

《卓越管理者管理与领导力提升训练营》

主讲：卢云峰老师

【课程背景】

新时代下的每一个管理者都必须了解：“我在组织中扮演什么角色”、“我要如何进行自我定位”以及“我该怎么做”。管理者的管理技能亟待提升：角色错位，心态消极，职责不清，推诿扯皮；团队目标不明确，工作计划不清晰，工作重心抓不住，分工部署不合理、检查追踪不到位，问题解决不彻底；不懂如何提升绩效，不懂如何优化流程，不懂如何降低成本；不会选拔人才，不会辅导部属，不会培育后备力量；不会激励人心，不会激发活力，不会沟通协调；不知怎么建设团队，不知如何提升员工的敬业度和忠诚度。

管理者的这些低效行为正在无声无息中缠绕企业本该快速成长的手脚，损耗着无法估计的市场机会，浪费着有形无形的运营成本……

【课程目的】

- 1、正确认知管理者应有的角色、定位与价值
- 2、清晰了解管理者在管理工作中遇到的挑战有哪些
- 3、掌握高效团队建设与管理的实战方法与技巧
- 4、掌握有效向上、向下、跨部门沟通的技巧、方法与流程
- 5、掌握并提升管理与领导力的方法与技巧

【学习方式】

现场讲解、互动讨论、专题研讨、案例分析、实战演练

【课程大纲】

- ✓ 课程开篇：
 - 分组：个人介绍呈现、小组角色分工
 - 一词：一词定义团队（TEAM）
 - 二语：二语定义管理（有效、资源）
 - 三法：三法建设团队（监督、检查、控制）

- 四心：四心团队管理（向上、向下、平行、对外）
- 五炼：五炼高绩效团队（角色、目标、计划、培育、文化）
- 视频：团队及团队的力量
- 互动：目前团队管理中三个难点

第一部分 卓越管理者的角色、定位与挑战

案例分析：李经理的工作角色定位存在哪些问题？

一、管理角色认知

- 1、什么是管理者？管理者与领导者的异同
- 2、管理者在组织中的地位
- 3、管理者应具备的综合素质

二、管理者的定位与反思

- ◇ 承上启下的关键性枢纽
- ◇ 中间？还是中坚？
- ◇ 我是谁？
- ◇ 我在哪？
- ◇ 我应起的作用
- ◇ 我是否胜任？

三、管理者角色的三个维度

- ◇ 管理者的角色种种
- ◇ 作为下属的管理者（下级）
- ◇ 作为同事的管理者（平级）
- ◇ 作为上司的管理者（上级）
- ◇ 角色类型的其它特征

四、管理者在团队管理中的三类角色

- 管理者的人际角色
- 管理者的信息角色
- 管理者的决策角色

五、管理者在团队管理中的四个误区

- 简单粗暴型的管理者
- 意气用事型的管理者
- 不承担责任型的管理者

- 只做二传手的管理者

六、管理者在团队管理中的五项职责

- 设定目标
- 制定计划
- 激励沟通
- 评估绩效
- 培养人才

七、管理者在团队管理中的五个转变

- 从自我负责到为他人负责转变
 - 从经营自我到经营组织转变
 - 从业务专长到定向用人转变
 - 从个人业绩向团队业绩转变
 - 从专业精英向领导者转变

案例分享：如何成为一名教练型领导？

互动研讨：如何转变为一名卓有成效的管理者

第二部分 卓越管理者的高效沟通协作能力

一、管理者进行管理沟通的重要性

二、良好的沟通需要具备的心态

三、管理沟通中，什么在真正起作用

四、管理者在进行沟通时，应掌握的原则

1、向上管理：如何高效进行工作汇报

- ◇ 测评：你的向上管理能力有多强
- ◇ 向上管理管理什么、向上管理的原则
- ◇ 如何了解不同类型的上司
- ◇ 如何高效进行工作汇报（运用结构化思维）
 - ◆ 理清汇报思路
 - 明确汇报工作目的
 - 掌握汇报工作流程
 - ◆ 明确汇报类型
 - 口头汇报的核心要点职业发
 - 书面汇报的核心要点

- ◆ 掌握汇报方式
 - 汇报方式的选择依据
 - 汇报原则及技巧把握

2、平行管理：同级跨部门间有效沟通

- ◇ 与同级跨部门间沟通的方法与技巧
 - ◆ 情景体验：一次成功的跨部门沟通经历
 - ◆ 跨部门沟通的五大理念和五大态度
 - ◆ 互动分享：跨部门沟通困难的原因分析
 - ◆ 跨部门沟通常见的错误理念
 - ◆ 同理心沟通的三字诀
 - ◆ 案例讨论：为什么对方总是不能够很好地配合
- ◇ 有效应对同级跨部门间沟通的难点技巧
 - ◆ 跨部门沟通的难点与关键点
 - ◆ 案例互动：同级部门沟通为什么有难度
 - ◆ 正视跨部门沟通中的冲突
 - ◆ 跨部门冲突对团队的影响及避免方式
 - ◆ 跨部门冲突处理的方法与流程
 - ◆ 情景体验：跨部门沟通的冲突处理
 - ◆ 案例分享：如何召开一次成功的跨部门沟通工作会议

