

《激发高绩效团队》

——理解管理与领导的本质；能定目标拿结果；会带人发展团队——

主讲：王琦老师

【需求背景】

1. 「强化理念」管理者的思维需要转变，树立中层管理者的思考方式，让大家明白管理团队培养人才的必要性等
2. 「会管团队」教会参与者怎么进行团队管理，如何才能做一个好的管理者
3. 「善用 OKR」促进组织 OKR 落地，需要让参与者理解为什么要主动去学习并做好 OKR，为什么这是管理者应该具备的思维
4. 「激发思维」对于年龄较大的中间管理者，助其思维转化，去承担的公司责任需要激发；对提拔上来缺啥管理理念和经验的年轻的干部，给予正确方向指引

基于以上需求线索，本课程的整体设计分 3 个部分，其主要内容；解决什么问题及各模块间的逻辑设计进行简述：

模块一：理解管理的本着和管理者的职责。其目的是概述性让参与者（学员）有正确的管理理念，建立管理的整体思维框架。其中主要论述中层管理者和基层管理者的核心区别与挑战，以及基于此，团队负责人在领导/管理团队时“心理姿势”上应该做哪些调整。

模块二：确保 OKR 能够落地的核心方法。其目的是助其了解 OKR 的本质及比较以往牵引团队发展的目标管理方法间的区别，这反映了组织与业务发展背后的什么本质。结合模块一的管理系统观，传授确保 OKR 落的方法与技巧，当然也包括过程控制方法与技巧。

模块三：领导团队发展的正确之道。其目的是帮助管理者认识团队发展内在的规律，以及面对的主要挑战。管理者应该如何动态掌握团队的状态，并洞悉其背后的核心问题，聚焦精力与资源，来带领团队（而非自己一个人）来解决阻碍发展的难题，让团队得到健康发展。

三个模块的逻辑整体设计，模块一让大家建立系统且深刻的大局观；模块二通过传授一个具体的方法让参与者（学员）在管理能力和组织需求上得到务实的满足，从而让学员更有获得感的学习动力；模块三则传授一套系统的方法与技巧，使其能用有长期有效且稳定的思路、方法、技巧开展团队管理。

【课程收益】

- 「强化理念」理解管理的本质，团队负责人的职责，聚焦哪些管理/领导核心要素
- 「OKR 落地」理解组织推行 OKR 的核心本质；掌握 OKR 落地的方法/步骤与技巧
- 「会管团队」掌握时刻洞察团队发展动态，解决团队发展核心挑战的方法与技巧

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课务信息】

- 培训对象：中层管理者（涉及主管、小组组长，大概 20 人左右，涉及到产品研发、运营、财务、人事行政、业务销售……）
- 2 天（6~7 小时/天）

【课程大纲】

模块 1：管理的本质是什么？如何建立系统的管理观念？（1.5 小时）

- 1、认识管理的本质
 - 管理的概念与本质
 - 团队负责人核心职责
 - 确保管理有效的闭环
- 2、中层与基层管理要务
 - 团队管理者常见的挑战
 - 认识基层与中层管理者的异同
 - 厘清基层与中层管理者的核心要务
- 3、课务宣导
 - 说明课程结构与学习安排
 - 申明收益与规则
 - 协助学员建立明确的收益期待

教学法：引导教学；班组研讨；个人反思

案例与工具：《管理本质全景图》；《团队负责人核心要务》；《课程结构图》

模块 2：如何确保 OKR 落地？（5 小时）

- 1、认识目标管理
 - 目标的来源、意义与本质
 - 目标管理的发展
 - OKR 与其他目标管理手段的关系
 - 理解 OKR 背后的意图与诉求
- 2、保障 OKR 落地的基础与方法
 - 体验并理解团队共创的意义与价值
 - 提炼群策群力的团队共创要点
 - 练习团队共创，并讨论其对管理的价值
 - 介绍 OKR 落地的过程方法
 - 总结团队共创如何保障 OKR 落地
- 3、如何设定或共识 O
 - 目标来自上级如何确保成员理解
 - 目标来自团队图和确保聚焦
 - O 的典型错误写法
 - 定义 O 的正确格式与要点
 - 共同定义多个目标的 7 步法
 - 共通定义 1 个目标的 6 步法
 - 定义目标的注意事项

- 4、如何为 O 设定 KR
 - 理解 KR 的含义，是什么不是什么
 - KR 的典型错误写法
 - 共同定义 KR 的 7 步法
 - OKR 案例的辨识与分析
 - 学员操练设定 OKR
- 5、分析挑战
 - 认识两类关键挑战
 - 4 种厘清关键挑战的方法
 - 应对无序因素的树形图陈列法
 - 应对单要素深层分析的 5WHY 法
 - 应对多元因素的关联图法
 - 应对复杂因素的敏感分析法
 - 学员操练找到关键挑战
- 6、确定对策与行动计划
 - 将关键挑战转化为具像化问题
 - 共同分析策略性措施
 - 将策略措施与常规活动化为 To Do
 - 整理 To Do List
 - 确定行动计划，设定里程碑与干系人图谱
- 7、为 OKR 落地过程保驾护航
 - 过程管理的要点
 - OKR 实时跟进关键步骤
 - OKR 公示透明的意义与必要性
 - 过程跟进方法与会议技巧
- 8、OKR 盘点与迭代
 - 月度与季度盘点
 - 如何判断 OKR 是否需要迭代
 - 迭代 OKR 的 3 步过程判断
- 9、模块小结与成功展示

