



高绩效团队的建设与管理

秦浩洋

学习目标

01

识别下属的绩效准备度

02

调整自我的管理方式

03

鼓舞和激发团队的动力

01

识别下属的绩效准备度



在开启你的学习之旅前，请你写下你的一个下属的名字

他叫：

在接下来的学习中，你要考虑如何将课程的方法和工具，用于该下属身上，使其创建更高绩效。



你希望你的领导_____你

表扬
支持

激励
资源

理解
倾听

鼓励
培养

授权
欣赏

信任
尊重

目标
指导

方法
技巧

7 案例

经理：小李，上个月的招聘任务为什么还没完成，销售部和开发部都向我投诉了。

小李：领导，任务完不成不怪我啊，是他们的用人标准总是变来变去的。

经理：是吗？可销售部的王经理说是你所推荐的候选人都不符合他们的要求。

小李：不会啊，有好几个候选人都很好。而且，我上个月发给王经理的简历，他现在还没有给我回复！

经理：你是什么时候发给他的简历？

小李：大概是上个月20号吧

经理：那你就应该及时提醒他给你回复啊！

小李：.....



小李可能产生哪些感受？

参与的意愿降低
被控制
受挫感
产生怨气
主动性降低
独立工作的意愿低



什么是发展阶段?

发展阶段 = 能力 + 意愿

能力 = 知识 + 经验

意愿 = 积极性 + 信心



有哪些阶段?

回顾一项你从完全陌生，到现在已经
熟练掌握的技能，这个是_____。

你是经历了哪几个阶段才熟练掌握这
项技能的?

从完全陌生到熟练掌握的四个阶段

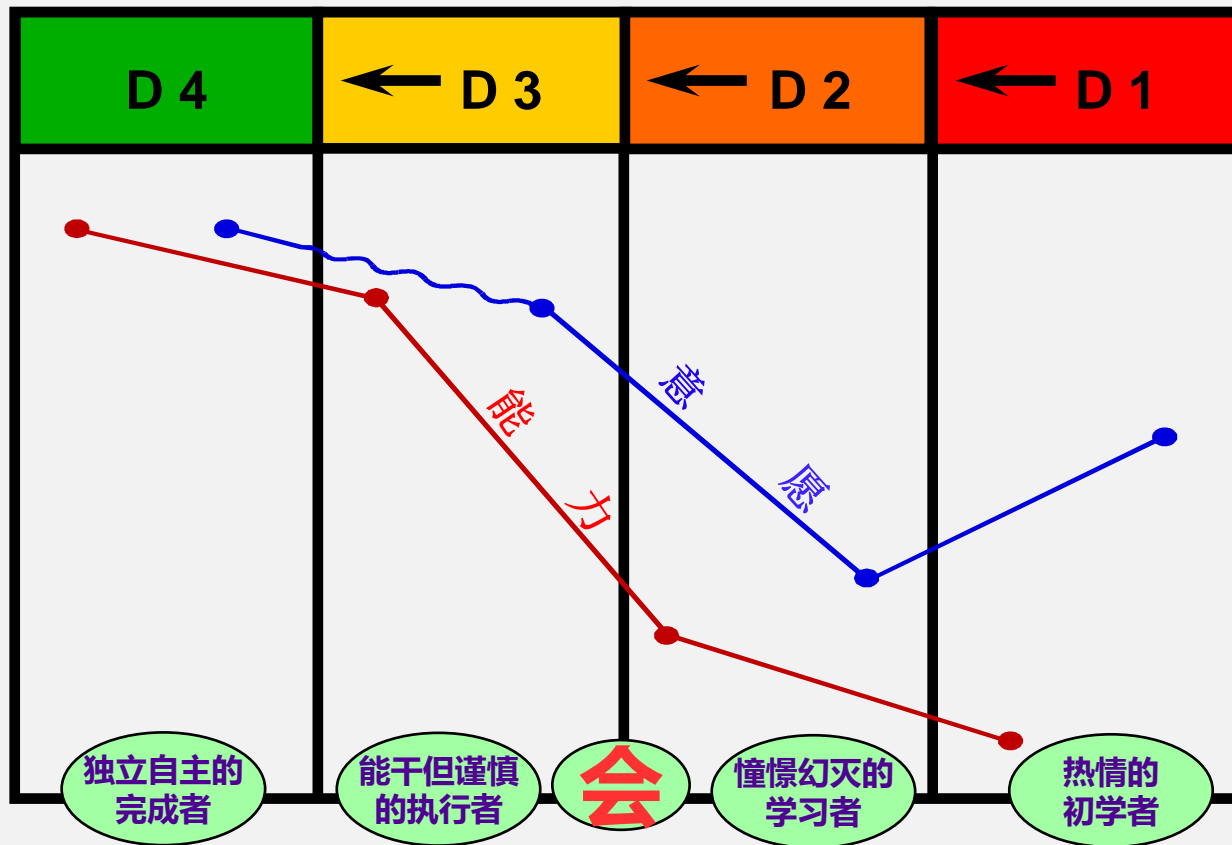
熟练用

刚学会

学习中

刚开始学

优秀员工发展的四个阶段，各阶段的能力和意愿变化



如何判断下属处于哪个发展阶段？

(通过以下3个问题)

