
《高绩效团队管理》

——王静老师

2024

课程大纲



【课程名称】 《高绩效团队管理》

【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向沟通力，方能将团队价值发挥最大化。

全场景化系列课程之一《高绩效团队管理》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

【课程对象】 企业中/基层管理人员

【课程时长】 2天，12小时/天

【讲师分享大纲】

第一单元：管理，从思维到行为的转变

1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”
3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
4. 案例分析（现场互动）：本季度绩效表现评估
 - 1) 甲：吃苦耐劳型员工
 - 2) 乙：积极主动型员工
 - 3) 丙：资深元老型员工
 - 4) 丁：新进活跃型员工
5. 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分
6. 分析两次打分的差异存在
5. 来自《认知商业》的启示，商业社会职场规则：“源于交换关系，归于价值创造”
6. 提升团队整理绩效的 RMCS 模型：
 - 1) 保-结果
 - 2) 促-关系
 - 3) 提-能力
 - 4) 维护-系统（各司其职）
7. 作为管理者在构建高绩效团队时应扮演的角色和承担的责任
8. 角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为
9. 管理者的本质：借力与聚力
10. 管理者三种不同角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色：用行动将目标变成结果
 - 2) 管理角色：绩效改进，通过别人完成工作
 - 3) 领导角色：机制&文化，通过营造组织氛围从而提升组织效能
11. 不同层级管理者的主要工作
12. 不同层级的管理者所需配备的不同技能
13. 不同层级的管理者工作的侧重及时间的分配

第二单元：高绩效团队管理：搭班子、定战略

1. 案例演练：管理者升迁之喜

背景介绍：XX，作为公司中一位资深主管，在公司工作X年有余，工作勤恳，为人热心，正逢公司内部架构调整，成立一新部门，公司领导层决定予以升迁并负责新部门的运维及管理工作。

2. 案例演练：XX的升迁之路存在哪些挑战？

3. 案例演练：升迁至管理者后需要做的8件重要的事（排序练习）

4. 提升整理团队绩效四大要诀：明道\取势\优术\树人

5. 全局管理思维的构建：高智者谋局、中智者谋人、低智者谋事-建立管理者思维

1) 谋局：内化于心、外显于行、固化一制、物化于境

2) 谋人：搭班子、定战略、带团队

3) 某事：从战略目标设定到成果落地

6. 以战略思维看待高绩效团队管理，成为卓有成效的管理者

第三单元：高绩效团队管理：带团队

1. 什么是团队？如何界定团队是否是高绩效团队？

2. 案例演练1：来自于资深员工的工作推脱

1) 案例研讨：管理者被赋予的权力起到什么作用？

2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力

3) 实战讨论：使用三项权力的分析

4) 从马斯洛的需求五层次看对下管理

3. 组织中四种不同类型员工的管理

1) 意愿高+能力强

2) 意愿高+能力弱

3) 意愿低+能力强

4) 意愿低+能力低

-
4. 案例演练 2：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
 5. 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 1) 亚当斯公平性原理
 - 2) 视频：什么是公平
 - 3) 公平性缺失带来的后果
 6. 目标管理的常用理念
 - 1) 目标管理三件大事
 - 2) 从目标制定到成果落地模型
 7. 高绩效团队管理三维模型

第四单元：高绩效团队管理：横向协作

1. 高绩效团队管理横向协作对于绩效产出的影响
2. 从组织架构图中看横向协作
3. 为什么组织中横向协作对于管理者来说难度系数最高？
4. 来自横向协作中三大障碍
 - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
 - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
 - 3) 横向协作中你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
5. 在跨部门横向协作中，没有“应该”！
6. 卓有成效的管理者需要以目的导向地看清事实；
7. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的动机来合作；
8. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
9. 案例演练：重大过失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）
10. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
11. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
12. 完成工作和贡献价值的区别

-
13. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力
 14. 案例演练：重大过失谁之过？（下）
 15. 如何做好横向协作？来自书籍《横向管理》的启示
 16. 横向管理模型帮助我们提升横向协作能效

第五单元：高绩效团队管理：横向管理合作策略

1. 团队研讨：重大过失案例复盘
2. 如何制定确保成功的合作策略
 - 1) 以目的为导向
 - 2) 以目标精准为设定
 - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
 - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
 - 5) 制定准确的协作策略
3. 跨部门横向管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 聆听障碍导致的互不理解
 - 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
 - 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥
4. 如何准确地解决横向管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
 - 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
 - 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一
5. 高绩效团队管理模型提升企业整体绩效