

# 《阿里大健康新基层管理者管理能力提升工作坊》

## 新基层管理者必备的关键能力

主讲：周隽峰老师

### 【课程背景】

德鲁克将经理人的工作分为五项核心职能：制定目标、组织、激励与沟通、衡量、培养他人（包括自己）。针对这五项核心职能，根据最经典的管理理论与方法，分别在“选择下属优势”、“委派授权”、“激励士气”、“辅导下属”、“评估反馈”五个关键职能进行发展，是管理者最核心的技能训练。

通过基于团队教练模式，从团队氛围和员工敬业度出发，帮助管理者了解和觉察所带团队的现状，并通过团队改善计划的制定、实施和跟进，以及分阶段的团队教练模式，提升团队氛围和员工敬业度，从而打造高效团队。

### 【课程收益】

- 明确管理者所需要的核心理念与关键能力要求；
- 在选择人方面，了解行为风格与选拔才干的重要性与价值；
- 在要求人方面，掌握与上级沟通任务目标的方法，并掌握委派任务界定结果的五个步骤与技巧；
- 在激励人方面，澄清对激励的认识误区，明确激励员工基本思路，掌握有效赞赏与激励员工的方法与技巧；
- 在辅导人方面，明确辅导员工的重要性，掌握改进型辅导与发展型辅导的步骤与技巧；
- 在评估人方面，阐明绩效评估的重要性，并掌握评估面谈的步骤与技巧。

### 【课程特色】

课程通过案例分析、录像观摩、情景模拟、实战训练、测评及行为强化反馈等混合式学习及生动活泼的形式，系统讲授中基层经理人需要具备的核心管理能力，解决面临的核心理念。结合团队引导活动，对团队测评数据进行深入分析，明确改善的方法与路径，在团队教练辅导下，团队制定并执行 IMPACT 团队改善计划，稳步提升团队氛围和员工敬业度。经过针对性的训练，使学员得到一个系统的提升，掌握五任务的管理技能，快速提升管理水平，从而推动组织绩效的提升。

在保留、萃取经典课程精华的基础上，将行动学习、引导技术等学习方法应用到领导力提升当中。此外，研讨会匹配了领导力管理模型，能够帮助管理者快速锁定能力发展与行为改进目标，并通过前后测结果比对量化学员能力发展成果。

### 【课程对象】

中基层管理者

### 【课程时间】

2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一天：管理能力提升

#### 一、管理者的角色定位是什么？

##### 1、管理者角色的角色认知

- 管理者角色转变困难的三大原因
- 从I型人到T型人
- 管理者角色中的误区

- 管理者四个关键角色定位
- 管理者角色一：对上级是辅佐者
- 管理者角色二：对平级是协作者
- 管理者角色三：对下级是教练
- 管理者角色四：对客户是朋友和顾问
- 管理者的五个核心任务
- 经理建设团队的 12 个关键问题

案例分析：李明的烦恼

研讨：互联网+模式下组织变化模式

## 2、管理者德才要求做什么

管理者画像：描绘你理想的管理者

- 研讨：管理者的德才兼备
- 干部选拔标准--德才兼备德为先
- 知名企业管理者德才要求案例分析

案例分析：任务没完成的原因是什么

## 3、成为优秀管理者如何做

- 管理角色转变的七个加速器
- 优秀管理者的八项修炼

研讨：管理者如何加快角色转变

## 二、选择人：如何做到知己知彼和因才适岗？

### 1、认识行为风格与优势理论

- 优势与才干
- 如何发挥优势

### 2、识别四种行为风格

- DISC 背景介绍
- DISC 测试
- 四种风格讲解
- 风格是别练习
- 四种行为风格特点总结

### 3、行为风格测试结果分析

- 行为风格报告解读
- 如何识别自己的变化趋势与压力

### 4、DISC 与岗位匹配关系

- 匹配关系
- 匹配练习表

### 5、如何与不同风格的人沟通

- 分组探讨行为风格类型
- 识别不同行为风格的需求
- 对不同风格的建议

## 三、要求人：如何做到界定结果和因人授权？

### 1、领导者的作用与任务

- 领导者能力对公司经营业绩的影响
- 领导与管理的区别
- 领导的概念

- 有效领导者的指导原则

## 2、诊断下属的发展阶段

- 有效授权的核心步骤
- 员工工作的要素
- 诊断员工发展阶段的两大要素
- 员工在目标任务上的四种发展阶段
- 员工的四个任务发展阶段
- 四种任务发展阶段的员工需求特点
- 诊断员工发展阶段的要点

### LBA 领导型态测试

#### 小组研讨：学习的发展过程

## 3、分析自我的领导弹性

- 领导行为的两种基本类型
- 四种领导型态：S1-S4
- 四种领导型态的行为特征
- 四种领导型态的差异
- 四种领导行为方式在制定决策方式上的差异

## 4、过程管控很必要

- 过程管控的意义
- 过程管控的原则
- 澄清让员工 100%地理解任务
- 清晰地下达口头任务
- 复杂任务的授权与澄清
- 过程管控的五个步骤
- 节点控制模型
- 评估考核的方法

