

中基层团队精细化管理

引导体验式培训师：徐鹏

【课程背景】

团队管理者的精细化管理能力决定了整个团队的目标达成和执行效率。然而现实中，由于很多经理人出身于技术骨干，其管理更多是依靠学习借鉴他人的经验和自身的经验积累，缺乏系统的领导力培养，导致工作过程中出现各种问题，管理流于粗放。特别是面对当今的时代变化，新生代员工成为职场主力，传统管理模式面临严峻挑战的情况，即使是经验丰富的资深管理者，也开始感到越发具有挑战。

面对各种团队管理问题，中基层团队管理者可以从转换心智模式入手，认清身份与角色，理清新时期管理思路，不断提升管理方法，才能实现与时俱进。本课程立足于人本主义的管理理念，调动现场参与者的经验智慧，帮助学员理清管理思路，改善思维方式，认清角色定位，实现管理理念和管理方式的新突破，并运用行动学习的方法，解决真实问题，提升团队绩效。

【课程目标】

1、认识自身角色定位，有效自我管理，改善心智模式，主动履行团队建设的职责。

2、掌握识人知心的方法，学会与团队中多样化的员工有效沟通，实施有效的现场管理。

3、掌握有效激励和辅导的方法，激发员工的积极性、主动性，提高团队凝聚力和执行力。

4、掌握团队问题分析与解决的方法和工具，有效的解决团队管理中的问题。

5、掌握团队精细化管理模式，能够将案例管理法、文化管理、机制管理、透明化管理等工具娴熟地运用到实际工作中。

【学员对象】

中层团队负责人、店长等

【课程时间】 2天

【授课形式】

基于学员真实工作场景，用“引导布”授课，将引导教练、视觉呈现、游戏设计等前沿教学手法融入课堂中，高度贴合实战，现场产生案例，不陷入理论

讲解，更关注实战落地。

【课程模块】

模块一：管理者的精细化管理理念转变：直面现实问题，探索管理转型

一、 透视公司中基层团队管理现状

- (一) 讨论：如何看待面临的管理困境？
- (二) 现状：中基层面临的困惑与亟待解决的问题
- (三) 中基层管理者该如何面对自身的角色定位？

二、 从课程设计中学习精细化管理的方法

- (一) 体验：开场互动背后的管理原理——环境对管理的影响：
- (二) 如何营造不同的氛围，实现不同的管理目标
- (三) 课堂激励、分组、布置、互动对日常管理的启发

三、 管理者精细化管理理念的转变

- (一) 体验：如何理解不一样的管理风格
- (二) 怎样运用人本管理理念开展管理
- (三) 传统管理的基本假设

模块二：管理者的精细化激励能力提升：激励下属积极性，发挥员工最大潜能

、 优秀管理者的基本素质——对“人”的把握

- (一) 讨论：制度约束有错吗？张三为什么成了“孤家寡人”？
- (二) 管理是做“人”的工作，必须从人的角度出发
- (三) 思考：怎样的管理才能聚拢人心？

二、精细化管理者的心理认知：如何能做到积极主动

- (一) 管理者面对四个选择
- (二) 职场应对的三个人际圈
- (三) 掌握主动权, 从管理者的自我改变开始，一切操之在我

四、有效激励的精细化方法

- (一) 激励的艺术——下属激励措施及激励机制的建立
- (二) 非薪酬激励——除了钱以外的激励方式

模块三：管理者的精细化识人用人：性格修炼让团队互相包容理解

一、识人知心的工具——性格分析

- (一) 我们身边不同人的性格有哪些差异？
- (二) 各种性格的特点——优势与过当
- (三) 不同性格沟通行为的反思与改进
- (四) 团队长的有效沟通方法：以解决问题为前题的沟通方法

二、沟通心理模型：认识自己，理解他人

(一) 为什么有的人一见如故，有的人一见就烦？——你是怎样面对性格差异的？

(二) 理解他人，让沟通更顺畅，工作更出色

(三) 了解性格差异后，你看待身边的人有何变化？

(四) 学习性格的四门功课：洞见、洞察、修炼、影响

(五) 一生的功课——“知己解彼，相互包容”“内外兼修，知行合一”

三、钻石法则：用他人接受的方式进行沟通

(一) 对不同性格下属的沟通方式

(二) 对不同性格上司的沟通方式

(三) 对不同性格平级的沟通方式

练习：

1、角色扮演：自我、他人、情境之间的相互影响

2、讨论发布：不同性格的优势与过当

3、漫游挂图：不同性格的沟通要点与冲突处理

模块四、管理者的管理心智与角色定位：清晰身份角色，凝聚集体合力

一、如何看待自己的管理角色——逻辑六层次

- (一) 讨论：为什么任劳任怨的李四不是一名好的团队长？
- (二) 分析管理者目前的环境、行为与能力
- (三) 探寻管理者的信念、身份与愿景
- (四) 体验不同逻辑层次，感受管理者的身份定位

