

沟通式管理——中高层管理者快速成长的六项精进

【课程时间】两到三天

【主讲老师】廖衍明老师

【培训对象】董事长、总经理、管理干部培养项目负责人、希望通过自我培养提升管理水平管理者

《沟通式管理》是速赢商学院研究团队以全球管理干部培养的最前沿研究成果为基础，凭借深厚的东方哲学功底，在管理学界探索十余年，对超过1000家中国本土企业、30000名职场人士进行管理实践观察后，研发的又一门超越同行5年以上的版权管理课程。《沟通式管理》的方法论在近百家中国本土企业中进行了管理干部培养的沟通与实践，得到了在华企业高、中、基层管理干部的全面认可。

《沟通式管理》既不是专家授课式的管理技巧堆砌，也不是忽悠式的管理演讲，更不是励志成功学。课程以APEC工作法为核心方法论，构建六大沟通系统，配合科学的速赢®五层次人才成长模型，带来18个管理细节的全面提升，解决企业管理干部复制、培养和快速提升的问题。课程每个模块都完全服务于管理实践，配套工具包易学易用，即学即用即见效。

企业按照《沟通式管理》的体系要求培养管理干部，在短期内可以在以下一项或几项上发生明显变化，最终实现部门乃至企业管理水平的整体提升：

- ◇ 管理干部将拥有更强的前瞻性眼光和全局观，能够始终保持与上级精神一致，为上级领导更好的分忧；
- ◇ 管理干部的系统化思维与管理逻辑思维更强，考虑问题更加全面细致，上级领导对其工作将更加放心；
- ◇ 管理干部能够根据需要随时在管理角色和专业角色中切换，不再出现上级忙下级闲的倒挂现象；
- ◇ 管理干部将获得对下属进行有效的绩效沟通与指导的能力，以管理和师带徒兼顾的方式，在创造绩效的同时，不断为企业复制、储备和输出可用人才，做好管理中务实的一面；
- ◇ 管理干部将理解什么是真正的人性化管理，拥有对下属心理的洞察力，并找到合理的选项对下属进行思想工作，做好管理中务虚的一面；
- ◇ 管理干部将形成明确的成果意识，功劳为主苦劳为辅，懂得用成果来与上级沟通，用成果激励下属，用成果巩固话语权和部门地位；

《沟通式管理》的培养体系不仅适合于企业对管理干部有组织的进行系统培养，同时也适合管理干部个体进行自我培养；既适合企业高层、人力资源负责人学习和引入，也适合于管理干部本人直接参加。目前已完成和正在接受《沟通式管理》管理干部培养辅导项目的部分企业包括：优速快递、金夫人婚纱摄影、金利来、普利司通轮胎、深圳彩虹供应链、南航天合、超邦化工、菱王电梯、美的空调、广州数控设备……

【培训对象】包含董事长、总经理、部长、总监在内的企业高层领导，人力资源总监/经理，管理干部培养工作负责人，部门经理、课长等中层管理干部及储备干部。

【培训大纲】

壹、 蓝图素描——适合自己的管理干部快速成长路径在哪里？

- 职场案例解析：500强的人才模式为何难以复制？
- 怎样的人才观可以帮助中国企业避免培训投资打水漂？
- 帮助企业少走弯路的人才高效培养体系：速赢®五层次人才成长模型
- 企业管理人才培养误区：只培养经理人，忽略职业二字
- 优秀管理干部的起点：APEC工作法

贰、 目标沟通系统——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

- 成败系于起点：管理干部与员工有什么区别？
- 管理干部的自我分析：你对什么负责？
- 企业日常管理中最大的瓶颈：方向不统一，目标不一致
- 三大模式解决企业各管理层级对目标看法不一的问题
 - 上级目标协商模式
 - 下级目标激励模式
 - 下级目标推动模式
- 目标沟通系统为管理干部带来的三大改变：
 - 方向更明确：获得“脚踏实地，服务未来”的领导思维
 - 团队更团结：建立“上下一心，其利断金”的高效团队
 - 人力更高效：掌握团队真实水平，选用育留，有的放矢

