
《管理核心技能提升》

课程方案

培训目的：使各级管理人员认知自己担负的核心角色，提升管理人员的核心管理技能。

培训目标：通过案例教学和实战模拟演练，让受训者体验作为管理者如何带领具有愿景、目标的执行力团队，如何激励、授权和辅导下属，如何通过高效沟通解决和处理员工的问题和抱怨。

培训对象：各级管理人员

培训课时：2天

培训大纲：

1、管理角色认知与管理技能综述（1小时）

如果在足球场上，后卫老打前锋的位置、前锋老打后卫的位置，这支球队能赢吗？管理者不是技术专家，不应当仅仅是一个埋头拉车者，还应当是一个抬头看天者；管理者是资源的整合者，是团队绩效的负责人，所以，管理者要从追求个人成就感转变到追求团队成就感，要有吃苦在前的模范带头作用，他是一个教练，一个领导。

1.1 什么是管理？什么是领导？领导与管理的区别是什么？管理与领导的要素各有哪些？领导艺术的“艺术”在哪里？

1.2 不同管理层所需要的相关管理技能与角色认知；

1.3 管理者的角色定位与角色认知；

1.4 关注“人”的内涵是指什么？“激励”人是指什么？；

1.5 管理者的修炼要素、途径与自我成长之路

实战案例：纠正员工的问题行为「如何面对部属的耳语是非？」

2、愿景、目标管理与执行力（2小时）

为什么有些公司领导的想法愿望是好的，但却执行不下去？为什么有些公司面临的市场压力只停留在少数几个人的肩上，而不能传递下去？为什么目标变来变去，为什么计划赶不上变化？管理者需要清楚目标管理的基本原则与目标分层设计的方法，以及有效推行目标管理与进行控制的要素、方法与技能。

2.1 创造愿景，描绘愿景，培养愿力；

-
- 2.2 目标制定与下达（目标 SMART 化、目标的愿景化、目标的共享化、目标的承诺化）；
 - 2.3 练习：目标制定的 SMART-AS；
 - 2.4 案例研讨：部属认为你的目标下达的不合理或不公平怎么办？；
 - 2.5 加强团队的执行力：管理者的执行力：狼性原则（淘汰弱者，不要将精力浪费在落后者身上；知己知彼、扬长避短）；
 - 2.6 管理者犯的执行错误（追求完美、言行不一、依赖明星员工）；
 - 2.7 有效利用检查与控制原则（定期、不定期、第一线检查、走动管理、检查什么才能得到什么、检查什么之前要测量什么）；
 - 2.8 给予部属自己做决定的权力；

案例研讨：如何增进团队的凝聚力与士气？

3、任务分配、授权与辅导（2 小时）

为什么有些下属的技能总是得不到提升，绩效也迟迟得不到改善？为什么有些领导忙得焦头烂额，而下属反而说你大权独揽？每一位领导者应当是一名出色的教练，随时随地随人随事的辅导训练是经理人的职责，有效授权是经理人职业能力跃升的重要前提。

- 3.1 任务分配（目标分解、有效分工、任务下达、先说先死、责任明晰、贯彻执行力、细节跟进）
- 3.2 案例研讨：对一个部属在任务分配的时候需要注意哪些基本原则？
- 3.3 授权：责任病毒定律、猴子管理、授权的选人与监控、哪些可以授权而哪些不能、原则性与灵活性的平衡、允许部属犯错误、不要追求完美
- 3.4 案例研讨：授权后越权的处理？
- 3.5 辅导与培育下属（辅导结构、培育下属的结构与方法、OJT 方法、主动性的培养、创建学习型组织）；
- 3.6 教练部属的自信、积极、主动、快乐心态；

案例研讨：下属犯错误如何办？

4.如何创造双赢沟通（1 小时）

为什么在人际沟通中总是会觉得没有共同语言？为什么对方总是不理解自己？当我们花费大量时间精力用于沟通时却发现效果非常有限？作为现代都市的职业人士，我们首先要提升自己的情商，

也就是与人沟通的能力。这不仅影响着职业生涯的发展，同时也会影响一个人的家庭生活、个人成长等诸多方面。

4.1 双赢的沟通（双赢的出发点：世界上永远都有第三条道路；双赢的品格；体谅与勇气的均衡；双赢的关系；双赢的协议）；

4.2 有效果比有道理更重要：说自己想说的话，用别人喜欢听的方式去说；外圆内方，持经达权；中性语言；缓冲处理；

4.3 赞美与批评的方法；

4.4 有效倾听

- ✚ 倾听中的肢体语言；

- ✚ 倾听中的匹配；

- ✚ 复述；询问；确认；回应；整理；

- ✚ 倾听中的同理心与换位思考；

5.职场沟通与跨部门沟通（2小时）

根据国际权威机构统计，管理者花在组织沟通上的时间占工作时间的75%以上。沟通能力是中高层经理人最重要的能力。他如何有效地向上沟通、向下沟通、平行沟通是提升管理效率的重要途径，而且他还需要掌握如何建立一个有效的组织沟通氛围与体系。

