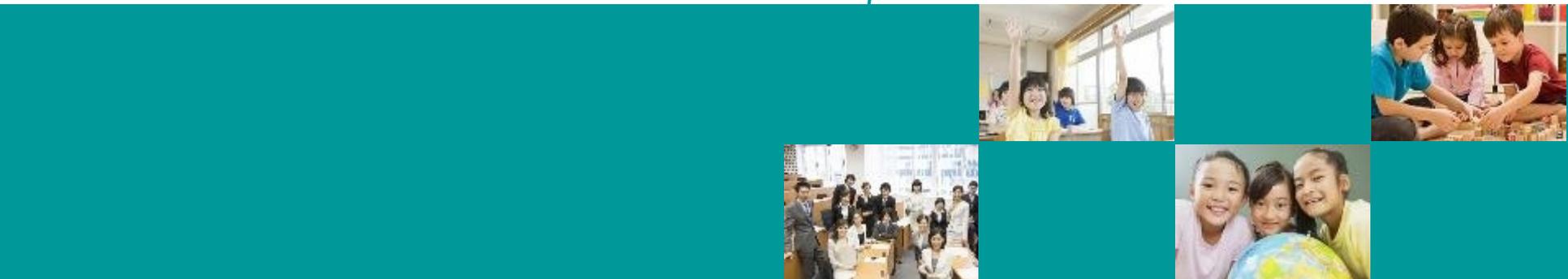
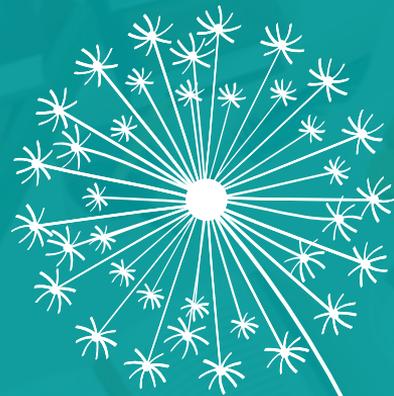




# 管理三板斧



员工和管理者  
管理三板斧





# 我们要做的事

带好  
团队

推动  
文化

人

业务

事



# 管理者的职责

- 做你下属不敢做的决定或决策
- 帮他们去决定和协调搞不定的资源
- 帮他们承担不该你的团队承担，他们也承担不了的责任

# 思考

思考：假如你的员工跟了你两年，没有任何变化，会发生什么？

思考：如果你所在的分校老员工和在很重要的管理岗位的员工突然离职了，会发生什么？



# 思考

思考：假如你的员工跟了你两年，没有任何变化，会发生什么？

思考：如果你所在的分校老员工和在很重要的管理岗位的员工突然离职了，会发生什么？

管理者就是要成就他人，  
帮助每个人成为独特的最好的自己

团队孵化能力

# 01

## 员工和管理者的区别



	优秀员工	管理者
工作指标	目标清晰	较清晰，但需要细化
工作内容	完成任务	让别人做事同时自己做事
拿结果的方式	个人	团队和个人
荣誉	个人	团队和个人
价值	个人创造价值	团队创造价值
过错	自我承担且仅承担自我	个人及团队
评判标准	业绩结果	维度多且无清晰标准



## 从员工到管理者身份定位的转变

从	到
专家和实干家： 直接从事专业化的工作， 目标完成个人工作任务	组织协调不同工作， 通过团队完成任务
个体参与	人际网络构建

压力  
固有态度和习惯  
小心翼翼/尝试新的思维方式和行为习惯



尼克是团队中的业务骨干，某次竞岗后，尼克被提拔为本团队的主管。  
这个团队除了尼克以外还有三名同事：

平平 and 尼克一样是业务骨干，为人张扬外露；  
行行一直是团队中的一个默默耕耘的老黄牛，平时很少说话；  
线线是团队中业务最弱的一个人，和尼克人关系不错。

尼克成为主管后，很想做出一番成绩，帮助大家成长，但尼克渐渐觉得这些人发生了一些微妙的变化。

- 平平每次开会的时候都会提出和自己对立的观点，似乎想要证明什么？
- 原本默默耕耘的行行，总是没有什么想法，进步太慢，尼克想帮助她/他制定年度成长计划，但行行总是很反感。
- 线线和自己的关系也没有那么亲近了，他总是和行行走的很近。



