
管理者的领导力

讲师：黄铮

第一讲：管理者角色认知能力

一、管理对象与组织行为

- 1、企业管理中的组织行为学
- 2、组织人力资源开发与管理
- 3、制度化的组织管理
- 4、人性化的情感管理与文化管理

二、管理概念的基本认知

- 1、管理层次的演进过程
- 2、现代管理学的五项职能

三、管理者角色的三个维度

- 1、管理者的角色种种
- 2、作为下属的管理者（下级）
- 3、作为同事的管理者（平级）
- 4、作为上司的管理者（上级）
- 5、角色类型的其它特征

四、中高层管理者的定位与特点

- 1、中高层管理者的定位
- 2、不同类型的中层管理者
- 3、中层承上启下的基本特点

五、中高层管理者素质模型

- 1、管理人员素质基本特征
- 2、新时代的管理者

第二讲：目标导向的计划与时间管的能力

一、认识时间障碍

- 什么是时间杀手？
- 时间杀手的分类
- 时间杀手的分类

二、人最容易掉进的时间陷阱

- 工作欠目标， 优先次序不明确
- 危机管理能力薄弱
- 多项工作须同时进行
- 自我组织问题
- 外界骚扰
- 无力拒绝要求
- 不能有效授权
- 拖延工作
- 会议

三、订立计划以掌握时间

- 运用企划的概念- 拟定计划
- 为什么需要目标？
- 长期目标：
 - 个人目标- 是否有关于健康、休闲和营养等的目标？
 - 事业目标
- 短期目标
 - 项目计划(例如推行 – 新系统)
 - 日常运作计划(编写每月生产报告)
 - 每周的行事安排
 - 每日的需要完成的工作
- 分解目标
 - “剥洋葱法”
 - “多叉树法”
- 计划目标

-
- Specific - 明确的
 - Measurable - 可以量度的
 - Achievable - 可以达成的
 - Realistic - 实际可行的
 - Time Bound - 有时间性的

- 你是怎样编排时间计划？
- 执行事项清单
- 执行事项清单
- 每天同一时间做
- 将优先次序写下
- 由最重要的事情写下

第三讲：有效的沟通对话的协调的能力

一、向下沟通

- 1、 上级如何创造良好的沟通情境？
- 2、 上对下的表达技巧，也是上情下达的基本作法
- 3、 下达指令、命令的要诀
- 4、 上下沟通有意见相左，各持己见时的化解技巧。

二、向上沟通

- 1、 下情不能上达的原因探讨
- 2、 上级如何促进下级向上沟通的氛围？
- 3、 面对下级向上沟通时，上级主管应遵循的法则
- 4、 下对上的表达技巧，也是下情上通的要领
- 5、 和上司沟通时的 15 个建议

三、平行沟通

- 1、 如何创造良好沟通的情境？
- 2、 平行沟通的技巧，也是跨部门沟通的成功要素

四、交谈的种类

-
- 1、从交谈的形式上划分
 - 2、从表达方式上分
 - 3、从交谈的目的上划分

五、说好开场白

- 1、说第一句话的原则是:亲热、贴心、消除陌生感。
- 2、常见的有这么三种方式:

攀认式

敬慕式

问候式

六、及时展开话题

- 1、话题展开的4种办法:
- 2、控制话题的方法

提醒法

重申法

引导法

七、在适当的时机结束话题——收尾方式

- 1、关照式收尾
- 2、征询式收尾
- 3、道谢式收尾
- 4、祝愿式收尾
- 5、归纳式收尾
- 6、邀请式收尾

八、尽量使用柔和的语言基调

九、精心营造融洽氛围

十、巧妙表达不同意见

- 1、先退让一步，再提出反对的意见
- 2、婉言陈述，吸引对方一起讨论
- 3、褒贬倒置，营造和谐气氛
- 4、回避焦点，缓冲正面的纷争
- 5、重复对方的意见，以提醒对方再次考虑他的意见
- 6、善意的取笑，沟通双方情感