教学法：案例分析；小组讨论；个人反思；班组共创；绘图教学

案例与工具：《O&KR 精要》；《挑战分析 4 技巧》；《过程跟进模板》；《跟进会提示卡》

模块 2：如何有效领导与管理团队？ (6.5 小时)

1. 认识团队发展规律，了解团队动态
 - 介绍 2 个变量与典型特征
 - 理解团队发展 4 个阶段
 - 介绍 2 种典型的领导行为
 - 理解团队 4 个阶段的团队领导之道
 - 团队动态与行为模式
 - 观察团队动态如何凝聚团队
 - 如何观察团队动态
2. 避免团队“混乱”

- 观影找到观察团队状态的线索
 - 揭示团队在第一阶段的典型特征
 - 明确高绩效团队的信念如何与团队阶段联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 揭示《团队章程》工具 4 个部分
 - 练习如何完成 4 个部分
3. 解决团队产生的“不满”
- 观影了解团队成员陷入怎样的困境
 - 总结团队在该阶段有哪些典型挑战和典型特征
 - 理清该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 团队因为缺少什么造成了冲突与团队发展的联系
 - 理解冲突的价值与 2 种危害团队的反应
 - 学习如何运用“甜区”将冲突化为力量
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 区别与第一阶段不同的关键点
 - 通过案例分析领导策略是否有效
4. 如何促进团队的凝聚力
- 观影了解团队正经历什么
 - 总结团队在该阶段有哪些典型挑战和典型特征
 - 理清该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 强化凝聚力应该做什么
 - 理解信任是如何建立的
 - 我的团队可以如何通过增强信任
 - 支持关系如何在团队开展
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 区别与第二阶段不同的关键点
 - 通过案例提炼领导者的有效策略
5. 如何让团队持续创造高绩效
- 观影了解团队正经历什么
 - 总结团队在该阶段的典型特征的内在联系
 - 明确该阶段的管理核心意图
 - 学习该阶段采取的 4 个行动
 - 通过案例辨识关键行动是什么，对团队有何价值
 - 强化关键领导行为
 - 回顾课程活动与关键内容
 - 介绍后续支持工具
 - 回顾开场挑战有何收获

教学法：观影反思；小组讨论；个人反思；技能演练

工具：《团队章程》；《团队发展规律》；《团队动态观察表》；《创造甜区》；
《促建信任》

闭场：利用思维导图回顾课程内容，总结个人收益 (30 分钟)

<备选模块：若学员管理经验<2 年或基本功不那么扎实，建议将模块三替换如下>

备选模块：如何激发下属，建立良好的协作关系并获得其追随？ (6.5 小时)

1. 掌握下属工作状态
 - 介绍观察工作状态的 2 个维度
 - 理解工作状态的 4 个特征
 - 揭示各特征背后的需求
 - 学习诊断下属工作状态的步骤
 - 学习诊断下属工作状态的技巧
 - 初步练习诊断工作状态
 - 通过案例掌握动态诊断工作状态
 - 利用工具盘点岗位主要工作任务
 - 评估团队成员各任务的工作状态
2. 灵活运用 4 种督导方式
 - 通过视频理解 2 种领导行为
 - 通过案例辨识 2 种领导行为
 - 引导学员列出 2 种领导行为实例
 - 找出错误的实例及原因
 - 揭示 2 种领导行为的概念与逻辑
 - 通过逻辑图理解 4 种领导方式
 - 理解 4 种领导方式的主要特征
 - 聚焦 4 种方式的领导意图
 - 分组提炼 4 种领导方式的使用精要
 - 对比正确的使用精要，分析差别背后的原因
 - 分析 4 种领导方式的异同点及揭示的逻辑
 - 组织小组开展实例演练
 - 邀请代表公开演练
 - 讲师点评并利用使用精要做正面演示
 - 强化 4 种领导方式的使用技巧
3. 确保督导有效，防治员工退步
 - 体验领导方式与员工状态的匹配与否带来的影响
 - 总结不匹配的主要 2 种状态
 - 总结 2 种状态在实际工作中的影响
 - 处理当领导与下属就工作状态有分歧时如何处理
 - 学习利用伙伴关系会谈表建立伙伴关系
 - 运用督导计划卡设定督导策略
 - 运用督导计划卡开展督导计划
4. 将技能运用与实际
 - 了解督导闭环及重要节点要务
 - 练习反馈的 2 种形式与 4 大要点
 - 利用《督导计划卡》工具盘点岗位主要工作任务
 - 评估团队成员各任务的工作状态体现在《督导计划卡》中
 - 将督导计划与策略落实于《督导计划卡》

教学法：案例分析；小组讨论；个人反思；观影分析；绘图教学；角色扮演

案例与工具：《金晶的任务》；《诊断提示卡》；《辅导方式精要提示卡》；《督导计划卡》