- 1：具体的目标是什么？
- 2：是否具备独立完成这个目标的能力？
- 3：意愿是高还是低（积极性或信心任何一项不高，就是低意愿）？

热心、兴奋、乐观

D1

感到烦恼；
想打退堂鼓

D2

相信自己有独当一面的
能力

D4

不知自己对什么事不清楚，
因此或许会犯错误

D1

具有一些知识和技能；
但工作能力尚弱

D2

通常可以自我指导，
但需要与他人讨论

D3

被公认为内行或专家

D4

对任务或目标陌生；
缺乏经验

D1

处于发展学习过程中；
需要打消顾虑

D2

不可靠、不稳定

D2

有时踌躇、无把握、
拿不定主意

D3

受到启迪；
启迪他人

D4

渴望学习；
愿意听从指导

D1

气馁，难以应付，
迷惑

D2

有时缺乏自信；
自我责备；
可能需要别人帮助

D3

信心来自期望和经验，
而不是现实

D1

工作能力持续好；有理由的自信

D4

值得信赖

D4

D3:能干但谨慎的执行者的表现

- 通常可以自我指导，但需要与他人讨论
- 有时踌躇、无把握、拿不定主意
- 有时缺乏自信；自我责备；可能需要别人帮助

D2:憧憬幻灭的学习者的表现

- 具有一些知识和技能；工作能力尚弱
- 感到烦恼；想打退堂鼓
- 气馁，难以应付，迷惑
- 处于发展学习过程中；需要打消顾虑
- 不可靠、不稳定

D4:独立自主的完成者的表现

- 被公认为内行或专家
- 工作能力持续好；有理由的自信
- 相信自己有独当一面的能力
- 受到启迪；启迪他人
- 值得信赖

D1:热情的初学者的表现

- 对任务或目标陌生；缺乏经验
- 渴望学习；愿意听从指导
- 热心、兴奋、乐观
- 不知自己对什么事不清楚，因此或许会犯错误
- 信心来自期望和经验，而不是现实

发展阶段 1 (D1)

高	中度		低
			工作能力弱 工作意愿高
			D1

已发展



发展中

- “做得好的工作” 是什么样子
- 他人是如何完成目标的
- 有哪些约定俗成的做事规则
- 时间界限、优先顺序
- 有哪些事情需要汇报
- 关于目标或任务的背景信息
- 实际操作培训：看演示、听讲解
- 经常得到反馈和指导

发展阶段 2 (D2)

高	中度		低
		工作能力弱至平平 工作意愿低	工作能力弱 工作意愿高
		D2	D1

已发展



发展中

- 遇到困难时得到倾听和理解
- 有进步时得到表扬和鼓励
- 有机会讨论关切的事宜并交流感受
- 给予建议并指出随后的步骤和选择的方案
- 参与并影响制定决策和解决问题
- 获得指导，从而取得发展并加强技能

发展阶段 3 (D3)

高	中度		低
	工作能力 中等至强	工作能力 弱至平平	工作能力弱
	工作意愿不定	工作意愿低	工作意愿高
	D3	D2	D1

已发展



发展中

- 平易近人的良师或教练
- 尝试新想法的机会
- 得到支持和鼓励，去发展独立自主解决问题的技能
- 客观地评估经验与技能，以建立起信心
- 表扬和肯定高水平的工作能力和工作绩效
- 排除实现目标的障碍

发展阶段 4 (D4)

高	中度		低
工作能力强	工作能力 中等至强	工作能力 弱至平平	工作能力弱
工作意愿高	工作意愿不定	工作意愿低	工作意愿高
D4	D3	D2	D1

已发展



发展中

- 变化与挑战
- 一位良师型或同事型的领导者，而不是老板型的领导者
- 贡献得到认可和表彰
- 自主权
- 受尊重和信赖
- 与他人分享知识与技能的机会

[illegible]

[illegible]

