

高定位的管理角色认知

课程背景：

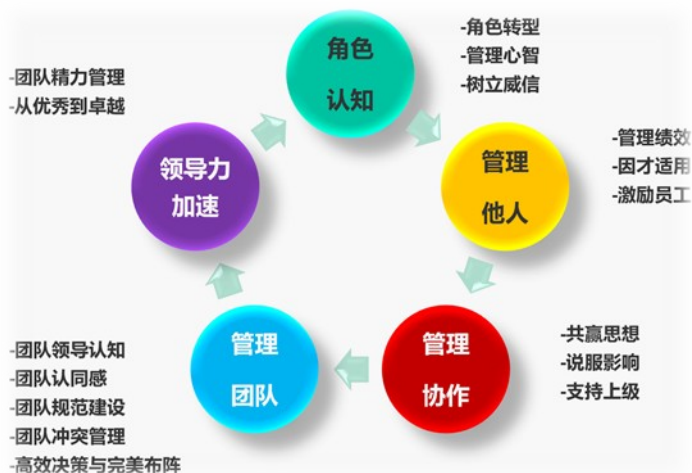
为什么会出现上级忙下级闲的倒挂现象，下属为什么不能帮上级分担？为什么企业频繁培训员工的执行力，却收效甚微？为什么团队想努力确保在预算范围内完成项目，但却在不断重复着同样的行为模式，因此也在同样重复着糟糕的结果？您遇到过难言之”影“吗？如何才能有效地激励自己，激励员工？如何打破绩效反馈的“沉默”怪圈，建立管理绩效新模式？如何积极化解与旁部门的冲突，达成协作，实现团队的最大效能？

《高定位的管理角色认知》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。

课程收益：

- 对管理者定义重新认知，走出管理者常见误区，清晰管理者立场和自我管理的重要性，了解与公司价值观相结合的团队有效性模型；
- 掌握目标制定的 SMART 原则，学习运用不同的影响策略及团队成员行为风格差异，学会如何制定有效的团队目标，让团队业绩更见成效；
- 理解中层管理者迈向高层管理者必须具备的四项职责，积极看待冲突，培养双赢思维，发挥团队精神，促进跨部门协作；
- 在团队建设发展中，从落实到具体的行为做起，培养习惯，强化组织文化。

课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：新晋主管、主任；管理干部培养项目负责人等管理者

课程方式：翻转课堂/TWC 世界咖啡/行动学习：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一讲：管理者角色认知

一、管理的基础和流程

1. 管理的定义与基础
2. 管理者的立场与任务

视频欣赏：你眼中的管理者是哪位“神”？

测测看：管理者自我检核表

二、管理者的职责与基本态度

游戏：彗星撞地球

1. 管理的六个层面(图)
2. 管理干部必须具备的五项能力

案例分享：世界 500 强企业打工皇帝与国企高管的根本区别在哪里？

3. 有关管理者的四个问题

- 1) 管理者的主要工作与员工有哪些差异？
- 2) 中层管理者的四项基本职责

案例：你的角色是否错位--任正菲：“要么送精神病院，要么开除“

第二讲：管理者定位与起点——自我管理

一、管理者的多重角色

1. 团队领导的多重角色
2. 团队领导的基石：信任

测评：你的“知”与“达”

情景扮演：有这样三位“主管“

二、管理者的三种境界

视频欣赏：归来的沙克尔顿

工具：TobeToHave 模型

1. 你知道吗？--员工心中的好上司
2. 自我管理的重要性

案例分析：你觉得管理者 B 先生的做法妥吗？

- 2) 管理者的四大立场

第三讲：目标管理——管理者就是管绩效

一、目标管理的意义与步骤

案例讨论：老李为什么没能实现目标？

1. 目标管理的意义

- 1) “羚羊效应”VS 目标管理的意义
- 2) 打工者思维自断前程

2. 目标管理的三大步骤

- 1) 目标设定
- 2) 目标分解
- 3) 目标跟踪

3. 有效目标的特征：SMART 原则

案例分享：看看“世界第一人“是如何制定个人目标的

现场练习：运用 SMART 原则制定个人年度目标

二、团队工作目标设定

1. 有效目标的特征：SMART 原则

现场调查：你参加此次培训的目标是什么？

案例分享：看看“世界第一人“是如何制定个人目标的

2. 团队工作目标的五个层次

小组练习：如何制订团队工作目标

讨论：目标设定常见问题处理——不易定量，下属不同意怎么办？

3. 何谓“绩效”

