) 技能辅导中的反馈方式与周期
- 8) 辅导案例：你来教教我
- 9) 引导复盘：不断提升技能水平

4：意愿辅导方法

- 1) 意愿提升的三个基石（钱、爱、希望）
- 2) 赢的体验：让下属建立信心
- 3) 赢的认可：让下属有成就感
- 4) 态度型辅导培训的步骤 - GROWT
- 5) 活动：你该如何对待他？
- 6) 录像研讨：赞赏的九个原则
- 7) 赞赏他人的四个核心要点
- 8) 练习公开赞赏的四个核心步骤

5：逐步授权方法

- 1) 剖析七个不授权的原因——为什么领导总是很忙、很累
- 2) 有效授权的7个步骤——如何全面做好授权的工作
- 3) “鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象

- 4) 授权的基本原则——如何有效进行授权
- 5) 授权的常见误区
- 6) 案例：如何应对员工的“软钉子”：没时间，干不了，不会干；
- 7) 弄清楚授权的事项——哪些工作要授权、哪些工作不能授权
- 8) 授权计划制定与授权后的跟踪
- 9) 授权的三大障碍
- 10) 授权中的跟踪和督导

6：猴子管理法

- 1) 始终让猴子在下属的肩上
- 2) 让员工照顾好自己的猴子
- 3) 让下属把猴子当自己的养
- 4) 不要让猴子累死或饿死
- 5) 猴子也需要快乐
- 6) 检查与指导能让猴子进化

7：离场管理法

分析：管理水平检验：主管在场与不在场一样？

思考：

1、教会徒弟会饿死师父吗？2、你能轻松离场吗？

1. 告诉他该做什么（职责）；

2. 告诉他做好的标准是什么（标准）；
3. 训练他如何做好（培训）；
4. 让他去做（授权）；
5. 反复修正，直到你可以离场（检讨）；
6. 去做更应该做的事（开拓）；
7. 让他也学会并实践 1-7 步骤（复制）！

