

# Management Training Program

## 高效管理者核心能力提升

主讲：杨波老师

### 【课程背景】：

在企业发展的过程中，需要管理者发挥承上启下的作用，才能够支撑企业的发展。但在实际中，以下问题在企业内普遍存在：

员工流失率高，效率低下，忠诚度差……

团队士气低落、没有激情、冲突加剧……

组织执行不力、有令不行、绩效下降……

出现这些现象的重要原因在于管理者的管理能力需要提升，而企业中却有一些管理者缺乏系统的管理思维与有效的管理工具。本课程旨在通过课程内容的实施，有效提高管理者在组织内部的综合管理能力与组织执行力，全面提升工作效率。

### 【课程收获】：

- 使管理人员了解组织管理的原则，分清自己的角色定位与职责，做好承上启下的桥梁；
- 学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威，并给予工作授权；
- 了解培育人才的重要，学习到工作中教导的方法；
- 知人善任，带人带心，学习激励部属的技巧；
- 培养管理人员目标管理能力、指导、控制和协调能力；
- 掌握高效沟通的技巧，建立组织内无障碍的沟通环境；
- 掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力；

### 【培训时间】：2-4天

### 【授课方式】：

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD  
游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Coach



## 【课程大纲】

### 第一部分 高效管理者的角色认知

#### 第一讲 管理者在组织中的地位

- 1、定位“您”的目标与角色
  - 对上扛得住
  - 对中拢得住
  - 对下罩得住
- 2、目前企业中层存在的问题剖析
  - 监督力不足
  - 指导力欠缺
- 3、案例分析 学员互动

#### 第二讲 管理者的角色定位

- 1、作为下属的管理者——高效达成任务指标
  - 让上司高效
  - 让上司轻松
  - 让上司放心
- 2、作为同级的管理者——需要时得到理解和帮助
  - 让同级尊重
  - 让同级支持
  - 让同级主动
- 3、作为上司的管理者——培养下属
  - 让下属成长
  - 让下属追随
  - 让下属愉悦

### 第二部分 高效管理者的沟通艺术

#### 第一讲 高效畅通的沟通艺术

- 一、认识沟通
  - 1、沟通的作用 小组讨论：思考、提问、总结、分享
  - 2、什么是沟通 互动启发：与智者言……与博者言……与辩者言……
- 二、沟通的目的：1、描述事物 2、传达情感 3、建立关系 4、达成共识 5、采取行动
- 三、高效沟通的组合应用
  - 1、问——怎么问？封闭式问题，开放式问题，一个好问题比N个答案更重要
  - 2、听——怎么听？常见的聆听类型，克服不良的聆听习惯，聆听的技巧
  - 3、看——怎么看？察颜观色，洞察心灵，消极的身体语言，积极的身体语言
  - 4、说——怎么说？多用正面的字眼，换个角度看世界，使用对方易懂的语言

## 第二讲 团队沟通与关系协调

### 一、与上级的有效沟通

- 1、理清角色关系
- 2、向上司请示汇报工作的程序与方法
- 3、取得上级信任的沟通方式
- 4、案例分析：A集团王主管的疑问

### 二、与下级的有效沟通

- 1、与下级沟通常见障碍
- 2、如何下达工作指令
- 3、赞扬与批评下属的技巧 -有效的激励
- 4、面对面的沟通

### 三、与平级的有效沟通

- 1、与同事沟通的原则
- 2、建立情感账户
- 3、交情与工作效率的关系
- 4、跨部门沟通（录像观摩、分组讨论）
  - 尊重欣赏 换位思考 全局思维 知己知彼 律己宽人

## 第三部分 高效管理者的目标管理

- 1、 设定目标的思路
  - 目标设定的 SMART 原则
  - KPI 与 CPI 的制定策略
  - 认同管理
- 2、目标分解与计划管理
  - 目标分解的常用工具
  - 用 5W2H 来描述你的执行计划
- 3、计划过程的把控
  - 设定时间进度管理表
  - 明确考核点
  - 目标管理和绩效考核相结合
- 4、执行结果的检查和经验反馈

## 第四部分 高效管理者的任务委派与授权管理

### 第一讲 高效任务委派

- 1、善于委派的好处
- 2、管理者的“有所为”和“有所不为”
- 3、如何掌握“知人善用”的诀窍
- 4、委派风格要因人而异
- 5、掌握高效的委派技巧
- 6、预防“反授权”的三板斧

## 第二讲 如何进行授权

- 1、为什么要授权
- 2、授权的方法
- 3、授权流程与关键点
- 4、把握授权切入的时机

## 第三讲 检查与控制

- 1、命令追踪
- 2、有效的反馈
- 3、监督进度
- 4、全局统驭

# 第五部分 高效管理者的辅导与激励

## 第一讲 团队辅导技术

- 1、员工技能应在辅导中提高
  - “主动”是关键因素
  - “巴掌与甜枣”共同作用效果好
  - 辅导要按“日程表”有计划地进行
  - 辅导要随时、随地、随人、随事地进行
- 2、OJT运用的具体方法
- 3、教练辅导的四大能力:聆听-区分-发问-回应
- 4、有关辅导技巧的建议

建议一：新老管理者“交棒”时的备忘录

建议二：巧妙运用团队影响力

建议三：对人的栽培是要花代价的

5、辅导公式=观察行为+发现差异+沟通+强调重要性+提出改善意见+演示+演练+肯定或修正+跟踪

## 第二讲 团队激励技术

### 一、激励的心理学原理

- 1、心理学原理：马斯诺需求\成就需要
- 2、人性激励模型：环境-文化-物质-精神

### 二、实用激励工具

- 1、激励的基本步骤是什么？
- 2、我们的通病在哪里？
  - 物质方面
  - 精神方面
  - 事务方面
  - 言辞方面
  - 人性方面
  - 表扬方面
  - 上级方面
- 3、激励的非货币性工具：教育训练 / 考察 / 调迁 / 研究环境 / 职场氛围 / 工作扩大化与丰富化 / 对谈交流 / 分权 / 内部表扬 / 公开嘉许 ……

- 4、案例分享：考察企业如何激励员工
- 5、小组练习——制定部门激励计划

## 第六部分 高效管理者的团队领导

- 1、从管理走向领导的背景思考
- 2、团队领导者自我能力提升的 6P
  - 远见(Purpose)
  - 热情(Passion)
  - 自我定位(Place)
  - 优先(Priority)
  - 人(People)
  - 权力(Power)
- 3、情境领导之道——不同的领导风格
  - 指挥式领导风格-教练式领导风格-支持式领导风格-授权式领导风格
  - 领导者行为方式的两大脉络：工作行为和关系行为
  - 领导者“随需而变”——视员工的情况而变
- 4、如何将下属转变为追随者
  - 什么是领导有方？
  - 正确处理上下级的关系是成功领导的关键
  - 满足下属的心理需求
  - 因人制宜，还要因事制宜
- 5、关注每一个员工的准备状态
  - 如何判断员工的能力
  - 如何判断员工的意愿
  - 能力和意愿之间是怎样相互影响的？
- 6、提升追随者准备度水平的策略
  - 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
  - 同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格
  - 分析你的领导风格应变性，确定你的领导风格适应度
  - 分组演练 工具运用