

快速胜任，提升效能 -- 新任经理、部门主管全面管理胜任技能提升训练

【课程对象】

新上任主管、经理，部门经理/主管，职能经理，技术经理，班组长，其他相关人员（希望对管理建立完整全面认识，掌握基本管理原则和方法的人士）。

【课程背景】

- 企业发展壮大，中层及团队管理者起着至关重要的作用，因为正确的战略，需要有效的落地和执行来保证达成。在科技和商业模式快速变化、内卷竞争加剧的时代背景下，企业生存发展对中层及团队管理者在管理方面提出了更高的要求。
- 但在与企业紧密接触的过程中发现，很多中层和团队管理者，表现出的管理意识和能力，严重影响着企业的发展和进步，甚至导致企业落伍于时代。
- 究其原因，很多管理者从专业晋升而来，专业强管理弱，缺乏系统化的培养和训练，他们并非不想做好，只是被繁杂的事务包围，遇到压力，遇到矛盾，显得缺乏清晰的思路 and 正确的认知，没有有效的工具和方法，结果往往事倍功半，劳而无功。
- 有些管理者不知道自己的管理职责是什么；有些人只会自己苦干不会组织和培养下属干；有些人的管理动作模糊粗放随意，完全凭经验；有些人遇到问题就一通瞎干盲干；有些人只会救火不会规划和防火，凡此种种不一而足。
- 如何帮助新任经理、中层和团队管理者，快速更新认知，找到正确的思路和方法，是课程的初衷。本课程的策略是，将中层和团队管理者的最日常的工作场景拿出来探讨，让学员掌握最基本且必要的工作方法，力争通过做最正确的事，运用正确有效的方法，就能达成 80 分的管理效果。具体包括：理清管理角色，梳理人和事相辅相成的两条管理线，通过案例分析，逻辑梳理，方法分享和问题研讨掌握相应的方法和工具，提高有效解决问题的管理技能。

【课程收益】

- 了解管理的目的、本质和价值观，理解中层管理者的角色定位、能力要求和工作侧重点。
- 掌握工作闭环管理的基本且必要的管理逻辑和方法工具。
- 掌握在对上对下对中常用沟通场景的沟通技巧和要点方法。
- 掌握管理人员和团队的要点和方法。
- 掌握快速培养新人和老人的要点方法。
- 掌握员工激励的几种实用方法。

【课程大纲】

一、中层管理者如何定位角色与职责？

1. 管理的定义与管理的本质
2. 管理价值观：管理以何为重？
3. 角色本质：是自由发挥还是按剧本出演？
4. 角色转换：从台前到幕后的 N 种转换
5. 行为转换：有哪些行为和意识的坑需要避免？
6. 角色定位：如何避免角色和职责错位，失位？
7. 中层管理者的 10 个团队管理角色
8. 能力需要：如何理解管理者的三大能力？

9. 管理认知：指导管理的 10 个原理性知识点

二、团队管理者如何管控绩效和执行力？

1. 管理者在工作管理上常见的四个问题和误区
 - 认为只要有工作热情就好了，但没有清晰的目标
 - 也做目标管理，但是没有目标规划
 - 有大目标，但是没有量化和细化落地
 - 也有闭环管理，但是把握不好细度，频度，力度。
2. 做好目标和计划管理
 - 制定正确的目标
 - 将大目标分解成任务
 - 量化描述工作安排
 - 做好月度计划和总结管理
 - 做好周和日计划管理
3. 抓好工作过程管控
 - 员工的工作过程要不要管？
 - 追踪进度和发现问题的方法
 - 协调工作进度与异常解决的方式
 - 流程风险点和问题点的执行管控方法
 - 提升执行力的有效途径：稽核机制
4. 抓工作闭环管理
 - 闭环管理的四个动作：点评，结案，清尾，考核
 - 建立和共识考核标准
 - 绩效考核和绩效反馈

三、中层管理者如何做好基本的人际沟通？

1. 掌握基本的沟通技巧
 - 倾听：如何倾听，才能更准确理解说者的意图？
 - 表达：如何使你的表达对听者有价值增量和更好影响效果？
2. 人格测试方法：跟不同行为风格的人沟通和相处的策略
3. 对上沟通：赢得信任，请示，受令，汇报的要点事项
4. 对中沟通：推动非下属同事配合工作的共识技巧和要点事项
5. 对下沟通：
 - 赞美：关注下属的亮点和努力，把话说到员工心坎里
 - 激励：如何表达，从而鼓舞人心，促发行动？
 - 批评：既能指出问题引导改进，又能尽量少得罪人？
 - 谈心：跟下属一对一谈心的四个要点

四、团队管理者如何管理人员与团队？

1. 把握距离：如何既建立深度关系，又能让下属有所敬畏？
2. 赢得人心：让下属心甘情愿接受你的指挥

3. 整治环境：抓骨干，建规则，注能量，纠风气，杀病毒。
4. 以事管人：围绕三个动作管理人。
5. 顺畅沟通：既有鼓励讲真话的机制，又有发现解决真问题的办法
6. 团队关系：活泼团队关系，开展生活团建的方法。
7. 团队建设：抓好四个建设，增强员工归属感与团队凝聚力
8. 情境管理：因人因事因地管理的模型方法。
9. 员工管理问题研讨：
 - □下属比我资历老，经验多，我威信不够，不服我怎么办？
 - □如何管理“老油条”员工？
 - □如何管理新生代员工？
 - □如何能力强个性强，服从性不好的员工？

五、如何培育辅导下属？

1. 培养方法：ASK 的不同影响方式
2. 新人的培养要点
 - 准备资料
 - 师傅制与 OJT 方法
 - 师带徒的过程管理和规则
3. 老人的培养要点
 - 激发学习意愿
 - 制定技能等级标准
 - 制定和管理发展计划

五、如何激励调动员工和团队？

1. 主角激励：为下属搭建主角场景的方法。
2. 积分激励：关键行为的积分竞赛激励方法。
3. 意义激励：寻找意义和使命，增强内驱力。
4. 感受激励：荣誉感、成就感，归属感等的激励方法。
5. 金钱激励：设计有效的激励机制。