



知识型团队管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 知识型团队管理

【课程背景】

在竞争激烈的商业形势下，商业银行能否在持续发展中获得成功，不仅取决于正确的战略、战术，也在很大程度上也取决于管理人员团队管理能力的高低。目前，各商业银行在个金、对公等条线团队管理方面都已经具备了一定的管理模式与管理经验，但如何管理好技术团队，已经成为了很多商业银行管理者必须面对的问题。

与业务及职能管理团队相比，技术部门多为知识型员工，他们的作为追求自主性、个体化、多样化和创新精神的员工群体，在个人特质、心理需求、价值观念及工作方式等方面有着诸多的特殊性。那么，如何对知识型员工进行有效的管理呢？

《知识型团队管理》课程一方面系统讲解知识型团队管理的方式与方法，另一方面还将结合大量的案例与实操，将复杂、枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助技术部门管理者提升团队管理能力。

【课程收益】

- 掌握知识型员工的特征
- 掌握知识型团队发展阶段的特点与管理思路
- 掌握知识型团队管理的基本模型
- 掌握知识型团队执行力的打造方法
- 掌握知识型团队人本管理模式
- 掌握知识型团队绩效改进的流程与方法
- 掌握知识型团队文化建设的方法
- 掌握知识型团队沟通方式与技巧

【课程对象】 技术部门管理者

【授课方式】 理论讲授+案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】 2天，每天6小时

【课程要求】

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 白板纸每个小组至少需要4张。

【课程大纲】

第一单元：走近知识型员工

- 知识价值与VUCA（乌卡）时代

- 知识型员工的八大特征
 - 较高素质与专长
 - 自我价值感强烈
 - 注重成就和精神激励
 - 高创造性与自主性
 - 个性强且蔑视权势
 - 工作过程难以监控
 - 工作成果不易衡量
 - 职业发展高流动性
- 来自知识型团队的挑战

第二单元：知识型团队管理

- 什么是团队？
- 龙舟 VS 皮划艇
- 知识型团队管理的本质
- 知识型团队管理模型
 - 基于行动的目标管理系统
 - 基于激励的人员管理系统
 - 基于成长的组织学习系统
 - 基于行为的团队沟通系统
 - 基于文化的团队凝聚系统

第三单元：基于行动的目标管理系统

- 目标落地与有效执行
- 小组讨论：影响目标达成的关键要素
- 目标达成的五个关键要素
- 化目标为行动
- 管理工具：目标管理的 OG SMA
- 现场演练：根据某项实际工作，设计 OG SMA
- 执行控制的四大方法

第四单元：基于激励的人员管理系统

- 什么是人本管理？
- 案例研讨：人是管理中最大的变量
- 人本管理的三大要素
 - 有意愿
 - 有能力
 - 有机会
- 案例研讨：从结果到过程
- 知识型团队领导者的三个转变
- 全面的非物质性激励方案
 - 案例研讨：从动机到绩效
 - 案例研讨：从绩效到结果
 - 案例研讨：从结果的满意

第五单元：基于成长的组织学习系统

- 从管理到教练
- 教练式领导的本质和作用
- 案例分析：传统管理与教练式领导的区别
- 教练式辅导的三大关键技术

教练的看

教练的说

教练的做

现场演练：三大管理工具模拟演练

- 案例研讨：吃一堑，为什么不长一智？
- 组织学习的五从管理

第六单元：基于行为的团队沟通系统

- 团队沟通体系的构成

团队例会

绩效辅导

问题反馈

- 管理沟通的两个层次

案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？

沟通中的意见一致

沟通中的行为一致

- 影响行为一致的主要因素

信息不对称

信任未建立

利益相冲突

情绪未控制

- 如何与不同性格的人员进行沟通

工具测评：PDP 行为特征测评

PDP 行为特征解析

如何与不同类型人员沟通的技巧

第七单元：基于文化的团队凝聚系统

- 小组讨论：什么是凝聚力？

- 团队凝聚力的三大特征

- 团队凝聚力的本质

整体配合效能×归属心理=凝聚力

配合效能的定义与范围

归属心理的定义与构成

- 提升配合效能

团队成员的分工

协作流程的衔接

工作标准的统一

过程管理的控制

- 提升心理归属感

共同价值观是心理归属的前提

情感是心理归属的关键

- “搞事情”与团队文化建设

- 团队文化建设的四个一工程