

团队领导力

中层干部视为企业的腰部，腰挺直了，头才能灵活，腿才更力

主讲：王一恒

【课程背景】

在不确定的复杂新时代，一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，不是来自外部环境，更不是来自竞争对手太强，而是来自于内部。

从内部来看，首先来自干部，来自组织骨骼不强，干部太弱。

如果将企业组织视为一个有机体，那么企业家就是大脑，员工是手脚，而干部则是承上启下的腰部，所以，“正确路线确定以后，干部就是确定因素”。

内部来讲，首先是来自于干部，正确路线确定以后，干部就是决定因素。干部如果没有危机意识就是企业最大的危机；干部责任的缺失，就是一个企业最大的威胁（也就是说企业最大的威胁来自干部责任的缺失）；再就是，企业在战略转型时期最大的问题是来自于干部能力的短缺。

这个世界唯一不变的是变化，**转型、重组、改制、变动是组织发展过程中必然的趋势**，而悲观、抱怨、等待、冷漠都是最愚蠢的行为，**干部应以变应万变，主动迅速融入、勇于担负起公司文化和价值观的传承，洞察客户需求，捕捉商业机会、抓业务增长，开展组织建设，激活团队，成为企业的奋斗者是唯一出路。**

【课程收益】

- 促使干部重新对自身价值新认知，梳理确定干部价值和使命、新方向
- 提升干部的凝聚力、向心力、执行力，引爆团队激情，通过课程使新老干部树立新目标，做出新承诺；勇于向高绩效高目标挑战
- 学习管理创新思维与新时代干部心智模式搭建
- 掌握激励下属的方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力
- 全面认知沟通真谛，上下、左右无沟通规则和方式，建立组织内无障碍

的沟通环境

- 掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，果断授权，增强自己的领导魅力
- 课程系统和创造性的将做人、做事、做管理之间的哲理进行了有机的整合与提炼，为学员提供了做最有价值干部应该具备的工作思路、经验借鉴、有效方法、指导工具等，具有超强的实用性和可操作性等特点

【课程方式】

- 体验训练：亲身体验，在感同深受中理解课程主题
- 教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读
- 视频欣赏：贴近主题的影视互动，震撼的画面冲击大脑与心灵
- 行动学习：表达个人见解，聆听同伴体验、厘清真相，寻找答案
- 实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力
- 精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟与豁然开朗的收获

【课程对象】

中层干部

【课程用时】

2天（6课时/天）

【课程纲要】

前言：

思考：员工是被管理的还是被影响的？

静生智，定生慧

第一讲：目标管理

一、目标界定与计划制定

- 1、企业发展模型解析
- 2、管理解析
- 3、管理与领导

4、懂战略

- 1) 战略读透：3W 思考黄金圈
- 2) 好目标怎么定（看市场/看自己/看客户） SWOT

5、定目标

- 1) 目标来源：平衡记分卡 BSC/MECE/KPI
- 2) SMART 法（演练定量/定性目标）
- 3) 分解目标：拆分 or 拆解
- 4) 演练工作坊：2022 年公司目标分解全景图演练

6、通目标

- 1) 团队 LEADER 怎么员工谈目标
- 2) 通目标的 NASA 法则
- 3) 计划措施与推进三部曲
 - @筛选影响目标的关键要素（鱼骨图、头脑风暴）
 - @确定优先顺序（投资/见效图）
 - @拟定行动方案（5W2H/甘特图制定）
 - @价值百万工具：目标变成结果落地工具：QGSMT

7、晒目标

- 1) 为什么要晒目标（上下通、左右晒）
- 2) 怎么晒目标
- 3) 目标启动会（给方向、推氛围、给动力、给信心）
- 4) PK 机制与目标誓师仪式（PBC 个人业绩承诺）

落地输出内容：

- 1) 拥有自己公司的一套目标管理系统
- 2) 实战演练：运用 SMART、果因法、鱼骨图、NASA 法则制定自己团队

目标

8、建标准

- 1) 客户管理系统设计/员工标准化管理系统设计
- 2) 流程梳理

9、做闭环

- 1) 如何用 3 报 4 会做管理闭环
- 2) 工具：优秀管理者的周报表模板
- 3) 赋能员工之 GROW 工具使用
- 4) 三盯（盯数据、盯细节、盯原因）

10、抓核心

四抓：核心人群、核心数据、核心事件、核心节点

落地输出内容：

- 1) 完善建立公司晚上的客户管理系统、员工管理系统
- 2) 建立自己的过程管理系统（3 报 4 会系统）

第二讲：执行力提升

- 1、何为执行？何为执行力？
- 2、领导力决定团队执行力
- 3、执行力问题根基：含糊文化、面子文化、人治文化
- 4、企业当下干部管理执行现状面面观

执行前：语文&数学、作文&表格

执行中：情感&制度、对人&对事

执行后：感觉 & 标准、道德&交换

5、思考：为什么企业最大的危机是干部危机？

1) 企业最大危机是干部缺乏使命感，干部激情衰退竭（不愿意持续奋斗）

2) 企业最大的威胁是干部责任感的缺失

3) 企业最大的挑战是干部不学习，职业能力停滞，领导力不足

6、企业执行力运营模型：使命+愿景+价值观+战略+战术+组织+人才+KPI

7、100%责任思维。我是一切问题的根源；就要为此负起 100%的责任；领导的本质不在于能力比下属强多少，关键在于敢不敢承担责任；作为领导，就是要为员工负责，为团队负责，为客户负责，因为这是执行团队成功的根本

