

《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、团队管理能力提升（目前管理层管理团队存在困难，团队人员能动性较低，通过培训，提升团队管理能力，学会如何去增加团队人员的认同感、提升团队凝聚力）
- 2、目标管理能力提升。（目前管理层对于团队下属的目标分解、目标制定及目标计划的能力不足，从而也导致管理效果差，希望通过培训，提升管理层对于团队的目标制定、分解的能力）

基于以上需求线索，本课程的整体设计分2大部分「目标管理」与「团队管理」，其中：

「目标管理」取借用目标来牵引和管理团队。其目的是助其了解目标管理本质，比较以往牵引团队发展的目标管理各方法间的区别与组织/业务发展背后的什么本质。传授确保关键目标与衡量结果的生成-分解-共识-落地的方法与技巧，也包括过程控制方法与技巧。

「团队管理」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。

【课程收益】

「目标管理」

- ✓ 理解如何从关键绩效领域生成关键考核指标
- ✓ 会针对不同岗位通过归纳关键绩效领域生成该岗位的考核指标
- ✓ 会发动团队成员一同设定具像化的团队的关键目标与衡量结果
- ✓ 会分析团队关键目标的关键挑战与对策
- ✓ 生成达成目标的行动计划与过程衡量与控制指标
- ✓ 会利用追踪机制问责会开展追踪

「团队管理」

- ✓ 理解团队发展的规律及不同阶段的典型挑战
- ✓ 能通过团队的典型挑战，明确当下的领导意图聚焦在哪里
- ✓ 能制定清晰的团队章程，让团队脱离“混乱”
- ✓ 掌握有效的化解冲突原则-方法-技巧-工具
- ✓ 掌握激发成员敬业的原则-方法-技巧-工具
- ✓ 掌握发动成员一起观察团队发展中的时时动态，并用所学给予调整干预

【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】

- 培训主题：城商行中层管理培训
- 培训地点：山东日照
- 参训群体：分行各部门领导及支行长
- 2天（6~7小时/天）

【课程大纲】

导入：管理的本质是什么？如何建立系统的管理观念？（1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》

「目标」模块：如何确保 OKR 落地？（6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，
 - 不同目标管理手段间的关联，及其背后的意图与诉求
- 2、从岗位着手层层梳理目标、关键绩效指标与关键绩效领域
 - 从岗位的活动归纳关键绩效领域
 - 运用指标类型从关键绩效领域厘清关键绩效指标
 - 基于关键绩效指标具像化目标
- 3、保障关键目标落地的基础与方法
 - 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
 - 介绍关键目标落地的过程方法
- 4、如何设定或关键目标
 - 理解关键目标的2个组成，目标与衡量
 - 目标的典型错误与正确格式和要点
 - 具像化并共识团队目标的2套步骤

- 发动成员共创共识衡量目标的关键成果
 - 通过案例分析，理解注意事项与常见挑战
 - 学员操练设定关键目标与衡量标准
- 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、为目标落地过程保驾护航
- 过程管理的要点
 - 实时跟进目标落地的关键步骤
 - 过程跟进方法与会议技巧
- 8、目标的迭代
- 月度与季度盘点
 - 如何判断目标是否需要迭代
 - 用3步程序迭代目标或调整计划
- 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：《目标设定精要》；《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

6. 模块小结

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：知行衔接 (30 分钟)

- 内容回顾总结
- 总结个人收益

➤ 创建行动改善计划