十一、巧妙的问话方式

- 1、 限制型提问
- 2、 选择型提问
- 3、 婉转型提问
- 4、 协商型提问

十二、巧妙的回答技巧

- 1、 答非所问
- 2、 无效回答
- 3、 间接回答
- 4、 以退为进
- 5、 避难就易
- 6、 围魏救赵
- 7、 诱导否定
- 8、 以虚击实

十三、学会说不

- 1、 假托直言
- 2、 以情感人
- 3、 诙谐幽默
- 4、 装聋作哑

第四讲：员工辅导与改善的能力

一、 实施培训

- 1、 挑选培训者：
- 2、 确定培训教材：
- 3、 准备培训设备：
- 4、 确定培训地点：
- 5、 培训结束后：
- 6、 培训评估的步骤：

二、 培训师的素质

- 1、 你的外表要“专业”。

-
- 2、你的时间观念：
 - 3、你应该站在哪里：
 - 4、你的声音
 - 5、你讲课必须生动有趣，激情澎湃、充满活力、只有展示这样的魅力才能激励群体的积极性。
 - 6、注意你的板书
 - 7、课前充分准备
 - 8、熟练使用教学设备。
 - 9、注意你自己和学员的身体语言。
 - 10、培训师常出现的五种错误身体语言：
 - 11、让学员记住你的八种方法：

三、 有效的提问

- 1、我们为什么要提问：
- 2、下面是提问的主要功能：
- 3、问题的类型
 - 直接问题:
 - 整体问题:
 - 封闭式问题:
 - 引导性问题:
 - 修饰性问题:
 - 开放式问题:
- 4、有效的问题：

四、 培训方法

- 1、讲授法：
- 2、讨论法：
- 3、角色扮演法：
- 4、操作示范法：
- 5、情景培训法：

第五讲：团队与员工的激励的能力

一、揭开团队的面纱

1、团队成立的目的与功能

为什么要成立团队

你为何加入团队

2、成功的团队

有效团队与无效团队的比较

高绩效团队的特征

二、影响团队绩效的关键要素

1、共同愿景

为团队创造共同愿景

培养团队共同价值观

坚定团队的信念

2、信任？

3、凝聚力

4、团队规范

5、专长

6、有效的沟通

三、团队的发展

1、团队的发展阶段

2、团队成长的四阶段要点

四、团队成员的角色与职责

团队直属主管的职责与角色

团队领导者的职责与角色

团队追随者的职责与角色

团队领导者应避免的事项

五、冲突管理

冲突管理的基本认知

面对冲突观念的改变

冲突产生的原因

组织冲突的处理要点:

建立共识的要点

第六讲：情绪与压力管理的能力

一、认识压力与情绪——自我认知

1、 负面感受

2、 负面后果

3、 压力测试:我的压力

4、 积极感受

5、 快乐体验

二、 压力身心机制解析

- 1、 压力作用下的身心反应
- 2、 调控压力源

三、 高效的压力调控模式

- 1、 第一步：压力觉察
- 2、 第二步：压力释放
- 3、 第三步：认知调适
- 4、 第四步：习惯与修养

四、 正确理解情绪

- 1、 什么是情绪？
- 2、 对情绪的错误认识
- 3、 情绪对人生的作用

五、 自我管理情绪，做情绪的主人

六、 处理他人情绪技巧

第七讲：成功的商务演讲能力

1. 演讲的定义
2. 商务演讲种类
3. 过程设计之一 开场白
4. 过程设计之二 主体
5. 过程设计之三 总结语
6. 座位安排
7. 克服紧张情绪的技巧
8. 非语言行为
- 9、 走动与手势
- 10、 眼神接触

-
- 11、** 声 线
 - 12、** 语 言
 - 13、** 激发听众热情的技巧
 - 14、** 综合运用各种演讲方式
 - 15、** 调整步伐
 - 16、** 提问的技巧
 - 17、** 问题运用的方式