

成为知人善任的管理者

覃老师

研究发现，很多新晋管理者，很难从过去的工作模式中摆脱出来，不能快速转换角色，过度依赖专业性“权威”进行管理，喜欢关注项目细节，喜欢亲自解决问题，结果工作任务推进不顺利自己忙得焦头烂额。本课程聚焦新晋管理者的思维与能力要求，通过培训帮助学员有效转换角色掌握管理工作的方法。

学习收益：

- 1、明确管理者的思维要求，实现我-我们，细节-全局的角色转换；
- 2、正确认知自我了解他人，提升管理者的情商，更好地进行管理沟通；
- 3、帮助管理者掌握知人善任的方法，学会差异化的管理方式；
- 4、根据不同团队特点进行团队管理，打造高绩效团队。

课程对象：

新晋管理者

课程时长：

2天

学习内容：

一、认识管理，转换角色(1小时)

1、从管理的定义看管理者的角色

管理是什么？管理的本质

专业思维与管理思维的区别

管理者的四个思维转换：

自己做事—推动他人做事

发现问题—推动解决问题

管事—管人

个人成功—团队成功

2、管理中常见错误分析

案例讨论：（小组PK）

(1) 如何表扬

(2) 如何批评

(3) 如何处理员工犯错误

(4) 如何处理打小报告

(5) 如何给员工分配任务

课后工具：表扬检核清单

批评检核清单

管理者形象检核

二、有效沟通，提升情商(2小时)

1、认知管理风格

运用 DISC 工具，了解自己的惯有行为模式

四种不同管理风格的差异与沟通方式

案例分析：识人四步法判断案例中的风格特点

讨论：技术管理者群体最常见的风格特点？

2、沟通中的白金法则

拒绝主动沟通不可能成为一个合格的管理者

与不同管理风格的上级沟通

(案例讨论，小组练习)

3、管理者的情商

情商认知中的误区

为什么普遍认为技术人员的情商偏低？

情商的五个阶梯

提升管理者情商的关键点？

课后练习：自我优势分析

自我短板分析

结合目前岗位，如何取长补短

三、差异化的向下管理 (5 小时)

1、影响下属达成绩效的三个关键指标

特质、能力、意愿

特质-把合适的人放在合适的位置上

能力-如何评估下属能力

意愿-如何调动下属工作积极性

2、下属差异化管理的方式

情境管理的两个维度四种方式

案例讨论：哪种情景用什么样的管理方式恰当？(小组 PK)

什么是授权？授权应该怎么做？

什么是教练？管理者何时充当教练角色？

什么时候不适合花费太多时间和员工谈心？

管理者如何做好下属的支持工作？

3、95 后员工的激励要点

1.激励的管理机理

什么是激励？

如何才能达到激励的效果？

马斯洛需求层次对激励的影响

2.95 后员工的特点及需要

新生代员工画像——你真的理解他们吗？

新生代员工喜欢的领导画像

3.激活新生代

多说实话少谈空话

理解比空洞说教有用

情绪价值比物质价值重要

在工作中找到成就乐趣比考核更重要

小组讨论：不同下属的激励方式

4、下属管理的三种结果

- (1) 管理不足的后果
- (2) 管理过度的后果
- (3) 管理恰当的好处

课后输出：团队成员人岗匹配分析

向下管理中，管理方式是否恰当的正反案例分析

团队成员有效激励正反案例分析

四、高绩效团队管理（4小时）

1、高效团队的本质

- (1) 视频案例：高效团队的本质

2、如何组建高效团队

- (1) 团队同质化的风险
- (2) 尊重差异，团队组合
- (3) 案例：创始团队的黄金搭档

3、不同团队特点的管理方式

- (1) 团队领导的重要性
- (2) 团队形成期

项目团队如何启动

启动期的特点

团队管理者的角色和动作

- (3) 团队冲突期的冲突如何管理

冲突期最需要团队领导的管理智慧

- (4) 团队表现期和规范期的领导风格

规范期：制度流程、团队文化的建立

案例：某公司技术副总的苦恼和尴尬

案例解析：综合运用 DISC、情境领导理论、团队周期理论分析 5 个情境案例。

课后输出：评估目前自己的团队所属周期，做为团队管理者的角色和最重要的职责

团队管理现状检核表 Q12 测评

团队管理中的短板的改进措施（PESMART 三个月改进计划表