

《提升管理者的管理能力与管理方法》大纲

陈清

课程目标：

- 正确认识管理者的角色及职责，充分发挥管理职能
- 提升管理沟通技能，营造良好沟通环境，提升组织绩效
- 提高目标、计划、时间管理能力，提高整体效率
- 学习如何培养下属、合理授权，提高整体执行力
- 提升激励员工的能力，打造自动自发的团队
- 提高认识情绪与压力的能力，减少生活和工作中的压力与矛盾

培训对象：

管理人员及具有管理潜质的后备干部

培训时间：

1-2 天

课程大纲：

第一部分 正确角色认知

引言：知彼知己 百战不殆

1. 什么是管理？
2. 管理者角色测试

3. 管理者角色定位
4. 管理者 7 个主要角色
5. 从技术走向管理五大转变
 - 职责转变：从运动员到教练员
 - 技能转变：从业务技能到领导技能
 - 控制转变：从直接控制到间接控制
 - 心理转变：从追求受人喜欢到追求受人尊敬
 - 评价转变：从个人业绩评价到下属业绩评价
6. 管理者的必备技能

第二部分 高效管理沟通

引言：管理就是沟通

1. 沟通是中层管理者最基本的职业技能
2. 有效沟通的实质与方式
3. 有效沟通的渠道与障碍
4. 沟通核心技术之精确表达
 - 如何批评
 - 赞美的艺术
 - 如何向上级进行汇报
 - 如何下达工作任务
 - 如何进行解释
 - 练习：就某个内容向听者进行表达，其他人观察并点评

5. 沟通核心技术之设身处地的倾听
 - 倾听的 5 个层次
 - 倾听的注意点
 - 用同理心去解码
 - 积极倾听的技巧
6. 沟通核心技术之运用非语言沟通
 - 非语言沟通的原则
 - 肢体语言的应用
 - 空间和距离
 - 改善非语言沟通
7. 沟通核心技术之根据对方的性格进行沟通
 - FPA 性格色彩
 - 红苏蓝绿的相处之道
8. 如何与上级进行有效沟通
 - 你在和上级沟通中可能存在的问题
 - 来自上级的障碍
 - 来自自身的障碍
 - 与上级沟通的基本态度
 - 与上级沟通的技巧
 - 上级如何促进下级向上沟通
9. 如何进行跨部门沟通
 - 跨部门沟通的要点

- 跨部门沟通的意义
- 跨部门沟通的方式、障碍和原则
- 跨部门沟通的关键技巧
- 有效进行跨部门沟通的五大重点
 - 强化全局视野
 - 选择适当的沟通方式
 - 运用对方的思考逻辑
 - 尊重他人的主导权
 - 争取高层的支持
- 演练：与其他部门的沟通、与其他部门上级的沟通

10. 如何与下级进行沟通

- 与下属沟通的障碍
- 与下属沟通的基本态度
- 如何下达指令、命令
- 赞扬下级的技巧
- 批评下级的技巧

第三部分 目标与计划管理

引言：一心向着自己目标前进的人，整个世界都为他让路！

1. 目标与工作职责的关系

2. 目标管理中的三个共同

- 案例分析：通用电气的全员决策

3. 目标设定的原则与方法

- 制定目标的 SMART 原则
- 好目标的特点
- 现场演练：这是好的目标吗？
- 设定目标的七个步骤
- 目标分解的工具与方法

4. 如何配合上级制定目标

5. 如何帮助下属建立目标

- 设定目标的注意点
- 目标设定练习
- 分组练习：目标分解操练
- 应对下属对目标的抵制

6. 实现目标的计划制定

- 目标与计划的关系
- 制定工作计划的 4 原则
- 制定有效工作计划的 7 步骤
- 制订工作计划的工具与方法

7. 目标的监督与控制

- 目标执行过程中的跟踪与检查
- 传递数字游戏：目标管理 PDCA 练习
- 如何克服下属对目标跟踪的抵制
- 目标检查训练

8. 完成目标的时间管理

- 时间管理三大观念
- 区分轻重缓急
- 合理分配时间
- 建立每天任务清单
- 时间掌控技巧

第四部分 授权与激励

引言：有效授权是提高执行力的法宝

1. 为什么要授权？

- 高效地完成工作任务
- 员工的能力培养和素质提升
- 授权激励的现实必然性
- 案例研究

2. 有效授权的原则

- 信任
- 评价风险
 - 如何在授权前充分评估风险
 - 牢记你的领导责任
 - 授权的渐进过程
- 授权与控制的平衡

3. 有效授权的方略

- 选对人
- 成果导向
- 责权利一致
- 检查评估
- 解决困难
- 不重复与倒授权

4. 克服有效授权的障碍

5. 影响授权的权变因素

6. 通过辅导实现授权

- 为什么要辅导
- 领导作为教练角色的工作内容
- 辅导与授权的工作流程
- 授权的范围
- 案例分析与演练

7. 中层领导如何应对“反授权”