管理的本质：
让下属发展到第四阶段，
并且保持在第四阶段。

不同的人，不同的管理方式；

同一个人，目标或任务不同，

管理方式也应不同。

02

调整自我的管理方式



视频欣赏

火烧博望坡



视频欣赏

辕门射戟



指导行为

告诉下属要做什么、何时做、如何做

关键：单向沟通

关键：指导行为主要用于能力维度



支持行为

协助下属独立自主地解决问题

关键：双向沟通

关键：支持行为主要用于意愿维度

1、对下属表示赏识与表扬，告诉下属他们具体把什么事情做好了、你对此感觉如何、它如何有助于组织和其它员工。

支持行为

2、倾听下属谈面临的问题（与工作或个人生活有关）；然后，通过询问问题、对他们的感觉作出反馈、或者用不同的词语重复所述内容，令对方知道你在倾听。

支持行为

3、确定目标和目的：详细界定目标或任务是什么、做得好的工作是什么样子以及如何追踪工作绩效。

指导行为

4、事先计划和组织好工作：组织资源、计划行动、制定下属学习新技能的计划。

指导行为

5、征询下属的意见或建议，从而使下属参与制定决策。

支持行为

6、确定优先顺序：告诉下属什么工作重要。

指导行为

7、设定工作期限

指导行为

8、确定评估的方法、观察、督导工作绩效、对照绩效与目标的距离、并且经常对工作成果提供反馈。

指导行为

9、解释为什么、描述整体情况、告诉决策制定和行动的理由。

支持行为

10、协助独立自主地解决问题。通过提出一系列的问题以帮助员工来阐明问题，找出多种解决问题的方案，权衡各方案之利弊。选择一个解决方案予以执行，并评估其有效性。

支持行为

11、教授他人如何做某一项具体的工作（演示并口授）。

指导行为

12、提供有关企业、目标或任务的任何信息；鼓励公开的沟通与想法的自由交流。

支持行为

13、建立友好和谐和相互信任的关系，公开关于自己的信息，相互交流个人经历、故事和见解。

支持行为

14、阐明角色：确定每个人在实现目标中所应扮演的角色，划定权限。

指导行为

一共有七种指导行为，和七种支持行为
这14种行为，你经常使用哪几种呢？



指导行为

1. 设定目标
2. 制定行动计划
3. 澄清角色
4. 演示/讲解
5. 评估
6. 设定期限
7. 设定优先顺序

支持行为

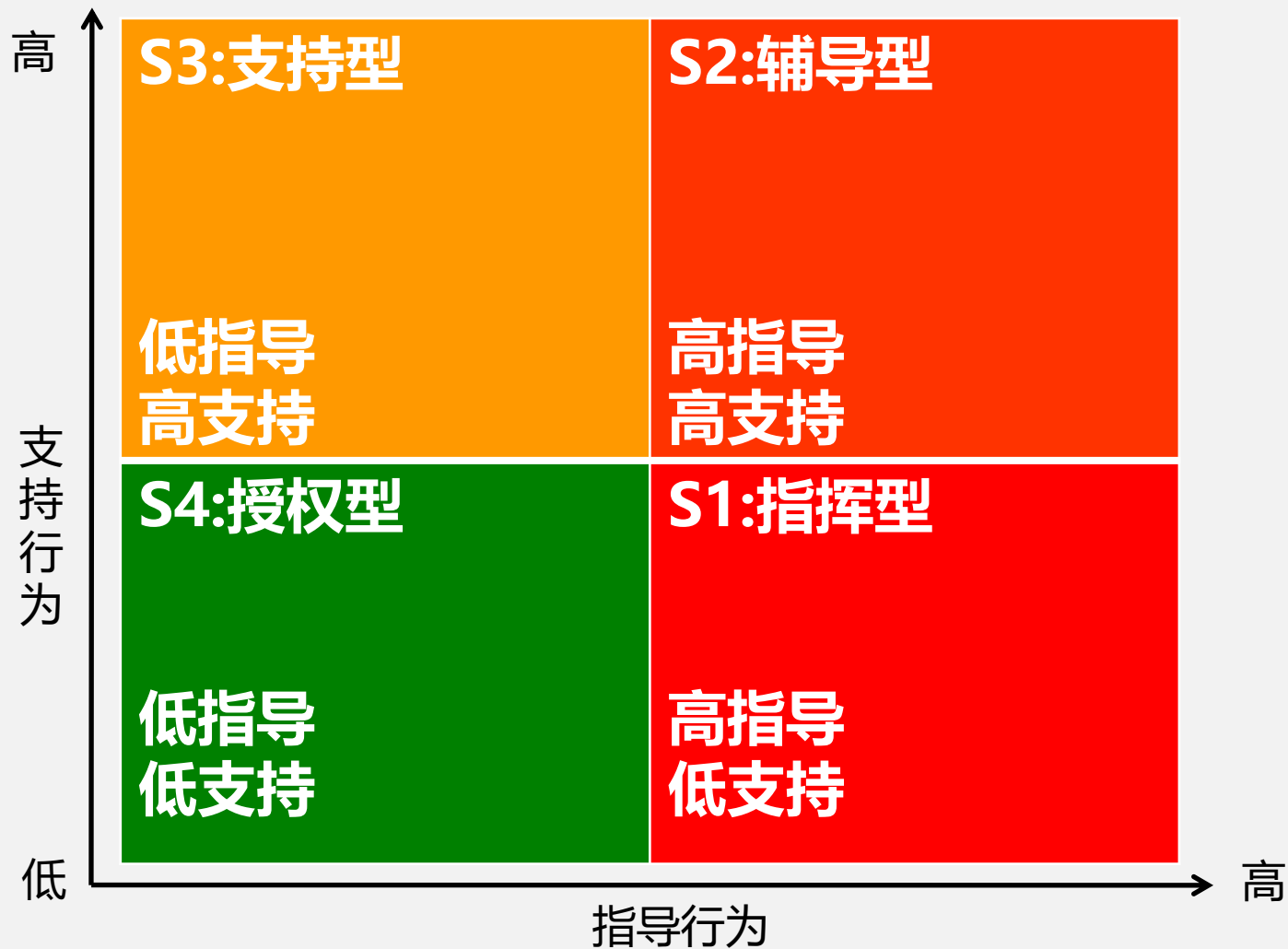
1. 倾听
2. 表扬鼓励
3. 分享组织信息
4. 分享个人信息
5. 促进独立解决问题
6. 征求看法
7. 解释为什么



思考

最多有 4 种管理风格?

