**《研发经理:成功管理团队》角色认知培训大纲**

# 课程目标

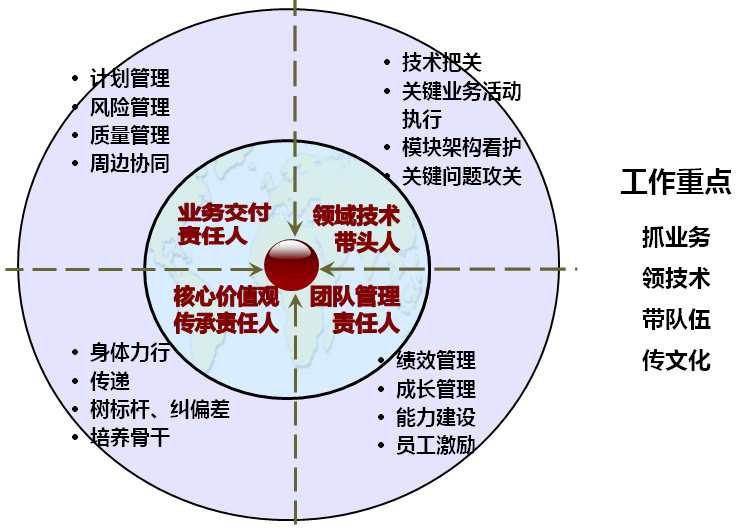
当前团队管理者存在的最大问题就是对自己所在管理岗位的角色职责缺乏清晰准确的认识，工作抓不住重点，忙于产品交付，忽视了团队管理、人员管理、能力建设、和氛围建设等基础性管理工作，产品交付存在延期、问题多、质量差的现象，难以更好的支撑公司快速持续发展。

作为团队管理者的核心职责是带领团队及时高质量交付产品和服务，但是并不等于要把全部的时间和精力投入到业务交付工作中，因为这样做并不能确保一定能够成功交付，还需要做好技术的积累、平台的建设、架构的优化、团队管理、人员管理、能力建设、氛围建设，这些工作是业务能够成功交付的基础。

本系列课程紧密结合团队管理者的实际情况、实际问题和实际需求，选择简单实用的管理理念和方法，注重实战，通过情境短片、案例研讨、现场演练等有效方式，引导管理者深刻理解和掌握团队管理的核心理念和方法，提升团队管理能力，最终打造出卓越的团队。

通过本系列课程的学习，学员将会深刻理解和掌握做好团队管理所需要的角色职责、关键活动、关键技能，完成从个体贡献者到团队管理者的转身。

团队管理者的角色模型：



本系列培训紧密围绕团队管理者的岗位职责角色模型，引导管理者深刻理解岗位角色职责，抓住关键管理活动，掌握有效支撑关键活动开展的关键技能，并且能够在实战中有效应用。

1. 明确角色职责

团队管理者的关键角色职责是：

抓业务：业务交付责任者

领技术：领域技术带头人

带队伍：团队管理责任者

传文化：企业文化传承责任人

理解作为团队管理者的核心职责就是要带领团队高质量交付产品和服务，这就要求管理者不能仅仅关注业务，还要关注支撑业务高质量交付的人员管理和团队建设。

1. 掌握关键技能

紧密围绕岗位角色认知，理解和掌握做好岗位职责所需的关键技能：运作团队、培养和发展下属、关注和激励下属的基本理念和方法，打造卓越团队，激发下属愿意付出超越职责的努力。

1. 实战中管理团队

团队管理所涉及的各项管理活动不是孤立于业务活动而单独存在的，只有把管理活动真正有效的融入进业务活动中，在做好业务的同时做好人员管理和团队建设，在交付出成功的产品和服务同时，还交付出成功的团队，边打仗边练兵，打造出一支能打硬仗、敢打硬仗的队伍。

# 课程内容



## **管理团队**

|  |  |
| --- | --- |
| **课程名称** | **课程时长** |
| 单元一：角色认知 -- 成功管理团队 | 1天 |
| 单元二：成功运作团队 -- 让你的团队卓尔不群 |
| 单元三：成功宣讲“三板斧” -- 激励人心，创造共赢 |
| 单元四：给予与接受反馈 -- 培养和发展下属，建立友好信任关系 | 1天 |
| 单元五：关注员工与有效激励 -- 激活下属，建立追求卓越的行为 |
| 单元六：实战中管理团队 -- 业务成功，团队成功，个人成功 |

**单元一：角色认知 -- 成功管理团队**

【单元目标】

本课程引导学员深刻理解作为团队管理者的角色职责，应该建立的关键管理观念，应该进行的关键管理活动，应该具备的关键管理技能，能够将人员管理和团队建设融入到业务活动中去，打造出卓越的团队，高质量交付产品和服务。

【单元内容】

1. 明确研发团队管理者的角色职责

通过案例分析和研讨交流，引导学员深刻认识到团队管理者应该具备的角色职责：抓业务、领技术、带队伍。

1. 抓业务：业务交付责任人。
2. 领技术：技术管理责任人。
3. 带队伍：团队建设责任人。
4. 传文化：企业文化传承责任人。
5. 从独立贡献者到团队管理者的关键转身

通过案例分析和研讨交流，引导学员深刻理解作为团队管理者需要进行的关键转身。

1. 转变工作观念：认清什么是重要的，并将此作为努力的重点。
2. 合理安排时间：保证重点工作的时间和精力的投入。
3. 构建管理能力：明确做好团队管理者应该具备的管理技能。
4. 优秀团队管理者的工作实践

