

《管理思维进化》2天版

--面向团队主管的管理思维训练

讲师-刘文鹏

课程背景：

搭建一支高效的团队是每一位管理者面临的挑战。

管理者的行为会时刻影响着身边的人，尤其是管理者的行为改变，最终会带来团队甚至是组织的改变。

无知和自以为是会让管理者产生错觉和虚幻，前者让管理者缺乏有效的管理手段，后者让管理者决策失误。作为管理者，始终警惕人性中的认知局限，保持清醒的危机和风险意识始终保持组织清醒的认知能力，比什么都重要！

管理实践复盘，是将过去做过的管理事件重新过一遍，总结经验教训，把事情琢磨透，完成自我反馈、集体自我反馈，然后将得到的方法投入到未来的事情中，不断回顾，反思，探究，改进。

本次培训将管理知识转化为管理技能的训练课程，重点是针对具体的管理问题结合实际业务场景以案例的形式展现，带来学员的思考与辩论，进而理解管理执行的理念与行为。

用案例检验管理行为，给学员打开一扇新的窗户，重新梳理和辨识日常的管理。

适合对象：基层主管，中层经理级，高级经理和管理执行层等各级管理者

课时安排：1-2天（6小时/天）

课堂形式：学员分组，4-6组，

课程特色：

结合工作实际的方法和步骤来阐述工作中的改进；将知识进行模块化，让学员更容易吸收理解；管理工具和方法，可以拿来即用；案例呈现和研讨的形式让现场学员参与度高，通过管理问题的思辨加深对管理的认知。

讲师特色：

实战型培训讲师，通过过往实地考察、经验萃取、典型案例复盘和企业咨询，积累大量的管理案例，通过解析案例情境，引导学员思维。授课风格幽默，让学员在愉悦的心情中领会课程要点。

管理案例要点贴近工作实际（从实践中来，到实践中去），不务虚。

在潜移默化中改善管理理念，在实践案例中体会工作方法并实践落。

课程大纲：

第一节 管理思维的形成

换位思考，说起来容易做起来难。有孩子之后，才会逐渐进入为人父母的角色。管理者也是如此，成为管理者之后，才会从员工思维向管理思维进化。

管理者的角色认知与角色担当，是管理技能的基础，很多管理问题的根源，是角色错位导致的，扮演好管理者角色，承担管理职责，调整积极心态，是管理之本。

**情境案例研讨：《先要做哪项工作》，《细节就是态度》《自愿还是不自愿》

强化管理，从思维改变来切入，管理思维是一切管理行为的前提，管理问题没有标准答案，因此如何建立管理意识，形成结构化理性思考和管理改进，更为重要。

1. 从管理者的职责谈起…
2. 管理的意义
3. 管理着的工作职能
4. 管理者的行为指南

第二节 自我领导和直接领导

人的职业角色发生变化之后，视角发生改变，人才会有更深层次的理解。

自我领导力：行为，思维，领导者的自我修炼；

自我管理的关注点：

直接领导力：人治，认同，理解职场尊重，

领导者的自我修炼；

开放式案例讨论：<新官上任>，<特殊的销售团队>，《外行领导上任》

- 1， 团队管理的四个进阶阶段
- 2， 直接领导力的四个关键场景
- 3， 理解下级对上级的期待

微案例研讨：《破窗效应》《先参加培训吧》《敬畏制度》

- 4， 管理者自律，团队自觉
- 5， 管理者的那些表率行为-先照做再思考
- 6， 管理者影响团队执行力的那些行为

第三节 管控 结果导向 VS 过程管理

群体惰性，是团队懈怠和松散的自然状态；员工的执行力是检查出来的：自动自发的工作意识不是所有员工都拥有；管理者对任务下达后的无视有可能降低员工的自律性、导致员工自我放纵；而管控过度，又会限制下属的自由发挥，甚至引起反感。

管理微案例：《花卉市场的调研-谁的错》

管控行为与执行行为的4*4模型

管理微案例：《下属只会闷头干活，从不主动汇报》《先沟通还是先执行》《实习生的处罚》

组织的高效率，在于通过秩序获得的效率，而约束是秩序的前提，流程和组织绩效的核心在于每个节点的控制，管理者执行的效率在于约束力。

- 1， 检查是团队执行力的保障
- 2， PDCA中C的涵义与延伸
- 3， 检查不是走过场-检查的目的

管理微案例：《放任自流》《超编》

第四节：团队培育

培养人既是对下属的培养，也是对自己的解放。管理者缺乏培育意识，不去培养人，就缺乏后备力量，甚至丧失升职机会，自身能力的发展也会受限。

《用客户练手是最大的浪费》《你这么做，只适合做大绩优》《勤奋的张三丰经理》

《如何推广更合适》《安排谁去参加新机器的操作？》

- 1， 如何让新人快速成长-基于业务的学习培养方案
- 2， 个人发展规划表
- 3， 重视在岗辅导
- 4， 培训中需要思考的问题

第五节 情境领导

团队发展过程中处于不同的阶段，人员也是如此，领导行为需要适时的去匹配。领导应

该根据下属能力和意愿表现的不同，工作任务和工作环境的不同，灵活的运用不同的领导风格

员工不作为的原因分析与对策：不愿做，不敢做，不肯做，不会做；

领导模式：领导行为的支持度与指挥度

工作准备度：工作的意愿度与工作能力度

两个维度是任务行为和关系行为，组合成四种领导风格：

1. 告知（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体干什么。
2. 教练（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
3. 参与（低任务高关系）：共同决策，领导者提供便利条件与沟通渠道。
4. 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

下属的成熟度：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度，分为四个阶段：

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希；你望他们做的工作。

微案例讨论：<任务委派思考>，<任务究竟分配给谁？>；

第六节：管理复盘

管理复盘不是模式和体系，只是一种基于反思和改进的管理工具，企业导入管理复盘，必须要能够融入到日常工作管理的细节中去，实现工作的迭代提升。

管理微案例：《5S 错了吗》《新流程的推进》

- 1、事情做完了，并不意味着管理结束了，反思与改进的迭代管理；
- 2、AAR（行动后反思）：现场管理的工作改善实践方法；
- 3、管理复盘的步骤：不等于总结，总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的；
- 4、团队绩效复盘画布

管理微案例：《大型衔接活动》《张无忌病了》

附录：1，员工敬业度要素及盖勒普 12 问

2，管理者自测 30 题

3，挑战型案例：如何处理销售一哥？
