

蹲马步---新晋管理者的成长地图

【课程背景】

在职业发展的某个阶段，许多班组长被提拔到管理工作岗位后，但是我们经常会发现：

- 刚刚走上管理岗位的人员角色没有转换，仍按以往的思路做事情
- 不敢管理员工，怕得罪员工，总是充当职场老好人
- 他们与设备打交道很容易，但是与人打交道却比较困难
- 凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低
- 不知道如何判断和分析下属，导致管理没有针对性，下属也一片埋怨
- 员工工作能力低下、干工作没有动力像是混日子，又该如何？
- 不知道如何区分群体与团队，更不知道如何提升团队凝聚力
- 疲惫不堪却还不能有效达到整体目标

-----从一名只对技术负责的技术人员转变为对全流程负责的项目经理和对某一专业领域负责的部门主管，在这个转变的过程中，技术人员要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容

【课程目标】

- 1、帮助管理者找准定位，明确管理角色的要求；
- 2、引导管理者调整好自身心态，掌握情绪管理技能；
- 3、从常见的管理难题出发，帮助管理者完成心态和角色的转换；
- 4、帮助中基层管理者建立正确的管理思维和管理行为准绳；
- 5、通过本课程的学习，让学员能够掌握高效沟通的能力

【培训对象】：中层管理者、基层主管人员，适用于新晋升的管理人员

【培训时间】：2天（一天为6H）

【课程方式】生动授课讲解、案例解析、视频分享、小组讨论、角色扮演、互动交流等方式

【课程大纲】

开场破冰：

- 1、手势操练习——调动学习积极性；
- 2、课前建立学习小组，制定学习目标及课堂规则，积分制PK。

第一节：新晋管理者的角色定位

1.为什么要角色定位

- 1.管理者的重要性
- 2.管理者常见的角色错位表现
- 3.管理者角色错位导致的后果

2.什么才是角色定位

- 1.人在社会中的角色
- 2.什么是角色定位
- 3.管理者应该要做什么？
- 4.管理者的职责是什么？
- 5.管理者的角色定位
- 6.管理如何转换工作角色
- 7.应该如何做好角色的转换呢？
- 8.哪些事，只有你当上领导后才会明白的
- 9.不同层次管理者的能力坐标
- 10.角色转变困难的四个原因

3.如何做好角色定位

1. 什么是心智模式
2. 心智模式的特点与重要性
3. 如何改善和调整我们的心智模式

4. 我们平常的工作该如何做？
5. 防大侠文化----做好部门的指挥官
6. 防低头拉车----做好战略的执行官
7. 防只重结果不重过程----做业务的检查官
8. 防放羊思想----做团队的教练官
9. 防重业务不做文化----做文化的传承官
10. 防老好人--做制度执法官，维护公平
11. 防被动工作----做管理的创新者
12. 防老好人----做制度执法官
13. 防本位主义----做跨部门的协作者
14. 防猴子甩锅----做问题的引导者

第二节：管理者的日常沟通

1：沟通的初认识——意义、定义、原理

- 沟通知识概述——良好沟通是“润滑剂”
- 职场沟通的原理图——编码、解码循环图
- 职场沟通的基本问题是心态
- 职场沟通的基本原理是关心
- 职场沟通的基本要求是主动
- 影响沟通的三个方面障碍
- 沟通障碍的三个具体表现
- 无效沟通的十个产生原因

2、打通向上的阶梯——如何与上司沟通

- 正确理解上级意图想法——接受任务六步曲
- 获得上司的赏识和认可——赏识认可的有效途径
- 技巧性的说服你的上司——请示报告的编制
- 消除被批评带来的压力——问题沟通之策略
- 和上级沟通遵从三原则——服从，尊重，请示
- 如何回应上级领导命令——做什么，如何做，何时完成
- 如何向上级领导汇报（主动汇报，先讲结果，报喜也报忧）
- 如何向上级领导请示（给领导出选择题，方案优劣对比，后果预测分析）
- 如何面对上级的批评（切记顶撞，认真对待，拒绝牢骚，拒绝玻璃心）

3、凝聚团队的力量——如何与同事沟通

- 将同事看成内部客户——内部客户转化的条件
- 赢得同事的配合——供应链危机机制的建立
- 避免同事之间的恶性竞争——自我反思图
- 如何建立良好的同事关系——3A 关系法则
- 和平级沟通的五原则——尊重，主动，双赢，内部客户，反求诸己
- 如何获得同级的好感
- 如何争取其他部门的支持
- 如何处理同级之间的冲突
- 与跨部门同事沟通的方法
- 和平级同事沟通的“七让法”
- 跨部门沟通中对事不对人的 5W2H 法
- 提升跨部门沟通协作个人方面的方法
- 提升跨部门沟通协作团队方面的方法

