

---

## 《360°管理推行力训练》

**【课程时间】**：2天

**【课程对象】**：企业中高层管理人员

**【授课方式】**：老师讲授、案例演练、问题讨论、互动答疑、工具应用、经验分享相结合

**【课程背景】**：

- 广义的管理: 包括（组织）企业经营的各个环节。
- 狭义的管理: 是运用各种内部资源去达成企业目标的过程。
- 管理的本质：通过其它人的努力, 去完成工作的目标。
- 在管理领域内,我们较多地探讨高层领导力，基层执行力，但往往忽视了作为企业中坚力量的中层管理团队所不可或缺的中层推行力，它上承高层领导的战略思维、下启基层员工的具体执行，形成一股无形的纽带，夯实了企业的根基，贯穿了企业运营的方方面面。今天，我们从360度六维胜任力的角度出发，将视野聚焦在这个重要的管理领域，为您带来**360°管理推行力训练**。

**【课程目标】**：

- 通过明确中层管理者的定位和相互关系，确定其应具备的六种管理技能；
- 通过四步16法的训练提升分析问题和解决问题的实操水平；
- 通过专业的训练将学员提升至推行无阻的管理境界！

**【课程纲要】**：

**主题引导：**

- ◆ 管理要素的解析
- ◆ 中层的六个愿望、六个现实与六个方法
- ◆ 企业中层360°管理能力模型

### 第一单元：推行力的动能---超速成长的学习力

学习力是最可贵的生命力、最活跃的创造力和最本质的竞争力。管理大师彼得·圣吉说学习的本质用两个字回答是创造，四个字回答是持续创造，其核心是不断创新发展。

---

---

### ◆ 为明天时刻准备着

荀子：“君子生非异也，善假于物也”。业务精英、技术能手当走上管理岗位时，角色转变，职能也发生转变。

- ✓ 角色转变的四大标准
- ✓ 角色转变的内容
- ✓ 角色转变及领导的真谛是借力

**案例：**韩国现代汽车借力启动

### ◆ 知识裂变释放效能

中层管理者要通过不断学习，让知识产生裂变，产生超人能量，才能持续不断地创造超常业绩。

- ✓ 领导水平决定组织价值
- ✓ 优化能量结构
- ✓ 让知识产生裂变

**案例：**知识提升创新水平

### ◆ 中层管理的三个误区

- ✓ 社会学与自然科学的学习区别
- ✓ 有所为、有所不为
- ✓ 对传统的继承

### ◆ 职场必知的五条潜规则

- ✓ 保持顶级优势
- ✓ 断掉自己的退路
- ✓ 摆脱人际陷阱
- ✓ 业绩自动折旧
- ✓ 企业也有性格

## 第二单元：推行力的方向---多谋善断的抉择力

其实决策并无对错之分，只有决策过程是否合理的问题——彼得·德鲁克

我们在决策的时候为什么会出现决策偏差呢？

### ◆ 让工作触点成为职场亮点

- ✓ 依流程确定必要的触点
  - ✓ 将“白金”置于触点
  - ✓ 尽量缩短触点
-

---

- ✓ 让触点成为亮点

- ◆ **抓住工作的关键点**

- ✓ 一件工作的纵向关键点
- ✓ 整体工作的横向关键点

- ◆ **工作满意度之环**

- ✓ 工作价值与工作成本的趋向
- ✓ 满意度等于重合度
- ✓ “梦”与“痛”的挖掘
- ✓ 建立工作评估标准
- ✓ 过程中的不断聚焦
- ✓ 给领导多个选择

