

《管理的基本功》

【课程背景】

中国的企业存在一个现象：行业景气时就水涨船高，基本上各家都活得比较滋润；一旦行业衰退或市场环境发生变化，就会丢盔卸甲。靠老板的胆量吃饭、靠天吃饭的情况十分普遍，持续经营和抵御风险的能力甚为薄弱。

一个武术高手，不论其段位达到了什么境界，都会在其内功修炼和基本动作及套路上不断修炼与精进。企业管理又何尝不是如此呢？基本的管理思想和工具方法就是基本动作和套路，只有把基本动作和套路练好了，才能真正成为管理的“武林高手”。

本课程旨在从四个方面帮助企业管理者提升自己的管理基本技能：首先要做好自我管理，不能管理好自己就无法管理他人；第二是要把由年轻成员组成的团队建设成一个有凝聚力高绩效而且有个性的团队；第三要做好工作管理，包括目标与计划管理、任务分配、绩效管理；第四就是做好人际关系的管理，包括如何处理与上司、与同级其他部门的关系。

【课程收益】

- 1、清晰厘清什么是管理，什么是管理者的基本涵义
 - 2、掌握并能有效运用做好自我管理的四项基本功：
责任意识—向自己提出好问题
要事第一—时间管理矩阵、
建立信任—五项具体行为
敢于创新—基本的创新思维和方法
 - 3、学习运用激发团队动力的两大源头-团队共同价值观和共同行为规范标准-打造个性化的团队
 - 4、可以灵活运用激活下属责任心和主动性的创新激励方法
 - 5、掌握旨在提升下属能力、促进下属成长的培育和辅导的有效方法
 - 6、学习并能有效运用工作管理达成绩效目标的基本功
 - 7、掌握影响上司和同事的基本原则和方法
-

【课程特色】

- 1、大量实战案例练习贯穿于课程当中
- 2、接地气的管理方法和工具，培训后就可以运用到实际工作当中
- 3、培训形式采用：讲授+案例分析+行动学习

【培训对象】

企业中层、基层管理者及后备管理者

【培训时间】

4天（24小时）

【课程提纲】

第一部分：管理者的角色认知与自我管理

一 管理者的角色认知

- 1、问题：你认为什么是管理？
管理的四项重要职能
互动游戏：对管理的四项职能的实战模拟
- 2、问题：什么是管理者？
彼得·德鲁克对管理者的定义
- 3、管理者本质：一个职位一项业绩
业绩的三个层面：绩效层面、育人层面、文化层面
- 4、VUCA时代管理者的角色定位—从管理者到经营者
彼得德鲁克的经典五问
- 5、管理的基本思维：硬管事软管人

二 管理者的自我管理

- 1、承担责任
视频：他是怎样让自己成长起来的？
互动：以 ORID 的方式研讨前面的视频
关于承担责任的一个关键问题
关注圈与影响圈
- 2、建立信任
研讨：如何在团队中建立大家对自己的信任
赢得信任的六个关键行为
- 3、要事第一
何谓要事？（研讨：管理者的要事有哪些？）
要事管理的三原则
要事管理工具：时间矩阵
- 4、创新意识
何谓创新
创新的障碍—五个旧习惯对创新的影响
创新思维—以不同的视角看待事物
工作改善的经典四问
三种常用的创新方法
互动：如何运用创新方法去解决管理问题

第二部分 团队管理

一 为团队“命名”

- 1、视频：什么是团队
团队的五要素

- 测试：你会如何描述你的团队？
- 2、团队的旗帜：团队精神文化建设
 - 3、团队共创：了解员工的内心渴望并为团队找到共同愿景
请用一个关键词来表达你最想带领的团队—为团队命名
 - 4、确认团队工作的使命和价值观
结合团队愿景再次回答德鲁克的经典五问
 - 5、为团队命名的作用
案例：某“快乐”银行的实践
为团队命名的三点建议

二 制定团队共同的行为规范标准

- 1、案例：这个“安全”车队的标志性行为规范
- 2、什么是共同行为规范标准
- 3、促使团队成员加强规范的四个原因
- 4、高效行为规范建设原则
- 5、确定行为规范标准的实际操作步骤
互动：为团队例会制定行为规范标准