第五剑：走起会干：中国式高效执行力

第一讲：执行的本质——执行就是要结果

一、不要任务，要结果

1. 任务假象——不要苦劳，要功劳

1) 一切不提供结果的执行都是耍流氓

2) 九段秘书：你的执行是在第几段

3) 执行是要结果而不是完成任务

案例：陪酒的下属、挖井的结果

视频研讨：《领导的任务》视频赏析及讨论

2. 结果三要素

1) 有价值

2) 可感知

3) 可交换

3. 执行型人才的三个要求

1) 信守承诺

2) 结果导向

3) 永不言败

案例：买票的张主任

4. 管理层执行的定位

1) 高层：做正确的事

2) 中层：正确的做事

3) 基层：把事做正确

案例：任正非怒斥高材生

研讨：中层管理者的执行与基层有何本质不同？

第二讲：执行缺失原因——六大成因

一、管理者没有发挥模范带头作用

1. 自己没有做好榜样

2. 没有以身作则，公平执法

案例：甘地与孩子、董事长除外、柳传志的惩罚

二、管理者没有常抓不懈

1. “口号式”管理

3. “运动式”管理

案例：汉口站的口号、扫黄式执行

三、制度方面的不合理

1. 制度流程存在缺失

2. 制度流程设置不规范

案例：张瑞敏的十三条

四、缺少相关管控机制

1. 缺少执行监督

2. 缺少执行考核

案例：中纪委的力量

五、缺少共同的执行文化

六、企业“中国式”问题

1. “家企”不分

2. “熟人”政治

3. “面子”文化

案例：小舅子的逆袭

第三讲：执行的核心——心动才能行动

1：主动链接---不光要做，能不能主动做

1) 主动回报：事事有回应、件件有着落

2) 主动对话：主动思考问题、主动发现问题、主动沟通问题、主动推动问题解决

3) 主动支援：流程上减少模糊区、文化上倡导无边界

案例：领导与助理小李、国企见闻、与老员工的对话、接力赛中的奥妙

2：团队协作---不光要做，能不能配合他人做

1) 只有完美的团队，没有完美的个人

2) 团伙≠团队，团队的两个基本要项

3) 内部客户意识：你在内部协作时有客户意识么？

4) 情感账户意识：你的每一次协作都是一次投资行为

案例：公司洗手间问题、采购部与行政部的矛盾、销售部与财务部的关系、撞车之后

3：结果导向---不光要做，能不能做出结果

- 1) 一切不向结果看齐的执行，都是对企业的剥削
- 2) 态度不是结果：拼命≠结果，苦劳≠结果，加班≠结果
- 3) 职责不是结果：没有结果，职责就是一纸空文
- 4) 任务不是结果：该说到的要说到、说到的要做到、做到的要见到
- 5) 理由不是结果：革除借口的五大妙招

案例：挖井的思考、为什么晋升小张、领导的郁闷、货车门没关的那一夜

4：责任担当--不光要做，能不能做时承担责任

- 1) 引入：有责才有任，责任是执行的根
- 2) 责任意识一：敢于挑重担，有担当意识
- 3) 责任意识二：尽职尽责，极强的责任成果意识
- 4) 责任意识三：敢于承认错误，不抱怨不推卸
- 5) 责任意识四：懂得感恩，推崇自己的平台

案例：陆兆禧的逆袭、大金的店长，俄罗斯的责任，董明珠的回答，携程老总的推荐

5：追求卓越--不光要做，能不能做出优化

- 1) 创优思维：永远思考有没有成本更低、时间更省、效益更高、客户更满意的方式
- 2) 乐学思维：职场“三读法”
- 3) 精进思维：苟且红利、水牛比豹子更容易成功

案例：第一名的物业公司、柳传志创业、梁家河往事、令人震惊的接机司机

6：高效沟通--不光要做，能不能做好沟通

- 1) 职场沟通的三大障碍
- 2) 职场向上沟通：如何接收指令、如何请示工作、如何汇报工作、如何面对上下级分歧
- 3) 职场平级沟通：平级中如何表达、如何倾听、如何提案、如何赞美

案例：车间主任与设备工程师的对话、经理与秘书、对李主管的意见

第四讲：团队执行力——打造执行的 4R 系统

一、Result 结果定义——门往哪儿开，人往哪儿走

1. 结果，就是定义客户
2. 公司为什么聘你？——承诺结果、创造价值是员工的天职
3. 执行的入口：做结果，不要做任务！
4. 如何创造结果：外包思维、结果心态与行动第一

案例：王厂长的指令、保险公司的套路、戈恩拯救日产

工具：SMART 法则、打怪升级法

二、Responsibility 一对一责任——千斤重担人人挑，人人头上有指标

1. 责任稀释定律：人越多，责任越少
2. 责任跳动定律——指导越细，责任越少

3. 人一出问题，永远先问制度

4. 责任的起点是一对人约束，归宿是流程

案例：南京城墙之谜、俄罗斯的责任、滥竽充数、车王舒马赫

三、Review 跟踪检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的

1. 人们不会做你希望的，只会做你检查的

2. 谁来检查：三大系统打造检查平台

3. 如何检查：越亲近的人越危险

案例：麦当劳是检查出来的、万科模式、星巴克模式

四、Reward 即时激励——肯定什么，就奖励什么

1. 到底是什么在决定着我们的奇迹？

2. 执行力与薪酬基本无关，与成就感有关 ...