5.1 跨部门沟通

5.2 向下沟通

- ✚ 基本原则；

- ✚ 刚柔并济与红黑脸；

- ✚ 严格要求，打成一片；

- ✚ 建立信任与开放度；

- ✚ 放手授权与责任

5.3 向上沟通

- ✚ 基本原则；

- ✚ 尊重第一、有胆第二；

-
- ✦ 建议性与描述性对话，不发牢骚，不畏难；
 - ✦ 让上司做选择题；
 - ✦ 让上司做好人；
 - ✦ 不同层级的角色说话模式的不同

5.4 跨部门沟通

- ✦ 与周边部门沟通的基本原则与方法
- ✦ 如何推动周边部门做事
- ✦ 说服的基本策略与方法
- ✦ 冲突处理的方法与技巧
- ✦ 共同利益与捆绑考核
- ✦ 共同做事的流程与规则系统
- ✦ 文化与责任心

6. 如何实现有效激励（2小时）

管理者重要的误区在于以为激励下属重要的在于“加薪、晋升”手段，其实，管理者的胡萝卜加大棒方法中还有如工作本身的激励、工作氛围的激励、工作目标的激励等等更为重要的手段。考核如何才能成为激励方式，经理人如何利用激励的方法，不同岗位不同类型的人不同发展阶段的企业在考核激励上应该如何适时应变？

6.1 马斯洛需要层次论模型

6.2 员工激励的特点

6.3 了解员工需求的具体方法

6.4 员工激励的原则

6.5 领导激励部属的注意事项

- ✦ 要注意给下属描绘“共同的愿景”
- ✦ 要注意用“行动”去昭示部下
- ✦ 要注意善用“引导而非控制”的方式

-
- ✦ 要注意授权以后的信任下
 - ✦ 要注意“公正”第一的威力
 - ✦ 要注意对部下进行有效沟通

6.6 员工激励的操作技巧

6.7 员工气质与激励

6.8 人才类别与激励

6.9 引爆员工潜力的实用法则

6.10 激励员工士气的技巧

6.11 非物质激励的方法与物质激励的方法；

6.12 如何运用领导力，激励团队？

6.13 员工激励的误区

实战案例：运用员工犯错，采取机会教育『如何处理部属得失行为？』

7.如何管理问题员工（1小时）

7.1 问题员工的类型，掌握不同的应对策略

7.2 正确的员工划分标准，合理区分问题员工与低绩效员工

7.3 领导问题员工的技巧，与其有效沟通的步骤

7.4 问题员工管理中应该具备的同情心、倾听、批评及辅导等技能

7.5 如何使用与管理有缺点的员工

7.6 如何让问题员工与其他员工融合相处

7.7 用人之长

- ✦ “功高盖主”员工的管理
- ✦ “标新立异”员工的管理
- ✦ “完美主义”员工的管理
- ✦ “闷葫芦”型的老黄牛员工的管理

7.8 容人之短

- ✦ 推诿责任员工的管理
- ✦ 爱找碴员工的管理
- ✦ 光说不干员工的管理
- ✦ 脾气暴躁员工的管理
- ✦ 消极悲观员工的管理

实战案例：做个好教练『如何对部属进行工作指导』

实战案例：掌握人性的激励『如何面对部属消极、不合作的工作态度』

实战案例：发挥柔性的领导『如何辅导问题员工』

8.如何正确处理员工的抱怨（1小时）

有不少企业的领导，总会听到下属对自己抱怨的声音，有的不以为然，有的对下属大加责备，有的则怒火中烧。其实，这些处理方法都是不恰当的，这是上司与下属沟通不畅的主要表现。下属对领导产生抱怨是很正常的事情，从某种意义上也可以说是一件好事，领导应该对此有足够的重视，处理起来也一定要掌握好分寸，如果盲目处理，就很容易使员工的抱怨转化为愤怒，到那时就无法收拾了，所以，对于员工的抱怨要及时沟通，防患于未然。

8.1 员工为什么抱怨

8.2 员工抱怨的特点

8.3 如何处理员工的抱怨

8.4 处理抱怨“四不要”

8.5 处理员工抱怨的12字真经

实战案例：维系团队的纪律『如何处理部属的特别请求』

实战案例：疏解员工抱怨的情绪『如何赞美、激励部属』