

推荐课程：《管理点金石》

—卓越团队管理者的管理技能训练

主讲：瞿鑫老师

课程背景：

作为管理者，你是否有时候做专业得心应手但觉得带领团队力不从心？
是不是遇到管理挫折时会灰心丧气，不知如何面对？
是不是觉得一天八小时时间不够用，无法做到工作和生活的平衡？
是不是有些人的态度让你觉得太过挑剔或不知如何应对，不好合作而不知如何沟通？
是不是有时觉得一到解决问题时就头疼，摸不着头绪？
面对纷至沓来的信息，如何决策和取舍，才能获得最优解？
为使公司可以良好运转，如何设定正确的目标并执行下去才会达到事半功倍的效果？
如何为企业打造高绩效团队才能使公司发生质的飞跃？
面对失败，如何从错误中汲取经验教训获得新知？
如果你有上述问题，这说明你需要充电了！

作为企业中流砥柱的管理者，其中大多数因业绩突出而迈向管理岗位。但管理不同之处在于管理是一门科学，管理的技能是需要习得的。我们的《管理点金石—卓越团队管理者的管理技能训练》可以适时地帮助到你学习相应的管理工具和技巧，解决以上困扰！

课程收益：

通过对管理点金石十二个管理技能的学习，打造卓越团队和高效能管理者。

1. 通过管理者角色的认知帮助管理者达成管理角色认知的转变；
2. 通过基于 STAR 技术的精准识人法，帮助企业选拔出与组织匹配的优秀员工；
3. 通过打造高绩效团队，提升公司凝聚力，向心力；
4. 通过目标与任务管理法的学习，学会制定科学合理的工作任务分解方法；
5. 通过 PDCA 管理法，助力企业业绩提升；
6. 通过教练式领导，学会赋能式管理；
7. 通过认可激励，掌握持续提升员工的士气的方法；
8. 通过培养下属技能培训，掌握高效 TTT 培训技能；
9. 通过有效的沟通，掌握部门及员工之间高效协同的秘诀；

10. 通过时间管理，学会更加合理的统筹规划利用有限的时间；
11. 通过复盘，将经验转化为能力。

课程时间：标准课时每天 6 小时，每天 3-4 个技能点

课程对象：中层管理者、后备管理干部

课程大纲：

第一部分：锁定问题—群策群力解决工作中真实的问题（2-3 小时）

1. 小组行动学习，研讨出 N 个急需解决的问题
2. 每一个小组领取一个急需解决的问题，群策群力研讨出解决问题的方案

第二部分：管理技能训练（一天选 3-4 个技能点）

- 管理技能一：管理者角色认知转变
- 管理技能二：基于 STAR 技术的精准识人法
- 管理技能三：打造高绩效的团队
- 管理技能四：目标与任务管理
- 管理技能五：PDCA 管理法
- 管理技能六：教练式领导
- 管理技能七：认可激励
- 管理技能八：培养下属
- 管理技能九：有效沟通

管理技能十：有效决策与问题解决

管理技能十一：掌控时间

管理技能十二：复盘-将经验转化为能力

管理技能一：管理者的角色认知

一、管理者的角色认知

1. 孙振耀为什么从最优到最差？
2. “我”管理失败的案例
3. 由“成就”到“贡献”的心智转换
4. 管理者贡献的三种表现形式
5. 研讨：我应该做出什么贡献？

二、管理的常识

1. 管理的理解
2. 对绩效负责的管理观
3. 管理解决的三个效率
4. 如何使管理卓有成效
5. 企业组织的管理内容
6. 回顾：管理就是把理论变成常识

管理技能二：基于 STAR 技术的精准识人法

一、识人选人的核心方法论

二、“五好面试法”

1. 做好准备
2. 提好问题—基于 STAR 的行为识人法
3. 记好笔记
4. 掌握好时间
5. 整合好信息

三、基于 STAR 的行为识人法的练习

管理技能三：打造高绩效的团队

一、什么是高效团队

1. 小马哥的困惑
2. 你心目中的高效团队是什么样的？
3. 高效团队的好处

二、团队发展的 4 个阶段

1. 构成期
2. 磨合期
3. 融合期
4. 表现期

三、打造你的高效团队

1. 打造合理团队构成
2. 营造积极团队氛围
3. 成为优秀团队领导
4. 你的行动计划

管理技能四：目标与任务管理

一、绩效计划及目标设定的“三个载体”

1. 工作任务设定
2. 关键绩效指标设定
3. 工作改进计划

二、目标的设定与分解

1. 目标与工作任务表（计划与考核表）
2. 目标与工作任务设定的主要步骤
 - 2.1 确定岗位职责
 - 2.2 目标设定
 - 2.3 目标与工作任务表（计划与考核表）的填写