二、管理者的五大角色

- (一) 团队领袖
- (二) 制度规范者
- (三) 非亲家长
- (四) 日常牧师
- (五) 第一教练

三、怎样做一名教练式的管理者

- (一) 教练式沟通辅导示例
- (二) 教练式管理者应具备的能力
- (三) 教练工具在管理中的运用

四、管理中的人性化：引导和教练技术在团队管理中的运用

- (一) 团队共创法——群策群力的技术

(二) 漫游挂图法——集思广益的讨论

(三) 聚焦式会谈——有效提问的框架

(四) 平衡轮与刻度尺——教练必备工具

练习：

- 1、案例讨论：五大角色的优势与缺失
- 2、现场体验与分享：管理者的逻辑层次
- 3、现场操练：引导与教练工具的实操训练

模块五、管理者的日常精细化管理模式：案例管理法，把问题化为改善契机

一、管理案例介绍

- 1、案例是激发员工潜能的工具
- 2、案例是培育管理者的工具
- 3、团队实战案例分享

二、案例管理法的基本思路

- 1、案例管理——流程精细化
- 2、案例管理——分工精细化
- 3、案例管理——岗位职责精细化

4、案例管理——制度 规范 标准 精细化

三、运用人本管理的工具，防范问题再次发生

1、管事案例化：通过案例说事，引发大家的深思，进而明白某个道理，解决某类问题。

2、管人具体化：不要空洞说教，让员工摸不着头脑，不知如何纠正。

3、说事形象化：用图片、图表、录像，或是幽默的语言等。

4、沟通畅通化：为员工搭建一个可以诉说心里话的平台，使他们敞开心扉，畅所欲言。

5、说理启发化：要徐徐善诱，发人深思，避免家长式的命令，减少员工的博弈和对抗心理。

四、用案例管理团队、用案例培训团队

1、案例在管理中的地位与常用方法

2、案例在培训中的地位与运用策略

3、案例--以人为本管理的工具

4、案例--重塑人性的激励工具

五、案例编写及互动、点评

- 1、案例--人人思考--开发思考兴趣、培育创新能力的练功台
- 2、案例--人人管理--民主管理的动力机制
- 3、案例--人人进步--人们主动观察、分析、学习、改善的推进器
- 4、案例是实施管理的工具—用案例管理团队
- 5、案例是化育员工思维和行为方式的工具—用案例培训员工

现场实操：

- 1、每个人书写案例，现场总结案例，解决问题案例，发扬标杆案例。
- 2、问题解决：对即使发生的问题做标准化与精细化的思考，同时达到全员参与团队建设的内容，过程中会应用 ORID 等问题讨论法,金字塔思维等模式开展教学。

模块六、管理者的精细化文化机制能力：运用文化机制的力量，撬动团队自我管理

一、团队透明化管理机制

(一) 透明化--管理的载体和环境管理机制建设

1. 透明化--规范人性的工具
2. 透明化--员工思维意识的反射

3 . 透明化--员工行为方式的卡尺

4 . 透明化--管理问题显现的镜子

(二) 透明化管理--团队不可或缺的管理应用体系

1 . 透明化管理--组织建设的基础平台

2 . 透明化管理--管理赖以实现的基础平台

(三) 透明化管理推进实务训练

1 . 透明化管理的实施基础

2 . 透明化管理的载体

二、团队机制建设

(一) 轮值管理机制--全员有责、全员管理

(二) 狼羊管理机制--危机意识、面子管理

(三) 评价管理机制--思考、反思、进步

(四) 竞赛比武机制--主动、积极、超前

(五) 荣誉管理机制--人本需求、最高境界

(六) 分享管理机制--互动为师、同事为师

(七) 例会管理机制--有效的早晚会建设

三、团队管理机制妙法

- (一) 人人都自知——塑造贵族型员工
- (二) 人人都思考——塑造智慧型员工
- (三) 人人都管理——塑造责任型员工
- (四) 人人有特长——塑造技能型员工
- (五) 人人有绝活——塑造金牌型员工
- (六) 人人都立功——塑造价值型员工
- (七) 人人都立德——塑造思想型员工
- (八) 人人都立言——塑造领导型员工
- (九) 人人都比试——塑造员工竞争力
- (十) 人人是牧师——塑造精神同化力

课程回顾与总结

- (一) 用聚焦式沟通技术回顾课程
- (二) 答疑、总结、分享、提升
- (三) 课后行动计划与效果评估

注：引导式培训强调基于现场解决真实问题，课程内容可按具体需求及调研结果进行调整。