

新领导能力与团队建设效率管理



一.训练题目：新领导能力与团队建设效率管理

二.课程时数：12 小时

三.参加人员：企业新进主管人员

四.课程大纲：本课内容由沟通控制出发探讨基层人员在提升绩效目的下

领导力 执行力 团队协作建设等问题

北大民营经济研究院高级工商管理 **emba** 课程讲授部分简化修正

厦大管理学院 **EDP** 中心主管在职进修高级班课程部分修正

清华大学继教院 **emba** 课程讲授部分简化修正

央企一带一路国际化外派人员课程讲授部分简化修正

本课程加入部份 **MTP** 内容

本课程不讲管理空理论，完全以案例与国内外最新作法来进行实际操作



壹. 管理者角色定位与管理大环境变化认知

(一).现代管理者工作岗位的改变（需进化的重点）

●现代主管人员与传统主管差异何在（领导力之父约翰卡特的新管理者概念）

2010 年领导力之父哈佛 **John P. Kotter** 的重磅炸弹

2010 年开始新管理思维成为新的管理分水岭

为什么以上的思维在新态势下对我们目前来说特别重要（为何有差异又在何处）

我们在新态势下该向何种新管理方法改变（不容易的改变）

管理方式不改变会造成甚么创新能力负面影响

(二).企业团队与人员结构性的变化

2017 年在美国宾大参与的一场讨论有感（听听国外管理界人士的说法）

●看看一本老书比尔盖兹唯一的未来之路（你忽略了什么）

●约翰·奈斯比特的未来大趋势（全球 **50** 位管理大师之一）

大趋势 掌控大趋势 中国大趋势

●理解变迁下的新思维与新能力

社会 技术 运营模式 管理新模型 人力需求与培育能力重点 生存竞争焦点
为何上来与下去速度都超快

(三).我该如何迈开自己的步伐 (杰出管理者该有的心智模式与自我驱动力)

●重视自己能力 重视岗位工作 重视自我进化

重点不是你正站立的位置 而在于你正朝甚么方向移动

●《孟子》尽其心者，知其性也，知其性，则知天矣

●《孙子兵法》夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。

●《荀子·王霸》：择其善者而明用之。上诈其下，下诈其上，则是上下析也。如是，则敌国轻之，与国疑之，权谋日行而国不免危削

贰. 管理新模式与领导模式改变的分析

(一).现代管理者工作岗位的创新改变 (管理人员的认知与定位)

●现代中高层管理人员与传统主管差异作法何在 (领导力之父约翰卡特的新管理者概念)

2010年领导力之父哈佛 John P. Kotter 的重磅炸弹影响了哪些管理操作手法
管理与领导中 28 与 82 的变化

●领导人员管理中该特别该注意哪些部属能力

趋势管理之父对目前人员特质做了以下描述

(企图心与野心 服从力 舞台 应变力 自我思维与野性)

案例分析 马云与阿里巴巴的操作思维可以借镜

任正非 你不要在后面山头指挥 我要在最前线看到你

贰.总结管理者在领导与管理工作的自我认知

(一).现代管理者应有的角色扮演与职责 (主管的角色扮演认知)

●管理者角色定位与工作导向的分析

中层管理人员角色定位与工作的分析

基层管理人员角色定位与工作的分析

- 2018 四月份公司会议发生的故事（老板生气的理由）

- 管理者角色工作的致命地雷（国内管理人员的通病）

(二).企业中高层管理人员的风范案例（以人物的作风看团队工作影响）

生活习俗与工作价值观

精神追求与工作价值观

道德行为与工作价值观

思维方式与工作价值观

(三).总结管理人员管理四层面分析（找出你常忽略的地方）

- 工作的改善层面分析常忽略的地方

- 工作的管理层面分析常忽略的地方

- 部属的培育层面分析常忽略的地方

- 组织运作关系层面分析常忽略的地方

(四).管理者对团队凝聚的投资分析

- 承上启下与承下起上

- 舍与得案例分析 厦门优必德漆线雕的作为故事

三荣陶瓷的培育故事

- 管理者对团队的建设

该建立双向影响 失职

不会影响 感与敢

建立部属危机意识能力

叁. 管理者工作态度自我检讨与改正分析

(一).管理者工作能力中的自觉能力与自我修练

- 看一份令人吃惊的超大型企业调研报告（基层员工对主管的评价与缺失）

- 以自己工作态度面检讨效益问题

- 以自己工作行为面检讨效益问题

- 以自己个人职业性格面检讨效益问题

(二).新进管理者最易犯的 12 项错误分析

- 做好人 ● 讲困难 ● 考上司 ● 录音带 ● 公平心 ● 推责任 ● 不学习 ● 不教导
- 不观察 ● 不追踪 ● 有依赖 ● 事躬亲

(三).管理者要在提高目标绩效上下功夫 (你常忽略的问题在何处)