4、赢得下属的帮助——如何与下属沟通

- 把下属当成绩效伙伴——下属需求的有效转化
- 持续不断的辅导下属——绩效辅导 ABCD

- 正确的委派工作任务——工作委派六步法
- 培养成员的团队精神——责任机制的建设
- 如何向下属布置任务——明确目标，说明要求，设定范围，人岗匹配，全力支持，及时纠偏
- 如何有效的听取下属——倾听下属的必要性与倾听下属的 7 项技巧
- 如何有效的赞美下属——观众原则，拔高原则，对比原则
- 如何有效的批评下属——预警线，及时性，公平性，相关性
- 如何要求下属进行反馈——及时性反馈，主动性反馈，建设性反馈

第三节：管理者的成长阶梯

Q01 任务安排，明确要求，目标管理

- 全局观+三大导向 为什么下属的工作结果总不是我想要的
- 岗位要求：如何回答员工想要晋升的问题
- 有效沟通：如何清晰的给下属布置任务
- 目标管理的 SMART 原则
- 目标管理在工作中的激励操作指南
- 化解下属在目标管理中的阻力

Q02 提供支持，时间管理，向上管理

- 资源分配：我该对团队小伙伴一碗水端平吗？
- 时间分配：为什么我的时间总是不够用？
- 向上管理：如何向上级争取更多的资源？

Q03 知人善任，发挥优势，管理缺点

- 发挥优势 如何让团队成员心甘情愿的工作
- 发现优势 怎么发现团队成员的优势
- 管理缺点 团队成员的缺点说了几次都改不过来

Q04 精神激励，肯定赞美，批评建议

- 被认可是生理需要 怎么打造一个阳光向上的团队
- 如何赞美 90 后员工愿意听什么
- 赞美员工的七大原则
- 批评员工的七大原则

Q05 情感关怀，关注需求，法治人治

- 情感需求必重视
- 情感制度须配合

Q06 晋升规划，规划发展，激励 36 招

- 职业阶梯要搭建
- 榜样激励促成长
- 激励的理论基础
- 马斯洛五层次需要论及其应用
- 赫茨伯格双因素理论及应用
- 企业常用的激励方法
- 人员发展常用工具

Q07 集思广益，全员参与，魅力管理

- 参与感深度提升
- 总结复盘共成长
- 倾听员工意见的必要性
- 影响管理者积极倾听的四大障碍
- 倾听的基本方法
- 身体语言的配合
- 有效反馈的原则与方法

Q08 使命信息信仰要赋予：如何让员工全力以赴的工作

- 使命信仰要赋予
- 愿景驱动是动力

Q09 工匠精神，极致追求

- 匠人精神必坚持
- 沉没成本勿妥协
- 行业标杆定瞄准

Q10 团结友爱，文化塑造

- 职场关系要和谐
- 职场冲突善解决
- 团队精神的内涵
- 团队协作的五大障碍
- 打造团队协作的方法

Q11 绩效反馈，点评成长

- ◆ 绩效反馈需及时
- ◆ 辅导工具善利用
- ◆ 游戏思维助绩效
- ◆ 绩效面谈的意义
- ◆ 绩效面谈的关键要点

Q12 学习成长，利企利己

- ◆ 成长思维必养成
- ◆ 助人成长益团队
- ◆ 一对一辅导的必要性
- ◆ 员要辅导的操作流程
- ◆ 授权的意义
- ◆ 员工准备度矩阵在授权中的应用。

第四节：管理者如何辅导下属

- **现状分析**：为什么各企业都去挖人才？你所挖的也许是别人家不要的
- **人才作用**：人才帮企业起些什么作用
- **人才盘点**：你下面都有些什么人？
- **扪心自问**：你的下属跟着你干，你能给他什么呢？
- **概念认识**：管理者如何理解辅导这两个字？
- **方法 1**：管理者如何帮下属走出迷茫期？
- **方法 2**：管理者如何帮他做一个全身扫描？
- **方法 3**：管理者在辅导下属时，时间精力会怎么分配呢？
- **方法 4**：管理者如何让内部读书会产生更大的价值？
- **方法 5**：管理者要给下属哪些阳光雨露？
- **方法 6**：管理者要如何带着他们做复盘才能利于他们成长呢？
- **方法 7**：管理者如何批理的复制优秀人才？
- **方法 8**：管理者如何给部下做过职业生涯规划？
- **方法 9**：管理者有效辅导员工的四阶法
- **方法 10**：管理者有效辅导员工的注意事项
- **方法 11**：不同的辅导对象匹配不同的辅导技巧
- **方法 12**：如何辅导不听话的部属？
- **方法 13**：如何辅导老犯相当错误的部属？
- **方法 14**：管理者如何识别辅导下属的时机？
- **方法 15**：当下属带着问题或拿着方案来找你征询或请示时，你会怎么做？
- **方法 16**：当你陪着下属去执行某件事时，你会怎么辅导他呢？
- **方法 17**：管理者如何与绩效较差的员工做绩效辅导面谈呢？