三 VUCA 时代的团队激励

- 1、微案例：新入职的小王为何会有这样的抱怨？
管理工具：明尼苏达人职匹配模型
心理契约模型（从管理者的角度和从员工的角度）
测试表格：管理者自评
- 2、研讨：员工“责任心”与什么有关
影响员工责任心的三个关键因素
微案例：面对下属提交的没有令你满意的方案，你是怎样回复的？
- 3、工作意义对激发员工原动力的作用
三个关于工作意义的案例
如何寻找工作意义
- 4、互动：作为管理者你最近一次表扬下属是在什么时间？当时是如何表扬的？
认可与赞赏的积极作用
中性反馈
积极反馈的公式
前馈的基本要点
负面反馈的注意事项
学员练习：如何认可下属的良好表现
- 5、用人之长
视频观赏：用人之长的力量，并以 ORID 方式研讨如何做到用人之长
用人之长的胸怀
- 6、让员工在快乐中工作—工作游戏化设计
研讨：为何游戏币工作更能吸引人
游戏的基本特征

案例：冰桶为何能风靡世界

游戏设计的四步法

案例：如何在单调的工作中加入游戏成分

案例：项目管理里程碑的神秘纸条

案例：某销售团队绩效指标与“打怪升级”

四 团队成员的培养与辅导

1、育人之心

育人之心的五个关进行为表现

2、管理者当老师

教导下属的五个层级：管教、说教、身教、请教、传教

3、工作教导的“约哈利窗”

工作教导的五个步骤

互动游戏：工作教导五步法的演练

4、基于不同情境（意愿和能力）的员工辅导策略

辅导的四字秘籍（盯、带、听、放）

5、教练式辅导的 GROW 模型及应用

学员练习：GROW 模型的演练

第三部分 工作管理

一 目标与计划管理

1、研讨：工作目标从何而来？

2、工作目标的双向沟通

3、目标三角的有效结合

学员互动；三项目标结合的演练

4、制定目标的 SMART 原则

5、目标分解的两大维度：空间维度和时间维度

空间维度上的纵向分解：目标-手段链

空间维度上的横向分解：工作流程链

时间维度上的分解：从长目标到具体工作行为

6、学员互动：大家写份月度工作计划并分享

7、研讨；计划的好处有哪些

8、制定计划的七个影响因素

目标、时间、地点、人选、程序（行为）、标准、共享

二 工作任务的分配

1、了解员工

了解员工的三个基本途径

2、了解工作

3、互动：写出一名下属的一项主要工作职责

管理工具：工作职责的表达公式

练习：运用表达公式去描述自己的某项工作职责

- 4、分配任务前要了解员工积极性等级
管理工具：积极性分等级确认表
- 5、对任务范围的说明
- 6、传达对任务结果的预期
- 7、寻找任务与员工成长的契合点
- 8、管理工具：管理者分配任务的测试表
别让“猴子”跳到自己的肩上
- 9、工作任务的跟踪
事前沟通任务的里程碑及沟通节点
当下属有问题来求助时需要提问的五个基本问题

三 绩效管理

- 1、绩效是什么？
吉尔伯特对绩效的定义
运用 BSC（平衡计分卡）去理解绩效的维度
澄清对 KPI（关键绩效指标）理解的误区
用 OKR（目标和关键结果）作为绩效沟通的工具
- 2、达成团队绩效的四步法
确定团队最重要绩效目标—重新定义关键目标
设定影响绩效目标的关键行为—四种途径寻找关键行为并为这些行为设定考核指标
针对目标与关键行为建立反馈记分表—记分表的好处及设计积分表的注意事项
围绕目标与关键行为进行周期性复盘—周例会的形式与内容的特别要求

第四部分 工作关系管理

一 管理上司

- 1、上司也可以管理吗？
- 2、管什么？--管理与上司的关系
- 3、高效管理上司的四个原则
视频观赏：张大彪如何让李云龙开怀大笑
研讨：如何遵守这些原则
- 4、管理上司的四个步骤
情景案例：张经理他在意什么？
研讨：在管理上司的四个步骤里，每一步应该做些什么？

二 跨部门的水平关系管理

- 1、案例：为何生产部提供数据时要么拖延要么忘记？
- 2、研讨：引起水平合作的障碍有哪些？
- 3、水平沟通的四个原则
研讨：在遵守四个原则时都该做些什么？

- 4、管理工具：供需清单
- 5、运用工作流程规范水平合作
案例：如何让客户按时得到新产品
- 6、运用冲突图为两难问题提供解决方案
案例：财务和销售在向客户付款方式上怎样取得共赢方案的

【特别提示】

本课程是个系列课程，它们既相互关联又相对独立。全部课程时间安排是 3 天，企业可以根据自己的需求情况，选择全部或者其中的某些部分，做成 1-2 天的课程。