通过观看和研讨优秀团队管理者的分享短片，帮助学习更为深刻的理解团队管理者的角色职责。

**单元二：成功运作团队 -- 让你的团队卓尔不群**

【单元目标】

通过本课程的学习，可以帮助学员理解和掌握成功运作团队的理念和方法。

1. 理解团队成功关键因素及团队建设工作要点；
2. 了解与掌握团队建设的一些实践与方法；
3. 识别自己所带团队存在的问题及可采取的行动。

【单元内容】

1. 一个成功团队需要满足如下要求。

通过观看视频短片、研讨交流，引导学员认识到成功团队的关键特征。

1. 达成团队绩效：达到绩效目标的数量、质量、及时等方面的要求。
2. 团队成长：团队能力得到提升。
3. 个人成长：团队成员的学识、技能、自身的修养得到提升。
4. 成功运作团队需要做好GRPI。

通过实战演练，引导学员理解陈宫团队的关键要素。

1. **G**oal：团队目标，解决做什么的问题
2. **R**oles（and responsibility）：角色和职责，解决谁来做的问题
3. **P**rocess（and procedure）：规则与程序，解决怎么做的问题
4. **I**nterpersonal relationship：人际关系

通过视频短片、案例分析、研讨交流，深入分析GRPI是什么、有什么作用、以及如何做。

1. 自检与行动计划

通过引导学员自我诊断、研讨交流深入分析如何改进自己的团队运作方法，理解和掌握更为有效的团队运作方法。

**单元三：成功宣讲“三板斧” -- 激励人心，创造共赢**

【单元目标】

帮助团队管理者掌握成功宣讲的基本理念与基本方法，能够有效传递公司文化与价值观，传递项目的使命与目标，从而能够更好的激发员工的工作意愿。

【单元内容】

1. 宣讲的基本理念

宣讲的精髓不仅仅是传达信息，宣讲的精髓也不在于你是否讲出了你想说的话，宣讲的精髓在于是否让对方听到了他想听的话并让对方有共鸣、有收获、有行动。

从关注自己想说什么到关注对方想听什么的转身是成功宣讲的开始!

1. 第一板斧：成就员工
2. 成就员工三问
3. 找到愿意听的理由才能让员工有共鸣
4. 抓住员工关注点才能让员工有收获
5. 措施有效才能让员工有行动
6. 第二板斧：架构流畅
7. 架构流畅三问
8. 总体架构的思路
9. 内容取舍的奥秘
10. 压缩技巧的精髓
11. 第三板斧：演绎精彩
12. 演绎精彩三问
13. 吸引眼球之一开场白
14. 吸引眼球之二标题逻辑
15. 吸引眼球之三标题观点
16. 吸引眼球之四完美收尾

**单元四：给予与接受反馈 -- 培养和发展下属，建立友好信任关系**

【单元目标】

每一位团队管理者都在抱怨下属工作能力不强，安排的任务不能高质高效完成，而且还问题百出。

怎么样才能有效提升员工的工作能力呢？

靠员工自己的努力来提升能力是远远不够的。

1. 认识自我一直是一个非常有挑战的难题，只依赖个人是很难对自己有全面深刻的认知。
2. 管理者一般都有丰富的业务经验，他们的工作思路和方法能够帮助员工少走弯路。

所以，作为管理者应该有意识帮助员工提升能力，最为有效的办法就是及时给予员工反馈，通过反馈，管理者可以：

1. 帮助下属更为全面的认识自我。
2. 帮助下属强化优势、改进不足、提升能力。
3. 建立与下属之间的友好信任的密切关系。

作为管理者也需要接受来自员工的反馈，同样也能够更好的认识自我、提升能力、建立友好信任关系。

本课程引导学员理解给予和接受反馈的重要性，学会使用有效给予和接受反馈的方法与步骤，更好的培养和发展下属，同时也能不断提升自我的能力，建立与员工之间的友好信任关系，有利于人员管理和团队建设等工作更为有效的开展。

【单元内容】

1. 管理者与反馈

引导学员理解反馈是针对行为，目的是为了提升对方绩效。

通过研讨交流，引导学员全面深刻理解反馈的价值。

1. 全面认知。帮助对方更为全面的认识自我，认识环境。
2. 提升能力。帮助对方更好更快的提升能力，胜任岗位。
3. 建立关系。通过建设性反馈，建立与对方的友好信任关系。
4. 有效给予反馈

通过观看视频短片和研讨交流，引导学员理解和掌握给予任务型反馈的理念和方法。

1. 一个给予任务型反馈模式：

我注意到……；

结果是……；

停下来探究事实和原因……；

给出建议……。

1. 关键原则：用具体、可见的行为说话。

通过观看视频短片和研讨交流，引导学员理解和掌握给予关系型反馈的理念和方法。

1. 一个给予关系型反馈模式：

当你……；

我感觉……；

因为我……；

停下来进行讨论；

我希望……；因为……；

你觉得呢……。

1. 关键原则：对事不对人。
2. 有效接受反馈

通过研讨交流、案例分析等方式引导学员理解和掌握接受反馈的理念和方法。

1. 倾听过程
2. 主动倾听
3. 同理心倾听
4. 反馈团队演练

通过演练和点评，帮助学员更为深刻的理解和掌握反馈的理念和方法。

**单元五：关注员工与有效激励 -- 激活下属，建立追求卓越的行为**

【单元目标】

作为团队管理者，不要再抱怨自己的员工工作积极性不强，这个原因不在员工，而是你。是你没有将你的下属激活，没有把他们的进取心调动起来，没有把他们的工作热情挖掘出来，没有引导他们产生积极进取的工作态度和行为。

