

管理的实践

【课程背景】

本课程即为让学员一开始，就能更清楚了解一位职业经理人工作的全貌与应有的工作态度，并以此为课程规划的基础，有组织、有系统的方式，循序渐进的让学员了解与掌握成功转换角色、成为杰出经理透过部属的同心协力，顺利地达成组织所赋予的目标；因此提升部属的能力，达到在复杂情境下完美沟通的结果，为公司效力，才能获致良好的绩效。

【教学特点】

注重课程体验感贴近工作实际、理论与实战相结合、现场案例模拟、小组讨论、视频讲授、工具落地实用，不仅听得懂还能用得上。

【课程大纲】

第一节：我在哪里？—— 管理角色认知

管理者的角色认知与角色担当，是管理技能的基础，很多管理问题的根源，是角色错位导致的，扮演好管理者角色，承担管理职责，调整积极心态，是管理之本。

- 1、 离职调研结果思考管理者与员工之间的关系
- 2、 优秀管理者 DNA 三观一致、人与事的有效平衡、榜样的力量
- 3、 管理者扮演的四种角色：指挥官、英雄、教师、教练

- 4、 管理者的三个明白：听明白、讲明白、说明白
- 5、 管理者的绩效保障：管理风格、团队文化、情绪智力、问责系统
- 6、 优秀管理者自画像测评
- 7、 管理者风格 VAKD 测评

第二节：从哪里切入？——寻找支点，构建威信

- 1、 管理者的本色与角色
- 2、 管理者的管事与理人
- 3、 管理者的权利与非权力影响力
- 4、 破局而出的智慧 困局、做局、破局
- 5、 三种破局思路：资源整合、重新定义找新出路、碎掉
- 6、 案例：乒乓退赛风波

第三节：如何管理？——目标导向的个人和团队管理

管理无效的原因，大多数的根本问题是团队绩效问题，提升部署绩效是管理者的首要责任，也是管理者体现管理目标的量化体现，是企业管理一切活动的最终检验

- 1、 “以终为始 客户思维”、“轻重缓急 专注重点”、“规范标准 回馈总结”
- 2、 “明确要求 取得认同”、“过程辅导 有效激励”、“扬长避短 有效互补”
- 3、 GROW 模型的目标制定与管理
- 4、 5R 模型的目标制定与管理
- 5、 5R 模型 9 宫格舞蹈演绎
- 6、 提问法、引导法、个人教练、团队教练法
- 7、 个人目标演练环节

第四节：如何沟通？——复杂情境下的完美沟通

当面临复杂情境，不同的人组成不同场域中关乎意见的不一致，过激的情绪，不可控

制的场面、高风险的谈话等，如何在这种充满压力与危机下进行完美有效的沟通。

一、沟通高手的智慧

1、 素质提升智慧：1) 知识经验 2) 信誉建立 3) 表达能力 4) 反思能力

2、 思维提升智慧：1) 媒体思维 2) 教练思维 3) 销售思维

3、 习惯提升智慧：1) 沟通模式 2) 觉察 3) 情绪 4) 眼光

二、安全沟通场域打造

安全沟通场域状态为之“道”只有在安全信任放松的状态下才能快速破冰建立信任展开有效的对话。越是高级别的沟通安全场域打造所要求的能力与比重就越大。

1、 沟通者状态修炼哲学：尊重、接纳、不判断、当下、好奇心

2、 压力下暴力沟通模式：沉默、掩饰、逃避、退缩、暴力、控制、贴标签、攻击

3、 情绪的分类：无用情绪和有用情绪

4、 小组讨论：安全场域新发现

5、 小组翻转演练：如何将暴力沟通转换成非暴力沟通

6、 测评：压力下沟通模式

三：运用“3F”沟通 突破 复杂性沟通

复杂沟通特点是高风险、不同观点、带有强烈的情绪，3F 沟通简单、易学、有效将复杂沟通简单化、可操作、可落地。

1、 3F 沟通模型：Focus 聚焦行为背后的意图、Fact 关注事实行为表现
Feel 体会感受

2、 小组翻转对话练习：事实与判断

3、 小组翻转对话练习：感受与幻想

4、 好感受与坏感受的直接表达

5、 视频：如果我们能看到他人的内心世界

6、 案例模拟与点评：用现场小组案例进行 3F 沟通实战模拟

四：冲突沟通下的沟通解决方案

觉察深陷模式 停止沟通、思考意图、道歉表达共享、再次启动