

# 管理者综合管理技能提升训练

## 【课程背景】

在全球经济时代下，市场竞争日益激烈、复杂多变，企业需要不断地寻求变革创新，以实现企业可持续发展之路。

这就对企业的各级管理干部提出了更高的要求：

如何实现思维模式的突破？

如何实现管理的高效率和高效果？

如何提升部门业绩来拉动企业的整体业绩？

企业各级管理干部起着非常关键的作用，而我们的管理现状又如何呢？

为什么我们每天总是陷身于具体事务中而忙累不堪？

为什么下属总是缺乏积极性、主动性和责任心？

为什么下属总是不能胜任他的工作？

为什么我们总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？

为什么我们投入了那么多的时间，部门业绩仍然达不到预期的绩效目标？其中一个很重要的原因，就是大多数管理者并不是学管理出身，因为自己在基层工作出色、业绩突出而被提拔到管理岗位上来，因此他们在工作中或遇到问题时，自然而然地会沿用过去被证明比较成功的思维模式、工作方式和方法。对于管理，他们依赖于零散的自身经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

## 【课程内容】

本课程是专门针对企业管理干部的管理技能提升与发展的需要而量身定制的管理技能实战训练课程。

本课程帮助企业管理干部转换思维模式，明确自身的角色定位，掌握管理干部必备的核心技能，并针对工作中遇到的一些实际问题进行实景训练，提升其分析解决实际问题的能力，强化对技能的掌握效果。

本课程给出一个管理干部的工作全景图，将帮助管理干部全面分析管理的真

正内涵，并通过理论指导+案例分析+工具应用+情境模拟—+角色扮演等教学方法的应用，由内而外的提高管理干部的知识与实操技能，并通过实际演练达到全面掌握的目的。

### 【课程收益】

- 了解管理的真正内涵，强化管理者的管理意识，转换工作思维模式
- 明确管理者的角色认知与职责定位
- 明晰自己的领导风格，提升管理者的领导艺术
- 强化目标与计划管理意识，掌握目标设置、分解布置、计划实施以及问题解决的实际应用技能
- 掌握高效沟通的技能，提升与上、与下以及跨部门沟通的效果
- 掌握对下属的辅导方法，因材施教，提升不同下属的工作技能
- 掌握对下属的激励方法，按需施励，提升不同下属的工作士气
- 掌握理性思维工具与方法，提升问题分析与解决能力

### 【课程方式】

本课程除了主题讲授外，主要结合着案例研讨与分析、分组讨论、情境模拟与训练、视频教学、角色扮演、体验式互动等多种教学方法的综合运用，以保证课堂氛围和学员实际吸收掌握的效果。

### 【课程特点】

特点1：案例丰富，通过案例研讨与分析，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。

特点2：气氛活跃，通过课堂提问、分组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。

### 【课程时长】

4天（6小时/天）

### 【课程对象】

企业管理干部

## 【课程大纲】

### 一、管理者的角色认知

- 1、管理的真正内涵
- 2、管理者现状调查与分析
- 3、管理者的基本职责

完成任务

发展团队

发展个人

- 4、管理者的任务矩阵

管理自己

管理团队

管理工作

管理战略

- 5、管理者的角色定位

6、如何做好下属的教练

7、管理者领导风格的认知与分析

8、管理者性领导风格测试与解析

### 二、领导力认知与提升

- 1、管理与领导行为风格的比较
- 2、领导的本质:以影响力对他人产生吸引力从而带来他人的追随
- 3、领导力核心素质的修炼
  - 通过塑造与传播愿景和目标提升领导力
  - 通过价值观塑造提升领导力
  - 通过建立信任塑造领导力
  - 通过培养责任感提升领导力
  - 通过塑造文化提升领导力
- 4、领导者的五种行为