指导行为	支持行为	领导风格
多	少	指挥型
少	多	支持型
多	多	辅导型
少	少	授权型

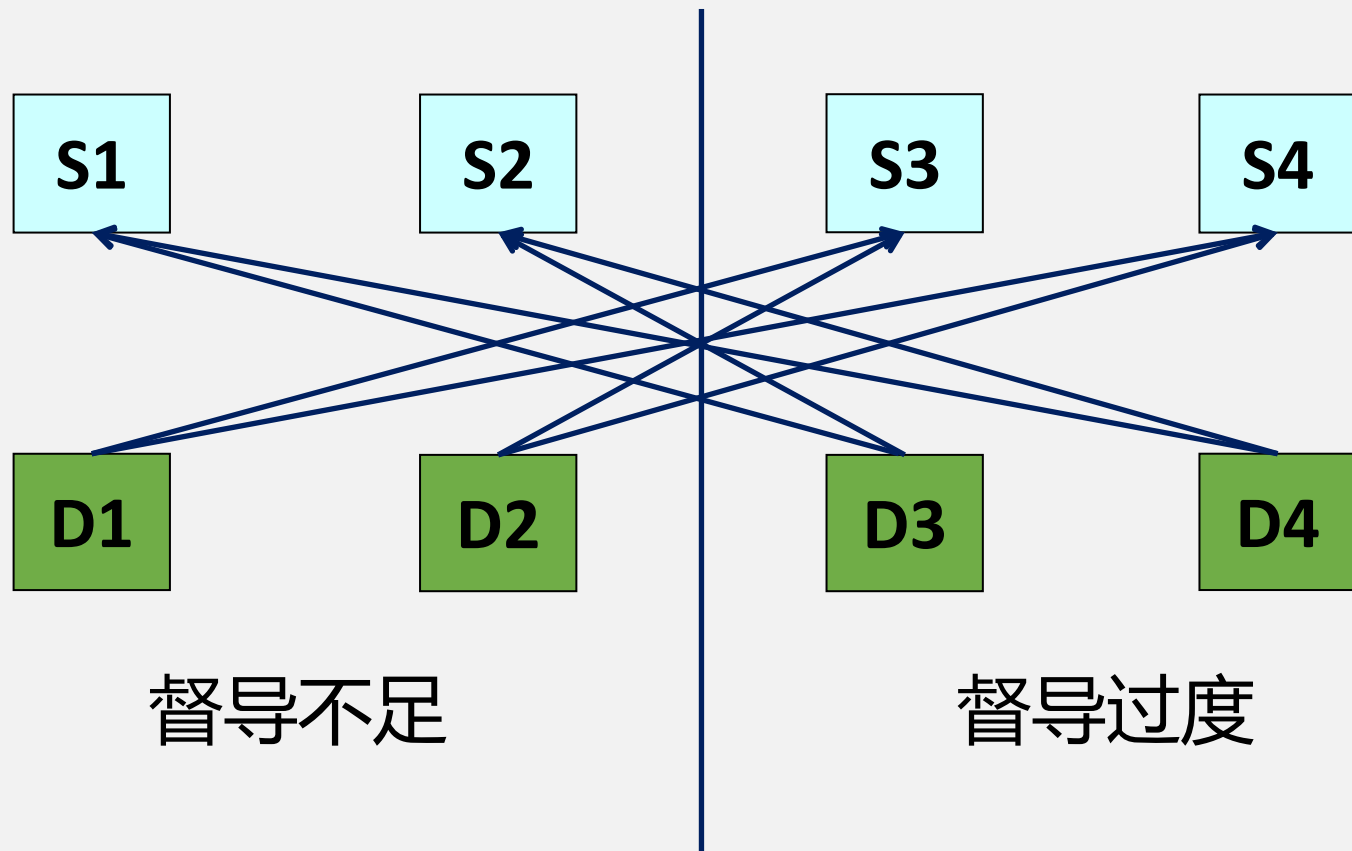






你是培训经理，公司正在做重要的培训，突然隔壁公司传来刺耳的施工噪音，严重影响了培训的效果，你让你的下属去解决这个问题。。。。。







督导不足：下属是D1或D2阶段，你的领导方式是S3或S4

感觉任务无法完成、迷惑不解、感觉自己被抛弃、没有主动性、能干就干，不能干就走、工作效率低



督导过度：下属是D3或D4阶段，你的领导方式是S1或S2

感觉能力得不到发挥、参与的意愿降低、被控制、受挫感、产生怨气、主动性降低



- 1: 你在课程开始时写下的下属是?
- 2: 他的职责是?
- 3: 他的目标是?
- 4: 他的发展阶段是?
- 5: 你对他的领导方式是?

1、一位新进员工被要求撰写一份部门采购器材的提议，但是她必须先深入了解这个器材，然后才能对成本与用途做出最恰当的分析与取舍。她觉得这项任务势必会影响到她本来就排得很满的工作计划。你将会.....

- A、告诉她你何时需要这份提议稿件并说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤方可深入了解有关此新器材的资料。约定每天会面以掌握进度。
- B、要求她准备这份提议，并与她讨论这份提议的重要性。请她自定一个完成提议的期限。提供她所需要的资源，并要求她定期报告工作进度。
- C、告诉她你何时需要这份提议稿件，并与她讨论这份提议的重要性。说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤，方可深入了解有关此新器材的资料。听听她所关心的问题。尽可能采纳她的意见。约定每周会面以追踪她的工作进度。
- D、要求她准备这份提议。与她讨论这份提议的重要性。与她讨论她预料会出现的困难以及克服困难的策略。请她自定一个完成提议的期限。定期追踪检查她的工作进度。

1、一位新进员工被要求撰写一份部门采购器材的提议，但是她必须先深入了解这个器材，然后才能对成本与用途做出最恰当的分析与取舍。她觉得这项任务势必会影响到她本来就排得很满的工作计划。你将会..... **D2**

A、告诉她你何时需要这份提议稿件并说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤方可深入了解有关此新器材的资料。约定每天会面以掌握进度。 **S1 5分**

B、要求她准备这份提议，并与她讨论这份提议的重要性。请她自定一个完成提议的期限。提供她所需要的资源，并要求她定期报告工作进度。 **S4 2分**

C、告诉她你何时需要这份提议稿件，并与她讨论这份提议的重要性。说明对提议内容的要求。指出她应该采取哪些步骤，方可深入了解有关此新器材的资料。听听她所关心的问题。尽可能采纳她的意见。约定每周会面以追踪她的工作进度。 **S2 10分**

D、要求她准备这份提议。与她讨论这份提议的重要性。与她讨论她预料会出现的困难以及克服困难的策略。请她自定一个完成提议的期限。定期追踪检查她的工作进度。 **S3 2分**

2、你的工作小组最近在齐心协力，争取完成全单位的各项工作报告。杨先生新近加入这个单位，他必须在下星期结束前提出成本报告。他对报告的要求和格式一点儿也不清楚，但是他有热心进一步学习他在单位中的角色。你将会……

