

卓越经理人管理技能提升训练

主讲：王哲光

课程背景

中高级经理人与基层主管不同，他们管理幅度更宽，管理层次更多，其下属本身也是管理者，也有自己的团队和管理责任。中高级经理中的部分高管甚至已经进入到公司的决策层，决策的失误、管理的缺失、领导力的底下将严重影响企业的发展和自身的提升。原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？上级可以采用哪些心理支持的方法提高下属的执行力？下属的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在上级身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让下属为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注下属的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个上级把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在中高级经理人的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起中高级经理人困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解公司意图并能有效推行政策；
- 提高作为中高级经理人必备的沟通、执行、授权、激励的能力；
- 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，懂得高效授权。
- 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；提升中高级经理的领导艺术。

授课对象

总经理、副总经理、总监、部门经理等中高级经理、企业高管。

培训用时

6天（每个模块1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，成为拥有更多追随者的领导者。

课程大纲

一、成就卓越经理人的基础

1、经理人的角色认知

- 1) 管理与领导的区别
- 2) 权力的八大来源
- 3) 掉入“领导力”黑洞
- 4) 管理者的十大角色

演练：张经理的苦恼

2、做个转型人——领导晋升的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

3、目标管理

- 1) 从来都不陌生的名词——“目标”
- 2) 什么是目标管理？
是目标的管理还是对目标的管理？目标管理是万能灵药吗？
- 3) 目标管理的意义
确定方向、成果预期、产生动力、催生方法、便于排序、授权基础
- 4) 目标管理的工作流程
目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理

4、以终为始精准目标

- 1) 制定绩效目标的原则
- 2) 人生蓝图——个人使命宣言
演练：草拟个人使命宣言
- 3) 团队梦想——团队使命宣言
演练：草拟团队使命宣言

5、目标制定的程序

- 1) 目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 2) 您的KPI(关键业绩指标)是怎么来的

6、从目标到计划

- 1) 工作计划的定义和种类
- 2) 制定计划的时机-找到你的最佳期
- 3) 制定计划的步骤

演练：同心顺

7、时间管理

- 1) 您是否曾经遇见过这些问题？
- 2) 时间的特性
- 3) 计算你的时间价值
情境引导：假如今天是你生命中的最后一天
- 4) 时间管理的陷阱——浪费时间的原因
- 5) 四代时间管理

8、如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC排序与80/20法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律
演练：陈经理该怎么做？
工具：行动计划与行动日志

二、执行与控制

1、企业执行难的原因

- 1) 为什么优秀企业制定的目标总能达到？
- 2) 执行与执行力
- 3) 执行力不强的原因
- 4) 企业容易出现的执行方式
变样执行、递减执行、按需执行
肢解执行、牟利执行、恶意执行

2、高效能执行的要素

- 1) 效率与效能
- 2) 高效能执行的要素
职业心态、执行目标、工作流程、工作技巧、执行体系、团队协作

3、找什么人来执行？

- 1) 什么样的人执行力强？
- 2) 激发执行热情——提高士气的方法
营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

4、执行策略八问

- 1) 问题是什么
- 2) 基本能力与资源是否具备
- 3) 实现目标的阶段计划是什么
- 4) 这样做的后果是什么
- 5) 是否找到合适人选
- 6) 你对目前的现状了解多少
- 7) 哪些是关键事件
- 8) 现在要做什么

5、执行过程中容易出现的问题

- 1) 如何应对下属的特别需求？
- 2) 如何执行不受欢迎的政策？

6、执行任务达成目标的秘诀

1) 布置工作七大要素

教学影片《如何布置和接受任务》

2) 如何争取执行者支持

3) 如何化解执行阻力

教学影片《如何消除执行阻力》

7、高效能执行六步曲

理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

8、控制

1) 控制的本质

2) 员工做你检核而不做你期望的事

3) 管理控制的方向

工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态

4) 影响控制体系建设的因素

组织结构、人力资源、领导核心、控制标准

5) 保障执行力的四大体系

目标与计划体系、流程与监控体系、标准与规范体系、激励与改善体系

演练：界定和分配工作

三、沟通艺术

1、沟通是管理的血液——沟通的本质

1) 重新认识沟通

2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少

3) 什么是有效的沟通？

工具：沟通模型

2、沟通不良的后果

1) 产生误解

2) 难以执行

3) 传递中断

4) 信任不足

3、知彼解己的移情交流

1) 获取真实意见的技巧

2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

4、清晰无误的表达技巧

1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨

2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度

3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

5、消除分歧达成共识的平行沟通

1) 第三种解决方案

2) 统合综效与群策群力

演练：当两个部门都没错怎么办？

6、如何正确理解“上级永远是对的”

