
管理的实践：提升管理绩效的行为密码

【课程背景】

今天的管理者，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

本课程给出一个管理者管理工作的全景图，帮助管理者全面理解管理内涵，掌握提升管理绩效的行为密码，通过体验、分析、应用、演练的四步管理实践，让管理者将使用与优秀管理绩效相关的关键行为密码转化为管理的主动性和自觉性。

□方南老师讲授通用管理技能系列课程已有十余年时间，逐步形成了面向高层、中层、基层管理者的，层次分明、定位准确的管理系列课程；课堂上最吸引学员的是其角色心态修炼、互动研讨感悟、典型案例分析、精辟总结升华、实务操作演练相结合的培训形式，使得面临一系列管理问题困惑的学员产生豁然开朗、耳目一新的感觉。

【课程目标】

- 1、在心理上，真正实现管理者向领导者的过渡
- 2、提高决策、授权、执行、控制、沟通等管理技能
- 3、提升权力之外的个人影响力，激发并带领团队，实现企业目标
- 4、学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去执行
- 5、掌握激励下属的理论和方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力
- 6、掌握有效指导员工的方法，能够对员工的工作进行跟进和指导
- 7、建立团队规则，并对偏离团队目标的行为进行控制
- 8、掌握管理技能的核心，沟通技能，学会建设性的沟通

【课程时间】 2天，6小时/天

【课程方式】 讲授+小组讨论+视频教学+案例分析+实操演练

【课程大纲】

开篇——管理者的角色认知

一、思考：管理是什么？

管理者存在的价值是什么？

二、领导者的角色认知与转换

1、领导者角色定位与认知

- 关于管理者角色的历史观点
- 管理者在企业结构中的位置
- 针对上中下三层的定位分析
- 管理者的各角色认知
- 管理者的三大内伤

2、领导者的角色转换（3阶段）

三、管理者与非管理者的根本区别：什么是管理的核心职责

四、管理者的关键行为密码

1、把握方向

2、提升胜任程度

3、控制秩序

五、提升管理业绩的方法

六、研究举例：优秀经理模型

管理行为密码体验：夯实基础

一、把握方向：目标的制定与分解

1、理解组织战略与上级要求

2、制订目标与计划

- 制定工作目标四大原则
- 设定工作目标的七个步骤
- 制定目标常见的四大误区

3、管理过程中 PDCA

二、胜任度提升：下属能力培育

1、培养下属的能力

- 培养下属的 11 大流程
- 培训计划的制定原则和落实方法
- 培养下属的六个要点
- 辅导员工的三种方式：OJT OffJT SD

2、流程管理

3、资源的整合与利用

三、控制秩序：激励与有效授权

1、激励的理论和方法

- 激励理论：XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论
- 案例分享：六大激励理论的应用原则和方法
- 激励的四大原则

2、创新与管理业绩提升

3、简单化、流程化、标准化

四、管理业绩依靠的是管理者的行为而不是想法或愿望

管理行为密码实践：行为落地

一、行为密码一：把握方向

1、导入目标管理之目的与问题

- 为什么要导入目标管理之目的
- 工作中目标的六个来源

① 上级对工作的期望

② 上期未完成工作的结转

③ 特定问题的解决

④ 岗位说明书的约定

⑤ 相关部门的期望

⑥ 部属的期望

2、制订工作计划

3、明确角色分工

二、行为密码二：提升胜任度

1、提升下属能力

- 辅导的基本前提及核心原理
- 了解员工的特性与长处

① 协助员工自我分析与自我调整

② 掌握员工辅导的最佳时机

- 如何掌握员工学习需求

① 如何激发员工积极主动？

② 如何引导员工自主思考？

2、激发工作意愿

3、给予资源支持

三、行为密码三：控制秩序

1、建立行为准则

2、给予适当空间

3、惩罚偏离行为

四、案例分析：管理者新接手一个团队，如何应用行为密码

管理行为密码应用：问题分析与解决

一、员工不理解工作目标？

1、目标管理如何制订目标

- 如何制定出理想的目标
- 双向沟通制定目标的工作程序
- 领导对下属如何做好沟通协调工作
- 如何建立目标体系图
- 如何填制目标卡
- 关于目标的10个忠告

2、目标的分解与落实

二、员工技能不足？

1、培养员工能力的三种方式

2、提升员工能力的四个步骤

3、把握学习原理及员工心理

三、调动员工的积极性？

1、激励的因素的哪些

- 基本原理：抓糖原理与马斯诺需求层次理论
- 案例分享：人人都想要被激励

2、激励的方法与技能

- 激励菜谱：不同人格类型的激励
- 案例分享：不同人格类型激励演示

-
- 案例分享：他们的激励怎么了？
 - 案例分享：一层不变的激励
- 3、老中青三种员工的积极性调动

四、保证员工完成任务？

- 1、员工不同准时完成任务，问题点在哪里
- 2、三种不同的控制系统
- 3、如何建立控制过程

五、让沟通更有建设性？

- 1、建设性沟通的定义与要点
 - 建设性沟通概述
 - 建设性沟通=问题解决+积极人际关系
 - 建设性沟通的本质是：换位思考
 - 建设性沟通的语言四要点
 - ① 不要强调你为别人做了什么，要强调对方获得了什么。
 - ② 不要“代劳分享别人的感受，让他们自己说出来。
 - ③ 涉及奖内容时，多用“你”而少用“我”
 - ④ 涉及贬义的内容时，避免使用“你”为主语。
- 2、建设性的三项原则
 - 对事不对人
 - 描述而非评判
 - 具体而非泛指
- 3、让沟通更有建设性的五个要诀

六、如何保证员工完成任务

员工不能准时完成任务，问题点在哪里

结语：管理行为密码演练：绩效提升

注：课程内容可根据企业需求进行调整