参、 计划沟通系统——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

- 管理干部对自身工作定位的两大严重误区
 - 只监控不优化
 - 只执行不建议
- 管理干部能力差异的最主要体现就是计划水平
- 计划水平不足的主要表现：考虑问题不细致、不到位、不周全
- 计划水平不足的主要原因：视野较窄、经验欠缺、逻辑性弱
- “五个控制点”和“一个要求”破解管理干部计划水平不足的问题
- 建立计划沟通系统的重要收益：
 - 思维更敏捷：短时间内全面提升管理干部逻辑思维能力
 - 计划更完善：根本解决管理干部做计划不细致、不到位、不周全的问题
 - 员工更好用：顺手解决员工做计划不细致、不到位、不周全的问题

四、 时间沟通系统——养成良好管控习惯，确保部门工作有序推进

- 咨询实案分享：一个小漏洞带来的每年1000万亏损
- 管理干部真的知道自己的下属在干什么吗？
- 传统时间管理方法论的局限性：偏重个人事务管理
- 第五代时间管理：帮助管理干部从管人、救火真正转变为管部门

- 推动时间沟通系统为企业带来的效益：
 - 动态更清晰：管理干部对下属工作动态了如指掌；
 - 分工更合理：把握下属真实工作强度，合理分配工作任务
 - 项目更安全：对工作进度和重点难点心中有数；

伍、 绩效沟通系统——把握绩效不良要害，一针见血解决下属绩效问题

- 管理干部在员工出现问题时可能表现出的六类状态：
 - 鸵鸟型、野马型、饿狗型、绵羊型、狐狸型、老虎型
- 现场研讨：我们的员工出了什么问题？
- 下属出现绩效问题，甚至屡次指导见效甚微的根本原因在于哪里？
- 转动 50 万亿元人民币巨盘的神奇方法：速赢®问题解决四步法
- 不可思议的现场挑战：任何复杂问题都有简单的解决方案
- 实施绩效沟通系统将产生的神奇效应：
 - 沟通更务实：组织间各层级沟通成本大幅下降，沟通难度降低；
 - 目的更正面：建立起为问题解决而非为追究责任而沟通的文化；
 - 团队更成熟：通过对下属的绩效指导，团队工作水平将持续提升；

六、 情感沟通系统——洞察下属心理，建立工作之外的团队情感纽带

- 变质的人性化管理：人性化管理是增加福利和不断讨好员工吗？
- 人性化只是手段，实现管理要求才是目的
- 下属是人不是机器，人会被机械化的目标推进压垮
- 建立常态化的情感沟通系统，建立工作之外的团队情感纽带
- 解决下属情感问题，找到动机是说服力高低的关键
- 找到动机的关键钥匙：带你颠覆过去，重新认识马斯洛需求层次理论！
- 持续运行情感沟通系统后企业将出现的变化：
 - 关系更融洽：小圈子的秘密越来越少，人际越来越开放
 - 情绪更平稳：下属不再因情绪过激而出现措手不及的异动
 - 工作更顺畅：强大的说服力有效降低推行工作的心理阻力

七、 成果沟通系统——用成果证明价值，用成果激励团队

- 社会百态：小乡长的成功故事
- 区分“成果”与“结果”是管理干部的必备能力
- 如何运用成果获得领导信任，不断增加话语权？
- 如何运用成果激发团队斗志，营造愉快积极的工作氛围？
- 境界提升：超越成果的“成果”
- 成果沟通系统成功落地后的可发生如下效应：
 - 信心更坚定：管理干部自己和下属的信心都会因工作成果而加强；
 - 状态更充实：参与者将会感觉到自己工作的意义，不会空虚无助；
 - 创新更主动：建议权和参与感的提升，会令下属感觉到主动创新的价值；

八、 透视格局——发现优秀管理者的未来

- 总经理是不是管理干部成长路径的坟墓？
- 提升个人修养，从管理者走向领导者

- 拥有领导思维的管理干部，才是真正的职业经理人