

《驱动“团队自动转、绩效自动增”的组织发展之道》

新经理人的管理锦囊 – 实现从骨干员工到管理者的角色转换

主讲：周黎明 老师

【课程背景】

一个人走，可以走得很快；但一群人走，可以走得很远。

在商场如战场、竞争加剧的今天，个人的力量是有限的，而团队的能量是无限的。团队的业绩决定了企业的业绩，团队的效率决定了经营管理的效率，进而决定了企业在市场中的竞争力。高绩效团队的建设与管理，关键取决于团队管理者，即领导干部对团队的建设与管理。

开发这门课程，旨在帮助企业经营者和团队管理者，系统拓宽团队管理思维，系统学习团队管理的技能工具方法，同时提升管理领导力，尤其是引领新经理人实现从骨干员工到管理者的角色转换。课程主要解决以下问题：

- 1、如何组建团队？（组建团队、团队发展）
- 2、如何管理团队？（激励团队、文化管理、沟通管理）
- 3、如何提升绩效？（利益管理、目标管理、授权与执行）

课程结合老师的一线团队管理实战与咨询经验，结合优秀企业真实新颖鲜活案例，结合模型工具方法思路，结合学员实际工作场景问题困惑，互动式、案例式教授与学习，让学员达到活学活用、现学现用的目的；老师注重实战实用实效，有用能用好用，带领学员学习如何建团队、强管理、提绩效等重难点问题，快速提升企业业绩。

【课程收益】

- 1、推动企业团队管理模式升级，引入一套高效的团队管理思路、工具与方法；
- 2、优化解决企业团队管理的难题，提升组织效能；
- 3、为企业培养优秀的团队管理负责人，完善团队人才结构，提升企业业绩；
- 4、学习和研讨 **20 个以上**国内外优秀企业的团队管理**实战案例**，借鉴和转化成功经验；
- 5、收获 **20 个以上**可持续应用的团队管理**模型、工具、方法**，从而提升企业的团队凝聚力和团队战斗力，快速实现业绩增长。

【课程特色】

- 1、一线团队管理实战经验：老师有 20 多年的团队管理实战经验与管理咨询经验，积累了丰富的实战经验与实用案例；
- 2、立足企业真实情况：课程所用案例与场景大部分是老师在工作 20 多年中积累的国内外、大中小各种类型企业的实际案例，20 个以上案例新颖鲜活，符合学员实际工作场景，实战实用实效，有用能用好用；
- 3、成熟的知识体系：课程内容以团队管理为核心，涉及战略、组织管控、市场、销售、人力资源、企业文化、制度流程、股权激励等 8 个以上的职能，逻辑严谨，系统化体系化；20 个以上的模型、工具、方法，思路新工具多方法多；
- 4、互动式案例式教与学：通过讲授、练习、点评、讨论 4 维度教学方式，围绕团队管理问题，全方位的案例分析与实战场景演练，让学员达到活学活用、现学现用的目的。

【课程对象】

董事长、总裁、CEO、总经理、副总裁、副总经理、总裁助理、总监级中高管、经理级中高管、主管级团队管理者、预备管理人员、新经理人、有志于团队管理的骨干员工等

【课程时间】

12 小时

【课程大纲】

一、 我们到底需要一支什么样的团队？

- 1、团队的力量
- 2、为什么人多力量不一定大？
- 3、我们需要一支什么样的团队？
- 4、成为高绩效团队的 5 大驱动因素
 - 高绩效团队的 5C 模型

案例：唐僧团队是一支完美的团队吗？

案例：楚汉相争为什么是一个团队和一个人的竞争？

二、 如何选人育人用人留人？（团队人力资源管理 4 部曲）

- 1、如何选人？（人岗匹配）
 - 团队人员：任职资格素质模型
 - 优秀员工的 5F 模型
 - 如何通过简历与面试，精准选人？

案例：曾国藩识人之术（听其言观其行）

- 2、如何育人？（授人以渔）
 - 培训体系构建
 - 互联网时代，如何高性价比又高效的培训？
 - 团队人才梯度建设：优秀团队的 12321 组合法

案例：从 500 强外企的人才标准化，来看企业之“育人”