- 1) 管理绩效新模式
- 2) 如何考量个人及团队绩效

团队活动 2：做椅子

三、团队工作目标分解与跟踪

案例分享：老李应该怎么办？

1. 目标分解的四个维度

- 1) 将目标分解到日
- 2) 将指标转化为其它指标
- 3) 确定要采取什么措施？
- 4) 时间区块的划分与行动——甘特图

2. 目标跟踪与纠偏

- 1) 你所不知道的管理名言
- 2) 目标跟踪的三个关键

第四讲：管理他人——因事而异，因材适用

一、发挥影响力的八大策略

1. 三种类型的影响力及使用场景

2. 发挥影响力的八大策略

- 1) 授能
- 2) 对个人的了解
- 3) 对组织的了解
- 4) 共同的目标和愿景
- 5) 建立关系
- 6) 协商谈判
- 7) 逻辑说服和理性说服

小组练习：选择你的影响策略

二、因人而异的影响——行为风格

1. 四种类型的行为风格的特征概述

性格测评工具：你属于哪一种类型

连连看：四种行为风格的行为偏好大盘点

2. 四类典型员工的因材适用

情景剧场：如何影响对角线风格，以达到有效的团队合作

案例研讨：新人才管理公式和用人原则

3. 对不同行为风格的影响策略

第五讲：高效沟通模型——养成主动沟通习惯

一、高效沟通由心开始

测测看：盖洛普 Q12 测评法——看看你有多少个“YES”？

讨论：为什么会有这么多的沟通问题？

视频欣赏：心灵点滴

1. 人脑接收信息的原理：先“情关”再“理关”

1) J&H 沟通之窗

视频解惑：何为同理心倾听

2) 沟通三角形模型

二、中层管理干部要养成主动沟通的习惯

1. 高效沟通的三条铁律

省思：与其它部门谈事，你通常选择在什么地方谈？

2. 狄仁杰式问题与猴子管理法

案例分享：陶华碧为什么叫“老干妈”？

3. 下属犯了错，该不该批评

视频欣赏：比较两种不同的批评

1) 批评的艺术——六步心法

2) 沟通的三大基本原则与有效沟通公式

三、肯定性反馈

视频欣赏：杜拉拉的挑战与感受

1. 给予及时有效的建设性反馈

案例揭秘：女魔头 Rose 的“三板斧”

角色扮演：肯定性反馈的使用时机

案例分享：如何运用 4W1H 做有效沟通？

第六讲：管理协作之路，执行共创成果

一、正确对待职场中的冲突

1. 冲突的真谛

2. 导致冲突的因素

3. 处理冲突的五种方式及适用情形

1) 重新解读冲突

2) 走大路还是走小路？

3) 冲突场合的禁忌

二、处理冲突达成协作

1. 协作的新定义：协作的三个层面

1) 处理冲突达成协作的二个阶段

2) 经典说服力模型

2. 走向协作的 PIN 模型：区分立场，利益与需求

1) 达成协作的路径

2) 活动体验：探究合作协同失效之谜

三、执行：目标到结果的重要桥梁

翻转课堂：齐心协力建大桥

活动体验与感悟：“真心话大冒险”

1. 执行力的三大心态

案例分析：真的是员工的执行力差吗？

2. 影响个人执行的四大关卡

3. 提升团队执行力的葵花宝典

1) 建立多渠道沟通文化

2) 五公里越野--执行应由谁开始？

3) 团队执行文化建设表

视频欣赏：铁血军团——看李云龙和孙武是如何练兵的？

起涂鸦（行动学习）：课程回顾总结