- 案例：师傅教徒弟学开车

8. 有效激励

- 有效激励的三个层次
- 激励的三种方式
- 激励四大原则
- 激励的 BEST 策略

第五部分 绩效评估与绩效管理

引言：绩效评估可以给员工以成就感

1. 绩效评估与绩效管理

- 绩效管理的定义
- 绩效评估=绩效管理?
- 常见绩效考核方法及其优缺点
- 讨论：为什么传统的绩效评估缺乏成效?

2. 绩效考核的目的、意义与原则

- 绩效考核的目的
 - 战略目的
 - 管理目的
 - 开发目的
- 绩效考核的作用
- 绩效考核的原则

3. 绩效考核的流程与内容

- 考核项目的设定原则
- 绩效考核的循环流程
- 如何设定考核内容（目标与标准）
- 考核目标的分类
- 绩效考核结果确定

4. 绩效考核的必备技能

- 绩效考核需要运用的技能

- 考核者训练的必要性
 - 考核者训练目的
 - 绩效面谈的方法和技巧
 - 绩效面谈的结果
5. 制定绩效改善计划
 6. 绩效评估中的十种错误行为
 7. 绩效考核结果的应用
 8. 中层领导在绩效评估中的角色和作用

第六部分 打造高绩效团队

引言：一个团队是一个多人的组织，这些人具有互补的技能，对一个共同目的、绩效目标及方法做出承诺并彼此负责。

1. 团队为什么如此流行？
 - 团队的概念和构成要素
 - 团队与群体的区别
 - 团队的类型
 - 组建团队的阻力
 - 团队对组织的益处
 - 团队对个体的影响
 - 游戏：迷失丛林
2. 团队的发展阶段
3. 认识团队中领导者的角色

- 角色的测试
 - 团队角色理论
 - 团队角色理论的启示
 - 挑选团队成员的建议
 - 团队领导者应具备的三项能力
4. 培育团队精神
- 团队精神的内涵
 - 团队凝聚力培养
 - 合作气氛的营造
 - 团队士气的提升
5. 团队冲突的处理
- 团队冲突的基本内容
 - 冲突过程阶段
 - 处理冲突的五种策略
6. 团队决策
- 团队决策的好处
 - 群体与个人决策的优劣比较
 - 影响群体决策的因素
 - 四种决策类型
 - 团队决策的方法

第七部分 情绪与压力管理

引言：压力就像一根小提琴弦，没有压力，就不会产生音乐。但是如果弦绷得太紧，就会断掉。

1. 中层管理者为什么压力大？

- 教别人干不如自己干，为什么要教？
- 其他部门不配合，跟我有什么关系？为什么老总批评我？
- 新生代员工越来越不负责任，我该怎么办？
- 中层管理者的困惑原因解析

2. 正确认识压力

- 头脑风暴：我们希望处于什么样的工作生活状态？
- 压力 ABC 理论
- 压力的种类
 - 积极压力
 - 消极压力
 - 自我测试：自己面临的压力有多大？

3. 压力与工作绩效的关系

- 耶基斯·多德森定律
- 如何管控压力提高工作绩效

4. 控制压力来源

- 外部压力与内部压力
- 压力是环境要求你作出选择或改变时的个人感受
- 压力是对未知事件悲观解释的结果
- 压力是持续不断的精力消耗

➤ 压力是面临威胁时的本能反应

➤ 测试：你的压力来源？

5. 调整压力性格

➤ 小测试：A型性格

➤ A型性格主要特征

➤ A型性格之改善

6. 积极解决问题

➤ 对压力问题进行分类

• 可以克服的困难

• 无法逾越的障碍

• 无法控制的事情

➤ 解决问题应对策略

• 能力提升

• 确定需求

• 改变流程

• 克制忍耐

• 寻求支持

7. 缓解情绪困扰

➤ 情绪是如何产生的

➤ 智商 IQ 与情商 EQ

➤ 找到疏导情绪的渠道

8. 改善认知模式

- 小测试：你看到什么？
- 悲观的认知模式
- 积极的认知模式
- 改善认知模式练习

9. 修炼职业化的心态

- 修炼积极的心态
- 修炼责任的心态
- 修炼坚韧的心态
- 修炼感恩的心态
- 视频分享