- 1) 为什么我们和上级的看法有差异
- 2) 非完美上级的类型
越级指挥型、好大喜功型、吹毛求疵型、外行领导型
- 3) 为什么能够向上管理

7、如何领会上级意图

- 1) 上级最关心的方面
- 2) 聆听与核对任务
- 3) 掌握检核标准
- 4) 确认行动计划

8、不要做挑刺的人——带着方案谈问题

- 1) 口头汇报的原则
- 2) 书面汇报的原则

演练：如何向上级提建议——3分钟MINI汇报

四、授权与激励

1、什么是授权

- 1) 授权的定义
- 2) 授权的好处
- 3) 不授权的代价

演练：淮扬府的未来

2、高效能授权的基础

- 1) 是否准备好授权
- 2) 如何克服授权的障碍
- 3) 授权的原则

3、授权给什么人

- 1) 找什么样的人来授权
- 2) 责任胜于能力
- 3) 授权的等级

4、激励的心理学规律

- 1) 需求层次
- 2) 双因素理论
- 3) XYZ理论
- 4) 群体动力场
- 5) 公平理论
- 6) 挫折理论

5、攻心为上——有效激励方式

- 1) 物质激励与非物质激励
- 2) 正激励与负激励
- 3) 基于需求的激励
- 4) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3分钟激励士气

6、负激励——批评员工的策略与技法

- 1) 让下级自己说清楚

- 2) 对事不对人
- 3) 直击要害
- 4) 三明治法
- 5) 响鼓用重锤
- 6) 制止不良行为

教学影片：这样辞退员工对吗？

7、建立良好的工作关系

- 1) 预见人际关系问题的四种途径
演练：刘主任的班组长问题
- 2) 良好工作关系的基本原理

8、感召和鼓舞员工的技法

鼓舞士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：感召与鼓舞下属

五、发挥领导力

1、走进情境领导

- 1) 情境领导模型
演练：卡里的情境管理
- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 四种领导风格与下属的准备度

2、确定追随者的准备状态

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 如何判断员工的意愿
- 2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

3、提升追随者准备度水平的策略

- 1) 领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系
- 2) 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
- 3) 针对同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格
- 4) 评估员工能力和意愿的方法
- 5) 针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配

4、提升领导力的六大行为要求

知彼解己、实事求是、要事第一
持续追踪、赏罚分明、培育下属

演练：这样的经理好吗？

5、培训是企业的发动机

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训
- 3) 教练关注的焦点——达成目标
- 4) 教练的四项要求与三重角色

6、部属培育与教练辅导

- 1) 当个好教练
- 2) 教练技术的四大原则

3) 工作指导四步法

演练：教练七步法

7、发展良性的工作关系

1) 员工离职的原因

2) 良好工作关系的基本原理

演练：无法处理的员工

8、领导决策工作流程

1) 定义问题做可为假设

2) 找到要因

3) 发掘更优对策

4) 获取创意

5) 试错

6) 论证实施

7) 检核

8) 使成功的过程标准化

六、团队建设与管理

1、为什么是团队而不是个人

1) 职业化团队的定义

2) 适合团队的任务

2、团队初建

1) 构建团队的基础

2) 团队的发展阶段

演练：团队组建活动

3、我们需要什么样的团队精神？

1) 构建追求卓越的团队文化

2) 卓越团队必须具备的意识

4、建立学习型组织——源自彼得圣吉的精髓

1) 改善心智模式

2) 团队学习

3) 自我超越

4) 建立共同愿景

5) 系统思考

5、寻找团队归属感的途径

1) 企业文化认同

2) 和谐人际关系

3) 有效顺畅沟通

4) 组织激励承诺

5) 领导以身作则

6、双赢的力量

1) 双赢为什么那么难？

2) 为什么常常坚持“我是对的”

3) 如何达成双赢协议

4) 双赢实现模式图

7、团队创新思维与创新力

- 1) 传统思维的误区：局限性、非此即彼、窄巷模式
- 2) 创新思维：寻找更多可能性
- 3) 创新的四大原则和三大要素
- 4) 创新四大模式与六大方法

8、卓越团队的锻造

- 1) 低效团队的表象
- 2) 高效能职业团队打造
- 3) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生