- 以身作则
- 共启愿景
- 挑战现状
- 使众人行
- 激励人心

### 三、目标管理与计划执行

#### 1、目标管理实施的基础

明确的企业目标

清晰的部门和岗位职责

顺畅的工作流程

完善的员工激励政策

胜任的素质与能力

讨论：目标与职责的区别

#### 2、如何设定目标

目标设定的 SMART 原则

目标设定的七个步骤

#### 3、如何确保目标的分解与执行

下属为什么抗拒你的目标分解

情境训练：如何向下属布置任务

#### 4、向下布置工作任务的四个步骤

#### 5、达成目标的工具与方法应用

“PDCA”在目标管理中的应用

#### 6、提升工作计划执行的效率

- 识别时间管理矩阵的四个象限
- 针对工作目标，须确认优先级（确认优先级的误区、时间管理的陷阱）
- 以目标和原则为导向的工作方式

- 时间管理方法

  - 四象限法则

  - 分级管理法则

  - 80、20 原则

#### 四、改善人际关系，提升管理沟通效率

##### 1、沟通的障碍表现

- 影响沟通的要素

- 沟通的个体障碍

- 不同沟通风格的影响

- 倾听障碍

- 表达障碍

- 反馈障碍

##### 2、高效沟通的技巧

- 倾听的技巧

  - 倾听的五个层次：

  - 倾听的三个要素：事实、感受和聚焦

  - 倾听的技巧训练：

- 表达的技巧

  - 表达的形式

  - 表达的要求

    - 明了准确

    - 简洁完整

    - 逻辑清晰

    - 感染力强

  - 表达的技巧

    - 以终为始

    - 归纳概括

—巧用公式

—触发感官

#### ·课堂演练：如何高效表达

##### ■ 反馈的技巧

·反馈的形式

·反馈的技巧

—反复确认

—适当问答

—积极有效

—消除偏差

—避免自卫

—合理采纳

##### ■ 工作沟通六步骤

沟通之前的准备：沟通目标的设定；

确认双方的需求和目标：沟通中的提问技巧；

沟通中的有效地表达：有效表达的两种方式；

如何处理沟通种的异议；

达成共识；

共同实施。

### 3、上行与下行沟通的技巧

##### ■ 如何与上级沟通？

了解上司的观点；

用事实数据说话；

重点突出，简明扼要；

注意方式，不可顶撞；

充分准备，解决质疑；

角色转变，换位思考。

■ 如何与下级沟通；

下级的期望；

下级沟通原则；

下级沟通技巧；

如何布置工作；

#### 4、跨部门沟通的技巧

■ 用理性推到部门墙

➤ 统一目标、利益，厘清任务，用矩阵式的思考推倒“部门墙”

➤ 涉及选择最佳方案和资源冲突问题，双方意见完全不同怎么办？

➤ 达成共识的误区：

➤ 达成共识的标准方法：程序与数据

➤ 双赢思维在跨部门沟通应用中的引申

■ 主动——跨部门沟通的第一要义

➤ 组织内沟通的根本问题

➤ 责任的理解决定处理人际冲突的态度

➤ 培养主动沟通的团队协作文化

自主性——多说一句话”

合作性——用制度解决问题”

思考性——主动协作的来源

### 五、教练式辅导与员工培育技巧

#### 1、员工辅导能力的重要作用

■ 辅导的正确理解

■ 员工辅导的时机识别

■ 工作辅导四阶段法

■ OJT 教导效果评估

■ 培养部下应有的能力与态度

- 纠正部下不良行为的 4 个步骤及时机
- 在职培训 (OJT) --提升员工能力的最佳途径

OJT 训练工作教导五步法

OJT 具体的操作及评价方法

- 教导中的激励鼓励技巧
- 四种气质员工培育方法

脾气暴躁的员工

平庸的员工

爱找碴儿的员工

功高盖主的员工

## 六、基于心理认知的员工激励技术与运用

### 1、激励的认知

激励就是激励者运用某种手段使被激励者得到需求上的满足，从而进一步调动其主观能动性，实现预期目标的过程。

### 2、理解人的行为

- 对管理者而言，员工是实现企业目的、目标的最重要资源。管理者时常易从实现目标的手段方面予以观察（理性的角度）。
- 感情的抑制
- 即使同一员工，因时机及状况不同，所表现出的行为也有差异。因为个人差异很大。
- 因此，管理者必须深入了解员工的“人性的一面”。
- 伤及人的尊严（人格）的管理，不是好的管理。

### 3、了解人的需求

马斯洛的需要层次理论

赫兹伯格的双因素理论

了解员工的 11 项需求

讨论：各位的下属在职场上受到哪些“刺激”

员工需求不满的表现

案例分析：小陈需求不满的原因

4、六项激励措施的具体运用

5、四维激励法：如何激励 D\I\S\C 四种不同性格的下属

## 七、理性思维—提升问题分析与解决能力

1、情境思维——在拨云见日中定义问题

- 概括问题-列出需要采取行动的关键事项，问题/困惑/机会/威胁
- 细化任务-厘清待处理问题的具体情况，拆分/具体化/事实
- 确定顺序-评定解决问题的先后顺序，重要性/紧急性/趋势/...
- 选择方法-决定后续解决问题的思维路径，情境/原因/方案/核查

2、原因思维——在盘根错节中厘清线索

- 描述问题-具体阐述观察到的事实，什么/何处/何时/程度
- 筛选对象-确定最接近的逻辑对象并比较，是…、而不是…
- 查找线索-在对比研究中查找原因线索，经验/知识、差异/变化
- 推定原因-基于逻辑分别推定可能的原因，思维角度/原因线索
- 验证假设-逐项验证原因假设是否成立，思维角度间的矛盾判定

3、决策思维——在合作共识中制定方案

- 陈述目的-明确行动方案所要达成的目的，是什么/为什么
- 确定标准-确定用于评估行动方案的评价标准，约束、期望/权重
- 生成方案-提出可能的行动方案，头脑风暴/归类合并
- 评估方案-对照标准与分析风险对拟定方案展开评估，标准/风险

4、核查思维——在创新预见中排除隐患

- 计划目标-明确计划方案所要达成的最终目标，复述/聚焦/共识
- 任务分解-展开计划方案的具体子任务，时间/环节/判据/职责
- 预先核查-行动前按任务逐项核查分析，风险/机会/概率/程度
- 预案设计-转被动为主动，防风险，抓机会，原因/策略/预警

课程回顾与总结