3、管理者向下沟通碰到的挑战

- ◇ 组织层面
- ◇ 员工层面
- ◇ 自身层面

案例：一次成功的向下管理沟通

1) 如何创造双赢沟通理念

- ◇ 利用反馈工具
- ◇ 如何给予反馈
- ◇ 如何接受反馈
- ◇ 沟通中的障碍及解决办法

2) 高效的向下沟通技巧

- ◇ 向下沟通的基本要领
- ◇ 向下沟通的五大禁忌
- ◇ 合理对下属任务分配
- ◇ 如何进行高效授权
- ◇ 如何辅导与培育下属
- ◇ 案例：下属犯错了怎么办？

3) 向下管理沟通之 DISC 工具运用

- 1、测试与分析：你是什么类型个性特征
- 2、DISC 行为分析在管理沟通中的重要作用
- 3、四种风格特征的沟通类型
- 4、DISC 四种性向因子不同的代表含义
 - ◇ D 型人特征、优点、缺点
 - ◇ I 型人特征、优点、缺点
 - ◇ S 型人特征、优点、缺点
 - ◇ C 型人特征、优点、缺点
- 5、如何辨别四种类型的风格特征
- 6、学会和各种行为风格的下属打交道
 - ◇ 如何和 D 型人相处
 - ◇ 如何和 I 型人相处
 - ◇ 如何和 S 型人相处
 - ◇ 如何和 C 型人相处

案例：一次成功的团队精诚合作

五、跨部门沟通协作的要点

- ◇ 信任是沟通的基础
- ◇ 建立感情账户
- ◇ 知己知彼
- ◇ 同理心与换位思考
- ◇ 相互尊重和欣赏
- ◇ 避免告状式沟通
- ✓ 情景体验：一次成功的跨部门协作沟通经历

六、跨部门冲突产生原因及处理技巧

1. 正视跨部门沟通协作中的冲突
2. 跨部门冲突对团队的影响及避免方式

3. 跨部门沟通协作冲突处理的方法与流程
- ✓ 情景体验：跨部门沟通的冲突处理
4. 可能导致冲突的原因
5. 以双赢思维解决冲突
6. 面对他人过当行为的原则与方法
- 互动分享：自我[情绪管理](#)的方法有哪些？

第三部分 卓越管理者的团队辅导与激励技能

一、进行员工辅导与激励的基本原则

- 1、原则一：赞美
 - 赞赏员工的要点
- 2、原则二：倾听
 - 听的五种层次
 - 有效倾听的步骤
 - 互动：你会听吗？
 - 演练倾听技巧
- 3、原则三：回馈
 - 三种回馈的方式
- 4、原则四：询问
 - 询问的好处
 - 询问采用的语言
 - 两种问题方式的特点
 - 演练：询问技巧
- 5、原则五：分享
- 6、原则六：支持

二、开展员工辅导与激励的六大步骤

- 1、步骤一：评估与沟通
 - 识别您的员工

- 不同类型员工辅导重点
- 员工辅导的动态和静态需求

2、步骤二：制定辅导目标

- 辅导目标的 SMART 原则
 - ◇ 步骤：团队目标设立七个步骤
 - ◇ 法则：任务转目标三步法
 - ◇ 互动：用 SMART 原则制定你的团队目标
-

3、步骤三：识别“辅导”时机

- 员工辅导的时机
- 不适宜员工辅导的情形
- 四种不同时机如何辅导下属
 - 下属请示时
 - 下属汇报时
 - 开会时
 - 发生问题时

4、步骤四：协助制订发展目标/计划

- ◇ 目标分解五步骤
- ◇ 目标分解八问法 (6W2H)
- ◇ 目标分解四维度 (BSC)
- ◇ 互动：如何分解企业目标到各个岗位

5、步骤五：实施辅导

6、步骤六：评估效益

- 观察行为
- 制定评估工作表现系统
- 分析工作表现报告
- 提供反馈

三、有效员工辅导与激励的关键技巧

1、有效员工辅导与激励的四个方法

2、有效员工辅导与激励 BEST 原则

3、员工绩效面谈的三个步骤

4、员工绩效面谈的注意事项

- ◇ 培育有方：工作授权（授权的六个等级）
- ◇ 培育有方：员工沟通（四种风格类型 DISC）
- ◇ 培育有方：绩效管理（PDCA 法、绩效面谈十原则）
- ◇ 培育有方：员工激励（八种有效员工激励方式）

■ 互动讨论：基于当下团队实际，如何激励与保留团队成员？

第四部分 卓越管理者如何提升领导力

一、提升个人修养

- 清晰修养提升内容
- 掌握修养提升技巧

二、提高管理水平

- 工作安排合理高效
- 下属能力培养有方
- 三步：高效团队管理三步曲（机制、执行、氛围）
- 机制：规范、协作、分享
- 执行：措施、检查、奖罚
- 氛围：标杆、关怀、活动

三、提高影响能力

- 决策能力高效正确
- 积极感召影响他人

四、领导力提升：打造高绩效团队的五个关键

- 沟通：让沟通无处不在
- 激励：让激励随时发生
- 关怀：让关怀深入人心
- 发展：让发展促进成长
- 和谐：让人际关系和谐

● 课程总结与互动交流