

员工关系管理

——促进效能的工作关系

主讲：王哲光

课程背景

任何一支军队的战斗力都靠训练有素的士兵展现出来，作为最直接最基层的团队管理者，班长素质的高低决定了整个战斗小组的成败，企业中的主管同样如此，大多数主管是由骨干员工、业务尖子提拔起来的，走上管理岗位后，每天都要面对各种各样的人际关系、生产和工作中的各种问题，和以前只需面对操作性工作完全不一样了，如果缺乏管理方面的训练，各级主管们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成了工作中的障碍。企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。要完成从业务骨干到优秀的管理者的过渡，必须经过管理技能和领导艺术方面的训练。

如何正确认识同员工的关系，如何处理好同员工的关系，建立互赖高效的工作关系是摆在各级主管面前的现实问题，本课程提炼世界级管理大师保罗何塞、史蒂芬科维博士理念的精髓，采用 TWI 现场管理培训的方式融合中国企业特点与东方管理文化，以培养优秀主管所必备的管理技能为核心，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的管理，建立高效能的工作关系，带领出一支能打硬仗、主动创新的明星团队，成为稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 对管理者角色有清晰的定位，对未来充满信心，拥有主动积极提升自己 and 成就企业的心态；
- 培养优秀的主管，拥有高效沟通能力、执行力，展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，能运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属，建设优秀的团队；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为员工关系管理训练课程，可适用于不同行业从事中、基层管理的人群，亦

可用于储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、沟通与人际关系

1、员工和主管工作关系的主线

1) 思维转换的力量

演练：做做看

2) 是否同样困扰着您？

演练：主管的疑问

3) 工作关系四步法

演练：主管的措施

2、沟通为什么那么难？

1) 沟通的定义与目的

2) 沟通模型

3) 获取真实意见的技巧

4) 沟通从心开始——沟通不良的弊病和四大沟通技巧

演练：同理心沟通——西点的烦恼

3、预见人际关系问题的四种途径

1) 在问题产生之前进行估量

2) 留意员工的变化

3) 开诚布公

4) 偶然现象

演练：刘主任的班组长问题

4、良好工作关系的基本原理

1) 让每个员工都知道进展得怎么样

2) 适当的给予表扬

3) 预先告知员工对他们有影响的变革

4) 充分利用每个人的能力

二、公平工作关系的基础——绩效管理与激励

1、绩效管理与绩效考核

1) 什么是绩效管理和绩效考核

2) 绩效考核是万用灵药吗？

3) 绩效管理的意义

确定方向、成果预期、产生动力、催生方法、便于排序、授权基础

2、精准你的目标——绩效目标设定与分解

1) 制定绩效目标的原则

2) 绩效目标制定程序

目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布

3) KPI(关键业绩指标)及 BSC (平衡记分卡) 的作用

4) 如何制定行动计划？

演练：同心顺

3、如何发挥绩效考核的作用

1) 监督的心态和必要的控制

2) 监控的主要手段

表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

3) 持续改善的起点——绩效评价

4) 绩效面谈与绩效改善

工具：PIP (绩效改善计划)

4、高效能激励艺术

1) 经典的激励方式

2) 最用心的激励——倾听员工心声

3) 潜能激励法

教学影片：永不放弃

4) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3分钟激励士气

5) 授权激励法——如何与下级确定“双赢协议”

演练：掰手腕

三、让员工接受领导——布置工作的方法

1、卓越主管的领导力

1) 情境领导模型

演练：卡里是如何下达工作指令的

2) 四种领导风格与下属的准备度

3) 如何管理这些“问题”员工

老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

2、如何给下级布置工作

1) 如何接受与布置任务

2) 布置工作七大要务

教学影片《如何布置和接受任务》

3、如何消除执行阻力？

1) 如何争取下级的支持

2) 如何化解执行阻力

教学影片《如何消除执行阻力》

4、教练辅导与部属培育

1) 传统法与教练法

2) 现场督导培训 TWI 的意义

- 3) 部属培育三大内容
 工作指导、工作方法、工作关系
演练：教练七步法

四、高效能的员工关系——团队构建和部门文化

- 1、为什么是团队而不是个人
- 2、企业文化的三个层面
- 3、我们需要什么样的企业文化和部门文化
 - 1) 卓越文化的核心词
 - 2) 职业还是事业——你为谁打工？
教学影片《职业还是事业》
工具：影响圈与关注圈
 - 3) 如何找到工作乐趣
 工作的价值、全力以赴、激情、今天工作不努力，明天努力找工作
 - 4) 如何提升自己的雇佣价值
教学影片：不可能的任务
- 4、卓越团队共同的职业意识
 责任意识、领导意识、问题意识、改善意识、创新意识、
 成本意识、服务意识、营销意识、客户意识、团队意识
演练：如何让这样的事情不再发生
- 5、团队的力量——如何打造高效能团队

职业习惯造就卓越人生