

管理人员的八项管理技能修炼

【课程背景】

1. 如何是企业管理人员感受企业经营管理过程中执行力的重要性，学会换位思考；体悟团队的作用，增进集体参与和责任意识，消除抱怨与责任推卸的现状，保持积极与服从的心态；克服工作中执行不到位的障碍与技巧，增加沟通力、影响力、执行力；充分认识日常工作中沟通、组织、协调的工作重要性；学会日常工作领导艺术与工作方法、手段与工具的使用；
2. 管理人员需要哪些基本的技能呢？本课程八项管理技能修炼是结合中国职业经理的管理素质模型而定制，罗老师根据多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论与训练，结合具体案例分析，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。

【课程目标】

1. 掌握管理人员的角色与领导的艺术；
2. 掌握目标管理,目标设定,目标分解方法，以及学会如何绩效考核 KPI；
3. 掌握工作管理技巧、计划、组织、分工、控制、协调的技巧；
4. 掌握团队管理技巧，沟通与团队建设技巧；
5. 掌握从管理走向领导的技巧，了解领导者的魅力来源与特质，掌握领导力的实务应用；
6. 掌握团队部属的培育与辅导技巧，以及下属的激励技巧；
7. 掌握分析问题的思路、方法；以积极正能量态度寻找解决问题的方法，制定切实可行课执行的解决方案。

【学员对象】

从事管理相关工作的副总、总监、厂长、经理、主管、主任、工程师、技术员、班组长、物料员等管理人员。

【培训形式】

课程内容实战性，技术性强，寓理论于实战应用方法中，课堂生动，让学员在轻松的环境中演练管理技术，达到即学即用的效果。

【课程大纲】

第一讲 八项管理技能修炼之一：管理与领导的认知

1. 管理者的角色与职责

- 1) 管理者的定位及任务
- 2) 管理的四大构面及工作

2.管理与领导力

- 1) 领导与管理的不同？
- 2) 管理者与领导者的区别？
- 3) 领导力内涵的演绎

第二讲 八项管理技能修炼之二：目标管理与绩效考核

1.结合策略与绩效管理

- 1) 团队实施目标管理成败分析
- 2) 各项业务发展策略如何展开
- 3) 如何从组织绩效落实至个人绩效

2.目标的设定与分解

- 1) 提出目标的动机
- 2) 目标的设定
- 3) 设定目标之技巧：数量化与具体化
- 4) 拟定部署发展计划
- 5) 过程与结果管理相结合
- 6) 汇整各种最适当的方案成为最适计划

第三讲 八项管理技能修炼之三：工作计划与执行

1.工作计划

- 1) 计划的计划的前瞻性，决策性与目标导向性
- 2) 计划要实现自己部门的任务
- 3) 计划要能评价部属工作成果的基准
- 4) 任务职掌分配

- 5) 明订时程表与管制计划
- 2.合理分工和有效授权
- 3.如何掌握执行的状况
 - 1) 检视计划和其实行的过程之偏差
 - 2) 控制的原则---掌握执行的状况：由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性
 - 3) 资源分配与有效协调

第四讲 八项管理技能修炼之四：团队建设与沟通技巧

- 1.建立高绩效团队的关键要素
 - 1) 建立共同愿景
 - 2) 凝聚力与共识的形成
 - 3) 团队的使命与挑战
 - 4) 的设定与承诺
 - 5) 专长特色与分工
 - 6) 信任与领导
 - 7) 团队规范
 - 8) 有效沟通与协调
- 2.团队沟通的种类
 - 1) 自我沟通
 - 2) 人际沟通
 - 3) 团队沟通
 - 4) 正式与非正式的沟通
 - 5) 显性与隐性沟通
- 3.塑造团队的正向思考环境
- 4.如何建立团队真诚共同体
- 5.团队共识的凝聚与整合

- 1) 团队 V.S 文化——谁塑造了谁？
- 2) 影响文化建构的因素分析
- 3) 改变文化让团队动起来
- 4) 团队的延展与扩张——文化的力量
- 5) 体现核心的竞争力
- 6) 强调有纪律的文化

第五讲 八项管理技能修炼之五：领导力发挥---情境领导

1.如何根据员工不同的工作特点去安排工作

2.员工的准备度评估

- 1) 定义跟随者分类
- 2) 跟随者状态之动态关系
- 3) 跟随者状态的评估方法及工具

案例分析

3.对应员工不同准备度的不同的领导风格

- 1) 员工无能力、无意愿或不安时，如何领导
- 2) 员工无能力、有意愿或有信心时，如何领导
- 3) 员工有能力、无意愿或不安时，如何领导
- 4) 员工有能力、有意愿或有信心时，如何领导

4.运用情境领导提升员工绩效

- 1) 与跟随者建立伙伴关系
- 2) 建立伙伴关系的步骤与关键
- 3) 如何有效解决分歧
- 4) 员工状态发展循环模式

实战模拟训练

第六讲 八项管理技能修炼之六：部属培育与辅导技巧

1.部属培育的基本原则

- 1) 部属培育的重要性与主管的职责
- 2) 培育部属的时机与特性。
- 3) 对症下药

2.部属学习需求的掌握

- 1) 组织成长的需求分析
- 2) 工作职务的需求分析
- 3) 个人成长的需求分析
- 4) 掌握成长需求步骤
- 5) 掌握需求的手法

3.部属培育的要点与步骤

4.部属培育的三大支柱→OJT、OFF-JT、SD

- 1) 部属培育的基本步骤
- 2) 明示培育目标→OJT的基本理念的建构
- 3) 掌握培育的要点→如何实施OJT面谈
- 4) 制定训练计划→如何拟订OJT训练计划
- 5) 训练的实施→如何做好工作教导
- 6) 成果的评估→OJT的推动与效果的评估

5.部属的生涯发展与指导重点

6.基于教练技术的辅导技巧

- 1) 精准目标
- 2) 理清现状
- 3) 关键价值链
- 4) 确认教练需求和目标
- 5) 商定具体开发要求

- 6) 制定详细的教练计划
- 7) 完成教练任务，开展教练活动
- 8) 活动回顾与绩效改善计划

第七讲 八项管理技能修炼之七：员工激励技巧

1. 赢家人用之道
2. 了解激励与激励他人
 - 1) 部属的需求分析
 - 2) 部属的个性分析
 - 3) 部属的情绪掌握
 - 4) 部属的心态分析
3. 正面激励部属的要点
4. 激励的程序与障碍
5. 有效的激励技巧
 - 1) 组织激励的要点
 - 2) 工作激励的要点
 - 3) 管理的机能性激励
 - 4) 激励管理的特性与功能

第八讲 八项管理技能修炼之八：问题分析与解决

1. 问题意识与问题发现
 - 1) 何谓问题
 - 2) 问题状况与问题环境
 - 3) 如何发现问题
2. 现状评估与问题确认
 - 1) 问题结构与组织结构

- 2) 如何掌握信息
- 3.问题原因分析与真因确认
 - 1) 问题的核心原因探究
 - 2) 问题分析的应用工具
 - 3) 真因确认的工具与方法
- 4.问题的决策
 - 1) 决策的具体化
 - 2) 决策潜伏问题的分析
 - 3) 建立问题分析与决策的良性循环
 - 4) 全景案例运用演练

第九讲 培训总结

- 1.疑难问题解答
- 2.与企业管理层及学员自由交流
- 3.培训资料移交与培训作业布置
- 4.培训总结