

《透过案例看管理》

----基于组织绩效和员工成长的管理思维和管理行为

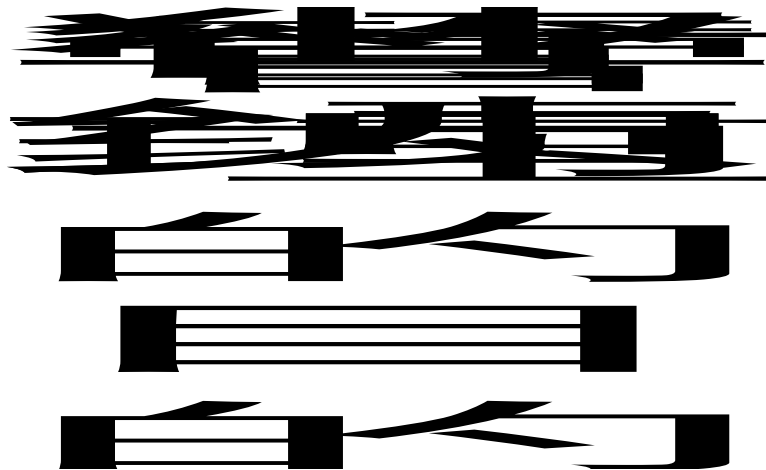
【课程背景】

“管理就是通过他人做成事”。“做成事”的“事”是指组织的“经营目标”，“通过他人”的“他人”是指影响达成组织经营目标的那些--而其中最主要是组织里的员工--人。从管理的这个定义看，不论时代如何变化，企业管理者的两大核心职责却不会改变：一是达成组织的经营目标；二是促进员工的成长。为了承担起这两大责任，管理者就要去解决一个又一个发生在实际工作中的问题：

- 如何和下属就他们的工作职责达成共识
- 如何处理工作部署中上下级存在的异议
- 如何让自己的行为成为践行团队文化的样板
- 如何在团队内赢得大家的信任
- 如何处理管事与管人之间的关系
- 如何赢得上司的支持
- 如何平衡部门间的沟通与协作
- 如何激发每个人的工作责任心
- 如何应对计划没有变化快的问题
- 如何解决制度有了但执行不到位

.....

【课程基本模型】



【课程收益】

通过 15 个管理关键词以及对对应 15 个管理情境问题的分析与解析，帮助管理者厘清管理思维与基本逻辑、改善心智模式、创新管理方法、提升管理能力。

【课程的对象】

具备一定管理知识和经验、参加过通用管理能力培训的企业中层、基层以及后备干部

【课程特点】

以管理中常见的问题作为切入点，引导学员们思考这些问题的解决思路以及进一步拓展和升级管理思维与能力。

【课程时间】

2天（12小时）

【课程提纲】

第一部分 管理与管理者

一 管理

- 1、什么是管理
- 2、管理的四项基本职能
- 3、UVCA时代对管理四项基本职能的新解
- 4、游戏互动：我们日常是如何从事管理工作的

二 管理者

- 1、什么是管理者
- 2、互动：画出管理者的工作关系图
- 3、基于满足“客户”需求的管理者角色：倾听者、服务者、价值提供者
- 4、管理的目的：通过干预员工的目标导向行为以达组织目标
- 5、干预措施的基本思路：硬管事、软对人

第二部分 管理问题微案例

1、关键词：计划

互动一：请按照公司的具体要求，写一份下个月的工作计划

案例一：两个平行部门经理的月度工作计划清单

案例解读：计划的着眼点、注意力在哪里工作结果在哪里、计划不是简单的工作分解、计划制定的注意事项

案例扩展：计划的含义、计划制定的基本步骤、计划的要素、计划执行与管控

2、关键词：角色

互动二：请大家写出自己或者一位主要下属的工作职责

案例二：小王对上司的批评为什么会感到疑惑？

案例解读：大多数管理者对工作职责理解的局限，当员工把角色定位在做什么上会有什么问题？

案例扩展：做好管理的前提，工作职责确定的基本公式，强调工作意义的作用，帮助下属确认工作意义的三条途径

3、关键词：冲突

互动三：在你的团队里有意见不一致的时候吗？为了统一大家的意见你都做了说些什么？

案例三：团队成员意见不一

案例解读：成员意见不一的原因、意见不一会带来哪些问题、如何帮助大家形成一致意见

案例延展：过程满意度、个人满意度、结果满意度；冲突处理的基本原则、冲突处理的五步法、化解冲突的工具疑云图与目标图

4、关键词：激励

互动四：请写出来一位自己最了解的一位下属的基本情况

案例四：单位发的生日蛋糕怎么“没味了”？

案例解读：当组织的某种福利成为一种习惯以后其作用会递减，

案例扩展：马斯诺的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、如何将保健因素转化为激励因素、激励员工的新方式

5、关键词：承诺

互动：当你想让下属为某个任务做出承诺，你是怎么做的？

案例：小张会主动做出完成任务的承诺吗？

案例解读：接受指示和自己决定有何区别？员工主动承担责任的好处

案例扩展：如何激发员工主动承担责任，员工承诺后管理者应该做什么

6、关键词：协同

案例：财务小陈的苦恼

案例解读：当每个岗位都是站在自己的角度看待工作流程会有什么问题？

案例扩展：协同的价值、做好协同的心智模式、做好协同的四种方式

7、关键词：领导风格

案例：王工怎么了？

案例解读：个人专业能力强的人一定也能做好管理吗？管理者的三项基本技能、王工管理工作的准备度、王工的上司该做些什么？

案例扩展：员工工作准备度的四个阶段以及对应的四种领导风格

8、关键词：创新

案例：下属小王总是独出心裁

案例解读：下属总是有新想法是好还是不好？精神上鼓励、方案上谨慎、过程中把控、预案要提前、结果要复盘

案例扩展：创新型领导者的五项基本技能，工作中改善的四个途径

9、关键词：制度

案例：绩效考核制度的试行

案例解读：为何有制度却执行不力竟是比较普遍的现象？敬畏规则的重要性

案例扩展：把制度贯彻下去的三要素

10、关键词：支持

视频案例：设备该不该修？

案例解读：看到什么？有哪些感受？有了那些深入思考？准备如何去赢得上司的支持

案例扩展：与上司交往的注意事项；赢得上司支持的要点：目标、贡献、数据与事实、承诺

11、关键词：绩效

案例：李主任如何保证生产任务的高效完成

案例解读：管理认知的片面性；方法总比问题多；加班是必须的吗？

案例扩展：绩效达成的路线图、寻找关键行为的途径、结果性指标与引领性指标

12、关键词：反馈

案例：业绩起伏不定

案例解读：员工业绩不理想一定是能力问题吗？业绩起伏不定的影响因素；

案例扩展：反馈的三大要点，建设性反馈的模型

13：共识

案例：孙经理的困惑

案例解读：作为一个团队什么是最重要的？

案例扩展：团队共同价值观与行为规范标准的建立

14：关键词：用人

案例：嘻哈青年员工

案例解读：管理者都希望下属听自己的，下属不听话可能是因为不喜欢你说的话，管理者的换位思考

案例扩展；管理者用人的局限性，用人之长的好处，如何做到用人之长

15：关键词：品牌

案例：难道我说的不对吗？

案例解读：管理者希望下属听自己的，下属却按照上司怎么做的去学；

案例扩展：管理者自我品牌管理的四大要点