- ◆ **部门决策四维检测法**

- ✓ 是否与企业目标冲突？
- ✓ 是否将企业目标细化？
- ✓ 是否为企业目标牺牲？
- ✓ 是否为企业目标增效？

- ◆ **提升决断能力**

**案例：**为难的选择——测试你的高效决策力

- ✓ 理清并排理决策因子
- ✓ 把握明晰原则，进行最适排列或否定排列

- ◆ **排除干扰正确决策**

- ✓ 决策偏差的原因
- ✓ 背后的真相

**案例解析：**猎狗的错误

### **第三单元：推行力的底盘---整合资源的组织力**

当资源没有被整合时，其价值并不比垃圾更高 —— 赫尔曼

当你了解下属的特质，才知道“适何位”“适何事”，有效发挥其才能，激励其潜能。

- ◆ **透析人才特质**

- ✓ 六步法整合团队模式
- ✓ 区别经理人与老板的管理方法

- ◆ **三阶段强化执行能力**

- 
- ✓ 承诺执行前
  - ✓ 反馈执行中
  - ✓ 奖惩执行后

◆ **四种竞赛法创造超常业绩**

- ✓ 岗位竞赛法
- ✓ 团队竞赛法
- ✓ 单项比赛法
- ✓ 全能竞赛法
- ✓ 竞赛三原则

案例：选人用人的创新方法

#### 第四单元：推行力的操控---带队育人的教导力

不会教练就不会领导，教练术就是领导术。领导必须明确必胜之道不是在战场而是在操场，铸就造血机制，会让你的团队基因优异，成绩斐然。

◆ **有效的管理教导**

- ✓ 透彻理解他人的思想
- ✓ 准确表达某些的主张
- ✓ 说服他人接受某些主张
- ✓ 让他人按这些主张行动

◆ **表扬与批评的诀窍**

- ✓ 表扬与批评的心里把控
- ✓ 表扬五步法
- ✓ 批评五步法

◆ **发问的 8 项要领**

- ✓ 8 项要领解读
- ✓ 绩效面谈四问改善业绩

◆ **应答的 8 项要领**

- ✓ 8 项要领解读
- ✓ 管理沟通的应答 5 步法

演练：如何进行表扬与批评

#### 第五单元：推行力的导航---身先士卒的带动力

◆ **以目标引导行动**

- 
- ✓ 达何目标？
  - ✓ 何时做？
  - ✓ 如何做？
  - ✓ 需何能力？
  - ✓ 需何资源？
  - ✓ 谁来做？

◆ **将错误视为阶梯**

- ✓ 不作为的错误
- ✓ 无回路的错误
- ✓ 重复性的错误

◆ **引领群体行为**

- ✓ 群体行为定律
- ✓ 群体行为起始于标杆
- ✓ 用榜样的力量来驱动团队

案例：克里斯与汤米

◆ **要做就做最好**

- ✓ 将小事看成预演
- ✓ 用细节说明你是谁
- ✓ 修剪自己的毛刺
- ✓ 把小品做成精品
- ✓ 从小成就中获取持续激励

## 第六单元：推行力的路况---凝聚人心的感召力

领导的魅力指数是领导能力的最高体现，但其重要任务就是帮助员工养成良好的 8 种习惯。

◆ **上下同心的要诀**

- ✓ 上行：理解为主
- ✓ 下行：说服为先
- ✓ 横向：协调为上
- ✓ 斜向：借权为用

◆ **解读上司的热键**

- ✓ 内向强势型领导
  - ✓ 内向弱势型领导
-

---

✓ 外向强势型领导

✓ 外向弱势型领导

◆ **优化与上司的关系的 8 项要诀**

✓ 勇于承认错误：特里法则

✓ 成为上司与下属之间的桥梁

✓ 上司犯了错误时，不要做救世主

✓ 出现了难以解决的矛盾时，来一次建设性的冲突

✓ 主动开放自己的资源：互惠定律

✓ 尊重资浅上司的权威

✓ 清除点燃不信任之火的因素

✓ 原谅上司的错误

◆ **激励下级的艺术**

✓ 认同法激活内在动力

✓ 反推法动用群体压力

✓ 阶梯法引领成长渴望

◆ **优化与下属关系的 8 项要诀**

✓ 勇于承认现实

✓ 主动开启自己的心扉：知己效应

✓ 下级犯了错误时，要出面解难

✓ 保持必要的距离

✓ 尊重资深员工的经验

✓ 始终保持谦逊的态度

✓ 不要把职场变成情场

✓ 宽恕下属的冒犯

◆ **说服同级的七项方法**

✓ 利害诱导式

✓ 意念渗透式

✓ 情境示范式

✓ 缓冲说服式

✓ 间接通道式

✓ 快速细节式



---

✓ 反转说服式

讨论：控制情绪的 10 大方法