- 目标绩效执行管理三项核心流程
 - ◆ 真正了解工作问题点与修练重点 (了解工作中的什么)
 - ◆ 设定阶段方向问题点与修练重点 (阶段工作设定理由)
 - ◆ 监控督导营运问题点与修练重点 (工作需监督什么)

(四).管理者不同行为模式对工作协作的影响

- **Life Orientation** 个人行为模式为何特别重要 (因人而异的重要性与效率性)
管理环境 **Behavioral Risk** 的「行为面风险」
- 工作中的知己与知彼 (观察工作与行为性向对协作至关重要)
组织各单位成员在协作上的行为特征对应

(五).管理者哪些性格阴影会对团队产生负面影响 (曾文正公家书)

高高在上，敬而远之
处事不合，愤而远之
唯派是举，离而远之
不讲廉洁，厌而远之
城府太深，畏而远之
优柔寡断，疑而远之
游移多变，恐而远之
述而不作，烦而远之
不循章法，散而远之
乱施批评，避而远之
刚愎自用；怒而远之
平庸无能，藐而远之
粗陋鲁莽，鄙而远之

(六).管理者常犯的错误在何处参考 (管理者常犯 30 项错误的自我省思)

2008 上海社科院对国内企业员工针对管理者的抽样调查报告

肆. 管理者对团队建设管理需做好以下层面

(一).由动物群体本能中进化思考

- 比尔盖兹的说法
- 野牛野马 大雁 狼 (有得也有失)
- 服从的羊与野性的狼 (传统文化冲击)
- 2017 新兴起的蜜蜂与苍蝇新思维 (十字路口的突破)

(二).领导者的领导能力改变

- 团对成员受众的悄然变化
- 管理者现在作法传统差异该在何处
上至下 与下至上的运营轨道 (现今世界超大企业的共似性)
由统御向领导过渡
- 国学中必须学习的箴言孟子梁惠王篇

(三).孙子兵法如是说 (兵与精兵的锻炼与培育过程)

- 九地篇 有无度之将无畏战之兵
- 养兵千日用于一时
- 下属的指导与培育 (养与用的观察)

(四).团队工作精神需有细致化与危机意识

- 成员工作常交差了事态度
- 成员无细致化的工匠精神
- 成员工作与职业的危机感
- 成员直接与间接成本概念
- 检讨命令控制往领导影响

伍. 管理者对团队执行与协作效率需有效分析

(一).当传递信息沟通失效造成难产的原因

- 上级的意图与目标方针跨阶传递不够清晰与变形

- 想把执行计划很快速的完成，规划与命令下达粗放
- 对任务执行目标太理想化，可行性含糊
- 没有得到其他部门相关人员合作价值观确定
- 执行操作责任不够明确没有连结化
- 当前背景资料说明不足，使执行者忽略地雷何在
- 对人员执行能力与跨越过程出现的障碍判断不足

(二).工作执行要遵从上级和协调同事间的工作效率（管理者常犯的误区与问题解决）

- 先了解领导的以及你自己的工作方式与期望

问题分析与解决：领导的真切与价值观顺序（上级的想法与意图）

自己的工作方式和领导期望落差在哪

真正了解任务在大计划中的位置

听的方式与问的方式毛病在哪

- 确定采用何种方式来和其他单位协作

问题分析与解决：**WHAT WHY WHEN WHO WHERE HOW**

共识与价值观落差

协调共识沟通含糊落差

阶段拆分与阶段目标

协作障碍在哪与排除

重点是执行完成度

协作重要性与执行落差会造成的负面影响说清楚

- 你永远要比上级对你地期望要更有执行效率

问题分析与解决：协作的效费比注意到没

工匠精神价值观

部属执行时的落差

上级对你执行的价值期望（完成度与完成时间）

(三).管理者对团队命令下达的沟通效率

- 没有确切指出问题与行为的错误之处

- 能清楚的告知不希望的行为，但没有聚焦于所希望的行为是什么
- 拐弯末角不够率直表达
- 抓紧时间不延迟沟通
- 使用不耐的语气或语气用词使用不当
- 跟员工面谈时一心两用不尊重员工
- 注意授权之后的回收问题

