

销售管理者基础管理能力—高绩效团队管理

【课程收获】：

作为企业的销售团队管理者，亲身实践“世界卓越企业对管理者的七项期望”；以结构化的方法设置销售目标；当计划实现新的业务目标时，应用个人管理模型 (Individual Management Model)；在与下属的沟通中，综合运用专注式倾听，反思式倾听和开放式问题的教练技巧；并就他们的绩效进行纠正式/调整式反馈时，运用积极反馈模式；当需要授权给他人时，很好地应用授权计划的教练方法；每天运用教练式辅导的 GROW 模型，提升技巧同时能够运用发展高绩效团队的方法。

(通过学习：确保管理者理解他们的工作如何对企业的战略、市场成功以及所在组织目标的达成产生贡献；以身作则，设定清晰的绩效标准，以尊敬的方式提供坦率的建设性反馈, 并积极管理低贡献者；识别员工层面以及团队层面的杰出贡献者；确保积极的绩效气氛，鼓励下属表达不同观点；倾听员工，解决他们的问题并帮助员工在企业的矩阵环境中成功；在所有员工中培育团队精神与包容性—跨地点，文化以及区域—并推动企业价值观；充分合理授权，鼓励员工尝试用更好的方法持续改进，并支持应当付诸实施的想法)。

【学员对象】：

企业有经验的高、中层各级销售管理者、新晋升高、中层各级销售管理者、HR 总监、行政总监；

【课时设计】：2 天

【需求情况】：

课程设计来自 IBM 蓝色经理人培养项目，该项目自 2010 年以来，因其创新的学习模式、实用的学习效果已经在全球获得了超过 25 个专业奖项。项目的最终目标就是：建设一支充分体现企业文化和价值观，并始终展现一致的高水准的管理绩效的职业经理人团队。企业的业务正经历着飞速发展，同时企业的很多管理者都是“跑步上岗”，而他们在新的岗位上缺乏使能支持人员管理和绩效管理已经成为企业组织能力的弱项。为保持市场上的领先地位，真正实现企业今后在全球范围内的成功，激发员工动力和能力，保持企业高绩效成为一个关键的成功要素。不同层次的领导能力的提升需要聚焦不同的关注点，课程定位于面向所有领导者的通用基础管理能力发展，涵盖了卓越的经理人所必须的实践，理论和行为并为经理人界定清晰的实践，理论和行为，以实现其在人员管理和团队管理中的高绩。

【课程特色】：

课程知识结构是建立在第三代 NLP (神经语法程序学) 神经逻辑层次模型之上的，其基本思想是：企业存在一种学习和变革的等级系统，每个层次超越下面的层次，但又包含着其下面层次的活动和关系。我们称之为—NLP 理解层次。其包含了环境、行为、能力、信念、价值观、身份和对我们身处的更大系统或“场域”的认知。系统中每个层面都有不同的结构和功能，因此，企业需要不同的支持

类型，以在各个层面上引发管理变革。例如，管理者通过学习可以指导下属认识企业新环境；教练下属改善特定的行动能力；教授下属发展新的认知能力；引导下属在信念和价值观有所突破，看到限制性信念；支持下属在身份层次上的成长，创造一种归属感；唤醒人们在更大的系统或“场域”中觉察和创新。

尝试运用学习的新技能与新概念发现自己在领导力方面知识和技能上的差距，为自我的学习与发展担当主要角色，在体验式课堂学习中需要全心投入并充满激情，并遵守教学计划安排，与学习伙伴及讲师充分交流，分享管理心得、经验、知识以及观点，学习制订并执行个人行动学习计划，持续学习与发展。体验式学习优势在于实践以前所学的知识与技能，与学习伙伴及讲师分享探讨管理心得、经验、知识以及观点，从不同角度学习与探讨工作中的管理困境，练习管理和教练式辅导的技能，探讨协作式问题解决与情境领导带来的益处，识别在工作中如何运用所学的知识，制定提升计划，将管理技能应用于工作中。

【培训方式】：

理论讲授、自我反思、案例讨论、角色扮演、课堂练习、演示；

【主要内容】：

一、管理者与团队（第一天）

1. 分享工作场合的反馈：

- 1) 以小组为单位分享故事
- 2) 四个最佳故事

2. 管理者在沟通中的角色：

- 1) 沟通活动

3. 案例分析与介绍：

- 1) 案例分析小组
- 2) 案例分配

4. 案例分析与介绍与准备时间：

- 1) ICAPAR 模型
- 2) 案例小组准备

5. 团队合作：

- 1) 迷宫游戏
- 2) 游戏点评

6. 团队发展的不同阶段：

- 1) 讲解及互动讨论

7. 高绩效团队模型：

- 1) 对“最佳团队”的回想
- 2) 高绩效团队的特征—讲解
- 3) 团队发展工作表

二、激励（第一天）

1. 激励与负激励：

1) 传记号笔活动

2. 内在激励与外在激励：

1) 讲解

2) 情景

3. 激励因素的本质：

1) 讲解

2) 完成团队工作表

4. 复习与反思：

1) 复习与练习

2) 个人反思与相互评议

三、管理绩效（第二天）

1. 管理绩效与情景领导：

1) 讨论模型

2) 讨论低绩效低贡献的案例

2. 管理绩效—介绍：

1) 管理绩效系统/周期讨论

3. 管理低绩效：

1) 你做过哪些尝试活动？

2) 讨论与点评

3) 鱼缸活动

4. 绩效面谈角色扮演一：

1) 情景一

5. 绩效面谈角色扮演二：

1) 情景二

6. 绩效面谈角色扮演三：

1) 情景三

7. 管理绩效一点评

1) 互动讨论

四、人才保留 (第二天)

1. 人才保留：

1) 有才能的员工为什么辞职？

2) 有哪些影响？

3) 高绩效员工的需求—讨论

4) 人才保留风险评估

2. 案例分析准备：

1) 案例分析准备

3. 复习与反思：

1) 复习活动

五、变革中的团队管理 (第二天)

1. 变革连锁反应活动

1) 连锁反应活动

2) 你的团队正经历哪些变革？讨论

3) 变革接龙 (小组活动)

2. 管理变革

1) 抵制与情感反应

2) 管理变革模型？讨论

3) 管理变革案例分析

六、案例分析与陈述 (第二天)

1. 案例分析—陈述：

1) 陈述一

2. 案例分析二陈述：

1) 陈述二

3. 案例分析三陈述：

1) 陈述三

4. 案例分析四陈述：

1) 陈述四

5. 案例分析一点评

1) 点评

6. 课堂学习回顾：

7. 我们都做过些什么？

8. 保持好的势头：

七、给予反馈—结束项目（第二天）

1. 课堂评估

2. 总结

3. 寄语

4. 实践活动

5. 高绩效团队管理模块结束

【授课语言】：中文

【授课方法】：面授