



管理认知与小团队管理

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理认知与小团队管理

【课程背景】

目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 1、 不能明确自身定位，只做传声筒，一切靠上级领导；
- 2、 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 3、 凭着零散的管理经验和感觉进行团队管理，缺乏系统、科学的管理方法；
- 4、 对辅导新员工的概念模糊，不清楚人力资源对管理的重要性
- 5、

解决上述问题，不仅要解决骨干员工在处理实际问题时的方法和工具问题，首先还要使们明确管理者的角色定位，掌握企业运营中最基本的管理基础。

《管理认知与小团队管理》是专门针对骨干员工掌握管理知识、提升管理技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解管理的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案

例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质与内涵
- 掌握管理者的角色特征
- 掌握作为工作辅导员的作用与本质
- 掌握辅导下属的三大关键技术
- 掌握管理者的四大工具
- 掌握与不同性格人员沟通的策略与技巧
- 掌握不同类型员工的激励方法
- 能够运用所学知识 with 技能改善员工的态度和行为

【课程对象】 企业骨干员工

【课程时长】 1.5 天（共 8-9 小时）

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸至少需要 6 张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：管理的本质和内涵（1小时）

- 案例讨论：管理的起源
- 企业中的三大角色及主要任务
 - 决策层的核心任务
 - 管理层的核心任务
 - 执行层的核心任务
- 现代企业管理的本质
- 企业中“人”与“事”的匹配
- 管理者的角色特征

第二单元：走近小团队管理者（1小时）

- 辅导水平 VS 员工绩效水平
- 小团队管理者的日常：辅导员
- 案例分析：传统管理与辅导员的区别
- 信任是工作辅导的前提
 - 小组讨论：我们因为什么而相信他人？
 - 建立基于能力的信任
 - 建立基于动机的信任的四种方法
- 行动学习：为了建立信任，我们可以做什么？
- 辅导员的三大关键技术：看、说、做

第二单元：辅导员关键技术之看（1小时）

- 小组讨论：看一个要要看什么？
- 辅导员的看
- 辅导员是一面镜子
- 乔哈里窗的启示
- 案例分析：了解对方的真实用意
- 用倾听来看他人
- 现场演练：倾听训练
- 给予回应，进行确认

第三单元：辅导员关键技术之说（1小时）

- 辅导员的说
让员工说出行动宣言
现场演练：未完成的工作任务
让员工动起脑子来
- 基于行为特征的沟通策略
测评：PDP行为风格测评
支配型员工的沟通策略
影响型员工的沟通策略
谨慎型员工的沟通策略
稳健型员工的沟通策略
综合型员工的沟通策略

第四单元：辅导员关键技术之做（4小时）

- 区分责任与职责
- 辅导员“做”的四大管理工具
- 工作任务分解工具

OGSMA 工具详解

现场演练：某项工作任务分解

- 授权与委派工具

什么是授权？

员工发展等级与授权委派原则

员工的四大发展阶段

授权委派的七个级别

现场演练：针对某项工作制定授权委派级别

- 计划管理工具

工作计划中的核心五要素

OPPM 平行计划管理表

现场演练：OPPM 平行计划管理表设计

- 正确反馈工具

员工行为塑的四种方式

反馈工具：ORID

现场演练：运用工具对他人行为进行反馈

第五单元：辅导员的非物质性激励（1小时）

- 什么是激励？

- 案例讨论：激励的个性化与情境性
- 综合激励方案模型
 - 从动机到绩效
 - 从绩效到结果
 - 从结果到满意
- 运用团队文化的力量