那么怎么才能够有效的激励员工，引导他们达到期望的工作态度和行为呢？

本课就是要帮助团队管理者明确自己是激励员工的责任主体，需要做好关注员工和激励员工。

1. 意识到关注员工及有效激励的重要性。
2. 理解激励的基础理论。
3. 了解可用的关注及激励员工的动作和方法，能够根据具体场景正确选择。

【单元内容】

1. 通过观看短片、员工心声、交流研讨等方式引导学员意识到关注员工及有效激励的重要性。
2. 通过案例分析、研讨交流，学习和理解激励基础理论。

激励基础理论：

1. 需求层次理论
2. 期望理论
3. 行为塑造理论
4. 激励与保健双因素理论

基于日常工作场景，有效解读激励理论，引导学员深入理解和应用激励理论。比如，可以根据需求层次理论建立研发员工成长需求模型，帮助学员更为有效的进行团队管理。

1. 第一阶段：胜任岗位
2. 第二阶段：承担重任
3. 第三阶段：影响团队
4. 通过案例分析、研讨交流等方式，结合激励理论，引导学员理解和掌握五种常用激励方法的具体动作和有效原因。
5. 赞赏：肯定成绩，强化行为。
6. 批评：变不足为差距，激励员工追求卓越。
7. 安排挑战性工作：提供机会，满足需求，激励进取。
8. 荣誉奖：建立系统的奖励体系，鼓励员工追求卓越。
9. 关注员工个人：既是激励基础，又是激励手段，对员工的关注本身就能激励人。
10. 通过在典型场景下进行演练，帮助学员深化理解和掌握关注与激励的常用方法。
11. 通过观看影片、研讨交流，进一步巩固对员工激励理念和方法的理解和把握。

**单元六：实战中管理团队 -- 业务成功，团队成功，个人成功**

【单元目标】

经过调查分析，研发团队管理者的TOP3问题是：

TOP1：人员管理和团队建设的管理能力比较弱。

TOP2：对团队管理者角色职责的认知不够全面深刻。

TOP3：在人员管理和团队建设上投入的时间少。

每一位团队管理者都在抱怨：业务压力大，项目多，没有时间进行人员管理和团队建设工作。

本课程引导团队管理者理解管理者各角色职责其实是体现在业务活动中，人员管理和团队建设与业务不是冲突不可兼得的关系，帮助学员掌握人员管理和团队建设活动如何有效与项目活动紧密结合，两者融合到一起，在实战中管理团队。

【单元内容】

1. 引导团队管理者理解角色职责与项目的关系。

通过案例研讨，引导学员深刻理解：

项目成功，不仅要交付成功的产品，还要交付成功的团队。团队能够获得成长，个人也能够获得成长。

1. 引导团队管理者理解和掌握将管理活动融入到业务活动中的思路和方法。

通过案例分析、研讨交流等方式，帮助学员深刻理解将人员管理和团队建设等管理活动融入到业务活动中的方法，理解如何在实战中提升能力，理解如何在项目中做好绩效管理，理解如何在项目中做好团队氛围建设等。

## **管理员工（基础）**

|  |  |
| --- | --- |
| **课程名称** | **课程时长** |
| 单元一：任务委派 -- 以工作激励人 | 1天 |
| 单元二：欣赏个体差异 -- 建立友好信任的团队氛围 |
| 单元三：绩效管理 -- 激发下属付出超越职责的努力 | 1天 |

**单元一：任务委派 -- 以工作激励人**

【单元目标】

引导管理者认识任务下发、执行、收尾三个关键时刻的沟通要点，学习在不同场景下的有效辅导方法。

【单元内容】

1. 识别关键时刻（了解处理任务和人员管理方面的关键时刻）
2. 通过讲解任务分配到完成的全过程，识别PL的关键时刻应该出现在什么地方？
3. 关键时刻的九张牌

向上沟通管理

事成人爽

教练式辅导

激发超出职责的努力

培养及时汇报的习惯

按需激励

先处理心情后处理事情

三明治原则渐进式评价

PARR方法

1. 十个典型场景案例，引入小组竞争。（识别关键时刻的关键动作，实景演练）
2. 关键时刻及应对方法

不明确任务

任务冲突

过程辅导

工作安排困难

如何有效授权并及时了解下属的情况

如何表扬

如何处理对公正性的质疑

员工抱怨

面对犯错误的员工

任务收尾

1. 极强的参与性，再三推敲，竞赛是短暂的，模式和方法才是永远的。

**单元二：欣赏个体差异 -- 建立友好信任的团队氛围**

【单元目标】

每个人的性格特点不同，对事物的理解不同，待人处事方式也随之不同，作为管理者如果不考虑不同员工的特点，只用一种方式管理下属，则无法有效管理员工，有效牵引和激发员工。

本课帮助管理者理解个体差异特点，掌握针对不同特点员工进行有效沟通与管理的技能。具体而言：

1. 了解自己的性格类型
2. 学会欣赏团队成员之间的差异
3. 学会运用个人差异构建团队优势

【单元内容】

1. 自然的颜色
2. 演练：团结的纽带——寻找团队的共性
3. 分享：差异就在身边
4. 你看到了什么？
5. 对待个性差异的三种方式
6. 认为其他人是错的，并感到愤怒
7. 认为你自己是错的，并感到沮丧
8. 认为你们两个的不同是合理的有趣的，并乐在其中
9. 我属于哪种类型？
10. 这真的是我吗？
11. 倾向明显程度指标
12. 评估
13. 雪花的力量
14. 欣赏差异——外向/内向练习
15. E与I的互补作用
16. 欣赏差异——实感/直觉练习

S与N的互补作用

1. 欣赏差异——思考/情感练习

T与F的互补作用

1. 欣赏差异——判断/认知练习

J与P的互补作用

1. 分享：我们的理解？
2. 演练：看看听者是谁？
3. 促进问题的解决：Z模型
4. S 明确问题
5. N 考虑所有可能性
6. F 衡量每一种选择
7. T 衡量行动方向的后果
8. Z模型案例分析1：福特公司Pinto争论
9. 讨论：反向思考
10. 类型认知四诫
11. 性格的力量走到极端则物极必反
12. 观察结果有待于现实生活的检验
13. 类型观察只是解释，而非借口
14. 性格类型只反映人的一个侧面
15. 讨论：荒岛营救

