

六步做好基础团队管理

(想清楚/说明白/做到位/定目标/追进展/拿结果)

【课程背景】

基层管理者，特别是新晋管理者，往往角色身份发生变化，但思维模式和管理意识依然停留在个人奋斗阶段，因此普遍存在想不清楚（不清楚新职务对自己的要求、自己对团队的贡献）、说不明白（缺乏多维度沟通）、做不到位（无法将组织目标转化为团队行动力）的种种问题，导致团队沟通不畅、效能发挥受限。

所谓管理，就是沟通和做决定。基层管理者，必须正确认识角色转变带来的岗位要求变化，不断提高自己的沟通能力，从而发现问题，解决问题，做出正确的决策。本课程基于管理行为理论，帮助基层管理者清晰角色定位，衡量自我管理行为，学习沟通的方法和技巧，学会与上司、同事、下属等不同维度打交道，经由沟通的梳理，将组织内部单位与个人才能产生行为与认知上的交集，提高协调与创新，为组织变革和问题的解决创造足够的条件。

【课程收益】

1. 解决管理角色认知问题，提升思想格局，增强与各层级之间的配合度；
2. 了解向上沟通的原则和步骤，掌握与上级沟通的正确倾听、有效确认、积极回应等方法；
3. 掌握工作汇报的关键三步，保证工作汇报与公司目标一致、逻辑清晰、内容完整；
4. 掌握向下沟通的原则、方法和技巧；
5. 掌握计划制定的工具与方法，将组织目标向行动目标转变。

【课程特色】 讲师讲解与学员参与、体验、分享相结合，保证学员全程高度投入，方便学员把体会到的管理思路运用到实际的工作中，提高培训投入产出比。

【课程对象】 新晋升各级团队管理者等基、中层管理者

【课程时间】 2天，6小时/天

【课程大纲】

开场互动导入——互动游戏：为团队成员赋能

第一讲：想清楚——角色转变与岗位要求变化

1. 管理者在团队中的角色定位——承上启下

小组讨论：路飞为什么能够成为团队领袖？他有哪些特质？

- (1) 何为领导力？
- (2) 个人领导力构成要素
- (3) 领导力的两大来源
- (4) 组织内各层级技能分配

2. 管理角色转变——个人能力者向团队贡献者转变

- (1) 管理者的核心责任
- (2) 管理者角色定位——多重身份角色

——身份职务认知

——权利义务认知

——行为方式认知

- (3) 管理者的角色转变

——读懂员工：要赢人心，先懂人心

——赢得追随：表达自我，获得认同

——严格自律：领导他人之前，必先领导自己

——投射效应：成为团队标杆

案例讨论——不想加班的小美

(思考：带团队要洞察员工情绪与行为，关注行为背后动机)

