

《一分钟经理经理及实践》

一线经理必备的管理能力

主讲：周隽峰老师

【课程背景】

新任经理往往难以迅速领会他们作为管理者的角色，即使是优秀的基层员工，在从业务能手到管理者的角色转变时也可能遇到困难。所以，新经理面临的第一个重要的挑战，就是如何从管理自我向管理他人进行转变。

通过采用引导的方式训练并提升一线主管、基层经理的个体领导力。围绕一线主管、基层经理面临的如何完成从个人贡献者到团队管理者的角色转换、如何达成团队绩效目标、如何营造良好的团队氛围等核心挑战展开。内容设计从“做事”与“带人”两大核心工作出发，结合情境、练习、行动等设计要素与引导技术，通过案例分析、录像观摩、角色扮演等多种学习形式，运用模块化的方式，讲授一线主管、基层经理需要具备的基础管理技能与核心领导力。

【课程收益】

- 了解管理者角色定位与职责，明确管理者的挑战
- 认识到效能管理的重要性，理解效能管理相关概念，掌握效能管理工具方法
- 说明绩效评估的重要性，掌握绩效考评目标设定法则，掌握绩效面谈的三步法
- 认识创新思维的重要性，了解创新思维的概念，掌握创新思维的方法与工具
- 认识知人善任的重要性，了解知人善任的关键点，掌握知人善任的工具与方法
- 了解分工委派的重要性，掌握分工委派的工具与方法
- 认识辅导激励下属的重要性，掌握在岗辅导的原则和方法，学会表扬和批评员工的方法和工具
- 认识团队的重要性，了解团队发展四阶段，掌握建设高效团队的方法

【课程特色】

- 场景案例”提出痛点困惑导入主题，帮助理解工具方法应用
- 结合引导技术，通过角色模拟等方式，注重管理行为的改变
- 翻转式学习方法，基于前期的基础管理情况分析，推荐合适的模块化内容
- 个人发展计划 IDP、教战手册牵引训后实践，助力训后学以致用

【课程对象】

从业务骨干即将或已经晋升为团队管理者的一线的优秀主管、基层经理

【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、经理人的角色定位是什么？

1、管理者的角色

- 管理者角色的三个陷阱
- 管理者的多维角色

活动：总经理特别任务令

2、管理者的职责

- 引导式研讨：管理者的职责有哪些
- 管理者三大职责

3、管理者的挑战

- 挑战之一：工作理念转变

- 挑战之二：时间分配
- 挑战之三：领导技能

头脑风暴：管理者面临的挑战

4、管理者的能力要求

- 管理者“三力模型”
- 管理者能力自评

5、个人发展计划（IDP）拟定

二、经理人如何做好效能管理？

1、个人效能管理

- 时间矩阵
- 土豆、番茄、顿青蛙

2、团队效能管理

- 两个最为常见的团队低效能
- 高效会议三步法
- 工作规范三工具

自测：了解你的时间掌控力

三、经理人如何做好目标计划？

1、目标的重要性

2、目标管理方法

- SMART 原则及应用练习
- OKR 工作法及应用练习

3、计划管理工具

- 计划管理六要素
- 计划工具甘特图

应用练习：计划管理工具

四、经理人如何问题分析与解决？

1、解决问题工具

- 承诺公式
- 钻石模型
- 书写式头脑风暴
- 点数投票法

2、解决问题四步法

- 界定问题
- 要因分析
- 创新方案
- 行动计划

视频：行动学习起源

五、经理人如何做好分工委派？

1、为什么要分工委派

- 情景案例：这不该是我的事儿！

2、如何合理分工

- 工作设计三路径
- 职责分工矩阵及应用练习
- 职位说明书

工具：心流及心流体验分享

3、怎样有效委派

- GPS 委派法情景模拟演练
- 委派沟通 5tips

六、经理人如何做到知人善任？

1、知人善任为什么

2、精准面试

- 知人善任的标尺-冰山模型
- 工作价值观测评
- STAR 提问法及应用练习
- 面试三步骤
- 模拟面试

3、人岗匹配

- 动态人岗匹配
- 人员盘点矩阵

情景案例：我这儿又有人要离职

七、经理人如何做好辅导激励？

1、为什么要辅导激励

- 知能愿模型
- 学习是如何发生的

2、教练辅导

- 情景案例：辅导可以这样做
- 辅导的四句口诀
- 辅导练习：我来教教你

3、双向激励

- 一分钟肯定
- 一分钟更正

激励练习：我来夸夸你

八、经理人如何做好绩效反馈？

1、绩效反馈为什么

2、绩效反馈是什么

- 绩效反馈的目的
- 绩效反馈的分类
- 绩效反馈四要素

应用练习：绩效反馈策略

3、绩效反馈怎么做

- BEST 面谈法
- BEST 面谈法小练习
- 绩效反馈三步骤
- 角色模拟：又到绩效面谈季

情景案例：匆匆忙忙的绩效反馈面谈

九、经理人如何打造高效团队？

1、高效团队的重要性

- 情景案例：我是一名胜任的 Team Leader!

➤ 研讨：高绩效团队画像

2、团队发展四阶段及管理策略

➤ 形成期特点及管理策略

➤ 风暴期特点及管理策略

➤ 规范期特点及管理策略

➤ 表现期特点及管理策略

3、团队冲突处理风格

➤ 竞争型

➤ 包容型

➤ 避免型

➤ 合作型

➤ 妥协型

十、总结与应用计划

1、回顾与小结

2、训后应用计划