**单元三：绩效管理 -- 激发下属付出超越职责的努力**

【单元目标】

杰克•韦尔奇：绩效管理的最终目标并非仅使员工达到期望的绩效，而是使他们出于意愿而愿意付出超越职责的努力。

对每一位管理者来说，绩效管理都是必须要做，但做起来又非常头痛的一件事。

1. 绩效目标制定，最重要的，也是最困难的。
2. 绩效辅导，最长期的，也是最疏忽的。
3. 绩效评价，最犹豫的，也是最痛苦的。
4. 绩效沟通，最不自信的，也是最被抱怨的。

面对挑战，团队管理者该如何迎难而上？

通过本课程的学习，能够帮助学员深刻理解绩效管理的意义，掌握绩效管理实战技能，更为有效的进行绩效管理，激发下属愿意付出超越职责的努力。

【单元内容】

1. 为什么要做绩效管理

通过研讨和案例分析，引导学员意识到绩效管理的重要价值，愿意在绩效管理上投入足够的时间和精力。

1. 怎么做绩效目标制定

通过案例分析、视频短片，引导学员理解绩效目标制定的目标、要求和PBC模板的使用，做好绩效目标沟通。

绩效目标制定沟通：3+1对齐。

目标对齐、思路对齐、理念对齐，最终达成对绩效目标认识和理解上的对齐。

1. 怎么做绩效辅导

绩效辅导就是要及时关注、辅导员工，为员工提供必要的支持与帮助，帮助员工高效完成工作。

通过案例分析、研讨交流等方式，引导学员：

1. 辅导注意倾听。
2. 不同准备度的员工，不同的辅导方式。
3. 不同的任务，即使同一个人，采用不同的辅导方式。
4. 不同的场景，综合运用多种手段去辅导，关注最终的辅导效果。
5. 怎么做绩效评价

绩效管理工作中最核心的三个问题：什么是绩效？如何评价绩效？如何获得高绩效？

通过研讨交流、案例分析，引导学员理解评价贡献、相对评价、评价的基本流程，做好绩效评价。

敢于区分，客观公正对待每个人。

1. 是相对考评，而不是绝对考评。
2. 考评不因其量化的形式而客观。
3. 要让员工感知到客观公正，导向冲锋。
4. 怎么做绩效沟通

绩效沟通能够：

1. 强化员工对自身绩效的责任，为员工在团队中的相对表现提供客观的反馈。
2. 鼓励好的绩效行为持续出现。
3. 澄清需要改进的领域以及改进的方向。
4. 激励员工持续成长，并在新的PBC周期承担更大责任。

通过视频短片、研讨交流、身边案例引导学员理解和掌握绩效沟通的理念和方法。绩效沟通的核心不在于技巧，而是信任坦诚、帮助成长。

## **管理员工（提升）**

|  |  |
| --- | --- |
| **课程名称** | **课程时长** |
| 单元一：用“心”沟通 -- 打动他人，实现双赢 | 1天 |
| 单元二：激发内部回报 -- 将工作本身变为激励员工的最好手段 |
| 单元三：教练式辅导 -- 提升能力，承担责任 | 1天 |

**单元一：用“心”沟通 -- 打动他人，实现双赢**

【单元目标】

人有复杂的心理活动，因不同的人有不同的生活经历、学习经历、工作经历，产生了不同的人生态度、不同的处世价值观，对事情有自己的观点，有自己的看法。

“一千个人眼中有一千个哈姆雷特”。同样一件事情，不同的人会看到不同的信息，会有不同的感受与看法。

人的生活态度不同，价值观不同，也会有不同的生活方式，不同的结果感知。

面对人的复杂心理，简单直接的沟通无法达到期望的效果，这时候我们需要深刻理解人的心理模式，以合适的方式与他人进行沟通。

本课程帮助管理者：

1. 理解人的一些复杂心理活动对沟通的影响。
2. 掌握一些有效沟通技能。

【单元内容】

1. 常识一： 我们看到的世界是不一样的，没有人拥有全部的事实，每个人都只拥有部分事实
2. 小游戏：看图片
3. 为何我们看到的世界不一样？
4. 每个人都有自己个性化的世界地图
5. 常识二：每个人都有自己的价值系统，它决定了我们如何行动，以及赋予不同行动和体验的重要性和意义！
6. 研讨交流：你最享受什么场景
7. 为何我们的想法不一样？
8. 价值系统：认识世界的一种逻辑，是一种心理的深层结构
9. 常识三：信念是一个人的源动力，是一个人的力量源泉。这个力量可能是正的也可能是负的，对应的是：鼓舞性信念和限制性的信念
10. 研讨交流：面对这样的结果，你打算怎么办
11. 是什么阻碍了人的成长？
12. 信念与框架：信念就是一个人坚信不疑的想法或判断
13. 沟通技能
14. 如何开场
15. 如何倾听
16. 如何把握沟通方向
17. 如何寻找解决办法
18. 视频短片：在云端
19. 实战演练：难沟通场景演练

**单元二：激发内部回报 -- 将工作本身变为激励员工的最好手段**

【单元目标】

我们面临的困境：

团队一直加班，人心不稳！

工资太低，外部诱惑太大！

现在的年轻人不会看那么长远！

员工工作积极性不够强，对工作挑剔！

员工责任心不够强，出了问题推给他人！

来自社会的压力太大了，要买房要结婚！

……”

问题出在哪里？

我们该怎么做？

激励员工不能只有金钱、物质等因素，更为重要的是来自员工内心的需求，来自工作本身的回报。

人们在工作中关心的不仅仅是金钱和自己的利益，工作不是一种付出，是一种回报。

人们在工作的同时即可得到享受与回报。

情感是激发人们工作动力最核心的要素。

本课帮助管理者理解基于内部回报的激励理论和方法：

1. 理解内在回报的理论模型。
2. 掌握基于内在回报激励下属的方法。

【单元内容】

1. “工作”的本质
2. 视频研讨：电影《摩登时代》节选。
3. 工作的变化

要从：命令——服从主管，员工听话，领导“交易型”

