

三维九力 有模有样——管理能力结构化提升

【课程综述】

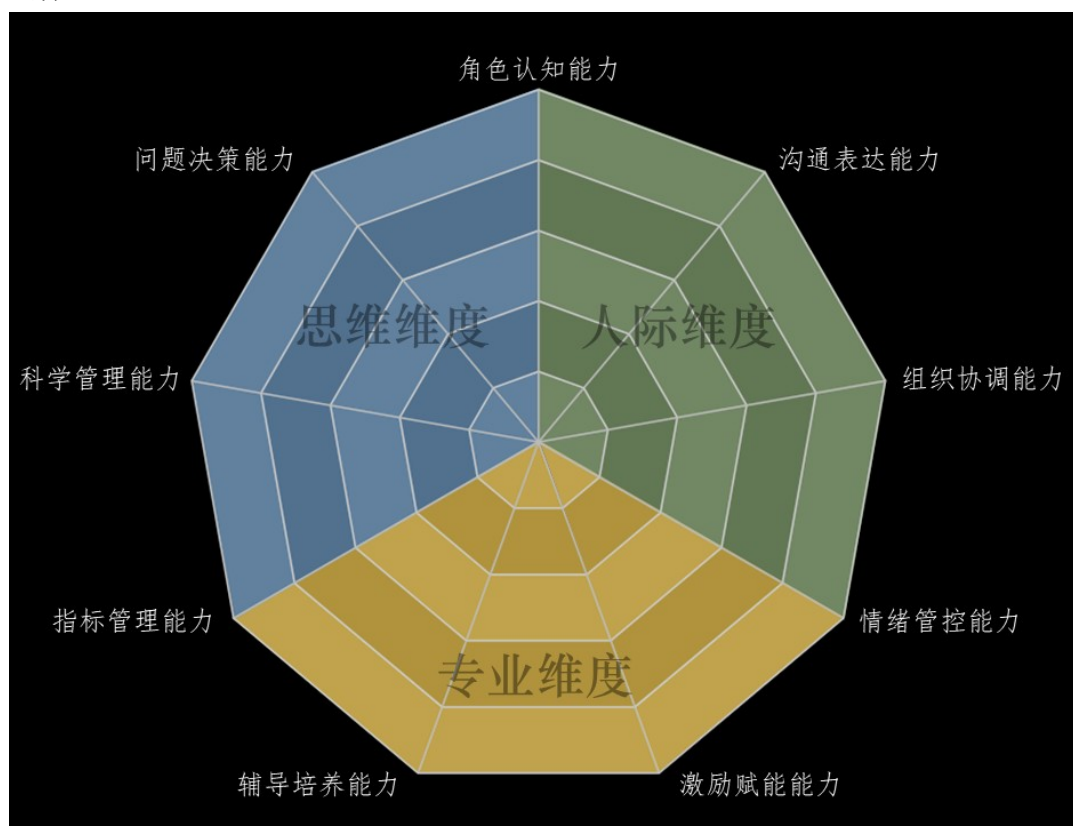
- 刚刚走上管理岗位的你，是不是正在经历着管理的千头万绪与手足无措？
- 是不是面对不同性格、资历的团队伙伴，有时有力使不上？管理费力度高？
- 是不是面临着上级对结果不满意，下级对管理不认可的尴尬局面？

如果作为管理者的你，正在面临或将要面临上述的问题，那么，一堂针对新晋管理者的管理提升课程就在此刻显得非常必要。

新晋管理者的管理水平不仅影响其所管理的团队效能，更会影响管理者的信心及其职业规划，打造一支文化认同、稳定有序、聚焦指标、做事高效的高效能团队，是团队管理追求的终极目标，也是新晋管理者必要的培养方向。

鉴于团队管理的复杂性、多样性，以及管理者不同的行为风格及各异的成长经历，帮助新晋管理者快速有效的掌握团队管理的方法，是拉齐团队管理水平，助力业务发展与目标达成的最有效方法。

本次课程的特点，是将管理场景与科学管理理论紧密结合，利用团队管理能力评估模型，帮助学员提升决策、沟通、组织、激励、辅导等多种岗位胜任力、通过输出成熟有效的管理技巧与工具模型，让团队管理工作科学、准确、高效。



【课程目标】

- (1) 掌握团队管理的原则并接受管理者的角色认知；
- (2) 掌握基于工作场景下的问题决策与有效沟通能力；
- (3) 掌握基于岗位任务的时间、会议的效能提升方法；
- (4) 掌握团队搭建与员工管控的团队管理方法；
- (5) 掌握针对下属的辅导激励与情绪管控的技能方法；

【课程时间】 2天 (12H)

【教学形式】 游戏活动，理论讲授，音视频教学，测试，小组讨论、分享、提问

【适合对象】

1. 即将走上管理岗位的储备干部&管理培训生
2. 团队管理经验不足 1 年的新晋管理者
3. 未经过系统性团队管理能力培训的管理者

【课程大纲】

第 1 讲 角色认知能力，从管好自己到管好团队。

一、管理的本质与逻辑

1. 厘清企业目标&组织&管理的三者关系
2. 了解管理者不同阶段的能力分配与个人成长
3. 理解管理必备的优秀心态、定位、特征。
4. 知晓管好团队的 6 项基本原则与 6 个有效标准。

