

课程名称：《运营主管综合管理能力提升》

主讲：朱晓刚老师 12 课时

课程收益：

- 1.掌握网点营销团队的组建技巧；
- 2.掌握网点营销团队的目标管理与绩效考核方法与策略；
- 3.掌握网点营销团队的辅导技术；
- 4.掌握网点营销团队的激励技术
- 5.掌握网点营销团队管理关键环节
- 6.掌握对上对下沟通技术
- 7.增进对所属团队发展阶段了解
- 8.增进自身团队角色及管理风格了解

授课方式：案例分析、录像观摩、角色扮演、问卷测试

课程大纲/要点：

导入：管理难不难？双面印会不会更省钱？

模块一：团队管理

一、85、90 后团队特点与管理挑战

- 1、85、90 后成长背景
- 2、85、90 后行为心理特点
- 3、85、90 后喜好的管理风格与管理者

4、对 85、90 后管理的要点

二、人员招募与团队组建

- 1、团队的特征
- 2、区分两种不同类型的业务团队
- 3、招聘面试技能
- 4、案例讨论：西游团队要开除一人，你开除哪个？
- 5、团队成员的角色搭配
- 6、团队长的角色定位与自测
- 7、团队的成长发展周期诊断工具

三、团队管理从目标开始

- 1、案例讨论：物品分类公司
- 2、目标与目的的区分及相互影响
- 3、目标的作用
- 4、什么是好的目标？（SMART 原则）
- 5、多个目标的排序
- 6、目标制定与分解

四、团队工作的计划与执行

- 1、如何制定团队工作计划？考虑的要点有哪些？（PLAN）
- 2、如何确保执行不走样？（DO）
- 3、检查中要注意的要点有哪些？怎样才能做好检查？（CHECK）
- 4、调整与反馈（ADJUST）
- 5、完整的工作计划管理循环

五、团队的绩效管理

- 1、中国式绩效管理
- 2、绩效管理案例：（1）黑熊采蜜（2）给谁打 D？
- 3、销售团队的绩效考核：设计原理与禁忌

- 4、销售团队的绩效考核：要点与步骤
- 5、绩效制定中的量化技术
- 6、强制分布与末位淘汰常见实施难点
- 7、360 评估的误区
- 8、过分地依赖于奖惩制度带来的消极影响

模块二：运营主管自身素养提升

思考：身为团队的一阶主管，最重要的领导能力是什么？

一、管理基本逻辑

- 1、管理者的价值在哪里？
- 2、什么叫正常的员工？
- 3、管理逻辑素养测试
- 4、常见管理心态障碍

二、管理者应具备的心态素养：

- 1、勇于承担责任
- 2、积极面对困难
- 3、坚持不懈努力
- 4、追求结果导向

三、管理沟通基本技能：听、看、问、说

- 1、倾听测试
- 2、听力三角形
- 3、看：观察对方的肢体语言背后的含义
- 4、如何判断下属所说的真假？
- 5、提问：引导人心的提问技术
- 6、中立投射性提问方法
- 7、说的原则：你和他都懂的/经历过的/相信的
- 8、说服能力测试（小店老板亏了多少钱？）
- 9、说服下属时的技巧：变讲为问

四、对下属的激励、辅导与授权

- 1、激励、反馈与辅导的不同时机
- 2、激励的基本心理学原则
- 3、密码学习案例：技能辅导的具体步骤
- 4、领导辅导能力自测（走方格/教一年级小学生算术）
- 5、授权的步骤与要点

五、向上沟通与管理

- 1、下属常见的难题：
 - 老板会不会不高兴？
 - 老板怎么看？
- 2、三种无法沟通的情况
利益冲突、价值观冲突、有情绪时
- 3、上层希望有怎样的下属
- 4、向领导报告的三个目的
- 5、如何向领导要授权？
- 6、领导如果有错？
- 7、综合案例研讨：托马斯的职场困境

六、领导的自我认知

PAC 领导风格测试 OR 图形投射测试