

用对方法带好兵之团队管理技术

导师：王云鹏
2022年-1月

《用对方法带好兵之团队管理技术》

导师：王云鹏

课程背景 curriculum background

艰难方显勇毅，磨砺始得玉成：

团队管理方式已从控制—命令式转变为赋能推动团队绩效任务落地、创造员工归属感的经营，推动领导者和属下更强的经营互动，帮助管理者及属下：走出底层逻辑“我”的框架信念、搞清楚自己想法，走出思想盲区，促进团队产生高度《归属感》，助力属下有意愿分享方法、分享感受、分享情绪，来创造动力团队管理。

征途漫漫，惟有奋斗

不懂带队伍，管理者就自己累，常听到管理者的声音“老办法不好用、新办法不适用、硬办法不能用的声音”，抱怨自己的部下不团结、不能相互合作，整日斤斤计较、团队成员把自己的个人利益放在了首位，谁都认为自己的想法是对的，且相互否定，问题却仍然得不到解决。在工作中相互推诿、扯皮，结果轻的拖延了工作的进程，出现问题，人人都想尽办法掩盖自己的错误，推脱责任，各部门或人员之间相互指责。团队的积极性怎么也提高不上来，团队没有干劲，工作松散拖沓。

帮助管理者管理思维从“管理”行为转变“带的引导”管理思维转变，追求精英团队的卓越因素，可行性的绩效经营计划、解放思想、铸造团队信念，建立信念体系、方法体系，优化领导风格，调整管理方法，来创造高效能的工作氛围，获得完成工作过程中的高效合作，减少低效。

课程特色：有趣、有料、实战、有效

课程对象：管理者

课程时间：2-天

本课程解决的目标：

1. 解决团队意识，落地使命、责任、角色认知；
2. 热锅上的团队问题背后的真相；
3. 管理者学会拥抱刺猬类员工；
4. 团队动力落地的系统方法论；
5. 理清团队问题，课堂上聚焦解决方法；
6. 低效能员工的潜能开发；
7. 增强团队信念系统塑造；
8. 持续激发下属凝聚力，让动力源源不断；
9. 员工绩效辅导的工作新思路与绩效成长关键点；

10. 解开团队业绩关键方法；
11. 管理无计划，无章法，意识不到自己要尽到作为领导的责任；
12. 眼里看到的永远是员工“没做好的事情”；
13. 总是想让员工理解自己的辛苦，而而忽视员工努力的方法是否有效；
14. 突破过去的领导方式，采取新的领导方式
15. 该抓权的时候放权，该放权的时候抓权，本末倒置；
16. 从抓团队的问题的角度，落地抓方法，达成目标的技术；

第一讲：团队管理破局之道 团结一切可以团结力量

一、团队执行不足的行为破局解析

- 不知道要什么
- 不知道要做什么
- 怎样做才会有效果
- 不清楚需要做到什么效果
- 忽视所犯的错误
- 不能正确处理错误
- 无所谓
- 不在乎团队的利益

二、精准管理者是管理者还是做父母

- “负面”情绪行为得不到梳理
- 内心世界里有个小孩心态
- 自我意识丢失
- 团队缺人 VS 还是有人没有用起来
- 管理者是在做团队管理者 VS 是在做“父母”

第二讲 团队绩效之道 管理技术解码深度拆解

一、深度解读高绩效团队管理技术方法拆解

- 管理者+属下≠团队
- 管理焦点经营过去 VS 经营未来方法分析与拆解
- O 表示目标 (Objective) ，KR 表示关键结果 (Key Results)
- 目标就是指你想做什么、关键结果就是指如何确认你做到了那件事
- 《OKR 高绩效工作法》围绕团队管理方法上的试错、困惑、决断和成长的全过程 OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键成果) 分析
- 拆解团队关键经营目标方法的原理和实施方式

二、讨论关键结果，复盘 OKR 实施过程中的问题

- 和团队成员讨论关键结果
- 砍掉与 KR 无关的问题
- 直面坏消息
- 让所有人承担自己的责任
- 究竟哪件事情更重要
- 关注截止时间
- 尴尬的关键结果

- 一次说太多，就和什么都没说一样

三、团队成员共同讨论制定 OKR 方法

- 管人+管事
- 领导力四把钥匙：目标、自己、他人、系统的新钥匙
- 员工执行力的策划
- 管理者的内驱力策划
- 梦想家思维+实干家思维+批评家的思维一体化；
- 将属下的“思维能力”统一到实现目标上的管理技术；
- 发挥员工思维优势；
- 达成目标“路径探寻”远景图；

