

# 精进之路——从专家到管理

## 课程目标

- ✓ 系统理解管理工作，成体系的加强管理能力
- ✓ 学习实用的管理技能
- ✓ 团队管理的管人线学习：团队搭建，团队激励，团队培训，团队文化塑造，
- ✓ 团队管理的理事线学习：如何开有效会议，如何识别业绩障碍
- ✓ 了解阿里营销团队管理核心框架及借鉴意义

## 适合对象

- ✓ 营销管理层

## 课程设置

- ✓ 时长：2天(12小时)
- ✓ 人数：

## 教学方法

- ✓ 封闭训练、讲学互动
- ✓ 游戏体验、团队竞赛
- ✓ 分析诊断、实战答疑
- ✓ 小组研讨、心得分享

## 课程大纲

- 1 第一模块：管理的误区
  - 1.1 团队管理者的错误大部分来源于管理者并不知道管理边界
  - 1.2 团队管理的本质
  - 1.3 管理者困境
    - 1.3.1 能力差异
    - 1.3.2 惯性与惰性

### 1.3.3 成就感缺失

### 1.3.4 定位模糊

➤ 重要知识点：重新“科学的”理解团队管理定义，了解管理者会碰到的具体困境

## 2 第二模块：管理者角色的转变

### 2.1 管理者角色到底是什么角色？

### 2.2 从专家员工到优秀管理者我们需要做哪些准备？

### 2.3 理解短板管理者角色

#### 2.3.1 专家型

#### 2.3.2 监工型

#### 2.3.3 堕落型

思考题：我们属于缺失哪种能力，如何补齐？

### 2.4 卓越员工 VS 管理者

#### 2.4.1 专项事物 VS 团队

#### 2.4.2 业务技能 VS 管理水平

#### 2.4.3 长板模型 VS 短板模型

#### 2.4.4 个人成绩 VS 团队成绩

### 2.5 管理者角色的系统思维

#### 2.5.1 散点思维 VS 系统思维

#### 2.5.2 如何构建解决问题的模型

#### 2.5.3 用公式解决问题而不是灵光乍现

➤ 小游戏：明星餐厅经营不善，请你来当管理者，怎么办？

## 3 第三模块：知彼解己的沟通能力

### 3.1 为什么说沟通是管理者最重要能的能力

### 3.2 理解沟通对象的不同

#### 3.2.1 从 4P→DISC 的性格分类

#### 3.2.2 双螺旋沟通模型

#### 3.2.3 理解角色在沟通中的作用

### 3.3 如何做好各层级沟通

#### 3.3.1 向下有心



3.3.2 平级有肺

3.3.3 向上有胆

#### 4 第四模块：如何用有效会议做好目标管理

4.1 没有目标就没有工作

4.2 什么样的目标是有效目标

4.2.1 你的目标 VS 员工目标

4.2.2 公司目标 VS 团队目标

4.2.3 讲清楚 VS 听明白

4.2.4 容易忽视的 SMART 原则

4.3 如何让员工明确执行目标

4.3.1 业绩分解 VS 业绩拆解

4.3.2 员工的销售动作有标准码？

4.3.3 结果和过程的博弈

4.4 如何开一个高效的会议

4.4.1 早、晚、周、月会到底开什么内容？

4.4.2 会议流程中经常缺失的 3 个步骤

4.4.3 会议是成本最高的管理动作

4.4.4 会议的核心目的是什么？

4.4.5 一个标准的会议应该如何开？

#### 5 第五模块：如何构建良好的团队文化及有效的团队培训

5.1 为什么无论多小的团队也必须要有团队文化？

5.2 团队文化到底解决什么问题？

5.2.1 团队一致性

5.2.2 氛围和谐

5.2.3 制度漏洞

5.2.4 员工流动及成长

5.3 构建团队文化常见错误

5.3.1 停留在墙上

5.3.2 鸡汤党



5.3.3 大饼党

5.3.4 个人偏好

#### 5.4 构建团队文化的标准流程

5.4.1 设立目标

5.4.2 达成共识

5.4.3 选取标杆

5.4.4 批量复制

5.4.5 心慈手狠

#### 5.5 如何做有效的业务赋能

5.5.1 常犯的几种赋能错误

5.5.2 能做到→能教会

5.5.3 知识传递中的结构框架

5.5.4 怎么做销售队伍培训才有效

### 6 第六模块：管理者的时间管理及自我精进

#### 6.1 有效工作 VS 无效工作

6.1.1 时间是怎么被浪费掉的？

6.1.2 忙和有效的博弈

6.1.3 理解时间缝隙和时间颗粒度

#### 6.2 实用的时间管理工具及方法

6.2.1 帕累托原则

6.2.2 麦肯锡 30 秒电梯理论

6.2.3 番茄钟及番茄时间

6.2.4 六件事工作法

6.2.5 黄金 N 小时

#### 6.3 管理者个人需要从哪些方面精进

6.3.1 管理技能迭代

6.3.2 市场信息迭代

6.3.3 理解世代及时代的更迭

6.3.4 如何用好 5 分钟学习法

### 6.3.5 管理者精进无法一蹴而就