

管理力

--管理就是带团队

课程大纲

【课程主题】 管理力—管理就是带团队

【授课时间】 1-2 天 (6-12 小时)

【课程背景】

从普通员工，经过奋斗，到一名基层管理者。再经过数年的历练，晋升为一名部门经理人。再经过进一步的努力成为高层管理者，这是大多数职业经理人的道路。每一位走过这段路程的职业经理人都或多或少遇到以下问题：

- 许多优秀的员工可以高效率完成上级布置的任务，但变身为管理者后，却发现自己开始要做决定、担责任、分配工作，都不是很容易的事，觉得无所适从；
- 成为管理者后，事情变得多了起来，不但自己要做好，还要兼顾下属的表现，时间一下子就不够用了，整天忙里忙外，还是会耽误事情；
- 普通员工只要服从即可，管理者还要学会影响，毕竟只靠官高一级压人，是出不了彩的，团队氛围还给弄得一团糟；
- 只看到问题的表面，抓不住关键，使得原本可以轻松解决的事情，却花了很大的精力和成本，造成资源浪费；
- 面对态度消极、绩效表现差的员工，或者是有显著特点的员工（8590后）显得束手无策；
- 随着企业和部门的发展，对员工的能力提出更高的要求，可是员工能力的发展似乎到了瓶颈，不知如何帮助他们提高…导致大家就象“温水煮青蛙”，甚至造成人员流失…

遇到以上的问题，很多时候并不是管理者本身的能力不足，而是面对在企业中扮演的角色、周围的环境、需要处理的事务、接触人群的改变等等，没有很好地适应，同时缺乏管理技巧。

【课程大纲】（实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整，包括内容前后顺序的调整）

一、你准备好了吗—登上管理的舞台

1. 经理者的角色与责任
2. 管理功能的内涵
3. 常见的四种管理风格及应用
 - a) 我来决定，你来做 —指令式
 - b) 我们探讨，我来决定—教练式
 - c) 我们探讨，我们决定—团队式
 - d) 你来决定，你来做 —授权式

二、 认清方向是最重要的事—成功的目标管理

1. 一则故事

2. 目标管理的来源和含义--并不是有了工作才有目标，而是有了目标才有每个人的工作

3. 目标管理方式的核心：员工参与管理

4. 目标管理循环：PDCA

5. 目标管理的实施原则

1) 目标制定必须科学合理—符合 SMART 原则

2) 督促检查必须贯彻始终—重在“管理”

3) 成本控制必须认真严格—任何目标的实现都不是不计成本的

4) 考核评估必须执行到位—表彰先进、鞭策落后

三、 凡事预则立，不预则废 — 做好步步为营的计划与时间管理

1. 做好工作计划的重要性：凡事预则立，不预则废

2. 计划的步骤分解

3. 计划赶不上变化：做好计划后，如何应对变化

4. 时间管理和人生管理

5. 安排有效的工作日程

6. 时间管理的实用技巧

四、 管理就是通过有效管理他人达到既定目标 —工作委派与授权

1. 管理故事

2. 工作委派：

1) 明确工作任务与标准

2) 明确原则和规矩

3) 工作指导的原则与方法

3. 工作授权

1) 管理者不授权的原因

2) 授权的好处

3) 授权的流程—哪些业务可以授权？如何选择授权的对象？

4) 授权不等于放手不管

五、 出绩效是硬道理—做好绩效的管理，有效沟通是法宝

1. 绩效管理的循环

2. 管理者在绩效管理中的责任

3. 绩效评估的步骤

4. 听的层次及积极聆听的技巧

5. 有效反馈的技巧

6. 不同行为风格的沟通策略

六、 带团队是个技术活—团队培育、建设与激励

1. 了解马斯洛需求理论
2. 员工工作动力的来源
3. 成为下属的良师益友和教练
4. 激励的理论与运用
5. 有效的激励政策
6. 八小时以外还能做些什么
7. 团队发展的阶段
8. 领导者在团队发展各阶段的角色与行动

七、企业真正需要管理者的是解决问题 — 如何发现和解决问题

1. 没有问题才是最大的问题
2. 管理者需要具备敏锐的观察力
3. 对于问题不能就事论事，头痛医头，脚痛医脚，而是要透过现象看本质
4. 找出问题根本原因的方法
5. 开拓创新思维，发展解决问题的技巧
 - 1) 关键点改善
 - 2) 流程改善
 - 3) 人员调整
 - 4) 复杂的问题简单化
 - 5) 简单的问题复杂化

八、管理是要做好“人”的工作 — 需要一定的灵活性

1. 情境领导—针对不同类型的员工调整对其的管理领导风格
 - 1) 按能力和意愿把员工分类
 - 2) 针对这些员工的管理风格：告知、推销、参与、授权
2. 如何管理问题员工：老油子、刺头、资历老、争强好胜、8590后等等

九、让人心服口服会使得管理功效事半功倍 — 发挥人格魅力，提升影响力

1. 管理不仅是权力，更是一种关系
2. 最重要的是品格
3. 要不就比下属更专业，要不就比下属更有经验和办法
4. 勇于承担责任
5. 言教再多也不如身教有效
6. 有一定的度量
7. 有自己独特的风格

【课程寄语】

所谓管理，就是第一：管好人、财、物等各项资源，第二：理好规矩和流程。管理者的职能具体来说就是依据企业的战略方向和部署，接受任务，做好自己所负责范围内的计划、组织、

控制、激励和领导这五项基本活动。看似复杂的管理，只要管理者做好心态准备、明确方向、了解人本管理、掌握方法技巧、合理运用各种手段，并且不断从经验教训中学习和提高，那么他一定可以成为一个对于企业非常有价值的中坚力量，同时给自身的职业生涯划上浓墨重彩的一笔，向着更高的台阶努力，为成为一个卓越的管理者打好基础。