- 3、如何用人？（知人善任）
 - “用人要评”工具：绩效评估矩阵

案例：CEO 的最大成功和最大失败

- 4、如何留人？（给人希望）
 - 面对已经提出离职的团队人员，我们如何处理？
 - 留人的 4 种方法
 - 如何顺利辞退团队人员？

案例：发现总体表现中等的下属，兼职做其他工作，你如何处理？

团队管理实践练习：杰出的销售人员派往何处？

三、 团队建设与发展的四个阶段

- 1、团队完成目标过程中的四个发展阶段：4D 模型
 - 不同发展阶段员工的表现及心理需求
 - 不同发展阶段员工的不同领导方式
- 2、团队组建适应期
 - 组建适应期需要做几件事情
 - 高效团队至少需要哪 3 种不同技能类型的成员？
- 3、团队矛盾不满期
 - 团队建设 5 个关键策略
 - 团队制度建设与完善
- 4、团队发展认同期

- 团队信任的建立
 - 管理者日常关键 4 点
- 5、团队成熟收获期
- 团队建设 7 个关键策略
 - 管理者误区
- 6、如何从传统式管理者向教练式管理者转变？
- 管理者能成为教练吗？
 - 团队发展阶段与马斯洛需求层次的关系
 - 赋能型领导者如何使用教练技术 GROW 模型？
 - 教练型领导的好处
 - 哪些工作场景可以应用教练技术？

案例：团队内部成员发生冲突，如何处理？

案例：团队要接手一个新项目，团队领导如何通过教练技术推动项目绩效？

团队管理实践练习：团队成员与其他部门同事的争吵，作为部门经理你如何处理？

四、如何设计激励机制与晋升机制，激活你的团队？

- 1、绩效考核激励机制如何设计？
 - 方法：绩效考核坡度设计
- 2、营销团队三级九岗晋升机制与薪酬体系
- 3、顶层设计：薪酬+绩效+晋升+股权 4 位 1 体激励管理机制
- 4、精神激励如何与物质激励相结合？
 - 精神激励的 6 脉神剑

案例：李总如何带领团队改革，实现团队自动转？

案例：X 科技公司销售人员为什么晚上或周末都在跑客户？

团队管理实践练习：结合你们企业的情况，设计一个坡度绩效考核激励制度？

五、团队管理者的角色认知与职责

- 1、团队管理者角色认知的 3 个关键问题
- 2、团队管理者的职责与能力
- 3、如何从明星员工到团队管理者的转变？
- 4、团队管理者如何带团队？
- 5、辅导团队成员的 4 层模型

案例：英国上市猎头公司 Y 猎头顾问从 20 人离职到只有 10 人，发生了什么？

案例：身经百战的 Top sales，她带团队为什么会失败？

案例：公司业绩不好，中层经理都说不是自己部门的问题，那是谁的问题？

团队管理实践练习：部门需要裁员，作为销售总监怎么办？

小组讨论：要成为卓越的销售部经理，首要条件是什么？

六、如何打造狼性团队文化？

- 1、团队的 4 种文化
- 2、如何打造一支狼性团队文化？
 - 我们要向狼学习什么？
 - 狼性团队的 4 力模型
- 3、我们都说狼性文化，但为什么团队还是不狼不羊的？
 - 文化根植大脑心理规律
 - 狼性文化落地的 12 字法则

案例：从3个小故事看，如何构建团队凝聚力、执行力与战斗力？

案例：从华为狼性文化中，我们能学习到什么？

小组讨论：团队的黄金问题是多少度？

七、 团队建设 3大重点问题

1、制定目标与目标管理方法是什么？

- 目标管理是企业的导航系统
- 目标管理实施 4 部曲

2、如何有效授权？

- 授权的 4 个层级
- 放权的 10 大障碍
- 放权的 3 大原则

案例：秦孝公是怎样给商鞅授权的（商鞅变法）

案例：海底捞是如何授权给服务员免单权的？

3、如何提升高效执行力？

- 执行力低下是企业管理的最大黑洞
- 执行力提升的 5 大基本要素
- 高效执行力 6 环模型
- 团队如何高效开会？

案例：从动车组看团队建设

小组讨论：从中国女排看企业团队建设

八、 团队沟通管理

1、团队内部沟通的 4 大原则

2、如何与不同性格的团队沟通？

- 如何与活泼型的人沟通？
- 如何与完美型的人沟通？
- 如何与力量型的人沟通？
- 如何与平和型的人沟通？

案例：活泼型主人与完美型客人

案例：作为部门经理，怎样面对“头痛下属”？

3、如何与不同级别的同事沟通？

- 如何与上司沟通？（打通向上的阶梯）
- 如何与下属沟通？（凝聚团队的力量）
- 如何与平级沟通？（赢得伙伴的帮助）

4、团队沟通的 5C 模型

案例：为什么业务能力更强的老骨干张三没有提拔，而提拔了新人李四？

案例：如何有效地向下属布置任务？

案例：别的部门经理不买我的帐，怎么办？

小组讨论：下级越级汇报，我这个部门经理怎么办？