

管理者的五项修炼

课程背景：

很多企业内部管理者都是从业务骨干提拔上来，他们有非常强的业务能力，却没有过带团队的经验和技能，也没有接受过相关的系统训练。对于管理者该做什么不该做什么，怎样从个人绩效到团队绩效的转化，怎样对待不同天性成员，怎样实现自我定位与发展？

针对新晋管理者和在管理有瓶颈的管理者而开发的课程，对这些管理者来说，立体化的管理能力提升或者是领导力提升，看起来似乎还是太飘了，而且会增大他们的压力。能解决当下问题，让他们对管理有感觉有认知，能够清楚的了解带团队是怎么一回事，日常的管理动作都有哪些，可能就非常解渴了。

课程收益：

- 明确自己作为管理者该有的角色和定位
- 掌握设定目标的原则学会正确传递目标
- 掌握员工对话与有效反馈，善用方法辅导员工成长
- 掌握跨部门沟通原则，能使用方法进行跨部门沟通
- 掌握 PDCA 循环法，形成管理思路及管控方法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中基层管理者、新任管理者、青年骨干、高潜人才

课程方式：案例讨论+体验活动+情景演练+行动学习

课程模型：



课程大纲

活动导入：

管理体验活动：give me

1. 管理者的思维模式

讨论：给你照镜子：你的角色是什么

2. 管理当中我们遇到的人和事

互动：二人对话？

第一讲：管理者的角色与定位

案例讨论：李磊升职记

一、管理者的角色——“我是谁”

1. 管理者的正常压力

2. 管理者的非正常压力

3. 管理者的角色带来的转变

二、管理者的定位——“长大”

1. 管理的两大“难关”

2. “长大”的价值

3. 管理定位的关键点
4. 下属对上级的真实期待
5. 管理者的禁忌

讨论：是什么妨碍了我“长大”

第二讲：团队目标设定与传递

案例讨论：不愉快的会议

一、目标设定的基本原则

1. 目标设定的 OKR
2. 定性与定量目标
3. 设定项目目标的 SMART 原则

二、目标如何传递

1. 传递目标的标准
2. 目标传递中的三个一致
3. 制定目标传递的 5W2H

模拟练习：现场设定工作目标

第三讲：有效沟通与辅导反馈

案例讨论：为什么需要表扬

一、什么是有效沟通

1. 沟通能力测试
2. 沟通的三要素
3. 沟通回路与漏斗

二、如何对员工做有效沟通

1. 有效沟通的 HAPPS 原则
2. 沟通中的聆听
3. 沟通中的同理
4. 沟通中的表达

模拟练习：用 HAPPS 给下属做绩效沟通

三、辅导反馈的技巧

1. 什么是有效反馈
2. 反馈三要素
3. 3W 反馈法

练习：使用 3W 反馈法

4. 善用建设性批评

第四讲：跨部门沟通协作密码

案例讨论：“甩锅侠”小孙

一、跨部门沟通四大原则

1. 寻找共同利益
2. 建立合作原则
3. 达成初步共识
4. 形成统一目标

二、跨部门沟通的法宝

1. 坦诚相待
2. 说出感受

3. 提出述求

4. 请求允许

三、沟通协作的密码

1. 价值导向

2. 部门间合作的五大原则

1) 建立信任——坦诚相待，为团队协作奠定基础

2) 掌控冲突——公开冲突、挖掘冲突、解决冲突

3) 兑现承诺——承诺是执行的第一步

4) 增强责任——100%责任从自我开始

5) 关注结果——以终为始结果说话

第五讲：PDCA 管理工作法

团队拓展挑战任务：综合实战 60 秒

小组复盘：总结分享做的好的地方

一、什么是 PDCA

1. PDCA 的定义与场景运用

2. PDCA 循环法的特点

1) 周而复始

2) 环环相扣

3) 阶梯上升

4) 统计工具

3. PDCA 的四个阶段

二、PDCA 的八个步骤

1. 分析：现状、发现问题
- 2. 找出：影响因素**
 - 1) 鱼骨图
 - 2) 4M
3. 剖析：主要因素
4. 采取：措施中的 5W1H
5. 落实：员工措施计划执行
6. 对比：执行结果与目标评估
7. 制定：总结经验，出新标准
8. 转入：未解决/新发现问题下个 PDCA 循环解决

三、绩效考核中的 PDCA

1. 绩效考核的 PDCA 循环流程
- 2. 绩效体系之 P（计划阶段）**
 - 1) 回顾公司经营理念、组织结构、岗位说明
 - 2) 分析员工工作环境和状况
 - 3) 调查员工对绩效管理的认识度和态度，以及对公司满意度
 - 4) 确定循环中的细节流程和周期
 - 5) 组织员工对绩效的 PDCA 流程
 - 6) 建立目标管理卡：绩效面谈/员工绩效合约
- 3. 绩效体系之 D（执行阶段）**
 - 1) 管理者的工作
 - 2) 员工的工作
- 4. 绩效体系之 C（检查阶段）**

- 1) 根据绩效指标进行绩效诊断
- 2) 绩效反馈面谈
- 3) 找出没完成绩效目标的主要原因
- 4) 曾经采取过哪些补救措施，是否有效
- 5) 提出下一步的解决方法

5. 绩效体系之 A (处理阶段)

- 1) 对公司所采用的绩效管理体系进行评估
- 2) 对员工绩效满意度调查
- 3) 帮助员工制定个人发展计划

四、个人如何使用 PDCA

1. P：今日计划

- 1) 计划内容
- 2) 考核标准
- 3) 完成情况
- 4) 点亮心灯

2. D：今日事务记录，量化目标，完成结果

- 1) 流水账
- 2) 每日灵感
- 3) 今日学习
- 4) 经理人日记

3. C：处理过程中的问题及潜在风险、注意的情况

4. A：今日反思，归纳总结

- 1) 当天心得感受、工作亮点

2) 改进方法

3) 突然闪现对某事物的看法

总结回顾：

1. 课程重点回顾

2. 价值回收与成果总结