变为：目标——自我管理，员工创造，领导“激励型”

1. 案例分析：一名离职员工的感受
2. 工作是什么

工作不是接连不断的任务，

只有工作成为达成人生目标的手段时，它才会有意义。

1. 视频研讨：电影《卡特教练》节选
2. 卡特教练是如何激励球员重视学习的？
3. 为什么这种激励方式能够有效激发球员重视学习？
4. 人的内心源动力
5. 人，不但有物质世界，还有精神世界
6. 追求意义/目标是人类的本性需求
7. 心中有目标时，个人才有动机，内心才有源动力，才能实现自我管理
8. 参考：万科2011年报一段话
9. 什么是内在回报
10. 外在回报

回报来自金钱、物质等外部因素

回报来自管理者

1. 内在回报

回报来自内心的需求，来自有意义的目标

回报来自工作本身

1. 内在回报解读

人们在工作中关心的不仅仅是金钱和自己的利益。

工作不是一种付出，是一种回报。

1. 案例分析：一名离职主管的感受
2. 激发内在回报
3. 内在回报四要素

意义感

选择感

能力感

进展感

1. 激发内在回报——意义感

意义感的子要素

我的内在回报

下属的内在回报

1. 激发内在回报——选择感

选择感的子要素

我的内在回报

下属的内在回报

1. 激发内在回报——能力感

能力感的子要素

我的内在回报

下属的内在回报

1. 激发内在回报——进展感

进展感的子要素

我的内在回报

下属的内在回报

1. 案例分析：降薪
2. 总结：尝试是改变的开始
3. 懂得激发——给下属意义感
4. 懂得放手——给下属选择感
5. 懂得训练——给下属能力感
6. 懂得庆祝——给下属进展感

**单元三：教练式辅导 -- 提升能力，承担责任**

【单元目标】

很多管理者与下属的沟通辅导存在如下常见的问题：

1. 辅导的意识

* 本着说服对方的目的去沟通，谈话时自己滔滔不绝
* 把辅导当成一次性正式规划动作，比如培训

1. 辅导的方法

* 更多的是告诉员工怎么做，而没有引导、激发员工主动思考怎么做
* 不知道如何引导下属，不知道该辅导下属什么
* 辅导形成固定套路，机械执行，无法真正解决员工问题

1. 辅导的时机

* 不同的辅导对象均采用同一种方法辅导
* 任何情况下都采用教练式辅导

传统、常规的辅导方法不能有效的激发下属深入思考面临的问题和挑战，工作能力难以得到提升，工作意愿和责任心难以得到有效的激发，下属的工作效果与期望有较大距离。

本课程帮助管理者：

1. 理解教练式辅导的含义，树立教练式辅导的意识。
2. 掌握教练式辅导的步骤及相关技巧（提问、倾听）。
3. 运用GROW实施辅导。

从而更为有效的引导下属自己深入思考，自己找到解决问题的办法，自己确定解决问题的行动计划，从而能够有效提升下属的工作能力，激发下属的工作意愿，主动负责开展工作。

【单元内容】

1. 认知教练式辅导
2. 案例分析：看看有什么区别
3. 手把手指导 VS 教练式辅导

手把手指导：侧重告知/Tell；授人以鱼，三餐之需

教练式辅导：侧重询问/Seek；授人以渔，终生之用

1. 教练式辅导价值

提升能力

承担责任

1. 教练式辅导（Coaching）

教练式辅导能开启一个人的潜能，使得业绩最大化，它帮助人们学习和成长，而不再是讲授。

1. 教练式辅导本质

教练式辅导就是“帮助”，其本质是帮助他人学习、成长，领导要做催化剂，而不仅仅要求他人如何去做。

是问询，而非告知

是倾听，而非讲述

是使能，而非指挥

1. 教练式辅导关键技能
2. 案例分析：如此辅导……
3. 视频分析：白登之围
4. 教练式辅导的关键原则

提高自我认知

建立自我责任

1. 教练式辅导的关键技能

* 有效倾听

测试：倾听能力自测

* 有效提问

演练：灯塔练习

1. 教练式辅导的招式套路：GROW
2. 教练式辅导时机
3. 案例分析《《武林外传》传外传—佟掌柜苦练教练式辅导》，引导学员深刻理解教练式辅导。
4. 认识GROW

G：制定目标

R：了解现状

O：讨论方案

W：确定意愿

1. G：制定目标

视频分析：制定目标

制定目标阶段的关键点

1. R：了解现状

视频分析：了解现状

了解现状阶段的关键点

1. O：讨论方案

视频分析：讨论方案

讨论方案阶段的关键点

1. W：确定意愿

视频分析：确定意愿

确定意愿阶段的关键点

1. GROW模型常用问题小结
2. 教练式辅导的内功心法：五个KP
3. 心法要诀

KP1：维护自尊，加强自信

KP2：仔细聆听，善意回应

KP3：寻求帮助，鼓励参与

KP4：分享观点，传情达理

KP5：给予支持，鼓励承担

1. KP1：维护自尊，加强自信

维护自尊

练习：工作不顺利

加强自信

练习：表现良好

1. KP2：仔细聆听，善意回应

仔细聆听

视频分析：怎么定这么低的目标

仔细聆听的七个障碍

善意回应

练习一：客户经理投诉

练习二：要求客户经理按时写报告

1. KP3：寻求帮助，鼓励参与

练习：管理沙龙主持建议

1. KP4：分享观点，传情达理
2. KP5：给予支持，鼓励承担

练习：下属求助

1. KP综合练习：您会说什么?

情景一练习：邀请专家加入团队

情景二练习：安排任务

情景三练习：新员工求助

情景四练习：老刘寻求建议

1. 研讨交流：5个KP间的关系？
2. 绩效辅导演练
3. 教练式辅导的实用招式套路
4. 第一场演练：PBC目标制定阶段的辅导

视频观看

角色演练

1. 第二场演练：PBC结果沟通阶段的辅导

视频观看

角色演练

1. 管理者要做好教练

管理者要做好教练，让下属自己去思考，帮助他们真正成长起来。

1. 做好教练式辅导的四个阶段

辅导态度

内外双修

反复实践

辅导流程

1. 内功心法要诀，关键时刻中容易被忽略的人性的普遍需求

## **管理员工（高级）**

|  |  |
| --- | --- |
| **课程名称** | **课程时长** |
| 单元一：情境领导 -- 发挥个体优势 | 1天 |
| 单元二：管理者的三项修炼 -- 走出管理低效的心理盲区 | 1天 |

