

高价值经理人的五个工具

杨森

【课程背景】：

最难做的是中层，最重要的也是中层，中高层管理干部在企业中的地位相当于一个人躯干，它起到了连接大脑及四肢的作用，它的重要性不言而喻，而我们企业的现状是，大多数中层干部是原来的技术骨干、业务精英被提拔的，并没有经历过真正的管理训练，当他们面对上压、下挤、左挫和右揉的四方压力时却出现了很多管理困惑，为此，基于对团队管理的研究，并结合曾经在多家知名企业的亲身工作及辅导经历，特推出该《高价值经理人的五个工具》课程。

学习管理概念并不困难，但要将管理概念应用在实际的工作上，需要“转化”的能耐。本课程的特色在于把概念转化为实际的行为，藉由经典的案例及技巧的演练，使理论概念转变成管理习惯，而能真正在职场上发挥实际的作用，让你在课程结束之后，能将理论与实务做完整的结合，具体地展现在管理作为上。

【课程效益】

- 1、心态：有了一些管理经验后，能发现自己在管理上的不足，愿意提升。
- 2、技能：制定计划、将问题陈述清楚、给予下属有效反馈、解决冲突、绩效评估。
- 3、应用：成为高效管理者，创造高绩效，带领团队绩效快速飞跃。

【课程特色】

- 1、大量生动案例启发深层次思考；充分互动激荡学员大脑，困惑碰撞和经验共享。
- 2、快乐学习，形式轻松活泼，理性反思自我。
- 3、内容实用，通俗易懂，现学现用。

【课程形式】

- 1、理论讲授 + 案例分析 + 视频分享
- 2、小组讨论 + 经验分享 + 头脑风暴
- 3、实战演练 + 管理游戏 + 小组竞赛

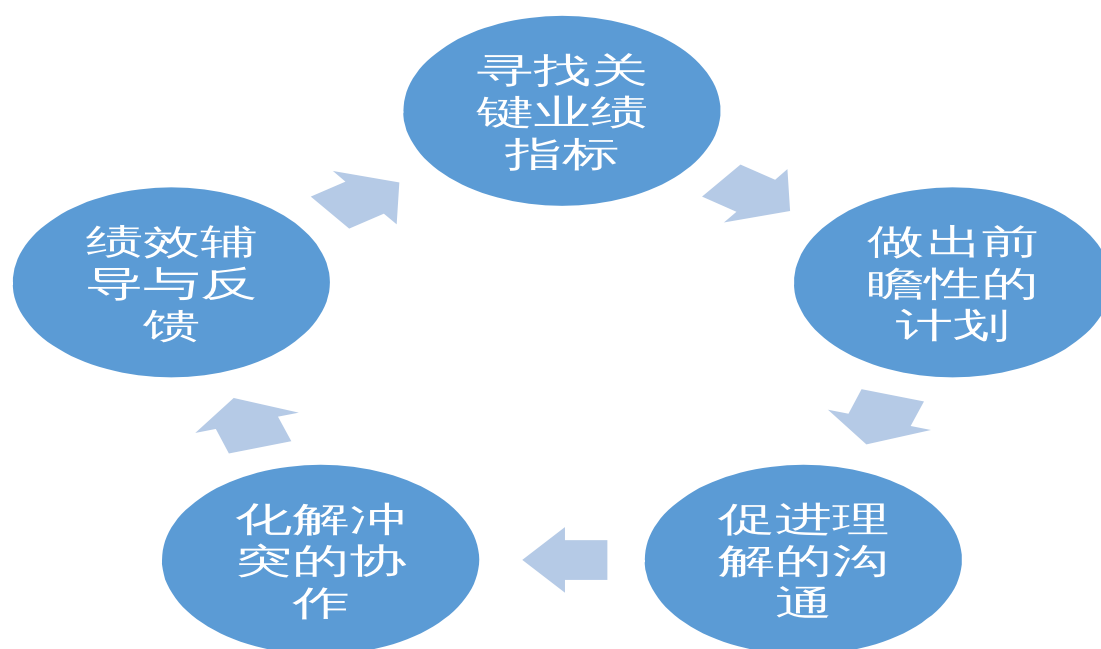
【课 时】两天 12hours

【课程对象】

企业中层主管

【课程结构】

一个高效的管理工作从设定目标开始，然后为关键目标制定计划，根据计划做好内部沟通，做好冲突管理，最后根据结果进行再次的绩效管理，为下一次设定目标。



【课程大纲】

第一单元 寻找关键业绩指标

本单元解决经理人如何在部门工作中，设置目标、目标的 **smart** 具体化原则，对指标作出洋葱图合理分解

开题问题：

你所服务的企业今年的目标是什么？

你所在的部门今年的目标是什么？

你个人今年的工作目标是什么？

- 1、设置目标让你前进更有标准
- 2、目标管理让你从追踪目标变成协助过程

- 3、目标管理的五个好处
- 4、目标设定的 SMART 原则
- 5、个人制定目标的思维模式（注重贡献）
- 6、如何根据组织目标制定个人的工作目标
 - 了解组织的目标
 - 了解自己所在的部门或岗位的目标
 - 了解自己的目标与组织的目标的关联性
 - 练习：为自己制定某个时期的目标
- 7、案例：作为客户经理的小李的个人目标
 - 练习：为自己制定某个时期的目标
 - 演练：目标分解

