

将实际工作中经常发生的情景，带入真实的课堂  
透过全班集体智慧，寻找最适合管理者自己的领导魅力

## “三维管理能力提升系列”

### 【课程背景】

80%的管理者都是从专业人士选拔而来，由“乘客”到“司机”的角色转变，使管理者需要提升“计划组织与控制、授权指导与监督、激励培养与沟通”等技能。然而，许多管理者对此深感困惑——

如何愿景共识及控制实现目标的过程？

如何有效授权及指导下属的工作？

如何有效沟通并引导团队的绩效达成？

如何有效激励及培养有效执行员工？

如何有效的辅佐上司使整体绩效更好？

本课程专门针对管理者职业角色而精心设计，通过引导学员在课堂对管理者工作的研讨与思考，帮助学员寻找更适合自己的有效的领导方式，。本课程为学员提供一个系统的工具箱，掌握实用的基本领导技能，以提高其本人领导能力及所在组织的整体绩效。

### 【课程收益】

1. 了解管理者的角色定位与使命职责，以做好企业上下共启愿景的工作；
2. 增进自己的领导魅力；学习有效领导的关键技能；
3. 通过与班级其他管理者共同深入的探讨，分享并学习各自的成功经验。

### 【课程特点】

在本课程的教学活动里，你将透过多元的途径加以学习；同时，我们尽可能为你提供一个足以安静学习的环境，远离工作压力及外界干扰，使你的学习更加顺利。依据我们从曾接受过培训的学员所获得对本课程的评价，相信你也将很快感受到它的特色：

【授课形式】 情景模拟、内容讲授、角色扮演、课题研讨等。

### 【培训时间】

【培训对象】 企业管理者

### 【课程大纲】

前言：管理的本质—MBP 模型

# 结果——行为——意识三者之间的互动关系

## 第一部分：明确课题：管理者自我认知

管理者是一种以取得结果（组织绩效）为目标的职业，其评价标准就是组织目标和任务的完成程度。卓有成效的管理者不仅仅是从自身职位的角度，而是应该基于企业愿景，思考他们在这个职位上，以其知识、能力、经验应该做出什么贡献的角度。

优秀管理者的思路和行动可以体现他们的一般工作模式，即关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于管理者而言，工作中其他任何事情都是次要的，只有工作的结果让他们真正感兴趣。

1.管理的价值和意义是什么？；

2.角色定位的理解：

### 1) 我是“谁”

-- 面对上级（执行者、责任者）

-- 面对同级（合作者）

-- 面对下属（管理者、指挥者、引导者）

### 2) 我要做什么

-- 结构                      -- 愿景

-- 任务                      -- 管理

### 3) 我怎么做好

-- 个人因素（能不能、愿不愿、会不会）

-- 环境因素（数据和信息、资源和工具、结果和激励）

### 4) 管理者的三大工作职责

-- 结果导向

-- 兼顾过程

-- 超越期望

## 第二部分：有效管理的八个关键词

组织是由员工和管理层组成的一个目标共同体，卓越的管理者善于合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，带领成员凝聚共识，建立团队的信任体系。人性激情的良性迸发，使组织成员真正能够并且愿意发挥应有的力量解决问题，达成企业共同的目标。高效团队的塑造是

组织运作精神的提升。

**关键词 1：能力**

- 识别团队成员的关键能力
- 如何用好能力强的员工
- 如何用好能力一般的员工
- 优点可用，缺点可控

**关键词 2：节奏**

- 积极但不着急 被动而不主动
- 一叫就到，随叫随到，到了喊到。

**关键词 3：协作**

- 良好的沟通与协作
- 听对方想说的，说对方想听的

**关键词 4：激励**

- 生活导向型
- 荣誉导向型
- 理想导向型

**关键词 5：希望**

- 梦想还是要有的,万一实现了呢?

**关键词 6：底线**

- Step1：认同感受
- Step2：说明理由
- Step3：给与帮助
- Step4：达成共识

**关键词 7：习惯**

- 用制度管人 用习惯做事
- 规定动作和自选动作
- 习惯养成三部曲

## 关键词 8：信任

- 信任的成本
- 获得上司信任
- 获得同事信任
- 获得下属信任

## 第三部分：三维管理能力提升计划：

### 管理团队：（两天）

- 1、如何面对下属的习惯性问题行为？---纠正下属的问题行为
- 2、如何处理下属的过失行为？---利用下属犯错，采取机会教育
- 3、如何对下属进行工作指导？---做个好教练
- 4、如何处理下属的特别请求？---维系团队的纪律
- 5、如何处理下属请调其他部门？---协助下属的职业发展
- 6、如何执行一项新规则？---辨别下属个人与事件问题的差异性
- 7、如何赞美、激励下属？---纾解员工抱怨的情绪
- 8、如何为下属制订工作目标？---转换上司对目标的要求
- 9、如何处理下属误解企业规则的本意？---运用沟通消除与员工认知的差异
- 10、如何处理事态严重的员工？---展现人事处置的魄力
- 11、如何处理新老员工的冲突问题？---诊断部门管理的异常问题
- 12、如何面对下属忽略本职工作的态度？---督导员工绩效
- 13、如何面对下属消极、不合作的工作态度？---掌握人性的激励
- 14、如何处理下属发展的问题？---给予下属技能提升
- 15、如何面对固持己见的下属？---采取有效的授权
- 16、如何采取弹性而有效的领导方式？---善用因材施教的领导风格
- 17、如何辅导问题员工？---发挥柔性的领导
- 18、如何选拔企业绩优人员？---公正看待下属的表现

### 跨部门协作：（两天）

- 1.如何组建跨部门项目团队
- 2.如何推动跨部门项目团队？

- 3.如何衡量部门间的工作关系？
- 4.如何提升后勤支持的服务满意？
- 5.如何与其它部门进行协调？
- 6.如何取得其它部门的支持？
- 7.如何面对其它部门的指责？
- 8.如何向其它部门推广新方法？
- 9.如何面对其它部门不当的决策？
- 10.如何面对从同事改为上下级的新关系？
- 11.如何面对人情的压力？
- 12.如何面对其它部门的抱怨？
- 13.如何处理部门间的人事安排？
- 14.如何运用部门间的人际关系？
- 15.如何克服部门间不公平的待遇？
- 16.如何克服部门间的本位主义？
- 17.如何拒绝其它部门不合理的要求？
- 18.如何面对来自斜向高阶主管的指示？

### **向上管理：（两天）**

- 1、如何在决策会议前与上司进行有效沟通？
- 2、如何在会议上与上司保持一致？
- 3、如何有技巧的给上司提出“补充意见”？
- 4、如何完成上司下达的工作计划书？
- 5、如何应对上司改变计划带来的影响？
- 6、如何获取上司对关键问题的支持？
- 7、如何正确的处理上司的越级指挥？
- 8、如何处理上司指挥失误带来的负面影响？
- 9、如何合理解除上司对你的怀疑态度？
- 10、如何正确处理“职务代理”？
- 11、如何处理上司给你的突发任务？
- 12、如何协助下属向上司提出加薪的申请
- 13、处理你的下属对于你上司的抱怨情绪？

- 14、如何正确应对上司调离的影响？
- 15、如何正确的对待新官上任的上司？
- 16、如何应对新上司刚上任对工作的调整？
- 17、如何争取的应对“背黑锅”？
- 18、如何向上司申请组织总结表彰活动？

#### **第四部分：**

1. 形成个人管理能力提升的 IDP 计划
2. Q&A