A、确切地告诉杨先生这份报告需要什么内容。把报告的要求及格式对他说清楚。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查杨先生的进展，并详细指出报告需要修正的地方。

B、问他是否有需要帮忙的地方。向杨先生介绍单位里的其他同仁。和他一起讨论如何才能尽快完成报告。本周内，经常检查他的报告进展。

C、向他说明报告需要的格式及必要的信息，并征询他的意见。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查他的报告进展，并协助他做任何必要的修正。

D、欢迎他的加入，同时把单位里可以协助他的同仁介绍给他。告诉他如果有问题再来询问。

2、你的工作小组最近在齐心协力，争取完成全单位的各项工作报告。杨先生新近加入这个单位，他必须在下星期结束前提出成本报告。他对报告的要求和格式一点儿也不清楚，但是他有热心进一步学习他在单位中的角色。你将会..... **D1**

A、确切地告诉杨先生这份报告需要什么内容。把报告的要求及格式对他说清楚。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查杨先生的进展，并详细指出报告需要修正的地方。 **S1 10分**

B、问他是否有需要帮忙的地方。向杨先生介绍单位里的其他同仁。和他一起讨论如何才能尽快完成报告。本周内，经常检查他的报告进展。 **S3 2分**

C、向他说明报告需要的格式及必要的信息，并征询他的意见。向杨先生介绍单位里的其他同仁。本周内经常检查他的报告进展，并协助他做任何必要的修正。 **S2 5分**

D、欢迎他的加入，同时把单位里可以协助他的同仁介绍给他。告诉他如果有问题再来询问。 **S4 2分**





s2与s1的区别

更多的解释而不是告知
更多的关注为什么要做
而不是做什么和怎么做
更多的参与解决问题
而不是执行命令



s3与s2的区别

更多的提供协助和资源
而不是做决定
更多的问而不是说
更像一个同事而不是上司



S4与S3的区别

更多的授权信任
而不是频繁互动
更多的关注未来
而不是现在

三个观念

我们的下属都是希望，并且能够得到 发展 .

我们和下属之间是 伙伴 关系.

我们和下属必须进行 沟通 .

李刚从毕业就在一家大型公司做操作员，已经做了3年的时间，在这3年期间，他由一名普通的操作员成为公司的技术骨干，他做出来的产品合格率达到99%。

由于他的突出表现，4个多月前，他被提升为主管，负责管理10名操作员，当李刚被升职时，他非常兴奋，感到非常的自豪。

但是很快，李刚就认识到主管的工作比他当初想象的难得多，他不用自己操作机器，但要通过下属来完成任务。

公司的部门领导一直很信任他，虽然他负责的产品质量已经出现问题，但仍然相信他能胜任这个新职位。

李刚和他管理的下属关系都很好，但是他对自己的工作不像当时是那么有激情了，他不清楚如何通过别人来完成工作，也不知道怎样纠正出现的问题。

王经理：你知道，你带领的团队出现了一些问题，客户对你们交付的产品不满意，实话实说，作为一名主管，你的表现不是很好。不过，在这件事情上，我也有责任，当初提升你做主管时，我没有给你一些必要的指导，现在必须得补救了。而且，不用我说，你自己也明白，客户满意度下降，会给公司带来什么影响。

支持行为+指导行为：给他安慰和鼓励 明确目标

李刚：是的，我知道，这会给公司造成很大的损失，我必须解决这个问题。

王经理：那好，你想怎么解决这个问题呢？

支持行为：让他说出的想法和困惑

李刚：我已经和下面的人谈过了，我让他们注意各个环节，但好像没什么作用。我很奇怪，我自己做的是很容易，为什么他们就是做不到，说实话，我也不知道下一步该怎么办了。我才当上主管没多长时间，您得帮帮我。

王经理：那好，我给你提几条建议，然后，你告诉我是怎么想的。我的建议是：给所有人一份标准和操作规范，给他们详细讲解，保证每个人都真的理解并能严格遵守这些规范。你以前是很优秀的操作员，你对这些规范都了如指掌，所以你肯定能给他们解释清楚。

指导行为+支持行为：给他建议 给他鼓励

李刚：这些规范都没问题，我都懂，给他们讲应该也没问题，那我明天就给他们开个会，跟他们说应该怎么做。

王经理：这不是最好的方法。

指导行为：做决策（自己做最后的决定）

李刚：那我该怎么办？您觉得我应该怎么做才能更好？

王经理：这样吧，我们明天下午三点再开个会，研究一下质量标准 and 操作规范，也一起来讨论一下用什么方式去解释这些规范更合适。我们一定能把产品质量提升上去。只要我们一起花点时间研究一下，真正搞清楚问题出在什么地方，我们一定能成功。

指导行为+支持行为：给他建议 给他鼓励

目标

1

目标是什么？
这个目标为什么重要？
你距离目标的差距？

安抚

2

我也有责任，
没给你必要的指导

倾听

3

引导员工说出自己的困惑和想法

指导

4

给员工指导，
决定权在经理手上

鼓励

5

给员工鼓励，
提升他的信心，多用
“我们”

通过这个案例，大家讨论上下级之间如何建立高效协作的伙伴关系。同时，你也将熟悉管理工具箱中的工具，并将这些工具应用于实际工作。

李辉是一家大型公司的主管，带领着8个人的团队，李辉在这家公司已经工作7年了，他工作能力很强，在他的带领下，团队取得了很好的绩效，李辉与他的同事保持着很好的关系。两年前，李辉的上司袁梦将他提升到现在的这个职位，并且一致很信任和欣赏他，李辉也一直很努力，希望做出更多的成绩，来维持他和上司之间良好的互信关系。