3. 激励的操作要点：请你的员工到北京饭店吃饭吧

4. 管理者不会激励，是对员工的犯罪

5. 品牌分：每个人都是自己的镜子

案例：陶行知的奖励、孔子的奖励、海豚训练法

第五讲：自身的执行力----找准位置聚目标

一、中层执行定位三大原则

1. 做放大镜，不做大气层

2. 不助手，不做推手

3. 做司机，不做乘客

二、找准位置：团队大于能人

1. 好的管理者绝不是独行侠

2. 中层的位置：培养团队的执行力

3. 松下中层之道

三、聚焦目标，聚焦客户价值

1. 要想创造有效产出，必须聚焦

2. 中层永远要聚焦一件事：客户价值

四、超越期望：追求卓越之心

1. 戴尔：追求卓越，超越期望

2. 三星电子：没有最好，只有更好

第六讲：对下的执行力——猴子管理法

一、猴子管理法第一法则：锁定责任

1. 猴子乱跳，责任落空

2. 锁定责任，制度执行力

二、猴子管理法第二法则：让员工照顾好自己的猴子

1. 不当保姆，让员工照顾好自己的猴子

2. 流程管理是让员工主动独立做事的保证

三、猴子管理法第三法则：沟通职责

1. 下级要与上级沟通自己的职责是什么

2. 上级要与下级讨论下级职责的意义

四、猴子管理法第四法则：授权——让下属把猴子当成是自己养的

1. 充分授权是提高下级执行力的有效方式

2. 自我管理是提高基层执行力的最佳方法

3. 授权与监督成正比

五、猴子管理法第五法则：做重要但不紧急的事

1. 先轻重，后缓急

2. 重在防火，而不是救

3. 要事优先，学会舍弃

六、猴子管理法第六法则：猴子也需要快乐

1. 多鼓励赞美，使下级在工作中获得快乐
2. 一句赞美的话，影响力可长远到一辈子

七、猴子管理法第七法则：检查和监督能使猴子进化

第七讲：对上的执行力----精准执行法

1、接受上级任务

1.1、理解任务，结果定义

换位思考（设身处地，外包思维，客户思维）

用心倾听

认真记录（边听边记，理解记忆）

双向沟通

重复与确认（确认代替“我以为”）

结果定义（达成共识）

1.2、制定计划与上司达成共识

确认目标--结果标准（可视化，可量化，有时限，可考核，可交换）

与上司共同讨论完成计划的方法；

拟定排期表，在上司处备案

有计划有规律的主动向上司报告工作进度

执行中寻求资源支持（选择题问答题）

2、向部门传达任务

目标分解/指令传达（简介，明了，尽量不要形容词汇，使用专业术语）

结果导向/演讲技巧

（SMART 是结果原则，5W2H 是制定目标前提，PDCA 是将结果程序化，SWOT 是分析结果的方法）

信息传递技巧/一对一表达技巧/一对多表达技巧

倾听与反馈技巧（参与，激励）

善于运用发问技巧

态度和善，有礼貌（尊重，赞美），善于赞美

允许下属提出异议（双向沟通优于单向沟通）

3、跟进并监督任务执行

跟进工作计划，检查关键节点（看板，图表，晨曦夕会）

利用“情景领导法”科学管理

多鼓励，少批评

过程给予帮扶、辅导

平衡各方利益，学会换位思考

运用“教练技术”，引爆员工潜能

4、总结与复盘：精准执行的 8 大流程

第八讲：执行工具助力高效执行

- 1、目标可视法
- 2、精细管理法
- 3、团队列名法
- 4、5WHY 分析法
- 5、PMPMP 法
- 6、心态迁善法
- 7、绩效管理法
- 8、文化引领法
- 9、对赌法
- 10、情景领导法

第六剑：跑起会带：高效能团队建设与管理

1、团队的直观感受

抢答互动：你大脑中的团队

视频分析：各国大阅兵

2、团队的价值影响

- 1) 团队与企业 视频：动物世界的团体合作
- 2) 柳传志的团队观 案例：军事史上看差异
- 3) 群体的 4 种状态 案例：钻石的**优结构视频：西游团队的状态

3、认识团队 (1 1=?)

