

卓越管理者的六把金钥匙

课程背景：

作为一个管理者，您是否会常常感到迷惑：
为什么我每天都陷身于具体事务而忙累不堪？
为什么我的下属总是不能胜任他的工作？
为什么我总是扮演消防员的角色，到处救火，分身乏术？
为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？
为什么……

今天的管理者，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

许多管理者并不是学管理出身，而是因工作出色，由业务骨干提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验和感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个管理者管理工作的全景图，通过一个典型管理案例《张伟的成长》的各个管理场景，帮助管理者全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，从而全面提升自己的管理绩效。

课程目标：

- 清楚的认知管理者的角色和自我定位，能够站在管理者的角度来思考各项工作
- 学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去执行
- 掌握激励下属的理论和方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力
- 掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导
- 学会根据员工在做不同工作时的不同工作状态实施有效的领导，从而达成组织绩效
- 建立团队规则，并对偏离团队目标的行为进行控制
- 掌握管理技能的核心，沟通技能，学会与上司沟通，与同级沟通

课程方法：

- 讲师讲授、主题讨论、小组练习、案例研讨、录像分析、角色扮演、团队竞赛

课程时间： 2天（12小时）

课程大纲：

绪言：管理者的角色认知

1. 管理者在企业中的现状是什么？
 - 是什么原因造成了这种现状
 - 先天 Vs. 后天
2. 管理者面临的挑战
 - 从专业人员成为管理人员
 - 从技术能力转向人际能力
3. 站在管理者的角色思考问题
 - 管理者的核心职责是什么
 - 管理者的关键任务是什么
 - 管理者——尽人之力
 - 领导者——尽人之智
4. **管理场景：领导的推荐**

第一把金钥匙：共享团队目标的领航

1. 目标管理的三个层次
2. 目标管理的真正含义
 - 什么是目标管理
 - 目标与工作计划的关系
 - 如何根据目标制订有效的工作计划
3. 团队目标如何量化
4. 团队目标如何分解
 - **管理场景：部长的启发**
5. 实战演练：员工抱怨目标过高怎么办
 - **管理场景：员工的抱怨**

第二把金钥匙：有效指导-塑造优势团队

1. 管理者的指导障碍与解除
2. 培养员工的方式与步骤

- **管理场景：有效的辅导**
 - 培养员工的三种方式与责任主体
 - OJT 员工的四个步骤
 - 员工的学习心理过程与管理应对
- 3、如何有效的安排工作
- **管理场景：任务的安排**
- 4、如何做好员工授权工作
- 克服授权的三个障碍
 - 授权时的注意事项

第三把金钥匙：点燃激情-为团队加满油

- 1、激励员工的因素
- 你可以使用的激励因素有哪些？
 - 小组练习：员工眼中的激励因素和你是一样吗？
- 2、激励员工的五大方法
- **管理场景：感人的文章**
- 3、影响激励效果的三大管理动作
- 激励效果受哪些因素影响
 - 管理者如何通过有效的管理提升团队激励效果
 - **管理场景：旅游的激励**

第四把金钥匙：情境领导-发挥员工优势

- 1、如何根据员工不同的工作特点去安排工作
- 2、员工的四种准备度
- 3、管理者可以实施的两种管理行为
- 4、对应员工不同准备度的不同的领导风格
- 员工无能力、无意愿或不安时，如何领导
 - 员工无能力、有意愿或有信心时，如何领导
 - 员工有能力、无意愿或不安时，如何领导
 - 员工有能力、有意愿或有信心时，如何领导
- 5、**管理场景：沮丧的改变**

第五把金钥匙：合理掌控—建立团队规则

- 1、控制的目的是什么？
- 2、三种不同的控制系统
 - **管理场景：失控的项目**
- 3、控制过程的四个步骤
 - **管理场景：全面的技改**
- 4、强化理论的应用
 - 人们做你奖励的事而非你希望的事
 - 不要错误强化
 - 管理中的错误强化有哪些
 - 案例分享：好心办坏事如何处理

第六把金钥匙：和谐人际—重视沟通价值

- 1、沟通策略——把话说得更有建设性
- 2、建设性沟通的基本原则与定位
- 3、建设性沟通的5个要诀
 - **管理场景：敷衍的面谈**
- 4、如何有效的与上司沟通
 - 与上司沟通的4个基本原则
 - 与上司和谐相处的4个关键词
- 5、平级冲突问题的沟通协商技巧
 - **管理场景：争取好员工**