第二讲：说明白——各层级高效沟通的实用技巧

一、沟通之道

1. 沟通的过程及信息衰减
2. 沟通障碍对于团队业绩的影响

影响日程推动——事，办不好

影响关系强化——情，谈不拢

3. 高效沟通的四大核心目标

二、沟通之术

(一) 向上沟通——结构化沟通

1. 向上沟通的密码

密码1：频率

密码2：透明度

2. 正确倾听——听懂上级要求

方法：三步倾听法

案例：超级耐心的“差评”客服

练习：尝试使用三步倾听法，与同组同学就某项具体工作互动练习

3. 有效确认——确认上级要求

方法：三步确认法

案例：立即行动、立即犯错的行政

听力练习：假如你是新员工，入职第一天主管领导给你布置工作，收听音频，确认你接受到的信息。

4. 学会工作汇报——建立工作汇报的大局观

(1) 融目标

(2) 抢进度

(3) 提诉求

小组讨论：

1. 请回忆一次印象深刻的作汇报经历，你当时是怎么处理的？现在你如何评价自己的处理方法？

2. 在平时沟通中，你有没有什么作汇报的小方法，和大家说一说。

3. 给自己做一份预案：如果你最近要跟上级汇报工作，你会怎么准备？

(二) 向下沟通——“掏心窝子”说话

1. 同理心，让沟通具有超强穿透力

(1) 消除认知偏差，保持目标一致；

(2) 消除思想压力，保持坦诚心态；

(3) 消除强行说教，保持正确引导。

2. 常用的沟通语言

(1) 赞美：公式+技巧+案例

(2) 辅导：公式+技巧+案例

(3) 激励：公式+技巧+案例

(4) 批评：公式+技巧+案例

现场互动练习：结合各类沟通技巧，小组成员间根据特定情境进行互动练习

第三讲：做到位——由个人业绩向团队业绩转变

互动游戏：走出迷宫——换位思考，感受作为店长在工作中，对同一目标与员工有何不同视角，如何才能达成一致实现目标。

一、制定员工能够理解的任务目标

(一) 从任务到目标

1. 向上承接任务三要素

2. 组织目标分解制定

(1) 原则：三层级目标转变

(2) 工具：平衡轮规划图——年、月、周、日目标分解

练习：尝试使用平衡轮规划图，对本部门工作进行年、月度目标分解

(二) 目标分解的常见阻力与化解方法

1. 来自下级的常见阻力

(1) 阻力一：尽量压低工作目标，讨价还价

(2) 阻力二：对工作目标无所谓

(3) 阻力三：习惯于接受命令和指示

(3) 阻力四：个人目标与组织目标、部门目标发生冲突

2. 化解阻力的方法

(1) 方法一：解释目标带来的好处

(2) 方法二：鼓励下属自己设定自己的工作目标

(3) 方法三：循序渐进

(4) 方法四：向下属说明你所能够提供的支持

自我检视并小组讨论：对下属设定工作目标时，你认为最大的困扰是什么？你是如何解决的？

二、常用员工激励法

1. 精神激励：适用人群、注意事项

2. 情感激励：适用人群、注意事项

3. 目标激励：适用人群、注意事项

4. 成长激励：适用人群、注意事项

案例讨论：

1. VIP 活动开展在即，各环节漏洞百出，你如何激励团队？——精神激励

2. 新人提职，遭老员工嫉妒抱怨，你要如何安抚？——情感激励

3. 员工和商店管理人员沟通不畅，向你抱怨，你要怎样做？——目标激励

4. 想让重点培养对象负责数据分析，但他没经验、有心理负担，你要如何帮助他？——成长激励

(三) 避开激励的雷区

1. 激励的四个雷区

2. 避开雷区的方式

3. 找到不同员工的“泪点”

小组讨论：

(1) 在激励工作中，你的“泪点”是什么？

(2) 结合实际工作，分析你的团队中，各位伙伴的“泪点”是什么？

第四讲：定目标：——如何制定明确目标

A: 目标制定

- 目标的定义与理解
- 有目标与无目标的最终结果
- 目标能给我们带来什么好处？
- 如果人没有目标会遭遇哪些可怕的后果？
- 为什么你设定的目标不能实现？
- 你的工作目标与团队目标有关联？
- 为什么管理者与员工都拒绝设定高目标？
- 目标由谁来定会比较合适呢？
- 团队目标与个人目标要怎么去设定？
- 目标的设定要符合 SMART 原则
- 整体的目标管理流程步骤
 - ◇ 步骤一：正确理解公司整体目标，并向下传达
 - ◇ 步骤二：制订符合 SMART 原则的目标
 - ◇ 步骤三：检验目标是否与上司的目标一致
 - ◇ 步骤四：列出可能问题和阻碍，找出解决方法
 - ◇ 步骤五：列出实现目标所需要技能和授权
 - ◇ 步骤六：列出所必需的合作对象和外部资源
 - ◇ 步骤七：确定目标完成的日期
- 设定目标的五个关键步骤
 - ◇ 列出符合 SMART 标准的目标
 - ◇ 列出上述目标带来的好处
 - ◇ 可能的困难与阻碍，以及相应的解决方案

- ◇ 为达到目的必须合作的对象
- ◇ 目标完成日期
- 目标衡量标准的 QQTC 模型
- 目标衡量的三层标准：KPA、KPI、KPS
- 目标的书写格式标准

B:解目标

- 如何去分解工作目标与计划
- 目标分解的定义
- 目标分解的原则
- 目标分解的方法
- 目标分解的工具
 - ◇ 剥洋葱法
 - ◇ 目标多叉树图法
 - ◇ OGSM 逐级分解法
 - ◇ WBS 工作结构分解法
- 目标分解的步骤：落实到岗，责任到人
- 目标分解的练习：制定一份目标计划，同时对其进行分解；
 - ◇ 练习 1：请结合公司的管理实际目标，多叉树法分解激发员工工作动机的目标工具，
 - ◇ 练习 2：用 6W3H 分析细化目标
 - ◇ 练习 3：结合自己或所在部门的实际，分解下一个月的工作目标

