

《管理者的六项修炼》

课程背景

中基层管理者是企业的中流砥柱，是企业决策实施的核心，华为任正非等知名企业家也多次强调要“强腰壮腿”。然而企业现状却是一方面选拔管理者往往是“绩而优则管”，很多管理者都是从一线业务成长起来的，本身没有接触过系统管理能力训练，新角色不知从何下手；另一方面管理者不得不面对新生代员工“都行可以没关系”的佛系工作态度等层出不穷新问题，组织绩效需要提升，人员效能需要改善，这无疑都对管理者提出了全新挑战和更高要求，本课程立足多年企业内部管理人才培养经验，从个人“识自己”、团队“促发展”、上级“助培养”三合一、体系化训练提升管理者管理素养，从而达到提高自我效率、发挥他人潜能、倍增团队绩效的目标，从理念到技能的全面训练，帮助企业打造一支实战落地出业绩的优秀管理者队伍！

课程对象

中基层管理人员，储备干部，管理干部

课程收益

- 明确管理者的责任，促使学员面对自身管理的弱点及偏差进行反省，并在导师的指导下自觉运用所学理论、工具、方法对工作场景中案例进行改善。
- 培养管理者的效能意识：用科学工具、正确方法做正确的事，提高积极发现问题的意识与能力，以求创新、改善和变革的解决问题。
- 面对不同个性和能力差异的部属，采用权变管理艺术，探讨如何激励下属、振奋士气；如何与部属制订绩效标准，并运用培训和辅导部属的经典方法：「教练式辅导」。

- 学习具备影响说服的技术和艺术，掌握对上司、同级、部属和客户的沟通秘密，通过「良好的人际关系」来助力达成最佳绩效。
- 掌握高效会议技巧、绩效评估面谈、聚焦、引导、激发团队协作解决问题
-

课程形式

理论讲授、案例精解、视频赏析、情景汇演、互动点评、游戏体验等

课程时长（3天，共18小时、模块可选）

课程大纲

模块一：卓越领导者的自我管理艺术（提高自我效率）

修炼一、我是谁，我要干什么（角色和定位）

一、管理基础知识

- 1、管理事件讨论：管理是不是一种职业，管理的职责是什么？
- 2、管理基础定义和外延
 - 1) 管理的常识
 - 2) 管理要厘清执行责任还是管理责任

二、案例分析：角色错乱的四种典型

- 1、土皇帝
- 2、民意代表
- 3、自然人
- 4、传声筒

三、管理的三大核心职责（电影赏析）：

- 1、事情怎么管（打造流程）
 - 1) 做好重点工作分配
 - 2) 用标准制度规范事
- 2、人手怎么理（无情制度有情人）
 - 1) 不同岗位角色定位
 - 2) 职业思维
 - 3) 内部客户原则

3、好结果怎么拿（目标导向）

三、卓越管理者核心素养-做好上级职务代理人

案例研讨：为什么要辅佐好上级

团队共创：如何才能辅佐好上级（视频-研讨-总结）

修炼二、管理就是解决问题

一、什么是问题分析与解决

1、管理者面对问题的实质（带团队在条件不具备但完成任务）

2、问题分析与解决的价值

1) 系统思维

2) 由繁到简

3) 提升效率

4) 整体致胜

二、问题分析与解决的步骤

1、界定问题

1) 多维度发现异常现象

2) 优选矩阵确定顺序

3) 工具使用描述现状（白色思考帽）

4) Smart 确定目标

2、确定要因

1) 头脑风暴列举要素

2) 两种方法细化结构

3) 影响圈关注圈内部归因

4) 帕累托原则选择重点

3、思考实施对策

1) 锚定决策标准

2) 设计备选方案管理工具

3) ABCD 原则细化行动步骤

4) 工具使用融入创新（紫色思考帽）

4、落定执行

1) 甘特图制定计划

2) 管理工具预控风险（黑色思考帽）

3) 积极性建设性过程反馈

4) 完整评估总结

修炼三、管理需要高效沟通

一、高效沟通的艺术展现

1、沟通的不是语言而是情感

2、沟通的不是情感而是人性

3、工作中沟通的技巧

1) 对上艺术-述职汇报，管理 Boss

2) 对下艺术-御下有方，保障执行

二、跨部门有效沟通技术

1、墙-跨部门沟通的困境

1) 跨部门沟通的场景

2) 常常遇到的困境

3) 造成困境的原因（目标、利益、方法、风格）

研讨测试：案例研讨、风格测试

2、如何推到这堵墙

- 1) 推墙技巧 (融洽氛围、清晰定位、按部就班、处理异议)
- 2) 职场沟通中的请求艺术
- 3) 职场沟通中的拒绝艺术

模块二：卓越管理者的团队管理艺术 (发挥他人潜能)

修炼四、管理就是借助他人完成任务

一、用人艺术三招 (三个故事的启示)

- 1、德不配位，不福反祸 (适位)
- 2、“升”不逢时，难当大任 (适时)
- 3、过犹不及，必受灾殃 (适度)

二、授权艺术五法

- 1、给足仪式感、权限要合法
- 2、胡萝卜大棒、授权要留责
- 3、看人下菜单、视能耐授权
- 4、层层下命令、授权必逐级
- 5、有权要办事、授权必追踪

三、激励艺术七星阵

- 1、激他所想，励他所需

互动研讨第一步：你来给这几种人选择下激励方式？

2、激励四原则

互动研讨第二步：你为什么这样来安排？

3、激励手段七星阵工具：典型员工激励案例库

互动研讨第三步：如何细化你的安排？

- 1) 有能力有态度，授权要扩大
- 2) 没能力有态度，培训、激励与扶持
- 3) 有能力没态度，名誉、情感给规划
- 4) 明星、榜样公开表，奖金池里乾坤大

修炼五、管理者要培育发展下属

一、绩效设定与面谈

1、绩效评估面谈的现状 & 实质和目的

- 1) 绩效管理流程
- 2) 绩效评估面谈苦恼现状
- 3) 绩效评估面谈谈什么 (看过去-展未来)

2、绩效评估面谈怎么谈

- 1) 绩效评估面谈原则
- 2) 绩效评估面谈 2 种技巧
- 3) 绩效评估面谈的步骤 (暖场-看过去-展未来-鼓励性结束)

二、辅导与教练

1、诊断员工提升的机会点

- 1) 辅导的机会点和目标
- 2) 辅导者的角色
- 2、辅导并跟进员工的行为改变

- 1) 辅导氛围的建立
- 2) 辅导的 GROW 模型
- 3、教练式辅导
- 1) 教练式辅导基本技术 (聆听-区分-发问-回应)
- 2) 教练式辅导的步骤

模块三：管理者向领导者进阶之路

修炼六、卓越领导者的影响力塑造 (相互影响，同步卓越)

一、提升影响力，做企业文化传播者

1、好的领导者必须是传播者

研讨：共产党的秘密

2、你就是企业文化最贵代言人

案例：为什么企业文化只贴在墙上

二、领导影响力的两个故事

故事 1：张瑞敏的权力影响

故事 2：刘备起于微末的秘诀

三、非权力性影响力的塑造方法-四大工具包

1、原则中心，结果导向

案例解析：如何网开一面

2、立之以德

案例解析：看他如何以德服人

3、展之以才

案例解析：不善人际的技术总工

4、动之以情

案例解析：我们就是要跟着你干 (史玉柱二次创业的故事)