最近，袁梦将一个重要的项目交给李辉的团队。李辉深知责任重大，对这个项目投入巨大精力，但有一个关键的技术问题，团队始终无法解决。为了解决这个问题，他的上司袁梦引进一名新的成员张博到李辉的团队，张博是技术的精英，从加入团队的第一天开始，他就向李辉要来了这个项目的所有技术资料，然后就一头扎进了这些资料中。

李辉要求张博要主动向他汇报工作的情况，以便于自己随时对张博的工作进行控制。但张博对此不以为然，依然我行我素。李辉对张博的行为感到不满，认为他不听从自己的指挥，忽视了自己的领导地位，必须采取行动来改变他对自己的态度。

考虑到张博是解决问题的专家，而且还是袁梦将他引进到自己的团队的，李辉决定找个非正式的场合与张博谈，于是约张博下班后以一起吃饭。可张博却说他已经和袁梦约了下班后一起吃饭。

这令李辉感到很意外，看起来，袁梦很赏识张博啊，难道袁梦想用张博取代自己吗？

张博一直在埋头那个解决技术难题，李辉无法确定张博是否已经做好了取代他的准备。而且张博对他的配合度也很低，这令他很苦恼。

两个星期过去了，张博宣称自己已经解决掉了那个技术难题。袁梦听到这个消息后，非常高兴，立即带着张博和李辉去见客户，在与客户会面的过程中，张博向客户介绍了自己的解决方案，客户对此方案非常满意，大家都沉浸在快乐中，而此时的李辉却快乐不起来，他感觉自己越来越不重要了。

李辉有一种被抛弃的感觉，于是开始联系猎头寻找新的工作机会，虽然他对现在的公司和团队很有感情，但他觉得自己还是得离开，因为袁梦已经不再重视他了。没过多久，李辉就拿到了一家竞争对手的OFFER，当天晚上，他给袁梦和其他团队成员写了一封邮件，告诉大家自己将要辞职的消息。

