

《团队打造》

--基于案例的管理思维训练

讲师-刘文鹏

课程背景：

搭建一支高效的团队是每一位管理者面临的挑战。

管理者的行为会时刻影响着身边的人，尤其是管理者的行为改变，最终会带来团队甚至是组织的改变。

本次培训将管理知识转化为管理技能的训练课程，重点是针对具体的管理问题结合实际业务场景以案例的形式展现，带来学员的思考与辩论，进而理解管理执行的理念与行为。用案例检验管理行为，给学员打开一扇新的窗户，重新梳理和辨识日常的管理。

管理实践复盘，是将过去做过的管理事件重新过一遍，总结经验教训，把事情琢磨透，完成自我反馈、集体自我反馈，然后将得到的方法投入到未来的事情中，不断回顾，反思，探究，改进。

适合对象：基层主管，中层经理级，高级经理和管理执行层等各级管理者

课时安排：2天（12小时）

课堂形式：学员分组，4-6组，

课程特色：

结合工作实际的方法和步骤来阐述工作中的改进；将知识进行模块化，让学员更容易吸收理解；管理工具和方法，可以拿来即用；案例呈现和研讨的形式让现场学员参与度高，通过管理问题的思辨加深对管理的认知。

讲师特色：

实战型培训讲师，通过过往实地考察和咨询，积累的大量的管理案例，通过解析案例情境，引导学员思维。授课风格幽默，让学员在愉悦的心情中领会课程要点。

管理案例要点贴近工作实际（从实践中来，到实践中去），不务虚。

在潜移默化中改善管理理念，在实践案例中体会工作方法并实践落。

课程大纲：

第一节 管理思维

强化管理，从思维改变来切入，管理思维是一切管理行为的前提，管理问题没有标准答案，因此如何建立管理意识，形成结构化理性思考和管理改进，更为重要。

1. 从管理者的职责谈起…
2. 管理的意义
3. 管理着的工作职能
4. 管理者的行为指南

管理者的角色认知与角色担当，是管理技能的基础，很多管理问题的根源，是角色错位导致的，扮演好管理者角色，承担管理职责，调整积极心态，是管理之本。

情境案例讨论：《刚升职的销售精英小李》，《流水的兵》

第二节 自我领导和直接领导

人的职业角色发生变化之后，视角发生改变，人才会有更深层次的理解。

自我领导力：行为，思维，领导者的自我修炼；

直接领导力：人治，认同，情境领导的匹配度；

微案例讨论：<特殊的销售团队>，<张经理的晋升困惑>，《李经理晋升半年后的感悟》；

第三节 情境领导

团队发展过程中处于不同的阶段，人员也是如此，领导行为需要适时的去匹配。领导应该根据下属能力和意愿表现的不同，工作任务和工作环境的不同，灵活的运用不同的领导风格

员工不作为的原因分析与对策：不愿做，不敢做，不肯做，不会做；

领导模式：领导行为的支持度与指挥度

工作准备度：工作的意愿度与工作能力强度

两个维度是任务行为和关系行为，组合成四种领导风格：

1. 告知（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体干什么。
2. 教练（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
3. 参与（低任务高关系）：共同决策，领导者提供便利条件与沟通渠道。
4. 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

下属的成熟度：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度，分为四个阶段：

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。

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。

微案例讨论：<任务委派的思考>，<张经理：你了解我吗？>；

第四节 管控 结果导向 VS 过程管理

群体惰性，是团队懈怠和松散的自然状态；员工的执行力是检查出来的：自动自发的工作意识不是所有员工都拥有；管理者对任务下达后的无视有可能降低员工的自律性、导致员工自我放纵；而管控过度，又会限制下属的自由发挥，甚至引起反感。

管理微案例：<自认有功>，《花卉市场的调研》《职场组织纪律性真的重要吗？》《结果导向引发的员工离职》《赵经理对 PDCA 的重新思考》

组织的高效率，在于通过秩序获得的效率，而约束是秩序的前提，流程和组织绩效的核心在于每个节点的控制，管理者执行的效率在于约束力。

第五节：管理复盘

管理复盘不是模式和体系，只是一种基于反思和改进的管理工具，企业导入管理复盘，必须要能够融入到日常工作管理的细节中去，实现工作的迭代提升。

- 1、事情做完了，并不意味着管理结束了，反思与改进的迭代管理；
- 2、AAR（行动后反思）：现场管理的工作改善实践方法；
- 3、管理复盘的步骤：不等于总结，总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的；

管理微案例：<新实习生失误的处罚>，<该奖还是该罚>，《赵经理再次学习团队激励》。

课程总结与提升：领导上下管人，流程横向管事。口述案例：如何处理销售一哥？