- 1) 团队 (TEAM) 的定义
- 2) 团队的工作内容
- 3) 团队的与意义与作用
- 4) 团队与群体的差别
- 5) 优秀团队与差劲团队的区别
- 6) 差劲团队的日常工作表现情况

4、高效团队的特征

练习：哪些群体哪些是团队？

- 1) 共同的目标 案例：群体的熵增效应
- 2) 一致的行动策略 案例：中美抗疫
- 3) 明确的分工角色 视频：特种兵作战
- 4) 相互支持协作 案例：神奇的颅骨
- 5) 合理的成员人数 案例：标准足球队与西游记团队的启示
- 6) 良好的沟通 视频：什么是高效团队
- 7) 共同的价值观和行为规范
- 8) 归属感
- 9) 有效授权

5. 团队健康度测评

- 1) 团队健康程度测评

2) 测评解析

6.团队建设的现实意义

1) 团队自古有之

2) 个人主义 VS 团队力量 案例：刘邦对项羽的胜利

3) 非团队无以胜 案例：瑞格尔曼的拉绳实验

4) 组建团队的初衷

5) 现实团队的无奈

6) 团队的三个条件

7) 有效提高团队信任度的策略

a) 信任的公式分享与讲解

b) 信任的要素分享与讲解

c) 信任的四个阶段的讲解

第二讲：团队的五大形成周期：从无到有，从小到大，从散到聚

1) 初创期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

2) 动荡期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

3) 稳定期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

4) 高产期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

5) 调整期的团队特征与应对方法及对应的领导风格

第三讲：团队凝聚力的三板斧：思想团建，生活团队，目标团建

1. 抓好团队的思想团建，给员工真正种下梦想的种子

- 1) 团队要有自己的语言、符号和精神
- 2) 把我的梦想变成我们共同的梦想
- 3) 工具：找出你的团队故事，打造你们想要的团队
- 4) 共启愿景：梦想清晰，全然相信，对接梦想，共见目标，庆祝胜利
- 5) 共创符合：团队名称，团人队徽，团队口号，团队歌曲，团队手势
- 6) 大战结束：给荣誉，给复盘，给成长，给团建，给优化
- 7) 白忙晚总：培训机制，分享机制，演练机制，总结机制，更新优化机制
- 8) 强者思维：要成长，要收入，要成就，要成效，要未来，要梦想，要情怀，要目标，要冲劲，
要热情

2. 抓好团队的生活团建，打造一个有爱有温度的团队

- 1) 团队打胜仗的前提：裸心、共情
- 2) 生活团建的“五个一”工程
- 3) 工具：裸心会
- 4) 共同释放：成长见面礼，散伙饭，过山车，真心话大冒险，批评会，三欣会
- 5) 共同甜蜜：一次深度沟通，一次感人事件，一次体育活动，一次文娱活动，一次集体聚餐
- 6) 共同记忆：留下相册，留下视频，留下眼泪，留下感动，留下音乐

3. 抓好团队的目标团建，一张图一颗心一场仗

- 1) 团建的最高表达形式：打胜仗
- 2) 如何带领团队打好一场仗
- 3) 透过现象看本质，借假修真、打造铁军
- 4) 工具：策划一场pk
- 5) 勾起欲望，点燃心火：通目标，明确目标，根植目标，树立榜样，学习模仿
- 6) 给他指点，给他地图：化季为月，化月为周，调整心态，分拆技能，学习模仿
- 7) 口传心授，言传身教：我说你听，我做你看，你说我听，你做我看，做好典范
- 8) 不做希望，只做检查：较高标准，严的要求，稳步跟进，做好陪访，帮他分析

4. 打造高绩效团队的核心步骤——“五定三抓法”