四、精准团队问题 VS 直指结果

五、精准目标之员工行为模型分析；

- 达成目标的关键点应对
- 练习找到团队不同刺猬员工的方法；
- 教练式 GROW 模型话术结构运用
- 员工认为工资低时候，管理者和他如何谈他的贡献值
- 员工认为体制与机制的劣势时候，管理者如何谈什么机制与体制更适合他
- 员工的价值是什么
- 员工的个人主观偏见，管理者如何纠偏；
- 工作成果的反馈，会让属下更关注结果

第三讲 团队赋能之道 铸就组织高效执行灵魂

一、员工动力不足的操纵者：引导员工走出思想的牢笼抓手

- 恐惧心、怨恨心、无助心
- 焦虑心、嫉妒心、忧郁和负罪感
- 逃离心、抱怨心

二、团队的工作与生活矛盾点的有效解决之道

三、员工思想的目标感：幸福动力 GPS 导航系统

四、员工思想的方向感：执行驱动力地图策划系统

五、服从于执行：责任、使命与团队精神管理法

六、员工的理性、感性、逆商三层世界辅导管理者应对团队动力

- 管理目标还是管理问题的应对管理方法
- 管理上：抓员工的品性还是抓达成目标的方法
- 管理上：追求完美还是追求完成目标的方法
- 管理上：抓问题还是抓方法
- 管理上：抓公平不公平还是抓方向力；
- 目标-思路-方法-对策的区别
- 管理艺术：如何表达情感

七、人才难找还是人才难留的个性化管理之道

八、绘画技术分析不同属下人的性格解码

九、肢体语言学分析不同性格的人性解码

十、揭秘各类员工的思想“激励点”

1. 冒险型员工追求机会
2. 付出型员工追求空间
3. 成就型员工追求肯定

4. 完美型员工追求进步
5. 忠诚型员工追求信任
6. 活跃型员工追求快乐
7. 领袖型员工追求权力

十一、达成团队目标动力八步法

十二、引导员工动力/执行力的管理技术

1. 怎么说员工才会听
2. 才能听到心里去
3. 说要说到员工心理去
4. 听要听到员工愿意说心里话；

第四讲：团队责任塑造之道 铸就团队的激情与梦想

(一) 使命责任之道：激情与正念

1. 你的激情如何？怎么样才能拥有激情，持久保持激情，在领导过程中展现激情
2. 真我价值 (True Value)
 - 理想我、现实我、真实我
 - 冥想“真我”
 - 你的价值观是什么？
 - 运用你的身体去寻找“真我”
 - 如何从内心冲突中破茧而出
3. 自由选择(Freedom of Choice)
 - 选择是听从内在声音的召唤
 - 终级的自由是选择我们的态度
4. 活出真我(Self Expression)
 - 无拘无束地展现自己，展现自己的感觉
 - 具体表现形式？
 - 如何真实地表达出自己？

(二) 责任使命之道：目标达成的一切可能性

1. 你的“可能性”如何？如何提升领导潜力之“可能性”？
2. 空(Nothingness)
 - 清零——零才有无限的可能
 - 清零即清除固定的模式、固定的框框
 - 宿命论与个人意志
3. 谦虚(Humble)
 - 承认自己的不足
 - 不执着于过去和经验
4. 探寻(Enquiry)
 - 开放式的讨论与探索
 - 深入挖掘事实、解读以及背后的情绪
 - 想像力远比知识来得重要——

第五讲 管理之道 领导智慧与说话艺术

(一) 管理者说话艺术

1. 说话技巧
2. 说话十大艺术
3. 360度沟通要诀
4. 跨条线沟通的通道

(二) 管理不狠、员工不强的管理技术：教、带、查、奖、严、危

(三) 不懂带人，你就自己受累

1. 如何给新人表现机会看到希望；
2. 柔性管理让员工充满自信；
3. 优化方法、发挥团队的力量
4. 矮子里拔将军，管理方向错了
5. 属下不会做你期望的事，只会做你抓的事

(四) 管理动力之欲望无罪，经营员工的欲望

1. 不差钱的员工价值观
2. 自恃才高的员工
3. 即将退休的员工
4. 新生代员工
5. 中年员工续航
6. 每个人都有“我执”，如何穿越那个“我”与“执”

(五) 前瞻性的领导思路

(六) 团队冲突管理的解决

(七) 团队信任危机的解决方案

(八) 把人留住的领导方法

(九) 把心留住的领导方法

(十) 管理员工走出困境的管理技术

1. 先跟后带的引导技术
2. 三三法技术
3. 爱的疗愈法
4. 幸福动力平衡法
5. 针对总是消极的出现“没有办法、不可能、很困难”的有效管理方法