

《新晋管理者实用技能》

主讲：何云鹏

【课程背景】

团队是组织绩效实现的战斗单元，一个企业的战略是否落地，目标是否达成，与企业中各团队的战斗力水平息息相关。但企业中各团队的负责人往往因为缺少管理经验而倍感困惑：

- 刚当上经理，组建团队该如何入手呢？
- 当经理之后为什么这么累呢？
- 除了加薪提职，团队士气还能怎么提升呢？
- 布置了工作为什么员工总执行不到位呢？
- 团队成员之间怎么有那么矛盾呢？
- 我已经很努力了为什么还完不成年度目标呢？

如果想解决好这些问题，需要让管理者系统地认知管理角色，系统地了解团队发展各环节中经常出现的问题，掌握团队组建、管理以及执行力打造的方法和技巧，从而提升组织绩效的贡献能力。

【课程目标】

让学员

1. 认知高绩效团队的标准
2. 认知优秀管理者在团队建设中的重要价值
3. 认知高绩效团队建设的要点
4. 掌握提升团队凝聚力方法
5. 掌握打造团队执行力的要点和方法

【课程时长】 1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

【导入篇】

什么才是领导

1、管理与领导的区别

- 管理是把事情做对，领导是做对的事情
- 管理是解决问题，领导是不让问题产生
- 管理基于事实，领导基于价值观
- 管理是推力和支持力；领导是拉力
- 管理是提供方案，执行决策；领导是做决策，监督执行

2、管理者的领导角色——通过他人达成目标

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

3、管理者领导力的 3 个段位

什么都能做、什么都会做、什么都不做

4、新晋管理者面临的几个问题：

视频案例：崇祯皇帝很为难

名企案例：卫哲为什么被阿里开除

讨论：抖音员工买流量是否应当被严惩？

总结发表……

结论：领导者的水平是团队的天花板，作为领导者必须具备的 3 个要素
(明确目标、遵守规则、管理能力)

【实操篇】

一、如何打造团队执行力

1、团队中 8 种角色的互补作用

□ 固定高效团队的搭配模型

2、团队的三个核心支柱（人、目标、规则）

3、团队领导者的决定性作用与素质要求

案例讲解：美国制宪会议

课堂测试：贝尔宾团队角色测试

二、如何与下属沟通

1、管理者要成为好教练——做“教练”而非“警察”

2、多谈事实,不要轻率的否定下属——评价要对事不对人

3、控制情绪,尊重员工——做情绪的主人

4、辅导是上司的职责——倾心辅导,下属的成长就是自己的成

5、激励员工——让每一个员工都变得优秀

发表与讨论：自己今后的工作方向和改进点

三、如何展开工作——打造团队执行力的 4G（给）法则

1、给方向——挖掘内在驱动力

1) 员工工作动力来源分析

使命、目标与责任

马斯洛需求层次论

案例讲解：分析“解放军为什么能赢”（2-3 个案例说明）

2) 培养员工做事的目标感

工作布置的 5+4 原则

案例：丰田的拉绳法则我们为什么学不会

工具：甘特图与流程图

2、给方法——提高员工胜任力

1) 认知的四种状态

- 我知道我知道的
- 我知道我不知道的
- 我不知道我知道的
- 我不知道我不知道的

案例：阿里是如何建立分享文化的

2) 团队领导者要授人以渔

案例：平等与公正的区别

工具：周会、例会、反省会、开会的技巧

3) 管理者教练员工时易犯的四大错误

- 用正确的反馈让正向行为得以重复
5R 机制管理模式：打掉能人体系、企业精彩持续
- 设计成就反馈点
- 正向反馈的四个原则
- 负向反馈的 BEST 法则

案例：沟通与沟通技巧（2-3 个案例）

工具：会议纪要的填写与跟进

4) 提升员工执行能力的三个要点

□ 新人入职引导 721 法

□ 工作技能示范四步法

□ 提升员工的问题解决能力

故事案例：日企是如何布置工作的

互动训练：如何进行提问式的布置工作（启发责任六问法）

3、给反馈——强化工作成就感

1) 反馈的价值与常见问题

2) 激活佛系员工意愿

- 避免习得性无助
- 皮格马利翁（罗森塔尔）效应的应用
- 低成本激励的原则及应用

(1) 激励理论：

(2) 激励的原则

(3) 因人而异的工作激励方式

(4) 授权也是一种激励

激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

激励的注意事项

- 1.物质激励与精神激励
- 2.短期激励与长期激励
- 3.激励的周期

4.激励失效的情况分析

案例讲解：苹果、海尔、华为等

讨论：我们可以采取的激励方法

4、给氛围——塑造执行力文化

1) 文化氛围的魅力

案例分析：“曼哈顿”计划为什么可以成功

2) 打造军人执行力的八大利器

□ 成功不能复制但方法可以模仿

□ 企业中同样可以抓养成

案例讲解：“多次被击沉”的企业号和一招致命的“信浓”号

3) 营造执行的文化氛围

□ 战前动员与战后讲评

□ 可视化目标的作用

□ 执行中的情感关怀

“龙鼠榜”的作用

案例分析：“山本五十六之死”

四、辅导与劝导

费德勒模型

小测试：判断自己和所处团队的状态

四类员工：狮子型、猎豹型、黄牛型、秃鹫型

情境领导理论

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

练习：能力和意愿案例分析：

领导者的行为与风格

R1——告知（高任务低关系）

R2——推销（高任务高关系）

R3——参与（低任务高关系）

R4——授权（低任务低关系）

五、总结及发表：今后的工作方法及方式