- 1) 定文化（团队文化塑造的六大核心要点）
- 2) 定人员（团队成员搭配的**方法）
- 3) 定目标（团队目标制定的“三个共同”、工具—目标制定与任务委派模型）
- 4) 定计划（计划七要素、工具—动态计划模板）
- 5) 定激励（团队激励的有效方法、双因素理论的案例分析、对不同的人采用不同激励手段的工具运用）
- 6) 抓领导（打造高绩效团队领导的七项行为、工具——领导者具体的四种基本特质、卓越领导者的八个品质）
- 7) 抓执行（定目标-定过程-拿结果、工具——团队执行力盾牌模型）
- 8) 抓成长（工具——团队成长的独孤七剑、团队成员造梦五步法等）

第四讲：团队建设的机制方法：团队归属，团队合作，团队沟通

1. 团队建设的障碍

- 1) 常见的团队建设的障碍
- 2) 团队建设中的危险信号

2. 建立团队归属感

- 1) 融入团队始于归属感——我和大家是一伙的
- 2) 团队融合源于共同的目标和价值观——我们都是奔向同一个地方
- 3) 诚实可靠赢得信任——忠诚会使自己受益

3. 从合作到协作

- 1) 合作是团队的行为基础——我们愿意一块干
- 2) 协作是团队成果的行为保障—— $1+1=x$
- 3) 遵守团队规则——协作要靠机制

4. 主动承诺与担当责任

- 1) 团队成员要主动承诺——承诺与责任
- 2) 兑现承诺靠行动——言必信行必果
- 3) 分配到事责任到人——建立共担责任机制
- 4) 要结果不要过程——结果导向实现目标

5. 发挥所长与优势互补

6. 认知自我明辨所长

- 1) 同样的事项不同的做法——我们都有自己的个性
- 2) 是擅长还是喜欢——典型个性行为表现
- 3) 自我画像：我是谁

7. 团队凝聚要取长补短

- 1) 不同个性成员的团队作用——有长就有短
- 2) 培养团队型选手——团队需要你我他
- 3) 让射手命中球门——学习高效团队成员发挥所长

8. 积极沟通有效反馈

- 1) 什么是有效沟通——不只说清楚还要听明白
- 2) 团队沟通管理——信息传递就是沟通吗
- 3) 沟通方式与作用——面对面就能说清楚吗
- 4) 沟通要从心开始——沟通同理心运用
- 5) 沟通要让他人愿意听——建立亲和的方法
- 6) 以理服人以情感人——说服技巧
- 7) 沟通要有效反馈——反馈技巧

第五讲：团队管理的 management 方法：人文精神，调风调水，激心控冲

1. 团队人才

- 1) 如何知道选对人了？
- 2) 如何决定团队应该用怎样的人才？

3) 如何建立选择人才的标准？

4) 理想团队的人才结构

2. 团队精神

1) 团队的士气

2) 团队的凝聚力

3) 团队的认同感

4) 团队的归属感

5) 团队的信任感

3. 团队激励

1) 激励的基本原理

2) 激励的时机方式

3) 激励的实用方法

4. 团队冲突

1) 什么是冲突——冲突类别与意义

2) 冲突一定是负面的吗——冲突的双性分析

3) 为什么会有冲突——冲突诱因分析

4) 没有冲突的团队不是高效团队——识别伪团队

5) 自我冲突管理——对事还是对人

6) 冲突应对模型——关注和谐与实现目标

5. 团队执行

- 1) 执行的含义
- 2) 执行力的 5 大行为标准
- 3) 端正执行的五大心态

执行心态一：任务 ≠ 结果 案例：种树的俄罗斯人

执行心态二：态度 ≠ 结果 案例：任城监狱再请战

执行心态三：外包思维 案例：紧急文件

执行心态四：责任在我 案例：勇闯红绿灯

执行心态五：结果导向 案例：买车票的故事

- 4) 团队执行 4 步法（结果共识，一对一责任，跟踪检查，赏罚固化）
- 5) 团队执行 7 个凡是

6. 团队氛围

- 1) 寻找激励人心的原点
- 2) 把握激励人心的重点
- 3) 善用激励人心的法宝
- 4) 修炼凝聚人心的秘法