C:做计划：

- 计划的基本概念
- 制定工作计划的三大好处
- 制定工作计划需考虑的四个方面
- 制定工作计划的五大细节
- 部门年度规划的六大内容
- 部门工作计划的六大要点
- 上下级之间如何进行工作计划沟通协商
- 个人工作计划制定的七大要素
- 如何运用计划编制工具？
 - ◇ 问题树
 - ◇ 甘特图
 - ◇ 月/周计划表：练习 1：制定一份月计划，周计划、日计划及计划的实施
 - ◇ 行动的图谱：练习 2：利用行动图谱、鱼骨图、工作计划执行表、甘特图等工具进行计划制定

D：定优先：重要紧急·排定优先——如何排序工作目标

- 排定工作顺序的 5 个判断基准
- 工作计划的优先顺序排定四个方法
- 一定要问：为什么做？何时完成？
- 蔬菜原则：难吃、难做的优先处理
- 工作的优先顺序及因应对策
- 找出最重要的事，专心做好它

E：布置清：目标安排·部署得当——如何委派分配任务

- 要让下属知道你对他的期待与要求
- 摆脱英雄心态，相信别人也能做好
- 一定要明确指示，做好全程监控
- 充分沟通授权，活用他人专才
- 成功委派工作的 10 个步骤
- 布置工作目标的注意事项
- 要培养下属自我执行，自查自纠的习惯
- 建立工作范本（模板），谁做都一样
- 具体布置工作的方法
 - ◇ 指令清晰：一分钟汇报要求 - 三句话表达标准
 - ◇ 流程简单：如何把工作流程分解成简单的动作
 - ◇ 策略简单：如何让员工简单有效地领会公司策略？
 - ◇ 沟通补充：会议 - 谈话 - 纪要 - 电话等
 - ◇ 强调流程责任 - 岗位责任 - 责任制 - 问责制
 - ◇ 如何让员工不用打折扣，无限重复就是力量
 - ◇ 如何让部属很快看到业绩成果

F：配资源：要想马跑，还给马草---巧妇难为无米之炊

- 给好用工具，给有利资源
- 资源分的好，业绩没烦恼
- 工具用的对，事半功倍
- 资源要去争，有借要有还

第五讲：抓过程----如何做好过程管理

A：稳推进

- 结果导向----即抓过程更看重事情的结果(八讲八不讲)
- 执行目标的三大导向原则
- 执行目标的 OEC 管理方法与 1339 原则原理
- 领命确认----接受与理解并确认工作目标
- 目标分析----收集相关信息并形成思路框架
- 方案沟通----将思路转为方案并向领导汇报
- 实施改善----分工要明确并将方案落实到位
- 结果汇报----沟通反馈要及时并与领导同步
- 稳抓工作落实的 10 大方法
- 缺乏执行力的六种现象
 - ◇ 不干什么-应对策略和方法
 - ◇ 不知道干什么-应对策略和方法
 - ◇ 不知道该干什么-应对策略和方法
 - ◇ 不知道按照什么标准干-应对策略和方法
 - ◇ 不知道用什么方法方法干-应对策略和方法
 - ◇ 不知道干好或者干坏会怎么样-应对策略和方法

B 追进展：

- 说清楚讲明白，做好全程监控
- 过程控制五步骤，掌控好节点
- 拒绝甩手人，过程紧跟踪
- 即抓过程更看重事情的结果
- 目标检查的具体步骤，发现问题与解决问题
- 想要执行好，稽核跑不了，目标过程中的要常检查与稽核
- 危机发生前：追究潜藏危机，预防重大失误
- 危机发生后：分析状况及原因，调整解决方案
- 用好检查表：框框和勾勾，确保万事不遗漏
- FMEA 管理：计算风险指数，及早思考对策
- 如何开好周会月会启动会

第六讲：拿结果

A 做奖惩

- 论功去行赏，秋后要算账
- 文化要营造，频率要跟上
- 人才有盘点，盘人又盘事
- 赞美认同----拍拍下属的马屁不丢人
- 修正反馈----指出他的好，点出他的改善点

B 做复盘

- 为什么要复盘？
- 什么是复盘？
- 复盘有什么好处？
- 复盘的五个心态
- 怎么样去做复盘？
- 复盘的具体操作步骤
- 复盘的相关要求与注意事项
- 广征各方意见，理清问题本质
- 从失误中学习，建立新的工作机制
- 启动管理循环与改善循环工具
- 检视既有流程，思考改良方案

最后：

复盘演练：小组复盘全天课程

各小组作业展示与交流

---完---，本课纲仅供参考，讲师会根据企业具体需求与现场实际情况做出临时调整！