第二单元 做出前瞻性的计划

本单元解决如同通过关键业绩指标作出合理计划，并通过 5w2h 的分析方法，通过甘特图作出合理的计划

- 1、什么对完成目标影响最大
- 2、分析影响目标真正的问题（问题树）
 - 为重要的影响因素制定引领性指标
 - 为引领性指标制定具体行动方案
 - 估量现状与目标之间的差距
- 3、制定计划方案（工具：5W2H）
- 4、确认计划的范围要求
- 5、与利益相关者沟通
- 6、应对动态环境的措施
- 7、计划执行的三个要点
 - 缩小时间节点
 - 积极自我反馈
 - 总结与反思
- 8、计划执行的好习惯

- 三层次规划时间
- 时间管理三步骤
- 马上动手，借口无用
- 做事的三分法

➤ 演练：甘特图、swot 分析

第三单元 促进理解的沟通

本单元解决经理人的日常沟通，重点解决常规沟通技巧，跨部门沟通注意点，部门内部沟通注意点

常见技巧：

- 1、学会积极的询问技巧
- 2、掌握积极倾听的技巧，能够真正倾听
- 3、掌握有效反馈的技巧和注意事项
- 4、根据对方不同的沟通行为风格，调整沟通策略

跨部门沟通

1. 跨部门沟通不力“八宗罪”
2. 如何正确看待跨部门沟通冲突？
3. 跨部门冲突处理艺术
 - 学会技巧性批评
 - 五步曲线批评法实际演练
 - 学会控制情绪
 - 学会赞美

➤ 案例讨论：一个办公电话引发的风波

部门内部沟通

1. 往上沟通没有胆（识）：

不要出问题，而出选择题、准备答案，一个以上、优劣对比+可能的后果
2. 往下沟通没有心（情）：

了解状况+反思、提供方法+紧盯过程、接受意见+共谋对策+给予尝试的机会
3. 水平沟通没有肺（腑）：

主动+体谅+谦让、自己先提供协助+再要求对方配合、分析利弊+双赢结果

4、提高上司对你的认识

自动报告工作进度、接受批评，不犯三次过错、对业务主动提出改善计划

- 演练：向上沟通与向下沟通
- 视频：平行沟通
- 案例讨论：为何其他部门不愿配合我的工作沟通？
- 分组讨论：公司在在的跨部门沟通问题在哪？
- 课堂案例讨论：这事我处理不了！

第四单元 化解冲突的协作

1、沉默的团队才是危险的

2、冲突的积极意义

加深理解、保持尊重、更好的合作

3、冲突的消极意义

对抗、不沟通、怀疑、扯后腿

4、了解五种应对冲突的模式

- 竞争：什么是竞争？什么现象适合竞争策略、竞争策略的优势
- 妥协：什么是妥协？什么现象适合妥协策略、妥协策略的优势
- 包容：什么是包容？什么现象适合包容策略、竞争策略的优势
- 避免：什么是避免？什么现象适合避免策略、竞争策略的优势
- 协作：什么是协作？什么现象适合协作策略、竞争策略的优势

5、跨部门冲突处理的六大原则

6、化解冲突的二阶段法：先处理情绪，再处理事情

7、立场与需求分析法

- 案例：润扬大桥定名策略
- 练习：立场和需求分析

第五单元 绩效辅导与反馈

1、了解绩效管理的循环

2、辅导者的特质

3、掌握员工的问题所在

- 问卷调查
- 小组访谈
- 个别沟通

4、绩效辅导的场景设计

- 温馨的谈话氛围
- 充足的谈话资料，数字化的展示
- 不要刺激对方
- 保持尊重
- 不要评价对方性格
- 强调问题积极面
- 引导自我评估

➤ 演练：OILD 的面谈方法

5、绩效辅导面谈流程：P 准备 E 辅导面谈 S 示范 O 观察 S 督导

技术类辅导的五步骤：我说你听，我做你看，你说我听，你做我参与，你做我看

6、常见辅导陷阱

7、激励你的员工：

态度差技能差、态度好技能差、态度差技能好、态度好技能好

➤ 演练：保持尊重的谈话技巧