**单元一：情境领导 -- 发挥个体优势**

【单元目标】

管理还是领导？行为还是态度？在面对纷繁复杂的现实环境时，你是否希望找到一个认识和描述的规律；面对各具特色的下属，你是否感到没有一个方法可以包打天下？在百花争艳的领导理论中，你是否曾希望找到一个集大成者？情境领导——根据不同情境给予你管理箴言、世界500强培养管理者的法宝、公司高层对管理者的倾情奉献……，他无法告诉你，领导必然如何，他可以帮助你，在理解和判断情境中，认识和选择自己。

本课程理通过深入的引导与催化、丰富的教学手段、权威的测量工具，持续的跟进与永久保存资料，使学员掌握经久不衰的管理模型，促进自我认知和觉察，强化对管理风格的理解，实现根据情境选择适当管理风格的有效转身，实现学习在实践中的行为化。

具体而言：

1. 了解领导风格的类别
2. 了解自己的领导风格和适应度
3. 掌握辨别下属准备度的方法
4. 掌握有效使用领导风格的方法
5. 增强自我认知和觉察
6. 有效进行领导风格转身

【单元内容】

1. 区分两个概念
2. 概念一：管理与领导
3. 管理

通过与他人或团体一起工作，并通过他人或团体来达到组织目标。

1. 领导

影响他人或团体的行为

1. 概念二：行为与态度
2. 行为

人们所说的和所做的，可感知，可测量

1. 态度

人们对某事的感受、关切和价值观

1. 本课程的重点

领导行为

1. 管理百年发展
2. 管理从1900年到现在发展演进过程
3. Theory x and y

Theory X：认为人生来是懒惰的，是需要推动和管教的

Theory Y：认为当给予了适当激发时，人是会好好工作并有创造性的

1. 马斯洛需求层次理论
2. 不同组织层面的技能混合
3. 人的依附安全
4. 领导风格
5. 任务行为

领导者组织与制定下属任务的程度

1. 关系行为

领导者与下属保持良好（健康）关系的程度

1. 领导风格
2. 告知式

详定职责

具体说明完成过程

具体说明何时完成

测试对方了解度

给予反馈，以便改进

1. 辅导式

详定职责

具体说明何时完成，完成过程

回答问题，提供协助

解释任务的重要性

给予反馈，便于改进

1. 参与式

勾勒职责

对职责的完成过程和何时完成，双方互相交换意见

提供支持

帮助下属建立责任感

给予反馈与奖励

1. 授权式

勾勒职责

制定追踪计划

鼓励下属寻求援助

给予反馈与奖励

1. 实例分析
2. 视频短片分析
3. 视频1：帕特和珍
4. 视频2：强生和乔恩
5. 视频3：科里娜和罗杰
6. 视频4：罗达和兰迪
7. 员工准备度
8. 员工准备度

是指跟随者接受、承担和完成某一项特定工作所表现出来的能力和意愿

1. 跟随者状态

准备度 = 能力 与 意愿 的共同作用

能力：知识、经验、技能

意愿：信心、承诺、动机

1. 员工准备度
2. R1：低能力、没意愿、或不安
3. R2：低能力、有意愿、且自信
4. R3：有能力、没意愿、或不安
5. R4：有能力、有意愿、且自信
6. 员工准备度具体表现
7. 低能力不愿意或低能力不安
8. 低能力有意愿且自信
9. 有能力不愿意或不安
10. 有能力乐意和自信
11. 视频短片分析
12. 视频1：帕特和珍
13. 视频2：强生和乔恩
14. 视频3：科里娜和罗杰
15. 视频4：罗达和兰迪
16. 领导风格与员工准备度如何匹配
17. 二人作业安排
18. 实践与运用
19. 二人作业分享
20. 一致性的重要性
21. 处理准备度下滑
22. 当处理准备度下滑时
23. 视频短片分析：玛丽莎和阿曼达
24. 处理准备度下滑的步骤
25. 同理心
26. 同理心定义
27. 同理心练习
28. 约哈里窗口
29. 领导风格评估
30. 角色扮演练习
31. 情境一： 家长 12岁小孩
32. 情境二：市场部经理 小组负责人
33. 情境三：研发主管 员工
34. 情境四：管理者 新员工
35. 课程回顾
36. 情境领导比赛游戏

**单元二：管理者的三项修炼 -- 走出管理低效的心理盲区**

【单元目标】

我们很多管理者也通过各种方式学习了所需的管理技能，但是在实际工作中却不能有效的应用，造成团队运作不够高效，员工工作积极性不够理想。

造成“知道”但是“做不到”的原因可以有很多种。其中一个重要的原因是管理者没有根据工作需要自觉自发地进入“管理者角色”。陷入心理盲区，忽视了需要采取的正确管理行为。

本课程的作用是帮助个人建立并强化针对管理者角色和相关联的正确行为的心理反应机制，脱离妨碍管理效能的心理盲区，从而使个人的管理知识、技能、经验在实际工作中得到切实的发挥，成为有效的管理者。