### 录像分析与活动

#### 录像辨别练习

#### 录像分析、实战练习

## 四、激励人：及时赞赏 真诚具体

### 1、了解员工真正的激励需求

- 从马斯洛需求层次说到双因素理论
- 激励因素与保健因素
- 激励员工的 12 个关键维度
- 赞赏是最好的激励资源

#### 测试：你真正了解激励吗？

#### 研讨：经理的激励重点在哪里更好？

### 2、赞赏的益处与挑战

- 赞赏的益处与重要性—不花钱的最佳激励工具
- 赞赏的顾虑：为什么现实中经理不用这个工具？

#### 研讨：赞赏与奖励的区别

#### 活动：寻宝

### 3、如何进行有效地赞赏

- 活动：你该如何表扬他？

- 赞赏他人的四个核心要点
- 如何通过奖励和制度形式来激励员工
- 如何寻找更多机会赞赏员工

录像研讨：赞赏的九个原则

练习：公开赞赏的五个核心步骤

研讨：员工激励百宝箱

## 五、辅导人：如何做好在岗指导和关键反馈？

### 1、为什么需要辅导

- 案例分析：为什么小张业绩老上不去
- 辅导概念与内涵
- 辅导的目的与作用
- 辅导的分类：态度型辅导+技能型辅导

### 2、发展型辅导的应用

- 思考：管理者为什么一定要培养员工
- 案例分析：为什么这个训练是失败的？
- 在岗训练五步法

小组练习：教暗码，你来教教我

小组研讨：新员工试用期专业辅导

### 3、改进型辅导的应用

- 何为教练技术？
- 管理者为何需要使用教练技术？
- 基本教练理念与作用
- 教练式辅导的关键步骤

案例分析：如何批评搞砸了的小李？

时间练习：你该如何辅导他？

## 六、评估人：如何做好面向发展的绩效反馈？

### 1、为什么要进行绩效考核与面谈

- 研讨：绩效考核与绩效管理的区别
- 录像分析：这个经理的绩效评估面谈如何？
- 绩效考核与评估面谈的目的与作用

### 2、绩效考核的常见问题及解决方法

- 绩效考核的常见问题分析
- 常见问题的解决方法

### 3、如何进行绩效评估面谈

- 如何进行绩效面谈的准备？
- 绩效面谈的五步骤
- 录像分析：如何与A类优秀员工进行评估面谈
- 小组练习：与A类优秀员工进行评估面谈
- 录像分析：如何与B类达标员工进行评估面谈
- 小组练习：与B类达标员工进行评估面谈
- 录像分析：如何与C类待改进员工进行面谈
- 小组练习：与C类待改进员工进行面谈

录像分析，小组练习

### 4、绩效考核结果的应用

➤ 绩效考核结果的应用注意要点

案例研讨：这笔奖金如何分？

第二天：主题工作坊（结合第一天所学知识，现场实操演练并教练反馈）

### 一、实操演练：授权沟通五步法（有效沟通+追过程管理）

步骤一：WHY：说明目的与背景

说明任务背景，目的以及重要性

步骤二：WHAT：提出目标与要求

提出目标与要求,描述结果

步骤三：HOW：明确步骤与方法

根据能力意愿员工状态，说明重点与难点，积极听取员工的建议

步骤四：ACTION：确定行动计划

设定权限/确定时限/确认理解/资源需求

步骤五：SUPPORT：表达信任与支持

鼓励员工承担

反思与启发

### 二、实操演练：当面赞赏员工五步法（有效沟通）

步骤一：感谢：表示肯定或感谢

步骤二：行为：具体明确地指出员工优秀事迹与行为细节

步骤三：影响：这些表现所带来的结果和影响

步骤四：优点：说明行为反映了员工哪方面的优点

步骤五：鼓励：鼓励并告知为此你是多么高兴，表示你对他们成功的支持

反思与启发

### 三、实操演练：改进辅导五步法（有效沟通+追过程管理）

步骤一：Goal（目标）：明确目的，指出事实

步骤二：Reality（事实）：澄清细节，说明后果，达成共识

步骤三：Options（方法）：引导思考，讨论改进

步骤四：Willingness（引发行动）：明确计划，约定跟进

步骤五：Trust（信任）：鼓励承诺，表达信任

反思与启发

### 四、实操演练：绩效面谈五步法（有效沟通）

第一步：明确目的

-暖场；说明会谈的目的/步骤与时间

第二步：员工自评

-谈总体感受；谈成绩收获；谈不足

第三步：上级评价

-业绩评价；能力评价；先成绩后不足；不足举事实

第四步：确认结果

-明确告知考核结果，与员工达成一致

第五步：行动计划

-就能力不足达成共识；制定能力改善计划与下阶段目标

如何与A类优秀员工进行评估面谈

-小组练习：与A类优秀员工进行评估面谈

如何与B类达标员工进行评估面谈

-小组练习：与 B 类达标员工进行评估面谈

**如何与 C 类待改进员工进行面谈**

-小组练习：与 C 类待改进员工进行面谈

**与员工进行绩效面谈的要点小结**

**反思与启发**

**五、行动计划**

1、学习要点回顾

2、制定行动计划