

《管理者综合能力提升》

梁晓光

【课程背景】

经济的发展、企业的扩展，不同行业在发展过程中，都需要提拔新的力量和储备干部，来满足企业不断壮大的需要。这也给予新的机会让基层员工由业务精英，晋升成为管理人员，或是提早培养管理培训队伍，又或者需要透过社会招聘补充新增岗位的空缺。不论是透过哪种方法，为确保管理人员能够为企业带来效益，对管理者都有关键能力的要求，并且需要提早做好准备。

不过，新培养的对象或提拔的原业务精英不一定具备管理能力，新招聘的管理者又不一定适应企业的文化和要求，所有，做好团队管理的关键能力培育、学懂目标制定的基础、提高沟通效率，这些都变得非常重要。否则，就会成为企业发展的制约性因素，管理人才的培养跟不上企业发展的节奏，反过来影响到盈利的能力。

在这个背景下，不论是哪个级别和功能的管理人员都需要具备关键性管理能力，当中包括：团队管理、沟通技巧、目标管理、授权能力、激励能力、教练技巧和发展培养能力。这些关键技能都有助于管理者面对日常的管理需要，协助企业发展。而且，管理者当领导的心态也十分重要，因为有新晋管理者往往会出现心态没有调整好，用处理业务的方法处理管理问题的误区。当遇到挫折和时间管理不当的时候，反而会影响到情绪和正常发挥。

梁老师透过实战的经验把管理关键能力向学员讲解，培训方法是：管理模式、具体方法、技巧展示、行业例子、练习案例、点评回顾，六步骤的流程做培训，对于管理遇到的各类型挑战，做解答和经验分享。这样可以更有效地让学员把握管理技巧，落地实施。

课程的特色是管理工具和实战例子并用，这样有助于学员真正学习到具体的工具、方法和应用在实质工作环境中。让学员乐于在工作时使用，也懂得如何按部就班的实施，融合贯通。

【课程收益】

- ★ 了解到管理者需要具备的关键能力和应有的心态；
- ★ 了解作为管理岗位的角色和要求，并且有效地转化为应有的管理能力；
- ★ 学习管理者能力：团队管理、沟通技巧、目标管理、授权能力、激励能力、教练技巧和发展培养能力；
- ★ 培养管理者应有的时间和情绪管理能力；
- ★ 懂得应用不同的表单和工具，有助于把能力要求落地实施；
- ★ 学习由企业取得的案例，和其他的行业例子，更好地结合在日常的管理工作中。

【课程特色】

- ★ 针对管理者常犯错误提出解决方法和步骤
- ★ 采取模式、方法、技巧、例子、练习和点评六步骤，让学员更容易把握学习

- ★ 丰富的表单和工具，增加培训内容的可操作性
- ★ 结合企业的案例式交流，增加实战性

【课程对象】

初级管理到中级管理人员

【课程时间】 3天

【课程大纲】

一、作为一个管理者应该具备什么能力和心态？

- 1、管理者的重要作用、角色和使命
- 2、管理者的角色范围与不同
- 3、优秀管理者应具备的条件和技能分析
- 4、管理者常犯的错误
- 5、关键能力和心态
 - 带领优秀的团队
 - 沟通是基础
 - 明确的授权
 - 有效的辅导、培养
 - 高效的激励
- 6、自我评价与定下成长计划

二、高效的团队该具备什么特征？

- 1、高效团队的特征
 - 优秀管理者的素质模型
 - 管理者的非职权影响力，让员工跟随
- 2、团队发展的五个阶段
 - 成立期、磨合期、规范期、高效期、转型期
 - 各个阶段的建设重点、沟通方法和管理方法
- 3、团队中常见的五种角色
 - 如何发现团队中个人的优势，并有效整合

三、日常的沟通为什么重要和有什么困难？

- 1、你在工作间（办公室/店铺）的沟通经验和困难
 - 缺乏沟通的原因：技能、意愿、氛围
- 2、沟通的四大元素：亲和感、聆听、发问、回应
- 3、高效沟通的步骤和案例
 - 沟通练习：假如你有一个亿
- 4、如何做到有效的沟通？三大元素：
 - 身体语言与位置
 - 谈话的语调与速度
 - 沟通的内容与结构
- 5、对领导、跨部门、对下级沟通的要点
- 6、沟通场景模拟与角色扮演

四、怎样为团队制定目标和有效授权？

- 1、目标管理与计划：
 - 目标分类：指标任务、培养下属、自我发展
 - SMART 的原则和制定练习

- 有效和无效的目标
 - 把目标有效从公司到部门和个人的分解
- 2、由分工到有效授权
 - 为什么要授权？
 - 成功的授权具备的因素
 - 那些事可以和不可以授权？
 - 如何分辨授权对象？
 - 授权的过程和跟进
 - 案例讨论与演练
 - 3、对于目标和分工的监察与修正
 - PDCA 的步骤
 - 绩效考评的作用和原则
 - 影响执行力的原因和提高方法
 - 良好反馈的技巧
 - 案例讨论与演练

五、如何高效地辅导和培养下属？

- 1、辅导和培养下属的好处
- 2、管理者对辅导的常犯误区
- 3、分辨下属的能力和意愿，因材施教
 - 指导和辅导的区别
- 4、教练式辅导的步骤：前、中、后
 - 辅导提问技巧、流程和案例演练
- 5、管理者培养下属的意识
 - 目标找差距
 - 培养下属的六种方法
 - 学习型团队的构造和例子

六、什么是激励下属的有效方法？

- 1、激励的 4 大原则
- 2、管理者对管理者激励的误解
- 3、激励的重要前提 – 了解下属的需求
 - 什么是你的最大驱动力？
 - 盖洛普的 Q12
 - 畏惧、价值、机会、危机四大激励法
- 4、如何实施和沟通激励方案？
 - 六个常用的激励方式 - 物质与非物质方法的落地
 - 有效激励的四个步骤与 BEST 技巧 - 激励场景模拟与角色扮演

七、管理者如何做好自身管理？

- 1、为什么我总是这么忙？
 - 时间管理的原则

- 时间管理的工具和分类
 - 如何提高自己的工作效率
 - 避免拖延症的技巧
- 2、遇到负面情绪怎么办？
- 情商作为管理者的基本修炼
 - 情绪调整的技巧
 - 管理下属情绪的方法

八、总结：中层管理人员的能力

- 1、重温管理能力模型和关键技能
- 2、总结和报告学习成绩
- 3、课后成果的定期总结和回顾