【单元内容】

1. 理解：管理者的核心职责和三项关键任务
2. 管理者与非管理者之间在完成任务时的根本差别是什么？
3. 管理者的核心职责
4. 管理者的关键任务
5. Guide：帮助下属掌握工作方向

使下属了解行动的方向，知道该做什么

1. Enabler：帮助下属提高胜任程度

帮助下属获得完成任务所需要的资源，提高他们对工作的胜任程度

1. HouseKeeper：使下属不偏离目标

对下属的行动有一定的控制力，以保证他们的行为过程不偏不离目标

1. 优秀与一般的管理者
2. 组织绩效是管理者核心职责的结果表现
3. 行为原因的分层模型
4. 修炼
5. 体验一：建设团队能力
6. 体验活动：建设团队能力

活动介绍

准备

第一轮活动

总结分析，填写模板、自由讨论

第二轮活动

总结分析，填写模板、自由讨论

第三轮活动

最后一轮活动

1. 反省一：体验活动与管理者行为
2. 反省二：实际管理行为的回顾与反思
3. 知易行难
4. 体验二：电影《APOLLO 13》
5. 电影说明

故事背景

电影介绍

主要人物

阿波罗13号结构图

1. 片断一：发生爆炸
2. 片断二：关闭系统
3. 片断三：确定返回方案
4. 片断四：保持士气
5. 片断五：处理纠纷，降低二氧化碳浓度
6. 片断六：校正飞行轨道
7. 片断七：确定返回程序
8. 反省一：电影剧情与管理者行为
9. 反省二：面对复杂现实环境管理者怎么办？
10. 知易行难
11. 体验三：管理者角色实践
12. 活动说明

活动特点：

本活动是在接近实际工作的情境中，认识并体验与优秀的管理业绩有关的管理行为。同时在仿真条件下，演练培训中涉及到的有关管理工作的知识。

活动目标：

管理者通过有效的利用所积累的管理知识和经验，充分调动各种资源（人员、时间、专业技能等），最大限度地提高自己团队的工作成绩（以总销售额为衡量标准），扩大市场占有率

1. 分析
2. 管理者三项关键任务
3. 知易行难
4. 行动：回归现实
5. 行动规划：项知识的价值只有在实际应用中才能实现
6. 行动规划：结果是由行为产生的，出色的结果来自于出色的行为
7. 行动规划：纲举目张，什么都做等于什么都做不好
8. 小结：理有绪，管有方

## **管理自我**

|  |  |
| --- | --- |
| **课程名称** | **课程时长** |
| 单元一：一次把事情做对 | 1天 |
| 单元二：管理观念，聚焦价值，用好时间做对事 |
| 单元三：从容面对压力 | 1天 |
| 单元四：逻辑思考与表达呈现 |

**单元一：一次把事情做对**

【单元目标】

现实工作中，我们存在太多的因为前期工作没有做扎实，在产品里埋下了很多的问题隐患，又没有及时的发现，最后遗留给了客户，在客户现场暴露出来，给客户，给公司造成了重大损失。

引导学员树立一次把事情做对的观念，并且理解和掌握质量的核心理念，在团队中形成共同的质量语言。

【单元内容】

1. 面临的挑战：居高不下的全流程质量代价

案例：华为公司特级事故屡禁不止

1. 质量核心理念
2. 视频短片：丰田召回事件
3. 案例：我们要几次才能“友好”？
4. 质量核心理念（DIRTFT：Do It Right The First Time）：

第一次

就把正确的事情

做正确！

1. 一次把事情做对的四项基本原则
2. 质量=符合要求

完全了解你的任务的全部要求

1. 系统=预防

在你的全部工作场所采取预防活动

1. 工作准则=零缺陷

从来不认为错误是不可避免的，尤其是微不足道的错误

1. 衡量=不符合要求的代价

知道这是做错事时支付的费用

1. 如何实现一次把事情做对
2. 视频短片：海尔砸冰箱
3. 研讨交流：结合DIRTFT理念，您准备如何改进自己的工作？

**单元二：管理观念，聚焦价值，用好时间做对事**

【课程目标】

时间是人最为宝贵的资源！

一万小时理论：但凡事业有成者都是经过了至少1万小时的精深练习和实践。

成就事业的关键：聚焦目标，管理自我，长期持续投入足够的时间和精力。

造成人与人之间产生差别的一个关键原因：投入时间的数量和质量。

痛，并不快乐！

我们很多人在忙乱中挥霍着人生。

一方面我们很多人忙、盲、茫，另一方面我们又在浪费时间，用大把的时间上网聊天、打游戏、看视频，做完后又不断的后悔自己荒废了人生。

让自己陷进一个没有价值、没有收获、没有成就、没有成长、没有发展境地。

怎么办？

1. 怎么样让自己的工作更有成效？
2. 怎么样让自己得到更好的成长？
3. 怎么样让自己的未来更为精彩？

本课程给大家一些触动，能够重视对时间的管理，对自我的管理，建立积极的时间管理意愿和方法，卓有成效的工作和生活，持续的进步和成长，最终构建属于自己的精彩人生。

【课程内容】

1. 管理时间的价值
2. 时间是人最为宝贵的资源
3. 我们能够投入到工作中的有效时间是非常有限的

演示说明：通过折纸游戏说明时间的珍贵和稀缺，激发学员的重视

1. 时间特点

供给毫无弹性

无法蓄积

无法取代

无法失而复得

1. 观念管理：积极管理自我
2. 时间的管理，首先是观念的管理、态度的管理、行为的管理，时间管理是观念、态度、行为等管理的具体实施。
3. 梦想有多远，路才能走多远。
4. 方向比速度/效率更重要。
5. 管理时间就是在管理自己。
6. 有大局观。
7. 将想法写下来。
8. 工作管理：优先做高价值工作

