

管理转身：管理团队

——从单打独斗到团队作战

第一部分：课程背景

聚焦从单打独斗到团队作战的8大典型问题，提供管理团队实战解决方案

问题一：团队千人千面，如何凝心聚力；

问题二：团队因何存在，团队要交付什么，团队鼓励什么，反对什么；

问题三：要么一团和气，要么你死我活，如何建立良性冲突；

问题四：说起来是团队，干起来是团伙，如何破局；

问题五：各种手段都用尽，员工还是没干劲，如何更好地激励；

问题六：不是不承诺而是不知对什么承诺，如何破局；

问题七：如何做才能使员工从“服从型”转向“自驱型”；

问题八：发现问题才能解决问题，团队现状到底如何。

第二部分：课程收益

1. 带领团队明确方向；
2. 根据团队状况调整与团队共处的策略；
3. 制定团队冲突宪章，确保良性冲突；
4. 挖掘团队冲突，制定应对策略；
5. 利用4种激励理论开发自己的激励计划；
6. 明晰承诺的两大前提，推动员工彼此承诺；
7. 利用话术推动部门之间的协作；
8. 对团队现状进行评估。

第三部分：培训对象

任职1-3年的管理者、部门及团队管理者、储备（后备）干部

第四部分：培训时间

2天（6小时/天）

第五部分：课程大纲

模块一：认识团队

团队管理者要回答的3个问题

- ✓ 作为团队管理者，队员会问你什么？
- ✓ 必须回答的三个问题
 - 我们是谁？
 - 我们干什么？
 - 我们去哪儿？

高效团队的5个维度

- ✓ 外部-业务：洞察力
- ✓ 外部-关系：链接力
- ✓ 内部-业务：交付力
- ✓ 内部-关系：融合力
- ✓ 核心-学习力

高效团队的团队 7 大标准

形式&方法

【小组研讨】：

1. 团队管理者要回答的 3 个问题
2. 高效团队的 7 大要素
3. 高效团队的 5 个维度

模块二：建设团队

维度 1：洞察力

厘清需求

- ✓ 利益相关方分析
- ✓ 厘清需求的八爪鱼
- ✓ 评估需求

组建团队

- ✓ 你会选择谁？
- ✓ 合格就等于合适吗？
- ✓ 职能合适就能解决问题吗？
- ✓ 贝尔宾团队 9 个角色的启示

形式&方法

【互动研讨】：

1. 你会选择谁？

【测频分析】：

1. 你的团队角色

【演练场】：

1. 利益相关方大图
2. 需求八爪鱼

维度 2：交付力

明确方向

- ✓ 明确方向的三个关键
 - 使命
 - 愿景
 - 价值观

✓ 一个好用的结构-逻辑层次

- 环境
- 行为
- 能力
- 价值观
- 身份
- 愿景

形式&方法

【互动研讨】：

三个问题

【视频分析】：

1. 中国绿年会上的“撕逼大战”
2. 彭蕾和蒋芳的感悟
3. 归来的沙克尔顿

【案例链接】：

阿里的六脉神剑

【演练场】：

1. 逻辑层次演讲
2. 规划你的“以身作则”
3. 团队愿景共创

授权管理

✓ 授权的障碍与价值

✓ 授权五要素

- 确定任务
- 确定授权层次
- 授权发布
- 过程跟进
- 总结成果

✓ 授权 5 层级

- 等待指令-指挥式
- 征得同意-批准式
- 关键把关-把关式
- 关注过程-追踪式
- 关注成果-委托式

✓ 授权三讲六步法

形式&方法

【小组练习】：

1. 哪些工作可以授权

【实践演练】：

1. 授权发布

维度3：融合力

建立信任

- ✓ 什么是建立信任
- ✓ 管理者如何获得下属的信任
- ✓ 团队成员之间如何促进信任

做出承诺

- ✓ 团队成员为什么不承诺？
- ✓ 做出承诺的两个前提

形式&方法

【小组练习】：

1. 小组活动：基于信任个人经历分享
2. 承诺的挑战

【实践演练】：

1. 议事规则

匹配风格

- ✓ 管理者应如何界定下属？
- ✓ 团队如何才能取得有效的成功？
- ✓ 管理者与下属的动态关系
- ✓ 下属工作状态的定义与分类
- ✓ 正确评判下属的能力
 - 知识（学过没有？）
 - 经验（做过没有？）
 - 技能（练的如何？）
- ✓ 正确评判下属的意愿
 - 动机（想做吗？）
 - 信心（能做吗？）
 - 承诺（将会做吗？）
- ✓ 正确评判下属的准备度
 - R1（低能力/低意愿）
 - R2（低能力/高意愿）
 - R3（高能力/低意愿）
 - R4（高能力/高意愿）

- ✓ 管理者的行为模式
 - 工作行为
 - 关系行为
- ✓ 管理者的四种风格
 - S1 告知式解析
 - S2 推销式解析
 - S3 参与式解析
 - S4 授权式解析
- ✓ 管理必须“因人而异”

形式&方法

【案例分析】：

1. 失街亭是谁的问题？

【视频分析】：

1. 《独立日》：罗斯凯斯符合“招飞”要求吗？
2. 《卡特教练》：如何让队员绝地反击
3. 《卡特教练》：当队员对你失去信任

【情景模拟】：

1. 你的准备度是多少？

【测试分析】：

1. 你的管理风格

【小组讨论】：

1. 我们该怎样灵活调整
2. 自己的管理风格

激励人心

- ✓ 马斯洛需求理论的启发
 - 生理
 - 安全
 - 社会交往
 - 尊重
 - 自我实现
- ✓ 动机理论的启发
 - 亲和需求
 - 成就需求
 - 权力需求
- ✓ 公平理论的启发
 - 结果公平
 - 过程公平
 - 互动公平

- 第四种可能性
- ✓ 第三驱动力
 - 自主
 - 专精
 - 目的
- ✓ 通过激励创建集体主义精神

形式&方法

【案例分享】：

1. 分苹果
2. 马未都的故事
3. 公平吗？
4. 无知之幕
5. 维基百科 vs 微软百科

【小组研讨】：

1. 日常工作中的激励菜谱

【实践演练】：

1. 识别员工的状态
2. 设计激励计划

维度 4：链接力

掌握冲突

- ✓ 冲突的 5 种方式
- ✓ 团队冲突宪章
- ✓ 挖掘冲突
- ✓ 冲突的解决策略

彼此看见

- ✓ 发起请求
- ✓ 提供支持
- ✓ 表达需要

形式&方法

【实践演练】：

1. 团队冲突宪章
2. NEED & OFFER

维度 5：学习力

系统性复盘

- ✓ STEP1 : 目标悬挂
- ✓ STEP2 : 结果评价
- ✓ STEP3 : 5 力归因
- ✓ STEP4 : 心智探索
- ✓ STEP5 : 行动计划

第三模块：学以致用——学员实战问题研讨

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)