

《高效经理人的八大核心技能》

【课程背景】

一个高绩效的管理者，必须在两个维度和三个方面，提升八项核心技能。

两个维度是指人和事的平衡：一方面要在事的维度思考问题，另一方面也要在人的维度琢磨团队。

只考虑事则团队无法被激发，无法实现长期发展；只考虑人则管理刚性不足，工作停滞不前。

三个方面是指管理角色、工作推动、团队领导：在明确自身管理角色的基础之上，推动具体工作任务和项目进行，并做好人的凝聚，也就是团队成员的领导。

八项核心技能是指：角色定位、掌控团队、工作聚焦、了解部属、部署沟通、过程反馈、辅导培育、有效激励。

【课程目录大纲】

模块一 管理者的角色定位与使命

- 管理者面临的挑战
- 成就 VS 成就感 —— 管理者的成就感应该建立在哪儿？
- 管理者的角色定位
 - ✓ 要解决的问题一：上级要什么——如何从上级的角度看待管理岗位
 - ✓ 要解决的问题二：下级要什么——如何从下级的角度看待管理岗位
- 案例研讨：办公室清洁的故事
 - ✓ 管理者要做执行的第一推动
 - 为什么管理难？
- 管理者的三大任务：完成任务、建设团队、发展组员
- 管理者的六大管理角色
- 从英雄到英雄团队的三大转型：从专业到管理、从个人到团队、从个人成就到团队成功
- 优秀管理者的重点工作：
 - ✓ 重点项目/事项关键期
 - ✓ 人事/项目平稳期
- 管理的八个悖论
- 管理风格测试（倾向性） & 管理有效性评估
- 如何构建信任

模块二 掌控团队：澄清期望与分配任务

- 管理的基本概念：PDCA
- 目标是管理的起点，计划是管理的抓手
 - ✓ 目标管理的价值和意义
 - 管理者只能通过目标才能对下属进行管理
 - 绩效=能力-干扰
 - ✓ 计划的价值
 - 通过计划发现变化
 - 通过管理干预变化
- 团队结果框架三要素：设定目标、澄清期望、监控反馈

- 向下属澄清期望
 - ✓ 结果预期与行为期望
 - ✓ 澄清绩效期望
 - ✓ 设定行为标准：后果和利益
 - ✓ 明确绩效期望值
 - 清晰行为与结果的期望值
 - 定界限
 - ✓ 现场练习：你期望下属出现的理想行为
你不希望下属出现的行为

- 向下属分配任务
 - ✓ 小组讨论：分配工作的好处与障碍
 - ✓ 分配工作考虑的三大要素
 - ✓ 通过目标进行激励
 - ✓ 分配工作的六步骤
 - ✓ 如何交代复杂的工作目标（项目任务）
 - ✓ 分配工作的要点
 - ✓ 案例练习：乔治的汇报

模块三 工作聚焦：梳理与聚焦最重要工作

- 管理者的迷思：永远没有时间
 - ✓ 明确关键优先事务
 - ✓ 时间分配优先矩阵
 - ✓ 合理利用管理者的四类时间
- 聚焦最重要目标与关注引领性指标
 - ✓ 案例分析：聚焦最重要目标
 - ✓ 团队高效的两个原则
 - 聚焦最重要目标
 - 关注引领性指标
 - ✓ 目标数量越多，出色达成的越少
 - ✓ 关键目标集群：区分战争与战役
 - ✓ 团队目标清晰的标准
 - ✓ 最重要目标创建工具
 - ✓ 区分滞后性指标与引领性指标
 - ✓ 通过引领性指标，驱动滞后性指标的达成
 - ✓ 案例分析：灌装厂产能提升
 - ✓ 工具练习：滞后性指标与引领性指标管理表

模块四 了解部属：因人而异的高效情境领导

- 了解下属成熟度
 - ✓ 基于工作意愿和工作能力的员工发展阶段划分：
 - D1 阶段员工需求解析
 - D2 阶段员工需求解析

- D3 阶段员工需求解析
- D4 阶段员工需求解析
- ✓ 管理者管理工作的两种行为：指导/支持行为
 - S1 领导风格解析
 - S2 领导风格解析
 - S3 领导风格解析
 - S4 领导风格解析
- ✓ 情景领导力 TP 测评与应用：四种不同的领导方式—指令、教练、支持与授权
- ✓ 掌握下属的成熟度（准备度），运用不同的管理方式
- ✓ 情景领导：根据不同的人、不同的性格、不同的事，采用不同的沟通方式与领导方式
- ✓ 团队不同发展阶段的不同领导方式及情景应用
- ✓ 如何以人为本、用人所长：既不要领导过度，也不要领导不足

■ 掌握下属行为特质

- ✓ 四种典型行为风格：DISC 风格测评
 - 四种风格分别具有哪些优势与劣势，如何改进提高
 - 四种风格分别最容易犯的错误是什么，如何有效避免
 - 如何与四种不同风格员工更好的沟通？
 - 如何向四种不同风格的员工布置任务？
 - 与四种不同风格员工沟通时切忌做的事分别是什么？
 - 实战模拟：如何给 S 型下属布置一项有挑战性的工作
 - 实战模拟：如何更好的激励 C 型人
 - 实战模拟：如何更好的给 D 型上级做汇报
 - 实战模拟：I 型管理者在沟通中应注意哪些问题
 - 团队的组合与配合
 - 团队画布：团队成员的优化

模块五 部署沟通

- 管理的三个维度：制度流程+技术手段+文化宣导
- 管理要追求人与事的平衡
- 警察 VS 教练：从传统的警察式行政管理到现代的教练式共鸣管理
- 从单向关系，到双向交流
 - ✓ 为什么上级越严厉下属越听不进去
- 与下属统一认知：认知梳理四象限
- 视频案例：如何面对下属的公开抱怨
- 绩效沟通的四个关键点和七个问题
- 实战研讨：如果下属不支持你的决策怎么办

模块六 过程反馈

- 反馈的价值和意义
- AID 反馈流程
- 案例练习：乔治的汇报（二）
- 反馈的误区
- 正确的反馈是恰到好处的领导力展现

- 每个人希望被关注的方式是不同的
- 提供积极的、强化的反馈：关注出色的工作或付出的努力
- 提供发展性的反馈

模块七 辅导培育

- 三个需要辅导的典型场景
- KASH 辅导模型
- 辅导的定义与误区
- 辅导下属的四个阶段：诊断、定位、辅导、监督
- 工作表现的五个驱动因素
- 员工的四个发展阶段
- 绩效辅导六问题
- 团队成员五分法

模块八 有效激励

- 物质激励与精神激励
- 不同人对应的不同激励点
 - ✓ 激励动机测评
- 激励的四个黄金法则：阐述意义、即时激励、个性化激励、言之有物
- 推动积极工作的循环：
 - ✓ 内部驱动与外部驱动
 - ✓ 目标-需要-行为
- 团队激励的 50 种方法
- 团队激励的 49 种手段
- 打击员工积极性的 10 种常见错误