

《团队领导力技能提升》

——德鲁克管理系列之 4

【培训目标】

帮助经理人提高团队管理的认识水平，掌握基本的团队领导技能，促进内部沟通协作、提高团队效能，最终使企业绩效得以充分体现。

- 第 1 单元：理解团队的真正意义，以及达成团队使命的路径
- 第 2 单元：认识到管理有效性的关键在于如何有效“管理自己”
- 第 3 单元：帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处
- 第 4 单元：掌握授权的原则与方法
- 第 5 单元：理解团队良好沟通的关键在于着眼于有效贡献
- 第 6 单元：提供更有效协助下属取得绩效的技巧，了解员工的成就是激励的原动力
- 第 7 单元：提高跨部门协作的心态与能力。
- 第 8 单元：体验巅峰团队状态，以巅峰状态投入工作

【培训对象】

至少有 2 年以上管理经验的部门经理、项目经理、分公司总经理等中层管理者

【培训天数】

2 天

【人数】

为便于演练、保证效果，30 人左右为最佳

【培训方式】

精选德鲁克最具代表性的、适用于中层管理者的经典理论，结合经理人团队管理工作实践，以案例和情景游戏为载体展开研讨。

课程大纲

Day 1

模块一、德鲁克眼中的团队

认识到团队的真正意义，以及达成团队使命的路径。

- ✚ 团队是怎样一个工具
- ✚ 团队的使命是完成目标
- ✚ 团队成员对什么负责
- ✚ 三种不同的团队类型
 - 橄榄球队型团队
 - 棒球队型团队
 - 网球双打型团队

模块二、管理者首先管理自己

认识到管理有效性的关键，不在于如何有效“管理他人”，而在于如何有效“管理自己”

- ✚ 谁是管理者

- ✦ 谁是一切问题的根源
- ✦ 管理者有效性的关键
- ✦ 管理者的价值体现
- ✦ 管理者对组织做出的承诺

模块三、用人之长

认识到管理的用人之道在于用人所长，帮助管理者发现自己的长处，以及帮助他人发挥长处

- ✦ 何谓长处与短处
- ✦ 发挥自己的长处
- ✦ 用长处辅佐上司、辅导下属
- ✦ 用人之长的 3 点建议
- ✦ 让平凡的人做出不平凡的事
 - 互动体验：发现长处练习

模块四、授权与工作安排

- ✦ 授权与委派的不同
- ✦ 管理者回避授权的原因

- ✚ 授权的真正意义
- ✚ 工作安排的流程步骤
- ✚ 了解自己的授权习惯
- ✚ 如何分析与了解下属现状
- ✚ 进行有效授权的 7 个原则
- ✚ 如何应对反授权
 - 影片教学：理查德与伯纳德
 - 案例教学：经理背上的猴子

Day 2

模块五、团队沟通

- ✚ 高效沟通的基本原则
- ✚ 沟通中的障碍与心态
- ✚ 沟通不良只是结果而非原因
- ✚ 实务运用
 - 向上沟通
 - 向下沟通
 - 平行沟通（跨部门沟通）
 - 客户沟通（向外沟通）
- 情景演练：工作回馈

模块六、如何有效协助下属

对于经理人而言，“把正确的事情做对”是最高境界，所以作为上司有两方面的责任：引导下属做正确的事情；协助下属把事情做对。协作下属的关键在于工作绩效。而用人决策的秘诀则在于适才适所。

- ✚ 有效的激励理论以及激励策略
- ✚ 协助下属取得绩效：确立目标、消除障碍
- ✚ 目标管理、自我控制与绩效评估
- ✚ 告诫的原则和技巧
- ✚ 中层经理人的责任
 - 角色扮演：协助下属排除障碍

模块七、跨部门协作

- ✚ 部门沟通与合作的理念
- ✚ 如何处理同级冲突
- ✚ 跨部门沟通的特征
- ✚ 有效沟通的 4 个法则
- ✚ 为良好人际关系与沟通承担责任

- 互动游戏：红黑游戏

模块八、巅峰团队打造

- 🎨 团队氛围的 5 项机能障碍
- 🎨 巅峰团队的 7 项标准
 - 情景游戏：Stand Up Guys!
 - 测评：巅峰团队的 7 项标准