袁梦收到李辉的辞职信后感到非常诧异，她完全没有想到李辉会辞职。她没有合适的人选能接替李辉的位置，她也完全不知道李辉为什么要辞职。

一对一、面对面对话



渠道

打开上下级之间的沟通渠道
建立绩效监督和管理机制

重视

下级感觉自己受到重视
增加工作意愿，降低离职率

信任

上下级之间的关系更加信任
上下级之间更加互相尊重

机会

下级向上级表达顾虑和想法的机会
上级向下级提供辅导和支持的机会

效率

减少了上级被打扰的次数
提高了双方的工作效率

协调

就目标和行动方案快速达成一致
上下级之间的行动配合更加协调

一对一，面对面沟通的要点

规律——每两周一次

简短——15到30分钟

约定——双方预约好时间

准备——双方做好谈话准备

落座——以L型落座





倾听



提问

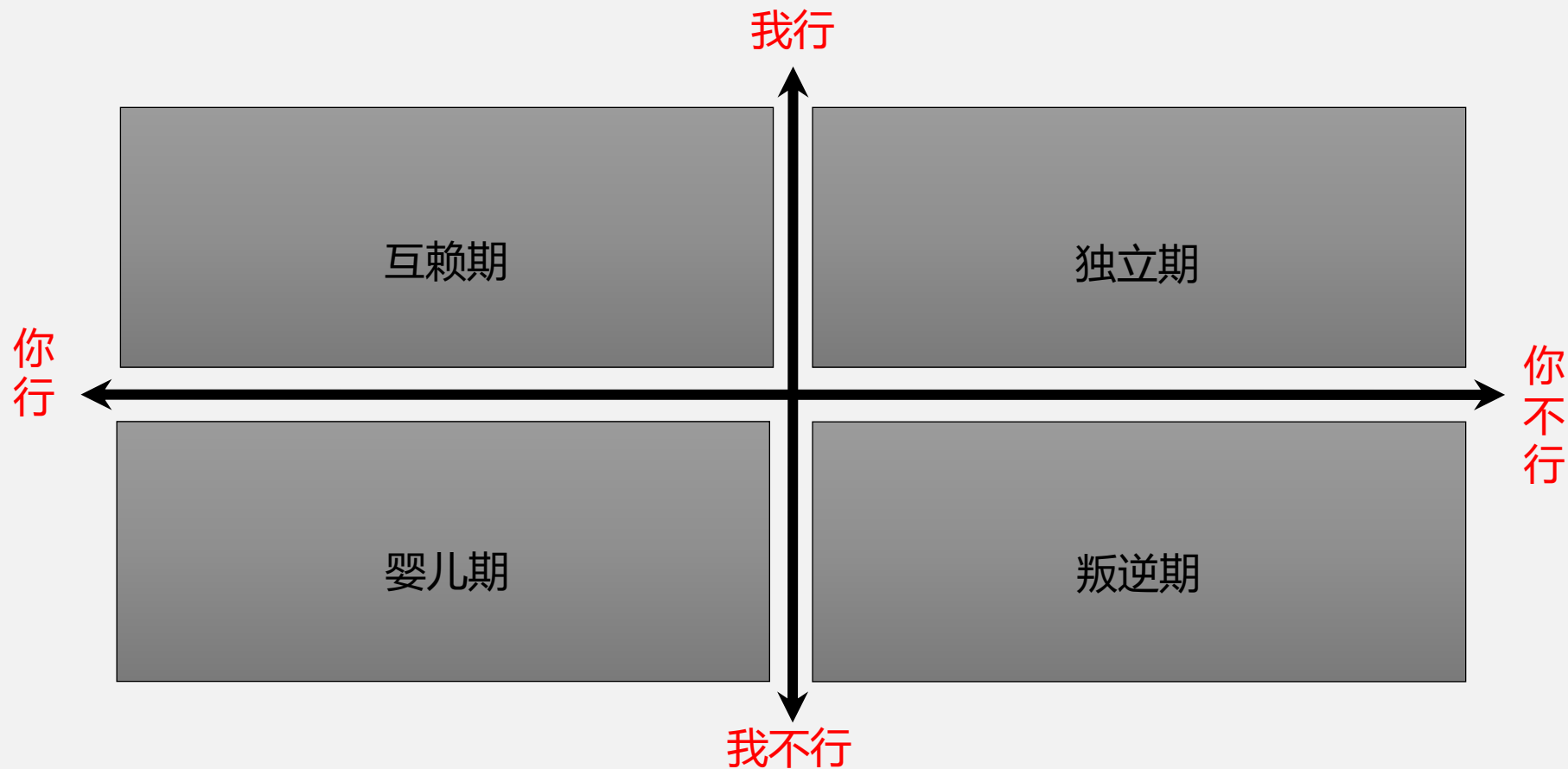


积极倾听

- 1、记录
- 2、示意
- 3、复述

复述

- 不去假设自己已经理解对方而马上做出回复。
- 相反要停顿一下，用自己的话复述一次，给机会让发出信息的人确认那就是他想说的，从而检查自己的理解是否正确。





下属寻求指示的时候

你准备怎么做？

为什么要这么做？



下属汇报工作的时候

哪方面做的比较好？

哪方面不太好？

下次你会如何改进？

建立伙伴关系的步骤

1. 就目标达成一致
2. 就发展阶段的诊断达成一致
3. 就目前和将来的领导型态达成一致
4. 就领导行为达成一致
5. 就如何保持联系以及联系的频繁程度达成一致

03

鼓舞和激发团队的动力



1

负强动机

2

负弱动机

3

零动机

4

正弱动机

5

正强动机

形成诱因

对责任排斥抗拒
对同事具有敌意和攻击性
负面思考
对荣誉不屑一顾
伤害企业组织的利益
否定并攻击组织文化
情绪失控

行为表现

负强动机

- 1: 与组织核心价值观相背离和冲突
- 2: 不在意物质报酬
- 3: 认为自己受到了不公平待遇

形成诱因

零动机

中规中矩
只做分内之事
接纳和适应任何
形式主义的存在
服从和依赖权威

行为表现

没有上升空间
缺少危机感
缺少事业心
处于心理舒适圈
并拒绝离开
缺少物质激励
缺少良好的团队氛围

形成诱因

对组织未来充满期待
愿意为组织牺牲自己的利益
主动学习相关知识和听取建议
接受挑战性工作
全身心投入工作之中

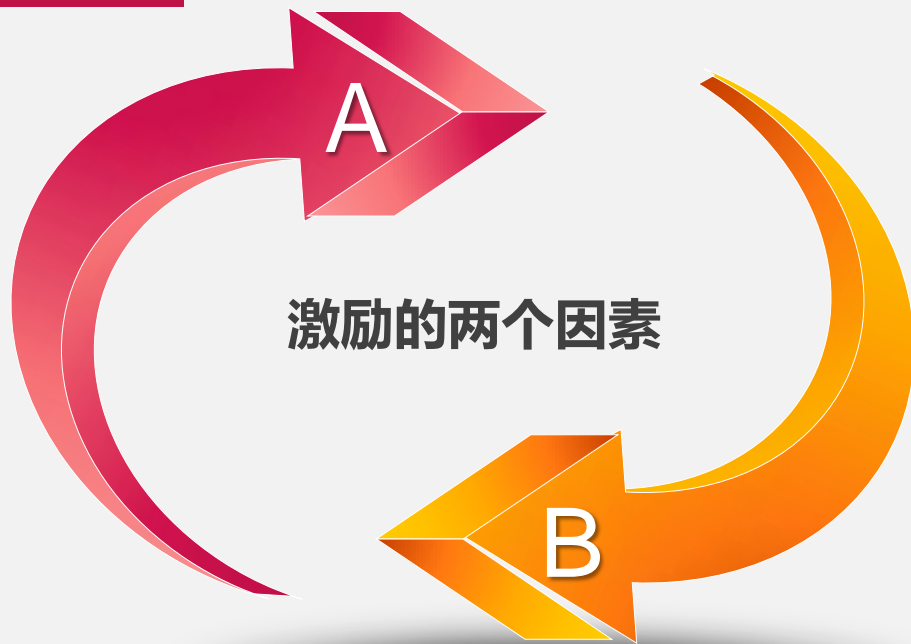
正强动机

超预期的奖励和承诺
与价值观一致的伙伴共事
实现自我的人生价值
对领导有着强烈的
追随意愿

行为表现

A 物质因素

工资奖金
福利待遇
工作环境
政策制度



B 精神因素

工作乐趣
工作意义
成就感
责任感
获得成长
人际关系

以下是激励下属的陈述，你最认可哪种说法？

A：给予下属充分的精神方面的支持，是最行之有效的激励方式。

B：激励下属应采用物质手段和精神手段相结合，要尽量让员工在工资奖金、福利待遇等方面感到满意。

C：给予下属更好的福利和待遇，是最行之有效的激励方式。

D：激励下属应采用物质手段和精神手段相结合，要尽量消除员工对工资奖金、福利待遇等方面的不满意。

使用物质激励的两个技巧

消除不满意

1

2

恰当使用负激励

对比两种制度的差异，哪种激励的效果更好？

A公司从事空调维修业务，维修工每个月基本工资5000元，为了激励维修工提高服务水平，如果该维修工在当月客户满意度调查中获得满分，就可以得到1000元的奖励。

B公司也是从事空调维修业务，维修工每个月基本工资6000元，但是必须在客户满意度调查中获得满分，才可以拿到6000元的工资，否则，将根据客户满意度的扣分情况，从工资中予以扣除。

