

# 《成事型管理》

## ——带领团队提升战斗力的系统方法

【授课老师】胡浩老师

【课程背景】

现在的企业经营管理活动普遍具备高压、快节奏的特点，可是，绩效往往没有随着工作节奏的加快和工作时间的增加而获得令人满意的增长，这是值得思考的重要问题。

胡浩老师在多年的企业任职、担任企业管理顾问的实践过程中，发现“做事但不成事”已经成为了通病！本课程就针对这个问题，提出“成事型管理”，系统性地改善团队管理中存在的问题，主要从“管理思维迭代”、“打造高绩效团队的管理实践法”、“团队激励和内动力塑造”等三个维度来讲授。

传统的管理课程与实际应用脱节较为严重，理论性过强，因此胡浩老师在本课程设计了多个实战案例、互动演练，重点讲授管理者在实际工作中可以应用的工具和方法，加强受训学员对“带领团队把事做成”的理解和行动方法，从而提升课后在实际工作场景中的应用水平，让培训转化为管理实效。

【适合对象】企业中高层管理者、部门/项目团队负责人、管理储备人员等

【课程方式】讲授+互动+练习+辅导

【课程大纲】

课程导入：

- 1.问题讨论：为什么目标成为了员工眼中的麻烦和负担？
- 2.观点分享：管理者的第一要务
- 3.VUCA 时代的挑战：范式的陈旧与固化

### 模块一、团队管理者的思想迭代

胡浩老师认为，管理，首先是管理者的功课，因此一个能成事的团队首先要提升管理者的思维模式，从管理者开始致力于把事做成！过去的管理模式在新的环境下受到挑战，人们不能仅仅通过目标下达和绩效考核就能做出突破性的成绩，尤其是新一代员工逐渐成

为骨干，如何重新定义管理，如何让团队管理者的思维能跟上变化，就成了影响团队能否把事做成的首要因素。

### 1. 成事 VS 做事

讨论：为什么能力强的员工，往往显得比较难管？

### 2. 高绩效团队管理者思维的转变：从“管控”走向“成事”

分享：能“成事”的团队管理者有三大特征；

分享：传统管理模式与量子观管理模式的对比；

挑战：沙漠逃生的决策

2.1 以合作关系来开展工作；

2.2 以成事为导向，重新定义管理职能；

### 3. 建立成事的信念——结构化五问；

## 模块二、打造高绩效团队的管理实践法

任何管理理论和方法都必须到实践中去应用，因此本课程归纳了数个提升团队绩效水平

的管理方法，包括：帮助形成深度共识的目标与策略一张表、组织与个人目标统一的WDP模式、分析问题的结构化一张表、委派工作的关键点、一张表进行团队可视化委派管理、帮助下属系统化实现目标的PBC、关键角色网络图、骨干人才能力发挥影响因素图等方法，针对性地解决团队从目标到执行过程中的各项关键问题。

### 1. 让团队管理者头大的三个问题；

### 2. OGSM+W&DP，让执行层与管理层上下同欲

2.1 利用 OGSM 一张表进行结构化的团队共识

工具：OGSM 的结构及使用详解（同理可用与 OKR）

分享：从现状到目标如何产生策略，而非按部就班？

分享：管理者需要建立“有意识暂停”区间；

练习：根据各团队的情况进行“目标-策略-执行”的 OGSM 演练

2.2 W&DP 模式：将组织与个人的利益进行统一

工具：W&DP 的流程与模板

### 3. 提升骨干人员解决问题效能的结构化方法

案例：人力经理如何改变并获得支持？

工具：一张纸问题结构化分析

### 4. 委派并非一个动作，而是一套系统方法

4.1 对委派工作的注意要点；

分享：委派工作的习惯性误区；

案例：看视频思考，马谡失街亭为什么从一开始就注定了？

4.2 管理者在委派工作时的 3 步自检；

4.3 利用一张表进行可视化委派管理；

4.4 对委派结果的四个评价；

## 5. 团队的期望值管理：两个相信一个需要

5.1 弗鲁姆期望公式

5.2 管理者要着手“两个相信一个需要”；

分享：华为公司法的内容让员工有期望、敢于奋斗

## 6. 利用 PBC 打造骨干人才的系统化能力

6.1 PBC 的逻辑和结构；

6.2 员工抗拒安排的解决办法；

## 7. 角色的认知和设定影响团队的行动

7.1 将注意力集中到关键角色上；

练习：工作关键角色的设定

7.2 管理角色网络图——角色影响行动

## 8. 针对性管理改善：骨干人才能力发挥的因素模型

### 模块三、团队激励和内动力塑造

很多管理者都会将团队未能获得激励的原因归结于“权限不足”、“资源不够”等原因，其实他们缺乏对真正的激励的理解，这需要管理者采取行动，包括对早已熟悉的团队进行重塑，唤醒其势能，还需要有意识地进行员工内动力的调整和激发——这就是管理者的重要职责，每一个高绩效团队都是如此！

案例：奖金满意度调查的结果

### 1. 激励的核心

案例：雷尼尔效应的启示；

### 2. 管理者的激励信念

### 3. 激活团队势能，提升战斗力的四步法

3.1 团队致命的问题：缺乏势能；

3.2 激活团队势能四步法；

第一步：启动势能的关键三个要点；

第二步：升级团队规则来激发势能；

**分享**：看电影片段体会合格的管理者如何从能力走向职业

第三步：运营团队的“人”，激活势能

**工具**：团队成员表现不佳来自五个层次里的不协调情况；

第四步：持续牵引势能升级

#### **4. 系统化的动力提升策略**

**分享**：“耗散式”的企业动力管理体系；

**案例**：华为公司的耗散结构；

4.1 理解团队成员的 NSP 结构：全方位提升动力而非单纯靠利益拉动；

4.2 系统化提升团队动力的四种做法；

**案例**：某企业以动力为导向的管理指标；

4.3 团队成员转变的动机及影响因素；

4.4 员工态度的特点及管理者对应作为；

**分享**：有助于团队管理者内心变得强大，成为“百毒不侵”管理者的三个要点；

**课程结束、答疑**