理解和掌握“要事第一”的理念和实践方法。

1. 根据价值排序：管理价值。
2. 制定工作计划：聚焦价值。

明确目标

制定计划

执行计划

评估结果

1. 时间管理：高效使用时间

规划时间分配，确保效率最大化。

1. 根据时长分类

长块时间管理

零碎时间管理

1. 根据成效分类

清醒时间

混沌时间

1. 有意识规划工作的时间分配，确保效率最大化。
2. 干扰管理：专注于高价值工作
3. 建立积极管理干扰的意识，积极管理干扰，高效工作。
4. 邮件管理
5. 电话管理
6. 沟通管理

**单元三：从容面对压力**

【课程目标】

在工作上，我们会面临很多的压力：工作有难度；进度紧张；主管要求高……

在生活上，我们也会面临很多压力：生活开销大；供房压力；养车压力……

如果不能有效处理来自工作和生活的压力，会使得我们产生消极的情绪，降低对工作和生活的积极追求，不但会阻碍我们的成长发展，也会影响我们的生活质量。

引导学员正确认识压力，了解什么是压力，压力对我们的影响，如何看待压力，压力的真正来源，了解自己的压力状况。并且能够理解和掌握一些应对压力的方法，调整自己的情绪，保持积极进取的心态，更好的工作生活。

【课程内容】

1. 正确认识压力
2. 人人都有压力
3. 压力是什么？
4. 我们该如何看待压力？

案例：一切困难都是为了让我们更强大 -- 李连杰

1. 压力自检——自我觉察压力状况
2. 从容面对压力
3. 态度决定行动，行动改变未来

视频短片：安迪的“菜鸟”生涯

1. 爱，就疯狂；不爱，就坚强

视频短片：我的爱情没了

1. 减压新主张：实践“3＋1”

结交一个朋友

参与一项运动

培养一种爱好

阅读一本好书

**单元三：逻辑思考与表达呈现**

【课程目标】

干得好更要说得好！

良好的表达能力可以使你更好的向客户、向领导、向同事表达自己的思想，可以使你更好的建立个人的影响力，可以使你有更好、更快的成长机会，帮助你更为有效的成就事业，度过一个精彩的人生。

一般来说可以从表达内容、表达逻辑、和表达形象等三个方面切入来提升表达效果，本课是从逻辑入手，帮助大家理解和掌握一种有效的逻辑表达套路—金字塔原理，让你的表达：观点鲜明、重点突出、思路清晰、层次分明、简单直接，让你的听众：易于产生兴趣，易于理解，易于记忆。

本单元帮助管理者：

1. 认识到金字塔原理能够有效提升表达的逻辑性，增强表达的效果。
2. 理解和掌握基于金字塔原理表达思想的方法。
3. 理解和掌握构建符合金字塔原理思想的方法。

【课程内容】

1. 为什么要用金字塔结构

因为大脑存在如下两个特征，影响表达。

1. 一次处理的信息数量是有限的。
2. 容易产生联想的信息易于处理。

金字塔原理可以构建出一个由中心观点统领的、分层分块呈现的思想体系，完美符合人类大脑的两个特征，让你的思想易于理解、易于接受。

1. 金字塔内部的结构
2. 讲故事式的序言，建立吸引他人注意力的开场白。
3. 产生疑问/回答风格的纵向结构，易于他人产生想听的兴趣。
4. 按照逻辑顺序排列的横向结构，易于他人更好的理解。
5. 构建符合金字塔原理的思想

通过简化原始信息，合理分门别类和组织排列，总结概括出精确的中心观点等方法建立符合金字塔原理的思想。

1. 提炼关键词
2. 分门别类
3. 抽象分层
4. 总结概括

# 授课讲师

**刘冰先生**

人力资源管理专家

团队管理专家

原华为公司干部与人才管理专家

原华为公司金牌讲师

原华为公司讲师导师（PLDP和MDEDP）

**专业背景**

十四年的研发、研发团队管理、人力资源管理工作经历，有丰富的服务业务团队的经验，对团队管理理论理解深刻，对团队问题和需求认识透彻，能够使用业务人员的语言和案例，深入浅出的引导学员理解和掌握课程内容；能够提供专业的解决方案和服务，帮助团队更好更快的发展。

在华为期间，曾任干部与人才管理专家、LMDP（部门经理发展项目）、PLDP（开发组长发展项目）、MDEDP（技术骨干发展项目）专职讲师，培养了大量的管理及核心人才，同时也为华为培养了一批教练型讲师，是一名卓有成就的人才管理专家。

讲授的课程和提供的服务基于华为公司二十多年的积累，由华为公司课程开发专家、团队管理方案设计专家、团队优秀管理者共同打造而成，并历经多年实践和优化，实用有效。

**擅长领域**

人力资源管理，包括战略管理、绩效管理、任职资格、薪酬管理、干部管理等。

人才培养与辅导，包括高层、中层、基层管理者的培养与辅导，关键人群的培养与辅导。

**核心课程**

《华为优秀实践：战略性人力资源管理》、《研发绩效管理与员工激励》、《研发任职资格管理与职业化》、《研发薪酬管理与员工保留》、《干部管理：打造卓越干部队伍》、《从技术走向管理》、《后备干部：理解团队管理》、《新上岗干部：成功转身之旅》、 《在岗干部：从合格到优秀》、《模块设计师：成为团队贡献者》、《研发人员职业素养提升》、《研发人员职业发展通道与规划》、《教练式辅导》、《情境领导》等。

**部分客户**

烽火通信、艾默生网络能源、美的电器、三一重机、欧珀移动通信（OPPO）、三花集团、禾苗通信、天奥电子、京信通信、顺丰快递研发中心、国云科技、万国思迅软件、傲天通信、视源电子、佳都新太科技、创腾科技、航天泰瑞捷、银星智能科技、拓邦股份、今天国际、新国都技术、全志科技……