

团队管理——中高层管理能力的强势突围

课程背景：

随着黑天鹅与灰犀牛不确定事件的频发，企业处在动荡之中，在日趋激烈的竞争环境下，企业间人的竞争，是企业制胜的关键，尤其是干部队伍的竞争。中高层是企业的中坚力量，在组织中起到承上启下的作用，中高层的管理意识以及管理技能决定了业务发展的速度，决定了组织能否带领出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成组织的经营目标和业绩。因此，对中高层提供系统训练十分必要。

本课程从领导者的胜任力出发，为管理者的进阶版本能力培养，培养企业文化建设，提高组织氛围打造的能力；引领组织变革，自我激励与理解他人的能力，培养非职权影响力；环环相扣，逐步提升。

课程特色：

- 实用：针对管理者的实际困难
- 系统：在课程内容上，倡导“深度与广度兼顾，实践理论并举”，课程内容注重实用性及启发性，善于从事物本源出发，全面系统解决问题。
- 生动：综合运用多种培训手段

课程收益：

- 提升领导者的前瞻能力，掌握如何更好传播团队基本价值观和理念，激发他人与自己分享共同愿景，增强团队执行力。
- 培养领导者追求卓越精神，不断更新工作标准，并承担必要的风险，从战略到执行的全方位管控。
- 提升领导者激励他人，增强团队凝聚力，清晰战略目标设计，解析战略意图。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理人员、中高层管理后备人员

课程方式：互动研讨+讲师讲授+现状分析+工具讲解运用

课程大纲

第一讲：领导力与管理的基本常识

一、领导者管理系统

1. 战略目标
2. 商业模式
3. 流程管理
4. 制度设计
5. 组织建设

二、将团队效能发挥到极致，管理者需要完成四大突破

突破1：从管自己到带团队

突破2：从管理人到经营人

突破3：从指挥到与授权

突破4：从守城到变革

三、领导与管理的区别

1. 管理重在管行；领导重在管心
2. 管理靠制度约束，领导靠经营，经营人的动力和热情
3. 管理解决确定的事情，领导面对不确定的事情

第二讲：凝聚力塑造——文化管理

一、建立共同的愿景

1. 价值观的融和

2. 植入执行基因

二、价值体系，进行价值观管理

1. 文化管理的作用

2. 价值观管理的方法路径

三、培养团队精神

1. 协作、思考、自动自发

2. 换位思考

3. 开放的心智，信息共享

第三讲：牵引力提升——目标管控

一、目标的两大误区

1. 目标的缺失与摇摆

1) 人生聚焦有目标

2) 目标确定后坚定走下去

2. 目标与计划定位不清

1) 目标是计划的根本与方向，计划是目标的支撑与保障

二、目标的两大来源

1. 从组织的战略中制定目标

流程：公司战略——战略澄清与解码——公司指标体系——部门指标承接——个人绩效承诺

1) 自上而下的战略分解，自下而上的战略执行

2) 华为战略制定的 BLM 模型解析

工具：关键战略举措（KSF）到年度目标

工具：重点目标制定量表

2. 从标杆的对照中制定目标

1) 平衡计分卡看目标的提升路径

工具：部门标杆对照的思考量表

三、促成目标达成的六部曲

第一步：任务分解

工具：工作分解结构 (WBS)

第二步：确定时限

——围绕关键事项定时间

第三步：明确责任

——责任稀释原则，责任跳动原则

第四步：配备资源

——所有能帮我们达成目标的都是资源

第五步：激励方案

——激励的两种形式：正面激励与负向激励

第六步：风险预案

——时间、地点、人员、环境、资源

第四讲：协作力高效——管理沟通

一、关键对话

1. 关键对话的三个特征

2. 关键对话的四个步骤

二、不同管理情境中的沟通应用

1. 绩效管理中的沟通技巧

- 1) 绩效目标的沟通
- 2) 绩效辅导中的沟通方法：GROW 模型
- 3) 绩效评价结果的反馈

2. 授权管理中的沟通技巧

- 1) 授权程序
- 2) 授权话术

3. 激励管理中的沟通技巧

- 1) 正面反馈
- 2) 辅导性反馈

第五讲：执行管控

一、组织效率低效的三大现象

1. 忙碌不出业绩
2. 计划不敌变化
3. 听说总有距离

二、组织效率低效的六大根源与相应对策

三、选对人：分析下属的胜任度

1. 胜任的含义
2. 分析下属的胜任度
3. 根据下属的胜任度不同，采取不同的管理措施

四、使用灵活且有效的领导方式

1. 识别指导行为和支持行为——指导行为提升能力，支持行为提升意愿

2. 常用的七项指导行为和七项支持行为
3. 指导行为和支持行为组合形成的四种领导方式

第六讲：人才管理理念及实践

一、狼性人才的培养理念

1. 选拔事业合伙人
2. “奋斗”DNA，选拔“一贫如洗”，胸怀大志的人才
3. 一线艰苦地区、复杂环境是人才培养的最佳场所

二、狼性团队成员的激励

1. 以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
2. 要给火车头加满油、适当拉开差距
3. 激励服务战略，分配制向获取分享制

三、干部选拔理念

1. 优先从成功团队、主攻战场、一线艰苦地区中选拔干部
2. 干部不是终生制，干部要能上能下
3. 干部选拔任用的关键行为