8、48 字执行真经。

●执行的 8 字方针●执行的 16 字原则●执行的 24 字战略

第三讲：激励下属与赋能团队

1、为什么团队成员需要激励

人的惰性，群体惰化；职场厌倦，士气低落，能力不足

2、领导力与士气

3、激励新认知

1) 激励的最新定义（表现=潜力-干扰）

2) 人性与人心的博弈

3) 思考 2 大问题：

员工为什么在本公司工作

员工为什么在本部门努力工作

4、团队成员的需求是否满足（知己知彼）

讨论分享：您最看重团队哪些条件？

5、激励原理的挖掘（马斯洛需求、赫茨伯格双因素理论）

6、当下团队激励的实操干法

1) 信任认可- 表扬-赏识（如何培养对工作的成就感？）

视频：尊重和欣赏的 7 个原则和方法

2) 承担责任（为什么要为下属承担责任）

3) 关心、帮助团队成员（工作与生活如何协调？）

4) 薪水与升迁（物质基础还要有保障）

5) 工作兴趣（如何才能把工作当成是一种兴趣？）

6) 合理的制度（公平、公正、公开）

7) 工作气氛（是一种软化剂）

8) 恰当好处的肯定与建设性批评

9) 果断授权（重点）

10) 企业目标与使命（最终的解决方案）

第四讲：管理沟通与人才培养

一、管理沟通

1、沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

沟通的 5 大障碍/沟通：通情达理

2、沟通的三大原则：开放性、目标感、建设性

3、实战高效沟通五步法

4、沟通必备提升技术

1) 望、闻、问、切

2) 备注:四种技能的训练和性格的测试

5、处理团队沟通的三种方式

6、如何与上司、下属、同级沟通的策略

1) 向上沟通：要有胆量（结构性思维和实质性价值）

工具：金字塔法、汇报展示表

2) 向下沟通：要有心肝

a、向下沟通创造情境

b、与下属沟通 5 种时机和方式

c、向下沟通常规问题解决策略

◇ 有质量批评的 7 个原则

◇ 训练这些话术让你受人尊敬

3) 平级沟通：要有心肝

a、跨部门难真相

b、走出跨部门 1 个思维 2 个 表格 3 个动作

c、跨部门沟通的 10 个原则

7、彻底学会绩效面谈法

a、绩效面谈准备

b、绩效面谈的 6 谈

(谈业绩、谈表现、谈困难、谈期望、谈目标、谈改善措施)

话术练习与记录

c、绩效面谈必谈的 9 个内容

表格使用：沟通使用说明书

二、人才培养

- 1、培育下属的价值
- 2、为何培育不成功【案例讨论分享】李经理的忙碌
- 3、员工绩效方程式=F（知、愿、能、行）
- 4、培育下属的 721 法则（华为培养的 180 天）与三星的离场测试启示
- 5、辅导：过去是教经验，今天是成教练
- 6、不同场景下的培育要点
- 7、新时代的培养下属的原则

管理的目的不是改变人，而是任用他的才能、激活其参与度

- 1) 确信下属有足够的的能力，正面激励为主(每天进步)
- 2) 向下属布置工作时应有时清晰有时概括
- 3) 扬善于公庭，规过于私室
- 4) 培养骨干，带动一片
- 5) 让下属参与决策过程
- 6) 培养下属四要素：我学、我做、我教、我放手
- 7) 抓好在职培训：打一仗，进一步

8、培育成长的 10 个策略

策略一：给予课题，赋予头衔

策略二：制定【OJT 指导手册】，实施培训

策略三：工作指派与轮岗

策略四：善用会议和公司活动

策略五：成功的读书会

策略六：活用个人面谈

策略七：参与部门会议和主动分担主管工作

策略八：开拓眼界，参观同行（走出去，引进来）

策略九：让部属担任讲师，在部门内部授课

策略十：高效持续 复盘

总结：最强的腰部三大超越

- 1) 超越你的优秀（谦逊、空杯、危机、学习）
- 2) 超越你的部门（理解、团队、大局）

3) 超越你的位置 (价值、“三于”、向上)

总结：新时代管理=修己+顺势+管事+理人+安人+达人

总结：管理不在行，而在知；管理不在逻辑，而在成果

行动成功践行复盘：

复盘 四个字：事在人为

一，是事，“事”是事情，复盘事情做的对不对，复盘公司战略、公司做事情的方向对不对。

二，是人，“人”是团队，复盘过去半年团队里的人选用预留的效果好不好，搭班子搭的行不行，带团队带的好不好。

三，是为，“为”就是行为，好比我们下一盘棋，复盘的是下一步怎么作为、下一步的升级打法是怎样的。

复盘 5 个底线思维：

开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益

复盘 6 个流程：1、回顾目标 2、评估结果 3、分析原因 4、总结规律 5、形成文案 6、推进实施

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送

备注：工具表格落地实施

企业运营循环图、黄金圈原则、平衡计分、PDCA、卡、鱼骨图、甘特图、时间管理工具表、绩效改进表、胜任力模型、员工情况及辅导表、目标管理推进表、性格测试表、YCYA 结果追踪表、月、周结果表、沟通实施表、阿里干部培养三把斧流程表、华为的干部四力、华为的干部选拔机制和考核机制参考图、会议实施表等