陆. 领导与团队执行管理互相影响的关键点

(一).2010 开始的管理新革命的关键点（对新执行管理的新认知）

- 领导变革之父约翰·科特 **John P. Kotter** 对团队执行力提升的总结
- 提升执行力需改变思维价值观中的习惯领域
- 提升执行力需强化团队人际关系与凝聚力
- 提升执行力需有民主下的良好沟通环境
- 提升执行力需对人员行为性向模式了解差异对应

(二).带领团队需有细致化的执行力意识（新工匠精神）

- 工作常交差了事态度检查
- 无细致化的工匠精神灌输
- 工作与职业的危机感教育
- 直接与间接成本概念导入
- 主管命令控制往领导影响过度的分析

(三).管理者构建凝聚力对执行力的影响成正比

凝聚力管理案例分析：

- 李·艾柯卡在接管克莱斯勒公司发现（70年代克莱斯勒的破产危机）
真的是团队吗（一群在同一地点工作的群体而已）
凝聚力与人际关系的网状丝线
李·艾柯卡到底做了些什么
凝聚力拯救了克莱斯勒（凝聚力管理后续对日企影响）
- 厦门 DELL 凝聚力活动对全厦门企业的影响（参考众多厦门企业目前作法）

- 厦门优必德领导的作为

(四).提高部属执行的领导技巧总结

- 对工作执行进行要细分与分阶段
- 管理控制要因人因事而不同
- 要理解人的价值观会不同
- 不要常事必躬亲
- 不要只批评员工工作而无指导
- 员工的工作过程中要得到激励
- 激励细分下的杰出表现

(五).团队中细致改善与管理模式创新的方向

- 工作节奏感检讨分析与改善
- 工作知识成为企业知识资产检讨分析与改善
- 工作火花碰撞概念检讨分析与改善
- 能力周期丧失检讨分析与改善
- 领导者的领导模式检讨分析与改善
- 组织成员凝聚力检讨分析与改善

(六).主管人员管理工作日常检查表（以参考检讨表作日常参考改善）

(七).主管人员对组织管理效率的对照检讨表（工作模式分析）参考表



■ 新领导管理与团队控制新模式课程内容曾上过的部份企业名单

北大民营经济研究院 EMBA 班全国约计 17 期滚动中

清华继教院 EMBA 班全国约计 4 期滚动中

厦门大学管理学院约计 27 期滚动中

厦门大学经济学院全国公务人员约计 33 期滚动中

厦门大学经济学院继续教育中心企业高管班约计 48 期滚动中

厦门大学管理学院 EDP 中心全国企业中层人员约计 69 期滚动中

厦门大学法学院与公共行政学院约计 32 期滚动中
厦门大学人文学院与物联网约计 12 期滚动中
福建省石油小镇加盟加油站中高层管理人员领导能力培训
福建电建中高层管理培训 4 期
华中科技大学管理学院 EDP 中心 1-6 期
国家一二级职业经理人认证培训（劳动部）2001-2010 全国约计 98 次
厦门大学管理学院江苏泰州经济技术开发区企业创新发展与转型升级高研修班
全国含政府公益及论坛演讲 17 年计约 43 次
上海市中小企业竞争力中心 外贸产业列车班 11 次
台湾地区经济部 2001-2008 年全球竞争（企业高阶主管人员训练）
台湾地区经济部中小企业处 2000-2008 年（企业高阶主管国际观）
台湾地区外贸协会中小企业全球化国际商务运营班 14 期 1987-2000
福建省闽西南五市产业巡回列车
上海市政府产业巡回列车
宁波港务集团 8 期
中国中小企业竞争力讲座（国家银河培训工程）计约 11 次
中科院国家信息中心
中国轻工对外经济技术合作公司（事业单位）
中车高铁地铁（北车唐山机械）（南车株州）（波士顿驻地组）（美费城驻地组）5 梯次
中石油（石油探勘）
中石化长城润滑油各地分公司高管人员培训营
招商局中外运（中长航）外运长航（招商局央企）2 期
中国核电（福清 华龙一号）
福建能源
山西能源
美的 海尔 青岛啤酒 中国外运 华硕计算机 长虹
中航技进出口集团 轻工业部中经技 显像科技集团（华映光电） 中旅

红星美凯龙 福耀玻璃 盼盼集团 巨龙集团
持续滚动中 以往过多余略.....