

## 《管理者综合管理技能训练》

**【课程背景】** 本课程采用讲授+案例分析+管理游戏互动+小组讨论+视频赏析等多种方式授课，让学员在轻松快乐的氛围中学习。

### 【课程收益】

- 帮助管理者认知作为管理者的角色，以及与之相对应的管理者思维；
- 提升管理者解决问题的能力，学习解决问题的方法；
- 掌握跨部门沟通的方法，提升沟通能力；
- 学会管理压力，变压力为动力；
- 团队执行力的提升。

### 【课程对象】

企业中的中高层

### 【课程时长】

3天（6小时/天）

### 【课程老师】

李罡老师

### 【课程大纲】

#### 技能一：管理者的角色认知和管理思维

##### 1、问题思考：

- 工作中，我扮演哪些角色？请用图像描绘出来。
- 为什么会选择这个图像？我看到图像现在的感觉是什么？
- 请用3—5个关键词概括一下我的角色定位。

##### 2、案例分析：贾厂长是个好厂长吗？（小组讨论）

##### 3、作为下属管理者的角色定位——经营者替身

作为经营者替身的四项准则；

作为下属管理者常见的角色误区：民意代表、同情者、只代表个人意见、传话筒和邮递员

##### 4、作为上司管理者的角色定位——领导、管理者、教练、绩效伙伴、规则的制定者与维护者

- 管理者的五项职能
- 领导者要具备领导力：情境领导力
- 员工的四种准备度水平表现及案例练习
- 领导风格测试
- 领导者的四种领导风格特点
- 选择弹性的领导风格与员工的准备度水平相匹配
- 努力成为教练式的管理者
- 作为上司的管理者角色误区

## 5、作为同事管理者的角色定位——内部客户

- 树立内部客户的思维
- 如何让内部客户满意
- 作为同事的管理者角色的误区

## 技能二：解决问题的能力

### 1、什么是问题

### 2、六步系统解决问题的流程

- 确定问题、设定目标
- 分析问题
- 鱼骨图分析法、头脑风暴法
- 提出潜在解决方案
- 选择解决方法，制定行动计划
- 实施解决方法
- 评估解决方法

### 3、问题解决的“流言蜚语法”

- 问题拥有者提出问题
- 问题拥有者陈述问题的背景
- 小组成员通过提问向问题拥有者澄清问题，并帮助问题拥有者重构问题
- 小组成员“流言蜚语”提出解决问题的方案
- 问题拥有者陈述自己的收获

## 技能三：沟通技巧与跨部门沟通

### 1、沟通的定义及沟通的四个要素

### 2、沟通障碍——个人障碍和组织障碍

### 3、有效沟通的原则——6点原则

### 4、跨部门沟通

#### A、部门墙的显像

#### B、跨部门沟通障碍的原因分析

组织层面的原因：

- 专业化分工带来的部门目标差异
- 职能和权责划分不明确
- 沟通双方信息不对称

意识层面的原因：

- 本位主义思想
- 价值观因素
- 利益分配因素

行为层面原因

### C、跨部门沟通的解决

- 改变从部门长做起

促进部门长之间的交流与关系融洽

- 勇担灰色地带的责任

跨部门沟通表与监督检查表

- 开好跨部门高效会议

最大可能地利用部门长会议

内部沟通的及时安排

把问题解决在暴露之前

- 让自己成为协调高手

- 了解情况
- 厘清异议
- 提出建议
- 亮出证据
- 解决问题

### 技能四：压力管理

#### 1、认识压力

- 什么是压力
- 压力产生的原因
- 压力的危害

#### 2、压力测试

- 图诊压力
- 探索压力源测试

#### 3、压力管理的应对措施

- 情绪应对法
- 自我情绪管理；管理他人的情绪；团队情绪管理
- 认知应对法
- ABC 模型；
- 认知重整模式；
- 不合理信念的三大特征
- 问题应对法
- 适应力曲线启发；
- 案例分析练习

### 技能五：高效执行力

#### 1.案例：刘凡的烦恼——为什么执行难

- 小组讨论案例并作出分析，代表发言；

- 2、执行力的定义
- 3、树立两个执行力理念
  - 坚决执行，马上行动；
  - 结果导向
- 4、提出问题：工作中我们都存在哪些执行力低下的现象
  - 小组讨论：我们应该如何改善执行力不佳的问题
  - 工具：团队共创法
- 5、提高执行力的4R策略

课程模块	时间分配
技能一；管理者的角色认知和管理思维	6小时
技能二：解决问题的能力	3小时
技能三：沟通技巧与跨部门沟通	3小时
技能四：压力管理	3小时
技能五：高效执行力	3小时