

# 沟通式管理——中高层管理者快速成长的六项精进

## 课程背景：

《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。

《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。

## 课程收益：

- 掌握科学的管理方法，通过 APEC 核心工作方法层层剖析，增强学员管理系统化思维，考虑问题更加全面细致；
- 学员将获得对下属进行有效的绩效沟通与工作指导的能力，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；
- 学员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；

## 课程模型：



课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高管、管理干部培养项目负责人等

课程方式：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：开篇:蓝图素描

#### 一、适合自己的管理干部快速成长路径

##### 1. 管理者认知

职场案例解析：500 强的人才模式为何难以复制

1) 怎样的人才观可以帮助中国企业避免培训投资打水漂？

2) 企业管理人才培养误区：只培养经理人，忽略职业二字

## 2. 管理者角色定位

1) 解决问题是管理的手段而不是目的

2) 管理者就是要管资源

## 二、组织氛围营造与企业文化

1. 让企业文化真正落地的基础

现场练习：你期待在团队中出现什么样的氛围

## 2. 管理者的基本功

1) 管理者职责 VS 企业的“四个一”工程

2) 优秀管理干部的起点：APEC 工作法

## 第二讲：目标沟通系统——拔高沟通起点，让管理干部具备领导思维！

### 一、管理者职责

1. 成败系于起点

2. 管理干部的自我分析

3. 企业日常管理中最大的瓶颈

#### 4. 三大模式解决企业各管理层级对目标看法不一的问题

1) 上级目标协商模式

2) 下级目标激励模式

3) 下级目标推动模式

### 二、管理者的工作方向

1. 什么是好的管理者

案例分享：奶奶与保姆的故事

#### 2. 目标沟通系统为管理干部带来的三大改变：

1) 方向更明确

2) 团队更团结

3) 人力更高效

## 第三讲：计划沟通系统——让管理干部有机会把大脑真正用起来！

### 一、论计划的重要性

1. 翻转课堂：高效的会议可以这样召开

#### 2. 管理干部对自身工作定位的两大严重误区

1) 只监控不优化

2) 只执行不建议

### 二、制定计划的步骤

1. 计划的意义：中国企业管理发展简史

2. 管理干部能力差异的最主要体现就是计划水平

3. 制定计划的六脉神剑

### 三、从目标管理到项目管理

1. 目标管理的基础—SMART 原则

现场练习：运用 SMART 原则将目的转化为目标

2. 将目标变成可实施的项目

视频欣赏：从“改变中国的三大战役”中找到将目标用项目管理的方式来推进的真谛

3. 推行项目制，在计划中成长

现场演练：召开立项会议的五步心法

#### 4. 建立计划沟通系统的重要收益：

- 1) 思维更敏捷
- 2) 计划更完善
- 3) 员工更好用

## 第四讲：进度沟通系统——养成良好管控习惯，确保部门工作有序推进

### 一、有效提升执行力，从养成良好的管控习惯开始

实案分享：一个小漏洞带来的每年 1000 万亏损

1. 执行力不等于到位
2. 推行执行文化建设表，解决企业“烂尾楼”

### 二、管控进度，从有效管理员工的时间节奏开始

案例分享：程序员小廖的故事

1. MBO 管理的实质：由盯人盯事到管进度，管时间
2. 传统时间管理方法论的局限性：偏重个人事务管理

- 1) 第一代时间管理：便利贴式
- 2) 第二代时间管理：日程表式
- 3) 第三代时间管理：四象限时间管理

### 三、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

1. 有效管理时间的五个步骤
2. 第四代时间管理
3. 巧用第五代时间管控表，有效地将个人时间变为组织时间
- 1) 第五代时间管控表的使用方法
- 2) SCRUM 视觉看板在组织中的有效应用
4. 管理者如何有效授权
- 1) 高效授权公式：2 个原则+4 步心法
- 2) 做好要事的六脉神剑
5. 推动时间沟通系统为企业带来的效益
- 1) 动态更清晰
- 2) 分工更合理
- 3) 项目更安全

## 第五讲：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

### 一、绩效管理从区分什么是“问题”开始

#### 1. 问题与问题意识

- 1) 明确责任对象
- 2) 区分问题的虚与实
2. 管理干部在员工出现问题时可能表现出的六类状态

现场讨论：我们的员工出了什么问题？

### 二、如何快速找到问题的主因

#### 1. 快速找到问题的 3 种工具

- 1) 5WHY 法
- 2) 线性问题思考法—切西瓜法
- 3) 系统思考法
2. 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？

案例分享：转动 50 万亿元人民币巨盘的神奇方法

现场挑战：任何复杂问题都有简单的解决方案

### 三、工作绩效的改善程序

1. 工作问题改善的两种途径
- 2. 工作方法的改善程序：“554”法则**
  - 1) 工作方法改善程序的5个步骤
  - 2) 检讨和改善工作方法的工具：5项基本构思
  - 3) 工作指导四阶段法
- 3. 实施绩效沟通系统将产生的神奇效应**
  - 1) 沟通更务实
  - 2) 目的更正面
  - 3) 团队更成熟

## 第六讲：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

### 一、人性化管理

1. 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？
2. 人性化只是手段，实现管理要求才是目的
3. 下属是人不是机器，人会被机械化的目标推进压垮

#### 案例分组与讨论：老田与马主管的故事

- 1) 人性化的管理从理解人的行为开始

### 二、马斯洛需求层次理论及应用

1. 你真的理解马斯洛需求层次理论吗？
- 2. 马斯洛需求层次理论在管理中的应用**
  - 1) 团队成员分析表
  - 2) 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
  - 3) 解决下属情感问题，找到动机是说服力高低的关键

### 三、有效沟通的工具及实践

1. JOHARI 异文化沟通之窗
2. 人脑接受信息的原理

#### 案例讨论：工作中沟通常常无果的原因

#### 视频欣赏：何为同理心

3. 有效沟通的2大公式及实践

#### 案例复盘：再看老田与马主管的故事——与人有关问题的处理程序

#### 4. 持续运行情感沟通系统后企业将出现的变化：

- 1) 关系更融洽
- 2) 情绪更平稳
- 3) 工作更顺畅

## 第七讲：成果沟通系统——用成果证明价值，用成果激励团队

### 一、运用成果建立话语权

1. 社会百态：小乡长的成功故事
2. 区分“成果”与“结果”是管理干部的必备能力

### 二、管理干部的必备素养

1. 如何运用成果获得领导信任，不断增加话语权？
2. 如何运用成果激发团队斗志，营造愉快积极的工作氛围？
3. 境界提升：超越成果的“成果”

#### 4. 成果沟通系统成功落地后的可发生如下效应：

- 1) 信心更坚定
- 2) 状态更充实

### 3) 创新更主动

## 第八讲：透视格局——发现优秀管理者的未来

### 一、拥有领导思维的管理干部，才是真正的职业经理人

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