## 案例讨论

意识到并不是每个人都为你的升迁感到高兴

立刻并公开的应对这一改变，告诉团队成员，你很高兴赢得他们的尊重

同以前的同级同事私下进行直接沟通，消除紧张气氛，理解以前同级同事的心情，给一点时间让他们适应

了解每个团队成员的兴趣动机，找到心灵契机

创造机会展示你的技巧知识和能力，证明你完全有理由得到晋升

认可和尊重上一些领导严禁背后非议和否定，并赢得他的支持

尽量保持自己的本色，不要过度改变自己的行为

对自己所知和所不知保持坦率

在决策过程中让不支持你的员工得到参与，努力赢得他们的支持

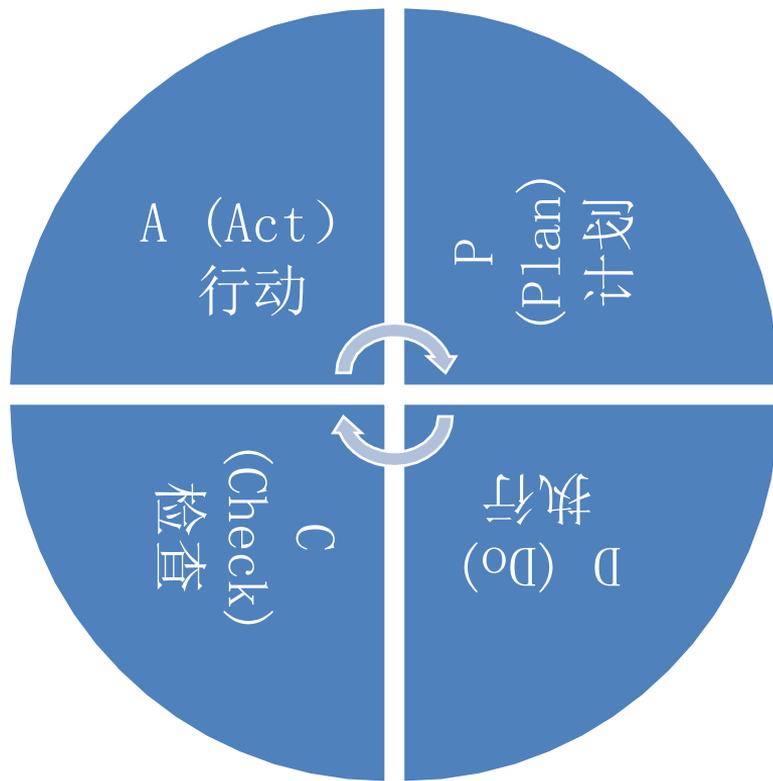
不要不恰当的同朋友分享信息，真正的朋友不会逼你在友谊和工作之间作出选择



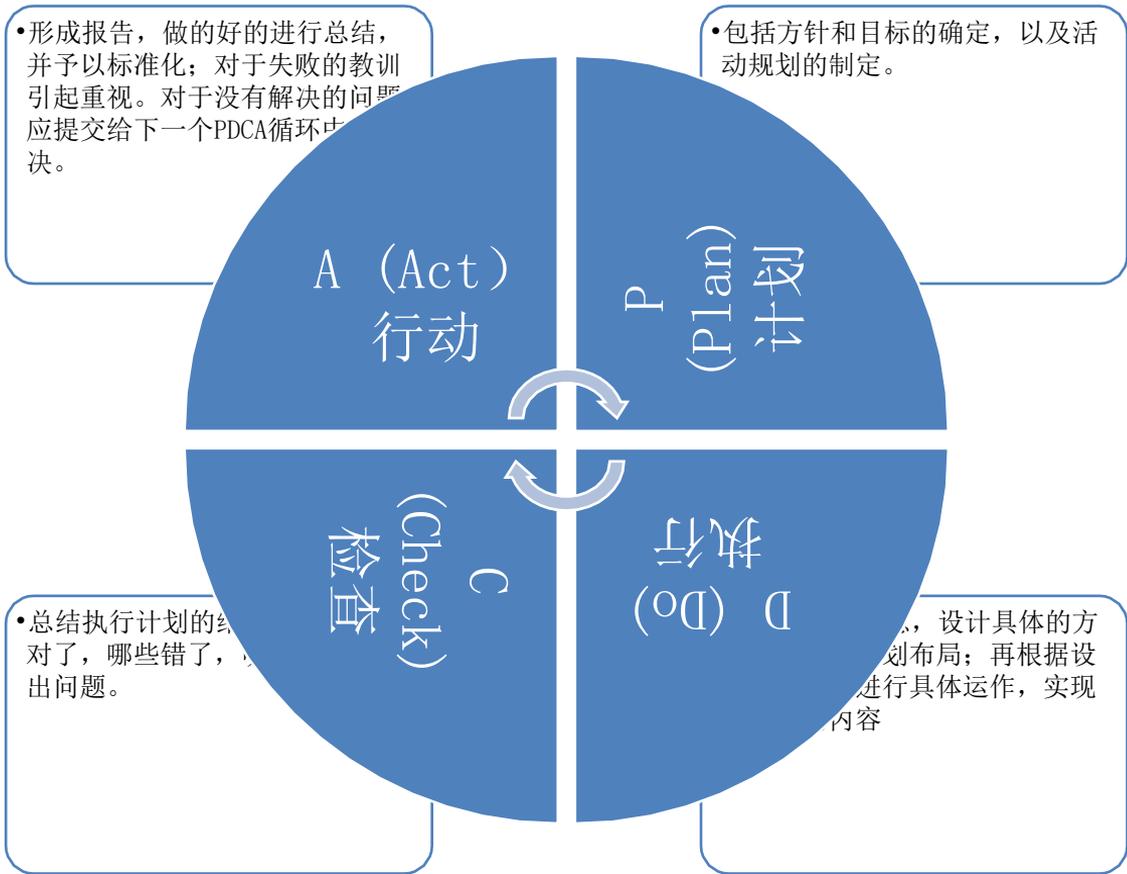
主管是一个刚刚接触管理职责的岗位，  
更多的是开始实行一个身份的转变，  
同时做好两个岗位的内容

上一个台阶看问题，下一个台阶做事情。

# 管理的基本表现形式：PDCA



# 管理的基本表现形式：PDCA



# 02

## 管理三板斧



## 阿里巴巴管理三板斧

基层管理	定目标	以目标为本，建立结果导向思维，可以起到激励与考核作用
	跟过程	跟进项目的过程，追踪细节与进程，持续的反馈与改进，不在过程中出现纰漏
	拿结果	用结果来考核，对比目标
中层管理	招聘与解雇	招人是管理者的事情
		管理者也要敢开人，会开人
		招人和开除人不能只体现在合同中，还要更多的需要放在心里