物质激励使用不当产生， 会产生三个问题

1

一激一动
不激不动

2

激励成本
越来越高

3

激励一个
打击一片

精神激励常用的三个方法

目标激励

荣誉激励

影响力激励

MBO&KPI 指标	目 标 值
销售收入	1亿
采购潜力超百万量主力客户拓展	3个
基础服务目标达成	北上广深为基础目标
新产品开发完成率	$\geq 85\%$
定制项目开发成功率	$\geq 85\%$
产品软性优化指标达成	达到产品规格定义说明书指标
批次性质量事故	0
产品质量合格率	99%

MBO&KPI 指标	目 标 值
销售收入	1亿
采购潜力超百万量主力客户拓展	3个
基础服务目标达成	北上广深为基础目标
新产品开发完成率	≥ 85%
定制项目开发成功率	≥ 85%
产品软性优化指标达成	达到产品规格定义说明书指标
批次性质量事故	0
产品质量合格率	99%

2019年目标：1399计划

目标激励



记得住

传的出

有承诺

关于荣誉激励的两个问题

管理者意识不到荣誉感对员工的激励作用，无心庆祝所取得的成绩

不想做

不会做

管理者知道荣誉感能够激励员工，但不知道如何庆祝

2015年度见义勇为表彰



荣誉激励



集体庆祝



领导参加



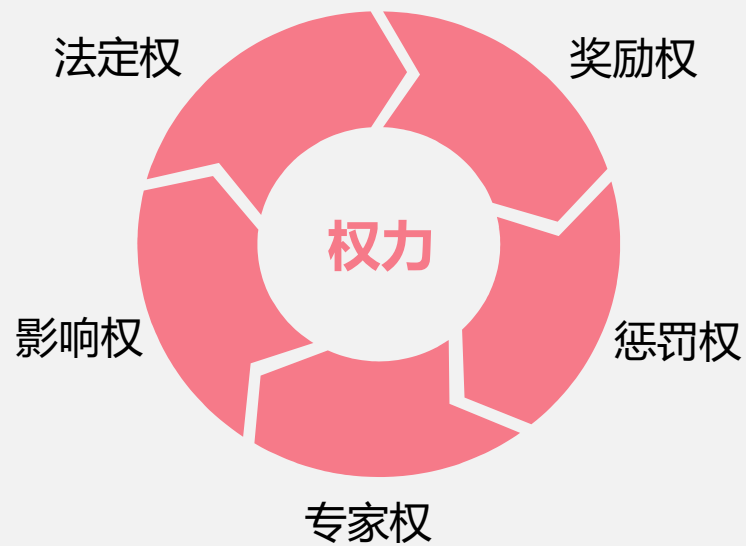
树立榜样

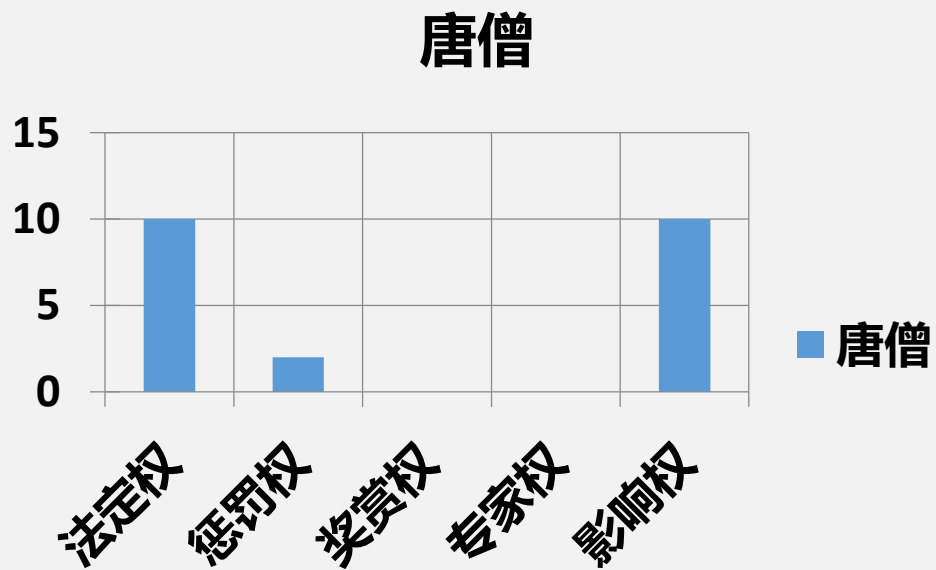


传递价值

影响力激励







	管理	领导（领导力）
目的	把事做对	做对的事
侧重点	过程和结果	方向和人心
表现	组织架构、方针政策、规章制度、 流程程序	沟通、培养和激励人的能力
适合 情境	能够统一化、标准化的工作环节， 避免能够预见的问题发生	管理手段不能完全解决的问题， 确保员工敬业
对象	执行者	追随者





影响力激励

1

扛事

2

疼人

3

律己

4

公平



关键事件



1

物质激励

消除不满意
适当使用负激励

2

目标激励

记得住
传的出
有承诺

3

荣誉激励

集体庆祝
领导参加
树立榜样
传递价值

4

影响力激励

扛事
疼人
律己
公平

感谢聆听！