

将实际工作中经常发生的情景，带入真实的课题；
采取分组竞赛方式，透过小组讨论决定有效的对策——

“领导力与团队管理”

【课程背景】

80%的管理者都是从专业人士选拔而来，由“乘客”到“司机”的角色转变，使管理者需要提升“计划组织与控制、授权指导与监督、激励培养与沟通”等管理技能。然而，许多管理者对此深感困惑——

如何制定计划及控制过程？

如何有效授权及指导？

如何管理绩效并实现有效沟通？

如何有效激励及培养员工？

本课程专门针对管理者职业角色而精心设计，对于管理的共通问题，如人际关系、沟通、问题解决以及工作协调等领域进行分析，通过在课堂上实战演练，帮助学员寻找更有效的管理方式。本课程为学员提供一个系统的工具箱，掌握实用的基本管理技能，以提高其本人及组织的整体绩效。

【课程收益】

1. 了解管理者的角色定位与使命职责，以做好承上启下工作；增进对上司的辅佐能力；
2. 增强管理者对问题的分析与解决能力；掌握如何资源合理分配，如何使工作任务落实与执行；
3. 增进自己的领导魅力；学习有效指导部属的管理技巧，强化培训下属的能力与效能；
掌握激励与自我激励的方法，掌握提升下属工作意愿的方法与技巧；
4. 掌握有效的管理技能和方法，提升工作绩效；共同探讨和解决实际工作中的问题，分

享各自的成功经验。

【课程特色】

在本课程的教学活动里，你将透过多元的途径加以学习：行动学习、情景模拟、角色扮演、问题研讨、小组讨论及测验等。同时，我们尽可能为你提供一个足以安静学习的环境，远离工作压力及外界干扰，使你学习更加顺利。依据我们从曾接受过培训的学员所获得对本课程的评价，相信你也将很快感受到它的特色：

【课程形式】

现场指导、行动学习、案例讨论、情景模拟、引导式授课、实际体验

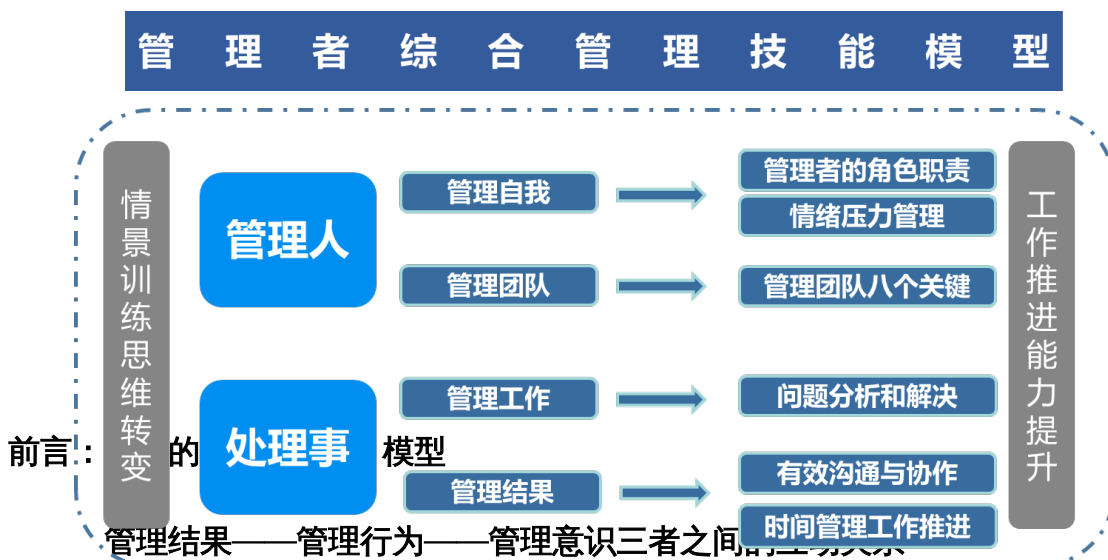
【课程时间】

3天18小时

【课程对象】

企业管理者

【课程大纲】



第一部分：管理自我（领导者自我认知与情绪管控）

管理是一种以取得结果（组织绩效）为目标的职业，其评价标准就是目标和任务的完成程度。卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是应该基于企业整体，思考他们在这个职位上，以其知识、能力、经验应该做出什么贡献的角度。

优秀管理者的思路和行动可以体现他们的一般管理模式，即关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于管理者而言，工作中其他任何事情都是次要的，只有管理工作的结果让他们真正感兴趣。

