

管理连环技——让管理更高效的 30 种情景演练

课程背景：

“技”者，术也，术源于道，术以立策。管理之计，既可以体现为一种管理素养，取主意策略之义，也可表现为面对实际管理实务时具体运用到的手段和方法。

《管理连环技》课程通过模拟实战的案例研讨，旨在增进企业经理对自身角色的正确认识与有效管理部属的技巧，以稳步提升部属的工作胜任力，提升所管理团队的工作绩效。

《管理连环技》课程是对管理者管理知识与技能的大检阅，整合了经理人在管理上易陷入的“管理陷阱”，用模拟情境的方式带领经理人采用竞赛规则，以游戏的方式，讨论案例。力求引导大家可以有效地消除管理盲点，解决问题，更重要的是能未雨绸缪，防止问题的产生和阻止问题的恶化。

《管理连环技》课程的案例更可以通过事前对组织的调研，将组织提倡的管理思路融入其中，在引导学员深度思考的同时达到统一思想、澄清认识的组织目标。

《管理连环技》课程是企业管理团队开展内部管理培训最有效的必修课程之一，也是经理人培训最常用的课程之一。该课程自面世以来，深受客户好评，先后已有近百家单位引入，其中不乏重复采购、广泛推广的单位。

课程收益：

- 学习管理者应具备的各类管理技能
- 掌握如何从意愿、技能方面提升员工胜任度的方法
- 掌握如何带领下属团队去实现组织目标的方法
- 对一些管理行为及背后逻辑能够在组织范围内达成共识、统一思想（须事先调研、定制化设计）

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：中层管理者（有上级、下级的管理者）

课程方式：案例研讨、小组竞赛、情景演练、讲授、游戏互动

课程大纲

一、导入

1. 数风流人物，看什么？——现代组织论英雄
2. 管理者在组织中扮演的角色与职责
3. 管理者达成组织目标的手段
- 4. 管理者心态的调整**
 - 1) 冲锋陷阵——理人管事
 - 2) 以事为先——以人为本
 - 3) 重任务绩效——兼顾周边绩效

二、案例研讨

1. 惩前毖后（如何处理下属的过失行为？）

案例：习近平对江苏昆山“8·2”爆炸事故作出重要指示

- 1) 查明原因，追求责任
- 2) 初犯“三明治”，累犯“汉堡”
- 3) 量身管制工作绩效

2. 辅导下属（如何有效进行工作教导？）

- 1) 三步学习法：说给他听/做给他看/而后让他做做看
- 2) 慈不掌兵：理解不代表放松要求
- 3) 正面评价：及时具体公开

名言：要在员工的汗水还在额头上的时候，就给他们奖励。——罗斯佩罗

3. 特别请求（如何处理下属的特别请求？）

- 1) 管理者应当维护制度严肃性
- 2) 下不为例？当下就不为恶例
- 3) 如果犯了错，认错是管理者应持的态度

4. 新政执行（如何执行一项新政策？）

- 1) 中层管理者的定位：公司政策的拥护、理解、说明者
- 2) 结果导向，管理者更关心工作
- 3) 管理者不回避冲突。对于原则性错误，持火炉原则（警示、及时、公平、一贯、有效）

5. 赞美下属（如何赞美、激励下属？）

- 1) 激励本人，更是激励大众

2) 处理下属抱怨六大原则

- a 正面的角度看待诉怨
- b 以不破坏关系为最大前提
- c 以充分了解对方为手段
- d 朝向积极性建设性的目标努力
- e 引发对方自愿性的承诺
- f 予以必要协助，展开后续行动

- 3) 先处理心，再处理事

视频案例：《婚姻保卫战》片段

6. 目标管理（如何为下属订定工作目标？）

- 1) 先分析上级交办任务，再出对策

工具：SWOT 分析法、轻重缓急分析法

- 2) 与下级共同制定目标

互动游戏：猜扑克

- 3) 帮助下属达成目标是管理者的职责

7. 曲解本意（如何处理下属扭曲政策的本意？）

- 1) 管理者不回避问题，就事论事，针对事不针对个性

现场游戏：个性的褒贬词语接龙

- 2) 绩效导向，关心工作品质，针对事不针对个性，不预设立场

3) 有的时候，“不管”胜过“管”

- a 发生频次少
- b 后果不严重
- c 需要冷处理
- d 暂时没有好办法

8. 共舞新生（如何促进新生代员工融入团队？）

- 1) 新人流失需重视，全方位了解原因

2) 面对新人四原则

- a 去标签化
- b 正己化人
- c 带人带心
- d 和谐团队

案例：90 后 CEO 余总自述

3) 站在新人的立场，引导新人积极应对老同志的态度

4) 管理者对下属：先体恤、探索，再提要求

工具：响应风格四类型：批判、建议、探索、体恤

9. 消极态度（如何面对下属消极、不合作的工作态度？）

1) 轻诺易寡信，基于事实的肯定是对下属谈话合适的开场语

2) 授权的前置条件：授权对象的意愿和能力

3) 授权六个步骤

a 表达新人

b 说明目标

c 给予权限

d 征询构想

e 提供协助

f 监督查核

10. 培训问题（如何处理下属培育发展的问题？）

1) 下属脱产培训期间的工作安排不要越俎代庖。先让员工自己考虑，需要支持再出手

2) 如果培训耗费的是组织的资源（时间、金钱），好钢要用在刀刃上

3) 培训不只限于课堂内的培训，也包括在岗位中的指导与随机教育

4) 结合个人与组织现阶段的需求，才是最合适的培训重点

11. 授权管理（如何面对固执己见的下属？）

1) 授权六个步骤

2) 不懂得授权即是费力不讨好

3) 授权者注意结果导向，不妨碍最终结果的细节大可放过

12. 情境管理（如何采取弹性而有效的领导方式？）

1) 下属能力不足时，辅导教练

2) 下属渐入佳境时，保护下属积极性，同时关注人和事

3) 下属完全成熟时，管理者学会脱身，让管理变成不必要

13. 后进分子（如何辅导问题员工？）

1) 兼听则明，探索型响应

2) 即使管理者有答案了，也可以明知故问，不要过早定性

3) 体恤式响应：就算不能赞同，也可以表示理解

14. 裁汰不良（如何处理事态严重的员工？）

1) 要有完整的工作表现记录，陈述事实明确

2) 要有事先预警与纠正措施

3) 要快刀斩乱麻，态度委婉但立场坚决

4) 要维持下属的自尊

5) 要以自动辞职之名，行解雇之实

6) 要符合政府相关法令，防范可能的后遗症

7) 要取得上司的支持，会同人事经理一起作业

15. 评选优秀（如何选拔单位绩优人员？）

1) 让上司做选择题、判断题而非问答题，让上司高效

2) 了解不代表赞同。领导没义务说那么多

3) 保持大家参与民主评比的积极性：流程公平，否则下次没人有意愿

注：30 种情景演练课程内容依据客户需求侧重点而定