二、管理者的能力与胜任力模型

1. 掌握管理岗位必备的 4 项工作职能；
2. 理解管理职能与能力的匹配逻辑；
3. 利用管理岗位胜任力评价模型完成自我评价；

第 2 讲 问题决策能力，管理工作拿结果说话。

一、面对问题，如何做到有效决策？

1. 管理决策的常见类型
2. 日常管理问题的决策维度对比
3. 应对结构化问题的 3 种解决依据

二、解决问题，学着用套路解决问题

1. 识别问题类型：恢复原状型/追求理想型/防范潜在型
2. 解决问题思路：界定问题/查明原因/解决方法/跟进复盘

三、分析问题，学和领导同频的分析方法

1. 界定问题：问题空间法/界定异常法
2. 分析问题：MECE 原则/5why 分析/头脑风暴/鱼骨图/5w2H 分析

3. 确认方案：建立备选/细化步骤/融入创新/有效确认
4. 落地执行：指定计划/预控风险/过程反馈/总结提升

第3讲 科学管理能力，团队管理效果达成的保障。

一、工作方法，如何科学管控日常工作？

1. 工作流程管控大法：戴明环工作法（PDCA）
2. 管理目标的设定：smart 原则、公式与口诀
3. 5W2H 分析法管理法

二、团队会议，每日必备的有效手段

1. 团队晨会及例会的必备 4 要素：注意/发布/总结/激励
2. 临时会议 5 步法：会议邀请-会议主持开场-会议推进-讨论总结-行动约定
3. 会议既要注意的事项：格式/要求/存档

三、时间管控，把好钢用在刀刃上

1. 时间管理 4 象限图及应对方法
2. 常见的时间管控方法

第4讲 沟通表达能力，事半功倍的隐藏技能

一、管理者不擅长沟通，问题远比你想象的严重。

1. 组织内沟通的特点与原则
2. 沟通的目的与达成策略

二、沟通内容的输出与倾听

1. 沟通内容的基本要素与影响模型
2. 沟通内容的组合与层次
3. 有效倾听&同理心

三、基于沟通场景下的常用沟通模型

1. 决策的沟通结构-POP/BIC/2W1H
2. 部署的沟通结构-工作布置 5 步法
3. 激励的沟通结构-二级反馈沟通法
4. 改善的沟通结构-沟通要素 3 段法

第5讲 组织协调能力，团队一切管理开展的基础。

一、掌握团队成员的成长特征

1. 员工发展必经的 4 个阶段：融入/冲突/波动/成长
2. 常见管理者的 4 种管理风格：支持/教练/授权/指令
3. 员工的时代特征与管理边界：如何管理 90 后的员工？

二、如何进行有效的团队建设

1. 影响团队建设的三大基本要素：成长阶段/建设目标/建设形式
2. 成长阶段的三个阶段：发展期/整合期/成熟期
3. 建设目标的三大目的：重塑/融合/推优

4. 建设形式的四大维度：受众广度/参与感强/价值观正/输出反馈
5. 不同发展时期的团建目的排序
6. 不同团队建设目的与形式安排的关系

三、提升团队粘合度四步法

1. 形成-形成团队概念：搭建规则，培养意识。
2. 确立-确立成员认同：认同什么？反对什么？
3. 展示-展示信任融合：展示什么？融合什么？
4. 搭建-搭建管理边界：沟通风格/决策风格/文化风格

四、团队成员离职的识别与干预

1. 人员离职的特征与识别清单
2. 人员离职的因素与管理应对
3. 人员离职的干预方法

第6讲 情绪管控能力，是影响团队稳定的重要因素。

一、工作压力的应对之道

1. 工作压力状态的正确认知
2. 常见的压力应对策略与方法

二、负向情绪的管控之法

1. 关于情绪的3点基本认知
2. 负向情绪的4种类别与ABC法则
3. 情绪管控的5种方法
4. 负向情绪调整3招

三、同理心的培养之道

1. 换位思考的本质
2. 同理心实施的4步骤

第7讲 激励赋能能力，是你管控团队的重要手段。

一、人的行为动机与基本原理

1. 马斯洛的需求层次理论
2. 赫茨伯格的双因素理论
3. 亚当斯的公平理论
4. 激励的底层逻辑
5. 动机与绩效匹配模型

二、常见的动机激励手段与问题点

1. 常见5种激励手段的优势与风险
2. 员工常见正向激励的9类实施关注点

三、常见奖惩策略的使用

1. 奖惩策略的使用4步法
2. 奖惩管理的3项基本原则与效果区间

3. 如何开展基于奖励的团队内授权

四、培养高投入度员工

1. 高投入度员工的典型性特征

2. 成为高投入度员工的需求维度

3. 基于 3 项人员维度的提升投入度的改善办法

第 8 讲 辅导培养能力，是你提升管理效能的必选项。

一、绩效管理的那点事儿

1. 绩效管理的闭环 4 步骤

2. 绩效管理的 70-20-10 法则

二、员工的绩效辅导 3 段 9 步法

1. 准备阶段-教你如何有效的准备辅导

2. 辅导阶段-教你如何有效的实施辅导

3. 跟踪阶段-教你辅导后如何跟进效果