

《激发高绩效团队》

——理解管理与领导的本质；能定目标拿结果；会带人发展团队——

主讲：王琦老师

【需求背景】

1、团队管理能力提升（目前管理层管理团队存在困难，团队人员能动性较低，通过培训，提升团队管理能力，学会如何去增加团队人员的认同感、提升团队凝聚力）

2、目标管理能力提升。（目前管理层对于团队下属的目标分解、目标制定及目标计划的能力不足，从而也导致管理效果差，希望通过培训，提升管理层对于团队的目标制定、分解的能力）

基于以上需求线索，本课程的整体设计分2大部分「目标管理」与「团队管理」，其中：

「目标管理」取借用目标来牵引和管理团队。其目的是助其了解目标管理本质，比较以往牵引团队发展的目标管理各方法间的区别与组织与业务发展背后的什么本质。传授确保关键目标与衡量结果的生成-分解-共识-落地的方法与技巧，也包括过程控制方法与技巧。

「团队管理」领导团队发展的正确之道。其目的是帮助管理者认识团队发展内在的规律，以及面对的主要挑战。管理者应该如何动态掌握团队的状态，并洞悉其背后的核心问题，聚焦精力与资源，来带领团队(而非自己一个人)来解决阻碍发展的难题，让团队得到健康发展。

【课程收益】

「目标管理」

- ✓ 理解如何从关键绩效领域生成关键考核指标
- ✓ 会针对不同岗位通过归纳关键绩效领域生成该岗位的考核指标
- ✓ 会发动团队成员一同设定具像化的团队的关键目标与衡量结果
- ✓ 会分析团队关键目标的关键挑战与对策
- ✓ 生成达成目标的行动计划与过程衡量与控制指标
- ✓ 会利用追踪机制问责会开展追踪

「团队管理」

- ✓ 理解团队发展的规律及不同阶段的典型挑战
- ✓ 能通过团队的典型挑战，明确当下的领导意图聚焦在哪里
- ✓ 能制定清晰的团队章程，让团队脱离“混乱”
- ✓ 掌握有效的化解冲突原则-方法-技巧-工具
- ✓ 掌握激发成员敬业的原则-方法-技巧-工具
- ✓ 掌握发动成员一起观察团队发展中的时时动态，并用所学给予调整干预

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课务信息】

- 培训主题：城商行中层管理培训
- 培训地点：山东日照
- 参训群体：分行各部门领导及支行长
- 2天（6~7小时/天）

【课程大纲】

导入：管理的本质是什么？如何建立系统的管理观念？（1小时）

- 1、认识管理的本质
 - 管理的概念与本质
 - 团队负责人核心职责
 - 确保管理有效的闭环
- 2、中层与基层管理要务
 - 团队管理者常见的挑战
 - 认识基层与中层管理者的异同
 - 厘清基层与中层管理者的核心要务
- 3、课务宣导
 - 说明课程结构与学习安排
 - 申明收益与规则
 - 协助学员建立明确的收益期待

教学法：引导教学；班组研讨；个人反思

案例与工具：《管理本质全景图》；《团队负责人核心要务》；《课程结构图》

「目标」模块：如何确保OKR落地？（6小时）

- 1、认识目标管理
 - 目标的来源、意义与本质
 - 目标管理的发展，
 - 不同目标管理手段间的关联，及其背后的意图与诉求
- 2、从岗位着手层层梳理目标、关键绩效指标与关键绩效领域
 - 从岗位的活动归纳关键绩效领域
 - 运用指标类型从关键绩效领域厘清关键绩效指标
 - 基于关键绩效指标具像化目标
- 3、保障关键目标落地的基础与方法
 - 体验并理解团队共创的意义与价值
 - 提炼群策群力的团队共创要点
 - 练习团队共创，并讨论其对管理的价值
 - 介绍关键目标落地的过程方法
- 4、如何设定或关键目标
 - 理解关键目标的2个组成，目标与衡量
 - 目标的典型错误与正确格式和要点
 - 具像化并共识团队目标的2套步骤
 - 发动成员共创共识衡量目标的关键成果

- 通过案例分析，理解注意事项与常见挑战
- 学员操练设定关键目标与衡量标准
- 5、分析挑战
 - 认识两类关键挑战
 - 4种厘清关键挑战的方法
 - 应对无序因素的树形图陈列法
 - 应对单要素深层分析的5WHY法
 - 应对多元因素的关联图法
 - 应对复杂因素的敏感分析法
 - 学员操练找到关键挑战
- 6、确定对策与行动计划
 - 将关键挑战转化为具像化问题
 - 共同分析策略性措施
 - 将策略措施与常规活动化为To Do
 - 整理To Do List
 - 确定行动计划，设定里程碑与干系人图谱
- 7、为目标落地过程保驾护航
 - 过程管理的要点
 - 实时跟进目标落地的关键步骤
 - 过程跟进方法与会议技巧
- 8、目标的迭代
 - 月度与季度盘点
 - 如何判断目标是否需要迭代
 - 用3步程序迭代目标或调整计划
- 9、模块小结与成功展示

教学法：案例分析；小组讨论；个人反思；班组共创；绘图教学

案例与工具：《目标设定精要》；《挑战分析4技巧》；《过程跟进模板》；《跟进会提示卡》

模块2：如何有效领导与管理团队？(6小时)

1. 认识团队发展规律，了解团队动态
 - 介绍2个变量与典型特征
 - 理解团队发展4个阶段
 - 介绍2种典型的领导行为
 - 理解团队4个阶段的团队领导之道
 - 团队动态与行为模式
 - 观察团队动态如何凝聚团队
 - 如何观察团队动态
2. 避免团队“混乱”
 - 观影找到观察团队状态的线索
 - 揭示团队在第一阶段的典型特征
 - 明确高绩效团队的信念如何与团队阶段联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 学习该阶段采取的4个行动

- 揭示《团队章程》工具 4 个部分
- 练习如何完成 4 个部分
- 3. 解决团队产生的“不满”
 - 观影了解团队成员陷入怎样的困境
 - 总结团队在该阶段有哪些典型挑战和典型特征
 - 理清该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 团队因为缺少什么造成了冲突与团队发展的联系
 - 理解冲突的价值与 2 种危害团队的反应
 - 学习如何运用“甜区”将冲突化为力量
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 区别与第一阶段不同的关键点
 - 通过案例分析领导策略是否有效
- 4. 如何促进团队的凝聚力
 - 观影了解团队正经历什么
 - 总结团队在该阶段有哪些典型挑战和典型特征
 - 理清该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 强化凝聚力应该做什么
 - 理解信任是如何建立的
 - 我的团队可以如何通过增强信任
 - 支持关系如何在团队开展
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 区别与第二阶段不同的关键点
 - 通过案例提炼领导者的有效策略
- 5. 如何让团队持续创造高绩效
 - 观影了解团队正经历什么
 - 总结团队在该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 通过案例辨识关键行动是什么，对团队有何价值
 - 强化关键领导行为
 - 回顾课程活动与关键内容
 - 介绍后续支持工具
 - 回顾开场挑战有何收获
- 6. 模块小结

教学法：观影反思；小组讨论；个人反思；技能演练

工具：《团队章程》；《团队发展规律》；《团队动态观察表》；《创造甜区》；
《促建信任》

闭场：知行衔接 (30 分钟)

- 内容回顾总结
- 总结个人收益
- 创建行动改善计划