2.4 目标与工作任务表（计划与考核表）的填写说明

2.5 目标与工作任务表（计划与考核表）的制作流程

2.6 目标与工作任务表（计划与考核表）的填写技巧

3. 目标设定的 SMART 原则

4. 目标与任务管理的价值

5. 月度绩效管理会全流程

5.1 月度绩效计划与考核表填写

5.2 月度绩效考核表填写的注意事项

5.3 周计划管理

练习：填写一张本人或本部门月度目标与工作任务表

管理技能五：PDCA 管理法

一、何为高效 PDCA 目标管理法

二、P-计划阶段：找出差距，制定计划

1. 量化的目标管理（设定 KGI）
2. 找出目标与现状之间的差距
3. 制定课题、提出解决方案
4. 将课题按照优先顺序排列，锁定三个主要课题
5. 课题的 KPI 指标化
6. 制订解决方案，达成 KPI 指标
7. 将解决方案按优先顺序排列
8. 将计划可视化

三、D-实施阶段：坚忍不拔的行动力

1. 将解决方案转换为行动措施“DO”
2. 将行动措施“DO”排列出优先顺序，确定重点
3. 行动措施“DO”的量化（设定 KDI）
4. 将行动措施“DO”落实为具体任务“TODO”
5. 确认落实的同时逐步推进具体任务

四、C-验证阶段：周密计划与精准实施基础之上的“回顾”总结

1. 确认 KGI 指标的达成率

2. 确认 KPI 指标的达成率
3. 确认 KDI 指标的达成率
4. 查明失败的原因
5. 分析成功的经验

五、A-调整阶段：基于验证结果的“改进”与“拓展”

1. 根据验证结果提出的调整方案
2. 将调整方案排列出优先顺序，集中优势各个击破
3. 链接下一轮 PDCA 循环

管理技能六：教练式领导

- 一、教练的专业角色
- 二、教练的起源和历史上较成功的著名教练
- 三、教练式领导和教条式领导的区别
- 四、如何运用教练技巧做成功的 **CBWA**
 1. 了解
 2. 反馈
 3. 演示
 4. 实践

管理技能七：认可激励

- 一、认识激励的误区
- 二、停止打击员工士气
 1. 创造激励环境
 2. 改掉坏习惯
- 三、及时认可和奖励
 1. 赫茨伯格的双因素理论
- 四、让激励持续有效

管理技能八：培养下属

一、成人培训特点

1. 成人学习的 721 规律
2. 成年人学习的特点
3. 成人培训的指导原则

二、培训流程三部曲

1. 培训设计和准备
2. 培训需求分析
3. 现场培训 VS 课堂培训
4. 现场培训五步教学法
5. 培训效果评估

管理技能九：有效沟通

案例一：“我”与某老板的沟通案例

案例二：“我”与孩子的沟通案例

一、沟通三原则

1. 没有人喜欢被改变
2. 没有人喜欢不知情
3. 所有人都希望有退路

二、难缠人物的行为特点

1. 困难人物的类型和特点

三、难缠人物的类型和特点

1. 人物四分法
2. 为什么害怕和困难人物沟通
3. 如何应对困难沟通人物

四、与不同类型人物沟通的技巧

1. 你的态度和行为关键取决于你
2. 如何与不同类型的人物沟通

五、行动计划

1. 写下你所认为的其中一个难缠人物的名字（可用代码表示）
2. 他/她的哪些行为让你头痛？
3. 你的那些态度或行为曾让事情变得更糟？
4. 你可以做些什么让你和对方有更好的收获？
5. 小组练习，选择九种类型中的其中四种进行演练。

管理技能十：有效决策与问题解决

一、什么是问题

1. 摆在面前的障碍
2. 标准与现实的差异
3. 问题的性质

二、有效决策与解决问题的经典四步

1. 澄清问题—信息一致性、信息完整性
2. 分析问题—观点充分发散、观点系统梳理
3. 解决问题—策略充分发散、策略充分整合、策略充分收拢
4. 决策问题—关键点充分考量

管理技能十一：掌控时间

一、认识时间

二、记录时间

三、管理三种时间活动

四、时间浪费的因素

五、管理时间的十大法则

管理技能十二：复盘-将经验转化为能力

一、华为的战略预备队是如何复盘的

二、如何做复盘

1. 回顾目标
2. 评估结果
3. 分析原因
4. 总结经验

三、美军&联想做好复盘的秘诀