

《从管理团队到团队管理》

主讲：张红领老师

【课程背景】

当下我们身处一个 VUCA（乌卡）时代，组织面对的环境是复杂的，企业竞争力源于核心团队的竞争力，企业发展源于核心团队的发展！作为一名领导者，你是不是有以下苦恼

- ◇ 管理层认知不一，导致管理混乱；执行层行为不一，致使相互推诿；
- ◇ 操作时流程不明，导致工作返工；部门间各自为战，沟通成本提高；
- ◇ 创新力匮乏至极，企业原地踏步；市场环境高竞争，增长处于高压；
- ◇ 客户的需求多样，服务却跟不上；领导力影响不强，团队协作不畅...

这些问题统统被称为管理问题，很多管理者认为部门和团队不是一个概念吗？我的认为不是，部门是一个团队，但是团队可能包含了部门，部门领导对团队负责，团队领导对各个部门负责，部门领导负责的团队更多的是内部对下级，团队领导则包含了这个团队的领导，其他部门的领导，自己部门的下属，所以我们要从这个团队讲管理团队，也就是包含了上级，同级，下级三个维度。很多中层都是从业务骨干提拔上来的，但是，走上管理岗位之后，以前做业务的那种 成就感就没了。取而代之的是开不完的会，加不完的班和完不成的业绩。管理者仿佛是夹心层，上级只给个大方向，自己就得带队造出一艘火箭

【课程收益】

本课程最实用的就在于把团队管理分为了 25 个情景，集合 25 个管理口诀整合 25 个管理工具帮助管理者从管理部门到管理团队，从而达成高产出团队！

1. 实现传统型团队的到优秀型团队的蜕变
2. 认知团队—从部门到团队的人才盘点
3. 突破团队管理障碍 激活团队能量
4. 掌握团队人才培养快速成长辅佐 权威与行动的方法
5. 熟练掌握培训及辅导团队成员的方法与技巧

【课程特色】

- A. 深入浅出，通过现身说法，身边事举例，将管理理论与鲜活案例有机结合；
- B. 突出实用，BAT 时代“鸡汤”随处可见，每个理念必须有工具落地；
- C. 角色转换，学员才是课程“主角”，老师的目标是让学员脑子转起来。
- D. 用语言来丰富、用姿态来辅助、用演示来启迪、案例来解析、用操作来巩固；

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一讲：认知团队—从部门到团队的要素升级

- 1、管理三维在团队管理中的应用
- 2、管理工具：
 - 盘点矩阵
 - 人才盘点九宫格
- 3、从业务骨干到管理高手的转变
 - 着陆期
 - 建设期
 - 稳定期
 - 跃进期

案例解析：500 强企业的管理思维启示

4、角色转换：从产出到投入的思维升级

- 管理者的工作日程
 - A. 绘制管理日历表，任务分解：产出和投入
 - B. 关注点划分：教练和辅导
 - C. 平衡投入与产出
- #### 5、把握管理的节奏

思考：你做了管理者之后，跟之前有什么不一样了？

第二讲：突破团队管理障碍 激活团队能量

1、安全着陆：从任命到接管的四个要素

- 特别交接清单
- 业务计划：关键项目、关键节点等
- 风险评估：检查清楚业务、组织、法务等风险
- 关系交接：扫除带队冲锋的障碍，找到业务的突破口和发力点

思考：你发现了哪些过去交接中隐藏的问题？

案例解析：新官上任—500 强企业空降销售总监的经营管理

2、士气打造：激活能量—从初识到信任的基础

- 团队军心不稳的三个溃点：
 - A. 对你不确定
 - B. 对你怎么看他不确定
 - C. 对你的方法是不是有效不确定
- 统一立场 凝聚人心 赋能执行
- 改变思维 激活热情 提高领导力
- 非职权影响力、卸包袱、找体感

工具表：工稳定度清单

思考：你有没有正式的推销自己，提炼过自己的卖点吗？

3、业务突破：从接官到接管的绩效表现

- 业绩盘点矩阵
- 业绩优先级矩阵

案例研讨：请你用业绩优先级矩阵，对你手头的工作，做一次期序，找出一个“容易出业绩的小任务”，也就是“低垂的果子”

第三讲：团队人才培养快速成长路径——辅佐 权威与行动

1、辅佐上级：从服从到辅佐的三个关键

- 不要忽视和上级拉平认知
- 拿出一份“百日作战计划”
 - A. 指标或交付物
 - B. 时间段
 - C. 负责人
 - D. 需要的支持
 - E. 完成情况
- 把上级拉到你的战线里

案例：500 强企业总监向上管理启示

思考题：

你清楚你接下来三个月的工作重点吗？

你的上级清楚你接下来三个月的工作重点吗？

你们最近一次拉齐认知是什么时候？

2、建立权威：从权力到权利的升华分配

➤ 你该树立什么威信

A. 职位威信

B. 专业威信

C. 管理威信

➤ 四步法，立规矩

A. 定好“保险丝”

B. 对齐标准

C. 让团队公开承诺

D. 做出调整

3、招兵买马：从成立到建设的三个步骤

➤ 从业务出发调整组织架构，管理编制

➤ 组织架构调整要以客户为中心

A. 工作量法。

B. 比例对标法。

C. 人效法。

➤ 编制管理

A. 数量

B. 质量

➤ 升级多功能团队

案例解析：百强洗发水企业组织架构调整

思考题：

你盘算一下你团队现在的编制合理吗？你的依据是什么？

如果要向你的上级申请编制，你准备用什么观点打动他？

第四讲：高绩效团队建设的四大方法

1、展开行动：从任务到目标的四个实现

➤ 战略拆解和执行

➤ 战略实现的四步法

A. 头脑风暴做加法

B. 计算绩效积木

C. 通过可行性做减法

D. 对齐下属任务

工具表：战略计划表

2、向上伸手：从很难到完成的资源匹配

➤ 科学地跟公司要资源的雷区

第一 要资源的时机错了

第二 要错了资源

第三 没找对人

第四 没给出利益点

第五 没说怎么花

➤ 资源整合技巧

3、目标制定的“一二三法则”