第五节：管理者如何激励下属

- **现状分析**：为什么各企业都想激励人？为何你画的饼连狗都不想吃？
- **激励作用**：企业本质上经营的是什么呢？激励制度起到什么作用呢？
- **扪心自问**：员工究竟在想什么？人是怎么被激励起来？
- **概念认识**：激励的定义与认识
- **底层逻辑**：
 - ✓ **逻辑 1**：马斯诺需求理论：投其所好需要层次理论——你做到对你的员工投其所好了吗？
 - ✓ **逻辑 2**：双因素理论分析：并驾齐驱的双因素理论——激励因素和保健因素有何不同
 - ✓ **逻辑 3**：期望值理论分析：心想事成的期望值理论——如何管理员工的期望值
 - ✓ **逻辑 4**：公平的理论分析：激活竞赛的公平大理论——让员工在公平的环境中展示才华
 - ✓ **逻辑 5**：强化理论大分析：管控行为的强化大理论——有效掌握慈不掌兵和爱兵如子之间的平衡
- **激励方法**：非物质激励的实操落地方法
 - ✓ 方法 1：榜样激励---为员工树标杆使众人仿，榜样的力量是无穷的
 - ✓ 方法 2：目标激励---激发员工前进与调动积极性，有目标才会有激情
 - ✓ 方法 3：愿景激励---共同目标共同看见更有向心力，为员工编织一个美丽的梦
 - ✓ 方法 4：竞赛激励---激活员工你争我赶的士气，营造你追我赶的工作氛围
 - ✓ 方法 5：荣誉激励---发挥帽子作用，给予职称/锦旗，给员工一个响亮的头衔
 - ✓ 方法 6：情感激励---让下属在感动中去奋力打拼，从经营员工的心灵开始
 - ✓ 方法 7：成长激励---给下属阶梯让其不断成长进步，为你的员工打造金饭碗
 - ✓ 方法 8：赞美激励---效果奇特的零成本激励法，一句话足以感化心灵
 - ✓ 方法 9：沟通激励---下属的干劲是“谈”出来的，没有沟通，就没有成功
 - ✓ 方法 10：授权激励---重任在肩的人更有积极性，把别人能干的事情交给别人去干
 - ✓ 方法 11：信任激励---诱导他人意志行为的良方
 - ✓ 方法 12：文化激励---用企业文化熏陶出好员工
 - ✓ 方法 13：宽容激励---用胸怀宽广会让人甘心效力，严以律己，宽以待人
 - ✓ 方法 14：危机激励---用危机意识的唤醒人的斗志，灌输危机观念，激发工作热情
 - ✓ 方法 15：态度激励---注意你的态度和情绪
 - ✓ 方法 16：行为激励---注意你的状态和肢体
 - ✓ 方法 17：关切激励---注意他的困难和挑战
 - ✓ 方法 18：外在环境---注意职场外在环境，营造良好的工作环境
 - ✓ 方法 19：尊重激励法 ---发自内心的尊重员工
 - ✓ 方法 20：参与激励法---提高员工的主人翁意识
 - ✓ 方法 21：定位激励法---恰当的定位是活力的源泉
 - ✓ 方法 22：末位淘汰法---敢于向能力低下者亮红牌
 - ✓ 方法 23：晋升激励法---让升迁渠道畅通无阻
 - ✓ 方法 24：后院激励法 ---给家属一份感动，员工就会为你拼命
 - ✓ 方法 25：娱乐激励法---在欢笑声中提前完成任务
 - ✓ 方法 26：地位激励法---告诉员工他对公司很重要
 - ✓ 方法 27：清除激励法---果断清除团队中的“烂桃子”
 - ✓ 方法 28：示范激励法---与其吼破嗓子，不如做出样子
 - ✓ 方法 29：责任激励法---让员工自己对自己负责
 - ✓ 方法 30：激将激励法---遣将不如激将
- **激励机制**
 - ✓ 如何分配奖金，才能让员工如狼似虎？
 - ✓ 销售拿丰厚提成，公司却在快速失血，怎么办？
 - ✓ 公司想要全国市场，团队只去“北上广深”，怎么办？
 - ✓ 公司要拼命抢市场，销售却藏起食物慢慢吃，怎么办？
 - ✓ 花样翻新的销售奖金，让员工目光短浅，行为扭曲，怎么办？
 - ✓ 奖励权重：钱花到哪里就是重视哪里，时间花给谁就是重视谁；

- ✓ 二八激励法：让榜样的力量驱动团队的潜力；
- ✓ 共同体机制：命运共同体、事业共同体和利益共同体。

六：总结回顾与行动计划

---完---