	建团队	管理者必须要打造一支团队，给你一群人就可以管好
拿结果	过程也是结果，既要人的结果，也要事的结果——没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁	
高层管理	抓头发	向上思考，往往屁股决定脑袋，我们不仅要基于自己的位置去思考做事，更要跳出自己的位置思考问题
	闻味道	高层管理者需要让公司大的味道一致，即有共同的价值观
		你要比别人更敏感的发现问題，而且要发现别人还没有发现的事情
照镜子	以彼此为镜，互相成长	

# 管理三板斧

## 招聘与解雇

人才  
培养管理能力

## 建团队

组织  
全面渗透文化

## 拿结果

业务  
解决实际问题

# 招聘—请合适的人进来

## 目前有哪些问题？

- 美人图缺失（人才模型）
- 标准不统一
- 选材技巧弱
- 招聘效率低
- 雇主形象有待提升



# 胜任力模型





反映了你对团队策略、工作重点、分工的思考；  
把你要的人所具有的特征，用白描的手法写下来；  
面试结果讨论和决策的依据



# 为什么？

# 所需人员胜任能力

## 驱动力模块

要性：有事业心，追求极致  
目标承诺与追求  
职业认同

## 能力模块

通用能力

学习与思维能力

沟通影响力

情绪管理与压力应对能力

专业能力

客户中心意识

客户判断与跟进能力

## 个性特质

勤奋、韧性、外向、亲和力.....

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/866004140115010114>