- 一原则：“好地种好粮”
- 二标准：“跑赢大盘”、“跑赢自己”
- 三重要
- A. 把“抓手”找出来的过程
- B. 持续迭代的过程
- C. 责任传递

思考题：根据你最近要布置给团队的任务，从三个层面谈一谈你这个目标的意义

- 4、左右平衡：从干戈到玉帛的冲突化解技巧
- 原则：基于规则管理，而不是基于关系管理
 - 标准：用量化标准解决纠纷
 - A. 权重算法
 - B. 优先级排序法
 - 第三方仲裁机构，帮你解决分歧

第五讲：众志成城—多元化团队人才培养

- 1、广纳良才：从单枪到众行的力出一孔
- 扩大招聘基数
 - 做好面试前、面试中、面试后用户体验
- 2、培育新人：从动心到动力的关键行动策略
- 发 Offer 之前分配小师傅
 - 第一天的见面礼
 - 第一周的复盘
 - 第一个月的团建
 - 工作维度的关键时刻
 - A. 第一次遭受挫折
 - B. 第一次取得胜利
- 3、带动老人：从倦怠到激情的三个行动方法
- 唤醒老员工

第一 达成行动共识

第二 定位并且搬走业绩阻碍

第三 建立激励——业绩增强回路

- 定位并且搬走业绩阻碍
- 建立激励——业绩增强回路

第一 冷启动，帮下属走出第一步。

第二 建立业绩和状态之间的正相关性。

第三 通过表彰增强循环

思考题：在职场中，你还发现了哪些阻碍老员工出业绩，影响他们状态的事？

案例解析：亚马逊“抬杠者制度”

- 4、勇作先锋：从指挥到加入的关键时刻
- 预热期
 - 备战期
 - 冲刺期

第六讲：知行合一—培训学习与岗位经验内化

- 1、培训调研：从蛮干到巧干的五个维度
- 直属.上级

- 培训对象
 - 课题专家
 - 人力资源经理
 - 其他利益相关方
- 2、经验内化：从自学到标准的经验传承
- 第一步 萃取优秀的员工经验，找到“输入和输出”
 - 第二步 统一交付标准
 - 第三步 工具化承接落地，流程要变成文件，变成工作指南
 - 第四步以客户为导向，打破部门墙

研讨：请你审视一下你的团队业务的现有流程里，你认为符合了这一讲说的好流程的四个标准吗？如果不符合，你打算怎么优化呢？

3、开展学习：从个体到集体的智慧共创

- 找到正确的培训方式
 - A. 普通行业
 - B. 专业技能
 - C. 通用技能
- 找到培训效果的正确衡量方式
 - A. 培训结果行为化
 - B. 学习内容罐头化
 - C. 产出表单流程化

思考：分享你组织过的一次“无效的”培训。如果重来一次，你会怎么评估培训效果？

4、持续改善：从治病到防病的自检系统

- 第一步 用 SMART 法则把问题描述清楚
- 第二步 对问题做结构化拆解
- 第三步 先做最小可行性单元，逐步迭代

案例解析：创意公司 M 总的流程优化

5、设定考核：从滞后到引领的关键指标

- KPI 指标设计的三个雷区
 - A. 考核点错了
 - B. KPI 指标失衡
 - C. KPI 考核点过多
- KPI 编制口诀
 - A. 资深员工重结果
 - B. 初级员工重过程
 - C. 兼顾多快和好省
 - D. 调节权重来达成

第七讲：管理升级—从优秀到卓越的能力修炼

1、多维考察：从能力到能行的考察机制

- 考察不能“凭感觉”
- 考察要有标准：胜任力模型
- 证明胜任力，要定义到行为层面
- 用载体和工具，证明员工的潜力

研讨：你有没有看走眼的经历，提拔了不适合的下属到更高的岗位上？

2、红线规范：从制度到文化的路径设计

- 价值观是制度之外的行动指南针
- 从“知”和“行”两方面拉齐价值观
- 第一 把抽象的价值观，翻译成可评估、可测量的行为
- 第二 价值观的排序
- 第三 统一共识，翻译和排序以及学会讲故事
- 3、文化引导：从不错到做好的升维计划
- 团队战斗力公式
- 团队战斗力=彼此信任度×目标一致性×斗志
- “人生地图”的工具

案例解析：500强科技公司的团队文化

- 4、梯队建设：从绩效到价值的关键行为
- 人才盘点九宫格
- 两级管理制
- 人才校准会

案例：人力资源总监小北升职记

- 5、团队效能：从发掘到培养的项目机制
- 盘活高潜力的下属
- A. 入池和出池标准
- 项目导向
- A. 跨部门“三不管地带”的项目
- B. 投入类型的项目
- 定期沟通检查，三个沟通窗口

第一个，在人才盘点评估完成，可以入池的时候。

第二个，在人才池表现不佳，有出池风险的时候。

第三个，在人才池表现优异，可以晋升的时候。

思考：你曾经用什么项目专门栽培过你的下属？

- 6、融会贯通：从碎片到系统的管理日历
- 管人
- 管事
- A. 管理是干出来的，不是说出来的
- B. 管理不是一锤子买卖，你要一边干，一边迭代

工具：管理日历表