一、管理者的角色认知

- 角色定位的理解：父不做媒、母不为师、喜不过生父、悲不过孝子

1. 我是“谁”

- 面对上级（执行者、责任者）
- 面对同级（合作者）
- 面对下属（领导者、指挥者、引导者）

2. 我要做什么

- 结构“小” -- 管理“细”
- 任务“全” -- 工作“实”

3. 我怎么做好

- 个人因素（能不能、愿不愿、会不会）
- 环境因素（数据和信息、资源和工具、后果和激励）

二、管理者的三大工作职责

- 结果导向

- 兼顾过程
- 超越期望

三、压力处理与情绪管理

1. 认识情绪与压力

- 压力带来了什么
- 压力带来的正面感受
- 如何处理压力的负面感受
- 保持舒适压力区间
- 调控压力，分析压力源

2. 有效的压力调控模式

- 遵从你内心的热情
- 学会失败
- 接受自己的不完美
- 有规律地锻炼
- 睡眠
- 慷慨
- 勇敢
- 表达感激

3. 如何调节员工的情绪与压力

- 知人：对自己的了解+对别人的了解
- 善解：理解他人风格+化解员工情绪

第二部分：管理团队（团队管理的八个关键词）

团队是由员工和管理层组成的一个目标共同体，卓越的管理者善于合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，带领成员凝聚共识，建立团队的信任体系。人性激情的良性迸发，使团队成员真正能够并且愿意发挥应有的力量解决问题，达成团队共同的目标。高效团队的塑造是组织运作精神的提升

高效团队管理的八个关键词

关键词 1：能力

- 识别团队成员的关键能力
- 如何用好能力强的员工
- 如何用好能力一般的员工
- 优点可用，缺点可控

关键词 2：节奏

- 积极但不着急 被动而不主动
- 不叫不到，一叫就到，随叫随到，到了喊到。

关键词 3：协作

- 良好的沟通与协作
- 听对方想说的，说对方想听的

关键词 4：激励

- 生活导向型
- 荣誉导向型
- 理想导向型

关键词 5：希望

- 梦想还是要有的,万一实现了呢?

关键词 6：底线

- Step1：认同感受
- Step2：说明理由
- Step3：给与帮助
- Step4：达成共识

关键词 7：习惯

- 用制度管人 用习惯做事
- 规定动作和自选动作
- 习惯养成三部曲

关键词 8：信任

- 信任的成本

- 获得领导信任
- 获得同事信任
- 获得下属信任

第三部分：管理工作（行动学习与问题分析解决）

一、识别问题（K.T 技术）

1. 问题的定义：什么是真正的问题
2. 问题和症状之间的区别
3. 问题的分类方式
4. 解决问题的原则（维度）
5. 设定解决问题的目标（SMART 原则）

二、分析问题（世界咖啡馆+思维导图+六顶思考帽）

1. 应用世界咖啡馆梳理问题表现出来的各种症状
2. 思维导图记录整理症状
3. 分析导致问题产生的可能的三大原因

三、解决问题（团队共创+六顶思考帽+ARRA）

1. 针对要消除的症状提出具体的措施（定向风暴）
2. 将各种措施归类；（合并归类）
3. 给每一个类别的措施一个概括性名称（命名组群）
4. 团队共同决策目标实现的关键措施（盈利矩阵）
5. 运用六顶思考帽梳理价值和风险
6. 运用 ARRA 落实措施的可行性

四、管理情境运用

向上辅佐：

1. 如何面对越级指挥的上司

2. 如何上司发言后补充意见

3. 如何代理上司的职务

横向协作：

4. 如何组建跨部门项目团队

5. 如何提出改变建议推进工作

6. 如何应对其他部门特殊情况

向下管理：

7. 如何纠正下属的问题行为

8. 如何指导下属的工作

9. 如何处理下属的负面情绪

10. 如何处理新人和老员工的关系

11. 如何选拔绩效优秀的员工

第四部分：管理结果（沟通+任务推进）

一、有效的沟通与跨部门协作

1. 有效倾听对方的观点

2. 保持中立的态度

3. 提出高效的问题

4. 沟通与协作的“需求与给予”四步法

5. 跨部门沟通与协作的重点事项

二、制订工作计划与运用时间管理推进工作任务（时间管理+任务推进）

1. 运用 WBS 分解工作任务
2. 改造工作任务清单并设定衡量标准
3. 时间管理的“四象限法则”
4. 处理工作任务的原则
5. 明确各项工作任务开始与结束的时间
6. 进度的检查人及检查时间节点
7. 站在管理者的角度对工作计划进行组织

第五部分：解决方案汇报