

管理者的八项管理技能修炼

课程背景：

管理者的八项管理技能修炼是结合中国职业经理的管理素质模型而定制，同事依托于多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论，在众多的具体案例分析中，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。

授课方式：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动游戏

课程目的：

- ▣ 掌握管理者的角色与领导的艺术
- ▣ 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法，以及学会如何绩效考核
- ▣ 掌握工作管理技巧,计划,分工,控制,协调的技巧；
- ▣ 掌握团队管理技巧，沟通与团队建设技巧
- ▣ 掌握从管理走向领导的技巧，了解领导者的魅力来源与特质，掌握领导力的实务应用
- ▣ 掌握部属培育与辅导技巧，以及下属的激励技巧
- ▣ 掌握分析问题的思路、方法；以积极态度寻找解决问题的方法，制定解决方案；

授课方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

授课风格：

- 一、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 二、 理论与实务兼具,使学习轻松愉快。
- 三、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

四、 由实际演练中得到随学即用的效果。

学员对象：中基层管理人员

授课时数：2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

课程大纲

第一项管理技能：管理与领导的认知

一. 管理者的角色与职责

- ▣ 管理者的定位及任务
- ▣ 管理的四大构面及工作

二. 管理与领导力

- ▣ 领导与管理的不同？
- ▣ 管理者与领导者的区别？
- ▣ 领导力内涵的演绎

第二项管理技能：目标管理与绩效考核

一. 结合策略与绩效管理

- ▣ 团队实施目标管理成败分析
- ▣ 各项业务发展策略如何展开
- ▣ 如何从组织绩效落实至个人绩效

二. 目标的设定与分解

- ▣ 提出目标的动机
- ▣ 目标的设定
- ▣ 设定目标之技巧：数量化与具体化
- ▣ 拟定部署发展计划
- ▣ 过程与结果管理相结合
- ▣ 汇整各种最适当的方案成为最适计划

第三项管理技能：工作计划与执行

一. 工作计划

- ▣ 计划的计划的前瞻性，决策性与目标导向性

- ▣ 计划要实现自己部门的任务
- ▣ 计划要能评价部属工作成果的基准
- ▣ 明确任务职掌分配
- ▣ 明订时程表与管制计划

二. 合理分工和有效授权

三. 如何掌握执行的状况

- ▣ 检视计划和其实行的过程之偏差
- ▣ 控制的原则---掌握执行的状况：由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性
- ▣ 资源分配与有效协调

第四项目管理技能：团队建设与沟通技巧

一. 建立高绩效团队的关键要素

- ▣ 建立共同愿景 凝聚力与共识的形成
- ▣ 团队的使命与挑战 目标的设定与承诺
- ▣ 专长特色与分工 信任与领导
- ▣ 团队规范 有效沟通与协调

二. 团队沟通的种类

- ▣ 自我沟通 人际沟通 团队沟通
- ▣ 正式与非正式的沟通 显性与隐性沟通

三. 塑造团队的正向思考环境

四. 如何建立团队真诚共同体

五. 团队共识的凝聚与整合

- ▣ 团队 V.S 文化——谁塑造了谁？
- ▣ 影响文化建构的因素分析
- ▣ 改变文化让团队动起来
- ▣ 团队的延展与扩张——文化的力量
- ▣ 体现核心的竞争力

- ▣ 强调有纪律的文化

第五项管理技能：领导力发挥-情境领导

一. 跟随者状态评估

- ▣ 定义跟随者分类
- ▣ 跟随者状态之动态关系
- ▣ 跟随者状态的评估方法及工具
- ▣ 案例分析

二. 运用情境领导提升员工绩效

- ▣ 与跟随者建立伙伴关系
- ▣ 建立伙伴关系的步骤
- ▣ 建立伙伴关系的关键
- ▣ 如何有效解决分歧
- ▣ 情景领导与员工绩效
- ▣ 员工状态发展循环模式
- ▣ 员工状态退化循环模式
- ▣ 分析两种循环模式，有效提升员工绩效
- ▣ 实战模拟训练
- ▣ 情景领导下的领导风格运用
- ▣ 指导与分派
- ▣ 提问与倾听
- ▣ 激励与反馈
- ▣ 授权与控制
- ▣ 案例模拟演练

第六项管理技能：部属培育与辅导技巧

一. 部属培育的基本原则

- ▣ 部属培育的重要性与主管的职责
- ▣ 培育部属的时机与特性。

- ▣ 对症下药
- ▣ 部属学习需求的掌握
- ▣ 组织成长的需求分析
- ▣ 工作职务的需求分析
- ▣ 个人成长的需求分析
- ▣ 掌握成长需求步骤
- ▣ 掌握需求的手法

二. 部属培育的要点与步骤

三. 部属培育的三大支柱→OJT、OFF-JT、SD

- ▣ 部属培育的基本步骤
 - ▣ 明示培育目标→OJT的基本理念的建构
 - ▣ 掌握培育的要点→如何实施OJT面谈
 - ▣ 制定训练计划→如何拟订OJT训练计划
 - ▣ 训练的实施→如何做好工作教导
 - ▣ 成果的评估→OJT的推动与效果的评估

四. 部属的职涯发展与指导重点

五. 基于教练技术的辅导技巧

- ▣ 精准目标
- ▣ 理清现状
- ▣ 关键价值链
- ▣ 确认教练需求和目标
- ▣ 商定具体开发要求
- ▣ 制定详细的教练计划
- ▣ 完成教练任务，开展教练活动
- ▣ 活动回顾与绩效改善计划

第七项管理技能：员工激励技巧

一. 赢家用人之道

二. 了解激励与激励他人

- ▣ 部属的需求分析
- ▣ 部属的个性分析
- ▣ 部属的情绪掌握
- ▣ 部属的心态分析

三. 正面激励部属的要点

四. 激励的程序与障碍

五. 有效的激励技巧

- ▣ 组织激励的要点
- ▣ 工作激励的要点
- ▣ 管理的机能性激励
- ▣ 激励管理的特性与功能

第八项管理技能：问题分析与解决

一. 问题意识与问题解决

- ▣ 何谓问题
- ▣ 问题状况与问题环境

二. 现状评估与问题确认

- ▣ 问题结构与组织结构
- ▣ 如何掌握信息

三. 问题原因分析与真因确认

- ▣ 问题的核心原因探究
- ▣ 问题分析的应用工具
- ▣ 真因确认的工具与方法

四. 问题的决策

- ▣ 决策的具体化
- ▣ 决策潜伏问题的分析
- ▣ 建立问题分析与决策的良性循环

□ 全景案例运用演练